



جامعة العين للعلوم والتكنولوجيا  
AL AIN UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY

# مجلة جامعة العين للأعمال والقانون

مجلة علمية دولية محكمة

المجلد (3) العدد (1) ، 2019

[aau.ac.ae](http://aau.ac.ae)

الإمارات العربية المتحدة

ISSN 2521 - 439x



جامعة العين للعلوم والتكنولوجيا  
AL AIN UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY

# مجلة جامعة العين للأعمال والقانون

مجلة علمية دولية محكمة

المجلد (3) العدد (1) ، 2019

[aau.ac.ae](http://aau.ac.ae)

الإمارات العربية المتحدة

ISSN 2521 - 439x

## توصيف المجلة

### الأهداف والنطاق

مجلة جامعة العين للأعمال والقانون هي منشور مرجعي رسمي في جامعة العين للعلوم والتكنولوجيا. إنها تنشر مقالات علمية محكمة في تخصصات الأعمال والقانون على أساس الأصالة العلمية والأهمية التخصصية. إنها مكرسة بشكل رئيس للمقالات البحثية إلا أنها تقبل أيضاً المحاورات القصيرة والمراجعات ومراجعات الكتب. إن لجنة التحكيم والمحكمين المختصين والتي تتكون من باحثين مميزين حول العالم تمثل التخصصات التي تغطيها المجلة.

### رئيس التحرير

د. نور الدين صبحي عطاطرة المدير المفوض لجامعة العين للعلوم والتكنولوجيا

### مدير التحرير

أ. د. غالب عوض الرفاعي رئيس جامعة العين للعلوم والتكنولوجيا

### المحررون المشاركون

أ. د. مؤيد السالم، جامعة العين للعلوم والتكنولوجيا، الإمارات العربية المتحدة  
أ. د. سعيد الصديقي، جامعة العين للعلوم والتكنولوجيا، الإمارات العربية المتحدة  
أ. د. وليد فؤاد المحاميد، جامعة العين للعلوم والتكنولوجيا، الإمارات العربية المتحدة  
أ. د. مصطفى المتولي قنديل، جامعة العين للعلوم والتكنولوجيا، الإمارات العربية المتحدة  
أ. د. علي هادي العبيدي، جامعة العين للعلوم والتكنولوجيا، الإمارات العربية المتحدة  
أ. د. بسام أحمد حرب، جامعة العين للعلوم والتكنولوجيا، الإمارات العربية المتحدة  
د. عامر محمد قاسم، جامعة العين للعلوم والتكنولوجيا، الإمارات العربية المتحدة  
د. رمزي أحمد ماضي، جامعة العين للعلوم والتكنولوجيا، الإمارات العربية المتحدة  
د. طارق عبد الرحمن كميل، جامعة العين للعلوم والتكنولوجيا، الإمارات العربية المتحدة  
أ. د. عبد الحفيظ قدور بلعربي، جامعة الفلاح، الإمارات العربية المتحدة

### المحررون الاستشاريون الدوليون

أ. د. سعد غالب ياسين، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن  
أ. د. نعمان أحمد الخطيب، المحكمة الدستورية، الأردن  
أ. د. حسين علي بخيت، Universiti Tenaga National، ماليزيا  
أ. د. جمال أحمد أبو راشد، Mount St. Joseph University، الولايات المتحدة الأمريكية  
أ. د. دربال عبد القادر، جامعة وهران، الجزائر  
أ. د. جيم هان، Florida Atlantic University، الولايات المتحدة الأمريكية  
أ. د. بيدرو بيليت، Nova Southeastern University، الولايات المتحدة الأمريكية  
أ. د. أمين دواس، كلية القانون الكويتية العالمية، الكويت  
أ. د. شحاتة غريب محمد شلقامي، جامعة أسبوط، جمهورية مصر العربية  
أ. د. مهدي الحسيني، California State University, Bakersfield، الولايات المتحدة الأمريكية  
د. صائب الجنيدة، Yale University، الولايات المتحدة الأمريكية  
د. كمال عبد الرحيم العلاوين، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن

### التدقيق اللغوي

د. سالم خليل الأقطش، جامعة العين للعلوم والتكنولوجيا، الإمارات العربية المتحدة  
د. محمد حسين فقيه، جامعة العين للعلوم والتكنولوجيا، الإمارات العربية المتحدة



مجلة جامعة العين للأعمال والقانون هي مجلة علمية دولية محكمة تصدر بشكل نصف سنوي من قبل عمادة البحث العلمي والدراسات العليا في جامعة العين للعلوم والتكنولوجيا.

توجه جميع المراسلات والبحوث إلى العنوان الآتي:

جامعة العين للعلوم والتكنولوجيا

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

صندوق بريد: 64141 العين، الإمارات العربية المتحدة.

هاتف: +971 3 7024888

فاكس: +971 3 7024777

البريد الإلكتروني: [aaujbl@aau.ac.ae](mailto:aaujbl@aau.ac.ae)

الموقع الإلكتروني: [aau.ac.ae](http://aau.ac.ae)

رقم الترخيص: NMC-ML-01-F06

## قواعد النشر

- 1) ترسل البحوث إلى عنوان البريد الإلكتروني: [aaujbl@aau.ac.ae](mailto:aaujbl@aau.ac.ae)
- 2) أن يتسم البحث بالعمق والأصالة والإضافة إلى المعرفة.
- 3) ألا يكون البحث قد سبق نشره، أو قُدم لأية جهة أخرى من أجل النشر.
- 4) أن يحتوي البحث باللغة العربية على عنوان البحث والملخص باللغتين العربية والإنجليزية في صفحة واحدة، وألا يتعدى عدد الكلمات (300) كلمة لكل ملخص، وتكتب أسماء الباحثين باللغتين العربية والإنجليزية كما تُذكر عناوين وظائفهم الحالية ورتبهم العلمية والبريد الإلكتروني.
- 5) يجب ألا تزيد الكلمات المفتاحية عن (5) كلمات.
- 6) تستخدم العناوين الرئيسية والفرعية داخل البحث لتقسيم أجزاء البحث حسب أهميتها، وتتسلسل منطقي، وتشمل العناوين الرئيسية: عنوان البحث، الملخص، الكلمات المفتاحية، المقدمة، إجراءات الدراسة، النتائج، مناقشة النتائج، التوصيات، والمراجع.
- 7) يجب ألا يزيد عدد صفحات البحث عن (30) صفحة من حجم قياس (A4).
- 8) تكتب البحوث بخط (Time New Romans) حجم (12)، مع ترك مسافة (Single Space) بين السطور.
- 9) تُدرج الجداول في النص وتُرقم ترقياً متسلسلاً وتكتب أسماؤها في أعلاها.
- 10) تُدرج الرسوم البيانية والأشكال التوضيحية في النص، وتكون باللونين الأبيض والأسود وترقم ترقياً متسلسلاً، وتكتب أسماؤها في أسفلها.
- 11) يجب كتابة المراجع حسب نظام (APA).
- 12) عند قبول البحث للنشر تنتقل حقوق ملكية البحث إلى جامعة العين للعلوم والتكنولوجيا.
- 13) لا تُجيز المجلة بأي حال من الأحوال سحب الأبحاث بعد قبولها للنشر ومهما كانت الأسباب.
- 14) لهيئة التحرير الحق بإجراء أية تعديلات من حيث نوع الحرف ونمط الكتابة، وبناء الجملة لغوياً بما يتناسب مع نموذج المجلة المعتمد.
- 15) قرار هيئة التحرير بالقبول أو الرفض قرار نهائي مع الاحتفاظ بحقها بعدم إيداء الأسباب.
- 16) يُزود الباحث بنسخة واحدة من العدد الذي نشر فيه بحثه.
- 17) هيئة تحرير المجلة غير مسؤولة عن الآراء الواردة في الأبحاث لأنها تعبر عن آراء أصحابها.

## البحوث باللغة العربية:

### رقم الصفحة

### عنوان البحث

- دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرقابة الاستراتيجية بالمنظمات غير الحكومية -قطاع غزة  
محمود عبد الرحمن الشنطي، تحرير شعبان الشريف  
6
- العلاقة بين التحفظ المحاسبي وكفاءة القرارات الاستثمارية في ضوء الملكية الإدارية؛ دراسة ميدانية في البيئة الأردنية  
مؤيد محمد علي الفضل  
30
- ضغوط العمل وعلاقتها بالاحترق الوظيفي لدى الموظّفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية  
ياسر عادل أبو مصطفى، حاتم محمد عسفة، مي محمد شراب  
56
- التقاضي الإداري الإلكتروني في النظام القانوني الأردني  
ماجد أحمد صالح العدوان  
84

## دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرقابة الاستراتيجية بالمنظمات غير الحكومية - قطاع غزة

\*محمود عبد الرحمن الشنطي(1)، تحرير شعبان الشريف (2)

(1) جامعة الإسراء - غزة، فلسطين

(2) جمعية النور الخيرية، فلسطين

Mhmdshanty11@yahoo.com\*

### المخلص

تتناول الدراسة بالبحث دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرقابة الاستراتيجية، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير استبانة البحث كأداة رئيسية لجمع البيانات الضرورية، ولأجل هذه الغاية تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة والبالغ عددهم (3167) موظفًا، حيث تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية في الاستبيان الذي أجري، حيث بلغ عددها (343) موظفًا، وتم توزيع (400) استبانة، واسترداد (355) استبانة صالحة لغايات التحليل الإحصائي بنسبة استجابة (93.2%). واستخدم برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة بشكل عام كان بدرجة كبيرة بنسبة (69.99%) وكذلك نسبة الرقابة الاستراتيجية وصلت إلى (70.95%). إذ تؤثر عمليات إدارة المعرفة تأثيرًا جوهريًا في الرقابة الاستراتيجية، وقد فسرت ما نسبته (84.0%) من التباين في المتغير التابع. وأوصت الدراسة ضرورة تبني المنظمات محل الدراسة لمفهوم إدارة المعرفة كمدخل لتحسين الأداء العام لها، وزيادة قدراتها على التكيف مع ما يحدث في محيطها من تغيرات لزيادة الرقابة الاستراتيجية.

**الكلمات الدالة:** عمليات إدارة المعرفة؛ الرقابة الاستراتيجية؛ المنظمات غير الحكومية.

# The Role of Knowledge Management Processes in Improving the Strategic Agility in Non- Governmental Organizations- Gaza Strip.

\*Mahmoud A.I EL shanty <sup>(1)</sup>, Tahreer Shaban Elshareef <sup>(2)</sup>

(1) Israa University, Palestine

(2) Al Noor Community Organization, Palestine

\*Mhmdshanty11@yahoo.com

## Abstract

This study aimed to identify the role of knowledge management processes in improving the strategic agility. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was developed as the main tool for collecting the necessary data and the descriptive analytical approach was applied. The study population consisted of all employees from the non-governmental organizations that work in Gaza Strip (N=3167). The stratified random sampling technique was used where their number was 343 questionnaires, 400 questionnaires were distributed and 355 questionnaires were collected that were suitable for analysis purposes with response rate of 93.2%. The Statistical Package for Social Sciences (SPSS) was used for data analysis. The following results were reached: The percentages of the level of knowledge management practices in general, and the strategical agility were high; with the percentages of 69.99% and 70.95% respectively. Knowledge management processes have a statistical significant impact on the strategic agility and explained 84.0% of variance in the dependent variable. The study recommended a need for non-governmental organizations to adopt the concept of knowledge management as an approach to improve the overall performance, as well as to increase their capacity to adapt to the surrounding changes in order to increase strategic agility.

**Keywords:** Knowledge management processes; strategic agility; non-governmental organizations.

## مقدمة

تواجه المنظمات العديد من التغييرات والتطورات المتسارعة، في العديد من المجالات، منها: الاقتصادية، والثقافية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والسياسية، سواء أكان ذلك بظهور العولمة وحرية الاتصال وازدياد حدة المنافسة والانفتاح وتبادل المعلومات، أم من زيادة وعي المستهلك بحقوقه مما شكّل ضغوطات على هذه المنظمات لتحسين جودة منتجاتها من السلع والخدمات.

وأدركت المنظمات التي تسعى إلى النجاح أنّ الاستدامة والاستمرارية والبقاء في الأجل الطويل يعتمد على مدى رشاقته الاستراتيجية وإدراكها للريادة والتميز في مجال عملها؛ فالرشاقة تعني القدرة والبقاء والازدهار في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار عن طريق التفاعل بسرعة مع الأسواق المتغيرة وإنتاج خدمات ومنتجات جديدة غير متوقعة (sherehiy,2008). وتعمل الرشاقة الاستراتيجية على زيادة استفادة المنظمات وتعلمها من خبراتها في اقتناص الفرص التسويقية، وتجنب التهديدات لتكون الأساس للنجاح المنشود، والاستدامة، وتعزيز وإعادة تحديد القيمة من عملياتها وأنشطتها ومنتجاتها وخدماتها مقارنة بالمنافسين.

وتترك التحولات السابقة آثاراً إيجابية وسلبية على المنظمات؛ وذلك يتحدد طبقاً لسرعة استجابة المنظمات وتكيفها مع التغييرات



البيئية من حولها، وقدراتها المميزة. وتهتم الرقابة الاستراتيجية بزيادة قدرة الشركات لمواجهة التحديات المختلفة في بيئة أعمال سريعة التغيير، حيث تُعد ضرورة ملحة لمعالجة المشاكل والصعوبات الموجودة. وأكد العديد من الكتاب والباحثين على أن إدارة المعرفة بعملياتها المختلفة من العوامل المؤثرة بقوة في الرقابة الاستراتيجية للمنظمات (Dove, 1999).

وحظيت إدارة المعرفة وبشكل متزايد باهتمام الكتاب والباحثين؛ كونها تُعد من أهم الأصول غير الملموسة التي تفسر نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها، وعاملاً مهماً لا غنى عنه لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات. وتُمثل عمليات إدارة المعرفة المختلفة وتطبيقها في تنفيذ أنشطة المنظمات جوهر الرقابة الاستراتيجية (المحاميد، 2015). إن إدارة المعرفة تساعد المنظمات في التنبؤ بالتغيرات، واتخاذ القرارات، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وزيادة القدرة التنافسية والارتقاء بأدائها. ومن المعلوم أن ليس كل المعلومات تمثل بالضرورة معرفة ذات قيمة؛ الأمر الذي يفرض على إدارة المنظمات النقاط المعرفة المفيدة واستخدامها في أداء المهام؛ مما يستوجب أن تدرك كيف تخلق وتشارك وتستغل المعرفة التنظيمية لديها لزيادة رقابتها الاستراتيجية.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

تتعرض المنظمات الفلسطينية على وجه الخصوص لأزمات حادة في ظل ما يشهده العالم من أزمات مالية وغير مالية تهدد مستقبلها. إضافة إلى اندلاع الثورات العربية منذ سنوات عدة، وما تبعه من صراعات إقليمية واضطرابات سياسية، إلى جانب ممارسات التصفيق للاحتلال الإسرائيلي والحصار الذي انعكس سلباً على أداء الجمعيات، بحيث لم تعد الغالبية منها قادرة على الحصول على الدعم الكافي لتشغيلها؛ مما جعلها عاجزة عن التأثير والتحكم في بيئتها وبالأزمات التي تعصف بها لاستكمال مشاريعها وتأدية رسالتها. وبالاطلاع على نتائج الدراسات السابقة التي تناولت الرقابة الاستراتيجية ومنها دراسة (البوجي، 2018) والتي أظهرت أن نسبة الذكاء الاستراتيجي كان بمستوى متوسط، حيث بلغ الوزن النسبي لهذه الجمعيات (67.9%). كما أن هذه الدراسة تأتي كاستجابة لتوصيات بعض الدراسات المحلية مثل: (هنية، 2016؛ سعد، 2018) بإجراء المزيد من الدراسات في الرقابة التنظيمية في المنظمات الأهلية وربطها مع متغيرات أخرى، وفي سبيل التأكد من مشكلة الدراسة؛ فقد تم عمل دراسة استكشافية بإعداد قائمة استقصاء وزعت على عينة تكونت من (30) موظفاً يعملون بالمنظمات غير الحكومية لاستطلاع آرائهم حول المتغير التابع، وتوضيح نتائج الجدول رقم (1) أن عدد غير الموافقين على تمتع الجمعيات بالبحوث بالرقابة الاستراتيجية بلغ (30%)، وهي نسبة لا يُستهان بها إذا ما أُضيف إليها المحايدين (38.2%)، وبيّنت النتائج أن الرقابة الاستراتيجية في مجملها كانت بمستوى متوسط، حيث بلغ الوزن النسبي بلغ (67.6%)، وذلك بناءً على ما أشارت إليه إجابات عينة الدراسة مقارنة بالمتوسط الحسابي؛ مما يعني ضرورة أن تعمل قيادة هذه الجمعيات لتحسين مستوى رقابتها الاستراتيجية إذا ما أرادت أن تستمر في تقديم عملها بالوجه المناسب وضمان استمراريتها. ومن خلال ما سبق، يمكن طرح الأسئلة التالية:

### جدول (1) : نتائج الدراسة الاستكشافية

الوزن النسبي	غير موافق	محايد	موافق	الرقابة الاستراتيجية
67.6%	30.0%	38.2%	31.8%	

1. ما درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة ؟
2. ما مستوى الرقابة الاستراتيجية كما يتصورها أفراد العينة في المنظمات المبحوثة؟
3. هل يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في الرقابة الاستراتيجية؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول متغيري الدراسة (عمليات إدارة المعرفة، الرقابة الاستراتيجية) تُعزى للمتغيرات الديمغرافية؟

### أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية: تبرز أهمية الدراسة من حيث كونها تبحث في موضوع الرقابة الاستراتيجية وإدارة المعرفة، وهي من الموضوعات المهمة من موضوعات الإدارة والسلوك التنظيمي، كما وتساهم التطور الإداري المنشود خاصة في ظل افتقار المكتبة العربية والفلسطينية على وجه الخصوص لمثل هذا النوع من الدراسات، حيث إن هذه الدراسة من الدراسات القليلة المنشورة في البيئة الفلسطينية، التي تناولت دراسة أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرقابة الاستراتيجية والعلاقة بينهما.

**ثانياً: الأهمية العملية:** تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم مجموعة من التوصيات لصنّاع القرار في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، من خلال الاهتمام بالمزيد من ممارسة عمليات إدارة المعرفة، وهو ما سيسهم في شغل دور أكبر لهذه الجمعيات لخدمات متميزة للمواطن الفلسطيني. إنّ الدراسة الحالية تستمد أهميتها من المنظمات المبحوثة، التي تمثل بيئة التطبيق، والتي تعتبر مكوناً مهماً لتقديم الخدمات للمواطن الفلسطيني وجلب المشاريع التمويلية إلى جانب القطاع الحكومي. وكذلك تفتح هذه الدراسة الباب أمام الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تتناول هذا النوع من الموضوعات الجديدة، والتي من الممكن الانتفاع منها بتطبيقها على قطاعات أخرى.

### التعريفات الإجرائية

**التعريف الإجرائي لعمليات إدارة المعرفة:** هي مجموعة من العمليات المستمرة التي تعمل على اكتساب المعارف من المصادر المختلفة، وحفظها بالوسائل الملائمة، وخلق بيئة مشجعة لتبادلها ونشرها بين العاملين، وحثهم على استخدامها في أداء مهام العمل وحل المشكلات واتخاذ القرارات؛ مما يسهم في إكساب المزايا التنافسية للمؤسسة، ويعبر عنها بالدرجة التي يحصل عليها المبحوث على الاستبانة من الفقرة (1-28).

**تعريف الرشاقة الاستراتيجية إجرائياً:** هي القدرة على مواجهة الظروف البيئية المتقلبة، واقتناص الفرص من خلال تعزيز نظام استراتيجي متكامل، وامتلاك القدرة على الاستجابة السريعة بما يمكن المنظمة تحقيق المزايا المستدامة، ويعبر عنها بالدرجة التي يحصل عليها المبحوث على الاستبانة من الفقرة (29-44).

### حدود الدراسة:

**الحد الموضوعي:** تناولت هذه الدراسة أثر (المتغير المستقل) عمليات إدارة المعرفة (اكتساب، تخزين، توزيع، تطبيق)، في الرشاقة الاستراتيجية (المتغير التابع) دون دراسة غيرها من المتغيرات الأخرى أو العمليات الأخرى.

**الحد المكاني:** شملت الدراسة المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة دون التطبيق على الجمعيات بالضفة الغربية؛ نظراً لعوامل الحصار والحواجز والتواصل بسبب قوات الاحتلال الإسرائيلي.

**الحد البشري:** اشتملت هذه الدراسة على جميع العاملين بوظائفهم المختلفة في المنظمات غير الحكومية في غزة.

**الحد الزمني:** تمّ تطبيق هذه الدراسة وإنجازها خلال العام 2018.

### منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ الذي يعمل على وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تُطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها. ويعرف الحمداني (2006:100) المنهج الوصفي التحليلي بأنه: "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة أو الراهنة، فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات". وقد استُخدم مصدران أساسيان للمعلومات: أولاً: المصادر الثانوية؛ حيث تمّ الاعتماد في معالجة الإطار النظري للدراسة على مصادر البيانات الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة، والتي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة. وثانياً: المصادر الأولية؛ لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تمّ اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال استبانة البحث كأداة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

### مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة على مختلف أنواعها (محلية ودولية)، بالشروط الآتية:

- 1) أن يكون قد مضى على تأسيسها (3) سنوات كحد أدنى؛ حتى تستقر الجمعية وتكون مجالات عملها واضحة.
- 2) أن يكون عدد موظفيها (8) فأكثر؛ حتى تكون هناك عملية إدارية مطبقة على العاملين ويمكن دراستها.
- 3) أن تكون مصروفات الجمعية خلال سنة تزيد عن (2,000,000) شيكل؛ حتى تكون ذات تأثير في المجتمع.

وعليه؛ فإنَّ الجدول رقم (2) أدناه يرسم الصورة الكاشفة لعينة مجتمع الدراسة وطبيعتها، إذ تتكون العينة من (48) جمعية تضم (3167) موظفًا، موزعين على محافظات قطاع غزة الخمسة استنادًا إلى بيانات غير منشورة من وزارة الداخلية (2018). ونظرًا لتعذر استخدام أسلوب الحصر الشامل في جمع البيانات الخاصة بالدراسة الحالية لاعتبارات الوقت والجهد والتكلفة؛ فقد قام الباحثان باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية وعددها (343) موظفًا حسب (Moore, McCabe, 2003, Duckworth & Sclove)، حيث تمَّ توزيع (400) استبانة على مجتمع الدراسة، وتمَّ استرداد (363) استبانة بنسبة استجابة (90.75%)، وتمَّ استبعاد (8) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك خضعت (355) استبانة للتحليل، وشكَّلت (88.75%) من عينة الدراسة، وما نسبته (11.2%) من مجتمع الدراسة، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

جدول (2): يوضح مجتمع وعينة الدراسة وعدد الاستبانات الموزعة والمستردة

م	المحافظة	عدد الجمعيات	عدد الموظفين	عدد العينة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة
1	الشمال	7	350	38	45	40
2	غزة	30	1831	198	230	200
3	الوسطى	4	458	50	58	52
4	خان يونس	6	425	46	54	48
5	رفح	1	103	11	13	10
	المجموع	48	3167	343	400	355

وبيِّن الجدول رقم (3) توزيع أفراد العينة الذين تمَّ تحليل استجاباتهم حسب خصائصهم الشخصية، حيث يظهر الجدول أنَّ ما نسبته (46.8%) من عينة الدراسة ذكور، بينما (53.2%) إناث. وتفسر النتيجة بأنَّ تزايد الإناث في مجال العمل في المجتمع الفلسطيني وخاصة المنظمات غير الحكومية؛ ناتج عن حرص الإناث على إثبات ذواتهن ووجودهن من خلال العمل في شتى الميادين، وربما لم يكن الفرق كبيرًا؛ لأنَّ الإناث تفضل العمل في المنظمات غير الحكومية، كما أنَّ هناك جمعيات بأكملها تختص بعمل المرأة وتوجهاتها بتمكين المرأة وتعزيز دورها في الدول النامية. كما أنَّ بعض الجمعيات الخيرية تفضل توظيف الإناث كأحد الشروط الواجب توافرها لضمان عدم التمييز في الوظائف بين الجنسين، وطبيعة التعامل مع الفئة المستفيدة تكثُر من السيدات، وهذا دليل واضح على الدور والأهمية التي يولكها المجتمع الفلسطيني للمرأة ودورها الفعال في البناء، وهذا جزئيًا مع ما جاء في تقرير (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني - مسح القوى العاملة، 2015) على أنَّ مشاركة المرأة قليلة أما الذكور فليدهم النسبة الأكبر في الوظائف. ويتضح من الجدول أعلاه أنَّ معظم المبحوثين تنحصر أعمارهم في الفئة العمرية (30-50) على نسبة تقارب (70%) إذن الرغبة واضحة في الاعتماد على عنصر الشباب فيها؛ نظرًا لما يتمتعون به من أفكار إبداعية مبنية على أسس علمية، ولما يتمتع به الشباب من النشاط والقدرة على البحث عن التطوير، فهم بمنزلة ميزة قوية للمؤسسة، وخاصة أنَّ هذه الفئة تجمع بين القدرة والتأهيل والخبرة. كما أنَّ بيانات الجدول تدل على التوظيف المتنوع لجميع الأعمار السنوية؛ فنسبة من كانوا بأقل من (30) دليل على استمرار التوظيف واستقطاب المؤهلين المتميزين من الخريجين الجدد، أما نسبة من كانت أعمارهم أكثر من (50) فهم نسبة لا يتجاوز (6%)؛ فقد يكون السبب فتح باب التقاعد لهم.

جدول رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

الخصائص الشخصية	المستوى	التكرارات	(%)
الجنس	ذكر	166	46.8
	أنثى	189	53.2
العمر	أقل من 30 سنة	87	24.5
	من 30 - 40 سنة	177	49.9
	من 40 - 50 سنة	72	20.3
	50 سنة فأكثر	19	5.4

19.7	70	دكتورة وماجستير	المؤهل العلمي
62.8	223	بكالوريوس	
17.5	62	دبلوم فأقل	
19.7	70	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخدمة
68.5	243	5-15	
11.8	42	أكثر من 15 سنة	
13.0	46	مدير دائرة	المسمى الوظيفي
23.9	85	رئيس قسم	
11.8	42	منسق/ مدير مشروع	
51.3	182	وظائف عادية	

ويتضح من جدول (3) أنّ ما نسبته (19.7%) من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ماجستير أو دكتوراه، وتُفسر هذه النسبة بأنّ طبيعة العمل بالمنظمات غير الحكومية لا تتطلب بالضرورة حملة الدراسات العليا، وقد يكون السبب في سعي العاملين لتطوير ذواتهم ولتحسين وضعهم الوظيفي خاصة مع وجود العديد من الجامعات التي تمنح شهادة الماجستير. وتبيّن النتائج أنّ غالبية موظفي المنظمات غير الحكومية يحملون الدرجة العملية الأولى البكالوريوس (62.8%)، مما يشير إلى وجود كوادر مؤهلين علمياً لشغل الوظائف التخصصية في المنظمات غير الحكومية، وتعتبر قاعدة المؤسسة في استثمار هذه الكوادر في خلق وتوليد معارف جديدة تستفيد منها المؤسسة في تحسين أدائها، كما أنّ مؤهل البكالوريوس أصبح شرطاً أساسياً لشغل معظم الوظائف لا سيّما الإشرافية والتخصصية.

أما الدبلوم فهناك بعض الوظائف الفنية والكتابية تتطلب الدبلوم. يتضح من نتائج الجدول أيضاً أنّ ما نسبته (19.7%) من عينة الدراسة سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، (68.5%) تتراوح سنوات خبرتهم من 5 إلى أقل من 15 سنوات، وهي النسبة الأعلى، وهذه النسبة تصب في صالح المنظمات غير الحكومية؛ كونها تمتلك كادراً لديه خبرة متنوعة ومتعددة، وقد يكون السبب أنّها منسجمة مع تواريخ تأسيس هذه الجمعيات، ويشير أنّ الجمعيات تمتلك قوة متنوعة من الخبرة، بينما (11.8%) سنوات خبرتهم 15 سنة فأكثر. ويتضح من جدول (3) أنّ ما نسبته (13.0%) من عينة الدراسة مسّاهم الوظيفي (مدير دائرة). بينما (23.9%) (رئيس قسم)، ومنّ يشغل وظيفة (منسق مشروع) بنسبة (11.8%)، وما يقارب (51%) يشغلون وظائف عادية. وتعد هذه النسبة منطقية وتدل على سلامة الهيكل التنظيمي، والذي كلّما اتجهنا إلى أعلى الهيكل قلّ عدد الأفراد العاملين في المستوى الأعلى، كما أنّ طبيعة عمل الجمعيات تحتاج إلى إداريين، وسكرتارية، ومحاسبين، ومنسقي مشاريع، وغيرها من الوظائف التي هي أساس وقوام العمل بها، ويحتاج أيضاً إلى هيئات إشرافية لإدارة العمل بشكل ناجح.

### أداة الدراسة

تمتّلت أداة الدراسة بالاستبانة، حيث تتكون من ثلاثة أقسام رئيسية هي:

**القسم الأول:** البيانات الشخصية للمستجيبين (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

**القسم الثاني:** عمليات إدارة المعرفة، ويتكون من (28) فقرة، موزعة على 4 مجالات، هي: (اكتساب، تخزين، توزيع، تطبيق).

**القسم الثالث:** يتكون من (16) عبارة لقياس الرضاقة الاستراتيجية، وقد تمّ استخدام المقياس من 1-10 لفقرات الاستبانة، بحيث كلّما اقتربت الدرجة من (10) دلّ على الموافقة العالية على ما ورد في العبارة والعكس صحيح، والجدول التالي (4) المحك المعتمد للحكم على درجة الموافقة على الفقرات:

جدول (4): درجات مقياس ليكرت الخماسي والمحك المعتمد

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
الوزن النسبي	20% - 36%	36% - 52%	52% - 68%	68% - 84%	84% - 100%
الموافقة	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً

## صدق أداة الدراسة وثباتها:

تم التأكد من صدق الاستبانة بثلاث طرق هي:

**أولاً:** صدق آراء المحكمين "الصدق الظاهري"، حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (12) متخصصاً في الإدارة بالجامعات الفلسطينية المختلفة، وقد استجاب الباحثان لآراء المحكمين، وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

**ثانياً:** تم إجراء الاتساق الداخلي Internal Validity، وقد قام الباحثان بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة؛ وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، والتي أوضحت أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل مجال والدرجة الكلية للمجال، دالة عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ؛ وبذلك يعتبر كل مجال صادقاً لِمَا وضع لقياسه.

جدول (5): معامل ألفا كرونباخ للأداة، ومعامل الارتباط بين درجة كل مجال والدرجة الكلية

المجال	تسلسل الفقرات	اختبار الثبات		اختبار الصدق البنائي	
		Alpha	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون
اكتساب المعرفة	7-1	0.888	.914	*0.000	
تخزين المعرفة	14-8	0.931	.904	*0.000	
توزيع المعرفة	21-15	0.906	.947	*0.000	
تطبيق المعرفة	28-8	0.917	.942	*0.000	
عمليات إدارة المعرفة	28-1	0.971	.990	*0.000	
الرقابة الاستراتيجية	44-29	0.937	.968	*0.000	

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

**ثالثاً:** تم أيضاً إجراء الصدق البنائي Structure Validity، الذي يبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة. ويبين جدول رقم (5) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ؛ وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لِمَا وضعت لقياسه، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين (0.904 - 0.990) والقيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05)، وهذا يدل على أن المقياس يتمتع بمعامل صدق عالي. ومن ناحية أخرى، جرى التأكد من ثبات الأداة؛ وذلك بتوزيعها على عينة استطلاعية مكونة من (30) مبحوثاً من خارج عينة الدراسة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من الموظفين العاملين في المنظمات غير الحكومية، حيث تم استخراج معامل الثبات (Cronbach's Alpha Coefficient) للأداة بصيغتها النهائية الكلية، ولكل بُعد من أبعاد الدراسة، ويظهر جدول رقم (5) معامل ألفا كرونباخ ومعامل الارتباط بين درجة كل مجال والدرجة الكلية. ويتبين من النتائج الموضحة في جدول رقم (5) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال، حيث تتراوح بين (0.888-0.906)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.979). وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً، وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية، حيث تم التأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة؛ مما يؤكد على الثقة التامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

## المعالجات الإحصائية:

- بعد أن تم إدخال البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (The statistical package) (Sps.22) (of social sciences)، تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:
- 1- مقياس الإحصاء الوصفي؛ لوصف خصائص عينة الدراسة بالنسب المئوية.
  - 2- تحليل الانحدار المتعدد التدريجي؛ لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.
  - 3- اختبار معامل التضخم (VIF)، واختبار التباين المسموح (Tolerance)؛ للتأكد من عدم وجود ارتباط عال (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.
  - 4- اختبار معامل الالتواء (Skewness)؛ وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distribution)
  - 5- معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي؛ للتحقق من ثبات اداة الدراسة.

## الإطار النظري والدراسات السابقة

### الإطار النظري:

لقد أصبحت إدارة المعرفة من أهم الوسائل والأساليب المستخدمة لزيادة كفاءة وفعالية المؤسسات، وتطوير قدراتها الإبداعية، والتنافسية، التي تؤثر على نوعية وجودة العمل. وتعددت التعريفات التي تناولت إدارة المعرفة؛ نظرًا لاختلاف وتخصصات الكتاب والباحثين، إلا أن هذه التعريفات وغيرها تتحدث عن المعرفة وأهميتها في تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة للارتقاء إلى مستوى أداء أفضل. وعرفها (Delong 6: 2004) بأنها: منظومة الأنشطة الإدارية القائمة على احتواء وتجميع وصياغة كل ما يتعلق بالأنشطة الحرجة والمهمة بالمؤسسة؛ بهدف رفع كفاءة الأداء وضمان استمرارية تطور المؤسسة في مواجهة المتغيرات المحيطة بها. ويرى (Schermerhorn 43: 2010) بأنها: مجموعة من العمليات تستخدم من خلالها المنظمات تكنولوجيا المعلومات؛ وذلك لتطوير وتنظيم المشاركة بالمعرفة لتحقيق الأداء الناجح. وهي مجموعة من العمليات طورت في المنظمات لتوليد وخرن ونقل وتطبيق المعرفة، وهي تزيد من قابلية المنظمة للتعلم من بيئتها الخارجية والداخلية لأجل صنع القرار (Laudon & Laudon, 2011: 434). في حين عرفها آخرون أنها: "المزيج المتكامل والمتربط والخبرات والتجارب والمهارات والاتجاهات ووجهات النظر والمعتقدات والمفاهيم والقيم التي يمتلكها الفرد، وتشكل بنية معرفية، وتحدد طبيعة سلوكه حيال القضايا والمواقف المختلفة، وتساعد في اتخاذ القرارات المناسبة" (همشري، 2013: 57). ومن خلال ما سبق يمكن استنتاج أن إدارة المعرفة تتضمن عناصر أساسية عدة؛ أنها إدارة نظامية صريحة وواضحة، تعمل على إنتاج المعرفة عن طريق توليدها واكتساب المعرفة ومعالجتها وتخزينها، ونشر المعرفة عبر الوسائل المتاحة واستخدامها، وإعادة استخدامها في التخطيط واتخاذ القرارات وحل المشكلات، وتوظيفها بما يخدم مصلحة العمل. كذلك لدعم عملية التعلم وبناء منظومة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي في تطوير الفهم وابتكار القيمة بتنمية أفكار الأفراد. عمليات إدارة المعرفة

**اكتساب المعرفة:** عملية الحصول على المعرفة من المصادر المختلفة؛ وذلك باستخدام وسائل المقارنة المرجعية، وحضور المؤتمرات وورش العمل، واستخدام الخبراء، والدوريات، والمنشورات، ووسائل البريد الإلكتروني، والتعلم الفردي. ويجب الأخذ في الاعتبار أن التعلم أو اكتساب المعرفة في المنظمات لا يكون دائمًا مقصودًا، فهناك معرفة يتم الحصول عليها عن طريق الصدفة، وتكون نافعة ومهمة للمنظمة. وهنا يقع على عاتق المنظمة التعرف إلى أهمية هذه المعرفة، ثم تخزينها واسترجاعها على أفضل وجه، ومن ناحية أخرى، فإن عملية اكتساب المعرفة تختلف من منظمة لأخرى، فكل منظمة تكتسب المعرفة وتفهمها بطريقتها الخاصة، وبالتالي تتأثر المعرفة المخزنة في المنظمة بثقافة المنظمة نفسها (Mcshane & Glinow, 2007: 13).

**توزيع المعرفة:** هي عملية تبادل المعرفة ونقلها إلى الموظفين الذين يحتاجون إليها في الوقت المناسب بهدف القيام بمهام جوهرية، وتعني تبادل الأفكار والخبرات والممارسات بين العاملين؛ الأمر الذي يتطلب اتصال العاملين بعضهم ببعض، واستعمال ما يعرفونه لحل المشكلات على نحو مبدع؛ فالمعرفة حقيقة تنمو عندما يتم تقاسمها واستعمالها. ويعتمد توزيع المعرفة على إتاحة الفرصة للجميع للمشاركة في المعرفة، بمعنى وصفها في إطار من النظام، والإجراءات التي تسمح بتوزيعها على جميع المهتمين بها، وجعلها متاحة إلى كل من يقصدها سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها؛ لكي يستفيد كل من له علاقة بها، ومن ثم تتحقق المصلحة (حرب، 2013: 13).



تخزين المعرفة: تعود إلى الذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة، بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم والخبرة والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، والمعرفة الفنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل، ويمثل تخزين المعرفة جزءاً بين النقاط المعرفية وعملية استرجاعها؛ فالكثير من القيمة المحتملة لإدارة المعرفة ناتج من خلال عناصر المعرفة المختلفة وموضوعاتها وضرورات الربط فيما بينها وإدارتها وتحديثها (عليان، 2008: 196).

تطبيق المعرفة: الاستخدام الأفضل والفعال للمعرفة المتوفرة في المؤسسات بأفضل الطرق لضمان الوصول إلى أفضل النتائج الممكنة، تعني جعل المعرفة أكثر ملاءمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة وأكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها استناداً على أنه من المفترض أن تقوم المنظمة بالتطبيق الفعال للمعرفة؛ للاستفادة منها بعد إبداعها وتخزينها وتطوير سبل استرجاعها ونقلها إلى العاملين. لذلك يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول، إذ إنه أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات الإبداع والتخزين والتوزيع مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة (القرني، 2009: 31).

### الرقابة الاستراتيجية

حظي مفهوم الرقابة - الذي يعد من المفاهيم الإدارية الحديثة - بكثير من الاهتمام، وقد تعددت التعريفات؛ وذلك لتعدد الخلفيات وخاصة بالباحثين والكتاب، ولكن تتفق في معظمها، في أنها تعبر عن مدى قدرة المنظمة على التعامل مع الظروف المحيطة، وسرعة التحرك والمرونة الكافية من خلال الاستفادة من نقاط القوة والضعف. ويعرفها المعاصري (2008) أنها: القدرة الاستراتيجية على الإدراك والحصول على المزايا التي تتيحها الفرص البيئية من خلال تخطيط وتنفيذ التغيير القريب والبعيد الذي يحدث في بيئة الأعمال بشكل سريع وفعال. ويراهما كل من Hill & Jones (2009) عملية إعادة ترتيب وإلغاء وحدات العمل والأسواق والصناعات الموجودة لإعادة التركيز على مقدرات جوهرية متميزة. كما ويعرفها آخر بأنها: القدرة التنظيمية لفحص ومراقبة والتقاط الأحداث للتغيير البيئي (تغيير تفضيل الزبون، تحركات المنافسين الجديدة، التكنولوجيا الجديدة) في الوقت المناسب (Park, 2011). بينما تُعرف بأنها: القدرة التي تحاول المنظمة امتلاكها وتستعد من خلالها لإحداث التغييرات الاستراتيجية المطلوبة بشكل سريع في ضوء تحقيق الاستجابة المناسبة للأحداث البيئية المتسارعة التي تعيشها وتؤثر في أعمالها (الحريزات، 2015: 15). ومن خلال مراجعة عدد من الأدبيات الاستراتيجية المعاصرة الخاصة بالرقابة الاستراتيجية نجد اختلافاً بين الباحثين في تحديد أبعاد الرقابة الاستراتيجية، حيث تم اعتماد الأبعاد الآتية: (الحساسيات الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، الالتزام الجماعي) وهي (Ojha, 2008; Khoshnood & Nematizadeh, 2017):

**وضوح الرؤية:** وهي توفر للمنظمة السرعة الضرورية للتنفيذ والاستقرار المطلوب في استثمار أو استغلال الفرص المتاحة كلما أمكن ذلك، وهي عملية واقعية ذات مصادقية أكثر جاذبية للمستقبل، فعندما تواجه المنظمات تحديات معقدة في ظل بيئة أعمال متقلبة، توفر لها الرؤية والسرعة اللازمة لتنفيذها، وتركز على جميع الشركاء في سلسلة القيمة، وتدفعها نحو استغلال الفرص المرتبطة بها (Abu-Radi, 2013: 21). كذلك فالرؤية تمثل محركاً أساسياً للعمل على مختلف المستويات وبتربط منطقي يجعل من المنظمة قادرة على تحقيق غاياتها، كما أن الرؤية بدون تنفيذ ليست إلا حلمًا جميلًا، في حين أن التنفيذ دون امتلاك المنظمة ديناميكية ليست إلا انشغالاً عابثاً، حيث إنها تزود المنظمة بالسرعة المطلوبة للتنفيذ، كما تحصل المنظمة على اتحاد وتعاون شركائها، ويكون لديهم الدافع والحافز لاستغلال الفرص المتاحة؛ الأمر الذي يؤدي إلى مستويات أعلى في الأداء.

**الحساسيات الاستراتيجية:** هي مدى قدرة المنظمة على معرفة التغييرات وتحديدها وفهمها للبيئة التي تعمل فيها؛ أي أنها تشير إلى مدى إدراكها للعلامات المتخلفة والاتجاهات، وكذلك القوى المتقاربة، وكيفية تجاوزها للقيود، والعمل على تكوين رؤية مستقبلية مع الأخذ في الاعتبار التغيير المستمر للبيئة التي نعيش فيها. بينما تعرفها (البدراي، 2015) بأنها: مدى الوعي بالتوجه الاستراتيجي لها، وإدراكها للمسلك الذي تستطيع من خلاله تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، من خلال فهم الفرص المواتية فيها بسرعة، والرد والتصرف أسرع من المنافسين. ويعتقد (Kettunen, 2010: 12) أن المنظمات تكون بحاجة دائمة لتطوير عادات جديدة؛ لمساعدتها في تكوين السلطة المعرفية الكاملة لكي توفر جميع المعلومات التي تبني الاستراتيجية، واستحضار الإمكانيات العقلية لتسهم في الإجابة عن الأسئلة الصعبة، وكذلك الحذر التام في استخدام النظريات والأبحاث المتاحة. ويذهب (Santala, 2009: 49) إلى أن القدرات المهمة والأساسية التي تساعد في محافظة المنظمة على الحساسيات الاستراتيجية هي عمليات الاستراتيجية المفتوحة، والحوار الداخلي ذو الجودة العالية، ورفع مستوى اليقظة الاستراتيجية.

**الالتزام الجماعي:** يعد أمرًا ضروريًا في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية من خلال اتخاذ القرارات التي تكون متكاملة أو أقرب إلى التكامل من غيرها مع فريق الإدارة بأكملها، وبمعنى آخر يكون النجاح الجماعي هو ناتج عن قيادة جميع أعضاء الفريق بدلاً من القرار الفردي الناتج عن جدول الأعمال الشخصي، وهذه قاعدة منطقيّة، حيث إنّ العقلين المفكرين يكون نتاجهما أفضل من العقل الواحد، إنّ الالتزام الجماعي بالقرارات يكون من خلال التزام الفريق بالكامل الذي يجد نفسه مرغماً في وضع القرارات الجريئة والمدروسة جيداً، وصنع القرار يكون أفضل من خلال الجميع، وكذلك فإنّ القرارات الجماعية تميل إلى كونها أقل تحفظاً وأكثر ثقة بالمقارنة مع القرارات الشخصية والفرديّة، وعليه؛ تكون قدرة الاستجابة للاضطرابات هي أيضاً أكثر توازناً عندما تكون في شكلها الجماعي، وتمثل حافزاً وزيادة في التماسك داخل الفريق، بالإضافة إلى وجود حاجة لعمل التغييرات داخل الفريق؛ لأنّ القيام بالعمل نفسه مع الأشخاص أنفسهم لفترات طويلة جداً هم تلقائياً في تراجع الحوار والدوافع الشخصية، لذا؛ فإنّ التغيير في المسؤوليات والأدوار داخل الفريق سيكون وسيلة للتخفيف من المخاطر (Santala, 2009:52).

**المقدّرات الأساسية الجوهرية:** هي المهارات الخاصة بالمنظمة والسمات المعرفية الموجهة نحو تحقيق أعلى المستويات الممكنة من رضا الزبائن مقارنة مع المنافسين، وتمثل وعي وإدراك المنظمة بالمقدّرات المطلوبة لكيفية أداء العمل أو معرفة الكيف، إذ إنّ المنظمة التي لا تدرك قدراتها الأساسية ستكون عملية تعقّب الفرص بشكل سيء، وهنا ضرورة إيجاد وتحديد القائمة الخاصة بالمهارات والمعرفة التي تتناسق مع المقدرة الجوهرية لها. (Long, 2000:25). كما تعرف بأنّها: الخصائص والقدرات الفريدة للمنظمة التي يمكن من خلالها إنشاء مصدرٍ للتمايز عن طريق تطوير وتنسيق ودمج الموارد المتاحة، وهناك خصائص عدة تنتم بها المقدّرات الجوهرية، وهي كالتالي (محمد، 2012) هي:

- (1) علاقتها بالهدف: تهتم المنظمة بالموارد والمهارات التي لها علاقة بالهدف الذي تريد الوصول إليه.
- (2) الندرة في الموارد والقابليات التي لا تمتلكها المنظمات الأخرى.
- (3) صعوبة التقليد: أي أنّ المنظمات المنافسة لا تستطيع تقليدها أو أنّها تستطيع تقليدها لكن بصعوبة أو بتكلفة عالية.
- (4) غير قابلة للتحويل: إنّ المنظمات التي تريد أن تستفيد من ميزات التنافسية دون تحويلها للمنافسين فعليها تبني قدرات غير قابلة للتحويل.
- (5) ليس لها بديل: عندما يبيأس المنافسون من عدم قدرتهم تحويل القدرات فيقومون بالدراسة عن توفير بديل لها.

اختيار الأهداف الاستراتيجية: أي منظمة مهما كان حجمها صغيراً أم كبيراً، أو اختلاف نشاطها إنتاجي أو خدمي، تمتلك هدفاً أو مجموعة من الأهداف، واختيار الأهداف الاستراتيجية ترتبط برسالة المنظمة، ويتم صياغتها من قبل الإدارة العليا، وغالباً ما تكون الأهداف هي النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وتأهيلها، وتعزيز وتطوير قدراتها للمواءمة مع الفرص الحالية أو الناشئة، فالهدف الاستراتيجي غاية ومسعى كل منظمة تريد أن تحقق نجاحها. وتمثل الأهداف الاستراتيجية النتائج التي تسعى المنظمات لتحقيقها؛ بمعنى أنّها وضع مستقبلي تطمح المنظمة للوصول إليه، حيث تعد الأهداف الأساس المنطقي والموجه الفعلي لجميع المنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها، وتمثل الأهداف التوجه الاستراتيجي الذي يحمل الطموح والتحدي طويل الأجل من تحقيق التميز والريادة في مجال معين (رضوان، 2014).

مشاركة المسؤولية: تُشير إلى مسؤولية أطراف فاعلة ومتعددة ومدى مساهمتها في تحقيق نتائج ومخرجات بشكل منفصل بدلاً من الاعتماد على تكوين نتائج بشكل تراكمي وتجميعي، تمثل مقياساً لمدى القيمة المتراكمة للمنظمة من خلال بناء علاقات مع شركاء سلسلة القيمة، لذا؛ فإنّ علاقات المنظمة مع الشركاء يمكن أن يخلق القيمة ويمكن أن يدمرها (Khoshnood & Nematizadeh, 2017)، ويعرف (هنية، 2016:18) المشاركة المسؤولة: أن تكون بين طرفين أو أكثر من الأطراف الفاعلة لمساهمتهم في تكوين نتائج ومخرجات بشكل منفصل بدلاً من الاعتماد على تكوين نتائج بشكل تراكمي تجميعي، وهو ناشئ عن تضافر العمل بشكل مشترك؛ أي أنّ هذا المصطلح ناجم عن المسؤولية التعاونية، وإنّ ذلك يشمل العديد من الأمثلة كما في حرب الائتلاف والتحالفات الاستراتيجية، سواء أكان ذلك في المعنى التجاري والعملي أم في المجال السياسي، وحسب المسؤولية المشتركة بين أفراد المنظمة تحدد كالتالي: درجة عالية من الثقة بالمرؤوسين وقدراتهم، استعمال نظام الحوافز المبني على فعالية المشاركة، درجة عالية من التداخل بين الرؤساء والأفراد وكذلك الاتصال بجميع أنواعه، ومشاركة الجميع في تحسين أساليب العمل وتقييم نتائجه.



### الدراسات السابقة:

هدفت دراسة (علي، 2018) للتعرف إلى أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات المقدمة بوزارة الداخلية والأمن الوطني الشق العسكري بقطاع غزة، وتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في الوزارة، ويقدر عددهم (17654) موظفًا في قطاع غزة، وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة (376) موظفًا، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وتم استرداد (348) استبانة بنسبة (92.50%)، وتوصّلت الدراسة إلى أنّ درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في وزارة الداخلية والأمن الوطني، الشق العسكري؛ كانت بدرجة متوسطة بوزن نسبي (66.83%)، حيث تؤثر عمليات إدارة المعرفة بعملياتها الأربعة في جودة الخدمات، وتفسر ما نسبته (63.3%) من التباين في المتغير التابع (جودة الخدمات). وركّزت دراسة (صلاح الدين، 2018) على تحديد مدى وجود أثر لتطبيق إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للشركة المصرية للاتصالات، وقد اعتمدت الدراسة على عينة ميسرة مكونة من (60) مفردة من الإداريين بثلاث سنترالات من الشركة المصرية للاتصالات، وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات. وكان من بين النتائج وجود مستوى مرتفع من إدارة المعرفة في الشركة المصرية للاتصالات، تؤثر إدارة المعرفة للعاملين في الشركة المصرية للاتصالات تأثيرًا ذو دلالة معنوية على الميزة التنافسية.

وجاءت دراسة (إسماعيل، 2018) لبيان دور الرقابة الاستراتيجية في تحسين جودة القرارات في المنظمات غير الحكومية. واستخدم أسلوب المسح الشامل، حيث تمّ توزيع (231) استبانة تمّ استرداد (213) استبانة بنسبة (92.2%)، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات، وقد توصّلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الرقابة الاستراتيجية (المسؤولية المشتركة، الحساسية الاستراتيجية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، الالتزام الجماعي) في تحسين جودة القرارات. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابة المبحوثين حول الرقابة الاستراتيجية تُعزى للمتغيرات الديمغرافية في المنظمات غير الحكومية.

وسعت دراسة (سعد: 2018) إلى الكشف عن دور الرقابة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية بقطاع غزة، وتكوّنت عينة الدراسة من أصحاب الوظائف الإشرافية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية، والبالغ عددهم (219) مبحوثًا، واستخدم الباحث الاستبانة أداة للدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أنّ استخدام الرقابة الاستراتيجية: (التخطيط، التنظيم، التكنولوجيا) في المؤسسات الأهلية الفلسطينية بنسبة (71.32%) بدرجة كبيرة. وتوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة الرقابة الاستراتيجية وبين تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية. هدفت دراسة (عز الدين، 2017) التعرف إلى أثر عمليات إدارة المعرفة في تطوير ثقافة التميز لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. وتكوّن مجتمع الدراسة من الأكاديميين، والإداريين، والأكاديميين بوظائف إدارية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والبالغ عددهم (1990) موظفًا. حيث قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (322) موظفًا، وقد تمّ استرداد (278) استبانة بنسبة استجابة (86.3%)، وتوصّلت الدراسة أنّ مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة كانت مرتفعة، وبوزن نسبي (73.5%)، وأظهرت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في تطوير ثقافة التميز في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وقد فسرت نسبة (71.3%) من التباين في ثقافة التميز.

وهدف دراسة (Khoshnood & Nematizadeh, 2017) إلى شرح مفهوم الرقابة الاستراتيجية ومحدداتها، وكشف أهميتها في القطاع المصرفي، والتحقق من تأثيرها على القدرات التنافسية للبنوك الخاصة في إيران، وتشكّلت عينة الدراسة من (150) مديرًا وخبيرًا من البنوك. وقد أظهرت نتائج الدراسة: أنّ الرقابة الاستراتيجية لها تأثير كبير على القدرات التنافسية للبنوك الخاصة في إيران. كما جاءت أبعاد الرقابة الاستراتيجية بمتوسطات حسابية مرتبة كما يلي: وضوح الرؤية (4.18) واختيار الأهداف الاستراتيجية (4.12) واتخاذ إجراءات (3.57) ومشاركة المسؤولين (3.45) والقدرات الأساسية (3.36)، وهي نسب مرتفعة.

