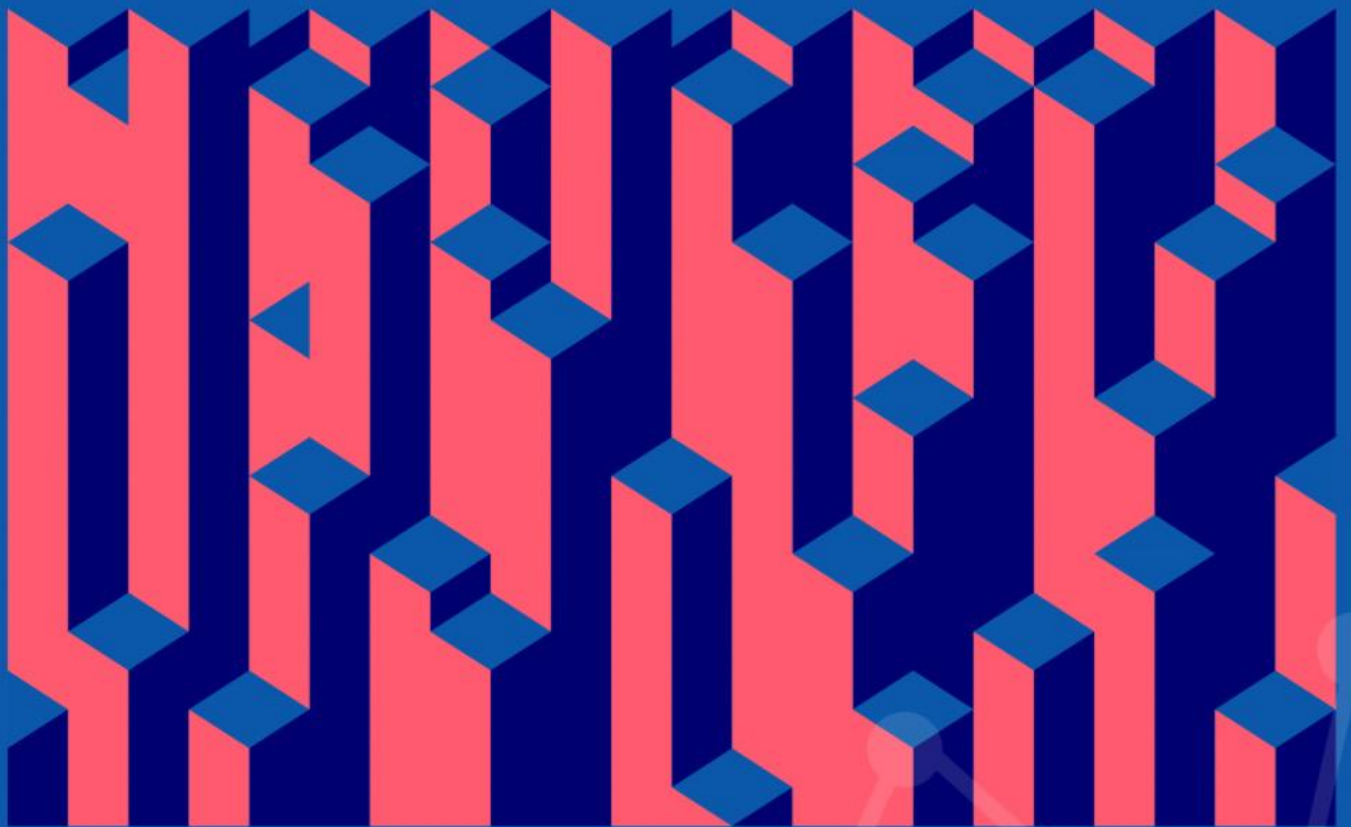


# المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال

Global Journal of  
Economics and  
Business



# المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال

## المجلد الثاني عشر- العدد الثالث، حزيران 2022

### رئيس التحرير

الدكتور عمر يوسف عبابنة

### فريق التحرير

د. نجيب خريس	جامعة اليرموك- الأردن
د. خالد السواعي	جامعة الزرقاء- الأردن
م. سوزان السلايمة	رفاد للدراسات والأبحاث- الأردن
أ. تقى مقدادي	تدقيق لغوي، رفاد للدراسات والأبحاث- الأردن

### الهيئة الاستشارية

الأستاذ الدكتور أحمد عارف عساف	جامعة تبوك- السعودية
الأستاذ الدكتور أحمد فاروق غنيم	جامعة القاهرة- مصر
الأستاذ الدكتور مخلوفي عبد السلام	جامعة طاهري محمد بشار- الجزائر
الأستاذ الدكتور عبدالحسين جليل الغالبي	جامعة الكوفة- العراق
الأستاذ الدكتور حمدي زعرب	الجامعة الإسلامية- فلسطين
الأستاذ الدكتور ابراهيم محمد خريس	جامعة الزرقاء الخاصة- الأردن
الأستاذ الدكتور محمد مفضي الكساسبة	جامعة العلوم الإسلامية- الأردن
الأستاذ الدكتور هاني جزاع ارتيمة	جامعة العلوم الإسلامية- الأردن
الأستاذ الدكتور علي درب كسار	جامعة الأنبار- العراق
الأستاذ المشارك الدكتور عماد أبو عقيله	جامعة الزاوية- ليبيا
الأستاذ المشارك الدكتور عبدالرحمن أحمد ميرو	جامعة المملكة- البحرين

### هيئة التحرير

الدكتور محمد نمر	مدرسة الدراسات المهنية والممتدة - الولايات المتحدة الأمريكية
الدكتور رمضان لعلا	جامعة عمار ثليجي- الأغواط- الجزائر
الدكتور اسماء الصغير	جامعة جنوب تولون فار- فرنسا
الدكتور بحر حمدان	الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية- فلسطين
الدكتور بداش بوبكر	جامعة محمد بوقرة- بومرداس- الجزائر
الدكتور مصطفى الحشولوفي	جامعة محمد الخامس- المغرب
الدكتور عيسى حجاب	جامعة محمد بوضياف- المسيلة- الجزائر
الدكتور عبد الحليم الحمزه	جامعة العربي التبسي - تبسة- الجزائر
الدكتور عبدالله مايو	جامعة قاصدي مرباح- الجزائر
الدكتور محمد كاشف	معهد شمال الهند للتكنولوجيا - الهند
الدكتور محمد عزام خان	جامعة عبد الوالي خان- باكستان
الدكتور سمر راحي	جامعة سلطان زين العابدين- ماليزيا
الدكتور حمزه عبدالله عبدالرحمن يحيى	جامعة الجوف- السعودية
الدكتور بوخاري عبد الحميد	جامعة غرداية- الجزائر
الدكتورة ريا نمر أبو شهاب	جامعة طيبة- السعودية
الدكتور أبو بكر خوالد	جامعة باجي مختار - عنابة - الجزائر
Mohammad Mushfiqul Haque Mukit	Jahangirnagar University, Bangladesh

## التعريف بالمجلة

المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال هي مجلة علمية دولية مفهومة ومحكمة، تصدر في ستة أعداد سنوياً عن مركز رفاذ للدراسات والأبحاث

### أهداف المجلة:

تُعنى بالدراسات الاقتصادية والإدارية والمحاسبية والإحصائية والتمويل الإسلامي، وتهدف المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال إلى تشجيع وتنشيط حركة البحث العلمي، حيث توفر للباحثين فرصة مهمة لتقييم بحوثهم من خلال شروط التحكيم العلمي التي تخضع لها البحوث المنشورة، وعرض بحوثهم من أجل التواصل العلمي في إنتاجها وتوظيف النتائج في خدمة حركة البحث العلمي.

### عنوان المراسلة:

#### المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال

**Global Journal of Economics and Business (GJEB)**

رفاد للدراسات والأبحاث- الأردن

Refaad for Studies and Research

Bulding Ali altal-Floor 1, Abdalqader al Tal Street -21166 Irbid - Jordan

Tel: +962-27279055

**Email:** editorgjeb@refaad.com , info@refaad.com

**Website:** <https://www.refaad.com/Journal/Index/2>

جميع الآراء التي تتضمنها هذه المجلة تعبر عن وجهة نظر كاتبها  
ولا تعبر عن رأي المجلة وبالتالي فهي ليست مسؤولة عنها



### أولاً: تسليم الورقة البحثية:

- يتم إرسال الورقة البحثية ومرفقاتها إلى المجلة عن طريق نظام **التسليم الإلكتروني** بالمجلة. أو عن طريق البريد الإلكتروني الخاص بالمجلة ([editorgjeb@refaad.com](mailto:editorgjeb@refaad.com))
- يتم إعلام المؤلف باستلام الورقة البحثية.

### ثانياً: المراجعة:

#### 1. الفحص الأولي:

- تقوم هيئة التحرير بفحص الورقة البحثية للنظر فيما إذا كانت مطابقة لقواعد النشر الشكلية ومؤهلة للتحكيم.
- تُعتمد في الفحص الأولي شروط مثل: ملائمة الموضوع للمجلة، ونوع الورقة (ورقة بحثية أم غير بحثية)، وسلامة اللغة، ودقة التوثيق والإسناد بناء على نظام التوثيق المعتمد في المجلة، وعدم خرق أخلاقيات النشر العلمي.
- يتم إبلاغ المؤلف باستلام الورقة البحثية وبنتيجة الفحص الأولي.
- يمكن للمجلة أن تقوم بما يُعرف بمرحلة "استكمال وتحسين البحث"، وذلك إذا ما وجد. أن الورقة البحثية واعدة ولكنها بحاجة إلى تحسينات ما قبل التحكيم، وفي هذه المرحلة تقدم للمؤلف إرشادات أو توصيات ترشده إلى سبل تحسين ورقته بما يساعد على تأهيل الورقة البحثية لمرحلة التحكيم.

#### 2. التحكيم:

- تخضع كل ورقة بحثية للمراجعة العمياء المزدوجة (إخفاء أسماء الباحثين والمحكمين).
- يُبلغ المؤلف بتقرير من هيئة التحرير يبين قرارها.
- دفع رسوم التحكيم والنشر كما هو موضح في موقع المجلة.
- تُرسل خلاصة ملاحظات هيئة التحرير والتعديلات المطلوبة إن وجدت، ويُرفق معه تقارير المراجعين أو خلاصات عنها.

#### 3. إجراء التعديلات:

- يقوم المؤلف بإجراء التعديلات اللازمة على الورقة البحثية استناداً إلى نتائج التحكيم ويعيد إرسالها إلى المجلة، مع إظهار التعديلات، كما يُرفق في ملف مستقل مع الورقة البحثية المعدلة أجوبته عن جميع النقاط التي وردت في رسالة هيئة التحرير والتقارير التي وضعها المراجعون.

#### 4. القبول والرفض:

- تحتفظ المجلة بحق القبول والرفض استناداً إلى التزام المؤلف بقواعد النشر وبتوجيهات هيئة تحرير المجلة والتعديلات المطلوبة من قبل المحكمين.
- إذا أفاد المحكم بأن الباحث لم يقم بالتعديلات المطلوبة، يُعطى الباحث فرصة أخيرة للقيام بها، وإلا يرفض بحثه ولا ينشر في المجلة ولا يتم استرجاع رسوم النشر.



### ثالثاً: القواعد الشكلية:

1. **ملاءمة الموضوع:** أن يقع موضوع الورقة البحثية ضمن نطاق اهتمام المجلة.
2. **عنوان الورقة البحثية:** يكون باللغتين العربية والإنجليزية، كما يجب أن يتعلق العنوان بهدف الورقة البحثية. مع تجنب الاختصارات والصيغ قدر الإمكان.
3. **الباحثين:** كتابة الأسم الكامل ومكان العمل وعنوان البريد الإلكتروني للمؤلف الرئيس ولجميع المؤلفين الموجودين في الورقة البحثية باللغتين العربية والإنجليزية.
4. **الملخص:** يجب أن تشمل الورقة البحثية على ملخص وافٍ ومختصر من فقرة واحدة (200 كلمة) باللغتين العربية والإنجليزية لبيان الموضوع والمنهجية وأبرز النتائج في الورقة البحثية، كما يجب إضافة 3-5 من الكلمات المفتاحية باللغتين العربية والإنجليزية.
5. **المقدمة:** يتضمن هذا القسم خلفية الدراسة وأهدافها وملخصاً للأدبيات الموجودة والدوافع ولماذا كانت هذه الدراسة ضرورية.
6. **الجدول والرسوم البيانية:** تُعرض الجداول والرسوم البيانية بطريقة واضحة ومناسبة كما هو موضح بقالب المجلة.
7. **النتائج:** يتضمن هذا القسم النتائج التي توصلت إليها الدراسة.
8. **المصادر والمراجع:** يلتزم المؤلف بقواعد التوثيق المقررة في المجلة لأصول الإسناد والعرض الببليوغرافي حسب نظام APA.
9. **الحجم:** يلتزم المؤلف بعدد الصفحات بحيث لا تزيد الورقة البحثية عن 30 صفحة بما فيها الملخص و صفحة العنوان وقائمة المراجع.

## فهرس المحتويات

### • الأبحاث العربية:

#	اسم البحث	رقم الصفحة
1	دور المرأة في إدارة الشركات العائلية في الضفة الغربية	274
2	أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين: دراسة تطبيقية لمدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة	298
3	أثر إدارة المعرفة في المنظمات الذكية	323
4	تصور مقترح لتطوير منظومة عمل القيادات التنفيذية الحكومية السعودية	339
5	إسهامات الأنشطة الطلابية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر طلبة جامعة الملك خالد	359

### • الأبحاث الإنجليزية:

#	Paper Name	Page#
6	The Impact of Capital Structure on Performance at the Corporate Service Sector in Jordan	378
7	The Role of Business Intelligence in Promoting Decision-Making in Humanitarian Organizations Operating in Turkey, Orange Organization as a Sample	385
8	The Optimal Acceptance Sampling Plan: Goal Programing Models	406
9	The Significance of Cultural Heritage in Fostering Economic Viability	414

## افتتاحية العدد

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على نبينا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد:

فإن المعرفة اليوم تعددت أبوابها وطرق الوصول إليها، لما أحدثته ثورة التكنولوجيا والمعلومات من تطور سريع على نطاق واسع في شتى الميادين؛ وفي المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال بإصدارها الإلكتروني نتطلع إلى أن نكون رافداً من روافد المعرفة، ومنصة بحثية بمعايير عالمية، ويأتي هذا العدد الثالث من المجلد الثاني عشر من سلسلة أعداد المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال ليضم في ثناياه مجموعة من الأبحاث العلمية الرصينة والأصيلة التي تناقش عدداً من قضايا الأعمال والاقتصاد وتتناول موضوعات متنوعة.

واليوم نستمر بدعم مسيرة البحث العلمي المتخصص برعاية هذا المنبر العلمي الذي حظي بإقبال السادة الباحثين والمتخصصين، واهتمام الأكاديميين والمهنيين، وشرف بنخبة متميزة من الخبراء والأساتذة والمختصين ضمن هيئتيه الاستشارية والتحرير، وفي سبيل ذلك حرصت المجلة على تحقيق أعلى المعايير الدولية للنشر العلمي الرصين من خلال توفير منصة نشر علمي متميز ومفهرس في مجموعة من أهم قواعد البيانات العالمية المرموقة، فبالإضافة إلى اشتراكها في القواعد العربية كدار المنظومة والمنهل ومعرفة، فقد دخلت المجلة مجموعة مهمة من قواعد البيانات العالمية كـ (EBSCO, Web of Science, Arcif, Crossref, Google Scholar, Research ID, J-Gate)، ولا زالت تسعى للانضمام إلى قواعد مهمة أخرى ضمن مسيرتها نحو هدفها المنشود. ونتطلع إلى مزيد من التطوير والمراجعة الدائمة للارتقاء بمستوى وجودة النشر العلمي وتوفير منصة علمية بأعلى المعايير العالمية لنسهم في هذا البناء الحضاري الكبير.

نسأل الله تعالى التوفيق والسداد والهداية والرشاد

هيئة تحرير المجلة



# دور المرأة في إدارة الشركات العائلية في الضفة الغربية

مريم آدم وجيه نصار

قسم إدارة الأعمال- كلية الدراسات العليا  
جامعة القدس- فلسطين  
mn\_2007\_2005@yahoo.com

نضال عارف عبد الرحمن درويش

أستاذ مساعد- قسم إدارة الأعمال  
جامعة القدس- فلسطين  
ndarwish@staff.alquds.edu

---

قبول البحث: 2022/4/24

مراجعة البحث: 2022/3/30

استلام البحث: 2022 /3/12

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.3.1>

---



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

## دور المرأة في إدارة الشركات العائلية في الضفة الغربية

نضال عارف عبد الرحمن درويش

أستاذ مساعد- قسم إدارة الأعمال- جامعة القدس- فلسطين  
ndarwish@staff.alquds.edu

مريم آدم وجيه نصار

قسم إدارة الأعمال- كلية الدراسات العليا- جامعة القدس- فلسطين  
mn\_2007\_2005@yahoo.com

استلام البحث: 2022/3/12 مراجعة البحث: 2022 /3/30 قبول البحث: 2022/4/24 DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.3.1>

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المرأة في إدارة الشركات العائلية في الضفة الغربية، حيث طبقت هذه الدراسة على مجموعة من الشركات العائلية في الضفة الغربية، واعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال تسليط الضوء ومحاولة استكشاف إلى أي مدى تعمل الشركات العائلية على تمكين المرأة المنتمة للعائلة من العمل والمشاركة في إدارة الشركات العائلية واتخاذ القرارات وحفظها في تبوء المناصب الإدارية العليا. تم جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبانة لهذا الغرض، حيث تم جمع البيانات من خلال توزيع (100) استبانة على شركات عائلية في محافظات في الضفة الغربية.

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود نسبة تمثيل ضئيلة للمرأة في المناصب الإدارية العليا، حيث تبين الدراسة إلى أن المرأة لم تصل إلى مبتغاه في الحصول على فرص متكافئة مع الرجل في تقلد المناصب الإدارية العليا والتي تمكنها من المشاركة الفاعلة في صناعة القرارات. وخلصت الدراسة أيضًا إلى أن الشركات العائلية ما زالت ترى أنه يجب على المرأة العمل أكثر على قدراتها الشخصية لتزويد من فرصها في المشاركة في الإدارة واتخاذ القرارات، مدعية أن العائلة تقدم كل من الدعم والتحفيز اللازم للمرأة للمشاركة في الإدارة. أخيرًا، توصلت الدراسة إلى أن هنالك تقدم ولكن محدود فيما يتعلق باندماج المرأة بسلسلة الخلافة، بالإضافة لعدم وجود مساواة عادلة بين الرجل والمرأة في إدارة الشركات العائلية، كما أوصت الدراسة بضرورة التغلب على المعوقات التي يمكن أن تفرضها الأسرة أو المجتمع لعرقلة مشاركة المرأة في إدارة الشركات العائلية ودورها في صناعة القرار من خلال المقارنة بين دورها الأسري الهام ونوعية العمل، أو من خلال وضع العراقيل التي يفرضها المجتمع تحت مسمى العادات والتقاليد، كما أوصت الدراسة بضرورة زيادة وعي الأسري بأهمية تحفيز المرأة للعمل على امتلاك الصفات الشخصية اللازمة للقيام بهذا الدور وأعطائها الفرصة المساوية للرجل في تولي إدارة الشركة العائلية وصناعة القرار فيها.

الكلمات المفتاحية: دور المرأة؛ الشركات العائلية؛ الخلافة.