وتناولت دراسة (أمين وسالم، 2017) واقع ممارسة عمليات تبادل المعرفة بين وزارة التربية والتعليم والجامعات الأردنية من وجهة نظر مديري المدارس والمشرفين والتربويين في محافظة جرش، ومعرفة أثر كل من متغيري (الجنس، والمسمى الوظيفي) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة عمليات تبادل المعرفة، وتمّ اختيار عينة مكونة من (128) مشرفًا ومشرفة ومديرًا ومديرة، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وكان من أهم النتائج التي توصّلت إليها الدراسة أنّ تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة عمليات تبادل المعرفة بين وزارة التربية والتعليم والجامعات الأردنية جاءت بدرجة متوسطة، ولم تظهر نتائج الدراسة فروقًا دالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة عمليات تبادل المعرفة تُعزى لمتغيري (الجنس، والمسمى الوظيفي).

وبحثت دراسة (الضمور، 2017) العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين والتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومع اختلاف وجهات النظر باختلاف الجنس والرتبة الأكاديمية والسلطة المشرفة والتخصص ومصدر الحصول على آخر مؤهل وسنوات الخبرة، تكوّنت عينة الدراسة من (470) عضو هيئة تدريس، وتم استخدام الاستبانة والمنهج الوصفي التحليلي. وقد أظهرت نتائج الدراسة: أنّ درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية تراوحت ما بين (3.07-3.28) وبدرجة ممارسة متوسطة لجميع المجالات، وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي للجامعات الأردنية. وهدفت دراسة (أبو زريق، 2018) التعرف إلى دور عمليات إدارة المعرفة (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق) في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية، ولتحقيق أهداف الدراسة تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المحاكم النظامية في قطاع غزة والبالغ عددهم (208) موظفًا وموظفة، وتمّ توزيع الاستبانة على (135) مفردة، تمّ اختيارهم بطريقة العينة الطبقيّة العشوائية البسيطة، وتمّ استرداد (105) استبانة بنسبة (77.8%). وتوصّلت الدراسة إلى أنّ مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة مجتمعة كان متوسطًا، حيث بلغ وزنها النسبي (63.93%). كما أظهرت النتائج وجود تأثير موجب لعمليات إدارة المعرفة ذي دلالة إحصائية على الإبداع التنظيمي.

وأجرى (Zulhawati, 2016) دراسة لتحديد تأثير إدارة المعرفة والمتغيرات الثقافية على أداء المرشدين السياحيين في إندونيسيا، وتمّ أخذ العينات عن طريق جمع العينات العشوائية البسيطة وبلغ عدد مجتمع الدراسة (345) شخصًا موزعين على النحو التالي: (259) من الرجال، و(86) من النساء، وكان عدد المستجيبين (181) شخصًا، وتمّ جمع بيانات هذه الدراسة عن طريق استخدام تقنيات أداة الاستبانة، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ إدارة المعرفة لها آثار إيجابية ومهمة على أداء المرشدين السياحيين، وهذا يعني أنّ إدارة المعرفة الثقافية التنظيمية يمكن أن تحسن من أداء المرشدين السياحيين. وهدفت دراسة (هنية، 2016) للتعرف إلى مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل، حيث انحصر مجتمع الدراسة في شركات الصناعات الغذائية المسجلة كعضو في اتحاد الصناعات الغذائية في قطاع غزة، التي بلغ عددها (67) شركة، وتمّ توزيع (104) استبانة على (55) شركة، وذلك لرفض (4) شركات تعبئة الاستبانة، ولوجود (8) شركات مغلقة لا تعمل، وكانت نسبة الاسترداد (100%). خلصت الدراسة إلى أنّ مستوى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية كبيرة بوزن نسبي (77.75%)، توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وبين التميز في الأداء المؤسسي، وأنّ أبعاد الرشاقة الاستراتيجية المؤثرة على "التميز في الأداء المؤسسي" هي: (المسؤولية المشتركة، المقدرات الجوهرية، سرعة الاستجابة، اختيار الأهداف الاستراتيجية)، وأنّ باقي الأبعاد تأثيرها ضعيف.

دراسة (المواضية، 2016) وهدفت الكشف عن دور التعلم الاستراتيجي في الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية، طبقت الدراسة على القادة الأكاديميين والإداريين في خمس جامعات خاصة أردنية، والبالغ عددهم (200) قائدًا، ووزعت استبانات الدراسة عليهم، واستبعد منها (47) استبانة؛ وبذلك أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (153) استبانة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أنّ مستوى الرشاقة الاستراتيجية مرتفع. وذلك بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي بأبعاده في الرشاقة الاستراتيجية، باستثناء (تشارك المعرفة) لم يكن له أثر.

#### ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، حيث إن معظم الدراسات السابقة تناولت المتغيرين وهما إدارة المعرفة والرشاقة الاستراتيجية إما كمتغير تابع أو مستقل كل على حدة، فمنها من تناول إدارة المعرفة في متغيرات أخرى مثل: جودة الخدمات المقدمة، ثقافة التمييز، الميزة التنافسية، الإبداع التنظيمي، البيانات الديمغرافية، الأداء الوظيفي (على، 2018؛ عز الدين، 2018؛ صلاح الدين، 2018؛ أبو زريق، 2017؛ أمين وسالم، 2017؛ Zulhawati, 2016)، وبعضها الآخر تناولت الرشاقة الاستراتيجية مع متغيرات مختلفة مثل: جودة القرارات، تنمية الموارد البشرية، تميز الأداء المؤسسي، التعلم الاستراتيجي، والقدرات التنافسية مثل دراسة (إسماعيل، 2018؛ سعد، 2018؛ هنية، 2016؛ الضمور، 2017؛ المواضية، 2016؛ Khoshnood & Nematizadeh, 2017)، إلا أنّ أياً من هذه الدراسات لم يتناول دراسة العلاقة بين المتغيرين معاً في دراسة واحدة، كما أنّ معظم الدراسات السابقة أجريت في بيئات مختلفة مثل: (وزارة الداخلية، المحاكم، الجامعات، شركات الاتصالات، شركات الصناعات الغذائية، الجامعات، البنوك) باستثناء دراستي (إسماعيل، 2018؛ سعد، 2018) والتي طبقت على المنظمات الأهلية ولكنها لم تربط بين المتغيرين، حيث كانت الرشاقة الاستراتيجية تمثل المتغير المستقل بينما في الدراسة الحالية كانت الرشاقة الاستراتيجية متغيرًا تابعًا.

## أنموذج الدراسة ومتغيراتها:

تم تطوير أنموذج الدراسة الموضح بالشكل رقم (1) لإظهار العلاقة بين المتغيرات المختلفة؛ المتغير التابع وهو الرقابة التنظيمية بالاعتماد على دراسة (Santala 2009) و(Ojha 2008) و(Khoshnood & Nematizadeh, 2017). والمتغير المستقل عمليات إدارة المعرفة الأربعة: (اكتساب، تخزين، توزيع، تطبيق) اعتماداً على الأنموذج الذي قدمه (Wiig, 1993). وسيتم اختبار هذه العلاقات باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة، واستناداً إلى مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة المتصلة بموضوع الدراسة الحالية، ومن أجل الإجابة عن أسئلتها وسعيًا لتحقيق أهدافها؛ فقد تمت صياغة الفرضيات التي تعكس أبعاد مشكلة الدراسة، وتم توظيف النظريات لتطوير الأنموذج الافتراضي لهذه الدراسة، الذي اعتمد بشكل أساسي على التخصصات الاجتماعية. إن مفهوم الرقابة الاستراتيجية كمتغير رئيس في الدراسة الحالية نشأ من أدبيات الإدارة الاستراتيجية. وقد تم دمج نظرية (Dynamic capability theory) القدرات الديناميكية التي تقيس كيف تعمل الشركات لبناء قدراتها الداخلية والخارجية لمواجهة بيئة العمل المضطربة والتقلبات المتسارعة فيها (Aminu & Mahmood, 2015)؛ وذلك من أجل أن تعالج القصور في النظرة المستندة للموارد (RBV) التي تركز على كيفية اختيار المصادر، في حين إن نظرية القدرات الديناميكية تهدف لتطويرها وتجديدها، وكذلك نظرية (organizational Knowledge management theory) التي تركز على الجوانب الهيكلية والثقافية لإدارة عمليات المعرفة ونظرية (Ecological KM theory) التي تركز على الناس والتفاعل بينهم للمشاركة بالمعرفة (Baskerville & Dulipovici, 2006).

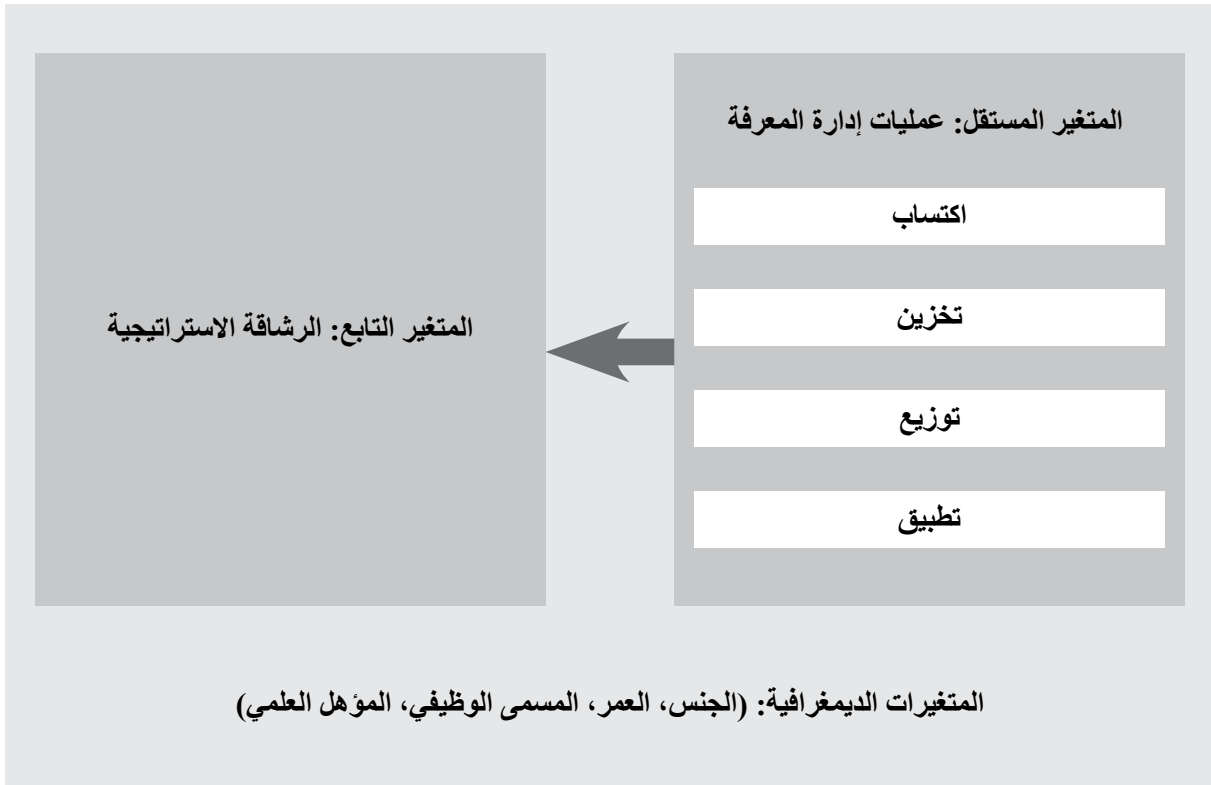
ويُعد تسهيل ممارسة عمليات المعرفة بين العاملين لتزويدهم بالمعارف اللازمة وتسهيل تبادلها والوصول إليها كلما دعت الحاجة لذلك؛ نوعاً من الاهتمام بامتلاك الكادر البشري من ذوي الخبرة والكفاءة وهدفاً للحفاظ على مقدراتها الجوهرية، وهو يُعد أساساً في الرقابة الاستراتيجية؛ من خلال تشجيعهم على المشاركة بوضع الأهداف الاستراتيجية بما يتناسب مع رؤية المنظمة ورسالتها، واستخدام أساليب تقنية حديثة حتى تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تطمح إليه. إن إدراك الجمعيات لضرورة تبني الإجراءات الإبداعية وتحسين الخدمات المقدمة يتطلب منها توجيه الاهتمام بشكل أكبر لعملية اكتساب وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة لتحسين الأداء المعرفي، وبالتالي تحسين الرقابة الاستراتيجية. كما أن إدارة المعرفة تعمل على مساعدة الجمعيات بالقيام بأعمالها على أكمل وجه، وتتفادى الوقوع في الأخطاء أو تكرارها، بحيث تملك الانفتاح والمرونة في التعامل مع المتغيرات والتقلبات في البيئة الخارجية، من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة الظروف والمعوقات، والتكيف مع المستقبل بامتلاك رؤية منطقية مدروسة. كذلك فإن المعرفة التي هي حصيللة لعمليات التعلم والتجريب تزيد من قدرة هذه الجمعيات نحو الحفاظ على مواردها المادية والمعنوية، خاصة وأن هذه الجمعيات يرتبط عملها بالمولين الخارجيين والدوليين في كثير من الأحيان، الذين هم في حالة رقابة لصيقة لتقييم مدى الاستفادة من الموارد ومدى الهدر فيها، وهي شروط لاستمرار تقديم الدعم من الجهات المانحة لهذه الجمعيات. وكذلك؛ فإن الرقابة الاستراتيجية ترتبط بإدارة المعرفة وعملياتها؛ لأن قدرة المنظمة على استخدام المعرفة في عقول العاملين والمعرفة الصريحة المنتشرة هي أداة فاعلة لتنسيق الاستراتيجيات والأساليب لردود الأفعال للتغيرات الصادقة في الأسواق.

إن عمليات إدارة المعرفة هي بمكانة الآليات التي تفسر الرقابة الاستراتيجية وظهورها والحاجة إليها. كما أنها تشير وبكل صراحة إلى أهميتها في الحفاظ على المنظمات في هذه البيئة المعقدة والمضطربة التي تتميز بالمنافسة المحترمة في عصر العولمة، فإن القدرات العقلية أصبحت منفصلة كثيراً من القوى الجسمية. (Doz, & Kosonen, 2008) إن استخدام مفهوم المنظمات المتعلمة وغازرة المعرفة يُمكن الجمعيات لتطبيق المعلومات الموجودة بداخلها ويكسبها المزايا التنافسية والقدرات على المبادرة والمبادرة، التي تعتبر من خصائص الريادة، وبالمفهوم العام؛ فإن طبيعة الذكاء العام والرقابة الاستراتيجية تعود حتماً إلى التعلم والمعارف، وبالمفهوم الأضيق المتخصص فإن الرقابة الاستراتيجية هي إدراك للتغيرات التي تحيط بالمنظمات فتزودها بالكثير من التأقلم والتعلم مع بيئتها. كما أن المعرفة توفر المعلومات الضرورية عن الأسواق وأذواق المستهلكين أو المستفيدين في محاولة منها للاستجابة لها بالسرعة الممكنة وبأعلى جودة وأقل تكاليف؛ مما يعني زيادة حالة الرضا عند المستفيدين. وأشارت نتائج العديد من الدراسات لتأثير إدارة المعرفة بالعوائد التنظيمية، ومنها: جودة الخدمة، الميزة التنافسية، ثقافة التميز، الإبداع التنظيمي والأداء (علي، 2018؛ صلاح الدين، 2018؛ عز الدين، 2017؛ أبو زريق، 2017؛ 2016؛ Zulhawati, 2016). كما أكدت دراسة (Sanjar & Mojtaba, 2016) وجود علاقة مهمة بين إدارة المعرفة والرقابة الاستراتيجية بالتطبيق على (140) موظفاً من الجمارك بمقاطعة كرمات. وبيّنت دراسة (Arbabi, Zomorrodi, Nezhad & Abasaltian, 2016) أن اكتساب وتحويل المعرفة يؤثران في الرقابة التنظيمية. وأظهرت دراسة (Suofi, Hosnavi, & Mirsepasi, 2014) وجود علاقة إيجابية بين تشارك المعرفة والرقابة الاستراتيجية، وأنها تساعد العاملين لممارسة سلوكيات رشيقة، وتكسبهم القدرة على المرونة والتكيف. وأظهرت نتائج دراسة (Taghizadeh, 2017) وجود أثر مهم لعمليات المعرفة في الرقابة الاستراتيجية بالتطبيق على شركات قطع

غير السيارات بإيران. وبناءً على هذه المناقشة ونتائج الدراسات السابقة؛ فإنه تم صياغة الفرضيتين الآتيتين، اللتين تشكلان أنموذج الدراسة كما يظهر في الشكل رقم (1)، الذي تم تصميمه بالرجوع للأدب النظري ونتائج الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، حيث يقدم الأنموذج دعمًا نظريًا ومنطقيًا للعلاقات المقترضة بين متغيرات الدراسة، بناءً على هذه المناقشة تم صياغة الفرضيتين الآتيتين:

**الفرضية الأولى:** يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لعمليات إدارة المعرفة (اكتساب، تخزين، توزيع، تطبيق) في الرشاقة الاستراتيجية.

**الفرضية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول كل من (عمليات إدارة المعرفة، الرشاقة الاستراتيجية) تُعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)؟ وحول كل من (عمليات إدارة المعرفة، الرشاقة الاستراتيجية) تُعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)؟



شكل (1): أنموذج متغيرات الدراسة

### تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة:

أولاً: نتيجة السؤال الأول، ونصه "ما درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة؟". تمت الإجابة عن السؤال من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة. ويتضح من الجدول رقم (6) أن درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة جاءت كبيرة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (7.0) بوزن نسبي (69.99%). ويدل الانحراف المعياري على أن استجابة المبحوثين في المجال لم تكن متباينة بشكل كبير، Hair, (Back, Babin & Anderson, 2010)، وكانت متقاربة حول متوسطها الحسابي، حيث إن قيمة الانحراف المعياري بلغت (1.43). وأظهر أفراد العينة أن عملية تخزين المعرفة جاءت بالترتيب الأول بين العمليات الأخرى (7.26)، يليها عملية تطبيق المعرفة (6.98)، ثم توزيع المعرفة (6.95)، وأخيراً عملية اكتساب المعرفة (6.78).

جدول (6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لعمليات المعرفة والرقابة الاستراتيجية

القيمة الاحتمالية	قيمة الاختبار	درجة الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
0.000	15.08	متوسطة	4	67.80	1.60	6.78	اكتساب المعرفة
0.000	21.13	كبيرة	1	72.63	1.57	7.26	تخزين المعرفة
0.000	17.20	كبيرة	3	69.55	1.58	6.95	توزيع المعرفة
0.000	17.93	كبيرة	2	69.78	1.54	6.98	تطبيق المعرفة
0.000	19.75	كبيرة		69.99	1.43	7.00	عمليات إدارة المعرفة
0.000	20.05	كبيرة		70.95	1.49	7.09	الرقابة الاستراتيجية

ويمكن تفسير حصول تخزين المعرفة على المرتبة الأولى؛ لأنّ عملية تخزين المعرفة تعود إلى الذاكرة التنظيمية، التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة، بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد ومن شبكات العمل، وأنّه مع الزمن تتراكم المعرفة التنظيمية، ويساعد في ذلك برمجيات المجموعة.

إنّ إدارة تخزين واسترجاع المعرفة تُمثّل جسراً بين نقاط المعرفة وعملية استرجاعها، بالإضافة إلى توافر التقنيات التكنولوجية في الجمعيات لتخزين المعارف والحفاظ على سريتها، واهتمام الجمعيات بحفظ المعلومات كونها أحد المصادر التي يستند إليها في القرار. وقد احتل البُعد الرابع (تطبيق المعرفة) المرتبة الثانية بوزن نسبي، (69.78%)، وهذا يدل على أنّ الموظفين في الجمعيات الخيرية يحاولون الاستفادة القصوى من معارفهم في المجال العملي والتطبيقي لمعارفهم، كما أنّهم يسعون إلى مواجهة جميع الأزمات التي يواجهونها في أعمالهم عن طريق تطبيق أفضل ما يمتلكون من معارف في مجال عملهم، واستعادة الحقيقة من المعارف في ميدان عملهم، ويشير إلى دعم المنظمات غير الحكومية لتطبيق المعرفة ضمن الأسس العلمية السليمة للوصول إلى أفضل النتائج وتحقيق الأهداف، أضف إلى ذلك أنّها تشجع الموظفين، وتتيح لهم فرص تطبيق المعرفة وإن كان دون مستوى الطموح، مع بناء قاعدة بيانات تخدم الجميع، وتساهم في تحقيق قوة المنظمات غير الحكومية من خلال تطبيق المعرفة وتوفير المستلزمات لذلك. أما البُعد الثالث؛ فاحتلّ المركز الثالث؛ وذلك لأنّ الجمعيات سعت إلى تشجيع المشاركة وتشمل: التوزيع والنشر والمشاركة بالطرق المختلفة. بينما كان بُعد اكتساب المعرفة في المرتبة الأخيرة مقارنة بأبعاد عمليات المعرفة؛ لأنّ اكتساب المعرفة يعتمد على تشخيص الفجوة المعرفية، ودراسة نوعية المعرفة المطلوبة وتوافرها بالجمعيات، وكذلك الموجودة حالياً، وهذه تتطلب دراسة معمقة تبرز خاصة في ظل التوظيف بالجمعيات التي تعتمد العقود المؤقتة. كما أنّ عملية اكتساب المعرفة تحتاج إلى أدوات، منها: ورش العمل، وحضور المؤتمرات الخارجية، ومحاكاة التجارب السابقة، وهذا لا يتناسب مع ظروف الحصار، وانشغال الجمعيات بالخدمات التشغيلية والإغاثية عن الاهتمام بالناحي التطويرية.

وكأحد التفسيرات المحتملة على تفسير حصول إجمالي عمليات المعرفة درجة مرتفعة (69.99%)، حيث إنّ الجمعيات غير الحكومية تعتمد على أساليب غير تقليدية في تخزينها، كما أنّ تدريب الموظفين على بعض أنظمة تكنولوجيا المعلومات أصبح سهلاً، حيث تعقد ورش عمل في مجال قواعد البيانات، وتنمية مهارة إعداد التقارير الموجزة والمخططات لتنظيم المعارف وتصنيفها بطريقة يسهل تفسيرها والرجوع إليها وقت الحاجة، وتوحيد استخدام تطبيقات معالجة النصوص لتفسير عملية استرجاع المعرفة، وإضافة إلى ما سبق، فإنّ عملية تخزين المعرفة التي تمثل الذاكرة التنظيمية للجمعية والمؤسسات التي تسعى لعدم فقدها سواء بالنسيان أو تعثر سبل الوصول إليها؛ لضمان سير العمل في الجمعيات واستدامة المعرفة المتواجدة والمخزنة حين الحاجة إليها، وبالذات عند صنع القرارات التي تعتمد على تجميع وتصنيف المعلومات. إنّ إدراك الجمعيات واهتمامها بتشجيع الموظفين على عرض أفكارهم الجديدة، وحضور الندوات وورش العمل، وتشكيل فرق عمل، وصقل المعرفة، ومساندة بعضهم بعضاً من أصحاب الخبرة؛ يساعد في نقل المعرفة الخاصة بأنشطتها بين الأطراف المختلفة، التي تؤدي إلى تحسين جودة الخدمة المقدمة، وتقليل تكاليف التدريب التقليدي، كما يمكن أن يؤدي التطور التقني دوراً بارزاً بوجود شبكات محلية ووسائل تواصل مختلفة يستخدمها العاملون لتوزيع المعرفة وتبادلها فيما بينهم. ويمكن تفسير ذلك بأنّ هناك وعياً إلى حد ما لدى الموظفين لأهمية تطبيق إدارة المعرفة، بهدف التميز في جميع المجالات باعتبار أنّ المعرفة لن تكون ذات جدوى إذا لم يتم استثمارها واستخدامها بما يضمن تحقيق أهداف المنظمات غير الحكومية، ومن جهة أخرى؛ فإنّ هذه



النسبة (69.99%) ما زالت تحتاج إلى مزيد من الجهود للارتقاء بها، ويفسر الباحثان النتيجة أن تطبيق المعرفة نتائج لعمليات المعرفة المختلفة (اكتساب، تخزين، توزيع)، حيث اكتساب المعرفة من المصادر المختلفة ثم تخزين وتوزيع المعرفة، وبالتالي يتم الاعتماد على رسائل وتقنيات حديثة في تطبيق المعرفة، وربما سبب ذلك أن عمليات إدارة المعرفة تحتاج لفريق متخصص في إدارة عملياتها، ولإيجاد قيادة تؤسس ثقافة عدم الخوف وعدم اللوم حال فشل ذلك. أو لأن التطبيق للمعارف هو الحالة العملية للمعارف النظرية، إذن هناك فرق بين ما يرسم من خطط وما يطبق عملياً، حيث إن بعض الخطط والبرامج تبقى ثراوح مكانها دون تطبيقها؛ إما كونها غير قابلة للتطبيق أو غير ذات جدوى في تحسين الخدمات المقدمة وتبسيط الإجراءات المتبعة. إن المنظمات غير الحكومية لديها الحرص والتشجيع على اكتساب المعارف الجديدة من خلال امتلاكها أدوات تكنولوجية، مما لها الأثر الفعال في اكتساب المعرفة. وتُعزى النتيجة أيضاً إلى إدراك المنظمات غير الحكومية أن عملية تحسين الخدمة المقدمة للمستفيدين بما في ذلك تقليل الوقت والجهد والتكاليف والنوعية في العمل، تعتمد على الحاجة إلى توجيه الاهتمام لاكتساب المعارف اللازمة الجديدة من الداخل والخارج بهدف الارتقاء بتزويد الموظفين الخبرات والمعلومات اللازمة والمفيدة لهم في مجال عملهم، الذي يمكنهم من تحقيق المزايا التنافسية المستدامة. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (عز الدين، 2017) حيث بينت أن درجة جميع مجالات إدارة المعرفة موافقة بدرجة كبيرة، وذلك بوزن نسبي (73.5%)، ودراسة (صلاح الدين، 2018) إذ أظهرت الدراسة توافر مستوى عمليات إدارة المعرفة في الشركة المصرية للاتصالات بمستوى مرتفع. واختلفت هذه النتائج نسبياً مع دراسة (علي، 2018)، حيث أظهرت درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في وزارة الداخلية والأمن الوطني بوزن نسبي (66.83%) ودراسة (أبو زريق، 2017)، حيث أوضحت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المحاكم النظامية في قطاع غزة متوسطة بوزن نسبي (63.9%)، ودراسة (أمين وسالم، 2017)، حيث أوضحت درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة عمليات تبادل المعرفة بين وزارة التربية والتعليم والجامعات الأردنية جاءت بدرجة متوسطة.

**ثالثاً: نتيجة السؤال الثاني،** ونصه "ما مستوى الرضا الاستراتيجي كما يتصورها أفراد العينة في المنظمات المبحوثة؟" يُلاحظ من الجدول رقم (6) أن مستوى الرضا الاستراتيجي جاء بمستوى متوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (7.09)، بوزن نسبي (70.95%). وتدل الانحرافات المعيارية على أن استجابة المبحوثين لم تكن متباينة بشكل كبير ومتقاربة حول متوسطها الحسابي. ويمكن أن يكون السبب لهذه النتيجة القدرة القوية للجمعيات على استشعار المستقبل والتنبؤ به، وامتلاك رؤية ورسالة واضحتين وتحويلهما لواقع ملموس عبر خطة كاملة، لديها استجابة واضحة للتغيرات المحيطة بها، لكي تبقى في إطار المنافسة، وهذا ما يجعل الموظفين في الجمعيات رشيقة استراتيجياً في تعاملها مع البيئة، وربما يعود ذلك للجمعيات الخيرية في قطاع غزة.

وترى الرضا الاستراتيجي مفتاح النجاح، وتؤدي دوراً مهماً فيه، فهي توفر المرونة وخفة في التعامل مع الفئات المستهدفة، ومتطلبات التغيرات المعقدة للبيئة، وتساعد على إدارة ضبط التغيير المستمر، ولقبول التغيير من خلال توليد مجموعة من البدائل وتطوير المهارات وإعداد تنظيم وتعبئة الموارد، واتخاذ إجراءات حازمة، وإزالة العوائق أمام التغيير، كما أنها تعمل على إحداث نوع من التوافق بين الأهداف للعاملين والجمعيات؛ ليتم العمل على تحقيقها، دون تضارب أو صراعات. والاستفادة من تحديد كل الإجراءات التطويرية؛ لتقديم خدمة الرضا للمراجعين. واتفقت الدراسة مع دراسة (سعد، 2018) التي أظهرت أن مستوى الرضا الاستراتيجي في المؤسسات الأهلية جاء بنسبة (71.61%) بدرجة كبيرة، ودراسة (إسماعيل، 2018) التي أفادت أن مستوى الرضا في القرارات الحكومية كانت بدرجة مرتفعة بوزن نسبي (81.8%)، ودراسة (هنية، 2016)، التي بينت أن مستوى الرضا الاستراتيجي في شركات الصناعات الغذائية كانت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط النسبي للرضا الاستراتيجي (77.75%). ودراسة (المواضية، 2016)، وقد نتج عن هذه الدراسة أن مستوى الرضا الاستراتيجي لدى المبحوثين في الجامعات الخاصة الأردنية مرتفع. حيث جاءت منسجمة مع دراسة (Khoshnood & Nematizadeh، 2017) التي بينت أن الرضا الاستراتيجي بالبنوك الخاصة بإيران مرتفعة بوزن نسبي يقارب (75.44%). واختلفت جزئياً مع دراسة (الضمور، 2017) التي كشفت أن درجة ممارسة الرضا الاستراتيجي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية كانت بدرجة ممارسة متوسطة لجميع المجالات.

**ثالثاً: نتيجة السؤال الثالث،** ونصه "هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعمليات إدارة المعرفة في الرضا الاستراتيجي؟ واختبار الفرضية الأولى." وقبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضية الدراسة الأولى، تم إجراء بعض الاختبارات؛ من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو التالي: فيما يتعلق بافتراض ضرورة عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة "Multi-Collinearity"، أجرى الباحثان اختبار معامل تضخم

البيانات "Variance Inflation Factor VIF"، واختبار التباين المسموح به "Tolerance" لكل متغير من المتغيرات المستقلة، ويشير الجدول (7) الذي يحتوي على المتغيرات المستقلة وقيمة معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح به "Tolerance" لكل متغير، أنّ قيمة (VIF) لجميع أبعاد عمليات إدارة المعرفة كانت أقل من (10) وتتراوح بين (2.512-). وعليه؛ يمكن القول بعدم وجود مشاكل حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة. ومن أجل التحقق من افتراض التوزيع الطبيعي للبيانات Normal Distribution، فقد تمّ الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) للمتغيرات، كما يشير الجدول رقم (7) فإنّ قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة تتحصر بين (1، -1)، ولذلك يمكن القول بأنّه لا توجد مشكلة تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

الجدول (7): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

الأبعاد	التباين المسموح به Tolerance	معامل تقييم التباين (VIF)	معامل الالتواء (Skewness)
اكتساب المعرفة	0.352	840.2	0.582-
تخزين المعرفة	0.396	2.525	0.738-
توزيع المعرفة	0.357	2.801	0.545-
تطبيق المعرفة	0.398	2.512	0.687-

وتمّ استخدام معادلة الانحدار التدريجي لاختبار الفرضية (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في الإسهام في الأنموذج الرياضي، الذي يمثل عمليات إدارة المعرفة (اكتساب، تخزين، توزيع، تطبيق) في الرقابة الاستراتيجية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، ويتضح من نتائج إجراء اختبار الانحدار التدريجي في الجدول رقم (8) أنّ معامل الارتباط (R) تساوي (0.917)، بمعنى إن زيادة مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة مرتبطة بزيادة مستوى الرقابة الاستراتيجية. وتُشير قيمة معامل التحديد المعدل ( $adj.R^2$ ) أنّ عمليات إدارة المعرفة تُفسر ما يقارب (84.0%) من التباين في المتغير التابع (الرقابة الاستراتيجية)، والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في الرقابة الاستراتيجية. وتوضح قيمة (F) (452.197) التي كانت دالة إحصائيًا عند مستوى (0.00) أنّ العلاقة بين المتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة) والمتغير التابع (الرقابة الاستراتيجية) هي علاقة خطية تشير إلى صلاحية الأنموذج بالتنبؤ بالتباين في المتغير التابع، وعليه تقبل الفرضية الأولى. ويتبيّن من الجدول (8) ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، أنّ عملية تطبيق المعرفة قد احتلت المرتبة الأولى، وفسر ما مقداره (72.6%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير عملية تخزين المعرفة، وقد فسرت مع متغير عملية تطبيق المعرفة (81.5%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير عملية توزيع المعرفة، وقد فسرت مع متغيري عملية تطبيق وتخزين المعرفة ما يقارب (83.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيرًا متغير عملية اكتساب المعرفة؛ حيث فسّر مع المتغيرات الأربعة السابقة ما مقداره (84.2%) من التباين في متغير الرقابة الاستراتيجية في الجمعيات غير الحكومية في قطاع غزة.

جدول (8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بالرقابة الاستراتيجية من خلال عمليات إدارة المعرفة

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة R2 معامل التحديد التراكمي	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية .Sig
المقدار الثابت	0.314	-	1.931	0.054
تطبيق المعرفة	0.320	0.726	8.165	0.000
تخزين المعرفة	0.355	0.815	10.206	0.000
توزيع المعرفة	0.171	0.837	4.151	0.000
اكتساب المعرفة	0.116	0.842	3.118	0.002
معامل الارتباط = 0.917		معامل التحديد المعدل = 0.840		
قيمة الاختبار F = 452.197		القيمة الاحتمالية = 0.000		

ويمكن تفسير هذه النتيجة؛ كون عمليات إدارة المعرفة بالنسبة للمنظمات غير الحكومية تعد فرصة كبيرة لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة. وتتيح إدارة المعرفة للجمعيات تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها. وتعد أداة لتحفيز المنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية مما يؤدي إلى خلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاته، وتسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة، وتوفير الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات.

إنَّ تحقق عمليات إدارة المعرفة وتنمية قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات التنافسية مبكرًا والاستعداد للتكيف معها، وتوفر منظومة الكفاءات المحورية للجمعيات وإمكانية تفعيل قوتها التنافسية بسبب احتياجها لرصيد معرفي يستخدم في استغلال الطاقات الإنتاجية وفي تقديم سلع وخدمات متميزة عالية الجودة تلبى رغبات العملاء، وتوفير الحلول الأفضل للمشكلات، ويهيئ فرص تطور المنظمة بمعدلات متناسبة مع قدراتها، والفرص المتاحة لديها من خلال الاستغلال المكثف لنتائج المعرفة إلى جانب الخبرة المترجمة للأفراد.

ولعلَّ عملية تخزين المعرفة في أوعية تكنولوجية حديثة ووسائل متقدمة تساعد على توثيق التجارب والمعلومات والبيانات على أشكال وإجراءات عمل حتى تبقى هذه المعرفة مستمرة بعد ترك بعض العاملين للمنظمة، إلى جانب عملية الدقة في التخزين والتصنيف وتبويب هذه المحتويات لأهميتها، وليسهل الوصول إليها وقت الحاجة، مع الاحتفاظ بالعقول والكفاءات، ومحاولة تقديم الحوافز التي تمنع انتقالهم إلى أماكن أخرى، وكذلك الاعتماد على أساليب متطورة لتقييم مدى جدوى هذه المعارف، وذلك لتحديثها؛ لتبقى الجمعية منسجمة ومرنة مع أي تغيير يحدث حولها، وهذا الأمر يعد تعزيز للرشاقة الاستراتيجية. كما أنَّ الحفاظ على العاملين هو الحفاظ على تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تمتد لسنوات وعامل ومسهل لتحقيق الرؤية التي تتبناها المنظمة، كما أنَّه الحفاظ على مقدراتها، ومعداتها، وإمكاناتها، ومواطن قوتها.

وتتلخص الفائدة الحقيقية من عمليات المعرفة في مدى تطبيق ما يتعلمه العاملون لتحسين جودة الخدمات، والعمليات الداخلية والأداء، وكذلك فإنَّ سياسة التمكين ومنح الصلاحيات للعاملين هو تطبيق للدروس المستفادة من المعرفة المكتسبة في مجال مشاركة الحوار والمناقشات والقرارات، وحتى تحديد الإمكانيات المطلوبة للجمعيات، وهو ما يمثل الحساسية الاستراتيجية. كما أنَّ تطبيق المعرفة يعني نجاحها وتحسين خدماتها ومنتجاتها وبالتالي هو يعمل على بناء سمعة تنظيمية جيدة، وصورة ذهنية إيجابية لدى المستفيدين، التي يتسنى لها الاعتماد على الكفاءة والمهارة، وهو ما يُعنى بشكل أو بآخر بالمقدرات الجوهرية. إنَّ تطبيق المعرفة أو جعلها واقعًا هو تطبيق للرؤية المستقبلية وهو يخلق حسًا جماعيًا مشتركًا لتحقيق الأهداف. وأيضًا؛ فإنَّ نشر المعرفة في جميع المستويات الإدارية عبر استخدام وسائل البريد الإلكتروني والوثائق الورقية، والاجتماعات، وورش العمل والتدريب المستمر لتبادل ما يمتلكه كل منهم من خبرات، مع توفير ثقافة دائمة بالمعنى الحقيقي لنشر المعرفة وتشجيع العاملين على مساندة زملائهم، وتقلبهم وتزويدهم بكل ما هو جديد. وإيجاد مُناخ وبيئة تسهل التواصل بكل اتجاهاتها بين العاملين وبين الأقسام والوحدات المختلفة فيما بينهم وبين العاملين وبين رؤسائهم في العمل.

إنَّ المعرفة مصدر قوة لمن يمتلكها، فإنَّ المنظمة يجب أن تسعى إلى حفظ حقوق أولئك العمال المهرة المتميزين، والثناء عليهم، وهذا أحد مفاهيم الرشاقة الاستراتيجية المتعلقة بالحفاظ على المقدرات وتنمية رأس المال البشري، حيث إنَّ نشر المعرفة يُصبح التزامًا جماعيًا وقيمة مشتركة للعمل، ويعمل على تحقيق الخطة الاستراتيجية برسالتها وأهدافها، وجميع مكوناتها. أضف إلى ذلك فإن عملية اكتساب المعرفة تشمل البحث من أفضل المعارف، والمعارف المطلوبة والعمل على جذبها وامتلاكها من استخدام إجراءات للرصد المخطط من المصادر المطلوبة، والاعتماد على الفرق الجماعية والعمالة المتنوعة الماهرة، والتفاعل بينهما والحرص على امتلاك العاملين لديها، بحيث توفر الخصائص الريادية الفريدة والمهارات العلمية (النظرية والعملية)، مع استخدام أحدث الوسائل التقنية التي تساعد على اكتساب المعارف المختلفة، والعمل على جذب الكفاءات والمستشارين من الخارج في حال عدم توفرها بالداخل، وكذلك إتاحة الفرصة للعاملين بالإبداع، والتطور وطرح الأفكار؛ مما يساعد في زيادة وتحسين الرشاقة الاستراتيجية، حيث إنَّ عملية اكتساب المعرفة تُسهم في بناء رؤية مستندة لتحليل البيئة، والحفاظ على جميع مقدراتها، وتأسيس مفهوم روح العمل الجماعي المشترك.

ونظرًا لندرة الدراسات التي بيّنت أثر العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة في الرشاقة الاستراتيجية فقد تم الاستعانة بمجموعة من الدراسات السابقة، التي أوضحت أثر إدارة المعرفة في متغيرات وعوائد تنظيمية مختلفة، منها:

1. اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (علي، 2018) التي تؤثر على أبعاد عمليات المعرفة في تحسين جودة الخدمات المقدمة في وزارة الداخلية وفسرت نسبته (63.3%) في المتغير جودة الخدمات، وكذلك تتفق مع دراسة (عز الدين، 2017) التي بيّنت أنَّ لعمليات إدارة المعرفة أثر في ثقافة التميز وفُسرته نسبته (71.3%)، وكذلك دراسة (أبو زريق، 2017) التي بيّنت وجود أثر عمليات المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي لدى المحاكم النظامية بغزة.
2. اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Zulhawati, 2016) التي بيّنت وجود أثر إيجابي لإدارة المعرفة في تحسين



أداء المرشدين السياحيين في إندونيسيا، ودراسة (المواضية، 2016) والتي أكدت وجود أثر التعلم الاستراتيجي في تحقيق الرقابة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية، ودراسة (صلاح الدين، 2018) والتي أكدت وجود تأثير لعمليات إدارة المعرفة في الميزة التنافسية في الشركة المصرية للاتصالات.

3. اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Sanjar & Mojtaba, 2016) التي أكدت وجود علاقة مهمة بين إدارة المعرفة والرقابة الاستراتيجية، وانسجمت مع نتيجة (Arbabi et al., 2016) والتي أوضحت أن اكتساب وتحويل المعرفة يؤثران تأثيراً ذو دلالة إحصائية في الرقابة التنظيمية. واتفقت مع دراسة (Taghizadeh, 2017) التي خلصت لوجود أثر مهم لعمليات المعرفة في الرقابة الاستراتيجية بشركات قطع غيار السيارات بإيران.

رابعاً: نتيجة السؤال الرابع، ونصه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات استجابات العاملين حول (عمليات إدارة المعرفة، الرقابة الاستراتيجية) تبعاً للمتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)؟". للإجابة عن السؤال الرابع واختبار الفرضية الثانية تم استخدام اختبار "T" - لعينتين مستقلتين " فيما يخص الجنس، كذلك تم استخدام اختبار "التباين الأحادي" فيما يتعلق بالعمر، المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي.

جدول (9) الفروق الإحصائية بين كل من (عمليات إدارة المعرفة، الرقابة الاستراتيجية) والمتغيرات الديمغرافية

المتغيرات	التصنيف	عمليات إدارة المعرفة			الرقابة الاستراتيجية		
		الوسط الحسابي	قيمة ت - F	الدلالة الإحصائية	الوسط الحسابي	قيمة ت - F	الدلالة الإحصائية
الجنس	ذكر	7.07	0.829	0.408	7.14	0.515	0.607
	أنثى	6.94			7.06		
العمر	أقل من 30 سنة	7.28	5.129	0.006*	7.33	2.907	0.056
	30 إلى 40 سنة	6.76			6.91		
	40 سنة فأكثر	7.20			7.24		
المؤهل العلمي	دراسات عليا	7.00	2.106	0.123	7.01	1.871	0.156
	بكالوريوس	6.91			7.03		
	دبلوم متوسط فأقل	7.33			7.43		
المسمى الوظيفي	مدير دائرة	7.19	2.187	0.055	7.25	1.504	0.188
	رئيس قسم	6.66			6.77		
	منسق مشروع	7.21			7.21		
	وظائف عادية أخرى	7.10			7.20		

الفروق حول متغير عمليات إدارة المعرفة: من النتائج الموضحة في جدول (9) يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى إلى الجنس. ويمكن تفسير النتيجة بتكافؤ الجنسين في التأهيل وإجراءات العمل والإمكانات المتاحة لهما، إذ إنَّ هناك مساواة واضحة بين الجنسين في الواجبات والحقوق، وهذا ربما يدل على الأهمية التي يولكلها المجتمع الفلسطيني للمرأة من خلال دورها الفعّال في البناء، كما أنّ عمليات المعرفة من حيث تخزينها، وتطبيقها، متاحة للجميع، ولا توجد معيقات تواجه أي من الجنسين في ممارسة عمليات إدارة المعرفة.

1. اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (عز الدين، 2017؛ علي، 2018؛ أمين وسالم، 2018) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة لدى الباحثين، واختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أبو عودة، 2016) لصالح الذكور. وأظهرت النتائج الموضحة في جدول (9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول عمليات المعرفة تُعزى إلى العمر؛ وذلك لصالح الذين أعمارهم أقل من 30 سنة. وتفسر النتيجة بأن ممارسة عمليات إدارة المعرفة تتطلب طاقة الشباب بشكل أكبر من غيرهم؛ لأنَّهم في حاجة لتعلم المعرفة واكتسابها حتى يثبتوا ويطوروا أنفسهم، ويتبادلون الخبرات مع مَنْ هم أكثر خدمة في محاولة تطبيقها في مهام عملهم.

2. اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (عودة، 2010) التي بيّنت وجود فروق تُعزى لمتغير العمر. واختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (علي، 2018؛ عز الدين، 2017؛ أبو عودة، 2016) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول عمليات إدارة المعرفة لمتغير العمر. وتدل النتائج في جدول (9) أنه لا توجد فروق تُعزى إلى المؤهل العلمي. وكأحد التفسيرات الممكنة؛ لأن أصحاب المؤهلات الأقل يعوضون هذه الفجوة بمزيد من سنوات الخبرة الطويلة والتدريب، كما أنّ عمليات إدارة المعرفة في المنظمات غير الحكومية لا تحتاج إلى مؤهلات عليا؛ فالخبرة كافية للحكم على الأداء المعرفي، ويرجع ذلك للوعي والإدراك المشترك لجميع العاملين، بغض النظر عن المؤهل العلمي لأهمية عمليات المعرفة بما يعود بالتحسين على جودة الخدمات المقدمة من المنظمات غير الحكومية.
3. اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (علي، 2018؛ أبو عودة، 2016) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول عمليات إدارة المعرفة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.
4. اختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (عز الدين، 2017) التي بيّنت وجود فروق تُعزى لمتغير المؤهل العلمي. ويفسر الباحثان النتيجة المتعلقة بعدم وجود اختلافات بين المبحوثين حول عمليات المعرفة تبعاً للمسمى الوظيفي إلى أنّ جميع العاملين مهما اختلفت درجة الوظيفة أو المهام فالمعرفة متاحة للجميع، وليست مختصة بفترة دون أخرى، إذا ما أرادت الجمعيات أن تترقي بنفسها. كما تم تحديد لكل موظف ما عليه من مسؤوليات، من تقييم وترقية. إذ يسعى الموظف إلى معرفة معايير تقييم أدائه، وبالتالي يجعله مسؤولاً أمام نفسه بالدرجة الأولى لتحقيق متطلبات عمله، ومعرفة كل النواحي المعرفية الخاصة بها وبذل الحرص الكافي لذلك. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أمين وسالم، 2017؛ عز الدين، 2017؛ علي، 2018).

**الفروق حول متغير الرشاقة الاستراتيجية:** من جهة أخرى من النتائج الموضحة في جدول (9) تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى إلى الجنس. ويمكن عزو النتيجة إلى أنّ كلا من الطرفين الذكور والإناث يعيشون الظروف والتحديات نفسها التي تحدتها البيئة، وتأثيرها عليهم وعلى المنظمات التي يعملون فيها، وبالتالي يعملون في بيئة من الرشاقة الاستراتيجية للمنظمة.

1. اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (سعد، 2018؛ إسماعيل، 2018) والتي أفادت بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابة المبحوثين حول الرشاقة الاستراتيجية تُعزى لمتغير الجنس. وتؤكد النتائج الموضحة في جدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى إلى العمر. يعود ذلك من وجهة نظر الباحثين إلى رغبة الجمعيات للاعتماد على جميع الفئات العمرية في الجمعيات للمشاركة في تحسين الرشاقة الاستراتيجية للجمعية التي يعمل بها، فكل منهم يستطيع أن يسهم في تحقيق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، بما يمتلك من أفكار إبداعية تتميز بالمرونة وعدم التجرد، فهم لديهم فهمٌ لرؤية الجمعية، ويسعون للتطوير والمشاركة وتعزيز روح العمل الجماعي والتفكير، والمرونة الاستراتيجية، والرقي وتحسين السمعة في المنظمة.
2. اتفقت هذه النتائج مع (سعد، 2018؛ إسماعيل، 2018) التي أظهرت عدم وجود دلالة إحصائية حول الرشاقة الاستراتيجية تُعزى لمتغير العمر. وتشير النتائج أنه لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى إلى المؤهل العلمي. ربما لأن جميع العاملين لديهم وعي بأهمية بذل الجهد للوصول إلى مستوى مقبول من المرونة والرشاقة الاستراتيجية، وبالتالي لا يقتصر تحقيق الرشاقة الاستراتيجية للمنظمة على مؤهل يعوق بقدر ما يعتمد على الرغبة، والقدرة على تحقيق ذلك من خبراء بذل الجهود واستخدام الأساليب العلمية التقنية للتنبؤ ببيئة العمل من رؤية مستقبلية لتستوعب أي أحداث طارئة.
3. اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (إسماعيل، 2018)، ودراسة (سعد، 2018) والتي أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الرشاقة الاستراتيجية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي. وأيضاً دراسة (الضمور، 2017؛ هنية، 2016؛ Radi، 2013) التي بيّنت عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين حول الرشاقة الاستراتيجية تُعزى للمتغيرات الديمغرافية المؤهل العلمي.
- من النتائج الموضحة في جدول (9) تبين أنّ القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق تبعاً إلى المسمى الوظيفي. ولعل ذلك يرجع لتكوين تصور واضح لكل موظف عن المهام والمسؤوليات المُلقاة على عاتقه، وإظهار الحدود الوظيفية والصلاحيات لكل منصب، وتوضيح التسلسل الهرمي للوظيفي وتحديد المسار الوظيفي، ورسم حدود الاعتماد عند تطبيق النظام التقني، وتحديد المهارات والمعارف الواجب تنميتها لدى الموظفين.
4. اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (إسماعيل، 2018) ودراسة (سعد، 2018)، ودراسة (Ojha, 2008) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابة المبحوثين حول الرشاقة الاستراتيجية تُعزى للمتغيرات الديمغرافية المسمى الوظيفي.

## نتائج الدراسة:

- أظهرت النتائج أن مستوى عمليات إدارة المعرفة كانت بدرجة كبيرة بنسبة (69.99%)، حيث عملية تخزين المعرفة جاءت بالترتيب الأول بين العمليات الأخرى (7.26)، يليها عملية تطبيق المعرفة (6.98)، ثم توزيع المعرفة (6.95)، وأخيراً عملية اكتساب المعرفة (6.78)، وكذلك مستوى الرقابة الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة كانت كبيرة بوزن نسبي (70.95%).
- أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والرقابة الاستراتيجية وبلغ معامل ارتباط العلاقة (0.910)، كما أظهرت أن أكثر عمليات إدارة المعرفة ارتباطاً وذا دلالة إحصائية بالرقابة الاستراتيجية هو عملية تطبيق المعرفة، حيث كانت قيمة الارتباط (0.855) تلاه عملية تخزين المعرفة، حيث كان معامل الارتباط (0.85)، ثم عملية توزيع المعرفة ارتباطاً بعلاقة موجبة تساوي (0.818)، وأخيراً عملية اكتساب المعرفة، حيث وجدت علاقة موجبة بينه وبين الرقابة الاستراتيجية بلغت (0.780).
- أظهرت نتائج الدراسة أن عمليات إدارة المعرفة تؤثر تأثيراً جوهرياً في الرقابة الاستراتيجية، وتفسر ما نسبته (84%) من التباين في المتغير التابع (الرقابة الاستراتيجية)، وأن باقي المتغير قد يعود لعوامل أخرى خارج نطاق الدراسة. بيّنت نتائج الدراسة أن أهم العوامل تأثيراً في الرقابة الاستراتيجية وحسب قيمة (ت) الجدولية هو (تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة، توزيع المعرفة، اكتساب المعرفة) على الترتيب.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات آراء الباحثين حول إجمالي عمليات إدارة المعرفة تُعزى إلى متغير (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) مع وجود فروق تُعزى لمتغير العمر؛ ولصالح من هم أقل من 30 سنة. وأظهرت النتائج عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين آراء أفراد العينة حول إجمالي الرقابة الاستراتيجية تُعزى لمتغير (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

## التوصيات

من خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يمكن الخروج بمجموعة من التوصيات هي كالآتي: أظهرت النتائج وجود أثر لإدارة المعرفة في الرقابة الاستراتيجية، وقد فسرت نسبة كبيرة تُقارب (84%) من التباين في المتغير التابع، وعليه توصي الدراسة بضرورة تبني المنظمات محل الدراسة لمفهوم إدارة المعرفة كمدخل لتحسين الأداء العام لها وزيادة الرقابة الاستراتيجية، وزيادة قدراتها على التكيف مع ما يحدث في محيطها من تغيرات وتقلبات لردم الفجوة بين متغيرات عصر العولمة وبين ما هي كائنته فيه، إذ لا يوجد مكان للمنظمات المتباطئة في مواكبة التغيير. أضف إلى ذلك، يتوجب على هذه المنظمات زيادة قدراتها على الإبداع والابتكار والعمل على تلبية احتياجات المستفيدين والمجتمع المحيط بها، وامتلاك المرونة الكافية لتعديل استراتيجياتها وخططها بشكل عام لتتلاءم مع ما يستجد من ظروف طارئة؛ وذلك باستخدام نتائج التحليل البيئي بما يتضمنه من تشخيص لنقاط القوة والضعف والفرص والتحديات كمدخل مهم لإعداد الاستراتيجيات. ويجب أن تعمل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة لتأسيس وترسيخ فلسفة الرقابة الاستراتيجية في جميع مستويات وتبني هذه المنهجية؛ لما لها من أثر في خفض التكاليف وتجويد الخدمات والمنتجات وسرعة التسليم وتغيير ثقافة المؤسسة لخلق بيئة مناسبة لمنهج التحسين المستمر الشامل؛ كون الرقابة الاستراتيجية أصبحت ظاهرة عالمية لدورها في تخفيض الهدر أو إزالته للموارد بهدف الوصول إلى الهدر الصفري، وكونها تسمح للاستجابة السريعة لتغيرات السوق وطلبات العملاء واحتياجاتهم لتتمكن من مواجهة المنافسين.

إن مستوى عمليات إدارة المعرفة في هذه الدراسة كانت بدرجة لم تكن بالمستوى المأمول أو الكافي وخاصة في العمليات الثلاثة التطبيق والتوزيع والاكتساب حيث بلغ وزنها النسبي ما يقارب (69%)، ولذا توصي الدراسة بضرورة أن تولي الإدارة بالمنظمات المبحوثة الاهتمام والتشجيع الكافيين للعاملين لتطبيق واستخدام المعارف المكتسبة في تطوير العمل وتذليل العقبات التي تمنع ذلك. إضافة إلى ذلك، فعليها العمل على تقييم المعلومات والمعرفة المخزنة في قواعد البيانات وتحديثها باستمرار لتقييم جودتها ومدى الاستفادة منها.

ويُنصح كذلك بتعزيز استخدام منهج البحوث العلمية للمساعدة على توليد المعرفة الجديدة واكتسابها واجتذاب الموارد البشرية ذات الكفاءة وعمال المعرفة المهرة كمصدر للمعرفة والخبرات المتنوعة لتُضم إلى المعارف الموجودة حالياً فيها، وبالتالي تشكل مزيجاً من القوى المتنوعة التي تسهم في تحسين الأداء، ومن أجل الاحتفاظ بالمعرفة وتطويرها على اعتبار أنها مصدر أساسي يكسب المنظمات بشكل عام الكثير من المزايا التنافسية والنقوى، فإن زيادة الاهتمام بالعاملين ذوي المهارات والمعارف وهيئة مناخ داخل هذه الجمعيات يشجعهم على البقاء واستمرار العمل بها للحفاظ عليهم ومن انتقاهم لجهات عمل أخرى أمر يجب أن تهتم به إدارة المنظمات غير الحكومية.

إنَّ تعزيز ممارسة عملية نشر المعرفة يحتاج لتهيئة البيئة الملائمة والمشجعة على التعلم المستمر وتبادل المعرفة ونشرها بين العاملين، وتحويل المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين لتصبح معرفة صريحة يمكن للجميع الاستفادة منها في حل مشكلات العمل، وتحسين الخدمات وتحقيق الأهداف المنشودة. فضلاً عن أنَّ تطبيق المعرفة يتطلب تشجيع العاملين على العمل المشترك، وبث روح التعاون من خلال العمل الجماعي الذي يُتيح للعاملين مشاركة بعضهم بعضاً بما يمتلكون من معلومات قيمة وخبرات متراكمة ومهارات عالية دون الخوف على فقدان مناصبهم الوظيفية، والشعور بفقدان مصدر من مصادر القوة التي يتمتعون بها. إنَّ زيادة ممارسة عمليات المعرفة وتشجيع العاملين على ممارسات السلوكيات الرشيدة يتطلب قيادة حكيمة تستخدم نظم الحوافز المادية والمعنوية لتشجيعهم على ذلك، وتُثري العاملين ما لديها حال نفذوا مهام وظائفهم بالشكل المطلوب أو بما يفوق، وبالتالي وكتوصية أخرى، فإنَّه من المفضل أن تعمل هذه الجمعيات على تطوير نظام لتقييم أداء العاملين بحيث يشمل في معايير مدي نسبة تطبيق العاملين لما اكتسبوه من معارف من خلال مجال عملهم، بحيث تستند نظم التعويضات والحوافز على نتائج هذا التقييم. وخلق التوازن بين الأهداف الشخصية للعاملين وأصحاب المصلحة وبين أهداف الجمعيات من أجل تحقيق قدر كبير من التوافق بين العاملين والاستراتيجيات المستخدمة للوصول الى تحقيق النتائج المرجوة.

### محددات الدراسة والدراسات المستقبلية

اقتصرت تطبيق هذه الدراسة على الجمعيات غير الحكومية في قطاع غزة ، وهذا يرجع لصعوبة الاتصال والحركة بسبب الإغلاقات الإسرائيلية، مما يحد من القدرة على تعميم النتائج على الجمعيات الأخرى في الضفة الغربية كما ويحد من التعميم على القطاعات الأخرى، وعليه؛ يقترح تكرار هذه الدراسة على الجمعيات غير الحكومية العاملة في الضفة وأيضاً العاملين في القطاع الخاص والجامعات والبنوك. ومما يجدر ذكره أيضاً، أنه تم جمع البيانات في هذه الدراسة عند نقطة زمنية واحدة (Cross-Sectional)، وبالتالي يُقترح جمع البيانات من المستجيبين عند أكثر من نقطة زمنية (longitudinal study) حيث من المتوقع أن يساعد استخدام هذه الطريقة على فهم أكبر لطبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة. ويقترح الباحثان إجراء بحوث مستقبلية تضم متطلبات إدارة المعرفة وليس عملياتها أو متغيرات مستقلة أخرى مثل (التخطيط الاستراتيجي، القيادة الاستراتيجية). وذلك من أجل دراسة تأثيرها على الرشاقة الاستراتيجية؛ مما قد يفسر التباين في المتغير التابع بشكل أفضل مما توصلت إليه هذه الدراسة وهي ما يقارب (84.0%). وتم في هذه الدراسة تناول العلاقة والأثر المباشر بين عمليات إدارة المعرفة والرشاقة الاستراتيجية، وفي الواقع من المحتمل أن يكون هناك عوامل أخرى تلعب دور المتغير الوسيط (المُتداخل) في العلاقة فتكون العلاقة غير مباشرة مثل (الإبداع التنظيمي، الأداء الوظيفي، رأس المال لفكري) يُقترح أن تُؤخذ بعين الاعتبار. كما يمكن دراسة متغيرات معدلة مثل (التدريب) للتفاعل مع إدارة المعرفة وتأثيرها في الرشاقة الاستراتيجية.

## المراجع العربية

1. أبو زريق ، نبيل (2017). دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
2. أبو عودة ، صالح (2016). دور ممارسة الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
3. اسماعيل ، سما (2018). مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة القرارات في المنظمات غير الحكومية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة فلسطين.
4. أمين، محمد وسالم، حسني (2017). واقع ممارسة عمليات تبادل المعرفة بين وزارة التربية والتعليم والجامعات الأردنية من وجهة نظر مديري المدارس والمشرفين التربويين في محافظة جرش. مجلة جامعة النجاح للأبحاث -العلوم الإنسانية، 31(7)، 1256-1230.
5. البدراني، إيمان. (2015). علاقة التمكين الإداري بفرق العمل وأثره في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 7(4).
6. البوجي ، ريهام (2018). دور الذكاء الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة .رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
7. حرب، محمد. (2013). تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات لتحقيق التميز في البحث التربوي. دراسات تربوية ونفسية، مجلة التربية بالزقازيق، مصر.
8. الحريزات ، محمد (2015). أثر الخفة الاستراتيجية في ضوء القدرات التنافسية للشركات على الأداء العملي. دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الهندسية في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن.
9. الحمداني، موفق ( 2006 ). مناهج البحث العلمي، أساسيات البحث العلمي. عمان: مؤسسة الوراق للنشر.
10. رضوان، طارق. (2014). أثر محددات الرقابة الاستراتيجية على التميز التنظيمي دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات مصر. مجلة التمويل والتجارة ، كلية التجارة ، (3)، 1-44.
11. سعد، عمر (2018). دور الرقابة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
12. صلاح الدين، نانسي (2018). أثر إدارة المعرفة على الأداء التنافسي للشركات دراسة حالة الشركة المصرية للاتصالات. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.
13. الضمور ، معتصم (2017). الرقابة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها بالتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
14. عز الدين، هبة (2017). أثر عمليات إدارة المعرفة في تطوير ثقافة التميز (دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة فلسطين.
15. على ، أمين (2018). أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في وزارة الداخلية والأمن الوطني. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
16. عليان، ربحي ( 2008 ). إدارة المعرفة. الأردن، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
17. عودة ، فراس (2010). واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
18. القرني ، بندر (2013). واقع إدارة المعرفة ودورها في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة بالمديرية العامة لحرس الحدود بالرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، السعودية.
19. الكبيسي، صلاح الدين ونوري، أسماء. (2013). تأثير مبادئ حلقة القرار (OODA) على خفة الحركة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في عدد من مستشفيات مدينة بغداد. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة بغداد ، (3)، 170-202.
20. المحاميد ، ربا (2008). دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، السعودية.
21. محمد ، صفاء (2012). دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية: دراسة لآراء عينة من أساتذة المراكز العلمية البحثية والخدمية. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
22. المعاضيدي، معن (2008). الاستعداد للتغيير الاستراتيجي استناداً على قدرات تقانة المعلومات: دراسة حالة منظمة صناعية. بحث مشارك في المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن، إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن: 1-24.
23. المواضية ، يوسف (2016). دور التعلم الاستراتيجي في تحقيق الرقابة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية "دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية ، عمان، الأردن.
24. همشري، عمر ( 2016 ). إدارة المعرفة: الطريق إلى التميز والريادة. الأردن، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
25. هنية ، محمد (2016). مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.



## المراجع الأجنبية

1. Abu Radi, S. (2013). Strategic Agility and Its Impact on the Operations Competitive Capabilities in Jordanian Private Hospitals. Unpublished Master Thesis, Middle East university, Jordan.
2. Aminu, M. I., & Mahmood, R. (2015). Mediating Role of Dynamic Capabilities on the Relationship between Intellectual Capital and Performance : A Hierarchical Component Model Perspective in PLS-SEM Path Modeling. *Research Journal of Business Management*, 9(3), 1–14.
3. Arbabi, A., Zomorodi, A., Nezhad, F & Abasaltian, A. (2016). The Effect of Knowledge Management on. Organizational Agility in Zahedan Social Security Organization. *Journal of Administrative Management, Education and Training*, (12)3, 75-85.
4. Baskerville, R., & Dulipovici, A. (2006). The theoretical foundations of knowledge management. *Knowledge Management Research* , 4(2), 83-105.
5. DeLong, D. W., D. W. (2004). *Lost Knowledge: Confronting the threat of an aging workforce* ,USA: Oxford University Press.
6. Dove, R. (1999). Knowledge Management, Responsibility, and the Agile Enterprise. *Journal of knowledge Management*, (10), 18-35.
7. Doz, Y., & Kosonen, M. (2008). *Fast Strategy: How strategic agility will help to stay ahead of the game* , Harlow: Wharton School Publishing.
8. Hair, J.F , Back, w.c., Babin, B.J & Anderson, R.E. (2010) .*Multivariate Data Analysis A global Perspective*. new jersey: prentice.
9. Hill, W., & Jones, G. (2009). *Essentials of Strategic Management*. 2nd ed., South-Western, Cengage Learning.
10. Kettunen , O. (2010) . *Agile Product Development and Strategic Agility in Technology Firms* , Helsinki University , Finland.
11. Khoshnood, N., & Nematizadeh, S. (2017). Strategic Agility and Its Impact on the Competitive Capability in Iranian Private Banks. *International Journal of Business and Management*, 12 (2), 220-229.
12. Laudon , K. C. & Laudon , J. P., (2011) .*Management Information Systems*. Pearson Prentice Hall ,Inc., Upper Saddle River , New Jersey.
13. Long, C. (2000). Measuring your strategic agility, *Journal of Consulting to Management*, 11(3), 25.
14. McShane , S. L., & Glinow , M. (2007). *Organizational behavior*. McGraw-Hill , Inc., New York, NY.
15. Moore, D., McCabe, G., Duckworth, W., & Sclove, S. (2003). *The Practice of Business Statistics: Using data for decisions*. New York, NY: Freeman.
16. Ojha, D. (2008). Impact of Strategic agility on competitive capabilities and financial performance. Unpublished PhD Thesis, Clemson University, USA.
17. Park, y.K. (2011). The dynamics of opportunity and threat management in turbulent environments the role information technologies. Unpublished Doctor Thesis, Clemson University, USA.
18. Sanjar, S, Mojtaba, N. (2017). Studying the relation of knowledge management strategy with organization agility in General Administration of Customs of Kerman province. *International Journal of Humanities and Cultural Studies* , 237-248.
19. Santala, M. (2009). Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company :Case SWOT. Department of Marketing and Management, Unpublished master Thesis.
20. Schermerhorn, J. R. (2010). *Management*. John Wiley & sons, Inc.
21. Sherehiy, B. (2008). Relationship between agility strategy work organization and workforce agility. Unpublished Doctor Thesis, University of Louisville, USA.
22. Suofi, H., Hosnavi, M., & Mirsepasi, N. (2014). A study on relationship between workforce agility and knowledge sharing. *Management Science Letters*, 4(5), 1015-1020.
23. Taghizadeh, H. (2017). Investigation the Effect of Knowledge Management on Organizational Agility. *Shiraz Journal of System Management*, 3 (1), 067-086.
24. Wiig, Karl. (1993). *Knowledge Management Foundation: Thinking about Thinking*. USA: Schema Press.
25. Zulhawati, S. (2016). Effect of Knowledge Management and Organizational Culture on Performance Guides . *European Journal of Business and Management*, 8(32), 2222-2839.

## العلاقة بين التحفظ المحاسبي وكفاءة القرارات الاستثمارية في ضوء الملكية الإدارية؛ دراسة ميدانية في البيئة الأردنية

مؤيد محمد علي الفضل

كلية العلوم الإدارية، جامعة مؤتة، الأردن

dr.muayad\_alfadheil@yahoo.com

### الملخص

**الغرض:** تستهدف الدراسة اختبار العلاقة بين التحفظ المحاسبي وكفاءة قرارات الاستثمار في ظل تباين نسبة الملكية الإدارية بوصفها المحدد الأساس من محددات كفاءة قرارات الاستثمار من خلال مستوى التحفظ في التقارير المالية.

**المنهجية:** تم تصميم نموذج للدراسة يقوم على أساس اعتبار التحفظ المحاسبي المتغير المستقل وكفاءة قرارات الاستثمار على أساس أنها المتغير التابع. وقد قاس الباحث التحفظ في الشركات عينة الدراسة باستخدام مقياس (Basu , 1997) بينما استخدم نموذج (Biddle et.al,2013) لقياس المتغير التابع. ولتحقيق هدف الدراسة تم اختبار فرضيتها باستخدام النموذج المُصمَّم ولكن بمستويات مختلفة من الملكية الإدارية، وذلك بالتطبيق على عينة مؤلفة من (87) شركة أردنية للفترة (2013-2017).

**النتائج:** جاءت نتائج الدراسة مدعومة لفرضيتها، حيث أظهرت وجود علاقات مختلفة بين التحفظ المحاسبي وكفاءة قرارات الاستثمار تبعاً لاختلاف نسبة الملكية الإدارية.

**النتائج العملية:** إن الجزء الأكبر من الشركات الأردنية لا يتبع سياسات محاسبية متحفظة؛ لذلك سادت فيها ظاهرة عدم تماثل المعلومات، ومن ثم عدم كفاءة قرارات الاستثمار. أما في الشركات المتحفظة فإن كفاءة قرارات الاستثمار تعتمد على مستوى التحفظ الحدي الذي يختلف من مستوى ملكية إدارية إلى آخر.

**الأصالة العلمية:** لقد دحضت نتائج الدراسة اعتبار أن منفعة التحفظ المحاسبي في تحسين جودة التقارير المالية وزيادة كفاءة قرارات الاستثمار والحد من مشاكل الوكالة لا تتأثر بمنفعة الإدارة. وذلك حينما كشفت الدراسة عن وجود ما أطلق عليه الباحث بـ (المستوى الحدي لمنفعة التحفظ)، وهو مستوى ناتج بفعل ارتباط التحفظ بدوافع المديرين.

**الكلمات الدالة:** التحفظ المحاسبي؛ كفاءة قرارات الاستثمار؛ الملكية الإدارية؛ البيئة الأردنية.

# The Correlation Between Accounting Conservatism and the Efficiency of Investment Decisions in View of Managerial Ownership: A Field Study of Jordanian Environment

Muayad Mohammed Ali Al-fadhel

University of Mu'ta, Kingdom of Jordan

dr.muayad\_alfadheil@yahoo.com

## Abstract

**Aim:** The study aims to examine the correlation between accounting conservatism and the efficiency of investment decisions in view of managerial ownership variance which is regarded as one of the main principles of determining investment decisions efficiency.

**Methodology:** A model was designed based on the consideration that accounting conservatism represents the independent variable, while the investment decisions efficiency represents the dependent variable. The research measured the accounting conservatism in the companies of the sample by using Basu scale (1997); while using Biddle et. al. (2009) model to measure the dependent variable. To achieve the objective of the study, the study tested the hypothesis by implementing the designed model but with different levels of managerial ownership on a sample of 87 Jordanian companies from 2013 to 2017.

**Results:** The results of the study supported its hypothesis; as it showed the existence of different correlations between accounting conservatism and investment efficiency decisions according to the difference in the ratio of managerial ownership.

**Practical implication:** It was revealed that the majority of the Jordanian companies don't implement conservative accounting policies. This has led to the prevalence of the phenomenon of asymmetry of information and consequently, inefficiency of investment decisions. The results also revealed that in conservative companies, the efficiency of investment decisions depended on the level of marginal conservatism, which differs from one managerial ownership level to another.

**Scientific authenticity:** The significance of the study lies in refuting the concept that the benefit of the accounting conservative in improving the quality of financial reports, the efficiency of investment decisions as well as reducing agency problems; is absolute and is not affected by the management benefit. Moreover, the study proposes what the research named as 'The Marginal Level of Conservative Benefit', which resulted as a consequence of the correlation between conservatism and managers' motivation.

**Keywords:** accounting conservatism; investment decisions efficiency; managerial ownership; Jordanian environment.



## المقدمة

يعد التحفظ المحاسبي من المفاهيم الأساسية التي يقوم عليها الإطار الفكري للمدخل الإيجابي للنظرية المحاسبية، وذلك بفعل تركيزه على كيفية الاختيار من بين البدائل، والطرق المحاسبية التي تتعلق بزيادة دقة وشفافية التقرير المالي داخل نطاق المحاسبة المالية؛ لذا يصفه بعضهم بأنه معيار يتيح للإدارة حرية المفاضلة بين الطرق المحاسبية التي تقود إلى تقليل الأرباح المترجمة المفصح عنها في التقارير المالية عن طريق تأخير الاعتراف بالإيرادات وتعجيل الاعتراف بالمصاريف؛ أي تقييم الأصول بأدنى القيم، وتقييم الالتزامات بأعلى القيم (Biddeet.al., 2013; Kim et.al., 2013)

وقد قدم الباحثون، منذ أكثر من عقدين، العديد من التعريفات التي تفسر التحفظ، منها دراسة (Basu, 1997) التي وصفته بأنه ميل المحاسبين نحو الحصول على درجة عالية من التحقق عند الاعتراف بالأخبار السارة على أنها أرباح أو مكاسب، أكثر من ذلك المطلوب للاعتراف بالأخبار السيئة على أنها خسائر. وأما دراسة (Beaver and Ryan, 2005) فقد عرفته بأنه متوسط الانخفاض في القيمة الدفترية لاصافي الأصول قياساً إلى قيمتها السوقية التي تنتج عن وجود شهرة محل غير مسجلة.

ويوجد نوعان من التحفظ: الأول هو التحفظ المشروط؛ وهو التحفظ المعلق على شرط حدوث أحداث معينة يتم تحديد كيفية التعامل معها مسبقاً من قبل إدارة الشركة، ويطلق على هذا النوع، أحياناً، بالتحفظ غير الاختياري بوصفه يمثل نوعاً من عدم توافر عنصر الاختيار من بين الطرق المحاسبية أمام الإدارة عند معالجة بعض بنود القوائم المالية. أما النوع الثاني فهو التحفظ غير المشروط؛ ويقصد به التحفظ غير المعلق على حدوث حدث معين، وإنما هو اختيار مسبق لطريقة محاسبية معينة لمعالجة بند معين من بنود القوائم المالية، وذلك عندما يكون هناك بدائل لمعالجة هذا البند محاسبياً، وعليه فإن هذا النوع من التحفظ لا يختص بالبنود التي لها معالجة محاسبية واحدة. (Lawrence et.al., 2013).

وينقسم المعنيين بالفكر المحاسبي والتطبيق العملي للتحفظ بين معارض ومؤيد. أما وجهة النظر المعارضة فتستند إلى رأي الإطار المفاهيمي الجديد للـ FASB، الذي يفيد بأن التمثيل الصادق للمعلومات في التقرير المالي، لا يتضمن التحفظ المحاسبي؛ لأنه يكون متعارضاً مع حيادية المعلومات المحاسبية (FASB, 2010, Para. BC3.27). كما بينت بعض الدراسات في هذا السياق، أن زيادة درجة التحفظ لا يؤدي إلى خفض ربح الشركة في الفترة الحالية، فحسب، وإنما يؤدي أيضاً إلى تكوين احتياطات مستترة يمكن للإدارة استخدامها في زيادة الأرباح في الفترات اللاحقة، خاصة في حالة انخفاض معدل النمو في الاستثمارات في تلك الفترات، الأمر الذي ينعكس أثره سلباً على صورة أرباح الفترة الحالية، وبالتالي، انخفاض قدرتها في التنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية انظر دراسة: (المؤمنى، 2018) Penman and Zhang, 2002.؛ وأما وجهة النظر المؤيدة فتقوم على إبراز دور التحفظ في زيادة فاعلية التعاقدات التي يتم إبرامها بين الأطراف المختلفة في علاقة الوكالة، حيث أشارت كل من دراسة [Lafond (and Watts, 2008)، (Mousa, 2014)] و(النجار، 2014)، [ أن الأخذ بالقيم الدنيا للأصول والإيرادات، وبالقيم العليا للالتزامات والمصاريف، يعني تحجيم قدرة الشركة على عمل تحيز في المعلومات المحاسبية (مقاييس الأداء)، مما يؤدي إلى الحد من قدرة الإدارة على القيام بالتصرفات الانتهازية التي تحقق منافعها على حساب مصالح الأطراف الأخرى، ومن ثم، يزيد من جودة التقارير المالية التي تعمل على خفض مشكلة عدم تماثل المعلومات الناشئة من الانهيار الأخلاقي للمديرين والاختيار العكسي.

وتشير الدراسات إلى تزايد أهمية ممارسة التحفظ المحاسبي، في العقدين الماضيين، وذلك على خلفية حالات الانهيار التي شهدتها كبريات الشركات العالمية في مطلع القرن الحادي والعشرين، وما نتج عنها من خسائر فادحة تحملها ذوي المصالح في الشركات، من جهة، والمستثمرين والمؤسسات المالية في أسواق رأس المال، من جهة ثانية، وذلك بسبب الممارسات الإدارية الانتهازية، والمتمثلة في استغلال مساحة الحرية المتاحة للإدارة للاختيار من بين البدائل والسياسات المحاسبية في إطار من الإفصاح عن الأداء، الذي ينطوي تحت ما يعرف بالمحاسبة غير المتحفظة أو المحاسبة التعسفية [ (Lafond and Watts, 2008), (Watt, 2003)]. وقد بينت البحوث التي أجريت في مجال كفاءة السوق؛ أهمية التحفظ المحاسبي في سد كل الثغرات التي تسمح باختراق البورصات على نحو يضر باستقرارها ويحميها من الممارسات غير القانونية مثل تسريب الإشاعات، واستخدام المعلومات

غير المتاحة لجمهور المستثمرين؛ لتحقيق أرباح غير عادية، إلى جانب دورها في تحقيق أفضل تخصيص للموارد الاقتصادية والمحافظة على استقرار تكلفة رأس المال، وذلك في ظل التغيرات الهيكلية في طبيعة المتعاملين في الأسواق المالية واستراتيجياتهم بالشكل الذي يجعل بورصات الأوراق المالية أقرب من حالات المضاربة منها إلى كونها ساحات استثمار [Schleicher et al., 2007]. كما أبرزت دراسة [Francis and Martin, 2010] مدى تأثير التحفظ المحاسبي على كفاءة القرارات الاستثمارية حينما قامت باختبار العلاقة بين درجة التحفظ في التقارير المالية وربحية واحدة من أهم القرارات الاستثمارية وهو قرار الاستحواذ إذ بينت النتائج التي أجريت على 17202 قرار الاستحواذ قامت بها 4979 شركة أمريكية للفترة من 1980-2006 بينت أن الشركات التي تزيد فيها ممارسات التحفظ المحاسبي تكون بقرارات الاستحواذ فيها أكثر كفاءة، وأن هذه الشركات تكون أقل احتمالية للقيام بعمليات تصفية لهذه الاستثمارات فيما بعد، كما أشارت دراسة [Xu et al., 2012] إلى أن سياسة التحفظ تحسن من كفاءة الاستثمارات من خلال الحد من الاستثمار المفرط من قبل المديرين، وأن التحفظ المحاسبي يحد من اندفاع المديرين نحو اختيار المشاريع ذات القيمة الحالية الصافية السالبة، إلى جانب دوره في الحد من اتجاه التخلي المبكر عن المشاريع ذات الأداء الضعيف.

وإزاء هذه الأهمية التي تحظى بها سياسة التحفظ المحاسبي في ترشيد القرارات الاستثمارية في أسواق رأس المال سواء أكان ذلك عن طريق التأثير على تكلفة التمويل أم التخصيص الأمثل للموارد الاقتصادية، فقد شهد الفكر المحاسبي في العالم الغربي جهوداً حثيثة للتعرف على نوع العلاقة فيما بين التحفظ المحاسبي وكفاءة القرارات الاستثمارية [Chen et al., 2009]. أما في الوطن العربي فيلاحظ المتتبع نقصاً في الجهود البحثية المبذولة من قبل الباحثين في هذا المضمار الحيوي من النظرية المحاسبية؛ لذا جاءت الدراسة الحالية لتساهم في رفق وتعزيز المكتبة العربية بمثل هذه المواضيع المعاصرة، حيث يستهدف البحث تقديم أدلة مستمدة من واقع البيئة الأردنية عن العلاقة بين درجة التحفظ المحاسبي وكفاءة القرارات الاستثمارية في ظل متغير الملكية الإدارية والمتغيرات المرتبطة بقرار الاستثمار.

## أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من النقاط الآتية:

- 1- توصف كل من دراسة [Khaniet al., 2013], [Razmehet al., 2014], [Maswade, 2016] التحفظ المحاسبي بأنه يشكل نقطة الانطلاق لتقييم أداء مخاطر الشركة، لأن ارتفاع درجة التحفظ المحاسبي ترسل إشارات جيدة للمستثمرين لتجنب الاستثمار في المحافظ غير الكفوءة وتوجيه مواردهم المالية نحو الاستثمارات الناجحة، وعليه فإن دراسة التحفظ المحاسبي في الشركات الأردنية تعد بحد ذاتها فرصة لتقييم أداء الشركات في اتجاه تحسين أداء السوق من عدمه، خاصة وأن بعض الدراسات أوضحت أنه عند تمتع التقارير المالية بالتحفظ في سوق ما، يشير إلى تحقق فرضية كفاءة السوق التي تفيد بأن سعر السهم يعكس جميع المعلومات المتوافرة عنه في الوقت المناسب (ياسين، 2008).
- 2- أوضحت دراسة [Chen et al., 2017] أن كفاءة الاستثمار إنما تعتمد على الشفافية في التقارير المالية التي تعتمد على خفض مستوى عدم تماثل المعلومات بين المؤسسات المالية في سوق رأس المال، وبالتالي، خفض تكلفة التمويل التي ستنجح للإدارة فرصة الحصول على التمويل اللازم لمشاريعها الجديدة...، أما في حالة انخفاض درجة الشفافية فإن ذلك يعني ارتفاع مستوى عدم تماثل المعلومات في السوق الذي سيرسل إشارات لمجهزي السيولة في السوق عن وجود تعارض مصالح داخل الشركة قد ينتج عنها قيام الإدارة بتبني مشاريع ذات قيمة عالية سالبة أو غير كفوءة؛ بهدف تعظيم منافعها الشخصية، وهو ما قد يؤدي إلى دفع المؤسسات المالية إلى رفع تكلفة التمويل لتعويض خسائرهم المحتملة، ومن ثم، دفع الشركات نحو التخلي عن بعض الفرص الاستثمارية الجديدة لارتفاع تكلفة تمويلها، مما سينعكس أثره سلباً على حجم الاستثمار في الشركة، وبالتالي كفاءة القرارات الاستثمارية، وعليه؛ فإن البحث في العلاقة بين التحفظ المحاسبي وكفاءة القرارات الاستثمارية في الشركات الأردنية؛ سيكشف ما إذا كانت هناك مشكلة عدم تماثل المعلومات من عدمه في سوق رأس المال، وهل لهذه المشكلة أثر على تكلفة رأس المال وبالتالي كفاءة القرارات الاستثمارية؟
- 3- إن سعي هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين التحفظ المحاسبي وكفاءة القرارات الاستثمارية في ضوء مستويات

مختلفة من نسبة الملكية الإدارية، إنما يعني البحث في مضمون دوافع مجلس الإدارة باتجاه التحفظ (Shi and You,2016). وهو الجانب الذي غفلت عنه الدراسات السابقة، والتي تناولت الموضوع مما يضيف بعداً ثالثاً على أهميتها.

## الإطار النظري للدارسة

**أولاً: - التأسيس الفكري للعلاقة بين التحفظ المحاسبي وكفاءة القرارات الاستثمارية في ضوء الملكية الإدارية:**  
برزت نظرية الوكالة بوصفها واحدة من نظريات تفسير الشركة على أنها مجموعة من العلاقات التعاقدية الصريحة أو الضمنية بين طرفين هما: حملة الأسهم (الأصيل) والإدارة (الوكيل)، يكلف على أساسها الطرف الثاني بالقيام بأنشطة معينة لصالح الطرف الأول ويفوض صلاحيات اتخاذ القرارات نيابة عنه. وقد بينت الدراسة التي قاما بها ((Jensen and Meckling, 1976)) في معرض شرحها لسلوكيات حملة الأسهم والإدارة، أن دور الإدارة في كونها مفوضة من قبل حملة الأسهم، والمتمثل في إدارة الموارد المالية المتاحة للشركة والتفاوض نيابة عن حملة الأسهم مع كل الأطراف المهتمة بالشركة، التي لها علاقة مصلحية معها، ينبغي أن يكون -هذا الدور- بالطريقة والشكل اللذين يحققان نواتج إيجابية تفوق كلفة الفرصة البديلة التي كان من الممكن استثمار هذه الموارد فيها، وتعظيم ثروة حملة الأسهم. وأوضحت الدراسة أن ذلك الأمر يمكن أن يتحقق في صورته الأكثر قبولاً عندما تتمثل الإدارة بمالك الشركة الوحيد؛ حيث تتوافق عندها مصلحة الإدارة مع منفعة حملة الأسهم وتكون على نسق وأحد وتخلفي عندها مشكلة تعارض المصالح، وما يترتب عليها من تكاليف وكالة...، ولكن عندما يتفتت رأس مال الشركة على عدد كبير من حملة الأسهم، فإن ذلك سيكون مدعاة للشعور بالخوف على مصالحهم، خاصة عندما لا يكون للإدارة حقوق في التدفقات النقدية المتحققة من إدارتها لموارد الشركة إلا بالقدر المتفق عليه. فالتباين في حقوق السيطرة الإدارية وحقوق (هيكل الملكية) حملة الأسهم في التدفقات النقدية، يقود إلى انحراف الإدارة في سلوكها الوظيفي من منظور تعظيم ثروة حملة الأسهم. وذلك من خلال اتخاذ قرارات تزيد من دالة منفعتها الشخصية، من جهة، تزيد من تعرض حملة الأسهم لمخاطرة الأعمال الناشئة عن التباين بين التدفقات النقدية المتوقعة من الموارد المتاحة للشركة والتدفقات النقدية الخارجة المتفق عليها مع الإدارة، من جهة ثانية. ولعل من أبرز السلوكيات الانتهازية للإدارة، هو قرارات الاستثمار. فعن طريق القوائم المالية غير المتحفظة يحاول المديرون خلق فجوة معلومات، أو كما تعرف بعدم تماثل المعلومات، بينهم، من جهة، وبين حملة الأسهم والمؤسسات المالية في سوق رأس المال، من جهة ثانية، من شأنها (أي فجوة المعلومات) أن تجعل سلوك الطرفين في اتجاهين متعارضين يقودان في النهاية إلى فشل الشركات في بلوغ مستوى الاستثمار الأمثل، الذي يعكس كفاءة القرارات الاستثمارية، وفشل السوق المتمثل بردود الفعل السلبية للمؤسسات المالية التي تنتج عنها، في الأغلب الأعم، التخصيص غير الكفء لمواردهم المالية وذلك بسبب اختلاف تقديراتهم للتدفقات النقدية المتوقعة من محافظهم الاستثمارية؛ نتيجة اختلافهم في تقدير المخاطرة، إذ كلما ارتفعت نسبة عدم تماثل المعلومات زادت المخاطرة المصاحبة للاستثمارات (Chen et al.,2017; Wang et al.,2015).

وتشير الدراسات إلى جود نوعين من التأثير لعدم تماثل المعلومات على كفاءة القرارات الاستثمارية هما: الأول تأثير الاختيار العكسي، وهو التأثير الناتج من تباين المعلومات بين الإدارة وكبار حملة الأسهم، من جهة، والمؤسسات المالية في سوق رأس المال، من جهة أخرى. فيموجب هذا النوع من التأثير تكون كمية المعلومات ونوعيتها التي تطلع بها الإدارة وكبار حملة الأسهم أكثر من تلك المعلومات المتاحة للمؤسسات المالية. ويؤدي هذا النوع إلى ظهور مخاطرة المعلومات التي تنشأ بسبب عدم توفر المعلومات الكافية، التي تجعل المؤسسات المالية في موقف يمكنهم من فهم وملاحظة جميع تصرفات الإدارة وقرارات المديرين، مما يصعب عليهم بالتالي معرفة أحوال الشركة ومستقبلها، ومن ثم، صعوبة تقدير التدفقات النقدية المتوقعة من محافظهم الاستثمارية، ولأن هذا النوع من المخاطر لا يمكن تجنبها بالتنوع؛ لأن المستثمر الذي لديه معلومات أقل يمكنه أن يكون دائماً في وضع الخطأ عند تخصيص موارده على محفظته الاستثمارية مقارنة مع المستثمر المطلع، فإن ردة فعله الطبيعية إزاء ذلك طلب تعويض إضافي على شكل عوائد غير متوقعة تؤدي إلى رفع كلفة السيولة، ومن ثم، تكلفة التمويل التي ستكون المبرر الذي يستند عليه المديرون لإقناع حملة الأسهم في الشركة بفكرة التخلي، وبالتالي عدم بلوغ الشركة مستوى الاستثمار الأمثل، وهو ما يعرف بنقص الاستثمار.

وأما النوع الثاني من التأثير فهو تأثير السلوك اللاأخلاقي للمديرين، وينشأ هذا النوع عن اختلاف بين دوافع المديرين وحمة الأسهم الذي يضيف إلى قيام المديرين بالمبالغة في تنفيذ المشاريع الاستثمارية بهدف زيادة منافعهم الشخصية، وهو ما يعرف بالمغالاة في الاستثمار أو تنفيذ مشاريع استثمارية غير كفؤة عن طريق تمويلها بالديون للاستفادة من أثارها الإيجابية على ربحية الشركة بفعل ميزتها الضريبية التي تعرف بأدبيات الوقر الضريبي للديون (Rad et al.,2016; Lara et al.,2016; Francis et al.,2013; Ting,2015).

وعلى هذا الأساس من الفهم، فإن السبب الأساس وراء عدم كفاءة القرارات الاستثمارية يرجع بالدرجة الأساسية إلى عدم تماثل المعلومات الناشئ عن تدني مستوى التحفظ للتقارير المالية، فالعلاقة بين عدم تماثل المعلومات والتحفظ المحاسبي هي علاقة مترابطة وعكسية، فكلما زاد مستوى التحفظ المحاسبي انخفض عدم تماثل المعلومات، ومردده عائد إلى دور التحفظ في خفض حالة عدم التأكد الخاصة بالتدفقات النقدية المستقبلية (بسبب تأجيل الاعتراف بالأرباح الحالية لصالح الأرباح المستقبلية) مما يمكن المؤسسات المالية من تحليل وتقييم تأثيرها على الربحية الحالية والمستقبلية للشركة، التي تؤدي تباعاً إلى خفض كلفة الديون، وكلفة حق الملكية الناشئين من مخاطر المعلومات، إلى جانب أهميته في معالجة السلوك اللاأخلاقي للمديرين، فتأجيل الاعتراف بالأرباح وتعتجيل الاعتراف بالمصاريف سيقلل دافعية المديرين نحو توجيه موارد الشركة باتجاه الاستثمارات غير الكفؤة مما يؤدي إلى تحسين كفاءة القرارات الاستثمارية (Lai and Liu,2018; Shi and You,2016; Lee,2014; Wang,2013; Sofian et al.,2011).

ومن هذا المنطلق ربط العديد من الباحثين سياسة التحفظ المحاسبي بدوافع الإدارة التي باتت تختلف تبعاً لاختلاف نسبة ملكيتها في رأس مال الشركة، حيث بينت تلك الدراسات أن العلاقة بين التحفظ المحاسبي ونسبة الملكية الإدارية هي علاقة طردية، إذ كلما زادت نسبة الملكية الإدارية اتجهت التقارير المالية للشركة نحو التحفظ المحاسبي (Bassiouny et al.,2016; Song,2015)، وهو ما ذهب إليه الباحث عندما اعتقد أن دراسة العلاقة بين التحفظ المحاسبي وكفاءة القرارات الاستثمارية لا يمكن أن تفضي إلى نتائج منطقية دون الأخذ بالاعتبار أثر تباين نسبة الملكية الإدارية بوصفها إحدى محددات كفاءة القرارات الاستثمارية من خلال مستوى التحفظ المحاسبي.

## ثانياً: - الدراسات السابقة

لقد زحرت الأدبيات المحاسبية الغربية، منذ أكثر من عقدين من الزمان بالعديد من الدراسات التي بحثت العلاقة بين جودة التقارير المالية وكفاءة القرارات الاستثمارية انظر على سبيل المثال دراسة (الصايغ وحميدة، 2015)، غير أن موضوع التحفظ المحاسبي ومدى تأثيره على كفاءة الاستثمارات لم يحظ بالاهتمام الكافي من قبل الباحثين، إلا في السنوات القليلة الماضية، وعليه؛ فإن الباحث سيقوم بعرض هذه الجهود البحثية حسب أقدميتها وهي على النحو الآتي: -

### 1- دراسة (dna demhA namlleuD,1002)

انطلقت هذه الدراسة من الافتراضات التي قامت عليها كل من دراسة (3002, sttaW) ودراسة (dna llaB) ودراسة (5002, ramukavihS) اللتين تفيدان أن التحفظ المحاسبي يساعد بشكل كبير في التخفيف من مشكلة المغالاة أو النقص في الاستثمار، ومن ثم، كان له دور كبير في زيادة كفاءة القرارات الاستثمارية. فالتقارير المالية المتحفظة تتمتع بجودة معلومات أعلى من تلك غير المتحفظة، مما يجعلها أكثر قدرة على خفض حالة عدم تماثل المعلومات لدى المؤسسات المالية، ومن ثم، حالة عدم التأكد بشأن التدفقات المالية المستقبلية، الأمر الذي ينعكس أثره إيجابياً على تكلفة التمويل وعلى أساس تلك الافتراضات. فالدراسة كما نلاحظ حاولت اختبار ما إذا كان للتحفظ المحاسبي دور» في زيادة الربحية المستقبلية للشركة والتخفيف من مشكلة تعارض المصالح وبالتالي تكلفة الوكالة من عدمه. وقد أجريت الدراسة على 18332 شركة أمريكية للفترة من 1002-9891 ولقياس مستوى التحفظ استخدمت مقياسين هما: مقياس التوقيت غير المتماثل، ومقياس نسبة القمة السوقية إلى القيمة الدفترية لحق الملكية (BTM). أما ربحية الشركة فتم التعبير عنها بربحية السهم إلى قيمته السوقية وقد تضمن نموذج الاختبار ثلاثة متغيرات ضابطة هي: الرافعة المالية، ومعدل النمو، ونسبة مصاريف البحث والتطوير والدعاية والإعلان إلى إجمالي الأصول، ولقد أيدت نتائج الدراسة صحة فرضيتي الدراسة حيث أظهرت أن الشركات الأكثر تحفظاً هي الأعلى ربحية مستقبلية قياساً «بتلك الأقل تحفظاً». كما بينت

أن الشركات الأكثر تحفظاً هي الأدنى تكلفة وكالمة من تلك الأقل تحفظاً. ويعيب الباحث على هذه الدراسة اعتمادها في قياس ربحية الشركة على عنصرين غير متناسقين هما: ربحية السهم التي تقاس على أساس نتيجة النشاط، والتي بدورها تتأثر بمستوى التحفظ أو إدارة الربح. أما العنصر الثاني فهو القيمة السوقية للسهم التي تعكس ردود فعل السوق اتجاه التحفظ أو إدارة الربح إلى جانب تأثرها بظروف ترتبط بأداء السوق المالي أكثر من ارتباطها بأداء الشركة، وعلية؛ فإن الباحث يعتقد أن هذه الدراسة لم تكن موفقة في اختيار مقياس كفاءة الاستثمارات.

## 2- دراسة (3102,iahT dna tidarpnaun)

حاولت هذه الدراسة اختبار العلاقة بين التحفظ المحاسبي وفرص الاستثمار المستقبلية المتاحة للشركة، حيث افترضت وجود علاقة طردية بين المتغيرين واستخدمت بيانات 6931 مشاهدة تغطي السنوات 1102-5002، وقد شملت العينة جميع القطاعات الاقتصادية العاملة في السوق النرويجي. وعبرت الدراسة عن التحفظ المحاسبي بمقياس 7991,usaB بينما قاست الفرص الاستثمارية المتاحة للشركة بخمسة مقاييس هي: نسبة القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية لحقوق الملكية. ومعدل النمو السنوي للقيمة السوقية للأصول. ونسبة الربح إلى السعر. ومعدل العائد السنوي للأصول. وأخيراً متوسط المرتبة العشرية لكل من معدل النمو في القيمة السوقية للأصول وربحية السهم ومعدل العائد السوقي. أما المتغيرات الضابطة في نموذج الاختبار فهي: حجم الشركة وتركيز السوق والربحية، وسيولة السوق، وتوزيعات الأرباح، ومصاريح الإعلان، والترويج. وأما عن نتائج هذه الدراسة فقد أيدت فرضيتها حيث أظهرت وجود علاقة طردية ذات مغزى إحصائي بين التحفظ المحاسبي والفرص الاستثمارية المستقبلية؛ مما دفع بالباحثات في هذه الدراسة نحو استنتاج أهمية التحفظ المحاسبي في تحسين قرارات الاستثمار، وأن التحفظ يساعد على خفض مخاطر الاستثمار. ويؤخذ على هذه الدراسة؛ أن المقاييس المستخدمة في قياس الفرص الاستثمارية المتاحة للشركة جميعها تعتمد على معلومات التقارير المالية التي قد تكون أساساً» وليدة السياسات المحاسبية المتحفظة لإدارة الشركة، وبالتالي، فإن نتيجة قياس علاقتها بالتحفظ المحاسبي قد يشوبها التحيز بسبب علاقة الارتباط الذاتية بين متغيرات الدراسة.

## 3-دراسة (4102 ,.la.te dajen)

أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من 111 شركة صناعية مالية وخدمية مسجلة في بورصة طهران للفترة من 1102-6002 وكانت تستهدف إلى جانب اختبار العلاقة بين التحفظ المحاسبي وكفاءات الاستثمارات، فحص فرضيتين ثانويتين؛ الأولى العلاقة بين استحقاقات الشركة وكفاءة استثماراتها، والثانية تسعى إلى اختبار العلاقة بين الرافعة المالية للشركة وكفاءة استثماراتها. وقد بينت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين التحفظ المحاسبي وكفاءة الاستثمار في الثلاثة قطاعات الاقتصادية، كما أظهرت النتائج أنه لا توجد أية علاقة بين كفاءة الاستثمار واستحقاقات الشركة، على عكس متغير الرافعة المالية. وتختلف هذه الدراسة عن الدراستين السابقتين في اختلاف منهجية قياس كفاءة الاستثمار. ومع ذلك فإنها لم تميز بين المغلات والنقص في الاستثمار وأثر التحفظ عليهما.

## 4- دراسة (5102,gniT)

تميزت هذه الدراسة عن سابقتها في كونها تسعى إلى اختبار أثر التحفظ على المغالاة في الاستثمار في ثلاثة أنواع مختلفة من هيكل الملكية في الصين وهي: الشركات المملوكة من قبل الحكومة المركزية، والشركات المملوكة من قبل الحكومات المحلية (المحافظات)، والشركات المملوكة من قبل الأفراد (المستثمرين). وقد تكونت عينة الدراسة من 401 شركة مملوكة من الحكومة المركزية، و203 شركة مملوكة محلياً، و252 شركة مملوكة من قبل الأفراد. وتغطي تلك الشركات ثلاثة قطاعات اقتصادية هي: الصناعية والخدمية والمالية، ولفترة زمنية محددة بين 3102-0102. وتختبر الدراسة أربع فرضيات؛ تسعى الأولى إلى بيان فيما إذا كان هنالك تباين في مستوى التحفظ المحاسبي بين الشركات تبعاً لاختلاف ملكيتها. وأما الفرضية الثانية فتختبر أي من تلك الجهات الثلاثة تعالي في الاستثمار. وأما الثالثة فتفحص العلاقة بين التحفظ والمغالاة في الاستثمار. وأما الفرضية الأخيرة فتفيد بأن مدى وظيفة آلية التحفظ المحاسبي يكون بين القوي جداً» وذلك في الشركات ذات الملكية الخاصة وضعيف في الشركات المملوكة محلياً. وقد جاءت نتائج هذه الدراسة موضحة بأن هنالك مغالاة في الاستثمار بالأنواع الثلاثة للملكية والتباين في مستوى التحفظ فيما بينها كبير جداً». أما فيما يخص المغالاة في الاستثمار فقد أظهرت النتائج بأن الملكية الخاصة هي أكثر الشركات مغالاة في الاستثمار، ثم يليها الشركات المملوكة مركزياً» وأخيراً الشركات المملوكة محلياً، أما فيما يخص التحفظ فإن الشركات ذات



الملكية المركزية هي أكثر تحفظاً» ثم يليها القطاع الخاص وأخيراً الشركات المملوكة محلياً»، وبذلك يمكن القول بأن أثر التحفظ المحاسبي على المغالاة يختلف في القطاع المملوك مركزياً» عن الشركات المملوكة محلياً» أو المملوكة من قبل الأفراد، وبذلك أيدت هذه الدراسة التوجهات الفكرية للباحث باعتبار الملكية الإدارية المؤثر الفاعل في العلاقة بين التحفظ المحاسبي وكفاءة الاستثمارات.

#### 5- دراسة (6102,la.teeraL)

أجريت هذه الدراسة على الشركات الإسبانية وغطت 62614 مشاهدة للفترة 0991-7002 وكانت تستهدف إلى اختبار ثلاث فرضيات أساسية؛ تفيد الأولى بأن المزيد من التحفظ والاستثمار يقودان إلى ضعف في كفاءة الاستثمارات، بينما تحاول الفرضية الثانية الإجابة عن التساؤل الآتي: هل يكون أثر التحفظ على قرارات الاستثمارات أكثر وضوحاً» في الشركات التي تتصف بارتفاع ظاهرة عدم تماثل المعلومات فيها؟ أما الفرضية الثالثة فتفيد بوجود علاقة طردية بين التحفظ ونسبة المديونية وذلك في الشركات التي تعاني من نقص في الاستثمارات. وتظهر نتائج الدراسة أن الشركات التي تتصف بارتفاع مستوى التحفظ يكون فيها الاستثمار مبالغ فيه مما يضعف من كفاءته فيها، وأن الشركات التي يزيد فيها التحفظ تقل فيها نسبة المديونية، أي أن العلاقة بين مستوى التحفظ ونسبة المديونية، هي علاقة عكسية. وأن تلك النتائج تكون واضحة في الشركات التي ترتفع فيها ظاهرة عدم تماثل المعلومات. وبينت الدراسة أن المقرضين يرغبون بزيادة مستوى التحفظ لأن ذلك سيساعدهم في مراقبة تصرفات الإدارة ويحد من سلوكها الأخلاقي. وبذلك فقد قدمت هذه الدراسة أدلة قوية على أهمية التحفظ في ترشيد الاستثمار وتحسين كفاءته. وتميزت هذه الدراسة عن سابقتها بإدخال متغير عدم تماثل المعلومات بوصفه أحد مخرجات سياسات التحفظ المحاسبي، إلى جانب فحص أثر التحفظ على تكلفة التمويل ومن ثم عقود المديونية

#### 6- دراسة (6102,la.teqazzaR)

حاولت هذه الدراسة اختبار ما إذا كان للتحفظ المشروط دور» هاماً» في ترشيد كفاءة الاستثمار من خلال الحد من المغالاة أو النقص في الاستثمار، وذلك على عينة بلغت 04002 مشاهدة مستمدة من الشركات الصينية للفترة من 2002 لغاية 3102. ولتحقيق هدف الدراسة فحص الباحثون في هذه الدراسة ثلاثة فرضيات تفيد الأولى بان العلاقة بين التحفظ المحاسبي وكفاءة الاستثمارات، هي علاقة طردية. وأما الثانية فتتنبأ أن التحفظ المحاسبي يخفف من سعي الشركة نحو النقص في الاستثمار. وأما الفرضية الأخيرة فتتنبأ على أن التحفظ يخفف من مغالاة الشركة في الاستثمار. وقد جاءت نتائج التحليل الإحصائي لتلك الفرضيات مؤيدة لها حيث بينت النتائج وجود علاقة طردية بين التحفظ المشروط وكفاءة الاستثمار، وأن العلاقة بين التحفظ المشروط والنقص أو المغالاة في الاستثمار هي علاقة طردية، إذ وجد الباحث أن التحفظ المشروط يخفف من المغالاة أو النقص في الاستثمار. وركزت هذه الدراسة على أثر التحفظ على المغالاة أو النقص في الاستثمار، وهو الأمر الذي غفلت عنه الدراسات السابقة.

#### 7- دراسة (6102,nassaH dna unimA)

أجريت هذه الدراسة على الشركات النيجيرية وبلغت حجم العينة 08 شركة غطت الفترة 5002-4102 وتشبه هذه الدراسة سابقتها التي أجريت على موضوع العلاقة بين التحفظ المحاسبي وكفاءة الاستثمارات، وإن نتيجتها كانت مؤيدة لنتائج الدراسات السابقة بهذا الخصوص.

#### 8- دراسة (عبد الزهرة،7102)

أجريت هذه الدراسة على تسع شركات مصرفية مسجلة في سوق العراق للأوراق المالية للفترة من 5002-5102 وكانت تستهدف تقييم مستوى التحفظ المحاسبي فيها وأثره على كفاءة القرارات الاستثمارية وقيمة الشركة. وقد جاءت نتائج الدراسة على خلاف سابقتها حيث لم تظهر أي أثر للتحفظ المحاسبي على كفاءة الاستثمارات رغم تدني مستوى التحفظ في الشركات عينة الدراسة.

#### 9- دراسة (7102,la te niessuH)

أجريت هذه الدراسة على 67 شركة باكستانية للفترة من 2102-7102 وتوصلت إلى أن لكل من التحفظ المشروط وغير المشروط أثر إيجابي على كفاءة الاستثمار وأن التحفظ يساعد الشركات على الحد من المغالاة أو النقص في الاستثمار حيث أظهرت النتائج أن التحفظ يقلل من مخاطر الاستثمار ويجنب إدارات الشركات من الولوج في المشاريع ذات القيمة الحالية السالبة؛ لذا فهو يعد أحد أهم أدوات حماية أصحاب المصالح في الشركات.

ويظهر التحليل المقارن تميز هذه الدراسة عن سابقتها في كونها تحاول اختبار العلاقة بين التحفظ المحاسبي وكفاءة الاستثمار عند مستويات مختلفة من نسبة الملكية الإدارية؛ وذلك لمعرفة ما إذا كان لدوافع الإدارة دور مهم في تحديد مستوى التحفظ من عدمه، من جهة، وكفاءة الاستثمار، من جهة أخرى، وبالتالي التحقق من فكرة أن التحفظ لا يعد أكثر من كونه وسيلة من الوسائل الإدارية لجعل منافعتها تتسق ومنفعة حملة الأسهم، ومن ثم، الحد من مشكلة تعارض المصالح وخفض تكلفة الوكالة. فضلا عن أن هذه الدراسة تعد الأولى من نوعها في الوطن العربي، عموماً، والأردن، خصوصاً، مما يضيف ذلك بعداً إضافياً لأهميتها.