### 1. المقدمة:

تعتبر الشركات العائلية محورًا أساسيًا في اقتصاديات الشرق الأوسط، حيث تؤدي الشركات العائلية دورًا بارزًا في القطاعات الاقتصادية الرئيسية نظرًا لمساهمتها الكبيرة في الناتج المحلي الإجمالي للقطاع الخاص في المنطقة (Mekinsy, 2018). إن من أهم المزايا التي تحظى بها الشركات العائلية هي التفكير الاستراتيجي طويل الأجل، حيث أن للتفكير طويل المدى أهمية واضحة في صنع القرارات. بالإضافة إلى ذلك، الشركات العائلية لديها نقاط قوة خاصة في الحوكمة، إذ تمتلك هذه الشركات إمكانات التفويض والتمكين التي تعد في المعتاد من سمات الشركات التي لديها قاعدة واسعة من المساهمين. لطالما كانت الشركات العائلية المحركات الفعالة لاقتصاديات شركات القطاع الخاص، وقد أدى استقرارها واستمراريتها إلى جانب إبتكارها وصنعها السريع



للقرارات إلى تحقيق نمو وتنمية مستدامين للاقتصادات الإقليمية والوطنية. ولكن من أكبر مخاوف أصحاب الشركات العائلية هي التحدي المتمثل في تطوير وتهيئة الجيل القادم ليتولى إدارة الشركات وتحمل مسؤوليتها. أما فيما يخص التنوع الجندري فإن معظم الشركات العائلية تفتقر إلى التنوع في جنس شخصيات أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين وتقتصر على الذكور في أغلب الأحيان وبشكل خاص في العالم العربي (Bjomberg et al., 2016). وقد جادلت الباحثة (Bjomberg et al., 2016) أن المجتمعات العربية تنتهج هذا النهج من النقص في تمكين المرأة في إدارة الشركات العائلية. ولذلك من المتوقع أن يساعدنا دراسة مدى مشاركة المرأة في القرارات والأدوار القيادية التي تلعبها في هذه الشركات على فهم الطبيعة المميزة للشركة العائلية وأيضاً على فهم القيادة وريادة الأعمال بشكل أفضل وتأثيرها على الشركات العائلية. (Barrett & Moors, 2009)

تختلف الشركات العائلية عن الشركات غير العائلية حيث أن عملها ليس مستقلاً عن الشكل التقليدي للعلاقة بين المالك والمُشغل، وفي بعض الأحيان قد تؤدي الإعتبارات الأسرية الأخرى إلى الإدارة دون المستوى الأمثل للقرارات من وجهة نظر أصحاب الأعمال. وهذا هو السبب في أن الخلافة السلسلة بين الأجيال أساسية لربحية الأعمال واستمراريتها، ولرفاهية الأسرة ككل. وتتضمن الخلافة داخل العائلة اختيار الخلف، ويتأثر الاختيار بسنة الميلاد والفوارق العمرية ومؤثرات الخلفاء المحتملين، وتوقيت التعاقب وتوزيع الدخل قبل وبعد الخلافة. (Kimhi, 1997)

منذ أن وجدت المجتمعات البشرية لعبت المرأة دوراً هاماً في جميع مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية، حيث أنها تشارك إلى حد كبير في تقدم وازدهار وتطور هذه المجتمعات، من خلال قيامها بمهام متعددة، فهي تشكل عاملاً أساسياً من عوامل الإنتاج، حيث تتسم المهام التي تقوم بها بالأهمية الكبرى، إذ تضاف إلى مهام الإنجاب والأمومة والتربية، والأهم من ذلك هو أن المرأة التي تشكل أكثر من 50% من أفراد المجتمعات البشرية، والتي تتحمل المسؤوليات الجسيمة في تربية الأجيال وثقافتهم، لا تزال في غالب الأحيان مستبعدة عن مركز اتخاذ القرارات، الذي يظل امتيازاً من امتيازات الرجل بلا سبب منطقي. (الحوار، 2002)

وبما أن المرأة تاريخياً لعبت دوراً مهماً "مخفياً" في الشركات العائلية، وهو دور يتم تسليط الضوء عليه الآن من خلال العديد من الدراسات في مجالات عدة أهمها الاقتصاد والأعمال، على الرغم من أن هذا العمل أصبح أكثر رسمية ووضوحاً في مجتمع اليوم، لا يزال عدد كبير من عمل المرأة ومساهماتها في الشركات العائلية غير مرئي للسجلات والإحصاءات الرسمية. لقد زاد الوعي بأهمية دور المرأة في المجتمعات بشكل عام، وبدأ إشراكها في الأدوار الإدارية، وعملية اتخاذ القرارات "نوفاً" في جميع الميادين، سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية، مما أدى إلى عدة إصلاحات وإجراءات للنهوض بدورها لتحقيق الإزدهار، بيد أن هذه الجهود لا تكفي لتحقيق التوازن المنشود، وخلق روح المشاركة بين الرجل والمرأة. نفترض في هذه الدراسة أن الشركات العائلية في المجتمعات العربية ما زالت في غالبيتها تنحاز في الخلافة والإدارة إلى الذكور أكثر منها للإناث، حيث ما زالت المرأة لم تأخذ حقها الكامل بالمشاركة. أن مشاركة المرأة في إدارة هذه الشركات مازالت محدودة وضعيفة وذلك تبعاً لتأثير الآخرين عليها ومدى تحفيزهم لها رغم التحسن المستمر والبطيء في هذا المجال.

### 1.1. مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تتخذ النساء عادةً بعض الطرق لتولي مناصب إدارية أو قيادية في الشركات العائلية، وتبحث على وجه الخصوص عن إنجازاتهن المهنية مع الإشارة إلى بعض العقبات والجوانب الإيجابية لمشاركتهن في الشركات العائلية (Campopiano et al., 2017)، وهذا ينطبق على المجتمعات الغربية مثل أوروبا وأمريكا بشكل أساسي.

ويمكننا التساؤل هنا، هل المرأة تلعب دوراً هاماً في إدارة الأعمال العائلية وتطويرها في المجتمعات العربية؟ هل تواجه المرأة صعوبات من حيث تكوينها الجندري كأنثى والتي تؤثر على فرصها في الخلافة والمشاركة في إدارة الشركات في المجتمعات العربية وبشكل خاص في المجتمع الفلسطيني؟ ومن هنا جاءت هذه الدراسة لكي تسلط الضوء على دور المرأة في إدارة الشركات العائلية في الضفة الغربية وفرصها في تولي مناصب إدارية عليا، ومدى إمكانية مشاركتها في صناعة القرارات، بالإضافة إلى الحصول على حقها في التوريث والاندماج في سلسلة الخلافة في الشركات العائلية، وإلى أي مدى تؤثر الصفات الشخصية كالتعليم والدافعية والثقة بالنفس والتحفيز الأسري على فرصها في الإدارة وصنع القرارات.

بناءً على ما تقدم تحاول هذه الدراسة الإجابة على السؤال الرئيسي التالي: ما هو دور المرأة في إدارة الشركات العائلية في الضفة الغربية؟ وينبثق عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- إلى أي مدى تتولى المرأة مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية في الضفة الغربية؟
- إلى أي مدى تشارك المرأة في صناعة القرارات في الشركات العائلية في الضفة الغربية؟
- إلى أي مدى تحصل المرأة على حقها في التوريث والاندماج في سلسلة الخلافة في الشركات العائلية في الضفة الغربية؟
- هل للصفات الشخصية للمرأة (التعليم، الثقة بالنفس، الدافعية) تأثير على إعطاء المرأة دور فعال في إدارة الشركات العائلية في الضفة الغربية؟
- إلى أي مدى يساهم التحفيز الأسري في تولي المرأة مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية في الضفة الغربية؟
- إلى أي مدى يوجد مساواة بين الرجل والمرأة في تبوء مراكز إدارية عليا وصناعة القرارات في الشركات العائلية في الضفة الغربية؟

## 2.1. أهمية الدراسة:

لهذه الدراسة أهميتان تكتسبهما من أهمية المتغيرات التي تبنيتها، الأولى أهمية نظرية والثانية تطبيقية.

## أولاً: أهمية نظرية:

تكمن أهمية الدراسة من أهمية متغيراتها التي تسعى إلى التعرف على دور المرأة في إدارة الشركات العائلية، من خلال دراسة المتغيرات الرئيسية وهي: "السمات الشخصية، التورث، القيادة، اتخاذ القرار، المساواة بين الرجل والمرأة". بالإضافة إلى ذلك الدراسة تقدم إسهاماً في الدراسات والأدبيات المتعلقة بالشركات العائلية وخاصة في مجال الإدارة والتورث وصناعة القرار والقيادة. حيث من الملاحظ والملموس ندرة الدراسات حول دور المرأة في إدارة الشركات العائلية وخاصة في المجتمعات العربية، بالتالي من المتوقع أن تثرى هذه الدراسة المكتبة العربية في هذا المجال.

## ثانياً: أهمية تطبيقية:

نأمل أن تضيء هذه الدراسة بصيرة أصحاب ومدراء وصانعي القرارات في الأعمال العائلية والباحثين والممارسين بالتعرف على دور المرأة الحقيقي في إدارة الأعمال العائلية، وكيف يمكن الاستفادة من قدراتها وميزاتها، وأيضاً من المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في تطوير وتحسين الوعي العام لكل المعنيين حول مستوى مشاركة المرأة في الإدارة وفي اتخاذ القرارات وتولي مناصب عليا في الشركات العائلية في العالم العربي وبالتالي تعزيز دورها.

## 3.1. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية للتعرف على دور المرأة في إدارة الشركات العائلية في الضفة الغربية من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على فرص وإمكانية تولي المرأة لمناصب إدارية عليا في الشركات العائلية.
- التعرف على مشاركة المرأة في صناعة القرارات في الشركات العائلية.
- التعرف إلى أي مدى تتجه الشركات العائلية إلى إعطاء المرأة حقها في التورث.
- التعرف على مدى تأثير الصفات الشخصية كالتعليم والثقة بالنفس والدافعية على فرص حصول المرأة على دور فعال في إدارة الشركات العائلية.
- التعرف على مدى مساهمة التحفيز الأسري في إمكانية تولي المرأة مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية.
- تسليط الضوء على مدى توفر مساواة بين الرجل والمرأة في تبوء مراكز إدارية عليا في الشركات العائلية.

## 4.1. فرضيات الدراسة:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) عند تقييم دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية يعزى لمتغير الجنس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) عند تقييم دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية يعزى لمتغير وجود امرأة أو أكثر من العائلة تعمل ضمن الشركة العائلية
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) عند تقييم دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية يعزى لمتغير المحافظة.

## 5.1. أنموذج الدراسة:

لتحقيق الهدف من الدراسة، تم تطوير أنموذج الدراسة:



الشكل (1): أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثين

## 6.1. منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي، وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة التي احتاجت إلى جمع البيانات من مجتمع الدراسة وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص الدلالات والوصول إلى نتائجها، والتعرف على دور المرأة في إدارة الشركات العائلية في الضفة الغربية وذلك من وجهة نظر مالكي ومديري هذه الشركات في محافظات الضفة الغربية، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وذلك من خلال مجموعة من الفقرات المرتبطة ببعضها البعض بما يحقق أهداف الدراسة.

تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات العائلية في القطاع الخاص في فلسطين، ولعدم وجود إحصائيات واضحة تفرق الشركات العائلية عن شركات القطاع الخاص، فقد قام الباحثون بأخذ قوائم تضم شركات القطاع الخاص، وتم الاتصال هاتفياً بشكل عشوائي على هذه الشركات لتصنيفها حسب الشركات العائلية في حال تطابقت مع مواصفات الشركات العائلية المراد دراستها، وهي كون الشركة عائلية، فيها أكثر من جيل في مستوى الإدارة، يوجد فيها امرأة أو أكثر إن أمكن، ثم تم إرسال الإستبيان لها لإتمام الدراسة.

يبلغ عدد المنشآت الفلسطينية العاملة (الخاصة والاهلية والحكومية) (108488) منشأة وعدد منشآت القطاع الخاص (6027) أي بنسبة (5.6%) من مجموع عدد المنشآت العاملة في فلسطين لعام 2017، حيث بلغ نسبة النساء العاملات في شركات القطاع الخاص (18.21%) (الجهاز المركزي للحصاء الفلسطيني، 2017).

اشتملت عينة الدراسة الاحتمالية (عينة الراحة) على (130) استمارة، أي بنسبة (2.15%) من مجتمع الدراسة حيث وزعت هذه الاستمارات على الشركات بشكل متنقي وذلك لكبر حجم مجتمع الدراسة، بعد الحصول على موافقة الشركات على الاستجابة والتعاون مع الباحثين، حيث تم الأمر بشكل عشوائي مع المحافظة على مطابقة هذه الشركات للموصفات والشروط التي تلزمها الدراسة، حيث استرد الصالح منها للدراسة وكانت (100) استمارة، ولتحليل بيانات الدراسة تحليلًا إحصائيًا علميًا يحقق الأهداف المرجوة منها، تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS V.23)؛ وذلك لإدخال البيانات ومعالجتها إحصائيًا، وتم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبارات إحصائية كالتحليل العاملي، واختبار كرونباخ ألفا، واختبار معامل الانحدار المعياري وتحليل التباين الأحادي إضافة إلى اختبار T للعينات المستقلة، واعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي والذي يتراوح من موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1).

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

## 1.1.2. الإطار النظري:

## 1.1.1. الشركات العائلية:

يتناول هذا القسم من الإطار النظري لمجموعة متنوعة من القضايا المتعلقة بالشركات العائلية من تعريف الشركات العائلية والتعرف على ماهية وأهمية الشركات العائلية، بالإضافة لمناقشة الشركات العائلية في فلسطين.

## • تعريف الشركة العائلية:

لا يزال مصطلح شركات عائلية يفتقر إلى تعريف متجانس وواضح، بسبب هيكلها التنظيمي غير المتجانس، فقد أبرزت الأدبيات المتخصصة بوضوح على "عدم وجود تعريف واحد للشركات العائلية يطبق بشكل كامل على كل مجال يمكن تصوره مثل المناقشات العامة والسياسات واللوائح القانونية" (European Commission, 2009, P10). لقد أدى الافتقار إلى التجانس في تعريف الشركات العائلية إلى مجموعة واسعة من أوجه القصور في هذا المجال من البحوث، لاسيما في السياق الدولي حيث تختلف ديناميكيات الشركات العائلية والسلوكيات الثقافية بشكل لافت للنظر عبر البلدان ومع مرور الوقت (Astrachan et al., 2006)، ومن أهم أوجه القصور في هذا الأمر عدم القدرة على تحديد العناصر المميزة التي تميز الشركات المملوكة للعائلة، وتحديد كيفية تأثيرها فعليًا على سلوك العمل والأداء واتخاذ القرار واستراتيجيات النمو. في الواقع، يثير مصطلح شركة عائلية العديد من الفروق الدقيقة التي لا تكاد تُعزى إلى أي معيار نظري مطلق، على سبيل المثال، إلى جانب تضمين الشركات العائلية الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، يشمل التعريف أيضًا الشركات التي خضعت للتغييرات الأولى والثانية وعدة تغيرات في الأجيال. (Chrisman et al., 2005)

لقد عرف De Falco (2016: P5) الشركات العائلية بأنها "التي تكون فيها المؤسسة مؤهلة كشركة عائلية عندما تتحكم عائلة واحدة أو أكثر مرتبطة بصلات الدم أو الألفة أو التحالفات القوية في المؤسسة". كما عرفها World (2011: P12) "هي التي تكون فيها أغلبية الأصوات في أيدي الأسرة المسيطرة؛ بما في ذلك مؤسس (مؤسسي) الشركة لنقل الأعمال إلى أحفادهم". عرفها أيضًا Andrew (2009: P13) أنها "أي شركة تعتبر نفسها شركة عائلية تمتلك العائلة غالبية الأسهم التي لها حق التصويت أو تتحكم بشكل فعال في الشركة وأكثر من جيل واحد يشارك أو سيشارك في العمل في المستقبل". وعرفها Chua et al. (1999: P25) "بشركات تمتلك فيها العائلة القدرة على التأثير على رؤية الشركة والاستعداد لنقل الأعمال إلى الجيل التالي من أصحابها". وعرفها Zachary (2011: P17) "على إن الشركة تعتبر شركة عائلية عندما تكون مرتبطة بشكل وثيق بجيلين على الأقل من العائلة وعندما يكون لهذا

الارتباط تأثير متبادل على سياسة الشركة وعلى مصالح وأهداف العائلة. "إما تعريف المفوضية الأوروبية (European Commission 2009: P10) ينص على أنه يجب تصنيف الشركة من أي حجم كشركة عائلية إذا كانت تفي بالمعايير التالية:

1. معظم حقوق اتخاذ القرار في حوزة الشخص الطبيعي (الأشخاص) الذي أنشأ الشركة، أو في حوزة الشخص الطبيعي (الأشخاص) الذي حصل على رأس مال الشركة، أو في حيازة أزواجهم أو آبائهم أو أبنائهم أو ورثتهم المباشرين.
2. غالبية حقوق اتخاذ القرار غير مباشرة أو مباشرة.
3. يشترك ممثل واحد على الأقل عن العائلة أو الأقارب رسميًا في إدارة الشركة.
4. تستوفي الشركات المدرجة تعريف المؤسسة العائلية إذا كان الشخص الذي أسس أو استحوذ على الشركة (رأس مال الأسهم) أو عائلاتهم أو أحفادهم يمتلكون 25% من الحق في التصويت.

بينما عرفها (De Massis, et al. (2014) بأنها "مؤسسة تجارية يتأثر فيها صنع القرار بأجيال متعددة من العائلة - مرتبطة بالدم أو بالزواج أو التبني - ولديها القدرة على التأثير على رؤية الأعمال والاستعداد لإستخدام هذه القدرة على متابعة أهداف مميزة". تم اختيار تعريف (Chua 1999: P25) "هي شركات تمتلك فيها العائلة القدرة على التأثير على رؤية الشركة والاستعداد لنقل الأعمال إلى الجيل التالي من أصحابها"، وذلك لأنه يتناسب مع الغرض الإجرائي للدراسة.

#### • ماهية الشركات العائلية:

ومن صفات الشركة العائلية أنها غالبًا ما تكون شركة مغلقة على ملاكها فقط، وقد انحصر التصنيف القانوني للشركات العائلية في عدة مسميات؛ فقد تكون الشركة العائلية (شركة ذات توصية بالأسهم)؛ خاصة بأبناء العائلة فقط، أو (شركة تضامن)، أو (شركة ذات مسؤولية محدودة)، أو (شركة توصية محدودة).

أما (الدبل، 2016) ترى أن الشركة العائلية تشير إلى أي شركة مملوكة بصفة أساسية لأفراد ينتمون إلى عائلة معينة، ويقومون بإدارتها من أجل تحقيق منافع حالية أو مستقبلية لمصالح أفراد العائلة. حيث يلعب الكيان العائلي دورًا إداريًا وماليًا ورقابيًا مؤثرًا على جميع العمليات الحيوية في الشركة. ويتمتع العاملون في الشركة العائلية في الغالب بروح الانسحاب للعائلة وبأهداف الشركة بنفس الوقت.

من جهة أخرى ترى (الدبل، 2016) أن الشركات العائلية تتمتع بالنظرة طويلة الأمد، وذلك لأنها تعتبر بعيدة عن أزمات سوق رأس المال ولا تتأثر بتقلبات هذه السوق، حيث يمكنها اتباع إستراتيجيات مستقرة في الأمد الطويل من خلال الطبيعة الدائمة والمستقرة لفريق إدارة هذه الشركات وذلك لأن المدير يبقى في مركزه لفترة طويلة تتيح له الفرصة لترسيخ المبادئ السلوكية والتنظيمية في العمل. الأمر الذي يصف صناعة القرارات في الشركات العائلية بالمركزية التي تعتبر بأنها خاصية تميزها عن غيرها فيما يتعلق باستثمار الفرص السوقية.

#### • أهمية الشركات العائلية:

في مقال (التوم، 2017) استعرض آراء رجال أعمال وخبراء إقتصاديون على أهمية الشركات العائلية حيث قالوا إنها من الركائز الأساسية التي تسهم في نمو الاقتصاد، وإنها تمثل الشريان الرئيسي للقطاع الخاص في العالم، كما أنها تستوعب العدد الأكبر من العمالة في العالم، فضلًا عن أنها تمتد الأسواق بكميات كبيرة من المنتجات، حيث تشكل الشركات العائلية 85% من عدد الشركات المسجلة عالميًا وتمثل كذلك 35% ضمن أكبر 500 شركة عالمية. كما تكمن أهمية الشركات العائلية في دعم الاقتصاد الوطني، وفي دعم التجارة الخارجية للبلد. حيث أن العديد من الشركات ذات الشهرة العالمية في المجالات المختلفة هي في الأساس شركات عائلية تمكنت من تحقيق نجاحات ضخمة في المجال الذي اختطته لنفسها، ويأتي جهد الشركات العائلية في المقدمة في تحقيق التنمية المستدامة، حيث تعول الدول كثيرًا على القطاع الخاص في دعم الاقتصاد الوطني وتحقيق التنمية المستدامة، وتعزيزًا لذلك جاءت التوجيهات المختلفة للحكومات بإفساح المجال أمام القطاع الخاص للمشاركة في تنمية هذه الدول. حيث أن الشركات العائلية مثلها مثل بقية أنواع الشركات الأخرى، بوجود تطلعاتها للتوسع التي تتطلب لها تحتاج لتمويل أكبر، التي تؤدي بدورها للإنتقال إلى مرحلة جديدة يكون فيها البحث عن زيادة رأس المال وخبرات إضافية عبر شركاء جدد، وفي الآونة الأخيرة ومع تطور التكنولوجيا وسهولة الاتصالات توسعت الفرص الإستثمارية مع تنوعها وتعددتها، وهو ما أتاح للشركات الدخول في شراكات تمهد لها الطريق لاكتساب معرفة وخبرات جديدة، وهذا بالضبط ما حصل للكثير من الشركات العائلية في العالم، حيث أبدعت تلك الشركات في صورتها الجديدة وقدمت تجارب جديدة ونجاحات كبيرة.

بينما يرى (محبوب، 2013) أن أهمية الشركات العائلية في السعودية تكمن في أنها تساهم في 60-70 في المئة من حجم الاقتصاد وتستثمر 250 مليار ريال في منظومة الاقتصاد السعودي وتؤثر في الناتج المحلي والمساهمة في زيادة نسبة النمو الاقتصادي كما توفر فرصًا واسعة لتشغيل الأيدي العاملة الوطنية.

### • الشركات العائلية في فلسطين:

تشكل الشركات العائلية غالبية القطاع الخاص في كل من الاقتصادات النامية والمتقدمة. تلعب الشركات العائلية في فلسطين دورًا رائدًا في التنمية الاقتصادية الفلسطينية. حيث تعتبر الشركات العائلية أحد أهم ركائز الاقتصاد الفلسطيني، والمكونات الأساسية في القطاع الخاص، كما أنها تشكل صمام الأمان ضد انتشار البطالة نتيجة تدهور الأوضاع السياسية والإغلاق المستمر الذي تفرضه إسرائيل. (Abuznaid & Doole, 1999) وفقًا للجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2009)، تلعب الشركات العائلية في فلسطين دورًا مهمًا في محاربة البطالة. تشكل الشركات العائلية الفلسطينية ما يقارب من 70% من القطاع الخاص. بلغ عدد الشركات الخاصة في فلسطين 107,745 شركة منها 75,080 شركة في الضفة الغربية و30,665 مؤسسة في غزة. وبذلك يصل عدد الشركات العائلية في فلسطين إلى 80808 شركة.