## منهجية الدراسة

### مشكلة الدراسة: -

تشير الدراسات التي أجريت على التحفظ المحاسبي والعوامل المؤثرة فيه في الشركات الأردنية إلى وجود انخفاض نسبي في مستوى التحفظ إلى جانب تباينه في شركات القطاعات الاقتصادية العاملة في السوق الأردني (حمد ومحمد، 2018؛ حمدان، 2011) مما يوحي ذلك إلى وجود مشكلة عدم تماثل المعلومات التي تلقى بظلالها على كلفة التمويل في سوق رأس المال، ومن ثم، على كيفية وإمكانية تمويل الفرص الاستثمارية، وهذا ما بينته دراسة (الفضل، 2016) حينما كشفت نتائجها عن وجود علاقة عكسية بين جودة الأرباح وتكلفة رأس المال. كما أوضحت الدراسات التي أجريت في الأردن على العلاقة بين التحفظ المحاسبي وهيكل الملكية أن هناك أثراً سلبياً ذو دلالة إحصائية معنوية للملكية الإدارية على التحفظ المحاسبي (Alkurdi et al., 2017؛ الشهد والعناتي، 2017؛ Sraheen et al., 2014)؛ مما يعني ذلك وجود دور للمديرين في التأثير على مستوى التحفظ المحاسبي للتأثير على كلفة التمويل ومن ثم الفرص الاستثمارية المتاحة للشركة. وعلى أساس تلك النتائج بلور الباحث مشكلة دراسته بالسؤال الآتي: -

هل يختلف أثر التحفظ المحاسبي على كفاءة الاستثمار في الشركات الأردنية تبعاً لاختلاف نسبة الملكية الإدارية فيها؟

### عينة الدراسة:-

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية والخدمية والعقارية المسجلة في سوق عمان للأوراق المالية لسنوات (2013-2017-) والبالغ عددها (163) شركة، وقد سحب الباحث من ذلك المجتمع عينة للدراسة يبلغ حجمها (87) شركة موزعة على القطاعات الاقتصادية الثلاثة سابقة الذكر، وكما هو مبين في الجدول رقم (1) وذلك وفقاً للشرطين الآتيين:-

1. ضرورة توفر جميع المعلومات اللازمة لاحتساب متغيرات الدراسة لمدة خمسة سنوات متتالية بدءاً من عام (2013) إلى عام (2017).
2. أن تكون أسهم الشركة متداولة في بورصة عمان خلال فترة الدراسة وأن لا تكون قد دُمجت مع شركة أخرى خلال تلك الفترة.

### جدول رقم (1)

#### الوصف الإحصائي لمجتمع وعينة الدراسة

على مستوى القطاعات الاقتصادية						على مستوى المجتمع		البيان
العقارية		الخدمية		الصناعية		%	العدد	
العدد	%	العدد	%	العدد	%			
33	20.2	58	35.6	72	44.2	100	163	الشركات المدرجة في السوق
18	24	31	40.7	27	35.5	100	76	الشركات المستبعدة
15	17.3	27	31	45	51.7	100	87	عينة الدراسة

## فرضيات الدراسة:-

في ضوء سؤال مشكلة الدراسة تم صياغة الفرضية الآتية:-  
H1:- لا يختلف أثر التحفظ المحاسبي على كفاءة الاستثمارات تبعاً لاختلاف نسبة الملكية الإدارية في الشركات الأردنية.

## متغيرات الدراسة:-

أ- **المتغير المستقل:** استناداً إلى ما أشارت إليه بعض الدراسات مثل دراسة (Yassin et al.,2015) ودراسة (Wang,2013) عن وجود علاقة ارتباط بين التحفظ المحاسبي وعدم تماثل المعلومات، وأن تلك العلاقة تعد إحدى العوامل المهمة في التأثير على كلفة رأس المال، ومن ثم على الفرص المتاحة للشركة لتمويل مشاريعها الاستثمارية، يرى الباحث ترجيح مستوى التحفظ المحاسبي بعدم تماثل المعلومات لتمثل النتيجة المتغير المستقل في هذه الدراسة ويتم ذلك على النحو الآتي: -

1. مقياس التحفظ المحاسبي:- يوجد عدد من نماذج قياس التحفظ المحاسبي بيد أن أكثر النماذج شيوعاً في الاستخدام هو نموذج (Baus,1997)، غير أن الباحث لن يستخدمه في دراسته لأنه يستند على فرضية كفاءة سوق المال، حيث يفترض أن تجسد أسعار الأسهم الأخبار السارة وغير السارة، الأمر الذي لا يتوفر في الأسواق المالية الناشئة والضعيفة مثل بورصة عمان، لذلك اختار الباحث مقياس إجمالي المستحقات للباحثين (Givoly and Hayn,2000). الذي يعتمد على قائمة الدخل وقائمة التدفقات النقدية، ويقوم هذا المقياس على فرضية مفادها أن التحفظ يؤدي إلى خفض الربح على أساس الاستحقاق عن صافي التدفقات النقدية الناتجة من العمليات التشغيلية على مدى فترة زمنية طويلة، وذلك بسبب ما ينتج عن التحفظ من استحقاقات سالبة. وقد تم استخدام هذا النموذج في العديد من الدراسات مثل دراسة (Alkurdi et al.,2017). ويتم حساب التحفظ بموجب هذا النموذج وفقاً للمعادلة رقم (1):

$$UC- ACC_{it} = [ (NI_{it+} - Dep_{it}) - OCF_{it} ] / Average Total Assets_{it} \dots \dots \dots (1)$$

حيث إن:-

$UC- ACC_{it}$ : إجمالي المستحقات للشركة (i) في السنة (t).

$NI_{it}$ : صافي دخل الشركة (i) في السنة (t).

$Dep_{it}$ : مصاريف الإهلاك للشركة (i) في السنة (t).

$OCF_{it}$ : صافي التدفقات النقدية في الأنشطة التشغيلية للشركة (i) في السنة (t).

و تشير القيمة السالبة لإجمالي مستحقات الشركة إلى وجود سياسات محاسبية متحفظة والعكس صحيح. وباستخدام النموذج السابق قام الباحث باحتساب قيمة التحفظ المحاسبي للشركات عينة الدراسة للفترة 2013-2017. وبالرغم من عدم وجود قيمة معيارية للنموذج يمكن مقارنتها بالقيم المحسوبة لتحديد ما إذا كانت تلك القيم عالية أو متدنية، إلا أن نتائج اختبار (t) والانحراف المعياري لتلك القيم المدرجة في الجدول رقم (2) يمكن اعتبار تلك القيم عالية وتشير إلى انخفاض مستوى التحفظ في التقارير المالية للشركات الأردنية.

### جدول رقم (2)

الوصف الاحصائي لمستوى التحفظ في الشركات عينة الدراسة

معامل الانحراف المعياري	اختبار (t)	مستوى التحفظ	عدد المشاهدات	التفاصيل
				نوع الشركة
0.485	*1.617	(0.419)	239	الشركات غير المتحفظة
0.513	*1.724	(0.124)	196	الشركات المتحفظة

\* مستوى المعنوية بين 2.5 \_ 5 %



2. قياس متغير عدم تماثل المعلومات:- تشير الدراسات السابقة إلى وجود أربعة مداخل لقياس ظاهرة عدم تماثل المعلومات، يرتبط المدخل الأول بالمحللين الماليين ومن مقاييس هذا المدخل اختلاف تنبؤات المحللين الماليين ومقياس مدى تتبع المحللين الماليين وأخيراً مستوى دقة تنبؤات المحللين الماليين. وتعتمد مقاييس هذا المدخل على دقة وعدالة معلومات التقارير المالية وردة فعل المستثمرين اتجاه تلك المعلومات، مما يجعل تلك التنبؤات لا تعكس حقيقة أداء الشركة، وبالتالي لا تعكس المخاطر الأخلاقية ومخاطر الاختيار العكسي. وترتبط مقاييس المدخل الثاني بأسعار وعوائد الأسهم وتشمل درجة تقلب أو تذبذب أسعار الأسهم ومقياس العائد على المبادلات الداخلية. أما المدخل الثالث فتستند مقاييسه على الفرص الاستثمارية ومعدل النمو وتشمل مقياس القيمة الدفترية إلى القيمة السوقية لحق الملكية ونسبة القيمة السوقية للموجودات إلى قيمتها الدفترية ونسبة السعر إلى الربح. ويلحظ على مقاييس هذا المدخل أن جزءاً منها يعتمد على معلومات التقارير المالية التي قد تتضمن سياسات متحفظة في تقييم الموجودات أو ممارسات لإدارة الربح مما يجعلها لا تعكس حقيقتها، فضلاً عن صعوبة تحديد القيمة السوقية للموجودات على وجه الدقة والموضوعية. أما المدخل الرابع فهو مدخل نظرية السوق ويشمل مقياسين هما: السعر وحجم التداول للأسعار المرغوبة. ويعد هذا المدخل أكثر مداخل قياس ظاهرة عدم تماثل المعلومات شيوعاً في الاستخدام؛ لأنه يعكس مشكلة الاختيار العكسي الناتجة عن اختلاف المعلومات (Leuz and Verrechia, 2000)، لذا؛ سيتم استخدامه في هذه الدراسة وعلى وجه التحديد مقياس مدى السعر أو كما يعرف مدى الفعالية النسبية للسعر الذي يمثل حصيلة قسمة مضاعف القيمة المطلقة للفرق بين سعر الصفقة ومتوسط أفضل سعر بيع وشراء على متوسط أفضل سعر بيع وشراء وذلك على النحو الآتي:-

$$\text{Effective Spread} = \frac{2 [\text{price} - \text{midpoint}]}{[\text{Bid} + \text{Ask}2/]} \dots\dots (2)$$

وباستخدام نموذج الفاعلية النسبية للسعر، قاس الباحث قيمة عدم تماثل المعلومات للشركات عينة الدراسة، ولناظرة الحدث. ولتحديد ما إذا كانت هذه القيم تشكل ظاهرة في بورصة عمان من عدمه، قام الباحث بإجراء اختبار لتلك القيم، وقد جاءت نتائجه مؤيدة لفرضية وجود ظاهرة عدم تماثل المعلومات في بورصة عمان، وأن هذه الظاهرة تتباين من حيث القوة بين القطاعات في الشركات المتحفظة وغير المتحفظة، حيث بلغ متوسط قيمة عدم تماثل المعلومات في الشركات المتحفظة (0.451) بينما في الشركات غير المتحفظة (0.944).

ولمعرفة ما إذا كان لتدني التحفظ المحاسبي دور في وجود هذه الظاهرة التي لم يتمكن الباحث من تحديد إن كانت قيمتها عالية أو متدنية لعدم وجود قيمة معيارية للنموذج يتم بموجبها المقارنة، فقد وجد الباحث أنه من المناسب قياس علاقة الارتباط بين هذا المتغير وقيم التحفظ المحاسبي باستخدام معامل ارتباط (سيبرمان)، الذي يقيس العلاقة أو الارتباط بين متغيرين محولين إلى رتب. وقد جاءت نتائج ذلك الاختبار مدعومة لفرضية وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية عكسية بين المتغيرين، مما يعني أن للتحفظ المحاسبي علاقة بوجود عدم تماثل المعلومات في بورصة عمان وبالتالي لابد من أخذ هذا العامل في الاعتبار، وذلك عن طريق ترجيح التحفظ المحاسبي بقيم عدم تماثل المعلومات عند اختبار فرضية الدراسة.

### جدول رقم (3)

#### الوصف الإحصائي لعدم تماثل المعلومات للشركات عينة الدراسة

على مستوى القطاعات الاقتصادية			على مستوى العينة ككل	البيان الوصف الإحصائي
العقارية	الخدمية	الصناعية		
0.803	0.687	*0.716	0.722	متوسط قيمة عدم تماثل المعلومات
*0.259	*0.265	*0.271	*0.287	معامل ارتباط سيبرمان

\* مستوى المعنوية بين 3-5 %

ب- المتغير التابع ويتمثل بكفاءة قرارات الاستثمار:- توجد عدة نماذج لقياس هذا المتغير منها نسبة (q) المقترحة من قبل (Tobin,1969) ومن أمثلة الدراسات التي استخدمت هذا المقياس: (Bushman et al,2011)، كذلك نموذج نسبة القيمة السوقية لحقوق الملكية والقيمة الدفترية لإجمالي الديون إلى القيمة السوقية للشركة، ومن أمثلة الدراسات التي استخدمت هذا المقياس هي دراسة: (Bens and Menahan,2004)، ومن المقاييس المقترحة بهذا الشأن أيضاً مقياس انحراف حجم الاستثمار الفعلي عن مستوى حجم الاستثمار الأمثل، ومن أمثلة الدراسات التي استخدمت هذا المقياس الدراسة التي قام بها (Biddle et al.,2013). ولأغراض هذه الدراسة سيستخدم الباحث النموذج الأخير في قياس كفاءة القرارات الاستثمارية وذلك لتوفر المعلومات اللازمة لقياسه في التقارير المالية المنشورة للشركات الأردنية، وذلك باتباع الخطوات الآتية:-

1. تقدير حجم الاستثمار الأمثل للسنة وسيعتمد الباحث في ذلك على معدل النمو السنوي في الإيرادات وباستخدام نموذج الانحدار المتجزئ ووفقاً للمعادلة رقم (3)

$$\text{Optimal Invest.} = a_0 + a_1 \text{ Neg}_{it-1} + a_2 \% \text{ Rev Growth}_{it-1} + a_3 \text{ Neg} * \% \text{ Rev Growth}_{it-1} + \dots + \sum_{it} \dots \dots (3)$$

حيث إن:

Optimal Invest = حجم الاستثمار الأمثل للسنة.

$\text{Neg}_{it}$  = متغير نوعي يأخذ القيمة (1) إذا كان النمو في الإيرادات سالباً والقيمة (صفر) إذا كان موجباً.

$\% \text{ Rev Growth}$  = معدل النمو في الإيرادات الذي يحسب على أساس الفرق بين إيرادات السنة الحالية والسنة السابقة ÷ إيرادات السنة السابقة.

2. حساب حجم الاستثمار الفعلي للسنة (t): ويتم عن طريق طرح مجموع الاستثمارات الجديدة في الأصول الثابتة، والاستثمارات طويلة الأجل، ونفقات البحث، والتطوير من قيمة الأصول الثابتة، والاستثمارات طويلة الأجل المباعة خلال السنة.

3. قياس كفاءة القرارات الاستثمارية: ويتم عن طريق طرح نتيجة الخطوة (2) من حجم الاستثمار الأمثل المقاس في الخطوة (1). فإذا كانت النتيجة موجبة؛ فإن ذلك يعني وجود مغالاة في الاستثمار، إما إذا كانت النتيجة سالبة فإن ذلك يعني وجود نقص في الاستثمار، وفي كلا الحالتين يعني ذلك عدم كفاءة القرارات الاستثمارية.

#### جدول رقم (4)

الوصف الإحصائي لكفاءة القرارات الاستثمارية في الشركات عينة الدراسة

على مستوى القطاعات الاقتصادية						على مستوى العينة ككل	البيان
العقارية		الخدمية		الصناعية			
17,3%	75	31%	135	51,7%	225	435	عدد المشاهدات
22,9	8	26,9	18	61,2	41	67	عدد المشاهدات التي تظهر كفاءة الاستثمار
18,8	21	28,6	32	52,6	59	112	عدد المشاهدات التي تظهر مغالاة في الاستثمار
18	46	33,2	85	48,8	125	256	عدد المشاهدات التي تظهر نقصاً في الاستثمار

وتوضح نتائج عملية قياس كفاءة القرارات الاستثمارية في الشركات الأردنية للفترة 2013-2017 والمدرجة في الجدول رقم (4) أن الجزء الأكبر من قرارات الاستثمار لا تتصف بالكفاءة، وأن النقص في الاستثمار هو الصفة الغالبة على تلك القرارات، مما يشير إلى تأثرها بدوافع المديرين بدلالة الآتي:

أولاً. نتيجة اختبار ارتباط سبيرمان الذي أجراه الباحث بين نسبة الملكية الإدارية والنقص في الاستثمار، والموضح في الجدول رقم (5). والتي تظهر وجود علاقة ارتباط قوية عكسية ذات دلالة إحصائية معنوية بين تلك المتغيرين.

ثانياً. تحليل نسبة المديونية الذي كشف عن ارتفاعها في الشركات التي تتصف بالمغالاة في الاستثمار، مما يعني لجوء المديرين إلى الاقتراض لتمويل المشاريع الاستثمارية، من جهة، وانخفاضها في الشركات التي تتصف بالنقص في الاستثمار، من جهة ثانية، حيث بلغت كمتوسطة في النوع الأول (33.42%)<sup>a</sup> بينما بلغت في النوع الثاني كمتوسط (23.67%)<sup>a</sup>، ذلك ما يدعم توجه الباحث في هذه الدراسة، والمتمثل في اختبار العلاقة بين التحفظ المحاسبي، وكفاءة قرارات الاستثمار، في ظل اختلاف نسبة الملكية الإدارية بوصفها المحدد الأساس لتلك المتغيرين.

### جدول رقم (5)

نتائج اختبار ارتباط سبيرمان بين نسبة الملكية الإدارية والمغالاة أو النقص في الاستثمار

على مستوى القطاعات الاقتصادية			على مستوى العينة ككل	البيان
العقارية	الخدمية	الصناعية		
*(0.408)	** (0.273)	** (0.273)	*(0.287)	1. العلاقة بين النسبة الملكية الإدارية والمغالاة في الاستثمار
(0.398)	** (0.275)	** (0.276)	*(0.279)	2. العلاقة بين نسبة الملكية الإدارية والنقص في الاستثمار

\* نسبة المعنوية  $\leq 3\%$  \*\* نسبة المعنوية  $\leq 5\%$

<sup>a</sup>: تم حساب نسبه المديونية على اساس: - نسبه القيمة الدفترية للديون طويلة الاجل إلى القيمة الدفترية لإجمالي أصول الظاهرة في التقارير المالية لمشاهدات عينه الدراسة.

**المتغيرات الضابطة:-** وهي المتغيرات التي تعد بمثابة محددات لكفاءة القرارات الاستثمارية وقد تباينت الدراسات حول عدد هذه المتغيرات [Ting,2015]; [Lard et al.,2016]] لذا سيتم اختيار أكثرها تأثيراً على كفاءة القرارات الاستثمارية إلى جانب بعض المتغيرات التي لم تتناولها تلك الدراسات وعلى النحو الآتي:-

1. حجم الشركة: وقياس قيمة هذا المتغير يستخدم الباحث اللوغاريتم الطبيعي لمجموع أصول الشركة، وتأتي أهمية اعتبار حجم الشركة من المحددات المهمة لكفاءة القرارات الاستثمارية بين الشركات الكبيرة وصغيرة الحجم؛ بسبب ظاهرة عدم تماثل المعلومات، حيث أظهرت الدراسات أن الشركات صغيرة الحجم أقل قبولاً للتحفظ، وبالتالي الأكثر وجوداً لظاهرة عدم تماثل المعلومات؛ الأمر الذي يلقي بظلاله على كلفة التمويل مقارنة بالشركات الكبيرة، مما يؤدي ذلك إلى تقليص خيارات التمويل أمامها، ومن ثم عزوفها عن الاستثمار (Weinberg,1994). أما الناحية الثانية فتتعلق باحتمالية الإفلاس، إذ تشير الدراسات أن الشركات صغيرة الحجم هي أكثر عرضة للإفلاس من الشركات كبيرة الحجم (Abdullahiet al.,2011).
  2. الديون المستحقة: يقصد بالديون المستحقة تلك الديون الواجبة السداد خلال السنة سواء أكانت ديون قصيرة الأجل أم الجزء المستحق من الديون طويلة الأجل، ويتم حسابها على أساس قسمة الديون المستحقة على إجمالي الديون (Gomaliz and Ballesta,2014).
- وتأتي أهمية هذا المتغير بوصفه أحد محددات كفاءة القرارات الاستثمارية، حيث يعطي تصوراً لمجهزي السيولة عن القدرة الإيفائية للشركة التي من شأنها أن تخفف أو تزيد من حدة القيود المفروضة من قبلهم على حرية الإدارة في اتخاذ القرارات الاستثمارية. وقد تناولت عدة دراسات أثر هذا المتغير على كفاءة القرارات

الاستثمارية، فعلى سبيل المثال أوضحت دراسة (Mehrban and Salteh,2014) أنه لا يوجد أي أثر للديون المستحقة على العلاقة بين جودة التقارير المالية وكفاءة القرارات الاستثمارية، وقد دعمت تلك النتيجة دراسة (Jafari,2016) التي أجريت على (36) شركة إيرانية. أما (Aulia and Sirgor, 2018) فقد أظهرت أن للديون المستحقة علاقة معنوية مع حالة المبالغة في الاستثمار بينما ليس لها أثر في حالة النقص في الاستثمار.

3. الفائض النقدي: ويمثل هذا المتغير القيمة النقدية الزائدة لدى الشركة. وهو مقياس للركود المالي ويحسب بقسمة الأرصدة النقدية على إجمالي الأصول. وتأتي أهمية هذا المتغير كمحدد لكفاءة القرارات الاستثمارية من كونه أحد محفزات المديرين نحو الاستثمار، إذ كلما ارتفعت قيمته كلما زاد حافز المديرين نحو الاستثمار وذلك لتجنب مخاطر الركود المالي، ولقد أوضحت دراسة (Wang,2014) أثر هذا المتغير على الاستثمارات المستقبلية للشركة حينما كشفت عن تأثيره الإيجابي على استثمارات الشركة خاصة في ظل ارتفاع المخاطرة المالية.

4. معدل العائد على الأصول: ويمثل مقياس الأداء المالي للشركة. ويتم قياسه بقسمة الدخل قبل البنود غير العادية على إجمالي الأصول، وأهمية إدخال هذا المتغير ضمن نموذج اختبار العلاقة بين التحفظ المحاسبي وكفاءة القرارات الاستثمارية، وتتجسد في تحسين إيجابية العلاقة باعتبار العائد على الأصول أحد محددات كفاءة قرارات الاستثمار [(Stubelj,2014 (Tariverdi and Keivanfar,2017)].

ج- نسبة الملكية الإدارية:- يقصد بالملكية الإدارية؛ نسبة ملكية أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين في رأس مال الشركة، وعليه؛ فإنها تقاس بقسمة عدد الأسهم المملوكة من قبل تلك الشريحة على مجموع أسهم رأس المال المدفوع. وتظهر نتيجة قياس نسبة الملكية الإدارية ارتفاعها في الشركات عينة الدراسة؛ حيث بلغ متوسطها %22.71 ويعد القطاع الخدمي أكثر القطاعات ارتفاعاً، إذ بلغ متوسطها فيه %26.51 ، بينما تمثلت النسبة الأقل في القطاع العقاري حيث بلغ متوسطها فيه %13.2. ولغرض اختبار فرضية الدراسة قام الباحث بتقسيم نسبة الملكية الإدارية إلى أربعة مستويات هي %5 فأقل، %6، %15، %16، %25، أكثر من %25.

ويستند الباحث في هذا التقسيم على معيارين؛ أولهما: أن أقل قيمة لهذه النسبة في مشاهدات الدراسة البالغة (435) مشاهدة كانت %3.2. وأن أكبر قيمة كان %38.4، وهذا يعني أن طول الفئة في المستويات الأربعة يكون متناسق. أما المعيار الثاني؛ فهو معرفة طبيعة وشكل تأثير الزيادة في نسبة الملكية الإدارية على العلاقة بين التحفظ المحاسبي وكفاءة القرارات الاستثمارية، ويتطلب الأمر تقسيم الملكية الإدارية إلى هذه المستويات.

و بتوزيع مشاهدات عينة الدراسة البالغة (435) مشاهدة خلال نافذة الحدث على نسب الملكية الإدارية وفقاً لمستوى التحفظ المحاسبي وكفاءة قرارات الاستثمار يظهر بوضوح أن حالات المغالاة في الاستثمار تكون مصاحبة لانخفاض نسبة الملكية الإدارية وهذا ما قد يوحي بوجود علاقة ارتباط فيما بين المتغيرين، وهو ما أكدته نتيجة اختبار سيبرمان الذي أظهر قيمة معنوية عالية تبلغ 0.489 بمستوى معنوية %3,2 (العلاقة بين نسبة الملكية الإدارية وكفاءة قرارات الاستثمار).

جدول رقم (6)  
الوصف والتوزيع الإحصائي لعينة الدراسة وفقاً للملكية الإدارية

على مستوى القطاعات الاقتصادية			على مستوى العينة ككل	البيان	توزيع المشاهدات على الفئات
العقارية	الخدمية	الصناعية			
13.2%	26.51%	23.6%	22.71%	الوسط الحسابي	
3279	0.3435	32530.	0.3321	الانحراف المعياري	
31230.	0.3017	0.3114	0.2895	معامل التشتت	
17	24	26	67	5% فأقل	
19	26	43	88	6%-15%	
16	34	65	115	16%-25%	
23	51	91	165	أكثر من 25%	
75	135	225		مجموع المشاهدات	

جدول رقم (7)  
توزيع عينة الدراسة على أساس متغيرات الدراسة

على مستوى كفاءة قرارات الاستثمار			على أساس مستوى التحفظ				مستوى الملكية الإدارية
نقص	مغلاة	كفوة	غير متحفظة		متحفظة		
4,5%	3	95,5%	64	-	100%	67	5% فأقل
34	30	66	58	-	93,2	82	6%-15%
78,3	90	-	21,7%	25	44,3	51	16%-25%
74,5	123	-	25,5	42	23,6	39	أكثر من 25%
	246		122	67		239	مجموع المشاهدات

الأسلوب الإحصائي المستخدم في اختبار فرضية الدراسة:-

قبل اختيار الأسلوب الإحصائي المناسب لاختبار فرضية الدراسة فإنه ينبغي اختبار ما إذا كان توزيع المجتمع الأصلي الذي سحبت منه العينة طبيعياً من عدمه، ولهذا الغرض يستخدم الباحث اختبار (Lillefors Test for Normality) الذي يعتمد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمفردات مجموع الأصول لعينة الدراسة، حيث تم اختبار الفرضية الآتية:-  
Ho: تعني أن بيانات عينة الدراسة المسحوبة من المجتمع الأصلي ذات توزيع طبيعي عند مستوى معنوية مساوية أو أقل من 5%.

وبعد إجراء الاختبار وجد أن قيمة T المحسوبة أصغر من قيمة  $W_{.95}$  الجدولية، وعليه؛ تقبل فرضية العدم، مما يعني أن الشركات عينة الدراسة ذات توزيع طبيعي عند مستوى 5% وبالتالي ينبغي استخدام الاختبارات الإحصائية (البارا مترية) لأن الاختبارات (البارا مترية) تصبح غير ملائمة. وفي ضوء ذلك يستخدم الباحث تحليل الانحدار لاختبار فرضية الدراسة وعلى النحو الآتي:-

$$INVEFF_{it} = a_j + B_1 CON_{it} * ES_{it} + B_2 SIZE_{it} + B_3 DEMAT_{it} + B_4 FINSLA_{it} + B_5 ROA_{it} + \sum_j \dots \dots (4)$$

حيث أن:-

INVEFF = كفاءة القرارات الاستثمارية.

 $a_j =$  الحد الثابت في النموذج.CON<sub>it</sub> \* ES<sub>it</sub> = التحفظ المحاسبي المرجح بعدم تماثل المعلومات.SIZE<sub>it</sub> = لوغار يتم إجمالي الأصول (حجم الشركة).DEMAT<sub>it</sub> = الديون المستحقة.FINSLA<sub>it</sub> = الركود المالي (الفائض النقدي).ROA<sub>it</sub> = العائد على الأصول.

وتشير مصفوفة الارتباط الذاتية للمتغيرات الرقابية والمستقلة، إلى عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين تلك المتغيرات، مما يعني إمكانية الاعتماد على نتائج النموذج في تفسير فرضية الدراسة.

جدول رقم (8)  
مصفوفة الارتباط الذاتية للنموذج

ROA	FINSLA	DEMAT	SIZE	CON*ES	المتغيرات
0.1087	0.0832	0.0655	0.1215	1	CON*ES
0.0847	0.1045	0.1062	1	0.1215	SIZE
0.1032	0.1047	1	0.1062	0.0655	DEMAT
0.1007	1	0.1047	0.1045	0.0832	FINSLA
1	0.1007	0.1032	0.0847	0.1087	ROA

### نتائج اختبار فرضية الدراسة

أولاً: يلاحظ أنه عند مستوى ملكية إدارية لا تزيد عن 5%، كان الأثر ذا دلالة إحصائية معنوية إيجابية، بمعنى كلما قل مستوى التحفظ المحاسبي قلت كفاءة القرارات الاستثمارية. ويفسر هذه النتيجة نظام الحوافز والمكافآت الإدارية، الذي يقوم على أساس نسبة من صافي الربح وليس على أساس الراتب الثابت المتبع في معظم شركات هذه الشريحة، والذي قد يعد السبب الأساس وراء حوالي 95.5% من قرارات الاستثمار في هذه الشركات هي قرارات مغالى فيها (انظر جدول رقم 7). وبلا شك أن هذه النتيجة تدعم فرضية الدراسة؛ لأن نظام الحوافز والمكافآت الإدارية؛ يعد وأحدًا من بواعث اختيار السياسات المحاسبية غير المتحفظة، مما يعزز من تفسير الباحث لهذه النتيجة؛ وهو نسبة المديونية في شركات هذه الشريحة، التي تبلغ حوالي 39.4%، حيث تشير هذه النسبة العالية من المديونية إلى رغبة المديرين في تعظيم منافعهم الشخصية على حساب منافع حملة الأسهم من خلال الاعتماد على القروض لتمويل المشاريع. وذلك لما لها من آثار إيجابية على زيادة أرباح الشركة بفعل الفارق بين عائد استثمارها وكلفتها (أي القروض)، من جهة، وميزة القروض الضريبية باعتبار فوائدها جزءًا من المصاريف التي تطرح من الدخل الخاضع للضريبة التي تعرف هذه الميزة في نظرية التمويل المعاصرة بالوقر الضريبي للديون من جهة ثانية.

أما بشأن المتغيرات الضابطة، فقد أظهرت نتيجة الاختبار الإحصائي المدرجة في الجدول رقم (9) أنه بالرغم من صغر حجم الشركات في هذا المستوى من الملكية الإدارية، إلا أنه كان له (أي حجم الشركة) دور مؤثر، وبشكل إيجابي على المغالاة في الاستثمار، وهذا ما يؤكد ما ذهب إليه الباحث بأن رغبة المديرين في زيادة منافعهم الشخصية تجعلهم لا يبالون بمخاطر الاستثمار التي في الأغلب الأعم تصاحب الشركات صغيرة الحجم، أما متغير الديون المستحقة؛ فقد جاءت نتيجته مدعمة لفرضية اعتباره من محددات كفاءة قرارات الاستثمار، فانخفاض



متوسط قيمته يبدو أنه كان حافظاً لمجهزي السيولة لتمويل الشركات. والحال كذلك مع الفائض النقدي الذي أظهرت نتائجه عن وجود أثره الإيجابي على المغالاة في الاستثمار. أما معدل العائد على الاستثمار فلم يكن له أي أثر.

جدول رقم (9)  
نتائج اختبار فرضية الدراسة لمستويين 5% فأقل و6-15% فأقل

المستوى الأول: 6-15 % فأقل					المستوى الأول: 5 % فأقل					مستوى الملكية الإدارية
قوة التأثير	مستوى المعنوية	قيمة المحسوبة	معامل الاحتمال B	المتوسط	قوة التأثير	مستوى المعنوية	قيمة المحسوبة	معامل الاحتمال B	المتوسط	
56.7%	3.1	1.867	0.57	0.365	76.5%	3.8	1.805	1.48	0.403	CON*ES
35.2%	4.4	1.755	0.021	6.15	36.9%	4.1	1.79	0.045	6.4	SIZE
14.7%	4.5	1.746	0.78	6.9	8.6%	3.6	1.865	1.25	5.4	%DEMAT
22.7%	3.3	1.826	0.185	0.45	38.6%	3.2	1.86	(1.075)	0.28	FINSLA
-	غ.م	1.357	0.65	16.2	-	غ.م	1.451	0.401	19.4	ROA
0.367					0.78					INVEFF
1.165					1.075					a <sub>j</sub>
68.4%					72.3%					معامل التحديد R <sup>2</sup>
0.014					0.017					الخطأ المعياري
7.8					8.15					قيمة F المحسوبة
4.2					3.6					مستوى المعنوية

ثانياً: يختلف المستوى الثاني للملكية الإدارية (6-15%) عن سابقة بوجود شركات متحفظة تبلغ نسبتها 6.8%. كما أن ما يميز هذا المستوى، أيضاً، هو تضمنه على كلا النوعين عدم كفاءة قرارات الاستثمار المعالي، والنقص في الاستثمار، وبنسبة 2:1، وبالرغم من وجود هذين الاختلافيين إلا أن نوع الأثر لم يختلف، إذ أظهر الاختبار الإحصائي وجود أثر ذي دلالة معنوية إيجابية للتحفظ المحاسبي على المغالاة في الاستثمار ولكن بقوة أقل شدة مما هو عليه في المستوى الأول حيث بلغ معامل التأثير (المرونة) في المستوى الأول 76.5% بينما بلغ في المستوى الثاني 56.7%. ويعتقد الباحث أن السبب الأساس وراء انخفاض قوة التأثير في هذا المستوى من الملكية الإدارية يعود إلى اختلاف التوجهات الاستثمارية لمديري شركات هذه الشريحة، فارتفاع نسبة الملكية الإدارية يؤدي إلى بروز فرضية التحصين إلى جانب فرضية تقارب المصالح في تفسير سلوك الاختيار العكسي والأخلاقي للمديرين، إذ في مثل هذه الأوضاع يكون المديرون أكثر ميولاً لتجنب مخاطر الاستثمار، وما يترتب عليها من مشاكل الإفلاس وقيود عقود المديونية، وهو ما يفسر وجود حالة النقص في الاستثمار التي بلغت نسبتها حوالي 34% وانخفاض نسبة المديونية إلى (34.6%)<sup>b</sup>. وبلا شك فإن تضارب التوجهات الاستثمارية بهذه الطريقة ستؤدي حتماً إلى خفض قوة التأثير، أما المتغيرات الضابطة فإن نتائجها لم تختلف عن نظيرتها في المستوى السابق.

<sup>b/</sup> تعكس هذه النسبة متوسط نسبة المديونية المستخرجة من بيانات القوائم المالية لمشاهدات هذه الشريحة.

ثالثاً: سادت في هذا المستوى من الملكية الإدارية (16-25%) حالة التحفظ على عدم التحفظ، حيث بلغت نسبة الشركات المتحفظة 55.7%، وظهرت حالة القرارات الاستثمارية الكفوءة، حيث شكلت نسبة حوالي 21.7% واختفت حالة المغالاة في الاستثمار (انظر جدول رقم 7). مما يعني ذلك أن ارتفاع نسبة الملكية الإدارية يصاحبها زيادة في التحفظ المحاسبي الذي بدوره قد يقود إلى تحسين كفاءة القرارات الاستثمارية، من جهة، وأن ظاهرة المغالاة

في الاستثمار لا ترتبط بالضرورة الحتمية مع حالة عدم التحفظ، رغم ما بينته نتائج اختبار المستوى الأول والثاني وذلك بدلالة أن نسبة 44.3% من شركات هذه الشريحة هي غير متحفظة.

وإزاء تلك الخصائص لبيانات هذه الشريحة فإن اختبار فرضية الدراسة يتطلب إعادة تبويب البيانات وجعلها متجانسة لكي يمكن الاعتماد على نتائجها وتفسيرها. ولهذا الغرض قام الباحث بتبويب مستوى التحفظ إلى خمسة فئات طول الفئة 0.03 والحد الأدنى للفئة الأولى (-0.132) وهي أصغر قيمة في البيانات لكنها تمثل أعلى مستوى للتحفظ في مشاهدات هذه الشريحة من الملكية الإدارية، ثم بعد ذلك توزيع مشاهدات كفاءة قرارات الاستثمار على تلك الفئات وكما هو مبين في الجدول رقم (10) الذي يوضح وجود مشاهدات من حالة نقص في الاستثمار ضمن مستويات التحفظ يبلغ عددها 40 مشاهدة وقد تركز 36 مشاهدة منها في الفئتين الأولى والثانية، أما المشاهدات الباقية فقد كانت ضمن الفئة الخامسة، بالرغم من استثنائية هذه الحالة باعتبار عدم كفاءة قرارات الاستثمار عادة ترتبط بعدم التحفظ وليس بالتحفظ، إلا أن الباحث لا يراها كذلك لأن مثل هذه الحالة يمكن أن تظهر في الشركات العائلية، مثل التي تتصف بها شركات تلك المشاهدات، وذلك بدوافع الاستحواذ عن طريق ترغيب حملة الأسهم بالتخلي عن استثماراتهم من خلال اتخاذ سياسات محاسبية متعسفة. أما القرارات الكفوءة فقد تركزت في الفئة الثالثة والرابعة بواقع 23 مشاهدة، وأما المتبقي فقد كان ضمن الفئة الأخيرة، مما يعني ذلك أن للتحفظ منفعة حدية وليست مطلقة في القرارات الاستثمارية وتتمثل في حدود أقل من (0.101) إلى (0.009).

### جدول رقم (10)

#### التوزيع التكراري لكفاءة قرارات الاستثمار على فئات التحفظ

فئات التحفظ	(0.102) - (0.132)	(0.071) - (0.101)	(0.04) - (0.07)	(0.009) - (0.039)	(0.008) فأكثر
التوزيع التكراري	22	19	9	14	52

وفي ضوء تلك المعطيات أجري اختبار فرضية الدراسة الذي بدأ بفحص أثر التحفظ في مشاهدات الفئة الأولى والثانية بوصفهما متجانستين، وقد أظهر وجود أثر عكسي ذي دلالة إحصائية معنوية للتحفظ على حالة النقص في الاستثمار وأن هذا الأثر يبدأ بالتلاشي كلما نقص مستوى التحفظ حتى يصل إلى الفئتين الثالثة والرابعة، الذي عندهما يتحول إلى أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية معنوية، إذ كلما نقص مستوى التحفظ اتجهت القرارات الاستثمارية إلى حالة الكفاءة؛ حتى يصل مستوى التحفظ إلى (-0.009)، وبعدها يعود الأثر إلى حالته السلبية ويستمر مع حالة عدم التحفظ، وبهذه النتيجة فإن العلاقة بين التحفظ وكفاءة قرارات الاستثمار في مشاهدات هذه الشريحة من الملكية الإدارية تأخذ شكل المقعر. وبلا شك هذه النتيجة كانت متوقعة من قبل الباحث لأن المنطق يفترض وجود مستوى أمثل للتحفظ تكون عنده قرارات الاستثمار في أفضل الأحوال، وأن زيادة مستوى التحفظ عن تلك الحدود لا بد أن يكون مرتبط بدوافع أخرى عدا تحسين قرارات الاستثمار كما هو الحال مع دوافع مديري الشركات العائلية التي تتصف بها مشاهدات ذلك المستوى من التحفظ. أما نتيجة أثر عدم التحفظ مع النقص في الاستثمار فينسبها الباحث إلى دوافع مديري الشركات التي قد تتجه نحو رغبتهم في الاستمرار بوظائفهم، لذلك فقد إلى ما يعرف بإدارة الأرباح، التي هي نقيض التحفظ، لتحسين أداء الشركة وإعطاء تصوراً جيداً عن تدفقاتها النقدية الحالية والمستقبلية للمستثمرين، إلى جانب كونها (أي إدارة الأرباح) تعد من الأدوات الفاعلة لمواجهة الآثار السلبية لحالة النقص في الاستثمار على القيمة السوقية للشركة. وعلى أساس ذلك التحليل يمكن القبول بفرضية الدراسة لهذا المستوى من الملكية الإدارية.

و تجدر الإشارة إلى أن الاختبار لم يظهر أثرًا لأي من المتغيرات الضابطة، فانخفاض مجموع الديون المستحقة في فئة مستوى التحفظ (0.071 - 0.132) وتوفر الفائض النقدي لم تشجع وتحفز مديري شركات مشاهدات هذه الشريحة نحو الاستثمار وذلك بدوافع المنفعة الشخصية المتمثلة في رغبتهم في استحواد استثمارات حملة الأسهم من خلال نقص في الاستثمار وزيادة التحفظ اللذان يعملان على إرسال إشارات سلبية عن حملة الأسهم عن مستقبل الشركة وأدائها.

جدول رقم ( 11 )  
نتائج اختبار فرضية الدراسة لمستوى ملكية إدارية 16%-25%

(0.008) فأكثر					(0.071) – (0.009)					(0.071)-(0.132)					مستوى الملكية الإدارية  لتفاصيل	
قوة التأثير	مستوى المعنوية	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار B	المتوسط	قوة التأثير	مستوى المعنوية	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار B	المتوسط	قوة التأثير	مستوى المعنوية	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار B	المتوسط		
36.9%	4.1	1.73	) 0.286	0.443	36%	4.1	0.98	0.06	(0.06)	34.80%	3.20%	1.965	(0.84)	(0.099)	CON*ES	المتغيرات
-	غ.م	1.435	0.645	10.7	-	غ.م	1.55	0.317	10.8	-	غ.م	1.432	0.651	12.1	SIZE	
-	غ.م	1.345	0.118	4.1	-	غ.م	1.313	0.128	4.4	-	غ.م	1.224	0.121	4.3	DEMAT%	
-	غ.م	1.415	0.217	7.10%	-	غ.م	1.351	0.317	0.75	-	غ.م	1.471	0.247	0.91	FINSLA	
-	غ.م	1.371	0.281	11.9	-	غ.م	1.451	0.288	11.9	-	غ.م	1.321	0.181	12.4	ROA%	
(0.342)					0.001					(0.239)					INVEFF	معطيات نموذج الاختبار
0.645					0.795					0.089					a <sub>p</sub>	
67.4					57.8					72.4					معامل التحديد R <sup>2</sup>	
0.101					0.038					0.118					الخطأ المعياري	
10.9					7.5					7.56					قيمة F المحسوبة	
2.7					2.3					3.40%					مستوى المعنوية	

رابعاً: عند مستوى ملكية إدارية أكثر من 25% يلاحظ أن الشركات أكثر تحفظاً من المستويات الثلاثة السابقة حيث تبلغ نسبتها في هذه الشريحة (76.4%) مما يعني ذلك أن زياد ملكية المديرين تجعلهم أكثر ميلاً نحو التحفظ، ويلاحظ على هذه الشركات أن (36.5%) منها تتصف بتركز الملكية و(17.5%) منها تتصف بالملكية الأجنبية، لهذا يعتقد الباحث أن السبب الأساس وراء تحفظ الجزء الأكبر من هذه الشركات ربما يعود إلى رغبة المديرين فيها على تخفيض التكاليف السياسية وذلك من خلال ممارستها التأثير على الإدارة نحو زيادة التحفظ، وذلك بفعل وجودهما ضمن فريق مجلس الإدارة. كما يلاحظ على هذه الشركات أن (21.4%) منها تتصف بارتفاع الملكية الحكومية التي قد يكون سبب ميل المديرين فيها نحو التحفظ هو تحسين الحاكمية المؤسسية لدعم وجود سوق كفوء يجلب رأس المال المحلي والأجنبي وتخفيض كلفة رأس المال للشركات المحلية. أما الشركات غير المتحفظة فقد لاحظ الباحث أن 59% منها تتصف بالملكية المؤسسية والإفراد.

و لاختبار فرضية الدراسة لهذه الشريحة من الملكية الإدارية، قام الباحث بنفس الإجراءات التي قام بها عند المستوى الثالث (16-25%) وكما هو مبين في الجدول رقم (12) الذي يكشف أن قرارات الاستثمار المثلى تتركز في الفئة الثانية التي جميع مشاهداتها تمثل قرارات كفوة. أما النقص في الاستثمار لمشاهدات الشركات المتحفظة فقد توزعت على الفئة الأولى والثالثة والرابعة وبعضها ضمن الفئة الخامسة. وأما نتيجة الاختبار الإحصائي فقد أكد ما ذهب إليه الباحث سابقاً بخصوص وجود منفعة حدية للتحفظ المحاسبي، حيث أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي للتحفظ على قرارات الاستثمار للمشاهدات المحصورة بين مستوى التحفظ (0.110) - (0.08)، وأما عندما يقل مستوى التحفظ عن ذلك المستوى أو يزيد يكون الأثر سلبياً.

### جدول رقم (12)

#### التوزيع التكراري لكفاءة قرارات الاستثمار على فئات التحفظ

فئات التحفظ	(0.111) - (0.141)	(0.08) - (0.110)	(0.049) - (0.079)	(0.018) - (0.048)	فاكثر (0.017)
التوزيع التكراري	38	41	23	21	42

و الجدير بالذكر أن الشركات ذات القرارات الاستثمارية المثلى تنتمي للشركات التي تتصف بالملكية الأجنبية أو الحكومية. ويعتقد الباحث أن هذه النتيجة منطقية بخصوص الشركات ذات الملكية الأجنبية لأن المستثمرين الأجانب يمارسون دورهم الرقابي على الشركات المحلية بشكل مباشر وغير مباشر. وأما الرقابة المباشرة فتكون عن طريق استخدام حق التصويت للتأثير على قرارات الإدارة، وأما الرقابة غير المباشرة فتتم عن طريق التهديد بسحب استثماراتهم من الشركات المحلية، الأمر الذي يؤثر إيجابياً على جودة التقارير المالية ومن ثم قرارات الاستثمار. وأما بالنسبة للشركات الممولة حكومياً فقد كانت النتيجة غير متوقعة للأسباب الآتية:-

1. لأن الحكومة تلجأ إلى التحفظ لإخفاء موارد الشركة لأهداف سياسية.
2. تعاني الشركات التي بها تواجد حكومي عالٍ من مشكلة الوكالة بشكل واضح لأن تعيين المديرين في هذه الشركات يتم من قبل الحكومة وليس من قبل المالكين العاديين.
3. تقوم الحكومة باستخدام هذه الشركات لتحقيق أهداف اجتماعية وسياسية قصيرة الأجل وغالباً ما تتعارض مع تعظيم منافع حملة الأسهم.

ولكن يبدو وفقاً لهذه النتيجة أن وجهة النظر الأرجح لتفسيرها ترتبط بالدور الرقابي للحكومة والمتمثل في استخدام هذه الشركات كنموذج لاستقطاب الاستثمار الأجنبي لتحقيق التنمية المستدامة في البلد.

وعلى أساس هذه النتيجة فإن شكل العلاقة بين التحفظ المحاسبي وكفاءة قرارات الاستثمار تأخذ الشكل المقعر، وأن دوافع الإدارة هي المحرك الأساس لمستوى التحفظ بدلالة الأثر العكسي الذي أظهره اختيار الفئة الأولى، حيث تزامن التحفظ المحاسبي مع النقص في الاستثمار وكلاهما يهدفان إلى تحقيق منفعة الإدارة، فالدافع الضريبي هو السبب وراء تزايد مستوى التحفظ، والرغبة في الاستحواذ على استثمارات حملة الأسهم هو الحافز وراء النقص في الاستثمار حالة عدم التحفظ في ظل وجود النقص في الاستثمار فقد كان يهدف إلى المحافظة على القيمة السوقية للشركة من الآثار السلبية لنقص الاستثمار.

c/ لقد تم احتساب نسب هيكل الملكية بالاعتماد على معلومات التقارير المالية للشركات عينه الدراسة.

جدول رقم (13)  
نتائج اختبار فرضيات الدراسة لمستوى ملكية إدارية 25% فأكثر

(0.008) فأكثر					(0.08) – (0.11)					(0.111) - (0.141)					مستوى الملكية الإدارية  التفاصيل	
قوة التأثير	مستوى المعنوية	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار B	المتوسط	قوة التأثير	مستوى المعنوية	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار B	المتوسط	قوة التأثير	مستوى المعنوية	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار B	المتوسط		
30%	4.5	1.781	(1.675)	0.065	71.25%	2.9	1.95	0.015	0.095	45.90%	3.7	1.971	1.083)	(0.125)	CON*ES	المتغيرات  معطيات نموذج الاختبار
-	غ.م	1.453	(0.748)	10.8	-	غ.م	1.651	0.675	12.6	-	غ.م	1.641	0.971	10.1	SIZE	
21.30%	4.2	1.811	(1.072)	7.2	34.80%	3.6	1.875	0.012	5.8	25.10%	4.2	1.84	(0.891)	8.3	%DEMAT	
10.70%	3.8	1.871	(0.057)	68%	40.50%	3.2	1.88	0.003	0.27	33.7	4.1	1.851	(0.142)	0.72	FINSLA	
-	غ.م	1.432	(1.011)	16.10%	-	غ.م	1.432	0.645	18.20%	-	غ.م	1.435	1.115	15.60%	ROA	
0.362					0.002					0.295					INVEFF	
0.324					0.435					0.185					Aj	
68.3					71.4					67.6					معامل التحديد R2	
0.016					0.015					0.028					الخطأ المعياري	
8.12					7.65					9.22					قيمة F المحسوبة	
2.75					3.4					3.3					مستوى المعنوية	

أما بخصوص المتغيرات الضابطة فقد كشفت نتائج اختبار النموذج عدم وجود أثر لكل من حجم الشركة ومعدل العائد على الاستثمار على كفاءة قرارات الاستثمار. وأما الديون المستحقة والفائض النقدي فقد أظهرت النتائج عن وجود أثر سلبي لهما على النقص في الاستثمار وإيجابي على حالة القرارات الاستثمارية المثلى.

### الاستنتاجات والآفاق البحثية المستقبلية

#### أولاً: الاستنتاجات

لقد أسفر التحليل الإحصائي ومناقشة نتائجه عن مجموعة من الاستنتاجات المهمة إلى جانب دعمه لفرضية الدراسة، وذلك على النحو الآتي:-

- 1- إن الجزء الأكبر من الشركات الأردنية لا تتبع سياسات محاسبية متحفظة، وإن التحفظ الموجود في التقارير المالية لشركات الجزء الآخر لم يكن بدواعي تحسين جودة المعلومات المحاسبية وزيادة الشفافية، وإنما بدوافع تعظيم منافع المديرين على حساب منفعة حملة الأسهم بدلالة المبالغة في التحفظ وما ترتب عليه من آثار سلبية مثل ظاهرة عدم تماثل المعلومات في السوق المالي الأردني، وعدم كفاءة قرارات الاستثمار سواء بالنقص أو المبالغة.
- 2- يتأثر مستوى التحفظ بمستوى الملكية الإدارية، فكلما زادت نسبة ملكية المديرين في رأس المال الشركة زاد مستوى التحفظ والعكس صحيح، مما يعني ذلك أن مستوى التحفظ مرتبط بالبواعث الاقتصادية للمديرين والتي تختلف تبعاً لاختلاف نسبة ملكيتهم في رأس المال.
- 3- تكون القرارات الاستثمارية غير كفوءة في الشركات غير المتحفظة، أما في الشركات المتحفظة فتعتمد كفاءة القرارات الاستثمارية على مستوى التحفظ الحدي، إذ عند هذا المستوى من التحفظ تحقق الشركة حجم الاستثمار الأمثل. ومما لا شك فيه أن هذا المستوى يختلف باختلاف نسبة الملكية الإدارية، وبالتالي يمكن الاستنتاج بأن منفعة التحفظ في الحد من مشاكل الوكالة وتعارض المصالح ليست مطلقة وإن كانت مقيدة بمستوى التحفظ الحدي.
- 4- لا يوجد لمتغير حجم الشركة ومعدل العائد على الاستثمار أثر على نتائج نموذج الاختبار، على العكس من متغير الديون المستحقة والفائض النقدي اللذين أظهر الاختبار الإحصائي لهما أثر العلاقة بين التحفظ المحاسبي وكفاءة قرارات الاستثمار وخاصة في المستوى الثالث والرابع من الملكية الإدارية.

#### ثانياً: الآفاق البحثية المستقبلية

في ضوء نتائج الدراسة واستنتاجاتها يقترح الباحث الآفاق البحثية المستقبلية الآتية:

- 1- نموذج كمي مقترح لقياس المستوى الأمثل للتحفظ في التقارير المالية.
- 2- أثر السياسات المتحفظة على النقص في الاستثمار.
- 3- العلاقة بين كفاءة قرارات الاستثمار والفائض النقدي في ضوء التحفظ المحاسبي.
- 4- أثر هيكل الملكية على العلاقة بين الديون المستحقة والتحفظ.
- 5- أثر هيكل التمويل على العلاقة بين التحفظ المحاسبي وكفاءة قرارات الاستثمار.
- 6- أيهما أكثر تأثيراً التحفظ المحاسبي أم إدارة الأرباح على كلفة رأس المال.



## المراجع

### أولاً: -المراجع العربية

- 1- الصايغ، عصام سعد محمد وحميذة محمد عبد الحميد، (2015)، « قياس أثر جودة التقارير المالية على كفاءة القرارات الاستثمارية»، *مجلة المحاسبة والمراجعة*، جامعة بني سويف، مصر، المجلد 3، ص ص. 49-1.
- 2- الشاهد، ريما محمود سليمان ورضوان محمد العناتي، (2017)، «أثر هيكل الملكية وخصائص الشركة على جودة الأرباح: دراسة اختبارية على قطاع التأمين الأردني»، *مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية*، الأردن، المجلد 17، العدد 21، ص ص. 30-16.
- 3- الفضل، مؤيد محمد علي، (2016)، « العلاقة بين جودة الأرباح وكلفة رأس المال في ضوء نظرية الوكالة: دراسة لحالة الأردن»، *دورية الإداري*، معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان، المجلد 38، العدد 146، ص ص. 45-9.
- 4- النجار، جميل، (2014)، « قياس التحفظ المحاسبي في التقارير والقوائم المالية وأثره على القيمة السوقية للسهم: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة المدرجة في فلسطين»، *مجلة البلقاء للبحوث والدراسات*، جامعة عمان الأهلية، المجلد 17، العدد 2، ص ص. 224-177.
- 5- حمد، آمنة خميس ومحمد عبد الله المومني، (2018)، « أثر التحفظ المحاسبي في إدارة مخاطر هبوط التدفقات النقدية التشغيلية في الشركات المدرجة في بورصة عمان: دراسة تحليلية»، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد 14، العدد 1، ص ص. 106-81.
- 6- حمدان، علام محمد موسى، (2011)، « أثر التحفظ المحاسبي في تحسين جودة التقارير المالية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة الأردنية»، *مجلة العلوم الإدارية*، الجامعة الأردنية، عمان، المجلد 38، العدد 2، ص ص. 433-415.
- 7- عبد الزهرة، كرار سليم، (2017)، « ممارسات التحفظ المحاسبي وتأثيرها في تحسين كفاءة القرارات الاستثمارية وتقرير قيمة الشركة»، *مجلة الغري*، جامعة الكوفة، العراق، المجلد 14، العدد 3، ص ص. 404-374.
- 8- ياسين، محمد، (2008)، « قياس مستوى التحفظ في السياسات المحاسبية في ظل الحاكمية المؤسسية وأثره على جودة الإفصاح عن البيانات المالية للبنوك التجارية الأردنية»، رسالة دكتوراه غير منشورة مقدمة للأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان.

### ثانياً: - المراجع الأجنبية

1. Abdullahi, I.B, W.A. Lawal and G.F. Etudaiye-Muhtar, (2011), "The Effects of Firm Size on Risk Return in The Nigerian Stock Market: A Sectoral Analysis", *British Journal of Economics, Finance and Management Sciences*, Vol. 1, No. 2, 1-11.
2. Ahmed, Anwar S., and Scott Duelman, (2011), "Evidence on The Role of Accounting Conservatism in Monitoring Manager's Investment Decisions", *Accounting and Finance*, Vol. 51, 609-633
3. Alkurdi, Amneh, N. Al-Nimer, and Mohammad D., (2017), "Accounting Conservatism and Ownership Structure Effects: Evidence From Industrial and Financial Jordanian Listed Companies", *International Journal of Economics and Financial*, Vol.7, no.2, 608-619.
4. Al-Sraheen, Dea'a Al-Deen Omar, F. F. HanimBtFadzil and Syed S.Bin Syed Ismail, (2014), "The Influence of Corporate Ownership Structure and Board Member's Skills on The Accounting Conservatism: Evidence From Non-Financial Listed Firms in Amman Stock Exchange", *International Journal of Accounting and Financial Reporting*, Vol. 4,

- No. 1, 177-197.
5. Aminu, Lawal, and ShehuUsman Hassan, (2016), "Accounting Conservatism and Investment Efficiency of Listed Nigerian Conglomerate Firms", *Scholedge International Journal of Business Policy and Governance*, Vol. 3, issue 11, 167-177.
  6. Aulia D. and S. V. Siregor, (2018), "Financial Reporting Quality, Debt Maturity, and Chief Executive Officer Career Concerns on Investment Efficiency", *Brazilian Administration Review*, Vol. 15, No. 2, 1-16.
  7. Bassiouny, Sara W., Mohamed M. Soliman and AimanRagab, (2016), "The Impact of Firm Characteristics on Earnings, Management: An Empirical Study on The Listed Firms in Egypt", *The Business of Management Review*, Vol. 7, No. 2, 91-101.
  8. Basu, S., (1997),"The Conservatism Principle and The Asymmetric Timeliness of Earnings", *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 24, 3-37
  9. Beaver, W. and S. Ryan, (2005), "Conditional and Unconditional Conservatism Concepts and Modeling", *Review of Accounting Studies*, Vol. 10, 269-309.
  10. Bens, D., and S. Monahan, (2004), "Disclosure Quality and The Excess Value of Diversification", *Journal of Accounting Research*, Vol. 42, No.4, 691-730.
  11. Biddle,G.C,M.L.Ma.and F.H. Sony, (2013), "The Risk Management Role of Accounting Conservatism for Operating Cash Flows", Available at [ssrn:http://ssrn.Com/ Abstract =1695629](http://ssrn.com/abstract=1695629).
  12. Bushman R. M., J. D. Piotroski and A. J. Smith, (2011), "Capital Allocation and Timely Accounting Recognition of Economic Losses", *Journal of Business Finance and Accounting*, Vol. 38, No. 1-2, 1-33.
  13. Chan, A., S., Lin, and N.Stiong, (2009), "Accounting Conservatism and The Cost of Equity: UK Evidence", *Managerial Finance*, vol. 35, No. 4, 325-345.
  14. Chen, IG, David Smith and Carolyn Wirth, (2017), "How is Investment Efficiency Related to Investment Transparency?", Available at: <https://ssrn.com/abstract=3005686>.
  15. Financial Accounting Standards Board (FASB), (2010), "Conceptual Framework for Financial Reporting-Chapter 1, The Objective of General Purpose Financial Reporting, and Chapter 3, Qualitative Characteristics of Useful Financial Information, *Statement of Financial Accounting Concepts No. 8*
  16. Francis, B., I., Nassan and W. Wu, (2013), "The Benefits of Conservatism Accounting to Shareholders: Evidence From the Financial Crisis ", *Accounting Horizons*, Vol. 27, No. 2, 319-345.
  17. Francis, J., R. and X. Martin, (2010), "Acquisition Profitability and Timely Loss Recognition", *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 49, No. 102, 161-178.
  18. Givoly, D. and C. Hayn, (2000), "The Changing Time-Series Properties of Earnings, Cash Flow and Accruals: Has Financial Reporting Become More Conservative?", *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 29, 287-320.
  19. Gomaliz, M. F. C. and Joan P. S. Ballesta, (2014), "Financial Reporting Quality, Debt Maturity, and Investment Efficiency", *Journal of Banking and Finance*, Vol. 4, 494-506.
  20. Hussain, Arif, Romana B. Syed Imran K. Mukharif Shah, and Sham ur. R., (2017), "Accounting Conservatism and Firm Investment Decisions: A Case of Pakistan", *Education and Information Management*, Vol. x1, No. 3, 401-412.
  21. Jafari, H., (2016), "Financial Reporting Quality, Debt Maturity and Investment Efficiency",

- Bulletin de La Socié'te' Sciences de Lie'ge*, Vol. 85, 1283-1296.
22. Jensen, M., and W.H. Meckling, (1976), "Theory of The Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, No. 4, 305-360.
  23. Khani, S., Makarani K. F., A. Zabihi and H. Emamgholipour, (2013), "The Relationship Between Accounting Conservatism and Bankruptcy Risk: Evidence From Iran", *World of Science Journal*, Vol. 1, No. 5, 183-190.
  24. kim,y.li,c.Pan and l. Zuo, (2013)," The Role of Accounting Conservatism The Equity Market: Evidence From Second Equity Offering", *The Accounting Review*, Vol.88.no.4, 1327-56.
  25. Lafond, R. and R. Watts, (2008), "The Information Role of Conservatism", *The Accounting Review*, Vol. 83, No.2, 447-78.
  26. Lai, Shu-Miao and Chih-liang Liu, (2018), "Management Characteristics and Corporate Investment Efficiency", *Asia Pacific Journal of Accounting and Economics*, Vol. 25, Issue 3-4, 295-312.
  27. Lara, Garcia, J, Manuel, Beatriz G. Osma, and FemandoPenalva, (2016), "Accounting Conservatism and Firm Investment Efficiency", *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 11, 221-238.
  28. Lawrence, A., R. Sloan, and Y. Sun, (2013), "Non-Discretionary Conservatism: Evidence and Implication", *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 56, 112-133.
  29. Lee, Tan, (2014), "Agency Cost of Equity and Accounting Conservatism: A Real Options Approach", Available at <http://ssrn.com/abstract=2399329>.
  30. Maswade, S.M., (2016)," The Effect of Accounting Conservatism on Financial Performance Indicators in The Jordanian Insurance Companies", *Journal of Internet Banking and Commerce*, Vol. 21, No. 1, 1-16.
  31. Meharban, Neda and H. M. Salteh, (2014), " The Role of Debt Maturities on Relationship Between Financial Reporting Quality and Investment Efficiency", *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, Vol. 4, No. 54, 3031-3043.
  32. Mousa, Gehan, (2014), "The Association Between Accounting Conservatism and Cash Dividends: Evidence From Emerging Markets", *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, Vol. 4, No.4, 210-220.
  33. Nejad, Javad C. Mahdi k and Mohammad Dohmarde, (2014)," Investigating The Relationship Between Accounting Conservatism and Investment Efficiency in Companies Accept in Tehran Stock Exchange", *World Journal of Environmental Biosciences*, Vol. 6, 41-45.
  34. Nuanpradit, Sirada, and K.Boonict-U-Thai,(2013),"Accounting Conservatism and Future Investment Opportunities: Empirical Evidence From Thailand", *Proceeding of Global Business and Finance Research House, Taipei, Taiwan*, 1-12.
  35. Penman, S. and X. Zhang, (2002), "Accounting Conservatism The Quality of Earnings and Stock Return", *The Accounting Review*, Vol. 77, 1-3.
  36. Rad, Seyed S.E., Zain Embong, Norman Mohd-Saleh, and R. Jaffar, (2016), "Financial Information Quality and Investment Efficiency: Evidence From Malaysia", *Asian Academy of Management Journal of Accounting, and Finance*, Vol. 12, No.1,129-151.
  37. Razmeh, A., H. Dowraghi and H. Dowraghi, (2014), "Investigate The Relationship Between Auonting Conservatism Firm Size and Cash Flow, The Risk of Bankruptcy, The

- Companies Listed in Tehran Stock Exchange”, *Indian Journal Science Research*, Vol. 7, No. 1, 539-545.
38. Razzaq, Naveed, Zhang Rui, and ZouDonghua, (2016), “Accounting Conservatism Alleviates Firm’s Investment Efficiency: An Evidence From China”, *International Journal of Business and Economics Research*, Vol. 5, No 4, 85-94.
39. Schleicher, t., K. Hussainey and H. Walter, (2007), “Loss Firms Annual Repor Narrative and Share Price Anticipation of Earning”, *British Accounting Review*, Vol. 39, Issue, 2, 135-171.
40. Shi, Wei, and Haifeng You, (2016), “Agency Conflicts and Accounting Conservatism, Evidence From Exogenous Shocks to Analyst Coverage”, Working Paper, *Issn 2464-4005, www. Nhh.no.*
41. Sofian, S., Siti Z. Abdul R. and Mohammad Ghorban M., (2016), “Conservatism of Earning and Investor Protection”, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2, No. 14, 143-148.
42. Song, Fangfang, (2015), “Ownership Structure and Accounting Conservatism: A Literature Review”, *Modern Economy*, Vol. 6, 478-483.
43. Stubeli, Igor, (2014), “Investment and Profits: Countries”, *Managing Global Transitions*, Vol. 12, No. 4, 395-413.
44. Ting, Fu. (2015), “Empirical Research of Accounting Conservatism and Over-investment in Listed Firms of China”, *International Journal of Economics, Commerce and Management*, Vol. 111, Issue 5, May,145-159.
45. Tobin. J., (1969), “A General Equilibrium Approach to Monetary Theory”, *Journal of Money, Credit, and Banking*, Vol. 1, No. 1, 15-29.
46. Triverdi, Y. and M. Keivanfar, (2017), “The Effect of Financial Constraints on Relationship Between Financial Reporting Quality and Investment Inefficiency”, *International Journal of Economics and Financial*, Vol. 7, No. 5, 161-168.
47. Wang, Fusheng, Z. Zhn and John H., (2015), “Financial Reporting Quality, Free Cash Flow, and Investment Efficiency”, SHS Web of Conference, Available at <http://www.shs-conforencess.org>.
48. Wang, Jie, (2014), “Research on The Influence of Financial Stock on Investment ...Based on the Empirical Analysis of China’s A-Share Listed Company in Manufacturing Industry”, *International Journal of Business Administration*, Vol. 5, No. 4, 52-59.
49. Wang, Juo-Lien, (2013), “Accounting Conservatism and Information Asymmetry: Evidence Firm Taiwan”, *International Business Research*, Vol. 6, No. 7, 32-43.
50. Watts, R., (2003), “Conservatism in Accounting Part 1: Explanations and Implications”, *Accounting Horizons*, Vol. 17, No. 3, 207-21.
51. Weinberg, John A., (1994), “Firm Size, Finance, and Investment”, *Federal Reserve Bank of Richmond Economic*, Vol. 80, No. 1, 19-40.
52. Xu, X., Wang X. and Han N., (2012), “Accounting Conservatism, Ultimate Ownership, and Investment Efficiency”, *China Finance Review International*, Vol. 2, No. 1, 53-77.
53. Yassin, Mohammad M., Haitham Y. Ali and Madher E. Hamdallah, (2015), “The Relationship Between Information Asymmetry and Stock Return in The Presence of Accounting Conservatism”, *International Journal of Business and Management*, Vol. 10, No. 5, 126-134.

## ضغوط العمل وعلاقتها بالاحترق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية

ياسر عادل أبو مصطفى<sup>(1)</sup> \*، حاتم محمد عسفة<sup>(2)</sup>، مي محمد شراب<sup>(3)</sup>

<sup>(1)</sup>جامعة فلسطين، فلسطين

<sup>(2)</sup>الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا، فلسطين

<sup>(3)</sup>جامعة فلسطين، فلسطين

y.mostafa@up.edu.ps \*

### الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد ضغوط العمل، وعلاقتها بالاحترق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة مكونة من ستة محاور، وقد هدفت إلى قياس اتجاهات الموظفين، مستخدمين بذلك أسلوب العينة العشوائية البسيطة في اختيار مفردات الدراسة، حيث بلغ حجم العينة (250) مفردة من أصل (760) أي بنسبة (33%) من مجموع مفردات المجتمع الكلي للدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى ضغوط العمل لدى الموظفين الإداريين العاملين في الجامعات الفلسطينية في غزة جاءت بدرجة متوسطة، بوسط حسابي (3.07)، فيما جاء مستوى الاحترق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في الجامعات الفلسطينية في غزة بوسط حسابي (2.99)، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين أبعاد ضغوط العمل (صراع الدور - غموض الدور - الهيكل التنظيمي) وبين الاحترق الوظيفي، وكذلك وجود علاقة عكسية بين بعدي ضغوط العمل (الأمان الوظيفي - بيئة العمل) وبين الاحترق الوظيفي، كما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق بين ضغوط العمل، والاحترق الوظيفي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر)، وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان من أهمها: وضوح الأنظمة والتعليمات المعمول بها، عدم الإسناد للعاملين أعمالاً تتناقض مع قيمهم ومبادئهم، كما أوصت الدراسة بضرورة توزيع الأعمال على العاملين وفق قدراتهم وإمكاناتهم، مع ضرورة اتباع سياسة الإثراء الوظيفي، وتعزيز بيئة العمل للعاملين.

**الكلمات الدالة:** الضغط؛ ضغوط العمل؛ الاحترق الوظيفي.



# Work Stress and its Relation to Occupational Combustion Among Administrative Staff in Palestinian Universities

Yaser Abu Mostafa <sup>(1)\*</sup>, Hatem Asfah <sup>(2)</sup>, May Sharab <sup>(3)</sup>

<sup>(1)</sup> Palestine Univesity, Palestine

<sup>(2)</sup> University College of Science and Technology, Palestine

<sup>(3)</sup> Palestine University, Palestine

y.mostafa@up.edu.ps \*

## Abstract

This study aimed to identify the dimensions of work stress and their effect on the occupational combustion among the administrative staff in the Palestinian universities. The study adopted the descriptive analytical approach, and used the questionnaire as the main tool. The sample consisted of (250) from the total of (760) representing (33%) of the total population of the study. The most important results revealed by the study were that the level of work stress of the administrative staff in the Palestinian universities in Gaza was average, with a mean of (3.07), while the level of occupational combustion had a mean of (2.99). The study found a positive correlation between occupational combustion and the following dimensions of work stress: Role conflict, role ambiguity, and organizational structure. However, an inverse correlation was detected between the two work stress dimensions of job security and work environment, on one hand; and occupational combustion on the other hand. The results of the study also indicated no differences between work stress and occupational combustion in regards to demographic variables (gender, job title, qualification, years of experience, age). The study suggested a number of important recommendations, among which were the following: the necessity of having clear regulations and instructions in force, avoid assigning tasks that contradict with the values and principles of the employees. The study also recommended distributing work to employees according to their potentials and capabilities, the necessity of implementing career enrichment policy as well as enhancing the work environment. Keywords: stress; work stress; occupational combustion.

## المقدمة

تعد ضغوط العمل أحد المداخل الإدارية المهمة، التي تطرّق لها العديد من الكتاب، والباحثين، في علوم إدارة الأعمال؛ لما لها من انعكاسات سلبية على الفرد والمنظمة على حد سواء، ولامتداد هذه الظاهرة، وارتباطها بحياة الأفراد في بيئة العمل. وتعد التفسيرات والمفاهيم التي تناولتها، والمشكلات التي تتسبب فيها، وما ينجم عن هذه المشكلات من آثار نفسية وسلوكية عميقة على العاملين في منظمات الأعمال بمختلف قطاعاتها، أحد أهم التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال، وتسعى بشكل مستمر للبحث في معالجتها، والحد من توافرها لدى العاملين فيها، وتمثل ضغوط العمل تحدياً نفسياً وتنظيمياً كبيراً للعاملين في منظمات الأعمال المختلفة، خصوصاً وأنهم لا يعيشون بمعزل عن بيئتهم المحيطة بما تشمله من أحداث ومواقف (سعيد، وشعلان، 2018). وتعتبر ظاهرة الاحتراق الوظيفي من الظواهر النفسية السلبية التي تواجهها منظمات الأعمال، والتي تأتي كنتيجة لعدم توفر الإمكانيات والظروف البيئية المناسبة لأداء العاملين لأدوارهم الوظيفية المحددة لهم، سواء كانت داخلية



أو خارجية (الجمال، 2012).

وتمثل ضغوط العمل أحد المداخل الإدارية المفترضة، التي لها علاقة بدرجة توفر ظاهرة الاحترق الوظيفي لدى العاملين في أية من منظمات الأعمال وفق ما أشار إليه بعض الباحثين، وهو ما ستحاول هذه الدراسة البحث فيه، والتأكد من وجود هذه العلاقة، واتجاهها، ودرجة قوتها، حيث أصبحت ضغوط العمل تمثل تحدياً نفسياً وتنظيمياً كبيراً للعاملين في أماكن عملهم، خصوصاً وأنهم لا يعيشون بمعزل عن البيئة المحيطة بما تشمله من أشخاص وأحداث ومواقف، لذلك سيتم التحقق من مدى ارتباط هذين المتغيرين في بيئة العمل الفلسطينية وبالتحديد على قطاع التعليم العالي الفلسطيني.

## أولاً: مشكلة الدراسة

يعاني العديد من الموظفين من بعض المشاكل في وظائفهم، وذلك بسبب الضغوط الواقعة عليهم في بيئة عملهم، وتعد ظاهرة الاحترق الوظيفي من أبرز الظواهر السيكولوجية التي نشأت في بيئة العمل الفلسطينية، فيعد الاطلاع على بعض الدراسات المحلية اتضح أن هناك اهتماماً من قبل الباحثين بدراسة هذه الظاهرة؛ وذلك بسبب شيوعها في قطاعات اقتصادية وإنتاجية وخدمائية مختلفة، وإن كانت بنسب متفاوتة، فدراسة الكحلوت (2017) أشارت إلى أن معدل الاحترق الوظيفي عالٍ لدى عينة الدراسة بواقع (42.85%)، ودراسة الطلاع (2015) أشارت إلى أن معدل الاحترق الوظيفي لدى عينة الدراسة بلغت (51%)، ودراسة منصور (2012) أشارت إلى أن الاحترق الوظيفي لدى عينة الدراسة بلغت (61.6%)، ودراسة مسعود (2010) أشارت إلى أن الاحترق الوظيفي لعينة الدراسة بلغت (57%).

وبعد المراجعة الأدبية الأولية لاحظ الباحثون بأن هناك شحاً في الدراسات البحثية التي تناولت الضغوط كمدخل إداري، وعلاقته بظاهرة الاحترق الوظيفي، فجاءت هذه الدراسة لسد هذه الفجوة، ولتوضيح وبيان أهمية ضغوط العمل وعلاقته في الاحترق الوظيفي لتكون هذه الدراسة نقلة نوعية في بيئة العمل الفلسطينية، وفي تفكير المسؤولين لدى الجامعات الفلسطينية بأهمية العنصر البشري كمورد من موارد المؤسسة، ويجب الحفاظ عليه. وبناءً على ما تم تناوله والتطرق إليه أعلاه فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة عن التساؤلات التالية:

1. ما مستوى توفّر ضغوط العمل (صراع الدور، غموض الدور، الهيكل التنظيمي، الأمان الوظيفي، بيئة العمل المادية) لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة؟
2. ما مستوى توفّر الاحترق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة؟
3. هل توجد علاقة بين ضغوط العمل (صراع الدور، غموض الدور، الهيكل التنظيمي، الأمان الوظيفي، بيئة العمل المادية) والاحترق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة؟
4. هل توجد فروق في استجابات المبحوثين تجاه أبعاد ضغوط العمل، والاحترق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين تُعزى لمتغير (النوع، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر) لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة؟

## ثانياً: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تحديد العلاقة بين أبعاد ضغوط العمل، والاحترق الوظيفي لدى الإداريين في الجامعات الفلسطينية.
2. تحديد طبيعة الفروق في استجابات المبحوثين حول أبعاد ضغوط العمل، والاحترق الوظيفي لدى الإداريين في الجامعات الفلسطينية.
3. الكشف عن المعوقات والصعوبات التي تقف حائلاً في تحسين بيئة العمل في الجامعات الفلسطينية محل الدراسة في محافظات قطاع غزة.
4. الكشف عن جوانب القصور والضعف في أداء الموظفين الإداريين بسبب الاحترق، ومدى الحاجة إلى التخفيف من ضغوط العمل وتحسين بيئة العمل.
5. الوصول إلى نتائج تسهم في تحسين بيئة العمل في الجامعات الفلسطينية محل الدراسة.
6. تقديم توصيات إلى إدارات الجامعات الفلسطينية تسهم في تحسين وتطوير خدماتها.

## ثالثاً: أهمية الدراسة

### أ. الأهمية النظرية:

1. تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تناقش وتعالج موضوعاً من أهم وأحدث الأدبيات الإدارية التي لاقت رواجاً في السنوات الأخيرة؛ لما له من دور في تطوير وتحسين أداء العاملين.
2. تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها الدراسة الأولى عربياً ومحلياً -على حد علم الباحثين- التي ربطت بين ضغوط العمل، والاحترق الوظيفي لدى العاملين في الجامعات.
3. تسهم هذه الدراسة في تحسين إدراك إدارات الجامعات الفلسطينية -محل الدراسة- بالعلاقة بين أبعاد ضغوط العمل، والاحترق الوظيفي لدى موظفيها.
4. من المأمول أن تسهم هذه الدراسة في توجيه أنظار الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات التطبيقية في هذا المجال الهام بما يشكل إضافة نوعية للأدب الإدارية.

### ب. الأهمية العلمية:

1. تساعد في تقديم معلومات علمية عن أهمية ضغوط العمل، وعلاقتها بالاحترق الوظيفي.
2. ستحدد هذه الدراسة نقاط القوة والضعف الخاصتين في بيئة العمل، وما تخلقه من تأثير على ضغوط العمل لدى العاملين؛ مما يساعد الجامعات الفلسطينية والإدارة العليا فيها على تعزيز نقاط القوة، والبناء عليها، وتصحيح نقاط الضعف.
3. تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تجري في قطاع هام وحيوي للشعب الفلسطيني، ألا وهو قطاع التعليم في الجامعات الفلسطينية.
4. تستمد الدراسة أهميتها من النتائج والحلول التي ستقدمها للمعنيين بالتعليم الجامعي، والعاملين فيه بالإجراءات اللازمة لخفض معدلات ضغوط العمل لدى العاملين.

## رابعاً: متغيرات الدراسة

لتحديد العلاقة بين أبعاد ضغوط العمل والاحترق الوظيفي لدى الإداريين في الجامعات الفلسطينية، اعتمدت الدراسة على المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: ضغوط العمل وأبعادها: (صراع الدور، غموض الدور، بيئة العمل المادية، الهيكل التنظيمي، الأمان الوظيفي).
- المتغير التابع: الاحترق الوظيفي.
- المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية للعاملين: (النوع، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر).

## خامساً: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في الحدود التالية:

- الحد الموضوعي: تناولت الدراسة موضوع علاقة ضغوط العمل بالاحترق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية.
- الحد البشري: اشتملت الدراسة على الموظفين العاملين في مختلف الإدارات والأقسام الإدارية، بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
- الحد الزمني: طبقت مفردات هذه الدراسة في عام 2018م.
- الحد المكاني: طبقت هذه الدراسة على الموظفين الإداريين العاملين في جامعة الأزهر، والجامعة الإسلامية، وجامعة فلسطين في قطاع غزة.

## سادساً: التعريف الإجرائي لمصطلحات الدراسة

- ضغوط العمل: عبارة عن شعور داخلي سلبي يشعر به الموظف أثناء تأدية مهامه نتيجة عدم توفر بيئة عمل مناسبة تتناسب مع احتياجاته وقدراته.
- الاحتراق الوظيفي: هو مجموعة التغيرات الفسيولوجية والسيكولوجية التي تطرأ على الفرد، جراء وقوعه تحت طائلة الضغوط المتكررة في العديد من الجوانب الحياتية اليومية، تؤدي إلى انحدار في أدائه يفقده ثقته بنفسه، مما يؤدي إلى عزوفه عن العمل.

## سابعاً: الدراسات السابقة والإطار النظري

### الدراسات السابقة:

- 1- دراسة (الكلوت، 2017) بعنوان «دور العوامل التنظيمية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي في وزارتي الصحة والتعليم» هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور العوامل التنظيمية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي في الوزارات الفلسطينية – دراسة حالة وزارتي الصحة والتعليم- واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدم الباحث أداة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات الدراسة، واشتملت عينة الدراسة على (320) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة (الاجهاد الانفعالي، تبلد المشاعر، الإنجاز الشخصي) وبين ضغوط العمل، كما توصلت إلى أنه لا يتوفر مجال كاف من السلطة والصلاحيات بدرجة مريحة لأداء مهام العاملين، كما بينت نتائج الدراسة أن الوزارتين لا تتبنيان الحلول الإبداعية والمبادرات لدى العاملين في حل مشكلات العمل.
- 2- دراسة (تماسيني، 2015): بعنوان «مستوى ضغوط العمل وعلاقته بالرضا الوظيفي على الموظفين في بلدية سيدي عمران» هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ضغوط العمل، وعلاقته بالرضا الوظيفي على الموظفين في بلدية سيدي عمران، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدم الباحث أداة الاستبانة كأداة رئيسة في جمع بيانات الدراسة، واشتملت عينة الدراسة على (50) عاملاً يزاولون نشاطهم في البلدية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل، وبين الرضا الوظيفي، ودوران العمل، والتسبب المهني لدى الموظفين في البلدية.
- 3- دراسة (الطلاع، 2015): بعنوان «واقع الاحتراق الوظيفي وأسبابه لدى العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة» هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدم الباحث أداة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات الدراسة، واشتملت عينة الدراسة على (69) عاملاً في الشركة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: يوجد درجة متوسطة من الاحتراق الوظيفي لدى موظفي الشركة، وأن هناك توافراً مرتفعاً لمجال الإنهاك العاطفي، ومتوسطاً لمجال عدم الإنسانية، بينما كانت درجة مجال تدني الإنجاز الشخصي منخفضة، كما توصلت إلى معرفة المسببات التنظيمية للاحتراق الوظيفي بدرجة كبيرة لدى العاملين باستثناء مجال العلاقات الاجتماعية الذي كان بدرجة متوسطة، وكان ترتيب المسببات: (ضعف التحفيز المادي، محدودية صلاحيات العمل، ضغوط العمل، صراع القيم، ضعف العلاقات الاجتماعية)، وقد توصلت أيضاً- لعدم وجود فروق بين أفراد العينة تبعاً لمتغيرات النوع ( الحالة الاجتماعية، العمر، سنوات الخدمة ) في تصورهم لواقع الاحتراق الوظيفي.
- 4- دراسة (المشرفي، 2014): بعنوان «ضغوط العمل وعلاقتها بالحراك المهني بالمديريات العامة للتربية والتعليم» هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ضغوط العمل بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث أداة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات الدراسة، واشتملت عينة الدراسة على (207) عمال من الدوائر في ست محافظات تعليمية من أصل إحدى عشر، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: هناك درجة ضغوط العمل في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان جاءت متوسطة، وتوصلت أيضاً لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ضغوط العمل تعزى إلى متغيرات الوظيفية.

- 5- دراسة (طلافة، 2013): بعنوان «مستوى ضغوط العمل عند معلمي الدراسات الاجتماعية للمرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في العاصمة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، عمان» وهدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى ضغوط العمل عند معلمي الدراسات الاجتماعية للمرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في العاصمة عمان، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث أداة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات الدراسة، واشتملت عينة الدراسة على (228) معلماً ومعلمة موزعين على أربع مديريات للتربية في عمان، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن ضغوط العمل التي تواجه المعلمين مستواها مرتفع، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية لضغوط العمل تعزى لمتغير النوع ولصالح الذكور وللخبرة ولصالح المعلمين ذوي الخبرة المتوسطة، وبينت الدراسة أن أهم المشاكل التي يعاني منها الموظفون هي التعب والإرهاق الجسدي وأقل المشكلات هي عدم النوم.
- 6- دراسة (عودة، 2013): بعنوان «ظاهرة الاحتراق النفسي وعلاقتها بضغوط العمل لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية» هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى انتشار ظاهرة الاحتراق النفسي وعلاقتها بضغوط العمل لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية، وقياس مستوى ضغط العمل، والتعرف على مصادرهما، والكشف عن العلاقة ما بين ظاهرة الاحتراق النفسي وضغوط العمل، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث أداة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات الدراسة، وقد اشتملت عينة الدراسة على (558) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن مستوى انتشار ظاهرة الاحتراق النفسي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية معتدل، كما بينت الدراسة أن وجود ضغوط عمل لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية متوسط، وأنه لا يوجد تأثيرات لمتغيرات (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، الخبرة). على كل من الاحتراق النفسي وضغوط العمل، وتوصلت أيضاً لوجود علاقة إيجابية بين ضغوط العمل والاحتراق النفسي.
- 7- دراسة (منصور، 2013) بعنوان «الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالمساندة الاجتماعية لدى الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل» هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالمساندة الاجتماعية لدى الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل في ضوء متغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الباحثة أداة الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات الدراسة، واشتملت عينة الدراسة على (100) عامل، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: يوجد لدى موظفي منطقة الخليل التعليمية درجة متوسطة من الاحتراق الوظيفي، وكذلك المساندة الاجتماعية، وقد توصلت أيضاً لوجود علاقة ارتباطية سلبية ضعيفة بين الاحتراق الوظيفي والمساندة الاجتماعية، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق في متغير الخبرة، وعدم وجود فروق في متغير الجنس والمؤهل العلمي.
- 8- دراسة

#### (Ghalenoi & Rad,2013):«The relationship between leadership behavior and burnout among coaches and athletes»

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين السلوك القيادي، والاحتراق الوظيفي لدى المدربين، والرياضيين من الذين شاركوا في المسابقات بين الفرق، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحثون أداة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات الدراسة، واشتملت عينة الدراسة على (50) سباحاً ومدرباً رياضياً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستباقية والاحتراق الوظيفي بين المدربين، وتوصلت أيضاً إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة من المدربين، والاحتراق الوظيفي بين الرياضيين.

- 9- دراسة (ميسون، ومحمدي، 2012): بعنوان «إدراك مصادر الضغط المهني وعلاقته بالاحتراق النفسي لدى المعلمين بالمرحلة الابتدائية بورقلة» هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن مصادر الضغط المهني، وعلاقته بالاحتراق النفسي لدى المعلمين بالابتدائي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحثون أداة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات الدراسة، واشتملت عينة الدراسة على (85) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود علاقة بين إدراك المعلمين لمصادر الضغط المهني والاحتراق النفسي لديهم، وتوصلت أيضاً إلى أنه لا يوجد اختلاف في الاحتراق النفسي بين المعلمين والمعلمات باختلاف درجة إدراكهم لمصادر الضغط المهني.

10- دراسة ( أبو هواش، والشايب، 2012): بعنوان «مستوى الاحتراق النفسي لدى معلمات التربية الخاصة مقارنة بالمعلمات العاديات في محافظة الباحة في المملكة العربية السعودية» هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى الاحتراق النفسي لدى معلمات التربية الخاصة مقارنة بالمعلمات العاديات في محافظة الباحة في المملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحثون أداة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات الدراسة، واشتملت عينة الدراسة على (81) معلّمة بواقع (29) معلّمة تربية خاصة في محافظة الباحة، و(52) معلّمة من المعلمات العاملات في المدارس التابعة لمديرية التربية والتعليم في مدينة الباحة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن معلمات التربية الخاصة يُعانين من مستوى معتدل من الإجهاد الانفعالي، وتبّد الشعور، والاحتراق النفسي العام، بينما يُعانين من مستوى مرتفع من نقص الشعور بالإنجاز، وتوصلت أيضاً إلى أن معلمات التخصصات الأخرى يُعانين من مستوى معتدل من الإجهاد الانفعالي، ومستوى مرتفع من نقص الشعور بالإنجاز، بينما يُعانين من مستوى منخفض من تبّد المشاعر والاحتراق النفسي العام، كما كشفت نتائج الدراسة عن مستوى أكبر من معاناة معلمات التربية الخاصة من الإجهاد الانفعالي، وتبّد المشاعر، والاحتراق النفسي العام مقارنة بمعلمات التخصصات الأخرى، بينما يُعانين درجة أقل من نقص الشعور بالإنجاز مقارنة بمعلمات التخصصات الأخرى.

11- دراسة (أبو مسعود، 2010): بعنوان «ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة أسبابها وكيفية علاجها» هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى انتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث أداة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات الدراسة، واشتملت عينة الدراسة على (258) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة يعانون بشكل عام من مستوى متوسط من الاحتراق الوظيفي على بعديه (الإجهاد الانفعالي وعدم الإنسانية) فيما كان مستوى الاحتراق منخفضاً على بعد (الإنجاز الشخصي)، وتوصلت أيضاً لوجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين كلّ من صلاحيات العمل، وقلة التعزيز الإيجابي، ودرجة الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة، كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين كلّ من انعدام العلاقات الاجتماعية، وضغط العمل وصراع القيم، ودرجة الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة.

12- دراسة

«Stress the perceptions of social work lectures in Britain» بعنوان (Collins & Jones, 2000)

هدفت هذه الدراسة إلى فحص الرضا الوظيفي والشعور بالضغط والإجهاد بين محاضري العمل الاجتماعي في المملكة المتحدة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدم الباحثون أداة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات الدراسة، واشتملت عينة الدراسة على (522) محاضراً يعملون في العمل الاجتماعي في بريطانيا، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن محاضري العمل الاجتماعي يتعرضون لمجموعة من الضغوط مشابهة لتلك الموجودة في المجتمع البريطاني، وأن 25% منهم يعانون من الكآبة والقلق.

13- دراسة (Hertzberg, 1959) بعنوان «The Motivation Towork»

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في تحفيز العاملين، واعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي والتجريبي، واشتملت عينة الدراسة على (2000) حالة من حالات الاستياء والرضى الوظيفي في بيئات عمل مختلفة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مجموعتين من العوامل المؤثرة في تحفيز الموظفين، المجموعة الأولى: ليست محفزات بل إن نقصها يعتبر عامل تثبيط ومصدر إحباط، ولكن توافرها يجعل العامل راضياً وليس محفزاً، وتشمل (الاستقرار الوظيفي، عدالة نظم المؤسسة، المنزلة المناسبة، الدخل المادي الكافي، الإشراف والذاتية، العلاقات الجيدة في العمل، ظروف العمل المناسبة) وتسمى هذه المجموعة بالعوامل الصحية، أما المجموعة الثانية: فإنها تشمل (العمل المثير، التقدير، فرص النمو، تحمل المسؤوليات، ووجود مجال لتحقيق الإنجازات) وتسمى هذه المجموعة بالعوامل المحفزة.

تعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراضنا الدراسات السابقة تبين لنا تنوعها في أهدافها، وأدواتها، والبيئة التي طبقت فيها، وظهر لنا الاهتمام الكبير بموضوع ضغوط العمل والاحتراق الوظيفي في كثير من البلدان من خلال الدراسات التي طبقت فيها إيماناً

منها بأهمية هذابين الموضوعين، وانعكاسهم على البيئة العلمية والعملية. كذلك وجدنا أن هذه الدراسة تتفق مع الدراسات السابقة في العديد من الجوانب، منها: المنهج المستخدم، وأداة الدراسة، وطريقة جمع البيانات، في حين اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أبعاد ضغوط العمل التي تناولتها، حيث ركزت الدراسة الحالية على خمسة أبعاد، وهي: (صراع الدور، غموض الدور، بيئة العمل المادية، الهيكل التنظيمي، الأمان الوظيفي)، كما وتبين لنا أن هذه الدراسة تتميز عن غيرها من الدراسات السابقة في أنها طبقت على الموظفين الإداريين بالجامعات الفلسطينية، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة التي طبقت في بيئات مختلفة، فمنها ما طبق على قطاع البلديات ومنها ما طبق على شركات توزيع الكهرباء، وعلى مديريات العامة للتربية والتعليم، والمدارس الحكومية، ومراكز المهن التقنية، وعليه يمكن لنا تحديد الفجوة البحثية بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في الشكل التالي:



شكل رقم (1) الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية (جرد بواسطة الباحثين)

## الإطار النظري للدراسة:

### أولاً: ضغوط العمل

قبل أن نتناول مفهوم ضغوط العمل لابد من التطرق أولاً إلى مفهوم الضغط، والذي يُعرّف عموماً بأنه: «استجابة تكيفية تتأثر بالفوارق الشخصية بين الأفراد، وهو نتيجة لأي فعل أو حالة أو حدث تضع على كاهل الشخص



المتعرض لها متطلبات خاصة» (IVANCEVICH, J. et al, 2012, p. 195)، ويعرّف أيضاً «بعملية نفسية غير مريحة تحدث كاستجابة لتأثيرات بيئية» (Robbins & Judge, 2013). وتعرف ضغوط العمل بأنها: «ضغوط ترتبط بطبيعة الأعمال والمهام والأنشطة التي يمارسها العاملون في عملهم، ولذلك أطلق عليها أيضاً ضغوط الوظيفة أو الضغوط المهنية، والتي غالباً ما تستخدم بالتناوب على أنها الشيء نفسه». (صالح، 2009). وقد تعددت المفاهيم التي تتناول مصطلح ضغوط العمل وفقاً لتعدد اتجاهات وأفكار الباحثين والكتاب، حيث لا يوجد تعريف محدد ودقيق اتفق عليه الكتاب في توضيح ضغوط العمل، فمنهم من تناول ضغوط العمل من جوانب بيئية خارجية، ومنهم من تناوله من منطلق درجة استجابة الفرد للمؤثرات والعوامل الخارجية المسببة للضغوط، ومنهم من حاول الربط بين الفرد والبيئة المحيطة من خلال درجة التفاعل بينهما، وعليه يمكن النظر لمفهوم ضغوط العمل بنظرة شمولية تكاملية بأنه: «يحدث نتيجة لتفاعل الخصائص الذاتية للفرد مع الظروف البيئية الخارجية المحيطة به، وبالتالي تعرف ضغوط العمل على أنها: عبارة عن حالة تنتج من التفاعل بين الظروف الموجودة في العمل وخصائص العامل، ويترتب عليها خلل في الاتزان الفيزيولوجي النفسي لذلك الفرد» (أبو رحمة، 2012).

### أنواع ضغوط العمل:

يمكن تحديد أنواع ضغوط العمل حسب معايير محددة، وهي: (فلية وعبدالمجيد، 2013)

- 1- **حسب الآثار المترتبة عليها:** ويعتبر التصنيف على أساس الآثار المترتبة على الضغوط هو المعيار الأكثر شيوعاً، حيث يُصنّف الضغوط إلى نوعين، وهما ضغوط إيجابية، وأخرى سلبية.
  - أ- **الضغط الإيجابي:** يساعد المرء على الإبداع وتنمية الثقة بالنفس، وهذا الضغط يعد حافزاً يدفع الفرد نحو الأداء الأفضل.
  - ب- **الضغط السلبي:** يُعد الصورة المدمرة للضغوط، ويؤدي إلى اختلال وظيفي، حيث يؤثر في حالة المرء الجسدية والنفسية، وهذا يؤدي إلى اختلال في الاستجابة سواء المعرفية أو النفسية، مما يؤدي إلى ضعف الأداء.
- 2- **حسب معيار السبب:** وفق هذا المعيار يمكن تحديد أنواع ضغوط العمل على النحو التالي:
  - أ. **الضغوط الأسرية:** مثل التنافر الأسري والانفصال والوفاة والفقر.
  - ب. **ضغوط النقص:** مثل نقص الممتلكات ونقص الأصدقاء.
  - ت. **ضغوط العدوان:** مثل سوء المعاملة من العائلة ومن الأقران والأصدقاء.
  - ث. **ضغوط السيطرة:** مثل التأديب والعقاب القاسي.
- 3- **حسب شدة الضغوط:** وفق هذا المعيار يمكن تحديد أنواع ضغوط العمل على النحو التالي: (تماسيني، 2015).
  - أ. **ضغوط ناتجة عن الصراعات الداخلية:** كالعصاب، وهذا النوع مرتبط بشكل وثيق بالمفهوم الذي يعطيه الطب العقلي للقلق.
  - ب. **ضغوط ذو أصل خارجي،** أي صادر من بيئة الفرد كمواعجهته للعراقيل خلال سعيه لتحقيق أهداف معينة فيريد اجتيازها وتخطيها ليشعر بالراحة والرضا.
  - ت. **جهد مرتبط بالحاجة إلى الإبداع،** فالمبدع في حاجة لأن يعيش في بيئة تحفزه على استغلال طاقاته الإبداعية بتطوير وظائفه الطبيعية.
- 4- **من حيث المصادر:** وفق هذا المعيار يمكن تحديد أنواع ضغوط العمل على النحو التالي: (المشرفي، 2014).
  - أ. **الضغوط الناتجة عن البيئة المادية:** يتعرض لها الفرد داخل المنظمة أثناء ممارسة مسؤولياته ومهامه، وتتضمن مصادر متنوعة قد تكون نفسية أو اجتماعية أو تقنية.
  - ب. **الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية:** تظهر لدى الأفراد الذين يتفاعلون معاً في مجالات العمل.
  - ت. **الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للفرد:** وتعزى إلى الخصائص الشخصية المتوارثة أو المكتسبة.

### مصادر ضغوط العمل:

يتعرض الأفراد في حياتهم إلى العديد من الضغوط التي تأتي من مصادر مختلفة، وتعمل كل منها بشكل مستقل أو تتفاعل معاً بإحداث التأثير على سلوكهم وتصرفاتهم.

#### أ- المصادر المتعلقة بالبيئة المحيطة بالعمل:

عادة ما يكون للعوامل البيئية تأثيرات ضاغطة متعددة على الفرد والمنظمة، وتشمل هذه العوامل: (الطفاحة، 2013).

1. **العوامل السياسية:** تأثر العوامل السياسية على حياة العديد من الأفراد المهتمين بها، فالجو السياسي العام، التيارات السائدة، العقوبات المفروضة على بعض الدول، الحروب، كلها عوامل قد تزيد من حجم الضغوط.
2. **العوامل الاقتصادية:** ولها الدور الأعظم في تشتيت جهد الإنسان، وضعف قدرته على التركيز والتفكير خاصة حينما تعصف بالدولة الأزمات المالية الخاسرة، وينجم عنه عدم قدرة الأفراد على مسايرة متطلبات الحياة.

3. **العوامل الاجتماعية:** وهي تشكل حجر الأساس في التماسك الاجتماعي والتفاهل بين أفراد المجتمع، فمعايير المجتمع تحتّم على الفرد الالتزام بها، والخروج عنها يعد خروجاً عن العرف والتقاليد الاجتماعية، فبذلك تصبح سبباً في إحداث الضغط، ويتضح ذلك من نتائج الحركات الداعية لحقوق الإنسان والقضاء على الفقر.

#### ب- المصادر المتعلقة بالمنظمة والوظيفة: (بنات، 2002).

1. **طبيعة العمل:** إن طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد من حيث مدى تنوع الواجبات المطلوبة، ومدى أهمية العمل وكميته، ونوعية المعلومات المرتدة من تقييم الأداء، كلها من العوامل التي من المحتمل أن تكون مصدراً أساسياً للإحساس بالضغط.
2. **صعوبة العمل:** تسبب صعوبة العمل شعور الفرد بعدم الاتزان، وترجع صعوبة العمل إما إلى عدم المعرفة بجوانب عمله، أو أن كمية العمل أكبر من نطاق الوقت الخاص بالأداء، أو أكبر من القدرات المتاحة للفرد.
3. **الأمن الوظيفي:** وهو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون، مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، والأمن من إجراءات إدارية تعسفية، الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية، وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء.
4. **اختلال بيئة العمل المادية:** كأن يكون المكان غير مجهز من حيث التهوية ووجود رطوبة وإضاءة ودرجة الحرارة العالية، أو التعامل مع مواد كيميائية تؤدي إلى الشعور بعدم مناسبة العمل وظروفه، فإنها يمكن أن تكون مصدراً أساسياً من مصادر ضغوط العمل.
5. **غموض الدور:** يعني غموض الدور النقص في المعلومات اللازمة لتأدية الدور المتوقع من الفرد، يحدث غموض الدور عندما تكون الأهداف والمهام والاختصاصات ومتطلبات العمل غامضة وغير واضحة، مما يؤدي إلى شعور الفرد بعدم سيطرته على عمله، ويعتبر غموض الدور من أكثر العوامل المؤدية للضغط بسبب شعور العاملين بعدم التأكد فيما يتعلق بالأهداف والتوقعات وأسلوب تقييمهم وغيرها.
6. **صراع الدور:** ويلعب الفرد عدة أدوار، أي إنه يقوم بمحاولة مقابلة التوقعات المختلفة التي تريدها الأطراف المختلفة منه، وأحياناً تكون الأدوار متعارضة، هذا يعني أنه قد يحدث تعارض في مطالب العمل من حيث الأولوية، وتعارض حاجات الأفراد مع متطلبات المنظمة، وتعارض مطالب الزملاء مع تعليمات المنظمة، وتكون الضغوط نتيجة لعدم مقدرة الفرد على تحقيق توقعاته المختلفة.

#### ثانياً: مفهوم الاحتراق الوظيفي:

يعرف الاحتراق الوظيفي بأنه «حالة من الإنهاك العاطفي والفكري والجسماني، وتكون على شكل تعبيرات يستخدمها الفرد تجاه عمله، كاستجابات للضغوط والعلاقات التنظيمية المزمّنة. وتتمثل هذه الحالة في إحساس الفرد بأن مصادره العاطفية مستنزفة، وبميله لتقويم ذاته سلبياً، وإحساسه بتدني كفاءته في العمل، وفقدان التزامه الشخصي في علاقات العمل، بالإضافة لفقدانه العنصر الإنساني في التعامل مع الآخرين داخل المنظمة وخارجها». (العجرم، 2017)، كما ويعرف بأنه مجموعة أعراض من الإجهاد النفسي، والاستنفاد الانفعالي، والتبلد الشخصي، والإحساس بعدم الرضا عن الإنجاز الشخصي والأداء المهني. (maslach, 1991)، ويعرف أيضاً بأنه «مجموعة الأعراض التي تصيب العاملين نتيجة ضغوط العمل والتعامل مع المستفيدين، وتؤدي إلى شعورهم بالإنهاك العاطفي وعدم الإنسانية وتدني الإنجاز الشخصي». (الطلاع، سليمان، 2015)

## العوامل التي تؤدي إلى الاحتراق الوظيفي في المنظمات: (maslach&Leiter,1997)

1. **ضغط العمل:** حيث يشعر الموظف بكثرة الأعباء المناطة به، وأن عليه تحقيقها في مدة قصيرة جداً، ومن خلال مصادر شحيحة ومحدودة.
2. **محدودية صلاحيات العمل وانعدامها لاستخدامها في حل مشكلات العمل:** وهو بمثابة أحد المؤشرات التي تؤدي إلى الاحتراق النفسي، حيث تنتج هذه الحالة من خلال اتباع سياسات حازمة لا تعطي المساحة الكافية للفرد في حرية التصرف، واتخاذ الإجراء المناسب من قبل الأفراد في المنظمة.
3. **قلة التعزيز الإيجابي:** حيث يبذل الموظف جهداً كبيراً في عمله، يفوق العمل المكلف به داخل المنظمة، مما يتطلب منه إبداعاً إضافياً لبلوغ الأهداف المرسومة، في حين يُقابل ذلك بعدم التقدير لهذه الجهود، وتجاهلها دون مقابل مادي أو معنوي، فإن ذلك يكون مؤشراً على الاحتراق الوظيفي الذي يعيشه الموظف. (داوود، 2016، ص62).
4. **انعدام الاجتماعية:** والتي تأتي نتيجة ممارسته أعمالاً تتطلب فصلاً فيزيقياً في مكان العمل وعزلة اجتماعية عن الآخرين، في الوقت الذي يحتاج الموظف فيه إلى مشاركة الآخرين في بعض المهوم والأفراح والتنفيس، مما يؤدي به ذلك إلى الاحتراق الوظيفي.
5. **عدم الإنصاف والعدل:** والتي تبرز حين يتم تحميل الموظف مسؤوليات لا يكون في مقدوره تحملها، وفي المقابل يحاسب ذلك الموظف عند إخلاله بها، وقد نلمس أن القصور الذي تم حصره من قبل الموظف ليس تقاعساً منه، ولكن السبب في ذلك مرده إلى رداءة الأجهزة المستخدمة، وتواضع إمكانياتها، ومحدودية برامجها.
6. **صراع القيم:** يجد الموظف نفسه في مقابل بدائل صعبة، فقد يتطلب منه القيام بعمل دون الاكتراث يكون هذا العمل متوافقاً مع قيمه ومبادئه من عدمه.

ويعزو الباحثون السبب في عملية الاحتراق الوظيفي إلى شعور الفرد العامل في المنظمة بضعف القدرة على إشباع رغباته وطموحاته، والتي تنتج عادة كرد فعل طبيعي للعمل الزائد والمعقد، إذ يفقد الموظف السيطرة على كافة الأعمال التي يكلف بها مروراً بتحميله أعمالاً تفوق طاقته؛ مما يؤدي به نحو الدخول في متلازمة الاحتراق الوظيفي.

ومن أهم الدراسات الرائدة في مجال تحفيز أداء العاملين دراسة "Herzberg" التي قدمت عام (1959م)، والتي طبقت في بيئات عمل مختلفة على (200) حالة من حالات الاستياء والرضا الوظيفي، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أسباباً تؤدي إلى تحقيق الرضا، وهذه الأسباب تتعلق بمحتوى العمل، والتي تتمثل في الإحساس بالإنجاز، وتقدير الأداء الوظيفي الجيد، ونوعية العمل وأساليبه، ووجود فرص للتقدم في السلم الوظيفي، والنمو الوظيفي، وتوصلت أيضاً إلى وجود أسباب تؤدي إلى الاستياء الوظيفي، والتي تتعلق بأمر خارج محتوى العمل، أي أنها تتعلق بالبيئة المحيطة بالعاملين، وتتمثل بأنظمة المنشآت وأساليبها الإدارية، وأنماط الإشراف الإداري، والعلاقة مع زملاء العمل ومع الرؤساء والمشرفين على العمل، والأجور والمعاشات، كما توصلت الدراسة إلى وجود ضعف في العلاقة بين الأداء الوظيفي والكثير من الأساليب السائدة والمعتمدة في مجال التحفيز، وبهذا استطاع الباحث التفريق بين العوامل اللازمة لإيجاد البيئة الصالحة للعمل والعوامل المحفزة للأداء الوظيفي، كما بينت نتائج الدراسة أن أسباب حالات الرضا الوظيفي ليست بحال من الأحوال نقيضة أو مضادة لأسباب حالات الاستياء الوظيفي، بمعنى أن أسباب حالات الرضا الوظيفي تختلف تماماً عن الأسباب المؤدية إلى الاستياء الوظيفي، لأن لكل شعور عوامله المسببة له، والتي تختلف عن العوامل المسببة للشعور الآخر، كما كشفت الدراسة أيضاً أن أكثر الأساليب التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي هي القدرة على الإنجاز، وأداء الأعمال المناطة بالعامل بنجاح، وإن أكثر الأساليب التي تؤدي إلى الاستياء الوظيفي هي أنظمة المنشآت وأساليبها الإدارية، كما بينت الدراسة أيضاً أن تحفيز العاملين يتوقف على الفهم الحقيقي للعوامل التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي، والتي تتعلق بمحتوى العمل، كما بينت أيضاً أن إثراء العمل يتم من خلال البناء العمودي لمحتوى الوظيفة القائم على إعطاء الموظفين قدراً أكبر من الحرية من خلال إزالة بعض القوانين والقيود الوظيفية، مع التركيز على مسؤولية العمل عن تصرفاته، وإعطاء العاملين مهام جديدة أكثر صعوبة من الأعمال التي قاموا بها في السابق، كما وبينت أيضاً أن إثراء العمل لا يتم من خلال البناء الأفقي الذي يقوم على تبسيط مهام العمل.