تمتلك هذه الشركات وتديرها العائلة نفسها والتي قد تشمل الجد والأب والأعمام وأحفادهم، من الممكن الاستمرار لجيل أو عدة أجيال. حيث تقدم الشركات العائلية فرصًا كبيرة للأجيال القادمة، مثل التعلم من الإداريين ذوي الخبرة، وتحسين وبناء شخصياتهم، وبناء علاقات اجتماعية وخلق فرص عمل لهم (Assaf, 2017). وتمثل الشركات العائلية في فلسطين ما نسبته 90% أو يزيد من الشركات والمصانع، وهي ما تمثل نواة الاقتصاد الفلسطيني، غير أن معظم هذه الشركات لا يتجاوز عمرها جيلين أو ثلاثة أجيال. حيث تنتهي معظم هذه الشركات بعد وفاة المؤسس. (أبو حسين، 2017) تكون الشركات العائلية في فلسطين على شكل شركات عادية عامة (شركة التضامن) أو شركات عادية محدودة (شركة التوصية البسيطة)، حيث يتم إدراجها على شكل شركة مساهمة خصوصية، وهذه الشركات تمثل النسبة الكبرى من الشركات العاملة في فلسطين. (تلاحمه، 2012)

### 2.1.2. دور المرأة في إدارة الشركات العائلية:

هنا تناقش الدراسة أثر المتغيرات التابعة ودورها في تعزيز وتمكين المرأة من الوصول إلى المناصب الإدارية العليا التي تمكنها من صناعة القرارات في الشركات العائلية، وتشمل هذه المتغيرات (الصفات الشخصية للمرأة القيادية والتحفيز الأسري، تعاقب الأجيال، والمساواة بين الجنسين في العمل).

### • تولي المرأة مناصب إدارية عليا:

لعبت العديد من النساء أدوارًا هامة في الشركات العائلية في العقود الماضية، وتمثل ذلك في أدوار قيادية هامة وواضحة أحيانًا وفي بعض الأحيان كان دورهن أقل أهمية ووضوح. وقد قامت بهذه الأدوار الزوجات والأمهات، أما البنات فلم يكن لهن الظهور الواضح في تاريخ السلالات. (Bondel, 2005) كان دور الزوجة هو إعطاء اجتماعات العمل شخصية وجو خاص، بحيث يعزز العلاقات الشخصية للعائلة مع العملاء المحتملين وشركاء العمل. (Bondel, 2005)

غالبًا ما لعبت المرأة الفلسطينية دورين في بيتها وخارجها، إلى جانب اهتمامها بأمور البيت، ورعايتها أطفالها وزوجها، كانت تخرج للعمل من دون أجر لمساعدة أسرته، لذا فإن دور المرأة في العمل لم يكن وليد اللحظة، إلا أن دورها في المناصب العليا التي تعمل من خلالها على صنع القرار أو المساهمة في صنع القرار جاء بشكل طبيعي مع إنشاء المنظومة الفلسطينية. وغالبًا ما يكون دور المرأة في الوظائف التقليدية أكثر من الوظائف الأخرى، فأكثر من نصف النساء عملن كمساعدات وكتبة، وخمس النساء يعملن بالزراعة، كما بلغت نسبة النساء العاملات في فئة الفنيين المتخصصين 54.2% مقابل الرجال 19.2%، في حين نسبة النساء العاملات في التشريع والإدارة العليا هي 3.7% في حين بلغت نسبة الرجال 5.8% وهي أعلى من نسبة النساء. (القطب، 2012)

كما وتعمل الشركات العائلية على خلق مجموعة واسعة ومتنوعة من مهارات القيادة من خلال دمج النساء في تقلد المناصب الإدارية العليا، وحقيقة أن الشركات العائلية تفعل ذلك إلى حد أكبر من الشركات الغير عائلية يمكن أن يكون بسبب سهولة وصولهم إلى النساء المؤهوبات من خلال طرق وشبكات مختلفة، حيث أن النساء غير مجبرات للتعرض للضغط من قبل المساهمين العامين في مرحلة الاختيار التقليدية لمجلس الإدارة، وقد يكون هذا أيضًا علامة على أن "التأثير الغير مرئي للمرأة في الشركات العائلية كان دائمًا موجودًا ولكنه بدأ الآن في إتخاذ شكل حديث مثل المناصب المعروفة رسميًا للقيادة". (Barrett & Moors, 2009, P2)

### • التحفيز الأسري:

تساعد الأدوار القيادية التي تلعبها النساء في الشركات العائلية على فهم المساهمة الاقتصادية للشركة العائلية وأيضًا على فهم القيادة وريادة الأعمال بشكل أفضل وتأثيرها على الشركات العائلية (Barrett & Moors, 2009). وتواجه المرأة والرجل على حد سواء تحديات مختلفة في القيادة. وعلى وجه الخصوص يرى الباحثون أن دور الزوج والعائلة يجب أن يكون دورًا للتعاون والدعم وتمكين النساء التنفيذيات من النجاح في حياتهن العملية والمهنية. وعلى خلاف الرجل يعد دعم الزوج أمرًا حاسمًا بالنسبة للمرأة حتى تتمكن من تكريس نفسها لعملها.

للتوضيح، قد لا يضطر الرجل في القيادة إلى النظر في مسألة الدعم هذه من زوجاتهم حيث أنه من المسلم به أن الزوجات سيعتنين بالأعمال المنزلية والأطفال بكل الأحوال بشكل فطري. وعند النظر إلى المرأة في القيادة يصبح هذا الجانب مشكلة بسبب التوقعات الاحتمالية واتفاقية أدوار المرأة في الأسرة. من المؤكد أن الخلفية الشخصية للمرأة الإدارية لا تتغير بسهولة أو بسرعة وإنما تتطور خلال حياتها ويعتبر التعليم العامل الأهم في صناعة المرأة الإدارية والتي يقودها لتحقيق مناصب إدارية عليا. أيضًا يعد الذكاء والمهارة من الخصائص الهامة التي تزيد من فرصة المرأة في تولي المناصب الإدارية العليا.



إضافة إلى ذلك تم إدراج الأسرة من المؤثرات على قدرة المرأة للوصول للمناصب الإدارية حيث أثبتت الدراسات أن أكثر النساء القيادات نجاحاً هن نساء متزوجات. (Barett & Moors, 2009)

ومن المرجح أن تقوم الأسرة النووية بدعم النساء في وظائفهن، حيث وجد أن الزوج أو الأسرة الداعمين لبناتهن أو زوجاتهن يمكنهما التأثير بإيجابية على دور المرأة في المناصب الإدارية العليا (Dumas, 1998). بالرغم من توجه أدوار المرأة في العمل أكثر إلى المساواة مع الرجل إلا أنها تتحمل المزيد من المسؤوليات في المنزل، وفي حال امتلاك أفراد الأسرة الفهم الكامل لدور الزوجة/ الأم القيادي يمكن أن يحررها من الالتزامات الأسرية، مما يسمح لها بأن تخصص المزيد من الوقت والطاقة للعمل.

#### • الحق بالتوريث في الشركات العائلية:

عرفت عملية الخلافة في الشركات العائلية على أنها الإجراءات والأحداث والتطورات التي تؤثر على نقل التحكم الإداري من أحد أفراد الأسرة إلى آخر (Sharma et al., 2001)، ولأن الخلافة في الشركات العائلية تعتبر عملية متعددة المراحل (الدبل، 2016)، فإن عملية التخطيط وإدارة الخلافة في الشركة العائلية تحتاج للعديد من الخطوات التي تهدف إلى ضمان استمراريته عبر الأجيال (ward, 2003)، وبما أن إدارة الخلافة هي الهدف الأكثر أهمية لضمان مستقبل الشركات العائلية، فإن الفشل في تخطيط وإدارة الخلافة بشكل جيد هو أكبر تهديد لبقائها، ولا عجب واحدة من أصعب المهام التي تواجه الشركات العائلية هي التخطيط للخلافة، حيث تشير الدلائل إلى أن ما يقرب من 30% فقط من الشركات العائلية تنتقل إلى الجيل الثاني، في حين أن 12% فقط تنتقل إلى الجيل الثالث، مع 3% فقط يصلون إلى الجيل الرابع وما بعده. (Byrd & Megginson, 2013; Chittoor & Das, 2007) وتعرف الثقافة العربية بأنها بيئة غير مواتية أحياناً لتواصل الأجيال وتعاقب القيادات المتوافقة، حيث تتعامل هذه الثقافة بكثير من الحساسية مع فكرة إيجاد الخليفة المناسب، الأمر الذي جعل من عملية الإحلال صعبة في الشركات العائلية (المكاوي، 2013) وهي بالتالي إحدى المشاكل الرئيسة التي تواجهها الشركات المملوكة للعائلات في فلسطين هي خلافة الملكية والإدارة للجيل اللاحق (صبري، 2008).

#### • المساواة بين الجنسين:

النساء لا يشكلن نصف قاعدة المواهب المحتملة فحسب، بل يساهمن أيضاً في جلب بعض وجهات النظر المختلفة المهمة جداً في عالم معقد ومتربط وسريع الحركة. على مدة العقود القليلة الماضية أحرزت البلدان المتقدمة والنامية على حد سواء تقدماً كبيراً في تعليم المرأة وتحسين صحتها. في العديد من البلدان المتقدمة تمثل الآن النساء أكثر من نصف خريجي الكليات والجامعات، وقد قلصت العديد من البلدان النامية بشكل كبير الفجوات بين الجنسين في محو الأمية و التعليم الابتدائي و الثانوي، ولكن حتى في البلدان المتطورة التي تعتمد على صناعة المعرفة و العاملين في مجال المعرفة بشكل كبير ومتزايد، لا تزال هنالك فجوات في فرص العمل للنساء وفي الأجور المدفوعة للنساء مقارنةً بنظرائهن من الذكور وهي أكبر في البلدان النامية (Global Gender Gap, 2020) وبالمقارنة مع تحسين تمثيل النساء في المراكز القيادية قد زاد هذا التمثيل في القطاع الاقتصادي على الصعيد العالمي بنسبة 36% من كبار مديري القطاع الخاص و مسؤولي القطاع العام بزيادة تصل إلى 2% عن العام 2019، بالرغم من هذا التقدم البطيء ولكن الإيجابي لمشاركة المرأة في المناصب الإدارية العليا إلا أن مشاركة المرأة في سوق العمل متوقفة، والفوارق المالية في الأجور أكبر قليلاً في المتوسط العام حيث أن 55% من النساء البالغات يشاركن في العمل مقابل 78% من الرجال وأكثر من 40% هي فجوة الأجور بين النساء والرجال (Global Gender Gap, 2020)

#### • الصفات الشخصية للمرأة:

تساعدنا الأدوار القيادية التي تلعبها النساء في الشركات العائلية على فهم المساهمة الاقتصادية للشركة العائلية وأيضاً على فهم القيادة وريادة الأعمال بشكل أفضل وتأثيرها على الشركات العائلية (Barrett & Moors, 2009). من المؤكد أن الخلفية الشخصية للمرأة الإدارية لا تتغير بسهولة أو بسرعة وإنما تتطور خلال حياتها و يعتبر التعليم العامل الأهم في صناعة المرأة الإدارية والتي يقودها لتحقيق مناصب إدارية عليا. أيضاً يعد الذكاء والمهارة من الخصائص الهامة التي تزيد من فرصة المرأة في تولي المناصب الإدارية العليا، إضافة إلى ذلك تم إدراج الأسرة من المؤثرات على قدرة المرأة للوصول للمناصب الإدارية حيث أثبتت الدراسات أن أكثر النساء القيادات نجاحاً هن نساء متزوجات (Dumas, 1998). ذكرت (بوعينة، 2019) إن قيادة المرأة تختلف عن قيادة الرجل، وهذا الاختلاف يمثل مزايا المرأة القيادية وتشمل:

1. الحكمة والاستقرار وذلك لوجود بعد العاطفة في قيادتها وذلك يضمن شمولية التفكير.
2. قيادة المرأة منظمة ومرتبطة وصارمة لتضمن بذلك تحقيق الأهداف المرجوة.
3. كثرة الحذر مع مزيج من الجرأة في اتخاذ القرارات عن الرجل.
4. المرأة لديها القدرة على التخطيط للمستقبل أكثر من الرجل.
5. خلق علاقات إنسانية داخل الشركة.
6. المرأة أكثر قدرة على التعامل مع التغير وذلك يعود لأسلوبها المرن.
7. القدرة على العمل لساعات طويلة، الحرية والاستقلالية بالتفكير.



8. الديناميكية والمرونة وكذلك القدرة على المبادرة واتخاذ القرارات.

9. امتلاكها لبعد النظر وقوة الإدراك والتوقع السليم وامتلاكها لقوة التحمل ورباطة الجأش.

#### • مشاركة المرأة في اتخاذ القرارات:

فيما يتعلق بصنع القرار في المجال الاقتصادي لا تزال مشاركة المرأة في صنع القرار في المستويات العليا في الشركات متدنية في البلدان المتقدمة النمو، على الرغم من التقدم العالي المحرز في مجال تعليم المرأة حيث ارتفعت مشاركة المرأة في الإدارة من 1% إلى 42%، ولكن مشاركتها في المناصب العليا التي تمكنها من المشاركة في اتخاذ القرارات ارتفعت فقط من 3% إلى 5% فقط. (عاشور، 2016)، وبحسب تقرير الأمم المتحدة، فإن مسألة مكانة ودور المرأة في المجتمع تأتي في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بعد المشكلات البيئية والاقتصادية العالمية ومن الملاحظ أن عملية تنمية المجتمع المدني تنطوي على التغيير الحتمي للأدوار بين الرجال والنساء في عالم اليوم، حيث تشارك النساء في يومنا الحاضر بشكل متزايد في صنع القرار، وهناك حماية كاملة للمساواة بين الجنسين في هذا الجانب، وتشمل أيضًا الجوانب العرقية والاجتماعية والثقافية. لقد كان شكل الأسرة الذي لا يتزعزع حين كان الرجل هو المعيل، الآن بدأ يتغير شكلها عندما بدأت تسعى المرأة إلى المساواة في الأسرة، إلى التوزيع المتناغم للمسؤوليات بين الزوجين لقد أصبحت أكثر استقلالية، لديها الرغبة في إدراك نفسها ليس فقط في المنزل ولكن أيضًا خارجه، في المجال المهني. الآن تشغل المرأة المناصب التي كان يمكن أن يشغلها الرجال فقط في السابق. تعزز النساء بشكل متزايد مناصبهن في المناصب الإدارية العليا. إنها تشق طريقها إلى القمة بسبب مهاراتها في الاتصال والمرونة والقدرة على اتخاذ القرارات التي من دورها تحسين أداء العمل واستدامته في الشركات عامة والعائلية خاصة. (Kabaikina, et al, 2017)

#### 2.2. الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت في البحث موضوع مشاركة المرأة في إدارة الشركات العائلية، والتي استفاد منها الباحثون في هذه الدراسة والتي أهمها:

- دراسة غرفة الشرقية (2012): بعنوان "تفعيل دور المرأة في الشركات العائلية السعودية" هدفت الدراسة إلى البحث في العوامل المؤثرة على دور المرأة في الشركات العائلية، حيث تكون مجتمع الدراسة من الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية، حيث تم توزيع استبيان على 125 شركة عائلية من مختلف مناطق المملكة. واعتمد منهج الدراسة على الأسلوب الإحصائي، حيث تناول بشكل مفصل ماهية الشركات العائلية، وأهميتها الاقتصادية دوليًا ومراحل نموها وتطورها من الجيل الأول وحتى الجيل الرابع، وخلصت الدراسة لمجموعة من النتائج كان أهمها تدني مشاركة المرأة في اتخاذ القرار في الشركات العائلية في معظم أنحاء العالم، الزوجات والأرامل لديهن فرصة كبيرة في الوصول إلى مناصب إدارية قيادية في الشركات العائلية أكثر من الوارثات من آبائهن، والصفات السيكلوجية للمرأة ذات تأثير إيجابي على عمل الشركة، وكانت أهم التوصيات التي توصلت لها الدراسة أن على سيدات الأعمال السعوديات الالتحاق بالتعليم الجامعي العالي، وقيام وزارة المالية بتقديم قروض ومساعدات للسعوديات لمساعدتهن على تأسيس مشروعات صغيرة.
- دراسة (Bjuggren et al., 2015) بعنوان "كفاءة القيادات النسائية في الشركات العائلية وغير العائلية" هدفت هذه الدراسة لبحث دور القيادة النسائية في الشركات العائلية وكيف يؤثر على ربحية الشركة. واستخدمت الدراسة الأسلوب التحليلي الوصفي منهجيًا لها، حيث تمتلك الشركات السويدية الخاصة وهي مجتمع الدراسة على قاعدة بيانات فريدة من الملكية والقيادة تجعل من الممكن تحليل الفرق في الأداء الثابت بسبب القيادة النسائية في الشركات العائلية وغير العائلية. تظهر الدراسة أن القيادة النسائية هي أكثر شيوعًا في الأسرة من الشركات غير العائلية. هذه القيادة النسائية لها أيضًا تأثير إيجابي قوي على الأداء في الشركات العائلية في حين أن تأثير الأداء سلبى بشكل مثير للدهشة بشدة في الشركات غير العائلية. هناك حاجة إلى مزيد من البحوث لتفسير هذا الاختلاف. يمكن أن تكون التفسيرات المحتملة اختلافات في المعرفة الفقهية والتمييز، والتحيز في الاختيار، وشروط الوكيل الأساسي التي تسهم في تحقيق أداء متفوق للإناث في الشركات العائلية.
- دراسة سلامة (2016) بعنوان "النساء الرياديات في فلسطين" (دراسة استكشافية لعلاقة الدوافع لاستمرارية المشروع) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد واستكشاف النوايا، وخصائص، وعوامل النجاح، واستدامة الأعمال لدى سيدات الأعمال في فلسطين لبدء وإدارة أعمالهن الخاصة. والحوافز الرئيسة التي تواجه النساء صاحبات المشاريع وكيفية التغلب على هذه الحواجز. يتم جمع البيانات الأولية باستخدام مقابلات شبه منظمة مع عينة انتقائية من إحدى وعشرين سيدة أعمال في فلسطين. اعتمد تحليل المحتوى لتحليل البيانات التي تم جمعها. وأظهرت النتائج أن أهم ستة عوامل نجاح حاسمة لصاحبات المشاريع في فلسطين هي العمل الشاق، ومهارات العمل، والدعم من الأسرة والأصدقاء، والتعليم، والخبرة، والتدريب، وعامل التسويق، والمنتج الجيد بأسعار تنافسية. هذا يرجع إلى حقيقة أن هذه النوايا هي القوة الدافعة لبدء أعمالهن. وطالما أنها موجودة، فإنها ستبذل قصارى جهدها لتعزيز عوامل النجاح الحاسمة التي تؤدي بدورها إلى استدامة أعمالها.
- دراسة سلامة (2017)، بعنوان "انتقال الشركات العائلية بين الأجيال في فلسطين" هدف هذا البحث إلى التحقيق في العوامل التي تؤثر على عملية الخلافة في الشركات العائلية، وقد استخدمت الباحثة تصميم البحث النوعي، ومنهجية تحليل المحتوى عن طريق تحليل المقابلات شبه المنظمة والمتعمقة لستة عشر شخصًا تم اختيارهم عمدًا من الشركات العائلية في فلسطين، حيث تشير نتائج هذه الورقة البحثية إلى أن الشركات

العائلية تعتبر استمرارية العمل العائلي، والحفاظ على وحدة الأسرة، وحماية اسم العائلة في السوق، وحماية التراث والثروة الأسرية من أهم فوائد التخطيط للخلافة. بالإضافة إلى ذلك، وجد لأن العلاقة بين الأب والابن تعتبر واحدة من أهم العوامل التي تؤثر بشكل إيجابي على نتائج خلافة الشركات العائلية. من ناحية أخرى، يعد التنافس بين أفراد الأسرة أحد العوامل التي تؤثر سلباً على نتائج الخلافة. علاوة على ذلك، يعد إعداد الخلف خلال حياة قائد الأعمال الحالي أفضل بديل للشركات العائلية. من ناحية أخرى، فإن وجود خطة تعاقب مكتوبة ليست شائعة لدى معظم الشركات العائلية. وأخيراً، تعد الأبعاد العائلية والإدارية للشركات العائلية أهم العوامل التي تؤثر، بشكل إيجابي أو سلبي، على العملية وكذلك على نتائج خلافة الشركات العائلية.

- دراسة (Campopiano et al., 2017) بعنوان "مشاركة المرأة في الشركات العائلية: التقدم والتحديات التي تواجه البحوث المستقبلية" هدفت الدراسة لاستعراض مشاركة المرأة في الشركات العائلية من حيث المحددات، السلوكيات والمخرجات. وذلك بدراسة نوع مشاركة المرأة وتواجدها في الأعمال التجارية العائلية، والعوامل المحركة من حيث مستوى الشركة والأسرة والمستوى الفردي، واعتمدت الدراسة الأسلوب التحليلي منهجاً لها، حيث استعرضت الدراسة 87 مقالاً أكاديمياً ذو علاقة بمشاركة المرأة في الشركات العائلية، وكانت أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة الاهتمام المتزايد والتركيز الكبير على دور المرأة في المشاركة في إدارة الشركات العائلية بصياغة المحددات والعلاقات العائلية والأنظمة ذات الصلة. وبينت الدراسة أهم المعايير التي تحدد نوع المشاركة في الشركات العائلية من حيث دخول المشاريع، وراثتها الشركات العائلية، لعب دور ديناميكي والتواجد في إدارة هذه الشركات.
- دراسة (Rodríguez-Modroño et al., 2017) بعنوان "دور المرأة الخفي في الشركات العائلية" هدفت الدراسة إلى المساعدة في التعرف إلى خصائص وحجم العمالة غير المبلّغ عنها التي تقوم بها في الغالب النساء في الشركات العائلية الصغيرة، وإلى المساهمة في الفهم المتعمق لمقدار وخطورة هذا العمل من أجل الإبلاغ عن نطاق عدم المساواة بين الجنسين، والتقليل منه. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث كان مجتمع عينه الدراسة هي إقليم الأندلس جنوب إسبانيا، كانت عينة الدراسة عبارة عن 551 مقابلة شخصية مع نساء يعملن في شركات عائلية في الأندلس. أبرز النتائج التي استخلصتها الدراسة هي وجود قدر كبير من العمالة غير المبلّغ عنها التي تصل إلى حجم متماثل مع العمل الرسمي، كما أن الطبيعة غير الرسمية لعمل المرأة في الشركات العائلية تُرى على أنها مساهمة مزنة تكميلية متاحة دائماً لرفاهية الأسرة.

### 3. عرض وتحليل النتائج:

تمهيد:

نتطرق هنا إلى اختبار صدق وثبات أداة الدراسة، ومن ثم نقوم بالإجابة على الأسئلة التي توصلت إليها الدراسة بالإضافة للإجابة على الفرضيات، والتي ترمي إلى معرفة دور المرأة في إدارة الشركات العائلية، ولهذا الغرض فقد استخدمت الدراسة التحليل الإحصائي اعتماداً على حزمة التحليل الإحصائي (SPSS V23).

#### 1.3. اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

##### 1.1.3. صدق الاستبانة:

تم تصميم الاستبانة بصورتها الأولية، ومن ثم تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الإختصاص والخبرة. حيث طلب منهم إبداء الرأي في فقرات الاستبانة من حيث: مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغوياً، ومدى شمول الفقرات للجانب المدروس، وإضافة أي معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة، ووفق هذه الملاحظات تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية. من ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة حيث يدل ذلك على أن هناك اتساق داخلي بين الفقرات. والجدول رقم (1) تبين ذلك:

جدول (1): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات دور المرأة في إدارة الشركات العائلية									
الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم
1	0.717**	0.000	11	0.765**	0.000	21	0.547**	0.000	
2	0.891**	0.000	12	**7840.	0.000	22	0.689**	0.000	
3	0.847**	0.000	13	0.466**	0.002	23	0.672**	0.000	
4	0.750**	0.000	14	**8430.	0.000	24	0.390**	0.01	
5	0.820**	0.000	15	0.686**	0.000	25	0.510**	0.000	
6	0.797**	0.000	16	0.714**	0.000	26	0.664**	0.000	
7	0.829**	0.000	17	**7920.	0.000	27	0.588**	0.000	
8	0.862**	0.000	18	0.756**	0.000	28	0.651**	0.000	
9	0.851**	0.000	19	0.788**	0.000	29	**6430.	0.000	
10	0.824**	0.000	20	0.578**	0.000	30	0.520**	0.000	

\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## 2.1.3. ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من الثبات الكلي لأداة الدراسة (الاستبانة) ومحاورها عن طريق حساب معامل كرونباخ ألفا، ويوضح الجدول رقم (2) النتائج المتعلقة بهذا المعامل، حيث قام الباحثون من التحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، لفقرات الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وكانت الدرجة الكلية لدور المرأة في إدارة الشركات العائلية (0.940)، وهذه النتيجة تشير إلى تمتع هذه الأداة بثبات يفي بأغراض الدراسة.

جدول (2): معامل الثبات للمحاور والدرجة الكلية

المحاور	معامل الثبات
مدى تولي المرأة لمناصب إدارية عليا في الشركات العائلية	0.931
مدى مشاركة المرأة في صناعة القرار في الشركات العائلية	0.926
مدى حصول المرأة على حقها في التوريث والإندماج في سلسلة الخلافة في الشركات العائلية	0.853
أثر الصفات الشخصية للمرأة على تفعيل دورها في إدارة الشركات العائلية	0.933
مدى مساهمة التحفيز الأسري على تولي المرأة مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية	0.829
أثر المساواة بين الرجل والمرأة في تولي مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية	0.839
<b>الدرجة الكلية</b>	<b>0.940</b>

المصدر: إعداد الباحثين

## 2.3. الإجابة عن أسئلة الدراسة:

هنا تتناول الدراسة تحليل وتفسير استجابات الباحثين المتعلقة بدور المرأة بإدارة الشركات العائلية في الضفة الغربية، ولغرض تفسير النتائج، تم اعتماد مقياس الأهمية النسبية كما يوضح الجدول رقم (3). (أبو صالح، 2001).

جدول (3): الأهمية النسبية لنتائج المتوسطات الحسابية

المتوسط الحسابي	تفسير الدرجة
2.33 فأقل	منخفضة
2.34-3.67	متوسطة
3.68 فأعلى	عالية

وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبارات إحصائية سبق ذكرها في المنهجية، وتم عرض النتائج كما يلي:

## 1.2.3. نتائج الإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس:

بعد تحليل إجابات الباحثين حول أسئلة الدراسة نجيب على سؤال الدراسة الرئيس وهو "ما دور المرأة في إدارة الشركات العائلية في الضفة الغربية من حيث (مدى تولي المرأة المناصب الإدارية العليا، مدى مشاركة المرأة في صناعة القرار، مدى حصول المرأة على حقها في التوريث، أثر الصفات الشخصية للمرأة على تفعيل دورها في الإدارة، مدى مساهمة التحفيز الأسري على تولي المرأة مناصب إدارية عليا، أثر المساواة بين الرجل والمرأة في تولي مناصب إدارية عليا؟"

قام الباحثون بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد الاستبانة التي تعبر عن دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية. في الضفة الغربية.

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية

الرقم	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الدرجة	النسبة المئوية
1	مدى تولي المرأة لمناصب إدارية عليا في الشركات العائلية	3.62	0.858	23.7	متوسطة	72.6%
2	مدى مشاركة المرأة في صناعة القرار في الشركات العائلية	3.63	0.882	24.2	متوسطة	72.7%
3	مدى حصول المرأة على حقها في التوريث والإندماج في سلسلة الخلافة في الشركات العائلية	3.11	0.661	21.2	متوسطة	62.3%
4	أثر الصفات الشخصية للمرأة على تفعيل دورها في إدارة الشركات العائلية	4.12	0.634	15.4	عالية	82.5%
5	مدى مساهمة التحفيز الأسري على تولي المرأة مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية	3.15	0.664	21.1	متوسطة	63.0%
6	أثر المساواة بين الرجل والمرأة في تولي مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية	3.38	0.646	19.1	متوسطة	67.7%
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.51</b>	<b>0.593</b>	<b>16.9</b>	<b>متوسطة</b>	<b>70.3%</b>

يلاحظ من الجدول رقم (4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.51) وانحراف معياري (0.593) وهذا يدل على أن دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية جاءت بدرجة متوسطة.

يعزو الباحثون ذلك إلى أن الثقافة الاجتماعية السائدة في المجتمع الفلسطيني ما زالت هي المسيطرة على توزيع الأدوار بين الذكر والأنثى، حيث مازال يعد المجتمع الفلسطيني مجتمعاً ذكورياً ولا يتيح الفرصة الكافية للمرأة في المشاركة الحقيقية الفعالة في تولي مناصب إدارية في الأعمال العائلية على وجه الخصوص بالرغم من التطور الملحوظ في إشراك المرأة في قطاع الأعمال.

وتبين أن محور أثر الصفات الشخصية للمرأة في تفعيل دورها في إدارة الشركات العائلية حصل على أعلى متوسط حسابي (4.12)، ويفسر الباحثون ذلك بأن العائلة والشركات العائلية لاتزال ترى أن المرأة بحاجة أكثر للعمل على شخصيتها لتزويد من فرصتها في الانخراط في الشركة العائلية والحصول على فرص مساوية للرجل والوصول إلى المناصب الإدارية العليا فيها.

يلي ذلك محور مدى مشاركة المرأة في صناعة القرار في الشركات العائلية، ومن ثم محور مدى تولي المرأة لمناصب إدارية عليا في الشركات العائلية، يليه محور أثر المساواة بين الرجل والمرأة في تولي مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية، ومن ثم محور مدى مساهمة التحفيز الأسري على تولي المرأة مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية، يليها محور مدى حصول المرأة على حقها في التوريث والاندماج في سلسلة الخلافة في الشركات العائلية، ويعزو الباحثون ذلك لكون المحور سيف ذو حدين، حيث تتجه كل العائلات إلى إعطاء النساء حقهن في الإرث بشكل أو بآخر حسب الشرع والقانون ولكن ليس بالضرورة تواجد المرأة في الشركة العائلية أو حتى تقلدها مناصب عليا لتمكينها من الاندماج في سلسلة الخلافة وهذه من المفاهيم الاجتماعية السائدة في المجتمع الفلسطيني، حيث يسيطر مفهوم الحفاظ على ممتلكات العائلة وعدم تشتتها بين العائلة المالكة وعوائل الأصهار.

قام الباحثون بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن محور مدى تولي المرأة لمناصب إدارية عليا في الشركات العائلية.

### 2.2.3. إجابة استئلة الدراسة الفرعية:

وللوصول إلى إجابة السؤال الرئيس للدراسة، كان لابد من الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

#### • إلى أي مدى تتولى المرأة مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية في الضفة الغربية؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن محور مدى تولي المرأة مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدور المرأة في تولي مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية الفلسطينية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الدرجة	النسبة المئوية
3	هنالك فرصة لأن تتبوأ امرأة من أعضاء العائلة منصب إداري رفيع	3.93	0.961	24.5	عالية	78.6%
2	يوجد في العائلة امرأة أو أكثر قادرة على تولي منصب إداري	3.84	0.974	25.4	عالية	76.8%
1	تتبوأ حالياً امرأة أو أكثر من العائلة منصب إداري رفيع	3.65	1.044	28.6	متوسطة	73.0%
5	لدى العائلة الفلسطينية إيمان بقدرتها المرأة على إدارة الشركة العائلية والمساهمة في تطويرها	3.51	1.032	29.4	متوسطة	70.2%
6	تسعى الشركة إلى تطوير قدرات المرأة من العائلة حتى تكون قادرة على إدارة الشركة العائلية	3.51	1.009	28.7	متوسطة	70.2%
4	هنالك خطة مستقبلية لتنباها الشركة لتولي امرأة أو أكثر من العائلة منصب إداري رفيع	3.33	0.944	28.3	متوسطة	66.6%
	الدرجة الكلية	3.627	0.858	23.7	متوسطة	72.6%

وجاءت نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور مدى تولي المرأة لمناصب إدارية عليا في الشركات العائلية كما في جدول (5) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.62) وانحراف معياري (0.858) وهذا يدل على أن محور مدى تولي المرأة لمناصب إدارية عليا في الشركات العائلية جاء بدرجة متوسطة. يعزو الباحثون ذلك لعدم الثقة بقدرات المرأة من جهة وسيطرة العامل الذكوري على القرار من جهة أخرى، حيث تدل المحاور المدروسة أنه ما زال الحديث عن إشراك المرأة في العمل العائلي وتمكينها من الوصول للمناصب الإدارية العليا يطرح بشكل إيجابي وهنالك تطلعات مستقبلية لزيادة فرصتها في هذا التمكين، وإقرار الشركة العائلية بوجود نساء من العائلة قادرات على تولي المناصب العليا، إلا أنه لا يوجد تطبيق عملي على أرض الواقع. وحصلت الفقرة "هنالك فرصة لأن تتبوأ امرأة من أعضاء العائلة منصب إداري رفيع" على أعلى متوسط حسابي (3.93)، ويرى الباحثون أن السبب في ذلك يعود لتطور ثقافي - لم يظهر كامل سيطرته بالشكل الكافي - في المجتمع الفلسطيني لدور المرأة في الإدارة العليا

الذي أثبت من خلال التجارب الناجحة لقدرتها على تولي مناصب إدارية رفيعة لاشك في الشركات غير العائلية. ويلجأ فقرة "يوجد في العائلة امرأة أو أكثر قادرة على تولي منصب إداري" بمتوسط حسابي (3.84). وحصلت الفقرة "هنالك خطة مستقبلية لتبناها الشركة لتولي امرأة أو أكثر من العائلة منصب إداري رفيع" على أقل متوسط حسابي (3.33)، يعزو الباحثون السبب في ذلك لعدم وجود خطط استراتيجية مستقبلية لإشراك المرأة في إدارة الشركات العائلية، وعدم ترسيخ مفهوم دور المرأة الفاعل وتغيير وجهة النظر إليها من قبل المجتمع في هذا المجال بالدرجة الكافية، حيث لازال المفهوم الاجتماعي الظالم للمرأة هو السائد مع عدم انكار التقدم الضئيل في طريقة تفعيل دور المرأة والثقة في إنجازها. يلجأ الفقرة "تسعى الشركة إلى تطوير قدرات المرأة من العائلة حتى تكون قادرة على إدارة الشركة العائلية" والفقرة "لدى العائلة الفلسطينية إيماناً بقدرية المرأة على إدارة الشركة العائلية والمساهمة في تطويرها" بمتوسط حسابي (3.51).

• إلى أي مدى تشارك المرأة في صناعة القرارات في الشركات العائلية في الضفة الغربية؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن محور مدى مشاركة المرأة في صناعة القرار في الشركات العائلية.

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمدى مشاركة المرأة في صناعة القرار في الشركات العائلية الفلسطينية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الدرجة	النسبة المئوية
2	هنالك فرصة لأن تشارك امرأة أو أكثر من العائلة في صناعة القرار في الشركة العائلية	3.77	0.996	26.4	عالية	75.4%
3	تشجع العائلة المرأة من العائلة في المشاركة في صنع القرارات الإدارية العليا في الشركة العائلية	3.74	0.978	26.1	عالية	74.8%
5	تساهم مشاركة المرأة من العائلة في صنع القرارات الإدارية العليا في تطوير الشركة العائلية	3.63	0.900	24.8	متوسطة	72.6%
4	يتم تدريب النساء في العائلة للمساهمة في اتخاذ القرارات	3.53	1.008	28.6	متوسطة	70.6%
1	تشارك حالياً امرأة أو أكثر من العائلة في صناعة القرارات الإدارية العليا المختلفة في الشركة العائلية	3.51	1.121	31.9	متوسطة	70.2%
	الدرجة الكلية	3.637	0.881	24.2	متوسطة	72.7%

كما يتضح في جدول رقم (6) فإن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.63) وانحراف معياري (0.881) وهذا يدل على أن محور مدى مشاركة المرأة في صناعة القرار في الشركات العائلية جاء بدرجة متوسطة.

يعزو الباحثون ذلك للحق القانوني للمرأة في القرار كونها وريثة وجاء بدرجة متوسطة وليست عالية مع أنها تمتلك الحق القانوني وذلك بسبب هيمنة الرجل على القرار والذي تدعمه العادات والتقاليد، فيتحتّم على المرأة نوعاً ما الانصياع إلى ذلك خوفاً من نظرة المجتمع لها بأنها خرجت عن العرف والعادة. وحصلت الفقرة "هنالك فرصة لأن تشارك امرأة أو أكثر من العائلة في صناعة القرار في الشركة العائلية" على أعلى متوسط حسابي (3.77)، ويلجأ فقرة "تشجع العائلة المرأة من العائلة في المشاركة في صنع القرارات الإدارية العليا في الشركة العائلية" بمتوسط حسابي (3.74). وحصلت الفقرة "تشارك حالياً امرأة أو أكثر من العائلة في صناعة القرارات الإدارية العليا المختلفة في الشركة العائلية" على أقل متوسط حسابي (3.51)، ويرى الباحثون أن السبب في ذلك يعود لندرة مساهمة المرأة في المناصب الإدارية في الشركات العائلية وتحديدًا في المناصب العليا، حيث أن العلاقة طردية بين مدى تولي المرأة للمناصب الإدارية العليا المحور الذي تم دراسته سابقاً ومدى مشاركة المرأة في صناعة القرار ومساهمتها في تطوير الشركة العائلية. يلجأ الفقرة "يتم تدريب النساء في العائلة للمساهمة في اتخاذ القرارات" بمتوسط حسابي (3.53). نستنتج من ذلك أن الشركات العائلية تدعم المرأة نظرياً، ولكن عملياً تقدم القليل لأشركها في صناعة القرار.

• إلى أي مدى تحصل المرأة على حقها في التوريث والاندماج في سلسلة الخلافة في الشركات العائلية في الضفة الغربية؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن محور مدى حصول المرأة على حقها في التوريث والاندماج في سلسلة الخلافة في الشركات العائلية

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة مدى حصول المرأة على حقها في التوريث والاندماج في سلسلة الخلافة في الشركات

العائلية الفلسطينية					
الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الدرجة النسبية المؤية
4	تحصل المرأة من العائلة على حقها في الخلافة في إدارة الشركة العائلية وتشارك في إدارة الشركة	3.35	0.973	29.0	متوسطة 67.0%
6	العائلة لا تفضل إعطاء المرأة حصتها من أسهم الشركة في إدارة الشركة العائلية خوفاً من مطالبة زوجها وأبنائها بحصتها في الإدارة	3.30	1.036	31.4	متوسطة 66.0%
1	تفضل العائلة شراء حصة المرأة من أسهم الشركة وإعطائها حصتها في الممتلكات الأخرى أو نقداً	3.16	1.067	33.8	متوسطة 63.2%
5	هنالك امرأة من العائلة تتولى منصب المدير العام أو نائب المدير العام للشركة العائلية	3.14	1.187	37.8	متوسطة 62.8%
3	هنالك خجل من قبل المرأة من العائلة من المطالبة في حقها في الخلافة في إدارة الشركة العائلية	2.93	1.163	39.7	متوسطة 58.6%
2	تورث المرأة من العائلة حصتها الحالية من أسهم الشركة العائلية دون المشاركة في إدارة الشركة العائلية	2.81	1.118	39.8	متوسطة 56.2%
الدرجة الكلية		3.1163	0.66122	21.2	متوسطة 62.3%

كما يظهر في جدول رقم (7) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية هو (3.11) والانحراف المعياري (0.661) وهذا يدل على أن محور مدى حصول المرأة على حقها في التوريث والاندماج في سلسلة الخلافة في الشركات العائلية جاء بدرجة متوسطة.

يرى الباحثون أن السبب في ذلك هو أن بالرغم من زيادة وعي المرأة ابنة العائلة بطلب حقها الشرعي والقانوني وزيادة وعي العائلة بوجوب إعطاء هذا الحق إلا أن العائلة تتمسك بحقها في توزيع هذه الحصص واستخدام الطريقة التي تتناسب وثقافتها، حيث أظهرت النتائج الرقمية أنه ما زالت العائلة تميل إلى إعطاء المرأة حقها في الميراث نقداً أو من ممتلكات أخرى، وهي الفكرة السائدة والمطبقة فعلياً بإعطاء المرأة حقها نقداً وبدلاً من منصب تكون فيه مسؤولة عن حقها في الميراث ومشاركة في إدارة الشركة العائلية. وحصلت الفقرة "تحصل المرأة من العائلة على حقها في الخلافة في إدارة الشركة العائلية وتشارك في إدارة الشركة" على أعلى متوسط حسابي (3.35)، ويلها فقرة "العائلة لا تفضل إعطاء المرأة حصتها من أسهم الشركة في إدارة الشركة العائلية خوفاً من مطالبة زوجها وأبنائها بحصتها في الإدارة" بمتوسط حسابي (3.30). وحصلت الفقرة "تورث المرأة من العائلة حصتها الحالية من أسهم الشركة العائلية دون المشاركة في إدارة الشركة العائلية" على أقل متوسط حسابي (2.81)، ويفسر الباحثون ذلك إلى أنه وبالرغم من التحسن الملحوظ لثقافة العائلة وتوجهاتها إلى إعطاء البنت فرص مساوية للابن في كل من الإرث والاندماج في سلسلة الخلافة، إلا أن هيمنة العامل الذكوري وفكرة أن الشركة من متلاكات العائلة والخوف من تحول الملكية لعائلة زوج البنت و احتمال دخول شخص غريب (زوج أو ابن البنت) داخل الشركة العائلية وبين أفراد العائلة ما زال هو السائد. يلها الفقرة "هنالك خجل من قبل المرأة من العائلة من المطالبة في حقها في الخلافة في إدارة الشركة العائلية" بمتوسط حسابي (2.93). و يعود ذلك إلى زيادة الوعي لدى المرأة في المطالبة في الحصول على حقوقها الشرعية والقانونية والإنسانية، والبدء بتغيير المفاهيم العقيمة التي كانت سائدة بشأن خروج البنت عن العرف في حال مطالبتها بحقها في الميراث.

- هل للصفات الشخصية للمرأة (التعليم، الثقة بالنفس، الدافعية) تأثير على إعطاء المرأة دور فعال في إدارة الشركات العائلية في الضفة؟ للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن محور أثر الصفات الشخصية للمرأة على تفعيل دورها في إدارة الشركات العائلية.

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لأثر الصفات الشخصية للمرأة على تفعيل دورها في الشركات العائلية الفلسطينية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الدرجة النسبية المؤية
3	تزيد فرصة تبوؤ المرأة أبنة العائلة منصب إداري رفيع في الشركة العائلية في حالة تحللها بالثقة بالنفس	4.19	0.664	15.8	عالية 83.8%
4	تزيد فرصة تبوؤ المرأة أبنة العائلة منصب إداري رفيع في الشركة العائلية في حالة إمتلاكها للطموح والرغبة في ذلك	4.14	0.710	17.1	عالية 82.8%
5	تزيد فرصة تبوؤ المرأة أبنة العائلة منصب إداري رفيع في الشركة العائلية في حالة قدرة المرأة على تحمل المسؤولية والضغط في مجال العمل	4.14	0.743	17.9	عالية 82.8%
2	تزيد فرصة تبوؤ المرأة أبنة العائلة منصب إداري رفيع في الشركة العائلية في حالة إكتسابها مهارات إدارية مناسبة لطبيعة الوظيفة	4.12	0.662	16.1	عالية 82.4%
1	تزيد فرصة تبوؤ المرأة أبنة العائلة منصب إداري رفيع في الشركة العائلية في حالة تلقيها مستوى تعليمي عالي	4.05	0.785	19.4	عالية 81.0%
الدرجة الكلية		4.1256	0.63399	15.4	عالية 82.5%



كما يظهر في الجدول رقم (8) فإن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.12) والانحراف المعياري هو (0.633) وهذا يدل على أن محور أثر الصفات الشخصية للمرأة على تفعيل دورها في إدارة الشركات العائلية جاء بدرجة عالية.