## الدراسة الميدانية

### الطريقة وإجراءات الدراسة

#### أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ كونه من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية؛ ولأنه يناسب الظاهرة موضوع الدراسة، ويقوم بتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكوناتها.

#### ثانياً: مصادر جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على مصدرين من مصادر جمع البيانات، وهما:

- 1- المصادر الثانوية: فقد اتجه الباحثون إلى تكوين الإطار النظري من خلال مصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في الكتب والمراجع ذات العلاقة، والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.
- 2- المصادر الأولية: استخدم الباحثون بغية جمع البيانات الأولية استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

#### ثالثاً: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة من كافة العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة محل الدراسة (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة فلسطين)، حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة المستهدف (760) موظفاً حسب تقارير شؤون الموظفين لهذه الجامعات للعام 2018م.

#### رابعاً: عينة الدراسة

تم استخدام العينة العشوائية البسيطة في هذه الدراسة، ولتحقيق ذلك تم استخدام معادلة (روبيرت ماسون) لتحديد حجم العينة المناسب الذي يمثل مجتمع الدراسة أفضل تمثيل، وتم التوصل لحجم عينة الدراسة المناسب (255) مفردة من أصل المجتمع المتاح (760)، وقد تم استرداد (232) استبانة، أي ما يقارب (90.98%) والجدول رقم (1) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجامعة.

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

معادلة روبيرت ماسون لتحديد حجم العينة:

M	حجم المجتمع
S	قيمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 أي (1.96) على معدل الخطأ 0.05
p	نسبة توافر الخاصية وهي 0.50
q	النسبة المتبقية للخاصية، وهي 0.50

$$n = \frac{760}{\left[ \frac{(1.96)^2 \times (760 - 1)}{(0.5)(0.5)} \right] + 1} = 255$$

جدول رقم (1) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجامعة

الجامعة	العينة المختارة	المستجيب	نسبة الاستجابة
الإسلامية	145	133	91.72
الأزهر	70	61	87.14
فلسطين	40	38	95
المجموع	255	232	90.98

### خامساً: خصائص عينة الدراسة

جدول رقم (2) يوضح خصائص عينة الدراسة

البيانات الشخصية		العدد	النسبة	
1	النوع	ذكر	147	63.4 %
		أنثى	85	36.6 %
2	المسمى الوظيفي	مدير	24	10.3 %
		نائب مدير	24	10.3 %
		رئيس قسم	38	16.3 %
		رئيس شعبة	7	3.1 %
		موظف إداري	139	59.9 %
		دبلوم	30	12.9 %
3	المؤهل العلمي	بكالوريوس	135	58.2 %
		ماجستير	67	28.9 %
		دكتوراه	0	0.0 %
		أقل من 5 سنوات	30	12.9 %
4	سنوات الخبرة	من 5- 10 سنوات	25	10.8 %
		من 10 – 15 سنة	97	41.8 %
		أكثر من 15 سنة	80	34.5 %
		من 21 إلى 29	15	6.5 %
5	العمر	من 30 إلى 39	90	38.8 %
		من 40 إلى 50	52	22.4 %
		أكثر من 50 سنة	75	32.3 %
		العدد الكلي	232	100.0 %

يتضح من الجدول السابق أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث، حيث بلغت (63.4%) مقارنةً بنسبة الإناث التي بلغت (36.6%)، ويتفق ذلك مع الإحصائيات الصادرة عن الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني ضمن النتائج الأساسية لمسح القوى العاملة في قطاع غزة للعام 2016، كما تبين بأن هناك تنوعاً في المسمى الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة، حيث نلاحظ أن معظم أفراد العينة تنحصر تحت مسمى موظف إداري بنسبة (59.9%) مقارنةً بباقي المسميات الوظيفية الأخرى، كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن معظم أفراد عينة الدراسة يحملون درجة بكالوريوس بنسبة (58.2%)، ويعزى ذلك إلى أن أغلب الوظائف المطلوبة عند التعيين لدى المؤسسات التعليمية -محل الدراسة

تحتاج إلى درجة جامعية لا تقل عن درجة البكالوريوس، كما يتضح أن أغلب العاملين لدى الجامعات محل الدراسة يمتلكون سنوات خدمة معقولة تتراوح ما بين (10 إلى أقل 15 سنة) بنسبة (41.8%) ويعزى ذلك إلى درجة الاستقرار الوظيفي، والمناخ التنظيمي المناسب التي توفره الجامعات-محل الدراسة- للعاملين، كما تبين من الجدول أن إجمالي عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين (30 إلى 39 سنة) بنسبة (38.8%) ويعزى ذلك إلى سعي الجامعات محل الدراسة إلى توظيف فئة الشباب لقدرتهم على تحمل ضغوط العمل بشكل أكبر من غيرهم.

### سادساً: أداة الدراسة (الاستبانة)

اعتمدت الدراسة استبانة لدراسة ضغوط العمل، وعلاقتها بالاحترق الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، حيث تم استخدام برنامج (spss) الإحصائي في تفريغها، وتحليلها، بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

مكونات أداة الدراسة (الاستبانة)

تكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين، يتمثل القسم الأول: بالبيانات الشخصية لأفراد العينة التي تمثلت في (النوع، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، العمر) أما القسم الثاني: فيعبر عن متغيرات الدراسة من خلال المجالات والأبعاد المكونة للاستبانة، ويشتمل هذا القسم على (48) فقرة، منها (20) فقرة تعبر عن المتغير التابع (الاحترق الوظيفي)، و(28) فقرة تعبر عن المتغير المستقل (ضغوط العمل) بأبعاده المختلفة.

### جدول رقم (3): يوضح توزيع فقرات أداة الدراسة على المجالات والأبعاد المكونة لها

عدد الفقرات	البعد	المجال
6	صراع الدور	ضغوط العمل (المتغير المستقل)
6	غموض الدور	
5	الهيكل التنظيمي	
5	الأمان الوظيفي	
6	بيئة العمل المادية	
20	الاحترق الوظيفي (المتغير التابع)	
48	مجموع الفقرات	

### سابعاً: صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)

تم التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها من خلال تطبيق الاستبانة على عينة تجريبية مكونة من (30) مفردة، وتم اتباع الطرق الموضحة فيما يلي للتأكد من صدق الاستبانة وثباتها، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على جميع أفراد عينة الدراسة.

#### أ. الصدق المرتبط بالمحتوى (الصدق الظاهري)

يستخدم أسلوب الصدق الظاهري بهدف التأكد من مدى صلاحية الاستبانة، وملاءمتها لأغراض البحث، ويتم ذلك من خلال عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة، والمختصين بالموضوع قيد البحث، ويطلب منهم إبداء الرأي فيما يتعلق بمدى صدق وصلاحية كل فقرة من فقرات الاستبانة، ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لقياسه، ووصف الموضوع الذي أعدت من أجل البحث فيه، كما يطلب منهم إبداء وجهة النظر فيما تحتويه أداة الدراسة، وإدخال التعديلات اللازمة من وجهة نظرهم.

#### ب. صدق الأبعاد الفرعية (الصدق البنائي)

تم التأكد من صدق أداة الدراسة باستخدام طريقة صدق الأبعاد الفرعية، من خلال حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للاستبانة والأبعاد والمجالات الفرعية المكونة لها، حيث أشارت النتائج الموضحة بالجدول رقم (4) إلى أن معاملات الارتباط على مستوى الأبعاد الفرعية للمجال الأول تراوحت بين (0.526) وذلك لبعد «صراع الدور»، و(0.705) وذلك لبعد «غموض الدور»، بينما بلغ معامل ارتباط المجال الثاني «الاحترق الوظيفي» بالدرجة الكلية للاستبانة (0.848)، وكانت جميع معاملات الارتباط (الصدق) ذات دلالة إحصائية عند مستوى



(0.05) ويشير ذلك إلى وجود درجة جيدة من صدق الأبعاد الفرعية والمجالات الرئيسية للبيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة.

جدول رقم (4): معاملات الارتباط (الصدق) بين الدرجة الكلية للاستبانة والمجالات والأبعاد الفرعية

المجال	البعد	عدد الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المجال الأول	صراع الدور	6	0.526*	0.044
	غموض الدور	6	0.705**	0.003
	الهيكل التنظيمي	5	0.519*	0.047
	الأمان الوظيفي	5	0.547*	0.035
	بيئة العمل المادية	6	-0.577*	0.024
المجال الثاني	الاحترق الوظيفي	20	*0.848	0.000

\*دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

#### ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة بشكل أساسي على استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة (الاستبانة)، وقد تمثلت الأساليب الإحصائية في (Cronbach's Alpha)، (Mean)، (Deviation Standard)، (Pearson Correlation Coefficient)، (T – Test)، (ANOVA).

#### تحليل بيانات الدراسة الميدانية:

أولاً: تحليل النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الأول: ما مستوى توفر ضغوط العمل (صراع الدور، غموض الدور، الهيكل التنظيمي، الأمان الوظيفي، بيئة العمل المادية) لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة؟ تم استخدام تحليل الوسط الحسابي والانحراف المعياري، للإجابة عن التساؤل السابق.

#### أ. تحليل النتائج المتعلقة ببعد «صراع الدور»

جدول رقم (5): نتائج التحليل الإحصائي لفقرات بعد «صراع الدور»

البعد الأول			
الرقم	الفقرة	الوسط	الانحراف
1	أتعامل مع أكثر من مجموعة عمل ويوجد اختلاف فيما بينها.	3.00	0.87
2	يتدخل المسؤولون في أداء عملي بشكل كبير.	2.97	0.81
3	تدخل الآخرين في مجال عملي لا يتيح لي أداءه بأسلوب سليم.	2.93	0.83
4	يطلب مني تنفيذ أعمال متعددة ومتناقضة من عدة رؤساء.	2.86	0.97
5	الأعمال المكلف بها بعيدة عن خبراتي ومهاراتي.	2.79	1.07
6	يطلب مني القيام بأعمال تتناقض مع القيم والمبادئ العامة.	2.69	1.12
	صراع الدور	2.87	0.45

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الوسط الحسابي العام للبعد ككل قد بلغ (2.87) بانحراف معياري (0.45) وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على «أتعامل مع أكثر من مجموعة عمل ويوجد اختلاف فيما بينها» حيث بلغ قيمة الوسط الحسابي (3.00)، ويعزى ذلك إلى أن الموظف الإداري يعمل مع كثير من مجموعات العمل منها الإدارية، ومنها الأكاديمية، ومنها الذي أعلى من رتبته الوظيفية، ومنها من هو أقل، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة،

للفقرة التي تنص على «يطلب مني القيام بأعمال تتناقض مع القيم والمبادئ العامة» بوسط حسابي (2.69)، ويعزى ذلك بسبب العلاقات الجيدة بين الموظفين الإداريين في الجامعات، ووجود تجانس بين القيم السائدة في الجامعات والقيم الشخصية للموظف، وأن الجامعة تتعامل مع كل الموظفين بنفس القيم لا تميز بين موظف وآخر، مما يجنب حدوث تضارب في القيم والمعتقدات لدى الموظفين، وعدم تضارب الأدوار ووحدة الأمر موجودة لديهم.

### ب: تحليل النتائج المتعلقة ببعد «غموض الدور»

جدول رقم (6): نتائج التحليل الإحصائي لفقرات بعد «غموض الدور»

البعد الثاني			
الرقم	الفقرة	الوسط	الانحراف
1	عدم وضوح طبيعة العمل الذي أقوم به.	2.86	0.82
2	عدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات الملقاة على عاتقي.	2.72	0.95
3	لا أعرف مدى مساهمة عملي في تحقيق أهداف الجامعة	2.66	0.71
4	لا يوجد رئيس مباشر يتم الرجوع إليه عند الحاجة.	2.52	1.01
5	لا يفهم الرؤساء طبيعة عملي.	2.48	0.73
6	عدم وضوح الأنظمة والتعليمات في الجامعة.	2.34	1.16
	غموض الدور	2.60	0.54

يتضح من بيانات الجدول السابق الوسط الحسابي العام للبعد ككل، وقد بلغ (2.60) بانحراف معياري (0.54) وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على «عدم وضوح طبيعة العمل الذي أقوم به» حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.86)، ويعزى ذلك إلى وضوح الوصف الوظيفي، والتوصيف الوظيفي للموظف والموظف، ووضوح الأعمال، وعدم تداخل وتضارب الأعمال بين الأقسام في داخل الجامعات؛ لأنها تعتبر مقدمة لخدمة حساسة تحتاج قدراً من الوضوح في الأعمال، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على «عدم وضوح الأنظمة والتعليمات في الجامعة» بوسط حسابي (2.34)، ويعزى ذلك إلى أن جميع الجامعات في فلسطين ملتزمة بأنظمة وزارة التعليم العالي، وكل جامعة من الجامعات حين تم منحها الترخيص يكون لديها نظام عمل داخلي تعمل فيه وملتزمة به.

### ج. تحليل النتائج المتعلقة ببعد «الهيكل التنظيمي»

جدول رقم (7): نتائج التحليل الإحصائي لفقرات بعد «الهيكل التنظيمي»

البعد الثالث			
الرقم	الفقرة	الوسط	الانحراف
1	يعيق الهيكل التنظيمي وصول الأفكار من الموظفين للإدارة العليا.	3.69	1.06
2	عدم ملاءمة الهيكل التنظيمي الحالي لفرص الترقية.	3.55	1.01
3	عدم وضوح العلاقة بين الدوائر والأقسام يؤدي إلى ضعف الفعالية.	3.21	1.07
4	هناك صراعات بين الدوائر والأقسام.	3.03	0.97
5	الهيكل التنظيمي في الجامعة لا يتسم بالوضوح والدقة.	3.00	1.23
	الهيكل التنظيمي	3.32	0.71

يتضح من بيانات الجدول السابق الوسط الحسابي العام للبعد ككلٍ قد بلغ (3.32) بانحراف معياري (0.71) وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على: «يعيق الهيكل التنظيمي وصول الأفكار من الموظفين للإدارة العليا» حيث بلغ قيمة

الوسط الحسابي (3.69)، ويعزى ذلك إلى طول سلسلة الأمر بين الموظفين في الإدارات الدنيا وأصحاب القرار وصنّاعه في الإدارة العليا، وأن الهيكل التنظيمي الحالي لا يوجد فيه فرص للترقية، فالموظف قد يقضي طوال حياته المهنية إدارياً دون الانتقال إلى وظيفة إشرافية، وقد يكون راتبه أعلى من الوظيفة الإشرافية، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على: «الهيكل التنظيمي في الجامعة لا يتسم بالوضوح والدقة» بوسط حسابي (3.00)، ويعزى ذلك إلى أن هناك نشاطين داخل المؤسسة التعليمية، هما: النشاط الأكاديمي، والنشاط الإداري، فقد يكون هناك تداخل بين الأكاديميين أصحاب المناصب الإدارية، والموظفين الإداريين، ولكثرة الإدارات الإدارية داخل المؤسسة التعليمية.

#### د. تحليل النتائج المتعلقة ببعد «الأمان الوظيفي»

جدول رقم (8): نتائج التحليل الإحصائي لفقرات بعد «الأمان الوظيفي»

البعد الرابع			
الرقم	الفقرة	الوسط	الانحراف
1	لا أشعر بالأمان الوظيفي في الجامعة.	3.34	0.96
2	أقبل أية مهمة أكلف بها للمحافظة على عملي الحالي.	3.31	0.88
3	سأترك العمل الحالي بمجرد الحصول على فرصة عمل أفضل.	3.14	1.14
4	العمل الحالي غير مضمون لذلك أبحث حالياً عن وظيفة أخرى.	3.10	1.00
5	غالبية زملائي يفكرون في ترك العمل لو أتاحت لهم فرصة أخرى.	3.03	1.10
	الأمان الوظيفي	3.19	0.56

يتضح من بيانات الجدول السابق الوسط الحسابي العام للبعد ككل قد بلغ (3.19) بانحراف معياري (0.56) وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على: «لا أشعر بالأمان الوظيفي في الجامعة» حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.34)، ويعزى ذلك إلى عدم وجود أمان وظيفي بشكل كامل داخل الجامعات، وكثرة التنافس من قبل الخريجين على هذه الوظائف بأسعار أقل من المعروف، بينما يتعرض الموظف للضغط من قبل إدارة الجامعة للقيام بأي عمل يكلف به الموظف حرصاً على بقائه على رأس عمله، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على: «غالبية زملائي يفكرون في ترك العمل لو أتاحت لهم فرصة أخرى» بوسط حسابي (3.03)، ويعزى ذلك إلى أن أغلب الموظفين في الجامعات الفلسطينية حالياً من فئة العقود، فدائماً تجد الموظف يبحث عن فرصة تثبيت في مكان آخر لضمان الأمان الوظيفي له.

#### هـ. تحليل النتائج المتعلقة ببعد «بيئة العمل المادية»

جدول رقم (9): نتائج التحليل الإحصائي لفقرات بعد «بيئة العمل المادية»

البعد الخامس			
الرقم	الفقرة	الوسط	الانحراف
1	عملي مهياً بوسائل الأمان والسلامة.	3.86	1.36
2	طبيعة التصميم والديكور والترتيبات داخل المكتب مناسبة.	3.76	0.94
3	الإضاءة والتهوية في مكنتي مناسبة لطبيعة عملي.	3.28	0.83
4	أجهزة المكتب تعمل بشكل جيد.	3.24	1.43
5	الأدوات المستخدمة في العمل مناسبة.	3.14	1.08
6	عدم اكتظاظ الغرفة الواحدة بالموظفين.	3.09	0.75
	بيئة العمل المادية	3.39	0.59

يتضح من بيانات الجدول السابق الوسط الحسابي العام للبعد ككل قد بلغ (3.39) بانحراف معياري (0.59) وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على: «عملي مهياً بوسائل الأمان والسلامة» حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.86)، ويعزى ذلك إلى التزام الجامعات بالمعايير التي وضعتها وزارة التربية والتعليم العالي بما يخص أمن وسلامة الموظف والمكان، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على: «عدم اكتظاظ الغرفة الواحدة بالموظفين» بوسط حسابي (3.09)، ويعزى ذلك إلى أنه أحياناً يتم استخدام سياسة المكاتب المفتوحة في الإدارات الدنيا، وأيضاً بسبب التوفير على الجامعات.

**ثانياً: تحليل النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الثاني: ما مستوى توفر الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة؟**  
تم استخدام تحليل الوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابة عن التساؤل السابق.

**جدول رقم (10): نتائج التحليل الإحصائي لفقرات المجال الثاني «الاحتراق الوظيفي»**

الرقم	الفقرة	الوسط	الانحراف	الرتب
1	أشعر أن طاقتي قد استنزفت مع نهاية يوم عملي.	3.93	0.91	1
2	أشعر أنني أبذل جهداً كبيراً عند ممارستي لعملي.	3.72	0.87	2
3	أشعر أن التعامل مع المراجعين طوال اليوم يسبب لي الإجهاد والتعب.	3.66	0.80	3
4	أشعر بأنني مستنزف عاطفياً نتيجة لممارسة مهنتي.	3.52	1.07	4
5	التعامل مع الناس يسبب لي ضغوطاً شديدة.	3.34	0.99	5
6	أشعر بالضيق والقلق عندما أستيقظ من النوم لمواجهة يوم عمل جديد.	3.31	0.92	6
7	أعرض لضغوط شديدة بسبب عملي المباشر مع الآخرين.	3.21	0.81	7
8	أشعر بعدم تفهم مشاعر المراجعين تجاه مهنتي بسهولة.	3.10	0.66	8
9	أشعر بالإحباط بسبب عملي.	3.00	0.83	9
10	أشعر بالضجر والملل نتيجة ممارسة عملي.	2.93	0.58	10
11	أشعر أنني أحترق نفسياً بسبب ممارستي للعمل في هذه المهنة.	2.83	0.79	11
12	أشعر بالجمود في التعامل مع فئات المراجعين.	2.79	0.76	12
13	أشعر بالانزعاج والقلق لأن المهنة زادت سلبية عواطف وتبلد مشاعري.	2.69	0.70	13
14	أشعر أن حياتي أصبحت بلا معنى نتيجة ممارستي لمهنتي.	2.66	0.80	14
15	أشعر بعدم القدرة على خلق أجواء نفسية مريحة وسهلة مع المراجعين.	2.62	0.81	15
16	أصبحت أكثر قسوة مع الناس منذ ممارسة مهنتي.	2.59	1.00	16
17	أشعر أنني لم أنجز أشياء كثيرة ذات قيمة وأهمية في مهنتي.	2.59	0.81	17
18	أشعر بعدم الراحة والسعادة نتيجة لممارسة مهنتي.	2.52	1.01	18
19	أتعامل بعنف مع المشاكل الانفعالية والعاطفية أثناء ممارستي لمهنتي.	2.45	0.90	19
20	أشعر بعدم الاكتراث لما يحدث مع الآخرين.	2.34	1.06	20
	<b>الاحتراق الوظيفي</b>	<b>2.99</b>	<b>0.42</b>	

يتضح من بيانات الجدول السابق، الوسط الحسابي العام للبعد ككل قد بلغ (2.99) بانحراف معياري (0.42)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على: «أشعر أن طاقتي قد استنزفت مع نهاية يوم عملي» حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.93)، ويعزى ذلك إلى أن الموظفين في الجامعات بمحافظة غزة لديهم قدر كافٍ من الإجهاد الانفعالي والنفسي، والذي يولد لديهم المعاناة التي تنتج بعد الشعور باستنفادهم طاقتهم العملية مع نهاية اليوم، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على: «أتعامل بعنف مع المشاكل الانفعالية والعاطفية أثناء ممارستي لمهنتي»

بوسط حسابي (2.34)، ويعزى ذلك إلى أن عدم الموافقة على هذا البعد تأتي كنتاج طبيعي للأمانة التي ترتبط بعمل الموظفين في الجامعات مع المراجعين، والتي يرى فيها الموظفون أن جُلَّ اهتمامهم ضمن هذه المهنة هو التركيز على محاولة التأثير في حياة الآخرين إيجابياً من خلال نقلهم من وضع غير سليم إلى وضع سليم يشعرهم بالأمن والسلامة، وإرشادهم إلى الأعمال الصحيحة دون تعنيفهم، ويمكن القول إن الموظفين يشعرون بالسعادة، وهم يؤدون واجبهم ضمن هذه المهنة المتسمة بوضوح الدور والنظرة الإنسانية الهادفة كونها ركناً أساسياً ضمن ثقافة المنظمة وسياساتها التي تُعنى بالطالب بالدرجة الأولى، خصوصاً أن خدمة الطلاب والمهنة التعليمية في الجامعات من أسمى المهمن.

### ثالثاً: تحليل النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الثالث

هل توجد علاقة بين ضغوط العمل (صراع الدور، غموض الدور، الهيكل التنظيمي، الأمان الوظيفي، بيئة العمل المادية) والاحترق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة؟ وقد تم استخدام معامل الارتباط، للإجابة على التساؤل السابق.

#### أ. تحليل العلاقة بين بعد صراع الدور والاحترق الوظيفي:

جدول رقم (11): نتائج اختبار العلاقة بين «صراع الدور والاحترق الوظيفي»

المتغير التابع	المعنوية	معامل الارتباط	المتغير المستقل
الاحترق الوظيفي	0.000	0.461**	صراع الدور

يتضح من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05)، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي (0.461)، مما يدل على وجود علاقة بين صراع الدور والاحترق الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية، بحيث إنه كلما قل صراع الدور قل الاحترق الوظيفي، وبناءً عليه نستنتج صحة التساؤل، والذي يفترض وجود علاقة بين صراع الدور والاحترق الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الطلاع (2015)، ودراسة أبي مسعود (2015)، ودراسة Herzberg (1959).

#### ب. تحليل العلاقة بين بعد غموض الدور والاحترق الوظيفي:

جدول رقم (12): نتائج اختبار العلاقة بين «غموض الدور والاحترق الوظيفي»

المتغير التابع	المعنوية	معامل الارتباط	المتغير المستقل
الاحترق الوظيفي	0.000	0.600**	غموض الدور

يتضح من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05)، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي (0.600)، مما يدل على وجود علاقة بين غموض الدور والاحترق الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بحيث إنه كلما قل غموض الدور قل الاحترق الوظيفي، وبناءً عليه نستنتج صحة التساؤل، والذي يفترض وجود علاقة بين غموض الدور والاحترق الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبي مسعود (2010).

## ج. تحليل العلاقة بين بعد الهيكل التنظيمي والاحترق الوظيفي:

جدول رقم (13): نتائج اختبار العلاقة بين «الهيكل التنظيمي والاحترق الوظيفي»

المتغير التابع	المعنوية	معامل الارتباط	المتغير المستقل
الاحترق الوظيفي	0.000	0.678	الهيكل التنظيمي

يتضح من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05)، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي (0.678)، مما يدل على وجود علاقة بين الهيكل التنظيمي والاحترق الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية، بحيث إنه كلما كان هناك هيكل تنظيمي واضح ومتناسك كلما قل الاحترق الوظيفي، وبناءً عليه نستنتج صحة التساؤل، والذي يفترض وجود علاقة بين الهيكل التنظيمي والاحترق الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Herzberg (1959).

## د. تحليل العلاقة بين بعد الأمان الوظيفي والاحترق الوظيفي:

جدول رقم (14): نتائج اختبار العلاقة بين «الأمان الوظيفي والاحترق الوظيفي»

المتغير التابع	المعنوية	معامل الارتباط	المتغير المستقل
الاحترق الوظيفي	0.000	0.353	الأمان الوظيفي

يتضح من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05)، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي (0.353)، مما يدل على وجود علاقة بين الأمان الوظيفي والاحترق الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية، بحيث إنه كلما توفر الأمان الوظيفي للعاملين قل الاحترق الوظيفي لديهم، وبناءً عليه نستنتج صحة التساؤل، والذي يفترض وجود علاقة بين الأمان الوظيفي والاحترق الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Collins & Jones, 2000).

## هـ. تحليل العلاقة بين بعد بيئة العمل المادية والاحترق الوظيفي:

جدول رقم (15): نتائج اختبار العلاقة بين «بيئة العمل المادية والاحترق الوظيفي»

المتغير التابع	المعنوية	معامل الارتباط	المتغير المستقل
الاحترق الوظيفي	0.000	-0.406	بيئة العمل المادية

يتضح من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05)، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي (-0.406)، مما يدل على وجود علاقة عكسية بين بيئة العمل المادية والاحترق الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية، بحيث إنه كلما توفرت بيئة عمل مادية مناسبة للعاملين قل الاحترق الوظيفي لديهم، وبناءً عليه نستنتج صحة التساؤل، والذي يفترض وجود علاقة بين بيئة العمل المادية والاحترق الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبي مسعود (2010)، ودراسة (Herzberg (1959)، ودراسة الكحلوت (2017).



رابعاً: تحليل النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الرابع: هل توجد فروق في استجابات المبحوثين تجاه أبعاد ضغوط العمل، والاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين تعزى لمتغير (النوع، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر) في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة؟

وقد تم استخدام اختبار (T – Test)، واختبار (ANOVA)، للإجابة عن التساؤل السابق.  
أ. بالنسبة لمتغير النوع: تم قياس الوسط الحسابي والانحراف المعياري باستخدام اختبار (T – Test)

جدول رقم (16): نتائج اختبار (T) للتحقق من الفروق في الأنماط القيادية تبعاً لمتغير النوع

Sig	T-test	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	الجنس	
0.28	-1.09	0.45	2.85	147	ذكر	صراع الدور
		0.45	2.92	85	أنثى	
0.70	-0.38	0.56	2.59	147	ذكر	غموض الدور
		0.50	2.62	85	أنثى	
0.83	-0.22	0.71	3.31	147	ذكر	الهيكل التنظيمي
		0.71	3.33	85	أنثى	
0.52	0.64	0.56	3.20	147	ذكر	الأمان الوظيفي
		0.56	3.16	85	أنثى	
0.75	0.31	0.59	3.40	147	ذكر	بيئة العمل المادية
		0.59	3.38	85	أنثى	
0.34	-0.96	0.43	2.97	147	ذكر	الاحتراق الوظيفي
		0.40	3.02	85	أنثى	

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار T-test أكبر من مستوى الدلالة (0.05) لجميع المجالات، ويعني ذلك عدم وجود فروق حول ضغوط العمل والاحتراق الوظيفي تعزى لمتغير النوع لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية، وهذه النتيجة تختلف مع دراسة طلافحة (2013) ودراسة الطلاع (2015) ودراسة عودة (2013) وتتفق مع دراسة ميسون ومحمدي (2012).

ب. بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي: تم قياس الوسط الحسابي والانحراف المعياري باستخدام اختبار (ANOVA).

جدول رقم (17): نتائج اختبار (ANOVA) للتحقق من الفروق تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

Sig	F-test	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي	
0.84	0.36	0.47	2.87	24	مدير	صراع الدور
		0.48	2.83	24	نائب مدير	
		0.42	2.92	38	رئيس قسم	
		0.48	3.02	7	رئيس شعبة	
		0.44	2.86	139	موظف إداري	
		0.45	2.87	232	المجموع	
0.94	0.20	0.59	2.65	24	مدير	غموض الدور
		0.56	2.54	24	نائب مدير	
		0.51	2.64	38	رئيس قسم	
		0.58	2.67	7	رئيس شعبة	
		0.54	2.59	139	موظف إداري	
		0.54	2.60	232	المجموع	
0.52	0.82	0.74	3.42	24	مدير	الهيكل التنظيمي
		0.74	3.35	24	نائب مدير	
		0.67	3.39	38	رئيس قسم	
		0.99	3.64	7	رئيس شعبة	
		0.69	3.26	139	موظف إداري	
		0.71	3.32	232	المجموع	
0.63	0.65	0.57	3.28	24	مدير	الأمان الوظيفي
		0.55	3.25	24	نائب مدير	
		0.52	3.19	38	رئيس قسم	
		0.65	3.40	7	رئيس شعبة	
		0.56	3.15	139	موظف إداري	
		0.56	3.19	232	المجموع	
0.59	0.71	0.56	3.31	24	مدير	بيئة العمل المادية
		0.56	3.32	24	نائب مدير	
		0.55	3.37	38	رئيس قسم	
		0.81	3.17	7	رئيس شعبة	
		0.60	3.44	139	موظف إداري	
		0.59	3.39	232	المجموع	
0.68	0.57	0.45	2.97	24	مدير	الاحتراق الوظيفي
		0.42	2.90	24	نائب مدير	
		0.39	2.99	38	رئيس قسم	
		0.45	3.14	7	رئيس شعبة	
		0.43	3.00	139	موظف إداري	
		0.42	2.99	232	المجموع	

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار F-test أكبر من مستوى الدلالة (0.05) لجميع المجالات، ويعني ذلك عدم وجود فروق حول ضغوط العمل والاحتراق الوظيفي تعزى

لمتغير المسمى الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية، وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة عودة (2013)، ودراسة منصور (2013)، واختلفت مع دراسة المشرفي (2014).

هـ. بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: تم قياس الوسط الحسابي والانحراف المعياري باستخدام اختبار (ANOVA).

جدول رقم (18): نتائج اختبار (ANOVA) للتحقق من الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

Sig	F-test	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	
0.47	0.75	0.39	2.84	30	دبلوم	صراع الدور
		0.45	2.90	135	بكالوريوس	
		0.47	2.83	67	ماجستير	
		0.45	2.87	232	المجموع	
0.63	0.47	0.50	2.52	30	دبلوم	غموض الدور
		0.52	2.60	135	بكالوريوس	
		0.61	2.63	67	ماجستير	
		0.54	2.60	232	المجموع	
0.22	1.54	0.63	3.12	30	دبلوم	الهيكل التنظيمي
		0.74	3.37	135	بكالوريوس	
		0.67	3.31	67	ماجستير	
		0.71	3.32	232	المجموع	
0.15	1.94	0.51	3.00	30	دبلوم	الأمان الوظيفي
		0.57	3.21	135	بكالوريوس	
		0.54	3.21	67	ماجستير	
		0.56	3.19	232	المجموع	
0.16	1.84	0.68	3.57	30	دبلوم	بيئة العمل المادية
		0.59	3.35	135	بكالوريوس	
		0.54	3.41	67	ماجستير	
		0.59	3.39	232	المجموع	
0.80	0.23	0.42	3.00	30	دبلوم	الاحترق الوظيفي
		0.42	3.00	135	بكالوريوس	
		0.44	2.96	67	ماجستير	
		0.42	2.99	232	المجموع	

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار F-test أكبر من مستوى الدلالة (0.05) لجميع المجالات، ويعني ذلك عدم وجود فروق حول ضغوط العمل والاحترق الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية، وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة عودة (2013)، ودراسة منصور (2013).

ح. بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة: تم قياس الوسط الحسابي والانحراف المعياري باستخدام اختبار (ANOVA).

جدول رقم (19): نتائج اختبار (ANOVA) للتحقق من الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

Sig	F-test	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	
0.14	1.82	0.43	2.90	30	أقل من 5 سنوات	صراع الدور
		0.48	2.68	25	من 5- 10 سنوات	
		0.44	2.88	97	من 10 – 15 سنة	
		0.44	2.91	80	أكثر من 15 سنة	
		0.45	2.87	232	المجموع	
0.95	0.12	0.61	2.58	30	أقل من 5 سنوات	غموض الدور
		0.66	2.61	25	من 5- 10 سنوات	
		0.55	2.58	97	من 10 – 15 سنة	
		0.46	2.62	80	أكثر من 15 سنة	
		0.54	2.60	232	المجموع	
0.37	1.06	0.70	3.40	30	أقل من 5 سنوات	الهيكل التنظيمي
		0.72	3.09	25	من 5- 10 سنوات	
		0.70	3.33	97	من 10 – 15 سنة	
		0.72	3.35	80	أكثر من 15 سنة	
		0.71	3.32	232	المجموع	
0.49	0.82	0.56	3.26	30	أقل من 5 سنوات	الأمان الوظيفي
		0.58	3.18	25	من 5- 10 سنوات	
		0.57	3.23	97	من 10 – 15 سنة	
		0.53	3.11	80	أكثر من 15 سنة	
		0.56	3.19	232	المجموع	
0.24	1.42	0.61	3.33	30	أقل من 5 سنوات	بيئة العمل المادية
		0.52	3.56	25	من 5- 10 سنوات	
		0.60	3.44	97	من 10 – 15 سنة	
		0.59	3.31	80	أكثر من 15 سنة	
		0.59	3.39	232	المجموع	
0.74	0.42	0.46	3.01	30	أقل من 5 سنوات	الاحتراق الوظيفي
		0.48	2.91	25	من 5- 10 سنوات	
		0.42	3.01	97	من 10 – 15 سنة	
		0.39	2.99	80	أكثر من 15 سنة	
		0.42	2.99	232	المجموع	

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار F-test أكبر من مستوى الدلالة (0.05) لجميع المجالات، ويعني ذلك عدم وجود فروق حول ضغوط العمل والاحتراق الوظيفي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية، وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة عودة (2013) ودراسة الطلاع (2015) واختلفت مع داسة الطلاحة (2013)، ودراسة منصور (2013)

غ. بالنسبة لمتغير العمر: تم قياس الوسط الحسابي والانحراف المعياري باستخدام اختبار (ANOVA).

جدول رقم (20): نتائج اختبار (ANOVA) للتحقق من الفروق تبعاً لمتغير العمر

Sig	F-test	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	العمر	
0.30	1.24	0.46	2.92	15	من 21 إلى 29	صراع الدور
		0.44	2.80	90	من 30 إلى 39	
		0.47	2.93	52	من 40 إلى 50	
		0.43	2.91	75	أكثر من 50 سنة	
		0.45	2.87	232	المجموع	
0.88	0.22	0.63	2.56	15	من 21 إلى 29	غموض الدور
		0.60	2.62	90	من 30 إلى 39	
		0.51	2.55	52	من 40 إلى 50	
		0.47	2.61	75	أكثر من 50 سنة	
		0.54	2.60	232	المجموع	
0.90	0.19	0.63	3.42	15	من 21 إلى 29	الهيكل التنظيمي
		0.70	3.31	90	من 30 إلى 39	
		0.73	3.28	52	من 40 إلى 50	
		0.73	3.34	75	أكثر من 50 سنة	
		0.71	3.32	232	المجموع	
0.41	0.96	0.61	3.36	15	من 21 إلى 29	الأمان الوظيفي
		0.57	3.21	90	من 30 إلى 39	
		0.54	3.20	52	من 40 إلى 50	
		0.54	3.11	75	أكثر من 50 سنة	
		0.56	3.19	232	المجموع	
0.60	0.63	0.54	3.43	15	من 21 إلى 29	بيئة العمل المادية
		0.61	3.42	90	من 30 إلى 39	
		0.56	3.44	52	من 40 إلى 50	
		0.61	3.32	75	أكثر من 50 سنة	
		0.59	3.39	232	المجموع	
0.99	0.04	0.44	3.01	15	من 21 إلى 29	الاحترق الوظيفي
		0.44	2.98	90	من 30 إلى 39	
		0.42	3.00	52	من 40 إلى 50	
		0.40	2.99	75	أكثر من 50 سنة	
		0.42	2.99	232	المجموع	

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار F-test أكبر من مستوى الدلالة (0.05) لجميع المجالات، ويعني ذلك عدم وجود فروق حول ضغوط العمل والاحترق الوظيفي تعزى لمتغير العمر لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية، وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة عودة (2013) ودراسة الطلاع (2015).

## نتائج الدراسة

1. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى توفر ضغوط العمل (صراع الدور، غموض الدور، الهيكل التنظيمي، الأمان الوظيفي، بيئة العمل المادية) لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة؟

حيث تمثلت نتائج هذا السؤال في الآتي:

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ضغوط العمل بشكل عام لدى الموظفين الإداريين العاملين في الجامعات الفلسطينية في غزة جاءت بدرجة متوسطة، بوسط حسابي (3.07).
- حصل بُعد «بيئة العمل المادية» على أعلى درجة تقييم بواقع وسط حسابي (3.39)، يليه بعد الهيكل التنظيمي بواقع وسط حسابي (3.32)، ثم بعد «الأمان الوظيفي» بواقع وسط حسابي (3.19)، ثم بعد «صراع الدور» بواقع وسط حسابي (2.87)، وأخيراً بعد «غموض الدور» بأقل درجة تقييم بواقع وسط حسابي (2.60).

2. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى توفر الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة؟

- كشفت نتائج الدراسة أن مستوى الاحتراق الوظيفي بشكل عام لدى الموظفين الإداريين العاملين في الجامعات الفلسطينية في غزة بلغ المتوسط الحسابي لها (2.99).

3. النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد علاقة بين ضغوط العمل (صراع الدور، غموض الدور، الهيكل التنظيمي، الأمان الوظيفي، بيئة العمل المادية) والاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة؟

- أفضت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين أبعاد ضغوط العمل (صراع الدور - غموض الدور - الهيكل التنظيمي) وبين الاحتراق الوظيفي.
- أوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة عكسية بين أبعاد ضغوط العمل (الأمان الوظيفي - بيئة العمل) وبين الاحتراق الوظيفي.

4. النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق في استجابات المبحوثين تجاه أبعاد ضغوط العمل، والاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين تعزى لمتغير (النوع، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر) في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة؟

- أظهرت الدراسة أنه لا يوجد فروق بين ضغوط العمل، والاحتراق الوظيفي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية التالية: (النوع، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر).

## توصيات الدراسة

في ضوء أدنى مستوى لاستجابات أفراد العينة، وبحسب النتائج المتحصلة بعد تحليل بيانات أبعاد متغيرات الدراسة يمكن للباحثين الخروج بعدد من التوصيات منها:

- ضرورة وضوح الأنظمة والتعليمات المعمول بها داخل الجامعات، مع ضرورة تحديد رئيس مباشر للعاملين يتم الرجوع إليه عند الحاجة، بما يضمن زيادة إدراكهم وتفهمهم لطبيعة الأعمال المطلوبة منهم.
- عدم إسناد الأعمال من قبل المسؤول المباشر للعاملين والتي تتناقض مع القيم والمبادئ التي يؤمن بها هؤلاء العاملون، والخبرات والمهارات التي يمتلكونها، أو مع الأعمال التي تتقاطع مع أكثر من مسؤول مباشر.
- ضرورة توزيع الأعمال على العاملين بطريقة تتناسب مع قدراتهم وإمكاناتهم، وبما يضمن عدم استنزاف جهودهم وطاقتهم في نهاية عملهم اليومي.
- ضرورة اتباع سياسة الإثراء الوظيفي للعاملين بحيث تقلل من درجة الضجر والملل التي يشعر بها العاملون عند ممارستهم أعمالهم الموكلة لهم.
- تعزيز بيئة العمل للعاملين بما يتناسب مع متطلبات العمل ويضمن إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية.



## المراجع العربية

1. أبو رحمة، محمد (2012)، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.
2. أبو مسعود، سماهرة، (2010)، ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة: أسبابها وكيفية علاجها، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، الجامعة الإسلامية.
3. أبو هوش، راضي، والشايب، عبد الحافظ، (2012)، مستوى الاحتراق النفسي لدى معلمات التربية الخاصة مقارنة بالمعلمات العاديات في محافظة الباحة في المملكة العربية السعودية، الرياض: المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (1)، العدد (7).
4. بنات، عبد القادر، (2009)، ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.
5. تماسيني، جعفر، (2015)، مستوى ضغوط العمل وعلاقته بالرضا الوظيفي على الموظفين في بلدية سيدي عمران، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجزائر: جامعة تلمسان.
6. الجمل، أماني، (2012)، الاحتراق الوظيفي لدى المرأة العاملة في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.
7. شعلان، سعيد، (2018)، دور ضغوط العمل في إدارة الذات: دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة بغداد، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (15)، العدد (22).
8. صالح، أحمد، (2009)، أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية في ضغط العمل اليومي لدى المهنيين: دراسة مطبقة على قطاع الرعاية الصحية، الفيوم: مركز خدمة المجتمع وتنمية البيئة-مصر.
9. الطلاع، سليمان، (2015)، واقع الاحتراق الوظيفي وأسبابه لدى العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، مجلة جامعة الأزهر - سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد (17)، العدد (2).
10. الطلافحة، عبدالله، (2013)، مستوى ضغوط العمل عند معلمي الدراسات الاجتماعية للمرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في العاصمة، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، المجلد (21)، العدد (1).
11. عودة، يوسف، (2013)، ظاهرة الاحتراق النفسي وعلاقتها بضغط العمل لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، نابلس: جامعة النجاح الوطنية.
12. فلية، فاروق، وعبد المجيد، السيد، (2013)، السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
13. الكلوت، عبد الفتاح (2017)، دور العوامل التنظيمية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي في وزارتي الصحة والتعليم، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، جامعة الأقصى.
14. المشرفي، خالد، (2014)، ضغوط العمل وعلاقتها بالحراك المهني بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان: جامعة سلطنة عمان.
15. منصور، لنا (2013)، الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالمساندة الاجتماعية لدى الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، جامعة القدس.
16. ميسون، سميرة، ومحمدي، فوزية، (2012)، إدراك مصادر الضغوط المهني وعلاقته بالاحتراق النفسي لدى المعلمين بالمرحلة الابتدائية بورقلة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص للملتقى الدولي حول المعاناة في العمل.

## المراجع الأجنبية

1. Collins S & Jones B,(2000), “Stress the perceptions of social work lectures in Britain”,The British journal of social work, Britain.
2. Ghalenoei, M&Rad,L.(2013), The relationship between leadership behavior and burnout amongcoaches and athletes, European Journal of Experimental Biology, Pelagia Research Library.
3. Herzberg, F., Mausner, D. and B. Snyderman, (1959) The Motivation to Work, New York: John Wiley and Sons.
4. Ivancevich, J. Gibson. J., Donnelly, J And Konopaske, R.(2012), Organizations Behavior. Structure, Processes, McGraw Hill, New York.
5. Maslach, Christina & Michael P. Leiter (1997), “The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What To DO About It”. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
6. Robbins, S., and Judge, T. (2013). Organizational Behavior. 15th Edition, New Jersey: Pearson.e, Processes. 14th Edition, NY: McGraw-Hill/Irwin.

## المواقع الإلكترونية

العجرم، محمد، (2017)، مقالة لندوة نظمت لجمعية الرعاية الإنسانية بغزة عن مفهوم الاحتراق الوظيفي. <https://www.alwatanvoice.com/arabic/content/print/1108502.html> [222018/11/]

## التقاضي الإداري الإلكتروني في النظام القانوني الأردني "دراسة مقارنة"

ماجد أحمد صالح العدوان

كلية الحقوق - جامعة طيبة، المملكة العربية السعودية

majeed\_aledwan@yahoo.com

### الملخص

تناولت هذه الدراسة إشكالية التقاضي الإداري الإلكتروني، عبر البحث في مفهوم التقاضي الإلكتروني، وبيان أهميته في تطوير مرفق القضاء. إضافة إلى تحديد إجراءات رفع الدعوى الإدارية، عبر نظام التقاضي الإلكتروني، ثم البحث في إجراءات نظر الدعوى الإدارية، في نظام القضاء الإداري الإلكتروني، والفصل فيها.

وخلصت الدراسة إلى ضرورة تطبيق نظام التقاضي الإلكتروني، في نطاق التقاضي الإداري، مع التوسع في تطبيق التقاضي الإلكتروني؛ ليشمل إجراءات التقاضي كافة، من بدايتها إلى نهايتها. وتنظيم هذه الإجراءات تشريعياً؛ لتتفق مع القواعد والمبادئ العامة المنظمة للتقاضي، مع مراعاة الطبيعة الخاصة للوسائل الإلكترونية للتقاضي.

**الكلمات الدالة:** التقاضي الإداري؛ القضاء الإلكتروني؛ المحكمة الإلكترونية؛ الحكومة الإلكترونية؛ التقاضي الإداري الإلكتروني.

# Electronic Administrative Litigation in the Jordanian Legal System: A comparative study

Majed Ahmed Saleh Al Adwan

College of law - Taibah University, Kingdom of Saudi Arabia

majeed\_aledwan@yahoo.com

## Abstract

This study dealt with the problem of electronic administrative litigation, through researching the concept of electronic litigation and its importance in developing the judiciary field. The study also addressed specifying the procedures of filing administrative proceedings through the electronic litigation system; in addition to examining procedures of the electronic administrative and adjudication.

The study concluded the necessity of applying the electronic litigation system in administrative litigation, with the expansion of its application to cover all litigation procedures from start to finish. The study also urges the need to legislatively organize these measures, to conform with the general rules and principles of litigation, taking into account the special nature of electronic means of litigation.

**Keywords:** administrative litigation; electronic litigation; electronic court; E-government; electronic administrative litigation.

## المقدمة:

نظراً لما يشكّله القضاء الإداري من أهمية ممثلاً في دوره الرئيس للرقابة على أعمال الإدارة، فقد كان محلاً للاهتمام لدى المشرّع الوطني في مختلف الدول، وذلك من خلال العمل على تطوير هذا المرفق القضائي؛ لتحقيق الغاية المرجوة منه، خاصة في مسألة الإجراءات المتبعة أمامه في نظر الدعوى الإدارية منذ بدايتها إلى غاية صدور القرار النهائي. وبالنظر إلى المشرع الأردني، نلاحظ أنه غني في تطوير القضاء الإداري من حيث أنه قد تخلّى بموجبه عن فكرة التقاضي على درجة واحدة، والأخذ بمبدأ التقاضي على درجتين، لتجنب العيوب والأخطاء اللتين تشوب محاكم الدرجة الأولى، وهو ما تضمنه قانون القضاء الإداري رقم (27) لسنة 2014.

ولا يقتصر تطوير مرفق القضاء الإداري على المسائل الإجرائية في نظر الدعوى الإدارية، بل يشملها في آلية نظر هذه الدعوى، خاصة في ظل الدعوة في مختلف الدول إلى تطوير مرفق القضاء بما يتوافق مع التطور التكنولوجي، وما صاحبه من ثورة في عالم الاتصالات، واستخدام هذا التطور على مرفق القضاء بهدف تلافي العيوب التي تعترى مراحل التقاضي في العديد من الجوانب، خاصة في مسألة اعتماد المحاكم على نظام الدعاوى الورقية، التي تنعكس سلباً على إمكانية متابعة الدعوى والاطلاع على أوراقها ومستنداتها، والبطء في إجراءات التقاضي، وهو ما دفع الدول إلى الأخذ بالتقاضي الإلكتروني، بحيث تتم إجراءات التقاضي منذ إقامتها وحتى نهايتها بصور القرار النهائي عبر الوسائل الإلكترونية التي تعتمد على شبكة الإنترنت.

وفي واقع الأمر، اتجهت الدول إلى القضاء الإلكتروني بديلاً عن القضاء التقليدي في العديد من الدعاوى، خاصة التجارية والمدنية منها، كما هو الحال لدى المشرع الأردني من خلال إدخال نصوص قانونية على قانون أصول المحاكمات المدنية بموجب القانون رقم (31) لسنة 2017<sup>(1)</sup>، وتشير تلك النصوص إلى استخدام الوسائل الإلكترونية سواء أكان ذلك من حيث إجراءات التبليغ، أم من حيث استخدام الوسائل الإلكترونية في إجراءات قيد الدعوى وإيداع اللوائح والبيانات والطلبات لدى المحكمة، وذلك بموجب نظام خاص يصدر لتنظيم هذه الإجراءات، الذي تمثل في نظام استعمال الوسائل الإلكترونية في الإجراءات القضائية المدنية رقم 95 لسنة 2018. إلا أن ذلك ما زال على نطاق ضيق من التطبيق يقتصر على تسجيل الدعوى أو متابعة الدعوى والاطلاع على أوقاتها، دون أن يشمل إجراءات الدعوى كافة، وذلك بالنظر إلى طبيعة هذه الدعوى وما يعكس عنها من إشكاليات تنطوي على صعوبات قانونية وإدارية، إضافة إلى الصعوبات التقنية والنظام المعلوماتي.

ورغم ذلك، وبالنظر إلى الطبيعة الخاصة التي تتميز بها إجراءات التقاضي الإداري عن إجراءات الدعوى الأخرى سواء أكانت المدنية أم الجزائية، فإننا نلاحظ إمكانية الانتقال بها من التقاضي التقليدي إلى التقاضي الإلكتروني، وذلك بالنظر إلى آلية إجراءات التقاضي الإلكتروني سواء من حيث تقديم لائحة الدعوى ومرفقاتها من مستندات وبيانات، وآلية التبليغات القضائية، مروراً بآلية إدارة الجلسات، وانتهاء بإصدار الحكم النهائي. وهو ما نعد إلى توضيحه وتفصيله في هذا البحث.

### مشكلة البحث وتساؤلاته

تنطلق هذه الدراسة من إشكالية تطبيق نظام التقاضي الإلكتروني على نظام التقاضي الإداري، وما يتخلل ذلك من صعوبات تقنية وقانونية وإدارية؛ تنعكس على إمكانية الانتقال إلى نظام التقاضي الإداري الإلكتروني. ومدى شمولية هذا النظام لمراحل إجراءات الدعوى الإدارية كافة، ابتداءً من قيد الدعوى، وانتهاءً بصور القرار النهائي، ثم البحث في مدى خصوصية إجراءات نظر الدعوى الإدارية في القضاء الإداري الإلكتروني.

وتوضيحاً لهذه الإشكالية، يُثار مجموعة من التساؤلات الرئيسية، التي تتمثل في النقاط الآتية:

- ما هو التقاضي الإلكتروني وما هي خصائصه؟
- ما هي طبيعة الإجراءات المتبعة أمام القضاء الإلكتروني؟
- ما هي طبيعة إجراءات تقديم الدعوى الإدارية في ضوء خصائص ومميزات التقاضي الإلكتروني؟
- ما هي طبيعة إجراءات نظر الدعوى الإدارية في ضوء خصائص ومميزات التقاضي الإلكتروني؟

### أهمية البحث:

تنبع أهمية هذا البحث في بيان إجراءات التقاضي الإداري الإلكتروني من خلال سبر أغوار نظام التقاضي الإلكتروني وإسقاط مفاهيم وخصائص، وإجراءات التقاضي من خلاله، وآليات تطبيقه على إجراءات التقاضي الإداري. لما فيه أهمية في سياسة إصلاح وتطوير مرفق القضاء، خاصة فيما يعتريه من عيوب تتعلق في إجراءات التقاضي، التي يمكن تلافيها وتجنبها عبر تسليط الضوء على ملامح ومقومات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ودورها في تحقيق سياسة تطوير القضاء، من خلال تطبيق نظام التقاضي الإلكتروني في الدعوى الإدارية، وملاءمتها مع التشريعات المنظمة لإجراءات التقاضي الإداري.

### أهداف الدراسة:

يسعى الباحث من خلال هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتمثلة في النقاط الآتية:

- إبراز مفاهيم التقاضي الإلكتروني وأهميته في تطور مرفق القضاء بشكل عام، وتحديد أهم الصعوبات والمشكلات التي تواجه تطبيقه.
- بيان تطبيقات التقاضي الإلكتروني ونطاقها في النظام القضائي الأردني، ومدى شموليتها للتقاضي الإداري.
- تحديد خصوصية إجراءات الدعوى الإدارية في النظام القانوني الأردني، وبيان انعكاس ذلك على إمكانية تطبيق

1- أنظر المادتين (5/2) و(58) من قانون أصول المحاكمات المدنية الأردني رقم (31) لسنة 2017.

التقاضي الإلكتروني في الدعاوى الإدارية بشكل شمولي ابتداءً من إجراءات تقديم الدعوى أمام القضاء الإداري، إلى إجراءات نظر الدعوى الإدارية في نظام القضاء الإداري والفصل فيها.

### منهجية البحث

تم استخدام المنهج الوصفي من خلال جمع المعلومات وتصنيفها بُغية الوصول إلى الحقائق الشاملة المحيطة بنظام التقاضي الإلكتروني، وما يتضمنه ذلك من تحديد للإطار العام المنظم لهذه المسألة. وتطلب الأمر أيضاً استخدام المنهج التحليلي والاستقرائي من خلال الاطلاع على التشريعات القانونية المنظمة لإجراءات التقاضي الإداري، إضافة إلى التشريعات المنظمة للتعاملات الإلكترونية، واستقراء هذه النصوص وتحليلها وتفسيرها، بما يساهم في الوصول إلى مدى إمكانية تطوير القضاء الإداري من خلال اللجوء إلى التقاضي الإداري الإلكتروني. وتم الاعتماد أيضاً على المنهج المقارن من خلال تسليط الضوء على ما توصلت إليه الدول الأخرى في نطاق التقاضي الإلكتروني بشكل عام والإداري فيه بشكل خاص، بغية الوقوف على طبيعة نظام التقاضي الإلكتروني المعمول به لديها، والموازنة والمقاربة بينه وبين النظام القضائي الإداري في الأردن وإمكانية استخدام الوسائل الإلكترونية في هذا النظام القضائي.

### خطة البحث

المبحث التمهيدي: ملامح تطور القضاء الإداري في الأردن

المبحث الأول: ماهية التقاضي الإلكتروني

المبحث الثاني: إجراءات تقديم الدعوى أمام القضاء الإداري الإلكتروني

المبحث الثالث: إجراءات نظر الدعوى الإدارية في نظام القضاء الإداري الإلكتروني والفصل فيها



## المبحث التمهيدي

## ملامح تطور القضاء الإداري في الأردن

يلحظ من خلال التتبع التاريخي لتطور القضاء الإداري في الأردن أنه مرَّ عبر مجموعة من المراحل ابتداءً من الأخذ بنظام القضاء المختلط مروراً بنظام ازدواجية القضاء وانتهاءً بنظام القضاء الإداري على مرحلتين. حيث بدأ إنشاء القضاء الإداري في الأردن بموجب مقتضيات دستورية تتضمن إنشاء محكمة إدارية خاصة تعمل على تطبيق قواعد قانونية تحكم الإدارة ومرتبطة بقواعد تحكم المنازعات الإدارية<sup>(2)</sup>، وبالنظر إلى تشكيل المحاكم وفق أحكام الدستور الأردني، نجد أنه كان يتضمن إنشاء محكمة إدارية متمثلة بمحكمة العدل العليا عند تنظيم المحاكم النظامية، إلا أن قانون تشكيل المحاكم النظامية رقم (26) لسنة 1952م لم يشر إلى إنشاء محكمة العدل العليا، بل منح محكمة التمييز الصفة الإدارية وذلك بموجب المادة (10) منه، التي أشارت إلى انعقاد محكمة التمييز بصفتها محكمة عدل عليا للنظر بالطعون الإدارية.

وبقى القضاء الإداري في الأردن وفق هذا التنظيم إلى عام 1989م، حيث تم الاستجابة لأحكام الدستور الأردني بإنشاء محكمة العدل العليا بموجب قانون محكمة العدل العليا رقم (11) لسنة 1989، الذي حدد تشكيل ومهام واختصاصات محكمة العدل العليا وإجراءات التقاضي أمامها. وبموجب هذا القانون أصبح هناك تشكيل خاص للقضاء الإداري ومستقل تماماً عن المحاكم النظامية في الأردن، بحيث تحقق معه نظام ازدواج القضاء في الأردن بصورة واضحة وجليّة بالمقارنة مع النظام السابق الذي طغى عليه نظام القضاء المختلط بالنظر إلى الاختصاص الإداري لمحكمة التمييز.<sup>(3)</sup>

وبالنظر إلى اختصاصات محكمة العدل العليا بموجب هذا القانون، يلاحظ أنها جاءت محددة على سبيل الحصر، وذلك بموجب المادة (9) منه، بحيث استمر القضاء النظامي صاحب الولاية العامة بنظر المنازعات الإدارية باستثناء تلك الاختصاصات الواردة في المادة (9) من قانون محكمة العدل العليا لسنة 1989م.

ومع تأكيد المشرع الأردني على الأخذ بنظام ازدواج القضاء، وبالتزامن مع سعيه إلى تطوير مرفق القضاء في الأردن بصفة عامة، وتماشياً مع متطلبات ومقتضيات تنظيم القضاء الإداري وتطوره بصفة خاصة وبالتقارب مع الأنظمة القانونية المتطورة في الدول الأخرى، أصدر قانون محكمة العدل العليا رقم (12) لسنة 1992م، والذي توسع في اختصاصات محكمة العدل العليا بموجب المادة (9) منه، إضافة إلى إقراره قضاء التعويض إلى جانب اختصاصه في قضاء الإلغاء، مما ساهم في تطوير قواعد القانون الإداري في الأردن من خلال إقرار مبادئ قضائية تحكم المنازعات الإدارية على اختلاف صورها وأشكالها. ويتجلى هذا التطور من حيث التوسع في اختصاصات محكمة العدل العليا مقارنة بالقانون السابق، وبالأخص عند منحها الاختصاص بنظر الطعن في أي قرار إداري نهائي حتى لو كان محصناً بالقانون الصادر بمقتضاه، وكذلك الطعن في أي قرارات نهائية صادرة من جهات إدارية ذات اختصاص قضائي.<sup>(4)</sup>

وفي عام 2011م، وبالتزامن مع المناداة بضرورة تعديل أحكام الدستور الأردني لعام 1952م، فقد تم الاستجابة لهذه المتطلبات وإجراء بعض التعديلات الدستورية، والتي جاء من ضمنها تعديل المادة (100) منه، والإشارة بموجب هذا التعديل إلى إنشاء قضاء إداري على درجتين. وهو ما عمل عليه المشرع الأردني بإصدار قانون القضاء الإداري رقم (27) لسنة 2011م<sup>(5)</sup>، وتأكيداً على التزامه في السعي نحو تطوير مرفق القضاء الإداري لما فيه من ضمانة لحماية مبدأ المشروعية وحماية الأفراد في مواجهة الإدارة وسلطاتها.

2- انظر في ملامح نشأة القضاء الإداري في الأردن: فهد أبو العثم، القضاء الإداري بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 201 وما بعدها.

3- منصور العتوم، القضاء الإداري: دراسة مقارنة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 68.

4- الفقرتان الثامنة والتاسعة من المادة (9) من قانون محكمة العدل العليا لسنة 1992.

5- المنشور في الجريدة الرسمية بتاريخ 17/8/2014، العدد (5297)، ص 4866.

وقد توسع هذا القانون في اختصاصات المحكمة الإدارية بحيث أصبحت صاحبة الولاية العامة في نظر الطعون الانتخابية وفق المادة (5) منه، إلى جانب قضاء الإلغاء والتعويض. هذا بالإضافة إلى ما تضمنته المادة (6) منه، من حيث استحداث اختصاص المحكمة الإدارية بنظر الطلبات المتعلقة بالأمر المستعجل بما فيها وقف تنفيذ القرار المطعون فيه مؤقتاً، وذلك في حال رأت المحكمة أن نتائج تنفيذه لا يمكن تداركها. وتنفيذاً للتوجه نحو القضاء الإداري على درجتين، أشار قانون القضاء الإداري الأردني إلى إنشاء المحكمة الإدارية العليا بموجب المادة (22) منه، التي تختص بالنظر في الطعون والتي ترفع إليها في جميع الأحكام النهائية الصادرة عن المحكمة الإدارية وتتنظر في الطعون من الناخبين الموضوعية والقانونية.<sup>(6)</sup>

ومع استمرار توجه المشرع الأردني في تطوير القضاء بوجه عام، وبوجه خاص القضاء الإداري، أقرّ نظام التقاضي الإلكتروني والذي يشمل في تطبيقاته مرفق القضاء الإداري، لما له من أهمية في تطوير القضاء، ويتجلى هذا التوجه في التعديلات المستحدثة في قانون المعاملات الإلكترونية الأردني واستحداث نظام استعمال الوسائل الإلكترونية في الإجراءات القضائية المدنية الأردني رقم (95) لسنة 2018م.

## المبحث الأول ماهية التقاضي الإلكتروني

استلزم تحقيق العدالة العمل على استغلال التطور العلمي والتكنولوجي وثورة الاتصالات في مجال القضاء، لما في ذلك من توفير للوقت والجهد معاً في المعاملات القضائية، وتبسيط إجراءات التقاضي، إضافة إلى ضمان حماية أوراق الدعوى ومستنداتها وبياناتها. وبذات الوقت تسهيل الاطلاع عليها من قبل الأطراف دون الانتقال إلى مبنى المحكمة، وانعكاس ذلك على تلافي البطء في التقاضي والحد من إطالة أمد التقاضي. ولتسليط الضوء على مضمون نظام التقاضي الإلكتروني، نتحدث بداية في تعريف التقاضي الإلكتروني وخصائصه (المطلب الأول)، ومن ثم نتحدث في أهميته في تطوير مرفق القضاء والحد من العيوب التي تعترى نظام التقاضي التقليدي (المطلب الثاني).

### المطلب الأول: تعريف التقاضي الإلكتروني

بادئ ذي بدء نؤكد على أن المشرع الأردني واكب التطورات التي لحقت في المعاملات بين الأفراد فيما بينهم أو فيما بينهم وبين الدوائر الحكومية، والتي صاحبها استخدام الوسائل الإلكترونية لإتمام وتنفيذ هذه المعاملات، وهو ما يتجلى في قانون المعاملات الإلكترونية رقم (15) لسنة 2015، والذي أشار في المادة (2) منه إلى مفهوم المعاملات الإلكترونية بأنها: «المعاملات التي تنفذ بوسائل إلكترونية». وبموجب المادة ذاتها فإن الوسائل الإلكترونية يقصد بها: «تقنية استخدام وسائل كهربائية أو مغناطيسية أو ضوئية أو كهرومغناطيسية أو أي وسيلة مشابهة». وتتم المعاملات الإلكترونية وفق هذا القانون بموجب نظام المعلومات الإلكترونية، والذي يقصد به بموجب المادة الثانية من القانون ذاته بأنه: «مجموعة البرامج والأدوات المعدة لإنشاء المعلومات أو إرسالها أو تسليمها أو معالجتها أو تخزينها أو إدارتها أو عرضها بوسائل إلكترونية».

ومن خلال هذه المفاهيم، نجد أن قانون المعاملات الإلكترونية الأردني توسع في مدلولات التعاملات الإلكترونية بحيث تشمل التعاملات بين الأفراد بصورة تكتمل معها مفاهيم الحكومة الإلكترونية كافة، والذي يشير مفهومها للدلالة على الانتقال من تقديم الخدمات والمعاملات بشكلها الروتيني الورقي إلى الشكل الإلكتروني، وذلك عبر شبكة الإنترنت، فهي إعادة إدارة للأداء في مرفق العدالة، وهي تمثل وسيلة فاعلة لإدارة الوقت ضمن الاستراتيجيات الجديدة للتعامل مع الوقت.<sup>(7)</sup>

6- المادة (25) من قانون القضاء الإداري الأردني.

7- صفاء أوتاني، المحكمة الإلكترونية: المفهوم والتطبيق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (28)، العدد الأول، دمشق، 2012، ص170.

وفي واقع الأمر، وبالنظر إلى كُنه الحكومة الإلكترونية، يلاحظ أنها تشتمل على نظام التقاضي الإلكتروني، والذي يعد نظاماً حديثاً نسبياً، ظهر مع ظهور التقنيات الحديثة في عالم الاتصالات والذي جاء نتيجة للتطورات التكنولوجية الحديثة المصاحبة لثورة الاتصالات العالمية، حيث عمدت الدول - عند تطبيقها لنظام الحكومة الإلكترونية الشامل - إلى إتباع هذا النظام في مرافق القضاء نتيجة لأهميته في تطوير مرفق القضاء بما يتلاءم مع التطورات المعاصرة في التكنولوجيا. وتأسيساً لذلك، لا يخرج المفهوم العام للتقاضي الإلكتروني على مفهوم نظام الحكومة الإلكترونية. ورغم ذلك، وبالنظر إلى قانون المعاملات الإلكترونية، يلاحظ أنه استثنى من نطاق تطبيقه إجراءات التقاضي، وهو ما أكدت عليه الفقرة (ب) من المادة (3) من هذا القانون، والذي جاء فيها: «لا تسري أحكام هذا القانون على ما يلي ما لم ينص أي قانون آخر على خلاف ذلك: ...، 6- لوائح الدعاوى والمرافعات وإشعارات التبليغ القضائية وقرارات المحاكم».

وفي واقع الأمر، فإن هذا النص أصبح وكأنه لم يكن بموجب ما تم استحداثه في قانون أصول المحاكمات المدنية والنظام الصادر بموجبه، والذي أجاز استخدام الوسائل الإلكترونية في الإجراءات القضائية. بهذه الصورة، ويمكن القول أن النظام القانوني الأردني عالج بعض أوجه القصور في تنظيمه لإجراءات التقاضي إلكترونياً، من خلال التوجه الحديث في النظام القضائي الأردني في استخدام الوسائل الإلكترونية في الدعاوى.

وبالتطرق إلى نظام التقاضي الإلكتروني بشكل عام، نجد أنه يشير إلى وجود محكمة إلكترونية تعمل بواسطة تكنولوجيا المعلومات ومهياًة بوسائل ونظم اتصالات حديثة، تختلف عن المحاكم التقليدية من حيث امتيازها بسرعة الإنجاز للمعاملات والقضايا والدقة في مواعيد الجلسات وتبسيط إجراءات العمل وحضور الأطراف إلكترونياً من أي مكان دون الحضور الشخصي للمحكمة والمساهمة في أمن المعلومات وحفظها مع إمكانية الاطلاع عليها للأشخاص المصرح لهم. بحيث تعمل هذه المحاكم على تمكين الأشخاص من تسجيل الدعاوى ودفع رسومها، وحضور أطرافها أو حضور وكلائهم وتقديم أدلة الإثبات الرسمية وغير الرسمية والترافع وتقديم الطعون وتدوين الإجراءات كافة من خلال مباشرة المحاكمات بصورة عامة والحصول على قرار الحكم وتنفيذه.<sup>(8)</sup>

ومفاد ذلك، أن النظام الإلكتروني للتقاضي يقوم على التخلي عن الإجراءات التقليدية المنظمة لإجراءات التقاضي والقائمة على (الإجراءات الورقية)، والتحول إلى إجراءات إلكترونية قائمة على استخدام تقنيات المعلومات والاتصال في إنجاز إجراءات التقاضي أمام المحاكم، بحيث تزول الآلية التقليدية في التدوين لإجراءات التقاضي، وتحل محلها آليات برمجية متطورة تختلف من حيث الشكل والمضمون إضافة إلى إجراءات تقديم المستندات والبيانات المتعلقة بالدعوى، وهو ما يشكل الاختلاف الجوهرى هنا عن الإجراءات المتبعة في إجراءات التقاضي التقليدية.<sup>(9)</sup>

وقد انعكس هذا التوصيف للتقاضي الإلكتروني والقائم على استخدام الوسائل الإلكترونية في إجراءات التقاضي، على مفهوم التقاضي الإلكتروني، حيث تم تعريف التقاضي الإلكتروني بأنه: «عملية نقل مستندات التقاضي إلكترونياً إلى المحكمة عبر البريد الإلكتروني حيث يتم فحص هذه المستندات بواسطة الموظف المختص وإصدار قرار بشأنها بالقبول أو الرفض وإرسال إشعار إلى المتقاضي يفيد به علماً بما تم بشأن هذه المستندات».<sup>(10)</sup>

ويتقارب مع هذا المعنى، ما قيل في تعريف التقاضي الإلكتروني بأنه: «سلطة المحكمة القضائية المتخصصة للفصل إلكترونياً بالنزاع المعروف أمامها من خلال شبكة الربط الدولية وبالاعتماد على أنظمة الكترونية وآليات تقنية فائقة الحدائة بهدف سرعة الفصل بالخصومات والتسهيل على المتخاصمين».<sup>(11)</sup> وكذلك الأمر، قيل في تعريف التقاضي الإلكتروني بأنه: «عملية نقل مستندات التقاضي إلكترونياً إلى المحكمة عبر

8- هادي الكعبي ونصيف الكراوي، مفهوم التقاضي عن بعد ومستلزماته، مجلة المحقق الحلي للعلوم القانونية والسياسية، المجلد الثامن، العدد الأول، العراق، جامعة بابل، العراق، 2016، ص280.

9- صفاء أوتاني، المحكمة الإلكترونية: المفهوم والتطبيق، المرجع السابق، ص172.

10- خالد ممدوح، الدعوى الإلكترونية وإجراءاتها أمام المحاكم، دار الفكر الجامعي، مصر، 2008، ص12.

11- أسعد منديل، التقاضي عن بعد: دراسة قانونية، مجلة الكوفة للعلوم القانونية والسياسية، المجلد (7)، العدد (21)، العراق، 2014، ص103.

البريد الإلكتروني، مع إخضاع هذه الوسائل والإجراءات للأصول المتبعة في الإثبات، بغية الوصول لفصل سريع في الدعاوى والتسهيل على المتقاضين»<sup>(12)</sup>.

وبالنظر إلى هذه التعريفات نجد أنه قصرت التقاضي الإلكتروني على مجرد تقديم المستندات والبيانات للمحكمة عبر الوسائل الإلكترونية، دون التطرق إلى إجراءات التقاضي من تسجيل الدعاوى وإجراءات نظرها والحكم الصادر فيها ودور الوسائل الإلكترونية في هذه الإجراءات. ومن جهتنا نرى بأن تعريف التقاضي الإلكتروني بصورته الشاملة والمتكاملة، تشمل كافة إجراءات التقاضي من بدايتها إلى نهايتها.

وفي هذا الخصوص، نتفق من جهتنا مع الاتجاه الفقهي الذي يرى بأن التقاضي الإلكتروني هو: "سلطه لمجموعة من القضاة بنظر الدعاوى ومباشرة الإجراءات القضائية بوسائل إلكترونية مستحدثة ضمن أنظمة قضائية معلوماتية تعتمد أسلوب البرنامج الحاسوبي عوضاً عن الأسلوب الورقي في استقبال اللوائح والطلبات القضائية، ونظر الدعوى ضمن برامج حاسوبية تعتمد أسلوب التحديد المسبق لوقائع الجلسات ويتيح هذا النظام للقضاة وأطراف الدعوى تقديم البيانات الخطية والشخصية دون داع للحضور إلى المحكمة ومن خلال مواقع إلكترونية ضمن الشبكة الخاصة بموقع المحكمة، بغية الوصول لفصل سريع في الدعاوى والتسهيل على المتقاضين"<sup>(13)</sup>.

وبهذه الصورة، فإن التقاضي الإلكتروني يشير تبعاً لمفهومه العام إلى وجود محاكم إلكترونية، تنطلق ابتداءً من ربط الأجهزة القضائية كافة ضمن إطار شبكة واحدة وفي إطار تفاعلي واحد، وهو ما يتطلب ابتداءً حوسبة عمل كل دائرة قضائية على حدة، ومن ثم وربطها معاً لتؤدي عملها عبر الوسائل الإلكترونية، ولتجري الاتصالات بين المؤسسات القضائية عبر الوسائل ذاتها، ولتقوم قواعد البيانات مقام الوثائق الورقية والملفات، والأعمال الأرشيفية على نحو يتيح سرعة الوصول إلى المعلومات، وسرعة استرجاعها، والربط فيما بينها<sup>(14)</sup>.

وعلى ضوء ذلك نكون أمام محكمة إلكترونية تعمل على تطبيق نظام التقاضي الإلكتروني بصورته الشاملة، إذ يشير مفهوم هذه المحكمة للدلالة على: "حيز تقني معلوماتي ثنائي الوجود، يسمح ببرمجة الدعوى الإلكترونية، ويتألف من شبكة الربط الدولية إضافة إلى مبنى المحكمة، بحيث يتيح الظهور المكاني الإلكتروني لوحدات قضائية وإدارية، ويباشر من خلاله مجموعة من القضاة مهمة النظر في الدعاوى والفصل فيها، بموجب تشريعات تخولهم مباشرة الإجراءات القضائية مع اعتماد آليات تقنية فائقة الحداثة لتدوين الإجراءات القضائية وحفظ وتداول ملفات الدعاوى"<sup>(15)</sup>.

وباستقراء ما تقدم من تعريفات، يرى الباحث أن نظام التقاضي الإلكتروني ينطلق ابتداءً من التأكيد على المبادئ العامة الكفيلة في ضمان التقاضي وتحقيق العدالة وعدم المساس بهذه المبادئ، حيث يقتصر فقط على التطوير في آلية إجراءات التقاضي والتي تعتمد على الوسائل الإلكترونية، وتنظيم هذه الإجراءات تشريعياً بحيث تتفق مع القواعد والمبادئ العامة في القوانين المنظمة للتقاضي مع مراعاة الطبيعة الخاصة للوسائل الإلكترونية، والتي تعمل على تسهيل هذه الإجراءات وحماية المستندات المتعلقة بالدعوى، وسهولة متابعة الدعوى من قبل أطرافها، وما ينعكس من سرعة البت والفصل في الدعوى، كما سنرى عند حديثنا في أهمية نظام التقاضي الإلكتروني في المطلب الثاني.

12- صفاء أوتاني، المحكمة الإلكترونية: المفهوم والتطبيق، المرجع السابق، ص 170.

13- انظر: حازم الشرعة، التقاضي الإلكتروني والمحاكم الإلكترونية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 57. كذلك انظر: محمد الترساوي، تداول والدعوى القضائية أمام المحاكم الإلكترونية، دار النهضة العربية، القاهرة، 2013، ص 6.

14- صفاء أوتاني، المحكمة الإلكترونية: المفهوم والتطبيق، المرجع السابق، ص 170-169.

15- نهى الجلا، المحكمة الإلكترونية، مجلة المعلوماتية، السنة الخامسة، العدد (47)، كانون الثاني، دمشق، 2010، ص 50.

## المطلب الثاني: أهمية التقاضي الإلكتروني

تبعاً لمفهوم المعاملات الإلكترونية ووسائل استخدامها، فإن نظام التقاضي الإلكتروني يقوم على استخدام شبكة الاتصال العالمية (الإنترنت) لتسجيل الدعاوى ومتابعتها وتقديم المستندات المتعلقة في الدعوى كافة. بحيث يتم تحويل الإجراءات الاعتيادية الورقية إلى إجراءات إلكترونية، إذ يقوم هذا النظام على فكرة التخلي عن استعمال الوثائق الورقية في الإجراءات والمراسلات بين أطراف التقاضي كافة، إذ تتم هذه الإجراءات بينهم إلكترونياً دون استخدام الأوراق، وهو ما يؤمن وجود المحكمة في كل مكان وفي كل وقت عبر شبكة الإنترنت، الأمر الذي يؤدي إلى سرعة البت في الدعاوى من جهة، وتوفير الجهد والمال على المتقاضين ومحاميهم من جهة أخرى، كما وينعكس استخدام الوسائل الإلكترونية في التقاضي على مساعدة القضاء في التجميع والتخزين والحفظ وفي الإعلانات والإخطارات أو في تبادل الوثائق بين الخصوم أو ممثليهم.<sup>(16)</sup>

وكذلك، يساعد هذا التحول في واقع الأمر على إمكانية الوصول إلى الوثائق والمستندات الإلكترونية المتعلقة بالدعوى من قبل أطراف الدعوى والإطلاع عليها بسهولة وأسرع مما هو عليه في الملفات الورقية في نظام التقاضي التقليدي، علاوة على المساهمة في التخلص من الكميات الهائلة للملفات الورقية للدعاوى التي تكاد تمتلئ فيها غرف المحاكم وتخفيض تداولها وتخزينها، خاصة فيما يصاحب تخزين هذه الملفات الورقية للدعاوى من عشوائية في التخزين وما يترتب عليها من ضياع وفقدان لها. وبهذا يمكن تخفيض المساحات المخصصة لخرن الملفات في المحاكم واستخدامها في أمور أخرى تغطي نشاطات المحكمة.<sup>(17)</sup>

ورغم أهمية النظام القضائي الإلكتروني، إلا أن هنالك صعوبات تعترض التطبيق الشامل لهذا النظام، خاصة ما قد يعترض هذا النظام من انتشار الفيروسات على الأجهزة الإلكترونية، التي تؤدي إلى تدمير محتويات برامج الحاسوب، أو تعرضه لعمليات القرصنة الإلكترونية، والتي لها مخاطر كبيرة على البيانات والمستندات المخزنة على شبكة الإنترنت والمتعلقة بالدعوى المنظور فيها أمام القضاء.<sup>(18)</sup>

وفي حقيقة الأمر، لا تؤثر هذه الصعوبات على نظام التقاضي الإلكتروني بصورة مؤثرة، خاصة مسألة الخروقات والقرصنة الإلكترونية، وذلك عند إيجاد حماية تقنية لهذا النظام تضمن وتكفل مواجهة الخروقات التي يمكن أن تطال آلية عمل التقاضي الإلكتروني.<sup>(19)</sup>

وتظهر هذه الحماية بشكل رئيس من خلال تشفير بيانات المحكمة كتدبير احترازي بغية مواجهة الجرائم المرتكبة باستخدام التقنيات العلمية الحديثة والتدخلات غير المشروعة من الغير بقصد ضمان عدم تسرب البيانات والمعلومات المخزنة إلكترونياً إلى الغير، بحيث يقوم الترميز أو التشفير بالحيلولة دون الدخول غير المشروع للغير في الاتصالات والمبادلات التي تتم بين المحكمة الإلكترونية والخصوم أطراف الدعوى القضائية، كون يكون أمام نص مشفر عبارة عن رموز غير مفهومة، إذ تتولى الشبكة الفنية المختصة القائمة على إدارة التقاضي الإلكتروني تحديد الأشخاص المخولين بالدخول إلى نظام المعلومات وتسجيل الدعاوى القضائية والإطلاع عليها كالقضاة والمحامين والخبراء وأطراف الدعوى وموظفي المحكمة.<sup>(20)</sup> أضف على ذلك، تظهر الحماية التقنية من خلال تأمين سرية

16- انظر: خالد ممدوح، الدعوى الإلكترونية وإجراءاتها أمام المحاكم، المرجع السابق، ص34 وما بعدها. وكذلك انظر: صفاء أوتاني، المحكمة الإلكترونية: المفهوم والتطبيق، المرجع السابق، ص172.

17- هادي الكعبي ونصيف الكرعوي، مفهوم التقاضي عن بعد ومستلزماته، المرجع السابق، ص285.

18- German, P, lectronic litigation systems – a comparison of security issues between web-based litigation and traditional paper based methods, elaw Journal murdoch university, vol 13, no 2, Australia, 2006, , p254-268

19- أسعد مندبل، التقاضي عن بعد: دراسة قانونية، مجلة الكوفة للعلوم القانونية والسياسية، المجلد (7)، العدد (21)، العراق، 2014، ص105.

20- انظر: صفاء أوتاني، المحكمة الإلكترونية: المفهوم والتطبيق، المرجع السابق، ص169. كذلك انظر: محمد الترساوي، تداول والدعوى القضائية أمام المحاكم الإلكترونية، المرجع السابق، ص109.

البيانات، من حيث توفير الحماية لمحتوى بيانات ومعلومات الدعوى الإلكترونية ضد محاولات التغيير أو التعديل أو التزوير خلال مراحل تبادل اللوائح والوثائق إلكترونياً مع ضمان التحقيق مع شخصية المرسل للمحافظة على سرية البيانات والمعلومات المتعلقة بأطراف الدعوى القضائية الإلكترونية.<sup>(21)</sup>

وقد تظهر صعوبات متعلقة بضعف البنية التحتية لقطاع الاتصالات الإلكترونية ومظاهر الأمية الإلكترونية لدى العديد من المواطنين، إلا أن ذلك يتم معالجته من خلال سعي الدولة إلى تحديد هذا القطاع في نظام الحكومة الإلكترونية وتطويره، والذي ينصب في النتيجة على تطوير شبكة الاتصالات الإلكترونية، إضافة إلى عقد ورشات تدريبية على استخدام هذه الوسائل الإلكترونية في المعاملات الحكومية إضافة إلى الإجراءات الخاصة في التقاضي الإلكتروني.

وهذه الصعوبات الأخيرة هي في طبيعتها تتعلق بصعوبات قانونية وإدارية تعيق تطبيق نظام التقاضي الإلكتروني، في ظل عدم مرونة التشريعات والذي يصاحبه عدم المرونة في تفسير القواعد القانونية التقليدية لمسايرة مستجدات الحياة العصرية والأنماط القانونية الحديثة عبر شبكة الانترنت، والذي مرده عدم مواكبة القوانين التقليدية للتطور السريع، لتفعيل نظام المعاملات الإلكترونية والكتابة الإلكترونية واستخدام التوقيع الإلكتروني.

وهذه الصعوبة مرتبطة في عدم وجود تشريعات كافية من قوانين وطنية ومعاهدات دولية تنظم أحكام التقاضي الإلكتروني وآلية تطبيق إجراءاته، والأحكام التي يصدرها وكيفية تنفيذها، خاصة تلك الإجراءات التي تستلزم تدخل تشريعي لتعديلها مع وجود حالات -في ظل غياب النصوص- تحتاج إلى وضع تنظيم قانوني لها من خلال استحداث نصوص جديدة لمعالجتها. ويتأتى هذا رغم توجه المشرع الأردني إلى تنظيم المعاملات الإلكترونية وفق قانون خاص، والذي أشار من خلاله إلى نظام المعلومات الإلكترونية، والذي يتيح للدوائر والمؤسسات الحكومية إنشاء السجلات الإلكترونية وما يتضمنه ذلك من تحديده لنظام السند الإلكتروني واستخدام التوقيع الإلكتروني، وهو ما تؤكد عليه الفقرة (ب) من المادة (4) من قانون المعاملات الإلكترونية الأردني.

وبوجه عام، يبقى نظام التقاضي الإلكتروني ذو أهمية بالغة في تطوير مرفق القضاء لما يتمتع به من خصائص يتميز بها عن القضاء التقليدي، من حيث تسهيل إجراءات التقاضي والسرعة في البت والفصل في الدعاوى القضائية بالتوازن مع تحقيق وضمان حقوق التقاضي وإرساء مبدأ العدالة بين المتقاضين. وهو ما دفع الدول إلى الأخذ بنظام التقاضي الإلكتروني وتطبيقه في مرافق القضاء، وإن كانت هذه التجارب تختلف فيما بين الدول من حيث المرحلة التي وصلت إليها في نظام التقاضي الإلكتروني.

ونرى من جانبنا في هذا الخصوص، أن المشرع الأردني قد أحسن في توجهه إلى استخدام الوسائل الإلكترونية في التقاضي، بعد أن كان يستثني إجراءات المعاملات أمام المحاكم باستخدام الوسائل الإلكترونية بموجب المادة (3) من قانون المعاملات الإلكترونية.

وفي واقع الأمر، لا يقتصر الأمر هنا على التقاضي في المنازعات المدنية بل يمتد إلى المنازعات الإدارية، وتطبيق استخدام الوسائل الإلكترونية في التقاضي الإداري، على غرار ما هو متبع في قانون أصول المحاكمات المدنية الأردني والأنظمة الصادرة بموجبه، كون قانون أصول المحاكمات المدنية يسري على الحالات غير المنصوص عليها في قانون القضاء الإداري الأردني.<sup>(22)</sup>

21- حازم الشرعة، التقاضي الإلكتروني والمحاكم الإلكترونية، المرجع السابق، ص 63.

22- نصت المادة (41) من قانون القضاء الإداري الأردني رقم (27) لسنة 2014، على أنه: «في غير الحالات المنصوص عليها في هذا القانون تسري أحكام قانون أصول المحاكمات المدنية بما يتلاءم مع طبيعة القضاء الإداري».



## المبحث الثاني إجراءات تقديم الدعوى أمام القضاء الإداري الإلكتروني

نظراً لأهمية التقاضي الإلكتروني وما يتمتع به من خصائص، ارتأت الدول انتهاج نظام التقاضي الإلكتروني كبديل على نظام التقاضي التقليدي، رغم الاختلاف في المراحل التي وصلت إليها في تطبيق هذا النظام في مرفق التقاضي، خاصة في ظل اقتصار الدول على تطبيقه في الدعاوى المدنية والتجارية دون غيرها من الدعاوى كالدعاوى الإدارية، ومن جهة أخرى اقتصر بعض الدول في نطاق نظام التقاضي الإلكتروني على إجراءات رفع الدعوى دون الإجراءات الأخرى في التقاضي. وهو ما يدفعنا إلى البحث في مفاهيم إجراءات تقديم الدعوى أمام القضاء الإداري الإلكتروني، وإسقاط هذه المفاهيم على الخصائص التي تتمايز بها الدعوى الإدارية من حيث إجراءات رفع الدعوى وما يتضمنه هذا الإجراء من متطلبات لائحة الدعوى ومرفقاتها.

وبناء على ما تقدم، نعد ابتداء لبيان إطار تطبيق الدول للتقاضي الإلكتروني (المطلب الأول)، ومن ثم تحديد إجراءات رفع الدعوى الإدارية أمام القضاء الإداري الإلكتروني في ضوء ما يتمتع به من الإجراءات الخاصة في رفع الدعوى في التقاضي الإداري (المطلب الثاني).

### المطلب الأول: إطار تطبيق الدول للتقاضي الإلكتروني

اختلفت الدول في طبيعة المستوى الذي وصلت إليه في انتهاجها للنظام القضائي الإلكتروني، وهو ما سنسلط عليه الضوء في هذا الجزء من الدراسة، مستبعدين البحث في النظام القضائي الإلكتروني في الدول التي توسعت في نطاق هذا النظام الإلكتروني وصولاً إلى المحاكم الرقمية أو ما تعرف بالمحكمة الافتراضية، والتي تستبعد في تطبيقها عنصر القضاء البشري معتمدين على وسائل التكنولوجيا في نظر الدعوى والفصل فيها، كما هو الحال في الولايات المتحدة والصين وسنغافورة والبرازيل والعديد من الدول الأخرى.<sup>(23)</sup>

وعليه نقتصر البحث هنا بالإشارة إلى بعض الدول التي تتقارب في مستوى النظام القضائي الإلكتروني مع بعضها وخصوصاً النظام القضائي الإلكتروني في الأردن. وذلك في الفروع الثلاث التالية:

#### الفرع الأول: التقاضي الإلكتروني في فرنسا

بدأ العمل في إنشاء التقاضي الإلكتروني في فرنسا من منتصف عام 2007م، حيث تم إبرام اتفاق بين وزارة العدل والمجلس الوطني لنقابة المحامين حول الاتصالات الإلكترونية بين المحاكم والمحامين، ووضع شبكة اتصال بين الطرفين، حيث يتم تزويد المحاكم والمجالس القضائية بجهاز المسح الضوئي (السكران) ونظام الرقمنة، وذلك لتمكين المحامي من الاطلاع على الملف ومتابعة الإجراءات وإرسال واستقبال الرسائل الإلكترونية المتعلقة بالوثائق والإجراءات مع كتابة الضبط دون أن ينتقل إلى مبنى المحكمة كما تعمل وزارة العدل الفرنسية إلى تحقيق نظام تقاض الكتروني شامل من خلال تجهيز المحاكم والمجالس الفرنسية بكاميرات، وذلك تمهيداً لنقل جلسات المحاكمة بالصوت والصورة.<sup>(24)</sup> وبالنظر إلى تطبيقات القضاء الإداري الإلكتروني في فرنسا، نجد أنه مر بالمراحل التالية:<sup>(25)</sup>

- بدأ العمل في فرنسا عام 1999م على تنفيذ التقاضي الإداري الإلكتروني، من خلال إطلاق مشروع يتعلق بالقضايا الخاصة، التي تعرض على مجلس الدولة الفرنسي، والذي يعرف بنظام (المنتيل)، وينصب فقط على التبادل الإلكتروني للمذكرات القانونية بين المحامين. ومن جهة أخرى مشروع يتعلق ببعض القضايا المتبادلة بين المحافظة

23- صفاء أوتاني، المحكمة الإلكترونية: المفهوم والتطبيق، المرجع السابق، ص188.

24- ليلي عصماني، نظام التقاضي الإلكتروني آلية لإنجاح الخطط التنموية، مجلة المفكر، العدد (13)، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2016، ص221-222.

25- موسى شحادة، الإدارة الإلكترونية وإمكانية تطبيقها في رفع الدعوى أمام القضاء الإداري بالبريد الإلكتروني، مجلة الحقوق القانونية الاقتصادية، العدد (1)، مصر، 2010، ص571.

والمحاكم الإدارية وخاصة ما يتعلق بقضايا الأجانب.

- تم طرح برنامج البريد الإلكتروني عام 1999م، ليحل محل نظام (المنتيل)، بحيث يستطيع أطراف الدعوى من خلال رقم تعريفى ورقم ملف الدعوى - يتم تزويدهم اياها من خلال البريد الإلكتروني - بمتابعة حالة قضاياهم في جميع مراحل الدعوى. وقد بدأ تطبيق هذا النظام بصورة فعليه عام 2004م، وذلك أمام بعض المحاكم الإدارية في مدن فرنسا.

وبهذه الصورة، يلحظ أن فرنسا شهدت تطوراً هائلاً في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في نطاق التقاضي الإداري، الذي جاء إثر طرح مشروع برنامج البريد الإلكتروني، ومشروع اختبار الإجراءات عن بعد أمام القضاء الإلكتروني، واللذان كانا لهما الأثر في التقاضي الإداري الإلكتروني في فرنسا. وفي هذا الخصوص، أصدر مجلس الدولة الفرنسي في عام 2003، تقريراً بعنوان (تطبيق الإجراءات عن بعد أمام القضاء الإداري)، يبين فيه أهمية الانتقال نحو لامادية الإجراءات القضائية، نظراً لأهمية استخدام التكنولوجيا لأطراف الدعوى، ولتطوير عمل المحاكم الإدارية. كما بين التقرير الصعوبات التي قد تواجه هذا التحول، من حيث مسألة التوقيع الإلكتروني لأطراف الدعوى، وأمن وسرية المعلومات عبر شبكة الإنترنت، إضافة إلى ازدحام العمل أمام قلم كتاب المحاكم الإدارية.<sup>(26)</sup>

وفي سبيل وضع الحلول أمام الإشكاليات التي تعترض توجه فرنسا في هذا النظام تم اقتراح استحداث بعض النصوص في تقنين القضاء الإداري لتمكين الأفراد من اللجوء إلى الطريق الإلكتروني وإعفاثهم من استخدام طرق الطعن الورقية، وإيجاد بعض الحلول الفنية وخاصة ما يتعلق بوصول البريد الإلكتروني المتعلق بالطعن في الدعوى إلى قلم كتاب المحكمة المختصة أن يرسل رسالة مع علم الوصول إلى الطاعن بعلمه فيها بوصول طعنه بالبريد الإلكتروني، إضافة إلى بعض المشاكل الفنية المتعلقة بالتوقيع الإلكتروني، بحيث يتم معالجته بمقتضى رقم شخصي يتزود به الطاعن يختلف عن الرقم الخاص بكلمة المرور إلى القضية أمام المحكمة، وهو ما يشكل أهمية كبير وحيوية بالنسبة للعمل الداخلي للمحامين.<sup>(27)</sup>

#### الفرع الثاني: التقاضي الإلكتروني في دولة الإمارات العربية المتحدة

يتمثل التقاضي الإلكتروني في الإمارات العربية المتحدة من خلال الموقع الإلكتروني للنيابة العامة في إمارة دبي، وهو عبارة عن نظام إلكتروني بشكاوى المتقاضين وإجراءات التقاضي، ويستطيع المستخدم عبر هذا النظام الحصول على المعلومات المتوافرة باستمرار عن الدعاوى المعروضة على المحاكم في دبي، كما يستطيع المحامين والمواطنين من تقديم الطلبات المختلفة المتعلقة بالدعاوى، إذ يستطيع المحامي إرسال لوائح الدعوى مباشرة إلى القسم المسئول عن تسجيل الدعاوى، ودفع الرسوم عن طريق وسائل الدفع الإلكترونية، كما بالإمكان متابعة الخصوم للدعاوى الخاصة بهم ومعرفة وقائع الجلسات بعد الانتهاء منها دون الحاجة لمراجعة المحامين للحصول على معلومات منهم.<sup>(28)</sup>

ويتأتى هذا التوجه في النظام القضائي الإماراتي تبعاً لما تضمنه القانون الاتحادي رقم (1) لسنة 2006م في شأن المعاملات والتجارة الإلكترونية، ومرونة هذا القانون بحيث توسع في نطاق شمول استخدام الوسائل الإلكترونية في النظام القضائي، خاصة ما تضمنته المادة (24) منه، والذي جاء فيه 1- يجوز للجهات الحكومية في نطاق أداء الأعمال المنوطة بها بحكم القانون، أن تقوم بما يأتي: أ- قبول إيداع أو تقديم المستندات أو إنشائها أو الاحتفاظ بها في شكل سجلات إلكترونية. ب- إصدار أي أذن أو ترخيص أو قرار أو موافقة في شكل سجلات إلكترونية. ج- قبول الرسوم أو أية مدفوعات أخرى في شكل إلكتروني.»

Severine, B, (2004), les Jurisdiction administratives- vont experimenter les teleprocedures, ajda, 2004, -26 p844-845

27- موسى شحادة، الإدارة الإلكترونية وإمكانية تطبيقها في رفع الدعوى أمام القضاء الإداري بالبريد الإلكتروني، المرجع السابق، ص571.

28- حازم الشريعة، التقاضي الإلكتروني والمحاكم الإلكترونية، المرجع السابق، ص56.

كما أشارت الفقرة الثانية من المادة ذاتها إلى أن الحكومة في سبيل تنفيذ هذه الإجراءات الإلكترونية؛ أن تعتمد إلى تحديد الطريقة أو الشكل الذي يتم بواسطته إنشاء أو إيداع أو حفظ أو تقديم أو إصدار تلك السجلات الإلكترونية، وتحديد نوع التوقيع الإلكتروني المطلوب بما في ذلك اشتراط أن يستخدم المرسل توقيعاً رقمياً أو توقيعاً إلكترونياً محمياً آخر، والطريقة والشكل الذي يتم بهما تثبيت ذلك التوقيع على السجل الإلكتروني والمعياري الذي يجب أن يستوفيه مزود خدمات التصديق الذي يقدم له المستند للحفظ والإيداع، وتحديد عمليات وإجراءات الرقابة المناسبة للتأكد من سلامة وأمن وسرية السجلات الإلكترونية أو المدفوعات أو الرسوم، إضافة إلى بيان أية خصائص أو شروط أو أحكام أخرى محددة حالياً لإرسال المستندات الورقية، إذا كان ذلك مطلوباً فيما يتعلق بالسجلات الإلكترونية الخاصة بالمدفوعات والرسوم.

### الفرع الثالث: التقاضي الإلكتروني في الأردن<sup>(29)</sup>

أنشأت وزارة العدل الأردنية موقع الخدمة الإلكترونية القضائية - فيما يتضمن من أبوابه - بوابة التقاضي الإلكتروني، حيث يمكن من خلال هذه البوابة الدخول إلى التنظيم القضائي في الأردن، وما يهمننا في هذا الخصوص، هو اشتغال الموقع الإلكتروني على خدمات إلكترونية قانونية بالاستعلام عن المعاملات القضائية كافة، إضافة إلى المعلومات المتعلقة بالدعاوى المقامة أمام المحاكم في الأردن لكافة أنواعها ودرجاتها، وجدول الجلسات حسب التاريخ المحدد، وهو ما وفر لأطراف الدعوى ووكلائهم الحصول على المعلومات المطلوبة في أقل وقت ممكن و دون الانتقال إلى مبنى المحكمة. كما تتضمن هذه البوابة خدمة حاسبة الرسوم، والمتعلقة باحتساب رسوم كافة الدعاوى إضافة إلى رسم تنفيذها.

ويتأتى ذلك إعمالاً لنص المادة (6) من نظام استعمال الوسائل الإلكترونية في الإجراءات القضائية المدنية، والتي نصت على أنه: «توفر الوزارة لكل محامٍ حساباً إلكترونياً على بوابتها الإلكترونية يعتمد لغايات تسجيل الدعاوى القضائية والتنفيذية والطلبات وإيداع اللوائح وقائمة البيانات وسائر المخاطبات والأوراق القضائية والتنفيذية».

كما يمكن القول أن وزارة العدل الأردنية ومن خلال موقعها الإلكتروني قد توجهت إلى نظام شبه شامل للتقاضي الإلكتروني، وذلك من خلال استعلامات الجمهور والمحامين، تتيح هذه الخدمة للجمهور الاستعلام عن الدعاوى القضائية الخاصة بهم وذلك من خلال البحث عن طريق رقم الدعوى واختصاصها المكاني والقضائي في موقع الخدمات الإلكترونية الخاص بالوزارة. كما ويتمكن المواطنون والشركات والمؤسسات والمحامون من معرفة تفاصيل عديدة للدعاوى خاصتهم ومنها معرفة تاريخ الجلسة القادمة وآخر جلسة، وأسباب التأجيل للجلسة القادمة، إضافة إلى تصنيف الدعوى.<sup>(30)</sup>

وتمنح هذه البوابة الإلكترونية المحامين الاستعلام عن القضايا والطلبات من خلال الاسم والرقم الوطني إذا كان وكيلاً في هذه القضايا من خلال اسم مستخدم وكلمة مرور يتم تزويدهم بها عند التسجيل من خلال الموقع. كما يتمكن المحامي من مشاهدة مرفقات الدعوى المؤرشفة ومنها محاضر الجلسات. وآخر ما تم من إجراءات على القضية التنفيذية. حيث يقوم المحامي للتمكن من استخدام هذه الخدمة الإلكترونية من تحديث البيانات الخاصة بهم لدى نقابة المحامين وخاصة البريد الإلكتروني، والتي تقوم بدورها بتزويد وزارة العدل به. حيث يقوم المحامي بالدخول إلى الموقع والتسجيل به بحيث يدخل اسمه الكامل من أربعة مقاطع ورقمه النقابي التابع لنقابة المحامين، وإدخال عنوان بريده الإلكتروني المعتمد لدى النقابة أو رقم هاتفه الخليوي، ومن ثم يقوم النظام بإرسال اسم المستخدم وكلمة السر عبر البريد الإلكتروني المعتمد في سجلات نقابة المحامين أو من خلال رقم الهاتف المدخل.

وبعد دخول المحامي إلى هذه الخدمة، يتمكن ليس فقط من الاستعلام عن الدعاوى الخاصة به، بل تمنحه هذه البوابة من تسجيل الدعاوى والطلبات إلكترونياً، مع إمكانية دفع الرسوم المحددة إلكترونياً، ولا يقتصر ذلك على

29- موقع الخدمة الإلكترونية القضائية لوزارة العدل على شبكة الإنترنت:

<http://www.moj.gov.jo/Pages/viewpage.aspx?pageID=164>

30- موقع الخدمة على شبكة الإنترنت: <http://services.moj.gov.jo>

الدعاوى الحقوقية والطلبات وكذلك الإجرائية المتعلقة بالقضايا التنفيذية. بل يمتد أيضاً ليشمل الدعاوى الإدارية سواء من حيث تسجيل الدعاوى الإدارية أو تقديم الطلبات أمام المحكمة الإدارية. وكما هو موضح في الشكل التالي:



### المطلب الثاني:

#### رفع الدعوى أمام القضاء الإداري الإلكتروني تبعاً لخصائص التقاضي الإداري

إن أطراف الدعوى الإدارية تتمثل في المستدعي صاحب المصلحة في رفع الدعوى سواء أكان شخصاً عادياً أم معنوياً. ومن جهة أخرى المستدعي ضده المتمثل بالجهة الإدارية مصدرة القرار المطعون فيه. وبطبيعة الحال لا تبدأ هذه الدعوى إلا بتقديم المستدعي طلب مخاصمة الإدارة لإلغاء القرار الصادر عنها لما فيه من ضرر أصاب المستدعي.<sup>(31)</sup>

ولا بد من الإشارة هنا، إلى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مجال الطعون أمام القضاء الإداري يجد بداية نشأته في فرنسا في نطاق المنازعات المتعلقة بالأجانب، أو ما يسمى بقضاء الأجانب، وذلك بالنظر إلى قصر المدة الممنوحة لتقديم الطعن، وتالياً لذلك كان يتم اللجوء إلى تقديم الطعن بواسطة البريد الإلكتروني بوصفه أكثر مرونة وسهولة واقتصاداً للوقت، بحيث يقوم المستدعي بإرسال اعتراضه مباشرة على العنوان الإلكتروني للمحكمة أو الجهة مصدرة القرار محل الطعن.<sup>(32)</sup>

وفي واقع الأمر، تنظم التشريعات الوطنية إجراءات تقديم هذا الطلب من قبل المستدعي، مشيرة إلى الشروط الواجب توافرها في الطلب من حيث الشكل ومشمولاته، وإجراءات إيداعه في قلم المحكمة الإدارية، وما يتبع من ذلك من إجراءات تبليغ الطلب ومشمولاته للمستدعي ضده. ولا بد ابتداءً من الإشارة إلى أن قانون القضاء الأردني، وبموجب المادة (9) منه، اشترط الشكلية في لائحة الاستدعاء المقدمة للمحكمة الإدارية تحت طائلة انطوائها على فحاشة جاهلة، حيث يجب أن يكون استدعاء الدعوى

31- محمد الخلايلة، مظاهر استقلال إجراءات التقاضي الإداري عن إجراءات الدعوى المدنية في القانون الأردني، مجلة دراسات علوم الشريعة والقانون، المجلد (40)، العدد (1)، الجامعة الأردنية، الأردن، 2013، ص29.

32- Benoit, T, La saisine du juge administratif par courrier électronique, juriscom.net, 2002, p106

موقعا من محام أستاذ مارس المحاماة بهذه الصفة لمدة لا تقل عن خمس سنوات أو عمل في وظيفة قضائية لمدة مماثلة قبل ممارسته للمحاماة، إذ لا يجوز تمثيل الخصوم أمام المحكمة الإدارية إلا بواسطة محامين تتوافر فيهم الشروط السابقة. كما يشترط في استدعاء الدعوى أن يكون مطبوعا بوضوح، وأن يتضمن اسم المستدعي كاملاً وصفته ومحل عمله وموطنه واسم المستدعي ضده، وصفته بشكل واضح. كما يجب أن يدرج في الاستدعاء موجز عن وقائع الدعوى ومضمون القرار المطعون فيه وأسباب الطعن، والطلبات التي يريدها المستدعي من دعواه بصورة محددة.

ومن جهة أخرى، أشارت المادة (10) من القانون ذاته إلى أن استدعاء الدعوى الإدارية يقدم إلى قلم المحكمة الإدارية مع المرفقات وبعده من النسخ تكفي لتبليغ المستدعي ضدهم إذا كانوا أكثر من واحد ويكتفي بتقديم نسخة واحدة للمستدعي ضدهم إذا كانوا من غير أشخاص الإدارة العامة الحكومية الذين ينوب عنهم محام واحد. وتتمثل المرفقات في البيانات الخطية التي يستند إليها في إثبات دعواه مصدقة منه بأنها مطابقة للأصل مرفقة بقائمة مفردات هذه البيانات، إضافة إلى قائمة بالبينة الخطية الموجودة تحت يد الخصم أو الغير، على أن يتم بيانها بصورة محددة، وبيان الجهة الموجودة تحت يدها على أن تكون ذات علاقة مباشرة في الدعوى ومنتجة في إثباتها، وأسماء الشهود الذين يرغب في سماع شهادتهم إثباتاً لدعواه وعناوينهم الكاملة، إضافة إلى لقرار المطعون فيه إذا كان قد تم تبليغه له.