يرى الباحثون أنه بالرغم من تحلي المرأة الفلسطينية بالصفات القيادية والفعالة وتطوير شخصيتها التي تتيح لها الفرصة للنجاح وزيادة دورها في إدارة الشركات العائلية، إلا أن الشركات العائلية تعزو عدم تولي المرأة للمناصب العليا بشكل كبير في الشركات العائلية بدرجة مساوية للرجل هو عدم تحليها بالصفات الكافية لتولي هذا الدور. وقد حصلت الفقرة "تزيد فرصة تبوء المرأة ابنة العائلة منصب إداري رفيع في الشركة العائلية في حالة تحليها بالثقة بالنفس" على أعلى متوسط حسابي (4.19)، ويرى الباحثون السبب في ذلك أن الثقة بالنفس هي من أهم عوامل النجاح في الإدارة ومن العوامل التي تساعد المرأة على مواجهة النظرة المجتمعية الخاطئة للمرأة، فتكون ثقها بنفسها عامل قوي يساعدها في النجاح في الإدارة من جهة وفي تحدي ناجح للمنظور الاجتماعي السلبي حول دور المرأة وتوليها للمناصب في الشركات العائلية. أي أن المرأة ابنة العائلة ما زالت مترددة في خوض هذه التجربة. ويلها فقرة "تزيد فرصة تبوء المرأة ابنة العائلة منصب إداري رفيع في الشركة العائلية في حالة امتلاكها للطموح والرغبة في ذلك" والفقرة "تزيد فرصة تبوء المرأة ابنة العائلة منصب إداري رفيع في الشركة العائلية في حالة قدرة المرأة على تحمل المسؤولية والضغط في مجال العمل" بمتوسط حسابي (4.14). وحصلت الفقرة "تزيد فرصة تبوء المرأة ابنة العائلة منصب إداري رفيع في الشركة العائلية في حالة تلقيها مستوى تعليمي عالي" على أقل متوسط حسابي (4.05). يرى الباحثون السبب في ذلك أن العائق أمام تولي المرأة منصب إداري رفيع في الشركة العائلية بالرغم من المستوى التعليمي العالي لها، إلا أن النظرة نحو المرأة مازالت ناقصة حول تحليها بالرغبة والطموح والقدرة وغيرها من الصفات الأخرى التي تؤهلها لإدارة الشركة العائلية، حيث يرى المجتمع عدم المساواة في تولي المناصب بين الجنسين للمرأة هي المرأة نفسها وليس أي عائق آخر، وقد يكون ذلك عدم وجود ثقة كافية في مجتمع ذكوري في قدرات المرأة على تولي المناصب العليا أو رغبة الرجل في استمرار سيطرته على إدارة الشركات العائلية. يلها الفقرة "تزيد فرصة تبوء المرأة ابنة العائلة منصب إداري رفيع في الشركة العائلية في حالة اكتسابها مهارات إدارية مناسبة لطبيعة الوظيفة" بمتوسط حسابي (4.12) وهذا أيضاً يفسر ما تم ذكره سابقاً.

#### • إلى أي مدى يساهم التحفيز الأسري في تولي المرأة مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية في الضفة الغربية؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن محور مدى مساهمة التحفيز الأسري على تولي المرأة مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية.

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة مدى مساهمة التحفيز الأسري على تولي المرأة مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية الفلسطينية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الدرجة	النسبة المئوية
1	تتجه العائلة إلى زيادة التحفيز لأبنة العائلة حتى تتمكن من تولي المناصب الإدارية العليا في الشركة العائلية	3.72	0.934	25.1	عالية	74.4%
4	من الصعب على المرأة الموازنة بين عملها في إدارة الشركة العائلية وبين تأدية الالتزامات الأسرية	3.23	1.088	33.7	متوسطة	64.6%
2	تتجه العائلة إلى التقليل من المهام والأعباء الأسرية لأبنة العائلة حتى تتمكن من تولي المناصب الإدارية العليا في الشركة العائلية	3.05	0.844	27.7	متوسطة	61.0%
3	العادات والتقاليد عند العائلة الفلسطينية هو أن المرأة هي راعية البيت والمسؤولة عن تنشئة الأجيال مما يحد من إمكانيات مشاركتها في إدارة الشركة العائلية	2.60	0.979	37.7	متوسطة	52.0%
	الدرجة الكلية	3.15	0.664	21.1	متوسطة	63.0%

كانت النتائج كما هو موضح في جدول (9) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية هو (3.15) والانحراف المعياري هو (0.664) وهذا يدل على أن محور مدى مساهمة التحفيز الأسري على تولي المرأة مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية جاء بدرجة متوسطة، يرى الباحثون السبب في ذلك أن المجتمع الفلسطيني لم يصل للدرجة الكافية في تغيير مفهوم دور المرأة وأهميته في جميع نواحي الحياة. حيث تقف العائلة موقف الحياد في هذا المحور أي أنها لا مانع لديها من مشاركة المرأة ومساندتها جزئياً إلا أنها ترى أن المرأة ما زالت غير قادرة على الموازنة بين العمل والمسؤوليات الأسرية بالرغم من تفنيد التجارب الواقعية والعملية للنساء بشكل عام في قطاع الأعمال بكافة قطاعاته وأشكاله. وحصلت الفقرة "تتجه العائلة إلى زيادة التحفيز لأبنة العائلة حتى تتمكن من تولي المناصب الإدارية العليا في الشركة العائلية" على أعلى متوسط حسابي (3.72)، ويلها فقرة "من الصعب على المرأة الموازنة بين عملها في إدارة الشركة العائلية وبين تأدية الالتزامات الأسرية" بمتوسط حسابي (3.23). وحصلت الفقرة "العادات والتقاليد عند العائلة الفلسطينية هو أن المرأة هي راعية البيت والمسؤولة عن تنشئة الأجيال مما يحد من إمكانيات مشاركتها في إدارة الشركة العائلية" على أقل متوسط حسابي (2.60)، حيث يعزو الباحثون السبب في ذلك إلى أن المجتمع الفلسطيني بات يؤمن بشكل كبير بدور المرأة في المشاركة في دخل البيت، فنرى أعداد كبيرة إن لم تكن مساوية لإعداد الرجال في قطاع العمل الخاص والوظيفة العمومية.

يلجأ الفقرة "تتجه العائلة إلى التقليل من المهام والأعباء الأسرية لابنة العائلة حتى تتمكن من تولي المناصب الإدارية العليا في الشركة العائلية" بمتوسط حسابي (3.05).

- إلى أي مدى يوجد مساواة بين الرجل والمرأة في تبوء مراكز إدارية عليا وصناعة القرارات في الشركات العائلية في الضفة الغربية؟ للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن محور أثر المساواة بين الرجل والمرأة في تولي مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية.

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر المساواة بين الرجل والمرأة في تولي مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية الفلسطينية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الدرجة	النسبة المئوية
2	لا يوجد مانع في المستقبل من تكافؤ الفرص بين الرجل والمرأة لتبوء مناصب إدارية عليا في الشركة العائلية	3.77	1.020	27.1	عالية	75.4%
3	تؤثر الصورة النمطية في المجتمع الفلسطيني (العادات والتقاليد) على تكافؤ الفرص بين الرجل والمرأة في تولي مناصب إدارية عليا في الشركة العائلية	3.40	0.979	28.8	متوسطة	68.0%
1	يوجد تكافؤ حالياً بين الرجل والمرأة في تبوء المناصب الإدارية العليا في الشركة العائلية	3.28	0.934	28.5	متوسطة	65.6%
4	الرجل أفضل من المرأة في إدارة الشركة العائلية	3.09	1.269	41.1	متوسطة	61.8%
	الدرجة الكلية	3.38	0.646	19.1	متوسطة	67.7%

تبين النتائج في الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.38) وانحراف معياري (0.646) وهذا يدل على أن محور أثر المساواة بين الرجل والمرأة في تولي مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية جاء بدرجة متوسطة، والسبب في ذلك من وجهة نظر الباحثون يعود أن هنالك مساواة بين الرجل والمرأة في مختلف نواحي الحياة في المجتمع الفلسطيني وليس بكل النواحي، حيث أن السبب الرئيس في عدم توليها للمناصب الإدارية العليا في الأعمال العائلية لا يعود بشكل مباشر لموضوع المساواة. وقد حصلت الفقرة "لا يوجد مانع في المستقبل من تكافؤ الفرص بين الرجل والمرأة لتبوء مناصب إدارية عليا في الشركة العائلية" على أعلى متوسط حسابي (3.77)، ويلجأ فقرة "تؤثر الصورة النمطية في المجتمع الفلسطيني (العادات والتقاليد) على تكافؤ الفرص بين الرجل والمرأة في تولي مناصب إدارية عليا في الشركة العائلية" بمتوسط حسابي (3.40). وحصلت الفقرة "الرجل أفضل من المرأة في إدارة الشركة العائلية" على أقل متوسط حسابي (3.09)، ويعزو الباحثون السبب في ذلك للدور الناجح والفعال للمرأة في مختلف مجالات العمل الإدارية كانت أم غيرها في القطاع الخاص والعام، حيث نرى أن المرأة تعمل في مناصب ووظائف في شتى مناحي الحياة ولها دور لا يقل أهمية عن دور الرجل إن لم يتفوق عليه في بعض الأحيان ولها نجاحات واضحة، ومع ذلك لم تتحقق المساواة بينهما في الشركات العائلية، الأمر الذي أظهره المحور الأول الذي ترى فيه الشركة العائلية أنه من الممكن في المستقبل من حصول المساواة بشكل فعلي وعادل بين كلا الجنسين من العائلة. يلجأ الفقرة "يوجد تكافؤ حالياً بين الرجل والمرأة في تبوء المناصب الإدارية العليا في الشركة العائلية" بمتوسط حسابي (3.28).

### 3.3 نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

1.3.3 الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) عند تقييم دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية يعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من الفرضية الأولى تم حساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية حسب متغير الجنس.

جدول (11): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية حسب متغير الجنس						
المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
مدى تولى المرأة لمناصب إدارية عليا في الشركات العائلية	ذكر	50	3.5404	0.77263	1.470	0.145
	أنثى	50	3.7834	0.87675		
مدى مشاركة المرأة في صناعة القرار في الشركات العائلية	ذكر	50	3.5960	0.88201	0.782	0.436
	أنثى	50	3.7320	0.85677		
مدى حصول المرأة على حقها في التوريث والإندماج في سلسلة الخلافة في الشركات العائلية	ذكر	50	3.0065	0.75220	1.758	0.082
	أنثى	50	3.2297	0.48917		
أثر الصفات الشخصية للمرأة على تفعيل دورها في إدارة الشركات العائلية	ذكر	50	4.0800	0.49156	0.516	0.607
	أنثى	50	4.1440	0.72623		
مدى مساهمة التحفيز الأسري على تولى المرأة مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية	ذكر	50	2.9750	0.56975	2.931	0.004
	أنثى	50	3.3400	0.67150		
أثر المساواة بين الرجل والمرأة في تولى مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية	ذكر	50	3.1750	0.68185	3.435	0.001
	أنثى	50	3.5900	0.51448		
الدرجة الكلية	ذكر	50	3.4087	0.53742	2.037	0.044
	أنثى	50	3.6393	0.59359		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (2.037)، ومستوى الدلالة (0.044)، أي أنه توجد فروق في دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، وكذلك لمجالات (مدى مساهمة التحفيز الأسري على تولى المرأة مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية، أثر المساواة بين الرجل والمرأة في تولى مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية، وكانت الفروق لصالح الإناث، وبذلك تم رفض الفرضية الأولى. ويعزو الباحثون السبب في ذلك أن المهارات والقدرات غير محصورة على النوع الجنسي، حيث لكل منهم العقل والقدرات التي وهبها الله له، وفي واقعنا الفلسطيني الذي بات يعطي فرصة مساوية لتعليم المرأة كما الرجل، وسمح لها بالعمل في معظم أنواع الوظائف حالها حال الرجل، وقدمت المرأة إنجازات مساوية لإنجازات الرجال.

**2.3.3. الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) عند تقييم دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية يعزى لمتغير وجود امرأة أو أكثر من العائلة تعمل ضمن الشركة العائلية. للتحقق من الفرضية الثانية تم حساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية حسب متغير وجود امرأة أو أكثر من العائلة تعمل ضمن الشركة العائلية.

جدول (12): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية حسب متغير وجود امرأة أو أكثر من العائلة تعمل ضمن الشركة العائلية

المجال	وجود امرأة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
مدى تولى المرأة لمناصب إدارية عليا في الشركات العائلية	نعم	75	3.8602	0.63139	4.520	0.000
	لا	25	3.0669	1.06248		
مدى مشاركة المرأة في صناعة القرار في الشركات العائلية	نعم	75	3.8293	0.69492	3.480	0.001
	لا	25	3.1680	1.12942		
مدى حصول المرأة على حقها في التوريث والإندماج في سلسلة الخلافة في الشركات العائلية	نعم	75	3.2064	0.63065	2.446	0.016
	لا	25	2.8531	0.60970		
أثر الصفات الشخصية للمرأة على تفعيل دورها في إدارة الشركات العائلية	نعم	75	4.1867	0.46770	2.130	0.036
	لا	25	3.8880	0.91119		
مدى مساهمة التحفيز الأسري على تولى المرأة مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية	نعم	75	3.2367	0.57082	2.161	0.033
	لا	25	2.9200	0.79948		
أثر المساواة بين الرجل والمرأة في تولى مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية	نعم	75	3.4667	0.65545	2.665	0.010
	لا	25	3.1300	0.50580		
الدرجة الكلية	نعم	75	3.6432	0.48237	3.828	0.000
	لا	25	3.1665	0.68526		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (3.828)، ومستوى الدلالة (0.000)، أي أنه توجد فروق في دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية تعزى لمتغير وجود امرأة أو أكثر من العائلة تعمل ضمن الشركة العائلية، وكذلك للمجالات، وكانت الفروق لصالح الإجابة نعم، وبذلك تم رفض الفرضية الثانية.

يعزو الباحثون السبب في ذلك كون وجود امرأة أو أكثر ليس من شأنه تحديد صلاحياتها أو دورها في إدارة الشركات العائلية، حيث إعطاء المرأة دورها ليس محدود بعدد النساء وتوزيع نسب بين الذكور والنساء فكل امرأة لها الحق الكامل من نظيرها، ولكن وجود المرأة ابنة العائلة تعمل في الشركة العائلية يزيد من فرصتها في تخطي جميع العوائق واثبات نفسها وإظهار إمكانياتها ومهاراتها التي قد تسلط الضوء عليها وتجعلها من المرشحين الأقوى لتولي المناصب الإدارية العليا في الشركة العائلية حيث تشارك في صناعة القرار وتساهم في تطوير الشركة الأمر الذي يزيد أيضاً من فرصتها في الاندماج بسلسلة الخلافة جنباً إلى جنب مع الذكور من العائلة.

### 3.3.3. الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) عند تقييم دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية يعزى لمتغير المحافظة.

للتحقق من الفرضية الثالثة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية يعزى لمتغير المحافظة.

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية يعزى لمتغير المحافظة

المجال	المحافظة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مدى تولى المرأة لمناصب إدارية عليا في الشركات العائلية	الوسط	29	4.0468	0.91381
	الجنوب	18	3.8148	0.76447
	الشمال	53	3.3994	0.71665
مدى مشاركة المرأة في صناعة القرار في الشركات العائلية	الوسط	29	3.9241	0.95381
	الجنوب	18	3.8111	0.89567
	الشمال	53	3.4717	0.77370
مدى حصول المرأة على حقها في التوريث والاندماج في سلسلة الخلافة في الشركات العائلية	الوسط	29	3.0172	0.69609
	الجنوب	18	3.1850	0.90455
	الشمال	53	3.1506	0.49588
أثر الصفات الشخصية للمرأة على تفعيل دورها في إدارة الشركات العائلية	الوسط	29	4.4000	0.64587
	الجنوب	18	4.2333	0.85199
	الشمال	53	3.9132	0.41604
مدى مساهمة التحفيز الأسري على تولى المرأة مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية	الوسط	29	3.4397	0.58116
	الجنوب	18	3.4444	0.67277
	الشمال	53	2.9057	0.57225
أثر المساواة بين الرجل والمرأة في تولى مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية	الوسط	29	3.6810	0.55860
	الجنوب	18	3.2917	0.46376
	الشمال	53	3.2500	0.67937
الدرجة الكلية	الوسط	29	3.7485	0.61003
	الجنوب	18	3.6398	0.63058
	الشمال	53	3.3618	0.48972

يلاحظ من الجدول رقم (13) وجود فروق ظاهرية في دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية يعزى لمتغير المحافظة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (14)

جدول (14): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية يعزى لمتغير المحافظة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
مدى تولي المرأة لمناصب إدارية عليا في الشركات العائلية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	8.370 60.023 68.393	2 97 99	4.185 0.619	6.763	0.002
مدى مشاركة المرأة في صناعة القرار في الشركات العائلية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	4.312 70.238 74.550	2 97 99	2.156 0.724	2.977	0.056
مدى حصول المرأة على حقها في التوريث والإندماج في سلسلة الخلافة في الشركات العائلية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	.431 40.263 40.695	2 97 99	0.216 0.415	0.520	0.596
أثر الصفات الشخصية للمرأة على تفعيل دورها في إدارة الشركات العائلية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	4.765 33.021 37.786	2 97 99	2.382 0.340	6.998	0.001
مدى مساهمة التحفيز الأسري على تولي المرأة مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	7.152 34.180 41.332	2 97 99	3.576 0.352	10.149	0.000
أثر المساواة بين الرجل والمرأة في تولي مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3.664 36.393 40.057	2 97 99	1.832 0.375	4.882	0.010
الدرجة الكلية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3.097 29.651 32.748	2 97 99	1.549 0.306	5.066	0.008

يلاحظ في جدول (14) أن قيمة ف للدرجة الكلية (5.066) ومستوى الدلالة (0.008) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية يعزى لمتغير المحافظة، وكذلك للمجالات ما عدا مجالي (مدى مشاركة المرأة في صناعة القرار في الشركات العائلية، مدى حصول المرأة على حقها في التوريث والإندماج في سلسلة الخلافة في الشركات العائلية)، وبذلك تم رفض الفرضية الثالثة. يفسر الباحثون ذلك بأن فلسطين تختلف ثقافة المجتمع فيها بين محافظة إلى أخرى بخصوص المرأة وطبيعة دورها في العمل والإدارة، فمن الطبيعي وجود الفروقات بين المحافظات وبين محافظات الوسط التي فيها انفتاح فكري أكبر يعزى للخليط المجتمعي حيث يحسب لمحافظات الوسط تمركز جميع المؤسسات والمنشآت الحيوية التي من دورها خلق مجتمع أو ثقافة منفتحة تدعو إلى زيادة تمكين المرأة من الانخراط في مجال الأعمال بمختلف أنشطتها أكثر من محافظات الشمال والجنوب.

وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وكانت الفروق في الدرجة الكلية بين محافظات الوسط والشمال لصالح الوسط كما يبين الجدول (15).

جدول (15) نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المحافظة				
المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة	
مدى تولي المرأة لمناصب إدارية عليا في الشركات العائلية	الوسط	الجنوب	.328	
		الشمال	.001	
	الجنوب	الوسط	.328	
		الشمال	.056	
	الشمال	الوسط	.001	
		الجنوب	.056	
أثر الصفات الشخصية للمرأة على تفعيل دورها في إدارة الشركات العائلية	الوسط	الجنوب	.343	
		الشمال	.000	
	الجنوب	الوسط	.343	
		الشمال	.047	
	الشمال	الوسط	.000	
		الجنوب	.047	
مدى مساهمة التحفيز الأسري على تولي المرأة مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية	الوسط	الجنوب	.979	
		الشمال	.000	
	الجنوب	الوسط	.979	
		الشمال	.001	
	الشمال	الوسط	.000	
		الجنوب	.001	
أثر المساواة بين الرجل والمرأة في تولي مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية	الوسط	الجنوب	.037	
		الشمال	.003	
	الجنوب	الوسط	.037	
		الشمال	.804	
	الشمال	الوسط	.003	
		الجنوب	.804	
الدرجة الكلية	الوسط	الجنوب	.514	
		الشمال	.003	
	الجنوب	الوسط	.514	
		الشمال	.068	
	الشمال	الوسط	.003	
		الجنوب	.068	

## 4. الخاتمة:

## 1.4. النتائج:

- استناداً إلى نتائج الدراسة ومناقشتها وتحليل بياناتها، خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- ما زال المجتمع الفلسطيني ذكوري لا يتيح الفرصة الكافية للمرأة في المشاركة الفعالة في تولي مناصب إدارية عليا ويعزو الباحثون ذلك إلى أنها لا تمتلك الصفات الشخصية المناسبة وهكذا دور، وبالتالي تتجه العائلة لإعطاء المرأة حقها الشرعي بالميراث ولكن بعيداً عن الأدوار الإدارية العليا في الشركة.
  - هنالك تطلعات مستقبلية لزيادة تفعيل دور المرأة في إدارة الشركات العائلية ولكن ما زال المفهوم الاجتماعي الظالم للمرأة هو السائد حيث تفتقد الشركات العائلية للخطط الاستراتيجية المستقبلية لتفعيل دور المرأة في الشركات العائلية، ومشاركتها في صناعة القرار.
  - ندرة مساهمة المرأة في المناصب الإدارية العليا في الشركات العائلية بالرغم من الحق القانوني بالتوريث والاندماج في سلسلة الخلافة، ولذلك فإن الشركات العائلية تدعم المرأة نظرياً ولكن عملياً تقدم القليل لاشراكها في صناعة القرار.
  - ما زالت العائلة الفلسطينية تميل إلى إعطاء المرأة حصتها الشرعية من الميراث نقداً، أو من ممتلكات أخرى وتبتعد عن إعطاءها دور إداري عالي خوفاً من مطالبة زوجها أو أبنائها بحصتها في الإدارة.
  - استخلص الباحثون أن المرأة ابنة العائلة ما زالت مترددة في خوض تجربة القيام بدور إداري عالي في القيادة للشركة العائلية، بالرغم من تحليها بالصفات الشخصية اللازمة لهذا الدور وأهمها التعليم، ولكن اتضح أنها بحاجة لتحلي بالثقة بالنفس بدرجة أكبر حتى تساعد على مواجهة النظرة المجتمعية الخاطئة لها، كما لا بد من توفر الطموح والرغبة للمجابهة للوصول إلى هذه المناصب العليا.