وهذه الشروط الشكلية في تقديم استدعاء الدعوى الإدارية مشابهة إلى ما تضمنه المشرع المصري من شروط في هذا الخصوص. وفي المقابل جاء المشرع الفرنسي أكثر بساطة من حيث الشكلية في لائحة الدعوى، والتي تعرف في فرنسا (التماساً)، وأشار المشرع الفرنسي إلى بعض الشروط الواجب توافرها كما هو الحال في مصر والأردن، كمشتكلات الالتماس، دون أن يكون لهذه المشتكلات أثر في بطلان الالتماس، حيث يجوز تصحيح الخطأ دون رفض الالتماس، إلا فيما يتعلق بمسألة اشتراط أن يكون محرراً على ورقة مدموغة.<sup>(33)</sup>

وعلى ذلك، تبدأ إجراءات التقاضي الإداري من لحظة تسجيل الدعوى في السجلات الرسمية للمحكمة المختصة بعد دفع الرسوم القضائية، وبالنظر إلى خصائص ومفاهيم نظام التقاضي الإلكتروني، يمكن اللجوء إليه لتسجيل الدعوى الإدارية والشروط التي حددها القانون. وقد انتهجت الجزائر النظام القضائي الإلكتروني في الدعوى الإدارية.<sup>(34)</sup>

كما نشير هنا إلى أن القضاء الإداري الفرنسي قد أكد على صحة الطعن الإداري المقدم عن طريق وسائل التكنولوجيا، حيث قامت محكمة (نانت) الفرنسية بموجب قرارها الصادر بتاريخ 2001/12/28، بقبول الطعن المقدم من أحد الأشخاص بالطريق الإلكتروني عن طريق الإنترنت ومباشرة على عنوان البريد الإلكتروني للمحكمة، إلا أنها اشترط لقبول هذا الطعن إلكترونياً أن يقوم الطاعن بتأكيد طعنه بواسطة البريد العادي أثناء سير الدعوى وقبل الفصل فيها، أي وفق الشروط المحددة لقبول الدعوى التي يتم رفعها أمام القضاء الإداري بواسطة الفاكس، وإن تم ذلك قبل.<sup>(35)</sup>

ويرى الباحث في هذا التوجه للقضاء الفرنسي من شرط تقديم الطعن بالطرق التقليدية جاء لتأكيد الطعن المقدم من الطاعن وصحة توقيعه على الطعن، وقد أصدر المشرع الفرنسي تأكيداً لذلك القانون رقم (321) لسنة 2000، الصادر بتاريخ 2000/4/12، في شأن حقوق لمواطنين في علاقاتهم مع الإدارة، حيث تضمن احترام كل شخص التاريخ المحدد أو المدة المعينة لتقديم طلباته أو إيداع قراراته أو تنفيذ التزامه المالية أو تقديم وثيقة أمام إحدى السلطات الإدارية سواء تم ذلك بطريق البريد العادي أو بطريق المعالجة الإلكترونية، بحيث يكون خاتم البريد

33- انظر: ابراهيم الزعيبي، إجراءات التقاضي أمام المحاكم الإدارية: دراسة مقارنة، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية، الأردن، 2007، ص40 وما بعدها.

34- ليلي عصماني، نظام التقاضي الإلكتروني آلية لإنجاح الخطى التنموية، المرجع السابق، ص223.

35- موسى شحادة، الإدارة الإلكترونية وإمكانية تطبيقها في رفع الدعوى أمام القضاء الإداري بالبريد الإلكتروني، المرجع السابق، ص557-558.

الموضوع على الرسالة حجة على الإدارة، بشرط أن تسمح هذه الطرق بإثبات تاريخ الإرسال.

ومهما يكن من أمر، فإن تسجيل الدعوى في نظام التقاضي الإلكتروني يتم من خلال موقع على شبكة الإنترنت يحمل عنواناً معيناً يستطيع الخصوم والمحامون من خلاله الدخول إلى النظام وتسجيل الدعاوى القضائية، وتسليم الوثائق والمستندات ودفع الرسوم القضائية، حيث يقوم كل من المدعي بإعداد عريضة الدعوى والمدعى عليه بإعداد لائحته الجوابية على الدعوى القضائية، ثم تدخل بيانات هذين القرصين إلى البرنامج الحاسوبي العائد للمحكمة.<sup>(36)</sup>

وتباعاً لهذا الإجراء، يقوم المحامي بعمل هذه الإجراءات بعد إدخاله رقم (الكود) الذي يحصل عليه من نقابة المحامين، وذلك من خلال تفعيل قانون التوقيع الإلكتروني والحكومة الإلكترونية، ومن ثم يقوم الحاسوب الرقمي بالتحقق من صحة البيانات والتأكد من هوية المستخدم للموقع، ويسمح له بالدخول ويفتح له قائمة لاختيار المحكمة المختصة.<sup>(37)</sup>

وهنا يرفق المحامي عريضة الدعوى الموقعة إلكترونياً من قبل بريده الإلكتروني أو رقم هاتفه لمراسلته إلكترونياً، وبعد التأكد من المستندات والوثائق المرفقة كافة وتسديد رسوم الدعوى عن طريق النقود الإلكترونية أو وسائل السداد المتعددة كالتحويل البنكي أو بطاقات الاعتماد يتم تسجيلها محرر إلكتروني في المحكمة المختصة.<sup>(38)</sup>

وفيما يتعلق بإشكالية دفع رسوم الدعوى الإدارية، فهي لا تشكل معوقات في نظام القضاء الإداري الإلكتروني، خاصة في ظل تطور طرق السحب والإيداع وحركة المال في العالم، ابتداءً من بطاقات الاعتماد كخدمة مقيدة مقتصرة على البنوك وصولاً إلى الدفع عبر الـ(ATM) مروراً بالأجهزة الإلكترونية، ومن صورته الحديثة ما يسمى بالذهب الإلكتروني، وقد اتسع هذا النطاق ليشمل شركات الاتصالات فأصبحت شركات الاتصال الخلوية تقدم خدمة أقرب لخدمة تحويل النقود، وهي خدمة تحويل بيانات تحمل قيمة مالية والمعروفة بخدمة تحويل الرصيد ويمكن اعتماد كثير من الخيارات لتحديد طرق وآلية دفع الرسوم.<sup>(39)</sup>

لذلك نجد بأن وسائل الدفع الإلكترونية حلت في التقاضي الإلكتروني محل النقود العادية انسجاماً مع تطور التكنولوجيا الحديثة، حيث أنتجت تلك الوسائل كأسلوب حديث يواكب التطور لتسديد المدفوعات التي تمثل قيمة المعاملات الإلكترونية عن طريق نظم الدفع الجديدة التي تعد عنصراً حيوياً في رفع الدعوى أو قيدها إلكترونياً بما لها من علاقة بسداد رسوم ومصاريف رفع الدعوى أو الغرامات والمطالبات، وباستخدام هذه الوسائل يمكن إضافة هذه الخاصية إلى خصائص التقاضي عن بعد أنفة الذكر والتي يمتاز بها عن وسيلة دفع الرسوم المعروفة في القضاء العادي والتي تتطلب الحضور الشخصي للمحكمة ودفع الرسوم نقداً وما يترتب عليها من معاناة الحضور للمحكمة وتكاليف النقل.<sup>(40)</sup>

وفي واقع الأمر، نصت المادة (4) من نظام استعمال الوسائل الإلكترونية في الإجراءات القضائية المدنية الأردني، على أنه: «ج. يقبل الدفع الإلكتروني لغايات دفع رسوم الدعاوى والطلبات وفق أحكام هذا النظام». وقد أشارت بوابة التقاضي الإلكتروني المنشأة من قبل وزارة العدل الأردنية آلية دفع رسوم الدعاوى إلكترونياً، من خلال الموقع الإلكتروني: [www.efawateer.com.jo/app](http://www.efawateer.com.jo/app)

36- صفاء أوتاني، المحكمة الإلكترونية: المفهوم والتطبيق، المرجع السابق، ص 189.

37- محمد الترساوي، تداول والدعوى القضائية أمام المحاكم الإلكترونية، المرجع السابق، ص 88.

38- حازم الشريعة، التقاضي الإلكتروني والمحاكم الإلكترونية، المرجع السابق، ص 66.

39- المرجع نفسه، ص 65.

40- هادي الكعبي ونصيف الكرعوي، مفهوم التقاضي عن بعد ومستلزماته، المرجع السابق، ص 288.



## الدفع الإلكتروني إي- فواتيركم



يستطيع المحامي إتمام عملية دفع الرسوم للدعوى من خلال إي فواتيركم وذلك بالتباح ما يلي الوصول لخدمة إي فواتيركم من خلال الموقع الإلكتروني الخاص بهم

ولغايات احتساب الرسوم، يكون هناك برنامجاً إلكترونياً بجانب برنامج الدعوى يتم فيه إدخال البيانات لقيم الدعوى ونسبة الرسوم، فإن استوفى الرسم القانوني بقيمته الصحيحة تظهر البيانات الدالة على ذلك، والتي تشير إلى قيمة الرسم وما تم دفعه وكيفية الدفع، وإذا لم تدفع الرسوم أو كانت الرسوم ناقصة يشعر البرنامج كل من يريد فتح ملف الدعوى بان هناك خللاً يتعلق بقيمة الرسم. وبعد إتمام تسجيل عريضة الدعوى القضائية إلكترونياً ودفع الرسوم القضائية عنها، تنتقل إلى مرحلة التبليغات القضائية، والتي لها أهميتها البالغة الخطورة في العمل القضائي، كون المرافعات القضائية وإجراءاتها لا تتم بصورة صحيحة إلا بعد إجراء التبليغات القضائية بصورة صحيحة وسليمة، وفي نطاق التقاضي الإلكتروني يتم اعتماد وسائل حديثة للتبليغ كالتبليغ بواسطة البريد الإلكتروني أو بواسطة الهاتف الخليوي.<sup>(41)</sup>

وفي واقع الأمر، تثير مسألة التبليغ وفق هذه الوسائل الحديثة إشكالية من حيث علم المدعي بالبريد الإلكتروني العائد للمدعى عليه، ونرى هنا أن هذه الإشكالية تثار في دعاوى المدنية أمام القضاء المدني، أما الدعاوى الإدارية أمام القضاء الإداري فلا تتصور مثل هذه الإشكالية لطبيعة الدعوى وأطرافها، حيث أن المدعى عليه (المستدعى ضده) يمثل جهة إدارة حكومية، والتي تعتمد تبعاً لنظام الحكومة الإلكترونية بريداً خاصاً بها أو موقعاً إلكترونياً خاصاً ورسمياً بها، يمكن تبليغها بالدعوى ومرفقاتها على هذه العناوين.

وفي هذا الخصوص، تشير إلى أن نظام استعمال الوسائل الإلكترونية في الإجراءات القضائية المدنية الأردني رقم (95) لسنة 2018 الصادر بموجب قانون أصول المحاكمات المدنية الأردني رقم (24) لسنة 1988، قد نظم إجراءات التبليغ بالوسائل الإلكترونية التي تسري على الدعاوى الإدارية - حيث نصت المادة (7) منه على أنه:

أ- تعتمد الوسائل الإلكترونية التالية لإجراء التبليغات القضائية:

1. البريد الإلكتروني.
2. الرسائل النصية عن طريق الهاتف الخليوي.
3. الحساب الإلكتروني المنشأ للمحامي.
4. أي وسيلة أخرى يعتمدها الوزير.

41- أسعد منديل، التقاضي عن بعد: دراسة قانونية، مجلة الكوفة للعلوم القانونية والسياسية، المجلد (7)، العدد (21)، العراق، 2014، ص-109-110.

- ب- عند إجراء التبليغات بالوسائل الإلكترونية تراعى الشروط والبيانات التي يجب توافرها في التبليغات القضائية المنصوص عليها في القانون.
- ج- لكل صاحب مصلحة حق الطعن بعدم صحة التبليغ الجاري بالوسائل الإلكترونية خلافاً لأحكام هذا النظام.
- د- يكون للتبليغ الذي يتم وفقاً لأحكام هذا النظام الآثار القانونية ذاتها التي تكون للتبليغات التي تتم وفقاً لأحكام القانون.
- هـ- تتخذ الوزارة كل ما يلزم من إجراءات تمكن المحاكم من أرشفة التبليغات التي تتم بالوسائل الإلكترونية للرجوع إليها عند الحاجة». وفي هذا الخصوص تثار العديد من الإشكاليات في مسألة التبليغ بواسطة البريد الإلكتروني التي تتمحور في التأكيد من العلم اليقيني بأوراق الدعوى، نشير إلى مسألتين:<sup>(42)</sup>

**المسألة الأولى:** علم المدعي بالبريد الإلكتروني للمدعى عليه واستخدامه له: هنا يتم التبليغ عبر البريد الإلكتروني المعلوم لدى الموظف المختص، مع التأكيد هنا أن مسألة تبليغ المدعى عليه (جهة الإدارة في الدعوى الإدارية) لا تثير إشكالية من حيث التأكيد من البريد الإلكتروني، كونه يتسم بالصفة الرسمية لجهة الإدارة، والتي يفترض استخدامه من قبلها بصورة رسمية، بخلاف ما الحال عليه لدى الأشخاص الطبيعيين، والذي قد لا يكون بريدهم الإلكتروني معروفاً أو مستخدماً بصورة دورية أو رسمية من قبلهم.

**المسألة الثانية:** عدم العلم بالبريد الإلكتروني: تتمحور هذه الإشكالية في نطاق تبليغ الأشخاص الطبيعيين، من حيث مدى علم الموظف المختص بالبريد الإلكتروني التابع لهم، إضافة إلى مدى استخدامهم لهذا البريد بصورة دورية ورسمية للتأكد من علمهم بالأوراق المراد تبليغها. وهنا يتفق الباحث ابتداءً مع وجوب أن يكون هناك ربط في قاعدة بيانات مديرية الأحوال المدنية والتي توجب على الأشخاص تزويدهم في بريدهم الإلكتروني الرسمي، وبالتالي قيام الموظف المختص بطلب الحصول على بيانات البريد الإلكتروني لهذا الشخص من مديرية الأحوال المدنية كما هو الحل بالنسبة للبيانات المتعلقة بمحل الإقامة أو محل عمله. ولتحقيق ذلك يتوجب تفعيل دور الحكومة الإلكترونية والاتصال المعلوماتي ببعضها البعض، بحيث تتمكن المحكمة الإلكترونية من تأكيد تبليغ الشخص بإرسال الخدمات الدورية المتجددة شهرياً مثل المواقع الرسمية للحكومة الإلكترونية أو عن طريق رسائل نصية على هاتفه (الخلوي) الشخصي لغرض إخطاره بضرورة مطالعة بريده الإلكتروني الذي اعتمده كعنوان بريد الكتروني مختار ورسمي له أثناء تسجيل بياناته في دائرة الأحوال المدنية.

وبالنظر إلى أهمية البريد الإلكتروني في هذا الخصوص، يرى الباحث أنه يجب توعية الأشخاص بضرورة حماية أمن بريدهم الإلكتروني وتأمين سرية المعلومات المتعلقة به، وذلك لتجنب أي اختراق أو تعدي عليه بالتغيير أو التعديل أو الشطب، وتبليغ الدوائر الرسمية بأي تعديل على البريد الإلكتروني الرسمي المستخدم من قبله. وهذا الأمر يتطلب أيضاً إلزاماً على الجهات الرسمية في الدولة من تأمين سرية المعلومات الخاصة في الأشخاص، لتجنب حصول الآخرين على هذه المعلومات واستخدامها في التعدي على البريد الإلكتروني لهم.

42- انظر: أسعد منديل، التقاضي عن بعد المرجع السابق، ص 21-22.

### المبحث الثالث

#### إجراءات نظر الدعوى الإدارية

#### في نظام القضاء الإداري الإلكتروني والفصل فيها

- ابتداءً لا بُدَّ من الإشارة إلى أن نظام استعمال الوسائل الإلكترونية في الإجراءات القضائية المدنية الأردني، قد نظّم إجراءات التقاضي عبر الوسائل الإلكترونية، حيث نصت المادة (4) منه على أنه:»
- أ- يجوز تسجيل الدعوى القضائية والطلبات ودفع الرسوم عنها وإجراء تبليغها وتبادل اللوائح والمذكرات وسائر الأوراق فيها وإجراء المخاطبات بالوسائل الإلكترونية على النحو التالي:-
1. يتم إيداع لائحة الدعوى ومرفقاتها كاملة بالوسائل الإلكترونية.
  2. تقوم المحكمة بإشعار صاحب الدعوى بقبول تسجيلها.
  3. بعد تبليغ الطرف الآخر لائحة الدعوى ومرفقاتها يجوز أن يتم تبادل اللوائح بين أطراف الدعوى باستخدام الوسائل الإلكترونية.
  4. يكلف أطراف الدعوى بتقديم أصل ما تم إيداعه من أوراق بمقتضى هذه الفقرة عبر الوسائل الإلكترونية إلى المحكمة عند أول جلسة تلي الإجراء الذي تم بالوسائل الإلكترونية تحت طائلة بطلان هذا الإجراء.
- ب- يتم إيداع السندات التنفيذية بالوسائل الإلكترونية وعلى قاضي التنفيذ تكليف الدائن بإبرازها.
- ج- يقبل الدفع الإلكتروني لغايات دفع رسوم الدعوى والطلبات وفق أحكام هذا النظام.
- د- للوزير إصدار التعليمات اللازمة لتنظيم عملية تسجيل الدعوى القضائية والتنفيذية والطلبات ودفع الرسوم وإيداع اللوائح والبيانات والمذكرات وسائر الأوراق وإجراء المخاطبات بالوسائل الإلكترونية».

وبالنظر إلى إجراءات التقاضي الإداري، يُلاحظ أنها تتميز في العديد من الخصائص العامة التي تميزها عن غيرها من الدعوى، وبخاصة من حيث إشكالية دور القاضي في إدارة الدعوى الإدارية وأثر ذلك على مسألة حضور وكلاء أطراف الدعوى ودورهم أثناء نظر الدعوى، إضافة إلى ما تتمتع به الدعوى الإدارية من خاصية الطابع الكتابي في إجراءاتها، ولما تتميز به هذه الدعوى من بساطة في هذه الإجراءات، التي تشمل إجراءات إصدار الحكم النهائي في الدعوى الإدارية. وفي المقابل، فإن النظام القضائي الإلكتروني يمتاز في البساطة في الإجراءات المتبعة أمامه أثناء نظر الدعوى، خاصة في مسألة حضور وكلاء الأطراف ودورهم في هذه الإجراءات، إضافة إلى خاصية إثبات إجراءات التقاضي والتي تتمتع بها إجراءات التقاضي الإداري من حيث خاصية الكتابة.

وبناء على ذلك، ونظراً لطبيعة الدعوى الإدارية من حيث عدم تساوي المراكز القانونية لأطرافها، ولضمان سيادة القانون؛ فإن القاضي الإداري يتولى توجيه الإجراءات وقيادتها، إذ إن الإجراءات القضائية الإدارية هي بمثابة إجراءات تحقيقه، وتكتسب هذه الخاصية أساساً من الدور الذي يؤديه القاضي الإداري في إطار سير الخصومة القضائية الإدارية. وتعتبر هذه الخاصية من أهم الخصائص التي تميز إجراءات التقاضي الإداري.<sup>(43)</sup>

وعلى هذا النحو، يوصف دور القاضي الإداري بالدور الإيجابي، وذلك بهدف تحقيق التوازن العادل بين الطرفين الإدارة ومن يطعن بقراره. وتتجلى مظاهر هذا الدور للقاضي الإداري من وقت تقديم الاستدعاء إلى قلم المحكمة، حيث يأمر بتبليغه إلى المستدعى ضده ويأمر بتبليغ المذكرات إلى الخصوم ويحدد مهل تقديم المستندات المطلوب تقديمها ويقرر ما إذا كان لهذا الإجراء أو ذلك ضرورة أم لا، كما ويقرر إن كان التحقيق قد اكتمل والدعوى جاهزة للفصل فيها.<sup>(44)</sup>

أما من جهة حضور الخصوم، فإنه إذا لم يحضر المستدعي في الموعد المحدد أو تخلف عن حضور أي جلسة دون

43- مصطفى ابن جلول، ملامح تميز إجراءات التقاضي الإدارية، مجلة الحقوق والعلوم الإنساني، العدد (25)، جامعة زيان بن عاشور، الجزائر، 2015، ص221.

44- أحمد الغويري، إجراءات التقاضي أمام محكمة العدل العليا، دراسة مقارنة، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد (6)، العدد (3)، الأردن، 1989، ص214.

عذر مشروع فإن الخيار لا يكون للجهة الإدارية المستدعى ضدها، وإنما للمحكمة التي تهيمن على الإجراءات والتي تملك أن ترد الدعوى، وهذه مسألة تدخل ضمن سلطتها التقديرية على أنه يحق للمستدعي تقديم دعوى جديدة طالما لم تنتضي المدة المحددة لتقديمها. أما في حالة غياب الطرف الآخر (المستدعى ضده)، فإن الإجراء المنصوص عليه يتمثل في محاكمته بصورة غيابية، مع حقه في أن يحضر جلسات المحاكمة التالية وإبداء الدفوع القانونية.<sup>(45)</sup>

كما تجدر الإشارة هنا، إلا أنه في نطاق الدعاوى الإدارية، لا يجوز من حيث الأصل لأي من المستدعي أو المستدعى ضده أن يقدم أثناء نظر الدعوى أي وقائع أو أسباب لم تكن قد وردت في استدعاء الدعوى أو في اللائحة الجوابية أو في الرد عليها، إلا أنه يجوز للمحكمة الموافقة على تقديم بيانات خطية أخرى أثناء المحاكمة «إذا كانت ذات علاقة مباشرة بالدعوى ومجدية في إثباتها وأثبتت للمحكمة أن البيانات الخطية التي يطلب إبرازها موجودة لدى إحدى الجهات ومجدية في إثباتها وأثبتت لها أن البيانات الخطية التي يطلب إبرازها موجودة لدى إحدى الجهات الإدارية الرسمية العامة أو الجهات الأخرى وأنها قد رفضت تزويده بها أو امتنعت عن ذلك أو زودته به بعد تقديم دعواه وكانت المدة القانونية لتقديمها قد انقضت عند تزويده بتلك البيانات».<sup>(46)</sup>

ومن جهة أخرى، تمتاز إجراءات الدعوى الإدارية بالطابع الكتابي، إذ تدور هذه الإجراءات كتابياً إلى حد كبير، حيث أن المتقاضيين في الدعوى الإدارية مطالبون بتأييد طلباتهم وادعاءاتهم بوسائل مكتوبة تكون عادة في شكل مذكرات يتم تقديمها إلى القاضي، ويتم تبادل هذه المذكرات المكتوبة بين الخصوم وأطراف الدعوى الإدارية. ومن هنا فالطابع الكتابي لإجراءات التقاضي الإداري يلازم أغلب مراحل الدعوى الإدارية، ويعد بذلك أصلاً فيها، بينما الشفوية لا تعدو أن تكون فيها إلا استثناء.<sup>(47)</sup>

وفي حقيقة الأمر، لا تؤثر خصائص النظام القضائي الإلكتروني على هذه الخصائص التي يتمتع بها القضاء الإداري والتي تقوم لتحقيق مبدأ سيادة القانون وضمان العدالة في ظل اختلاف المراكز القانونية لأطراف الدعوى، وفي ظل السلطة الممنوحة للقاضي الإداري في إدارة إجراءات الدعوى الإدارية.

حيث نشير هنا -وتأكيداً على ما أوردناه سابقاً-، إلى أن نظم إدارة الدعوى في التقاضي الإلكتروني بواسطة مجموعة من التطبيقات وقواعد البيانات التي تهدف إلى خدمة العمل داخل المحاكم وهذه التطبيقات تستخدم لتجميع وتنظيم ومعالجة وتخزين البيانات، ومن ثم توزيعها داخل المحكمة والجهات الخارجية. وهو ما ينعكس على زيادة إنتاجية العاملين وتحسين أدائهم واختصار الوقت وتحسين الخدمات المقدمة للجمهور وتوفير المعلومات التي تخدم إدارة المحكمة من خلال خطوات الكترونية، بالإضافة إلى إمكانية طباعة الكثير من الأوراق المتداولة في الدعاوى مثل الإعلانات مع إعداد التقارير والإحصاءات الدقيقة والتفصيلية بما يمكنها من التبليغ والإشراف والرقابة.<sup>(48)</sup> وتبعاً لذلك، فإن التقاضي الإلكتروني يمثل تنظيماً تقنياً معلوماتياً يتيح للمتداعين تسجيل دعواهم وتقديم أدلتهم وحضور جلسات المحاكمة تمهيداً للوصول إلى الحكم وتنفيذه من خلال وسائل الاتصال الإلكترونية، التي هي جزء من نظام معلوماتي يمكّن القضاة من الاتصال بالمتداعين دون حضورهم الشخصي ومباشرة إجراءات التقاضي من خلال هذا النظام، كما يتيح هذا النظام من خلال المحكمة الإلكترونية شفافية وسرعة في الحصول على المعلومات.<sup>(49)</sup>

وبناء على ذلك، يتطلب تنظيم إجراءات التقاضي الإداري الإلكتروني وجود وسائله الإلكترونية من معدات حاسوبية وملحقاتها وبرامج خاصة لأجهزة الحاسوب، إضافة إلى توفير شبكة داخلية يتم من خلالها ربط جميع الأقسام والوحدات وقاعات المحكمة فيما بينها، بحيث تكون هذه الشبكة مقيدة على خط الاتصال الذي يربطها ببعضها،

45- محمد الخليلية، مظاهر استقلال إجراءات التقاضي الإداري عن إجراءات الدعوى المدنية في القانون الأردني، المرجع السابق، ص 33.

46- محمد الخليلية، مظاهر استقلال إجراءات التقاضي الإداري عن إجراءات الدعوى المدنية في القانون الأردني، المرجع السابق، ص 33-34.

47- مصطفى ابن جلول، ملامح تميز إجراءات التقاضي الإدارية، المرجع السابق، ص 218.

48- هادي الكعبي ونصيف الكرعوي، مفهوم التقاضي عن بعد ومستلزماته، المرجع السابق، ص 288.

49- انظر: حازم الشرعة، التقاضي الإلكتروني والمحاكم الإلكترونية، المرجع السابق، ص 59 وما بعدها.

ويمكن لجميع العاملين في المحكمة الاتصال فيما بينهم وتبادل المستندات وملفات الدعاوى دون الحضور الشخصي وإرسال موظف لاستلام أو تسليم الملفات والوثائق والمخاطبات المعمول بها في المحاكم التقليدية.<sup>(50)</sup>

كما يتطلب نظام التقاضي الإداري الإلكتروني وجود قاعات مجهزة بمنظومة ربط داخلية مصغرة تتألف من محور وموزع خطوط على كافة الحواسيب الموجودة داخل كل قاعة ترتبط بحاسبة رئيسية كبيرة الحجم تختص بعرض محتويات ملف الدعوى، مع إظهار كافة الإجراءات التي تطرأ عليها، ويستطيع الحاضرين مشاهدتها بشكل مباشر. والحواسيب الأخرى الموزعة داخل قاعة المحكمة في الأماكن المخصصة والمفترضة للمدعي أو وكيله وللمدعى عليه أو وكيله، والشاهد في حال حضورهم الشخصي إلى قاعة المحكمة، جميعها ترتبط مع حاسوب القاضي الذي يتم بواسطته عرض البرنامج الكامل لملف الدعوى مع تدوين الإجراءات كافة والتسجيل المرئي لها، بحيث تعرض هذه الإجراءات على شاشة الحاسوب الرئيسي في القاعة وكذلك للحاضرين إلكترونياً من خارج مبنى التي تنقل عن طريق كاميرا موجودة داخل قاعة المحكمة تؤدي مهمة تصوير وقائع الجلسات مع تصوير الحاضرين وكل ما تحتويه القاعة ونقل هذه الوقائع للصفحة الرئيسية للموقع الإلكتروني على الانترنت بحيث يستطيع كل من ذوي العلاقة في الدعوى أو أي مواطن من الدخول إلى قاعة المحكمة وحضور جلساتها وهذا ما يسمى بالقضاء التقليدي بعلنية المحاكمة.<sup>(51)</sup> ويمكن أيضاً عرض محتوى محضر ملف الدعوى الإلكترونية على جزئية علنية المحاكمة في الموقع الرئيسي للمحكمة على الانترنت في حالة عدم الحضور الشخصي للأطراف وذلك بواسطة كاميرات القاعة وبالإمكان ربط محتوى شاشة الحاسوب الرئيسية بجزئية علنية المحاكمة مباشرة دون تصوير من الكاميرا، وفي حالة قرر القاضي رؤية الدعوى سراً يتم وقف التصوير الناقل لجزئية (علنية المحاكمة)، وتشغيله بعد ذلك.<sup>(52)</sup>

ومن جهة أخرى، يتم إنشاء سجل إلكتروني لكل محكمة إلكترونية يحتوي في هذا السجل على قاعدة بيانات لكل دعوى، لذلك يمكن تعريف السجل الإلكتروني بأنه عبارة عن قاعدة بيانات على الشبكة الداخلية لكل محكمة يتم من خلالها قيد بيانات الدعوى أو إعطائها رقماً معلوماً متسلسلاً، بحيث يمكن ان يستخرج من هذا السجل ملف الدعوى الإلكترونية الذي هو عبارة عن برنامج حاسوبي يحتوي على المستندات والوثائق ولوائح الادعاء والوكالة التي أرسلت من المتداعين على ملفات (PDF)، كنوع من أنواع الملفات التي تحفظ التخزين وتمنع تغيير محتواه بسهولة. إضافة إلى اشتماله على المحاضر الكترونية التي يتم تدوين كافة إجراءات المحاكمة بداخلها وفق آلية مباشرة للتدوين التقني، وبعد اكتمال تصميم ملف الدعوى ترسل عبر الشبكة الداخلية الى مكتب المتابعة لقاضي المعلومات ليتم عرضها في موعد الجلسة المحدد ضمن أسس وآليات برمجية.<sup>(53)</sup>

أما مسألة حضور وغياب أطراف الدعوى ووكلائهم، وما يترتب على هذه المسائل من آثار قانونية، لا بد من الإشارة هنا إلى أن التقاضي الإلكتروني يوفر في طبيعته مدخلاً ومستوعباً وربطاً شبيكياً بينهما، إذ إن المدخل هو الصفحة الرئيسية لموقع النظام على شبكة الإنترنت، والتي من خلالها يستطيع الخصوم ووكلائهم وبقية الأشخاص الدخول إليه وتحديد نوع الخدمة أو الإجراء المراد تنفيذه، والمستوعب هو وحدات من الأجهزة الإدارية والقضائية التي تستقبل المراجعين وبرامج حاسوبية تقوم بعملية التوثيق التقني لكل إجراء، والربط الشبكي بينهما هو وسيلة التواصل والدخول من صفحات ضمن موقع الكتروني على خط شبكي عالمي إلى خط شبكي حاسوبي مقيد له أنظمة حماية مانعة من دخول الغير لقواعد البيانات الداخلية الخاصة بالدعاوى، وبالتالي لا يشترط الحضور الشخصي للخصوم إلى مكان المحكمة، بحيث يستطيع الخصوم الدخول للمحكمة الإلكترونية من أي مكان فيه جهاز حاسوب متصل بشبكة الإنترنت بواسطة موقع نظام التقاضي عن بعد، إذ يستطيع من خلال ذلك الحضور والمثول بواسطة الموقع بالدخول إلى صفحة القاضي وقاعة المحكمة ليقوم كتابة الموقع الإلكتروني بالتأكد من صفته وإدخاله إلى قاعة المحكمة ليتمكن القاضي من المباشرة بالإجراءات القضائية، وكذلك الأمر بالنسبة لجهة المدعى عليه، ويتم توثيق هذا الحضور تقنياً. ولا بد من الإشارة هنا، إلى أن وكلاء أطراف الدعوى يستطيعون تمثيل الخصوم من

50- هادي الكعبي ونصيف الكرعوي، مفهوم التقاضي عن بعد ومستلزماته، المرجع السابق، ص301.

51- هادي الكعبي ونصيف الكرعوي، مفهوم التقاضي عن بعد ومستلزماته، المرجع السابق، ص302.

52- حازم الشرعة، التقاضي الإلكتروني والمحاكم الإلكترونية، المرجع السابق، ص60.

53- هادي الكعبي ونصيف الكرعوي، مفهوم التقاضي عن بعد ومستلزماته، المرجع السابق، ص302-303.

مكاتبهم دون حاجة للحضور الشخصي إلى المحكمة في مواعيد الجلسات، ويمكنهم تجهيز وتصميم ملفات الكترونية تتضمن عريضة الدعوى والبيانات والوثائق المطلوبة وإرسالها إلى وحدة تسجيل الدعاوى القضائية.<sup>(54)</sup>

وفي حالة طلب أصل الوثائق والأدلة المقدمة في الدعوى يستطيع المحامي تأمين إرسالها إما بالحضور الشخصي إلى المحكمة أو إرسالها بواسطة بريد النظام الذي يعتر جزءاً من وحدة التبليغات الإلكترونية.<sup>(55)</sup>

أما عن سير إجراءات المحاكمة في التقاضي الإلكتروني، فإنها تبدأ بسماع أقوال وكلاء أطراف الدعوى، حيث يقوم كاتب الضبط بإدخال أقوالهم على الحاسوب في المحرر الإلكتروني للدعوى، وهو شبيه بمحضر الجلسة في التقاضي العادي، ويتم عرض دفع الخصوم وطلباتهم على شاشة العرض. كما ويمكن أن يتحدث الخصوم بواسطة (المايك) المخصص لذلك ويقوم البرنامج بنقل تلك الإشارات الصوتية وترجمتها إلى كلمات تدون في المحرر الإلكتروني ويظهر على شاشة العرض الموجود في قاعة المحكمة. ومن جهة أخرى يقوم الخصوم بتقديم مستندات الدعوى ووثائقها وبياناتها بشكل إلكتروني.<sup>(56)</sup>

ونؤكد هنا، إلى أن تدوين إجراءات التقاضي الإلكتروني يتم تقنياً في ملف الدعوى الإلكترونية، الذي يكون عبارة عن برنامج يحتوي على قدرة تخزينية للصوت والصورة، بحيث يستطيع القاضي مباشرة المحاكمة إلكترونياً من خلال المحضر الإلكتروني الذي يظهر فيه صوت وصورة القاضي وصوت وصورة أطراف الدعوى، وبعد الانتهاء من كل جلسة يقوم كاتب الضبط بطباعة محضر الجلسة كما حصلت تماماً. أما مرفقات الدعوى من مستندات وبيانات، فإنها تحفظ مع ملف الدعوى وتخزن صورة المسح الضوئي لها على ملفات معينة.<sup>(57)</sup>

حيث أن الدعامة الورقية هي التي تجسد الوجود المادي للمعاملات التقليدية ولا تعد الكتابة دليلاً كاملاً للإثبات إلا إذا كانت موقعة بالتوقيع اليدوي، أما التقاضي الإلكتروني فيتم إثباته عبر المستند الإلكتروني والتوقيع الإلكتروني، فالمستند الإلكتروني يتبلور فيه حقوق طرفي التعاقد، فهو المرجع للوقوف على ما اتفق عليه الطرفان وتحديد التزاماتها القانونية، والتوقيع الإلكتروني هو الذي يضيف حجية على هذا المستند.<sup>(58)</sup>

وبعد الانتهاء من جلسات المحاكمة في التقاضي الإلكتروني كافة، تكون إجراءات الدعوى ومستنداتها وأقوال أطرافها كافة مدونة على دعومات الكترونية من خلال صفحات المحكمة الإلكترونية الأمنية، والتي يكون لكل قاضي في هيئة المحاكمة نسخة منها، بحيث تجري المداولة الإلكترونية بين أعضاء الهيئة لتوصلهم إلى حكمهم النهائي في الدعوى، حيث يصدر القرار ويتم التوقيع عليه من قبلهم من خلال تفعيل التوقيع الإلكتروني على ملف الدعوى القضائية. وبعد التوقيع على الحكم، يقوم موظف قلم المحكمة الإلكترونية بالإعلان عن الحكم للأطراف فور صدوره، وبذات الوقت يتم إيداعه في ملف الدعوى ليتمكن الأطراف من الاطلاع عليه، وهو ما يضمن الإعلان الشخصي للأحكام، ومن ثم يكون الحكم محلاً للتنفيذ بالنسبة للمحكوم له، ويمكن المحكوم عليه الطعن به حسب القواعد العامة للطعن وأحكامها وشروطها.<sup>(59)</sup>

54- حازم الشرعة، التقاضي الإلكتروني والمحاكم الإلكترونية، المرجع السابق، ص73-72.

55- محمد الترساوي، تداول والدعوى القضائية أمام المحاكم الإلكترونية، المرجع السابق، ص94.

56- حازم الشرعة، التقاضي الإلكتروني والمحاكم الإلكترونية، المرجع السابق، ص73.

57- محمد الترساوي، تداول والدعوى القضائية أمام المحاكم الإلكترونية، المرجع السابق، ص95.

58- خالد ممدوح، الدعوى الإلكترونية وإجراءاتها أمام المحاكم، المرجع السابق، ص42.

59- محمد الترساوي، تداول والدعوى القضائية أمام المحاكم الإلكترونية، المرجع السابق، ص96.

**الخاتمة:**

سلطت هذه الدراسة الضوء على أهم وأبرز ما تشهده الدول من تطورات في نطاق استخدام الوسائل الإلكترونية، وهو ما يتجلى في النظام القضائي الإلكتروني؛ بهدف تسهيل إجراءات التقاضي ليس فقط على الأطراف المتداعية، بل أيضاً على منظومة القضاء بشكل عام خاصة في نطاق تجميع وحفظ الأوراق القضائية، والتخلي تدريجياً عن الملفات الورقية. هذا بالإضافة إلى منح القضاة السرعة في نظر الدعاوى والبت فيها في ظل سرعة وسهولة الاتصالات وإمكانية إرسال الوثائق والمستندات بين الأطراف، مما يسهم في التقليل من تراكم الدعاوى أمامهم وتجنب إطالة أمد التقاضي.

وبالنظر إلى أهمية هذا النظام القضائي، فقد بحثت هذه الدراسة في الإطار القانوني للتقاضي الإداري الإلكتروني، حيث تم الحديث في ماهية التقاضي الإلكتروني من خلال بيان مفهومه وأهميته في تطوير مرفق القضاء، ومن ثمّ التطرق إلى إجراءات تقديم الدعوى أمام القضاء الإداري الإلكتروني، وذلك عبر بيان إجراءات رفع الدعوى أمام القضاء الإداري الإلكتروني تبعاً لخصائص التقاضي الإداري. إضافة إلى البحث في إجراءات نظر الدعوى الإدارية في نظام القضاء الإداري الإلكتروني والفصل فيها.

وفي الختام، توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات، التي جاءت على النحو التالي:

**أولاً: النتائج**

- يهدف النظام القضائي الإلكتروني إلى تذليل العقبات الإدارية التي تعترض النظام القضائي الإداري التقليدي، خاصة في ظل عدم بروز إشكاليات أو صعوبات في تطبيق هذا النظام على مستوى القضاء الإداري. وهو ما عمدت إلى الأخذ به العديد من الدول في نظامها القضائي وصولاً إلى تطبيق شامل للتقاضي الإلكتروني.
- نظم المشرع الأردني بموجب قانون المعاملات الإلكترونية المعاملات كافة التي تنفذ بوسائل إلكترونية سواء أكانت بين الأفراد، أم بينهم وبين الدوائر والمؤسسات الحكومية. ورغم أنها استتنت الإجراءات القضائية في هذا الخصوص، من خلال عدم جواز اللجوء للوسائل الإلكترونية في تقديم لوائح الدعاوى والمرافعات وإشعارات التبليغ القضائية وقرارات المحاكم. إلا أن هذا الاستثناء لا يعتد به بموجب التعديلات القانونية التي استحدثها المشرع الأردني في قانون أصول المحاكمات المدنية والنظام الصادر بموجبه والمنظم لإجراءات التقاضي باستخدام الوسائل الإلكترونية.
- لا تشكل الإجراءات الشكلية للتقاضي في النظام القضائي الإداري الأردني أي عائق أمام اللجوء إلى الوسائل الإلكترونية لتنفيذ هذه الإجراءات وهو ما انتهجته الدول الأخرى في هذا الخصوص، وذلك تبعاً لما يتمتع به التقاضي الإداري من مرونة في هذا الخصوص، وذلك بالمقارنة مع خصائص ومفاهيم نظام التقاضي الإلكتروني.
- لا تؤثر خصائص النظام القضائي الإلكتروني على مبدأ سيادة القانون وضمن العدالة والتي يتمتع بها القضاء الإداري، خاصة في ظل اختلاف المراكز القانونية لأطراف الدعوى، وفي ظل السلطة الممنوحة للقاضي الإداري في إدارة إجراءات الدعوى الإدارية.



## التوصيات:

- خرجت هذه الدراسة بمجموعة من التوصيات جاءت على النحو الآتي:
- نقترح على المشرع الأردني إعادة النظر في قانون المعاملات الإلكترونية، وبالخصوص تعديل المادة (3) منه، وذلك بحذف البند السادس من الفقرة الثانية من هذه المادة والمتعلقة باستثناء أعمال نظام المعاملات الإلكترونية على لوائح الدعاوى والمرافعات وإشعارات التبليغ القضائية وقرارات المحاكم. حيث لم يعد من الضرورة وجود هذا النص، نظراً لوجود نص قانوني يخالفه في قانون أصول المحاكمات المدنية.
  - نقترح على المشرع الأردني العمل على تعديل الفقرة (ب) من المادة (10) من قانون القضاء الإداري والمتعلقة بقيد الدعوى الإدارية، بحيث تشتمل على جواز استخدام الوسائل الإلكترونية في تقديم استدعاء الدعوى الإدارية، من خلال تقديمها على الموقع الإلكتروني للمحكمة الإدارية.
  - ضرورة تضمين قانون القضاء الإداري الأردني نصاً يُعتمد بموجبه البريد الإلكتروني للدوائر الحكومية أحد الوسائل التي يتم بموجبها تبليغها لاستدعاء الدعوى ومرفقاتها، وذلك لما تتسم به هذه الوسيلة من تسريع وسهولة في إجراءات التقاضي الإداري.
  - إعداد البنية الأساسية للمحاكم الإدارية لتهيئة كل مستلزماتها المادية والبشرية لتصبح متوافقة مع تطبيق هذا النظام، مع العمل على تطوير النظام المعلوماتي لقاعدة بيانات السلطة القضائية طبقاً لأحدث نظم البرمجة الحديثة، وحوسبة كافة الأقسام الإدارية في المحاكم وربطها ببعضها البعض، وبصورة تسهم فيما بعد الانتقال التدريجي إلى تطبيق شامل لنظام التقاضي الإلكتروني. مع ضرورة إنشاء حماية تكفل بالمحافظة على أمن المعلومات وسريتها، وتكفل فيما بعد المستندات والبيانات المتعلقة بملف الدعوى.
  - ضرورة التوسع في نظام التقاضي الإلكتروني المطبق في نظام الخدمات الإلكترونية في وزارة العدل الأردنية، وصولاً لنظام قضائي إداري إلكتروني متكامل يشمل كافة إجراءات الدعوى.
  - إجراء إصلاحات تشريعية في قانون القضاء الإداري تحتوي تنظيم آلية إجراءات الدعوى الإدارية باستخدام الوسائل الإلكترونية، مع ضرورة التأكيد على تطوير التشريعات المنظمة للمعاملات الإلكترونية بصورة تسهم بإيجاد تنظيم قانوني شامل للتقاضي الإداري الإلكتروني، وتنظيم هذه الإجراءات تشريعياً بحيث تتفق مع القواعد والمبادئ العامة في القوانين المنظمة للتقاضي مع مراعاة الطبيعة الخاصة للوسائل الإلكترونية، والتي تعمل على تسهيل هذه الإجراءات وحماية المستندات المتعلقة بالدعوى، وسهولة متابعة الدعوى من قبل أطرافها، وما ينعكس من سرعة البت والفصل في الدعوى
  - تهيئة الكوادر البشرية العاملة في المرفق القضائي من قضاة وموظفين، إضافة إلى المحامين بالتعاون مع نقابة المحامين، على استخدام وسائل التكنولوجيا في الإجراءات الخاصة في التقاضي الإلكتروني.

**المراجع:****أولاً: الكتب**

1. حازم الشرعة، (2010)، التقاضي الإلكتروني والمحاكم الإلكترونية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
2. خالد ممدوح، (2008)، الدعوى الإلكترونية وإجراءاتها أمام المحاكم، مصر: دار الفكر الجامعي.
3. فهد أبو العثم، القضاء الإداري بين النظرية والتطبيق، در الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
4. محمد الترساوي، (2013)، تداول والدعوى القضائية أمام المحاكم الإلكترونية، القاهرة: دار النهضة العربية.
5. منصور العتوم، القضاء الإداري: دراسة مقارنة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

**ثانياً: الأبحاث**

1. أحمد الغويري، (1989)، إجراءات التقاضي أمام محكمة العدل العليا» دراسة مقارنة، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد (6)، العدد (3)، الأردن، ص2014.
2. أسعد منديل، (2014)، التقاضي عن بعد: دراسة قانونية، مجلة الكوفة للعلوم القانونية والسياسية، المجلد (7)، العدد (21)، العراق.
3. صفاء أوتاني، (2012)، المحكمة الإلكترونية: المفهوم والتطبيق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (28)، العدد الأول، دمشق.
4. عصماني ليلي، (2016)، نظام التقاضي الإلكتروني آلية لإنجاح الخطط التنموية، مجلة المفكر، العدد (13)، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
5. محمد الخلايلة، (2013)، مظاهر استقلال إجراءات التقاضي الإداري عن إجراءات الدعوى المدنية في القانون الأردني، مجلة دراسات علوم الشريعة والقانون، المجلد (40)، العدد (1)، الجامعة الأردنية، الأردن.
6. مصطفى ابن جلول، (2015)، ملامح تميز إجراءات التقاضي الإدارية، مجلة الحقوق والعلوم الإنساني، العدد (25)، جامعة زيان بن عاشور، الجزائر.
7. موسى شحادة، (2010)، الإدارة الإلكترونية وإمكانية تطبيقها في رفع الدعوى أمام القضاء الإداري بالبريد الإلكتروني، مجلة الحقوق القانونية الاقتصادية، العدد (1)، مصر.
8. نهى الجلا، (2010)، المحكمة الإلكترونية، مجلة المعلوماتية، السنة الخامسة، العدد (47)، كانون الثاني، دمشق.
9. هادي الكعبي و نصيف الكرعوي، (2016)، مفهوم التقاضي عن بعد ومستلزماته، مجلة المحقق الحلي للعلوم القانونية والسياسية، المجلد الثامن، العدد الأول، العراق، جامعة بابل، العراق.

**ثالثاً: الرسائل الجامعية**

1. إبراهيم الزعبي، (2007)، إجراءات التقاضي أمام المحاكم الإدارية: دراسة مقارنة، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية، الأردن.

**رابعاً: التشريعات**

1. قانون أصول المحاكمات المدنية الأردني رقم (31) لسنة 2017.
2. قانون القضاء الإداري الأردني رقم (27) لسنة 2014.
3. قانون المعاملات الإلكترونية الأردني رقم (15) لسنة 2015.
4. نظام استعمال الوسائل الإلكترونية في الإجراءات القضائية المدنية الاردني رقم (95) لسنة 2018.
5. القانون الاتحادي لدولة الإمارات العربية المتحدة رقم (1) لسنة 2006م في شأن المعاملات والتجارة الإلكترونية.

**خامساً المواقع الإلكترونية**

1. موقع الخدمة الإلكترونية القضائية لوزارة العدل الأردنية على شبكة الإنترنت:
2. <http://www.moj.gov.jo/Pages/viewpage.aspx?pageID=164>

سادساً: المراجع الأجنبية

1. Benoit,T, (2002), La saisine du juge admisitrif par courrier electronique, juriscom.net.
2. German, P, (2006), lectronic litigation systems – a comparison of security issues between web-based litigation and traditional paper based methods, elaw Journal murdoch university, vol 13, no 2, Australia.
3. Severine, B, (2004), les Juridiction adminištreatives- vont experimenter les teleprocedures, ajda.

# CONTENT

<u>Title</u>	<u>Page</u>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>The Role of Knowledge Management Processes in Improving the Strategic Agility in Non- Governmental Organizations- Gaza Strip</b> <i>Mahmoud A.I EL shanty, Tahreer Shaban Elshareef</i></li></ul>	6
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>The Correlation Between Accounting Conservatism and the Efficiency of Investment Decisions in View of Managerial Ownership: A Field Study of Jordanian Environment</b> <i>Muayad Mohammed Ali Al-fadhel</i></li></ul>	30
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Work Stress and its Relation to Occupational Combustion Among Administrative Staff in Palestinian Universities</b> <i>Yaser Abu Mostafa, Hatem Asfah, May Sharab</i></li></ul>	56
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Electronic Administrative Litigation in the Jordanian Legal System: A comparative study</b> <i>Majed Ahmed Saleh Al Adwan</i></li></ul>	84

## Manuscript Requirements

- 1) All submitted articles shall be sent to: [aaujbl@au.ac.ae](mailto:aaujbl@au.ac.ae)
- 2) The article should show the depth of research, originality and contribution.
- 3) Submitted articles should not have been previously published nor currently under consideration for publication elsewhere.
- 4) The articles in Arabic should include the title and the abstract in Arabic and English in one page. The number of words should not exceed 300 words per abstract. The names of the researchers should be written in Arabic and English, as well as their current titles, scientific grades and e-mail.
- 5) Keywords should not exceed (5) words.
- 6) The main headings and sub-headings of the article should be used to divide the different parts of the research according to their importance, in logical sequence, and should include the main titles: title, abstract, keywords, introduction, literature review, methodology/approach, results, conclusions/discussion, future work/recommendations and references.
- 7) Submitted articles should not exceed 30 pages in length of A4 format.
- 8) Use single space, Times New Roman 12 including references and appendices.
- 9) Tables should be included in the main body of the article. The position of each table should be clearly labeled in the body of the text of the article. The table should be numbered sequentially at the top of the table.
- 10) Figures, graphs and illustrations should be included in black and white in the text, numbered sequentially with the label at the bottom.
- 11) References must be written according to the APA system.
- 12) When articles are accepted for publication, the article's rights are transferred to Al Ain University of Science and Technology.
- 13) Once the article has been accepted, AAU Journal of Business and Law shall not withdraw the article from publication.
- 14) The Editorial Board of AAUJBL has the right to make any modifications in terms of type of character, writing, and syntax in accordance with the model adopted by AAUJBL.
- 15) The final decision as to accept or reject an article comes back to the Editorial Board of AAUJBL. The Editorial Board retains its right not to give reasons for the decision.
- 16) AAUJBL shall provide the author with one free printed copy of the issue once published.
- 17) The Editorial Board of AAUJBL is not responsible for the views expressed in the article. The articles views are sole opinions expressed by the author.



**AAU Journal of Business and Law is an International refereed Journal, published semi-annually by Deanship of Scientific Research and Graduate Studies, Al Ain University of Science and Technology.**

**Business correspondence should be addressed to the publisher:**

**Al Ain University of Science and Technology**

**Deanship of Scientific Research and Graduate Studies**

**P.O.Box: 64141 Al Ain, UAE**

**Tel: +971 3 7024888**

**Fax: +971 3 7024777**

**Email: [aaujbl@aau.ac.ae](mailto:aaujbl@aau.ac.ae)**

**Website: [www.aau.ac.ae](http://www.aau.ac.ae)**

**Licensing Number: NMC-ML-01-F06**

# DESCRIPTION

## **Aims and Scope**

Al Ain University of Science & Technology (AAU) Journal of Business and Law is an official refereed publication of AAU. It publishes peer-reviewed research articles in the fields of Business and Law on the basis of scientific originality and interdisciplinary interest. It is devoted primarily to research papers but short communications, reviews and book reviews are also included. The editorial board and associated editors, composed of prominent scientists from around the world, are representative of the disciplines covered by the journal.

## **Editor-in-Chief**

Dr. Noor Aldeen S. Atatreh      AAU Chancellor

## **Editing Director**

Prof. Ghaleb A. El-Refae      AAU President

## **Associate Editors**

Prof. Moyaid S. Alsalim, Al Ain University of Science & Technology, UAE

Prof. Said Saddiki, Al Ain University of Science & Technology, UAE

Prof. Waleed F. Mahameed, Al Ain University of Science & Technology, UAE

Prof. Moustafa E. Qandeel, Al Ain University of Science & Technology, UAE

Prof. Ali H. Al Obaidi, Al Ain University of Science & Technology, UAE

Prof. Bassam Ahmad Harb, Al Ain University of Science & Technology, UAE

Dr. Amer M. Qasim, Al Ain University of Science & Technology, UAE

Dr. Ramzi A. Madi, Al Ain University of Science & Technology, UAE

Dr. Tariq A. Kameel, Al Ain University of Science & Technology, UAE

Prof. Abdelhafid K. Belarbi, Al Falah University, UAE

## **International Advisory Editors**

Prof. Saad Ghaleb Yaseen, Al Zaytoonah University of Jordan, Amman, Jordan

Prof. Numan Ahmad Elkhatib, Constitutional Court, Amman, Jordan

Prof. Hussain Ali Bekhet, Universiti Tenaga National, Malaysia

Prof. Jamal A. Abu Rashed, Mount St. Joseph University, USA

Prof. Derbal Abdelkader, University of Oran, Algeria

Prof. Jim Han, Florida Atlantic University, USA

Prof. Pedro Pellet, Nova Southeastern University, USA

Prof. Amin Dawwas, Kuwait International Law School, Kuwait

Prof. Shehata Gharib Shalqami, Assiut University, Egypt

Prof. Mahdy F. Elhusseiny, California State University, Bakersfield, USA

Dr. Saeb Al Ganideh, Yale University, USA

Dr. Kamal Al Alaween, Jordan University, Amman, Jordan





جامعة العين للعلوم والتكنولوجيا  
AL AIN UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY

# AAU JOURNAL *of* BUSINESS *and* LAW

**International Academic Refereed Journal**

*Volume (3) Number (1), 2019*

**aau.ac.ae**

UNITED ARAB EMIRATES

ISSN 2521 - 439x



جامعة العين للعلوم والتكنولوجيا  
AL AIN UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY

# AAU JOURNAL *of* BUSINESS *and* LAW

**International Academic Refereed Journal**

*Volume (3) Number (1), 2019*

**aau.ac.ae**

UNITED ARAB EMIRATES

ISSN 2521 - 439x