- لم يصل المجتمع الفلسطيني إلى الدرجة الكافية للوعي لتغيير مفهوم دور المرأة في إدارة الشركات العائلية، حيث أنه يرى أنه من الصعب على المرأة، الأم، الزوجة من الموازنة بين عملها في إدارة الشركات العائلية وبين تأدية المسؤوليات الأسرية. بالرغم من إدعاء الأسرة أنها تقوم بالدور اللازم لدعمها للقيام بهذا الدور.
- وجد الباحثون أن عدم حصول المرأة على دور مكافئ للرجل في إدارة الشركات العائلية لا يعود بشكل رئيسي لعدم مساواتها مع الرجل، ولكن يعود للصورة النمطية العائلية التي ترى أن دور المرأة في تنشئة الجيل القادم لإدارة الشركات العائلية أهم بكثير من تقلدها هذا الدور.

#### 2.4. التوصيات:

- من خلال النتائج التي توصلت لها الدراسة فإنها تقدم مجموعة من التوصيات من أجل مساعدة متخذي القرار في الشركات العائلية في دعم دور المرأة ومن أجل العمل على تغيير الثقافة السائدة في المجتمع المتعلقة بدور المرأة في إدارة الشركات العائلية، من خلال توفر المعلومات التي تساعد على المفاضلة بين حرمان المرأة من المشاركة الحقيقية في إدارة الأعمال العائلية وبين العمل على إعطائها الفرصة الحقيقية في الأعمال العائلية، بالإضافة لتسهيل طرق ووسائل رعاية ودعم دور المرأة بشكل عام. أهمها:
- ضرورة العمل على تفعيل دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية من خلال التغلب على المعوقات التي من الممكن أن تفرضها ثقافة المجتمع مثل نوعية العمل وأهميته مقارنة بدورها الأسري الهام وغيرها من المعوقات.
- تعزيز صفات المرأة الشخصية التي تمتلكها من خلال ورش عمل وتدريب مستمر في المجالات الإدارية لتفعيل دورها في إدارة الشركات العائلية. حيث أصبح من الضرورة التغلب على المعوقات (الإدارية، المالية، المهارات والخبرات) أمام تفعيل دور المرأة عن طريق عمل دورات وندوات وورش عمل لتمكين المرأة معرفياً وعملياً حتى تتمكن من تخطي هذه العقبات.
- تفعيل مشاركة المرأة في صناعة القرار في الشركات العائلية، وعدم حصر مشاركتها من باب المشاركة فقط.
- إعطاء المرأة حقها في التوريث من خلال دمجها في سلسلة الخلافة في الشركات العائلية بالشكل الفعلي وليس النظري فقط، حيث لا يخفى التزام الشركات العائلية بالشرع فيما يخص التوريث ولكن في مرحلة اختيار الخلف لإدارة الشركات العائلية فرصة المرأة ضعيفة جداً مقارنة مع الرجل.
- الزيادة من التحفيز الأسري من خلال توعية الأسرة وبشكل فعال أكثر لأهمية دور المرأة في تولي مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية، بالرغم من أن الجيل الجديد يري تمامًا أهمية التعاون الأسرية وأهمية مساندة المرأة في مجال الأعمال إلا أن الصورة النمطية للمجتمع أن مكان المرأة الأساسي هو المنزل وما يحمله من مسؤوليات وأعباء.
- المساواة بين الرجل والمرأة في تولي مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية بشكل فعلي وواقعي وليس قولاً، من خلال تغيير الصورة النمطية في المجتمع الفلسطيني (العادات والتقاليد) ومن خلال تكافؤ الفرص بين الرجل والمرأة في تولي مناصب إدارية عليا في الشركة العائلية.
- العمل على خلق منظومة مدعومة بشكل محلي ودولي قادرة على توفير الدعم الاجتماعي والثقافي والأسري في خلق صورة جديدة وفعالة لدور المرأة في الأعمال العائلية بشكل مستمر.

#### 3.4. الاستنتاجات:

مما لا شك فيه من خلاصة نتائج البحث، يرى الباحثون أن المجتمع الفلسطيني ما زال عالق بين الماضي والحاضر في ما يخص تمكين المرأة من إدارة الشركات العائلية وصناعة القرار فيها أو حتى الحصول على حقها في الميراث أو مساواتها مساواة كاملة بالرجل في جميع مناحي الحياة. ولكن مما لا شك فيه أنه المستقبل القريب يحمل في طياته الكثير من التغيير والتطوير الذي سيدعم تفعيل دور المرأة في إدارة الشركات العائلية ويمكنها من تطويرها واستدامتها.

#### المراجع:

##### أولاً: المراجع العربية:

1. التلاحمة، خالد. (2012). حوكمة الشركات المساهمة في فلسطين: النظرية والتطبيق. *المجلة الأردنية في القانون والعلوم السياسية*: 16(3).
2. التوم، عوض. (2017). *الشركات العائلية من الركائز الأساسية الداعمة لنمو اقتصادنا*. جريدة الشرق، [al-sharq.com](http://al-sharq.com).
3. جرادات، ناصر. (2008). *أثر رأس المال البشري والاجتماعي على أداء الشركات العائلية الفلسطينية*. (رسالة دكتوراه)، جامعة عمان العربية.
4. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2009). *التعداد العام للسكان والمساكن والمنشآت*. رام الله- فلسطين.
5. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2017). *التعداد العام للسكان والمساكن والمنشآت*. رام الله- فلسطين.
6. أبو حسين، طه. (2017). *مؤتمر الشركات العائلية في فلسطين: حضور قوي*. شبكة راية الاعلامية، [raya.fm](http://raya.fm).
7. الحوراني، ياسر عبد الكريم. (2002). *الفكر الاقتصادي عند الامام الغزالي*. دار المجدل لادوي للنشر والتوزيع.

8. الدبل، رندة. (2016). *تقييم الشركات العائلية*. البازوري للنشر والتوزيع، مجلد 1.
9. سلامة، كلودي. (2017). *انتقال الشركات العائلية بين الأجيال في فلسطين*. جامعة بيرزيت، رام الله.
10. سلامة، ميرا. (2016). *النساء الرياديات في فلسطين، دراسة استكشافية لعلاقة الدوافع لاستمرارية المشروع*. جامعة بيرزيت.
11. صبري، نضال. (2008). *الشركات العائلية الفلسطينية*. جامعة بيرزيت، رام الله.
12. عاشور، فضيلة. (2016). مشاركة المرأة في صنع القرار داخل الأسرة ومختلف المنظمات. جامعة عمار ثلجي، *المجلة العلمية الجزائرية*: 4(2): 19-2.
13. بوعويضة، سميرة. (2019). *التمكين الوظيفي للمرأة في الوظائف القيادية دراسة ميدانية على مستوى مديرتي الصناعة والمناجم والبيئة-لولاية المسلية*. جامعة محمد بوضياف-المسلية، ص 40.
14. غرفة الشرقية. (2012). *تفعيل دور المرأة في الشركات العائلية*. قطاع الشؤون الاقتصادية مركز الدراسات والبحوث.
15. لقطب، رولا. (2012). *دور المرأة في صناعة القرار في المؤسسات الحكومية الفلسطينية*. جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
16. محبوب، عبد الحفيظ. (2013). *ملاح وأفاق مستقبل الاقتصاد السعودي: إعادة البناء الاقتصادي*. E-Elkutub، ص 174.
17. المكاوي، عاطف عبدالله. (2013). *القيادة الإدارية*. مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مجلد 1، ص 253-257.

#### ثانيًا: المراجع الأجنبية:

1. Abuznaid, M. (2014). Managing a Family Business in a Complex Environment: The Case of Palestine. *International Journal of Business and Social Science*, 5(10), 187-196.
2. Andrew. (2009). *Understanding Family Business*. Institute for Family Business (UK).
3. Astrachan, J. Klein, S. & Smyrnios, K. (2006). *The F-PEC scale of family influence: a proposal to solving the family business definition problem*. in Handbook of Research on Family Business, Edward Elgar.
4. Barrett, Marry; Moors, Ken. (2009). *Women In Family Business Leadership Roles: Daughters On The Stage*. Edward Elgen.
5. Bjuggren, C. (2015). Sensitivity to shocks and implicit protection in family firms. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 119(C), 18-31. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2015.07.011>
6. Byrd, M.J., & Megginson, L.C. (2013). *Small business management: an entrepreneur's guidebook*. 7th ed. New York, McGraw-Hill/Irwin.
7. Campopiano, G., A. De Massis, F. R. Rinaldi, and S. Sciascia. (2017) 'Women's involvement in family firms: Progress and challenges for future research', *Journal of Family Business Strategy*, 8 (4), 200–212. Global Gender Gap, Report (2020): "Mind The 100 Year Gap", World Economic Forum.
8. Chittoor, R., & Das, R. (2007). Professionalization of Management and Succession Performance - A Vital Linkage. *Family Business Review*, 20(1):65-79. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00084.x>
9. Chrisman, J. J., Chua, J. H. & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555–575. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00098.x>
10. Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19–39.
11. De Falco, S.E (2016). Family business, Ownership Governance and Management. Editor: Giappichelli, Torino. [https://www.researchgate.net/publication/308020598\\_Family\\_business\\_Ownership\\_Governance\\_and\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/308020598_Family_business_Ownership_Governance_and_Management).
12. De Massis, Alfredo; Kotlar, Josip; Chua, Jess H.; Chrisman & James J. (2014). Ability and Willingness as Sufficiency Conditions for Family-Oriented Particularistic Behavior: Implications for Theory and Empirical Studies. *Journal of Small Business Management*. 52(2), 344–364. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12102>
13. Dumas, C. (1998). Women's pathways to participation and leadership in the family-owned firm. *Family Business Review*, 11(3), 219-228. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1998.00219.x>
14. European Commission, (2009). *Directorate-general for Enterprise and Industry, Overview of Family-Business-relevant issues: Research, networks, policy measures and existing studies*. Consulted 26.2.2014. [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/familybusiness/family\\_business\\_expert\\_group\\_report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/familybusiness/family_business_expert_group_report_en.pdf)
15. <https://www.mckinsey.com/middle-east>, 14<sup>th</sup> Nov, 2018.
16. Kabaikina O.V., Sushchenko O.A. (2017). TRANSFORMATION OF THE ROLE OF WOMEN IN A MODERN SOCIETY: AT FAMILY AND AT WORKPLACE. *Moscow State University Bulletin. Series 18. Sociology and Political Science*, 23(3), 140-155. <https://doi.org/10.24290/1029-3736-2017-23-3-140-155>
17. Kimhi, A. (1997). Intergenerational succession in small family businesses: Borrowing constraints and optimal timing of succession. *Small Business Economics*, 9(4), 309–318
18. Ramiz Assaf (2017). Success and Failure Reasons of Family Companies in Palestine: Preliminary Results. *International Journal of Scientific Research and Innovative Technology*, 4(7)

19. Rodríguez-Modroño, Paula; Muñoz, Lina Gálvez; Agenjo-Calderón, Astrid (2017). The hidden work of women in small family firms in Southern Spain. In: *Journal of Evolutionary Studies in Business* 2,1: 66-87. <https://doi.org/10.1344/jesb2017.1.j023>
20. Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo A. L., & Chua, J. H. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 17-35. <https://doi.org/10.1177/104225870102500302>
21. Ward J.L (2003). Good Governance is Different for Family Firms. *Families in Business*. 2(1), 84-85
22. World, B. G. (2011). *IFC Family Business Governance Handbook*.
23. Zachary, R.K. & Mishra, C.S. (2011). The future of entrepreneurship research: calling all researchers. *Entrepreneurship Research Journal*, 1(1), 1-13. <https://doi.org/10.2202/2157-5665.1016>

## The Role of Women in Managing Family Firms in the West Bank

**Nidal Aref Abdel-Rahman Darwish**

Assistant professor, Business and Economics Faculty, Al Quds University, Palestine  
ndarwish@staff.alquds.edu

**Mariam Adam Wajeeh Nassar**

MBA student, Business and Economics Faculty, Al Quds University, Palestine  
mn\_2007\_2005@yahoo.com

Received: 12/3/2022

Revised: 30/3/2022

Accepted: 24/4/2022

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.3.1>

**Abstract:** This study aimed to identify the role of women in managing family firms in the West Bank as this study was applied to a group of family firms in the West Bank. The current study relied on the descriptive analytical approach by highlighting and exploring the extent to which family firms enable women belonging to the family to work, participate in the management of family firms and make decisions and their chances of occupying senior management positions. The primary data was collected by designing a questionnaire for this purpose. The data was collected by distributing (100) questionnaires to family firms in governorates in the West Bank. The study results indicated that there is a small percentage of women's representation in senior management positions as the study shows that women have not reached their goal of obtaining equal opportunities with men in holding senior management positions, which enable them to participate in decision-making actively. The study also concluded that family businesses still believe that women should work more on their capabilities to increase their chances of participating in management and decision-making, claiming that the family provides the support and motivation necessary for women to participate in management. Finally, the study concluded that there is progress, but limited, concerning the integration of women into the chain of succession and the lack of fair equality between men and women in the management of family businesses. The study recommended the necessity of overcoming the obstacles that could be imposed by the family or society to impede the participation of women in the management of family businesses, and their role in decision-making by comparing their important family role and the type of work, or by placing obstacles imposed by society under the name of customs and traditions. The study also recommended the need to increase family awareness of the importance of motivating women to work on possessing the personal qualities necessary to play this role and giving them the equal opportunity of men to take over the management and decision-making of the family business.

**Keywords:** Women role; Family Firms; Succession.

### References:

1. 'ashwr, Fdylh. (2016). Msharkt Almrah Fy Sn' Alqrar Dakhil Alasrh Wmkhtlf Almnzmat. Jam't 'mar Thlyjy, Almjil Al'lmyh Aljza'ryh: 4(2): 2-19.
2. Bw'wynh, Smyh. (2019). Altmkyn Alwzyfy Llmrah Fy Alwza'f Alqyadyh Drash Mydanyh 'la Mstwa Mdyrtyy Alsna'h Walmaajm Walby'h-Lwlayh Almslyh- . Jam't Mhmd Bwdyaf-Almslyh, S40.
3. Aldbl, Rndh. (2016). Tqyyim Alshrkah Al'a'lyh. Alyazwry Llnshr Waltwzy', Mjld 1.
4. Ghrft Alshrqy. (2012). Tf'yl Dwr Almrah Fy Alshrkah Al'a'lyh. Qta' Alsh'ewn Alaqtadyh Mrkz Aldrasat Walbhwhth.
5. Abw Hsyn, Th. (2017). M'tmr Alshrkah Al'a'lyh Fy Flstyn: Hdwr Qwy. Shbkt Rayh Ala'lamyh, Raya.Fm.
6. Alhwrany, Yasr 'bd Alkrym. (2002). Alfkr Alaqtady 'nd Alamam Alghzaly. Dar Almjdlawy Llnshr Waltwzy'.
7. Aljha Almrkzy Llehsa' Alflstyny. (2009). Alt'dad Al'am Llkan Walmsakn Walmnshat. Ram Allh- Flstyn.
8. Aljha Almrkzy Llehsa' Alflstyny. (2017). Alt'dad Al'am Llkan Walmsakn Walmnshat. Ram Allh- Flstyn.

9. Jradat, Nasr. (2008). Athr Ras Almal Albshry Walajtma'y 'la Ada' Alshrkat Al'a'lyh Alflstynyh. (Rsalt Dktwrah), Jam't 'man Al'rbyh.
10. Lqtb, Rwla. (2012). Dwr Almrah Fy Sna't Alqrar Fy Alm'ssat Alhkwmyh Alflstynyh. Jam't Alnjah Alwtyny, Nabls.
11. Mhbwb, 'bd Alhfyz. (2013). Mlah Wafaq Mstqbl Alaqtasad Als'wdy: E'adh Albna' Alaqtasady. E-Elkutub, S174.
12. Almkawy, 'atf 'bdallh. (2013). Alqyadh Aledaryh. M'sst Tybh Llnshr Waltwzy', Mjld 1, S253-257.
13. Sbry, Ndal. (2008). Alshrkat Al'a'lyh Alflstynyh. Jam't Byrzyt, Ram Allh.
14. Slamh, Klwdy. (2017). Antqal Alshrkat Al'a'lyh Byn Alajyal Fy Flstyn. Jam't Byrzyt, Ram Allh.
15. Slamh, Myra. (2016). Alnsa' Alryadyat Fy Flstyn, Drash Astkshafyh L'laqh Aldwaf' Lastmraryh Almshrw'. Jam't Byrzyt.
16. Altlahmh, Khald. (2012). Hwkmt Alshrkat Almsahmh Fy Flstyn: Alnzryh Walttbyq. Almjhl Alardnyh Fy Alqanwn Wal'lwm Alsasyh: 16(3).
17. Altwm, 'wd. (2017). Alshrkat Al'ea'lyh Mn Alrka'z Alasasyh Alda'mh Lnmw Aqtsadna. Jrydt Alshrq, Al-Sharq.Com.

# أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين: دراسة تطبيقية لمدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة

فيصل محمد علي الزهراني

مدرّب في قسم التسويق  
الكلية التقنية بالقنفذة- السعودية  
faizalzahrani@gmail.com

مشرف صالح مسلط الغامدي

منسق امدادت غرفة العمليات  
مدينة الملك عبدالعزيز الطبية بجده- السعودية

قبول البحث: 2022/5/16

مراجعة البحث: 2022/5/4

استلام البحث: 2022 / 4/20

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.3.2>



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

## أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين: دراسة تطبيقية لمدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة

مشرف صالح مسلط الغامدي

منسق امدادات غرفة العمليات- مدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة- السعودية

فيصل محمد علي الزهراني

مدرب في قسم التسويق- الكلية التقنية بالقنفذة- السعودية

faizalzahrani@gmail.com

استلام البحث: 2022/4/20 مراجعة البحث: 2022 /5/4 قبول البحث: 2022/5/16 DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.3.2>

### الملخص:

يعتبر العقل البشري المصدر الأساسي للإبداع الأمر الذي يتحتم على منظمات الأعمال التي تسعى لتحقيق التميز والريادة في بيئة الأعمال الاهتمام بالعنصر البشري وتوفير المناخ التنظيمي السليم والمحفز على الإبداع والابتكار والبحث عن مختلف الأدوات أو السبل التي تسهم في تحفيز وتنمية العنصر البشري لكي يمتلك قدرات ومهارات إدارية تمكنه من عملية الإبداع والابتكار. ومن خلال هذه الدراسة تم دراسة أثر المناخ التنظيمي وذلك في ضوء المتغيرات والتي هي أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، المشاركة في اتخاذ القرار، نظام الحوافز، التدريب والتطوير) في الإبداع لدى العاملين. ولتحقيق أهداف الدراسة تم جمع البيانات والمعلومات اللازمة لإختبار فرضيات الدراسة من خلال استبانة. وأستند الباحث إلى استخدام منهج الأسلوب الوصفي إلى جانب منهج الأسلوب التحليلي الذي يوضح أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية، الشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني بجدة. وأوضحت نتائج الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين الإبداع وكل من أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي- نمط القيادة- المشاركة في اتخاذ القرارات- نظام الحوافز، التدريب والتطوير)، وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها زيادة الاهتمام بالموارد البشرية في المنظمة محل الدراسة وتركيز على عملية تدريبهم وإعطائهم أهمية قصوى والعمل على تحليل احتياجاتهم التدريبية وتبني البرامج التدريبية التي تنمي مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي؛ أبعاد المناخ التنظيمي؛ الإبداع لدى العاملين؛ مدينة الملك عبد العزيز الطبية.

### 1. المقدمة:

يعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية التي تؤدي إلى نجاح المنظمات، ويساهم بدوره في تحقيق أهداف المنظمة التي من أجلها تم إنشائها، ومع تسارع التغيرات البيئية التي تحيط بالمنظمة نتيجة التغير السريع والهائل في التقدم العلمي والتكنولوجي يزداد أهمية وجود مناخ تنظيمي صحي، ليتمكن المنظمة من مواجهة المنافسة مع غيرها من المنظمات ومواكبة التغيرات التكنولوجية السريعة، كما يساهم المناخ التنظيمي الصحي للمنظمة بأبعاده (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات، نظام الحوافز، التدريب والتطوير) على تحفيز الإبداع لدى العاملين ومساعدتهم على تجاوز العقبات وحل المشاكل التي تواجه المنظمة، وبسبب أن المناخ التنظيمي يمثل وصف خصائص بيئة المنظمة الداخلية، لذا فلا بد من أن يتأثر السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمناخ التنظيمي السائد (الزعيبي و العزب، 2005) فالمناخ التنظيمي الصحي يشجع العاملين على الإبداع وتوليد أفكار جديدة وحل المشاكل بطريقة إبداعية قابلة للتنفيذ، ويوضح للعاملين قنوات الاتصال وآلية اتخاذ القرارات وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم. وإن نجاح المنظمة في إيجاد مناخ تنظيمي ملائم للعاملين من شأنه أن يخلق أجواء هادفة للعمل ويعمل على الاستقرار التنظيمي للعاملين



والمنظمة على حد سواء، فيشعر العاملون في البيئة التنظيمية الفاعلة بأهميتهم في العمل والقدرة على أن يكونوا أعضاء فاعلين في عملية اتخاذ القرار والمساهمة في رسم السياسات التنظيمية (حمود، 2002) فالمناخ التنظيمي الذي يشعر العاملون بالثقة المتبادلة بينهم وبين الإدارة يعد من سمات المنظمات التي لها بيئة داخلية توفر مناخ إبداعي للعاملين. وقد أسهمت بيئة الأعمال الحالية في دفع المنظمات نحو السعي لامتلاك ميزة تنافسية تميزها عن سواها من المنظمات واستدامتها بوصفها إحدى أهم مقومات البقاء في الوقت الحاضر، وتجهذ المنظمات من أجل تحقيق التفوق في البيئة التنافسية، حيث يعد الإبداع لدى العاملين أحد مقومات البقاء والنجاح وأحد الركائز لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، ولتحقيق ذلك يتطلب من المنظمة توفير بيئة ملائمة للإبداع، وإن تحقيق النجاح والتفوق والتميز في ظل هذا العالم المتغير يتطلب قدرات وكفاءات إدارية عالية قادرة على الإبداع وحل المشاكل وتجاوز العقبات بطريقة إبداعية مبتكرة تحقق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، وينظر إلى المنظمة على اعتبار أنها جهد جماعي لتحقيق هدف مشترك، وبالتالي تحتاج المنظمات بمختلف أنواعها إلى مناخ تنظيمي سليم ومناسب يوفر بيئة خصبة لإنتاج أفراد ذوي خلفية إبداعية تساعد المنظمة على تجاوز المشاكل وأزمات التي تعصف بها من حين إلى آخر ومن هذا المنطلق تسعى الدراسة للتعرف على أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين. وسنحاول من خلال هذا البحث تسليط الضوء على أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين بما يشمل عدة عوامل منها الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات، نظام الحوافز، والتدريب والتطوير. وتشجيع المنظمات على تبني مناخ تنظيمي صحي داخل المنظمة والارتقاء به حتى يكون محفزاً للإبداع والتميز.

### 1.1. مشكلة الدراسة:

بالنظر إلى الصعوبات والتحديات التي تواجهها المنظمات في عالمنا اليوم وذلك فيما يتعلق بالبيئة الداخلية والخارجية، حيث يقاس نجاح المنظمات بالعديد من المتغيرات، ومن بينها المناخ السائد في تلك المنظمات، فهو يعبر عن البيئة الداخلية في المنظمة، والذي له تأثير كبير على مستوى الأداء الذي تقدمه الموارد البشرية بها، فالتعرف على المناخ التنظيمي السائد بالمنظمة يساعدها على تبني سياسات واستراتيجيات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصحيح النواحي السلبية والارتقاء بمستوى الإبداع داخل المنظمة كما يعد كذلك محفزاً لسلوكيات الأفراد خصوصاً الإبداعية منها. ونظراً لخبرتنا العملية في المجال الإداري وجدنا أن للمناخ التنظيمي دور كبير في تحفيز وتشجيع العاملين على الإبداع والتميز، وحتى يتحقق ذلك يجب تواجد مناخ تنظيمي صحي في المنظمة والارتقاء به حتى يكون محفزاً للإبداع لدى العاملين في مختلف الأقسام الإدارية، مع الأخذ بالحسبان الظروف والمتغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة والتكيف معها، وبناء على ما سبق يمكننا صياغة مشكلة الدراسة على النحو التالي: ما هو أثر المناخ التنظيمي بمختلف تغيراته على الإبداع لدى العاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية، الشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني بجدة؟

### 2.1. أهداف الدراسة:

ونهدف من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

- التعرف على انطباعات وتقييم العاملين للمناخ التنظيمي السائد والمتمثل في الأبعاد الآتية: الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نظام الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرار، التدريب والتطوير.
- التعرف على مستوى الإبداع لدى العاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة.
- تحديد أثر المناخ التنظيمي السائد على الإبداع لدى العاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة.
- تقديم توصيات واقتراحات والنصائح التي من شأنها المساعدة في تطوير المناخ التنظيمي السائد في مدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة، لما له من أثر فعال في السلوك التنظيمي بشكل عام والسلوك الإبداعي لدى العاملين بشكل خاص وحث على تبني الأفراد الموهوبين والمبدعين مما يساعد في استمرارية المنظمة وتطويرها وزيادة فاعليتها.

### 3.1. أسئلة الدراسة:

ستحاول هذه الدراسة الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هو مستوى تقييم العاملين للمناخ التنظيمي السائد في مدينة الملك عبد العزيز الطبية، الشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني بجدة؟
- ما هو مستوى الإبداع السائد في مدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة؟
- ماهي طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع لدى العاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة؟

### 4.1. فرضيات الدراسة:

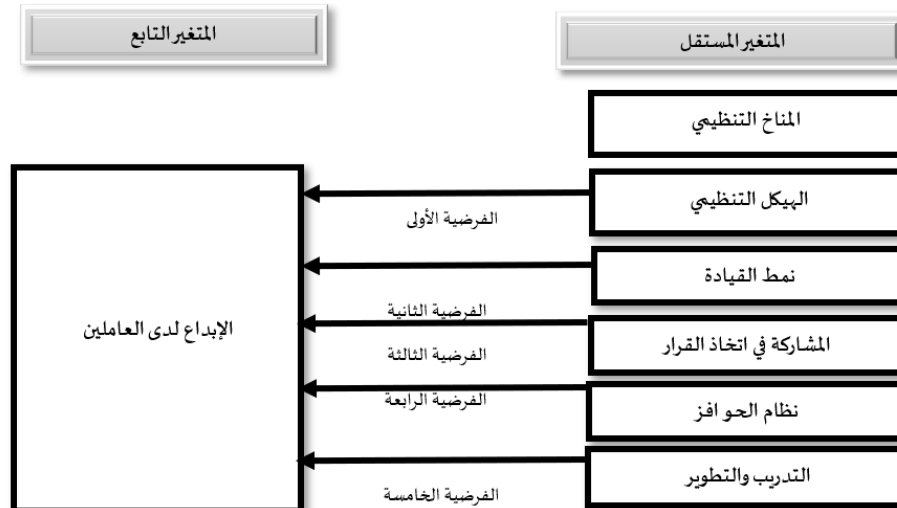
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والإبداع لدى العاملين.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة والإبداع لدى العاملين.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عملية المشاركة في اتخاذ القرارات والإبداع لدى العاملين.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والإبداع لدى العاملين.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب والإبداع لدى العاملين.

### 5.1. مصطلحات الدراسة:

- **المناخ التنظيمي:** هو وصف لخصائص بيئة العمل الداخلية بكل أبعادها وعناصرها والتي تتمتع بقدر من الاستقرار والثبات النسبي وتميز المنشأة بعينها، حيث يدركها العاملون ويفهمونها، فتؤثر على اتجاهاتهم وقيمهم وتدفعهم إلى تبني أنماط سلوكية معينة. (أونيس، طالب، و شامي، 2013، صفحة 40)
- **الهيكل التنظيمي:** هو عبارة عن البناء أو الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة فهو يبرز التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تقوم بجميع الأعمال والأنشطة المختلفة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة المرسومة، ويبين نوعية العلاقة القائمة بين مختلف الأقسام وخطوط السلطة وشبكات الاتصال فيها. (مغربي، 2018، صفحة 101)
- **نمط القيادة:** هو نوع العلاقة التي يتبناها قائد ما مستخدماً سلطته وطريقته لجعل الآخرين يعملون معه بشكل جماعي لإنجاز مهمة واحدة أو أكثر. (Fiedler, 1967) ويعرف أيضاً بأنه نوعية السلوك والقدرات والمهارات التي يتمتع بها القائد والتي تمكنه من إنجاز الأهداف الاستراتيجية المطلوبة للمنظمة بواسطة الأعضاء الآخرين في التنظيم الذي يقوده. (هاشم، 2019، صفحة 39)
- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين بفاعلية للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، أحد العوامل الهامة التي تؤدي بدورها إلى رفع الروح المعنوية لديهم وتعميق انتمائهم للمنظمة، كما تؤدي إلى تعميق العلاقة القائمة بين الموظفين وتحقيق الثقة المتبادلة بينهم وبين مرؤوسهم، وذلك من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرارات داخل المنظمة، مما يحفزهم على بذل أقصى جهودهم لخلق أساليب عمل إبداعية وخالقة تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة. (عبوي، 2010، صفحة 248)
- **نظام الحوافز:** هي القدرة على مكافأة الموظفين مقابل ما أنجزوه من أعمال والتزامهم بالإجراءات والقواعد والتعليمات وتمسكهم بالأخلاقيات الواجب ملازمتها لسلوكيات العمل أثناء أداء واجباتهم الوظيفية المختلفة. (Kreitner, 2007) ويقصد به أيضاً مدى اعتبار نظام الترقيات والعلاوات والمكافآت والتعويضات وأسس تقييم الأداء الوظيفي عادلاً ومقبولاً في المنظمة، وألا يكون هذا النظام مبنياً على أسس أخرى مثل المحسوبية. (القريوتي، 2003، الصفحات 148-149)
- **التدريب والتطوير:** يعتبر التدريب جهد منظم ومخطط لتزويد الموظفين بالمعلومات والمهارات التي تساعد على تحسين أدائهم الوظيفي، حيث يتطلب الأداء الوظيفي إنجاز العمل وفقاً للمعايير التنظيمية المطلوبة أو وفقاً لاتجاهات التطوير والتحديث التي تتبناها المؤسسة لتحسين إنتاجيتها، لذلك ينظر إلى التدريب والتطوير من منظور أن تكون الموارد البشرية الحالية أكثر مرونة وأكثر تأقلاً للتعامل مع الأزمات والتحديات التي تواجه المؤسسة في بيئاتها المختلفة. (حسنين، 2019، صفحة 48)
- **الإبداع:** هو التعامل الذهني مع كافة المتغيرات والعناصر داخل المنظمة ومعرفة الفرد لها، والتوصل من خلالها إلى أفكار جديدة ومفيدة. (رضوان، 2012، صفحة 15) ونقصد في ذلك أن الإبداع هو مزيج من القدرات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة، يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية الذهنية، وينتج عنها توليد أفكار ومفاهيم قد تؤدي إلى نتائج إبداعية مفيدة للفرد أو المنظمة أو المجتمع أو العالم ككل. (مسلم، 2015، صفحة 19)
- **مدينة الملك عبد العزيز الطبية:** تقدم المدينة الطبية خدمات بسعة سريرية تصل إلى (751) سرير وتقدم رعاية طبية عالية مستوى للمواطنين السعوديين في المنطقة الغربية من مملكتنا الحبيبة، حيث تشمل هذه الخدمات أوجه الرعاية الطبية للمرضى، بالإضافة إلى تبنيها المبادرات المجتمعية لزيادة الوعي الثقافي والصحي للمجتمع لتبني مفهوم الوقاية من الأمراض المختلفة، وتقدم جهود تذكر فتشكر في القيام بالمبادرات الاجتماعية والصحية والتفاعل البناء مع مختلف الجهات سواء الدولية أو المحلية. ومنذ أن تم افتتاح المستشفى في عام 1402هـ لا زالت تقوم بجهود جبارة لتقديم مستوى عالي من جودة الرعاية الطبية المقدمة للمرضى والإرتقاء بها. (مدينة الملك عبد العزيز الطبية، 2021)

## 6.1. نموذج الدراسة:



الشكل (1): نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث بناء على الدراسات السابقة

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

## 1.2. الإطار النظري:

تمهيد:

يستمد المناخ التنظيمي أساساً من ثقافة وفلسفة المنظمة والعاملين بها، حيث أنه يعبر عن شخصية المنظمة نفسها، وبذلك يشير إلى كافة الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالعامل أثناء عمله، والتي تؤثر في سلوكه وتشكل اتجاهاته نحو عمله ونحو زملائه العاملين في المنظمة ونحو المنظمة نفسها، وإذا اعتبرنا المناخ التنظيمي كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد (شمعون، 2016) وجب علينا التعرف على ماهية وطبيعة المناخ التنظيمية السائد في أي منظمة، وذلك من أجل تبني سياسات وإجراءات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وإلغاء النواحي السلبية أو الحد منها مما ينعكس ذلك إيجابياً على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والفرد على حد سواء. وللمنظمات مناخ خاص بها يتكون من العديد من العناصر التي تتفاعل فيما بينها منها الهيكل التنظيمي ونمط القيادة والمشاركة في اتخاذ القرارات ونظام الحوافز والتدريب كأبعاد هامة تؤثر على الإبداع والابتكار لدى العاملين.

## 1.1.2. المناخ التنظيمي:

يعد موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع التي نالت اهتماماً متزايداً في الآونة الأخيرة، وبناء على ذلك لا يزال تحديد مفهومه محل اختلاف بين الكتاب والباحثين في مجال السلوك التنظيمي، وحاولنا في هذا الفصل التطرق إلى مختلف مفاهيم ذات صلة بالمناخ التنظيمي.

## • مفهوم المناخ التنظيمي:

تعددت المفاهيم للمناخ التنظيمي (Organizational Climate Concept) نظراً لتعدد العوامل الداخلية التي يعمل العامل في محيطها، فالباحثين لم يتوصلوا إلى مفهوم واحد جامع للمناخ التنظيمي، ومن هذا المطلق فإننا نقوم بعرض بعض المفاهيم المختلفة للمناخ التنظيمي: حيث عرفه ستون وآخرون، 2004 بأنه تصورات أو إدراك العاملين حول معالم الأوضاع التنظيمية مثل اتخاذ القرارات ونمط القيادة والوظائف الأخرى في المنظمة. (Stone, et al., 2004)

كما جاء تعريف المناخ التنظيمي على أنه: " تعبير مجازي يستخدم في الإدارة على مجموعة العوامل التي تميز بيئة العمل والتي تؤثر في سلوك العاملين". (العميان، 2008)

وعرف أيضاً على أنه: "تصورات الأفراد عن أي مدى تنفذ وتحقق المنظمة توقعاتهم الحالية، وهي الأجواء الداخلية للمنظمة من ثقافة هيكل وعمليات تعمل على تسهيل إنجاز السلوك المطلوب". (Hafer & Gresham, 2008)

كما جاء تعريف المناخ التنظيمي على أنه: يتضمن تصورات الموظفين عما هو داخل المنظمة، ويتشكل نتيجة سلوك الإدارة من ناحية الممارسات، والسياسات، والإجراءات، والرتين والمكافآت. (Borman, Ilgen, & Klimoski, 2003)

أما الصبر في عرفه بأنه: "عبارة عن خصائص معينة لها سمة الاستقرار في بيئة العمل في المنظمة وتشكل هذه الخصائص كنتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارستها كما أنها تستخدم كأساس لتفسير القرارات بجانب توجيه الأداء وتحديد معدلاته" (الصبر في، السلوك التنظيمي، 2005) كما عرفه الجوبان بأنه: "مجموعة تصورات العاملين للخصائص المتميزة للمنظمة والتي لها تأثير مباشر في سلوكهم" (الجوبان، 2010) وعرف المناخ التنظيمي من قبل آخرون على أنه: "سلسلة من الخصائص المستمرة نسبياً للمحيط الداخلي للمنظمة والذي يميزها عن باقي المنظمات، ينتج تصرفات وسياسات أعضاء المنظمة، ملاحظ من أعضاء المنظمة أو واضح بالنسبة لهم، يستعمل كمرجع لتفسير وضعية معينة ويعطي مظهر وحيد الاتجاه لتصرفات العاملين". (Lorrain & Brunet, 1984)

وعرف أيضاً على أنه: "مجموعة السياسات والإجراءات والنظم السائدة داخل المنظمة والتي تؤثر على مدى فعالية أداء العاملين في المنظمة، وهذا بالإضافة إلى عوامل تتعلق بالقيادة الإدارية، والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة، فضلاً عن بيئة العمل والحوافز والسياسات والإجراءات ونظم العمل ونظم التطوير الإداري، ووسائل تنمية الموارد البشرية واتخاذ القرار ومدى تفاعل تلك العوامل لتحديد أداء المنظمة" (فقيه و السيد ، 2005)

وأخيراً، يمكننا تعريف المناخ التنظيمي وفقاً لأهداف هذه الدراسة على النحو التالي: أن المناخ التنظيمي يشمل في بيئة العمل الداخلية بمختلف أبعادها وخصائصها وتفاعلاتها، حيث يلعب المناخ التنظيمي دوراً بارزاً في ترصين السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين، ومن ناحية أخرى إلى بلورة وتشكيل وتعديل القيم والعادات والاتجاهات والسلوك الشخصي للعاملين، ومن هنا يمكننا القول أن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل متغيراتها وأبعادها، وإن نجاحها في خلق المناخ المناسب للعاملين من شأنه أن يعمل على تهيئة أجواء عمل هادفة تعزز سبل الثبات والاستقرار للعاملين وللتنظيم على حد سواء، إذ أن الأفراد في البيئة التنظيمية التفاعلية يشعرون بأهميتهم في المنظمة وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات والإسهام في رسم سياسات والخطط الاستراتيجية للمنظمة، ويسود هناك شعور بالثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين في المنظمة، وما لذلك دور في تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال. (شمعون، 2016)

#### • أهمية المناخ التنظيمي:

إن المناخ التنظيمي من المواضيع الهامة التي استحوذت على اهتمام الباحثين في مجال الإدارة، نظراً لتأثيره على العديد من المتغيرات المرتبطة بسلوك العاملين داخل المنظمة، والذي هو قوام العمل ومركزه الأساسي ومن ناحية أخرى تنبع أهمية المناخ التنظيمي من أن له تأثير على إبداع العاملين وزيادة فاعليتهم وكفاءتهم في المنظمات، وتكمن أيضاً أهمية معرفة المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة ما بأبعادها المختلفة لبناء سياسات وإجراءات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصحيح النواحي السلبية فيها والإرتقاء بالحالة النفسية للعاملين بهذه المؤسسة، ورفع معنوياتهم، مما ينعكس ذلك إيجابياً على تحقيق أهداف المنظمة من جهة، وإشباع الاحتياجات والرغبات الفردية والجماعية من جهة أخرى. (القاضي، 2015)

ويعتبر المناخ التنظيمي عنصر فعال في توفير بيئة عمل مناسبة للأفراد، مما يؤدي ذلك لتحسين وتطوير الخدمات أو العمليات التنظيمية ويساعد العاملين على ابتكار أساليب عمل جديدة وفعالة، لذلك يجب على المنظمة تهيئة مناخ تنظيمي سليم يعمل على دعم وتشجيع العاملين ويوفر بيئة عمل مناسبة وإيجابية تساعدهم على الإبداع، كما أنه يضمن الاستقرار الوظيفي والإنتاجية العالية، فضلاً عن تأثيره على ردود أفعال الموظفين تجاه عملهم وتجاه زملائهم وعلاقتهم بالإدارة العليا، إن المناخ التنظيمي الجيد يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للموظفين، وزيادة درجة رضاهم الوظيفي، وبناء على ذلك يوفر فرص للإبداع والتطوير الذاتي لهم وللمنظمة. (حراث، 2018)

#### • العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي:

##### 1. العوامل الخارجية:

البيئة الخارجية: وهي عبارة عن مجموعة من القيود الخارجية والتي لها تأثير على العمل بالمنظمة سواء كانت ظروف سياسية أو قانونية أو اجتماعية سائدة فقد يقوم العاملون بأدوار مختلفة في هذه القيود مما يوجد صراع أو تعارض في المصالح فيما بينهم.

البيئة الاجتماعية: وهي تتعلق بالأفراد ورغباتهم وتشمل درجات الذكاء والمستوى التعليمي والثقافي السائد في مجتمع ما بالإضافة إلى العادات والتقاليد والمعتقدات الدينية، وبناء على ذلك تسعى المنظمات إلى التعرف على البيئة الاجتماعية التي تعمل فيها، مما يترتب على ذلك وضع معايير وعناصر إنتاجية تراعي أنماط وأذواق الأفراد، ويجب على المنظمة توقع التغيرات في هذه البيئة ومتابعتها باستمرار. (البقي، 2010)

البيئة الاقتصادية: تلعب البيئة الاقتصادية دوراً هاماً في التأثير على إيجابية وسلبية المناخ التنظيمي داخل المنظمات، ففي حالة الكساد أو الخصخصة ينتج عنها احتمالية الاستغناء عن بعض العاملين، ونتيجة لذلك يسود القلق ويشيع عدم الاستقرار داخل المناخ التنظيمي مما يؤدي إلى غياب الإبداع والابتكار لدى العاملين. (المغربي ع، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، 2007)

البيئة التكنولوجية: ويقصد بها مدى استخدام أساليب التكنولوجيا الحديثة داخل المنظمة ومدى اعتماد الإدارة على استخدامها مما لها من إسهامات في إتمام العمل الإداري وتحديثه من وقت لآخر، إن توفر التكنولوجيا داخل المنظمة يقدم تسهيلات في تنفيذ العمل وتشجيع العاملين على الإبداع.

البيئة الثقافية: يقصد بها ثقافة الأفراد، وأفكارهم المختلفة ووجهات نظرهم وكل ما يتعلق بالقيم والمبادئ التي يعتقدون فيها، ولهذه العوامل أثر على إدراكهم للمناخ التنظيمي لمنظمتهم فمنح المناخ المنظمة يختلف من منظمة إلى أخرى تبعاً لاختلاف الثقافات السائدة داخل المنظمات.

المشاكل الأسرية: يقصد بها المشاكل المتعلقة بالنواحي المالية والأسرية التي تحدث للعاملين، وبالتالي لها تأثير على أدائهم في العمل وقدرتهم على الإبداع، وتسعى معظم الشركات لتحد من الآثار السلبية الناتجة عن المشاكل الأسرية وذلك باهتمام بالأسرة والعمل على تنفيذ برامج متنوعة لمعالجة الاحتياجات الأسرية مع مراعاة إيجاد توازن بين العمل والمسؤوليات الأسرية، كما تعمل الشركات على مساعدة العاملين لحل مشاكلهم وتقديم يد العون والمساعدات المختلفة لهم. (سليمان، 2002)

## 2. العوامل التنظيمية:

السياسات والممارسات الإدارية: يتضمن وضوح القواعد والإجراءات ومدى مشاركة العاملين في ذلك، وأن احترام وتقدير الاعتبارات الشخصية للعاملين داخل المنظمة، من شأنه تعظيم الشعور بالثقة المتبادلة بين القيادة والأفراد مما يساهم ذلك في تطوير اتجاهات إيجابية نحو بيئة العمل ونحو العاملين، وهذا دليل على إيجابية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة.

القيم المهنية: تمثل القيم أخلاقيات ومعتقدات أفراد التنظيم الإداري، فالمنظمة التي تحرص على نشر القيم الخلاقة وتحترم موظفيها وتحرص على رفاهيتهم وتنتي مهاراتهم وتحافظ على كرامتهم تصبح بيئة آمنة محفزة على العطاء، في حين إذا سادت القيم المادية والاستغلالية في التعامل مع الموظفين من منطلق معادلات الربح والخسارة أو توظيف ظروفهم الصعبة لصالحها فإنها تجبرهم على هجرة المنظمة متى سمحت لهم الفرصة، فالقيمة الصالحة تربي مناخاً تنظيمياً صحياً أما الاستبدادية فهي عكس ذلك. ونتيجة لذلك فإن الفرد إذا أحس بالاحترام والتقدير، يعطى كل ما في جعبته من جهد وانتماء للمنظمة ولأنه لها. (المغربي ع.، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، 2007)

طبيعة البناء التنظيمي: إن البناء التنظيمي الغير مرن سواء فيما يتعلق بالإجراءات والسياسات قد يؤدي في أغلب الأوقات إلى تفشي الإحباط بين العاملين وشعرهم بالقلق، فكلما كان البناء التنظيمي مرناً ومستوعباً للظروف المختلفة كان مشجعاً على الإبداع والابتكار والتكيف مع المتغيرات البيئية، أما الروتين ومركزية القرار والرسمية في الإجراءات تؤدي إلى العديد من المعوقات التي تحد من قدرة المناخ التنظيمي على أن يكون محفزاً ومشجعاً على الإبداع. (الصيرفي، الموسوعة العلمية لسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، 2009)

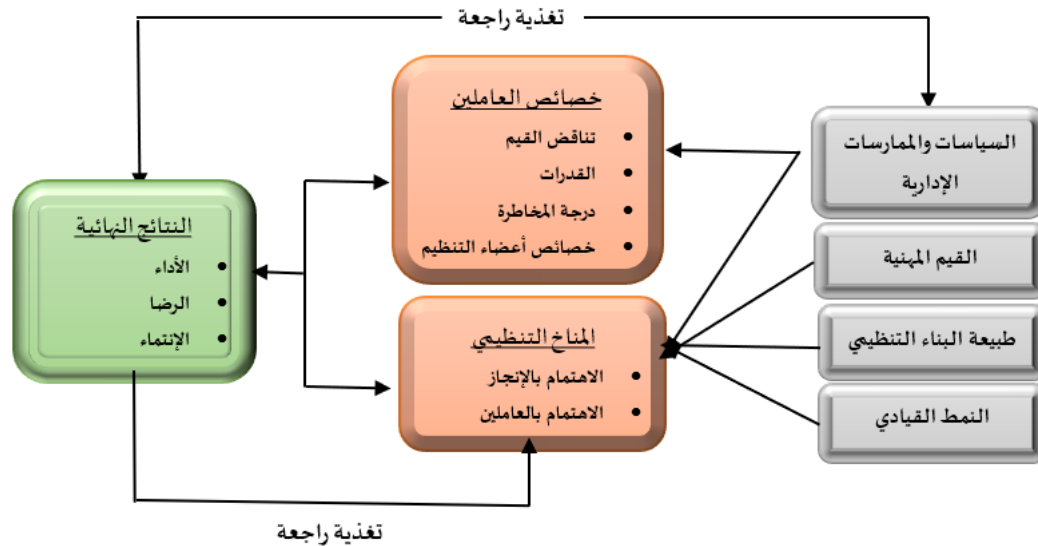
النمط القيادي: يؤثر السلوك القيادي المتبع لدى الإدارة مباشرة على استثمارات طاقات العاملين والاستفادة من مجهوداتهم بما يخدم المصلحة العامة للمنظمة والفرد، وكلما كان أسلوب الإدارة بالمشاركة هو السائد كان هو الأقدر على خلق بيئة عمل تشجع على الإنتاج بكفاءة وفاعلية، وتحفز العاملين على الإبداع. (كريم، 2017)

## 3. العوامل الشخصية:

قدرات الفرد: إن عدم قدرة العامل على القيام بالأعمال المطلوبة منه، قد يسبب له نوعاً من الإحباط ومن ثم يؤثر ذلك على قدرته الإنتاجية. تناقض القيم: قد يتطلب العمل الوظيفي بعض السلوكيات التي لا تنسجم مع قيم وأخلاقيات الموظف، ومثل هذه السلوكيات قد تحدث شعوراً لدى الموظف بالذنب وتصيبه بحالة من القلق المزمن وتأتيب الضمير، وما لذلك من أثر سلبية تنعكس على إنتاجيته. (الصيرفي، الموسوعة العلمية لسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، 2009)

درجة المخاطرة: إن المناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة ومحسوبة سيدفع الموظفين إلى مزيد من الإنجاز بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التعسفي بإفراط أو العشوائي سيدفع الموظفين إلى مزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء ويكون بيئة محبطة للمبدعين ويشجع على هجرة الكفاءات من المنظمة. (حمدونة، 2010)

خصائص أعضاء التنظيم: حيث أن لها إسهامات في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، فالمنشآت التي تحتفظ بنسبة كبيرة من كبار السن أو يكون مستوى التعليم والطموح لديهم منخفض، سوف يكون مناخها التنظيمي مختلف اختلافاً كلياً عن منظمة تحتفظ بنسبة كبيرة من صغار السن وذوي المستوى التعليمي والطموح العالي، وإن المنشآت التي يتشارك أعضائها في الأنشطة الاجتماعية خارج بيئة العمل يكون مناخها أكثر ودًا وتألفاً. (الزبيري، 2020)



الشكل (2): العوامل الرئيسية المؤثرة في المناخ التنظيمي

المصدر: واصل جميل المومني. (2006). المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات (الطبعة الأولى). عمان: دار حامد للنشر والتوزيع. ص. 36.

### 2.1.2. الإبداع:

لا يقتصر الإبداع على فئة معينة من الأفراد دون غيرها، بل هو موجود عند جميع البشر وإن كان ذلك بنسب متفاوتة، شأنه في ذلك شأن الذكاء تمامًا. ولكن مسألة إبراز هذه المهارات الإبداعية وتوظيفها توظيفًا صحيحًا ترجع إلى عملية تدريب العقول وذلك من خلال تدريب العاملين على تنمية إبداعاتهم، فالإبداع يمنح العاملين القوة لإنتاج الأفضل له ولمنظمتهم. لذا تعتبر اتجاهات وسلوك الفرد هي المفتاح الرئيسي لإدراك ما يمتلكه من قدرات وإمكانات، ومن هنا يبرز دور المناخ التنظيمي في التأثير على سلوك واتجاهات الأفراد سواء إيجابيًا أو سلبًا، فهو إما أن يخلق بيئة خصبة تشجع الإبداع أو بيئة طاردة للإبداع، فهو يشجع على السعي إلى إيجاد حل للمشكلات التي تواجههم داخل بيئة العمل وخارجها ويمنحهم الثقة العالية بأنفسهم وخلق الانسجام بين العاملين والقيادة لما هو صالح لتطوير العمل. (الدبابنة، 2004)

#### • مفهوم الإبداع:

تتفق معظم المعاجم العربية والأجنبية على التعريف اللغوي للإبداع الذي هو القدرة على إيجاد الشيء واختراعه على غير شكله السابق، إلا أنه لا يوجد اتفاق بين التربويين المهتمين بالإبداع على مفهوم الإبداع، بسبب تعدد الاتجاهات النظرية التي تناولت الإبداع واختلافها، الأمر الذي أدى بالنهاية إلى تباين واختلاف وجهات النظر حول تعريف الإبداع، كما كان للتعقيد دور في تعريف الإبداع نتيجة تداخل الاعتبارات والحاجات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وبقية المعايير التي تؤخذ بوصفها أساسًا لاعتبار الشخص مبدعًا أو غير مبدع. وبالرغم من ذلك كله إلا أن تطور العديد من النظريات أسهم في فهم الطبيعة المعقدة للإبداع، كما كان لدراسات والأبحاث العديدة دور كبير في فهم الإبداع وتنميته، وبناء نظريات والدراسات السابقة تعتبر القاعدة التي انطلقت منها حركة الاهتمام بالإبداع، وتحديد أهميته وتطويره والتدريب عن الطلب لغايات إعداد العاملين الذين يتصفون بصفات إبداعية ليصبحوا قادرين على الوصول إلى إنتاج أفكار وابتكارات من شأنها تعظيم وتطوير المنظمات الخاصة والعامّة. (السرور، 2002)

وعرفه ترفنجر وآخرون (Treffinger, Isaksen, & Dorval, 2000) بأنه عمليات تطوير منتجات تتسم بالحدثة وذلك من خلال تحويل منتجات وأشياء موجودة في بيئة الفرد، ويجب أن يكون هذا المنتج فريدًا من نوعه، ومستندًا إلى معايير الأهداف والقيم التي وضعها هذا الفرد. وسنستخلص من هذه التعريفات وغيرها أن الإبداع عملية ذهنية تحتاج إلى عصف ذهني، ويتفاعل فيها الفرد مع المناخ التنظيمي للمنظمة ومع البيئة العامة، ويتجاوز ما هو مألوف أو معروف للتوصل إلى شيء جديد غير مألوف ومعروف من قبل، وقد يكون هذا الشيء منتج جديد أو أسلوب إداري جديد، أو عملية إنتاجية جديدة .... وغيرها، ويعود تنفيذها بالمنفعة للمنظمة والمجتمع بصورة عامه، ومن هنا يمكننا التمييز بين التغيير والإبداع وفقًا لمعيار الحدثة، حيث يعتبر التغيير تبني فكرة جديدة أو سلوكًا جديدًا بالنسبة للمنظمة، وفي حين أن الإبداع هو عبارة عن خلق فكرة أو سلوك جديد على المنظمة أو قطاع العمل أو بيئتها العامة. (أبو زيد، 2010)

#### • خطوات عملية الإبداع:

يذكر (Wallas & Marksberry) أن العمل الإبداعي عبارة عن مراحل متباينة ومتتابعة تتولد أثناءها الفكرة الجديدة والتي تتميز بخاصية الإبداع، وتتم بمرحلتين أربع هي:



## 1. خطوة الإعداد أو التحضير:

تعتبر هذه المرحلة أولية وضرورية، فكل عمل إبداعي يستلزم تحضيرًا واعيًا وقويًا لفترة طويلة نسبيًا من الوقت، وفي هذه المرحلة يتم تحديد المشكلة وفحصها من جميع جوانبها، وجمع البيانات والمعلومات حولها والربط بينها بصورة مختلفة وبطرق تساعد على تحديد المشكلة. وتشير بعض البحوث أن العاملين الذين يضعون جزءًا أكبر من وقتهم لتحليل المشكلة وفهم عناصرها وجمع المعلومات اللازمة قبل الشروع في حلها يعتبرون هم أكثر إبداعًا من أولئك الذين يستعجلون في حل المشكلة. (العبيدي، الشيباني، و العبيدي، 2010)

## 2. خطوة الترقب والبزوغ:

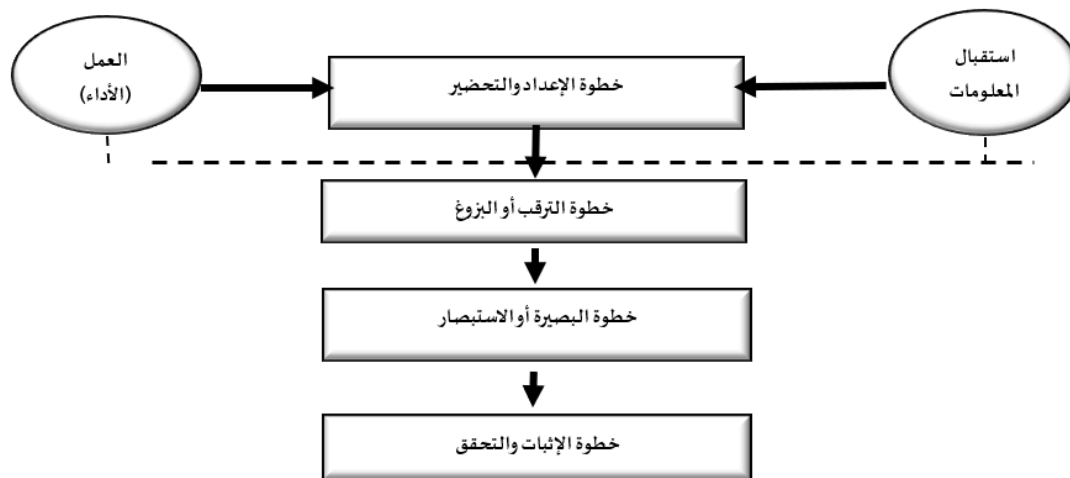
تعتبر فترة الترقب بمثابة فترة راحة أو استرخاء بالنسبة للشخص المبدع، وذلك نتيجة عناء العصف الذهني والذي بذله خلال فترة الإعداد والتحضير، وفي هذه الفترة لا يمكن تحديد ما هي الأنشطة التي يقوم بها الشخص المبدع قطعياً، ولكن ما يمكن لنا تصوره هو أن المبدع في هذه الفترة إما أنه في حالة تفكير دائم لحل المشكلة، وتكمن أهمية هذه المرحلة بأنها تعطي للعقل فرصة للتخلص من الشوائب والأفكار الخاطئة التي قد تكون سبب في إعاقة حل المشكلة. أما حالة البزوغ والتي يقصد بها مرحلة ظهور الحل إلى العلن، فقد تستغرق تلك المرحلة لحظات أو دقائق أو أيامًا أو شهورًا، وقد تطول إلى سنوات، كما أن الحل قد يظهر لدى المبدع فجأة في وقت تكون فيه المشكلة أصبحت من الماضي ومنسية. (رضوان ، 2012)

## 3. خطوة البصيرة أو الاستبصار:

في هذه المرحلة تصل عملية الإبداع إلى ذروتها، حيث تظهر الفكرة التي يبحث عنها المبدع واضحة وضوح الشمس في كبد السماء، ويصبح واضحًا كل ما كان غامضًا ومبهماً لدى المبدع، ويمكن تشبيه عملية الاستبصار بعملية البحث عن مفتاح ضائع وبعد فترة زمنية من ترك هذا الأمر ونسيانه إذ بهذا المفتاح نتذكر مكانه فجأة. وهنا يتساءل الشخص كيف أنه لم يستطيع تذكر المكان ولم ينتبه إليه بالرغم من سهولة الوصول إلى هذا المكان، وهذا ما يحدث تمامًا للعقل عندما تتبلور لدى الفكرة أو الحل لمشكلة ما. (ابو النصر، 2009)

## 4. خطوة الإثبات أو التحقق:

تعتبر هذه المرحلة هي الأخيرة في عملية الإبداع، حيث يتم اخضاع الأفكار الجديدة للاختبار وتجريبها للتحقق لمعرفة ما إذا كانت قابلة للتطبيق الفعال في الواقع العلمي، وبذلك تؤدي الفكرة الجديدة بدورها إلى الحصول على إنتاج إبداعي يحصل على الرضى الاجتماعي، أي أن الإبداع هو إنتاج كل ما هو نادر وجديد ومختلف ومفيد فكريًا أو عمليًا، وهو بذلك يعتمد على الأداء الملموس الذي يتسم بالإبداع. (الدبابنة، 2004)



الشكل (3): خطوات عملية الإبداع

المصدر: محمود عبد الفتاح رضوان . (2012). التفكير الابتكاري والإبداعي في ظل القبعات الست للتفكير (الطبعة الأولى). القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر. ص. 20.

## • أثر أبعاد المناخ التنظيمي على الإبداع:

إن إهتمام المؤسسة بالمناخ التنظيمي يعتبر حاجة ملحة، لما له من أثر على تلبية حاجات العاملين في المنظمة وخلق بيئة عمل جيدة تؤثر بصورة مباشرة على إبتكار أفكار إبداعية تساعدهم على أداء عملهم بشكل سلس وسليم، حيث أن تحسين جودة المناخ التنظيمي يهدف إلى تعزيز الكرامة الإنسانية وخلق قيم عمل عالية تمكن المؤسسة من الحصول على موظفين لديهم الدافع لإبداع والتميز والشعور بالولاء للمؤسسة، مما ينعكس إيجابيًا على خلق بيئة عمل محفزة ومشجعة على الإبداع والتطوير. (Charron & sépari, 2001) وفي هذه الفقرة أعدنا دراسة عن تأثير أبعاد المناخ التنظيمي ومتغيراته المختلفة على الإبداع لدى العاملين وذلك من خلال دراسة تأثير الأبعاد التالية (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، المشاركة في اتخاذ القرار، نظام الحوافز، التدريب والتطوير) على الإبداع لدى العاملين.



## 3.1.2. الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم أبعاد المناخ التنظيمي الذي له تأثير كبير على الإبداع لدى العاملين، وذلك إذا كان الهيكل التنظيمي يتسم بالسمات والخصائص التالية (التوازن، المرونة، الإستمرارية) التي تتيح للموظفين المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، وصياغة السياسات الإدارية وابتكار أفكار إبداعية في إطار مناخ تنظيمي قادر على توفير بيئة عمل محفزة ومشجعة على الإبداع والتطوير، أما إذا كان الهيكل التنظيمي يتصف بالجمود وضعف المرونة تجاه التعديلات التنظيمية المستمرة ولا يسمح بأي علاقات خارجه، فإنه يصيب الموظفين بخيبة أمل والتخوف من أي تواصل خارج هذا الهيكل التنظيمي ويجعلهم يفقدون الحماسة لاقتراح أي شيء بإمكانه تحسين بيئة العمل، أما إذا كان الهيكل التنظيمي يتصف بالمرونة المطلوبة ينظر إلى كأساس يبني عليه لتحديد العلاقات التنظيمية بين الأقسام الإدارية المختلفة التي تمكنه من أن يتطور ليستوعب المتغيرات الجديدة ويشجع الموظفين على بذل أكبر جهد لديهم لتطويره وتحسينه مما يساعدهم على تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة ويولي لهم البيئة السليمة المشجعة على الإبداع والتطوير. (كاظم، 2002)

## • نمط القيادة:

لنمط القيادة دور مهم في التأثير على الإبداع لدى العاملين، وينبع ذلك في الأساس من تأثير القائد على القدرات الإبداعية لدى أتباعه، وبناء على الدراسات الميدانية نجد أن هناك إجماع بين الباحثون والمتخصصون في السلوك الإداري لدى العاملين، أن القدرات الإبداعية للعاملين تتأثر بشكل كبير نتيجة النمط القيادي السائد في المنظمة، فإن للقادة دور مهم في تنمية القدرات الإبداعية لأتباعهم، وذلك من خلال حل المشاكل والعمل على تلأفها وإيجاد حلول لها بشكل علني أمامهم. كما يمكن للقادة العمل على تحفيز وتشجيع العاملين على الإبداع، وذلك من خلال النمط القيادي المتبع الذي يحفز وينمي الدافعية لديهم على خلق أفكار إبداعية وذلك عن طريق إفصاح المجال لهم لكي يشاركوا في وضع الأهداف ورسم السياسات الإدارية داخل المنظمة. ومن هنا يتضح أن القيادة التي تهتم بالعاملين والعمل هي القادرة على تهيئة المناخ التنظيمي المناسب للإبداع وتوفير المقومات التنظيمية اللازمة لبناء وتطوير السلوك الإبداعي في المنظمة. (الحري، 2012)

## • المشاركة في اتخاذ القرار:

تعتبر المشاركة في عملية اتخاذ القرار لها جانب مشرق وحيوي لإيجاد دافع للعاملين لممارسة سلوكيات إبداعية، حيث إن دور العاملين في المشاركة في صنع القرارات ورسم السياسات له تأثير واضح في ابتكار طرق إبداعية تساعد على تحسين أسلوب العمل وتقليل الصراع ورفع معنويات العاملين وتحسين مستوى الإنسجام في البيئة العملية للمؤسسة وذلك لتعزيز قدرتها على مواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية لها، ولو أن المؤسسة اتخذت أسلوب حرمان الموظفين من المشاركة في عملية اتخاذ القرارات يؤدي ذلك إلى أخذ صورة سلبية للمناخ التنظيمي تتسم بضعف العلاقات والاتصالات الإنسانية، وبالمحصلة النهائية تؤدي إلى ضعف عزائهم في تتبع أسباب المشاكل التي تواجه المؤسسات وتهدر الطاقات المبذولة لإبتكار البدائل المناسبة لحلها، لذا يجب على المؤسسة وضع رؤية واضحة في عملية اتخاذ القرارات بناء على طبيعة الأداء الذي يؤديه منهم في العمل حيث إن مشاركة العاملين فيها يزيد من الالتزام بالتنفيذ وبذل الجهد المطلوب لإنجاح هذه القرارات وتبنيها. (البقي، 2010)

## • نظام الحوافز:

يعتبر نظام الحوافز من العوامل المهمة التي لها دور في تعزيز الإبداع، حيث تعتمد العلاقة بين نظام الحوافز والإبداع على الهدف من منحها فإذا ارتبطت بأهداف محددة مثل إنتاج أفكار إبداعية يصبح لها أثر ملموس على العاملين المبدعين، أما إذا ضعفت العلاقة بينهما فيكون أثرها ضعيفاً أو معدوماً، لذا يجب أن يكون لنظام الحوافز مقاييس عادلة وموضوعية لقياس الإبداع لدى العاملين في المنظمة، كما يجب على المنظمة تحديد واجبات ومسؤوليات الوظائف التي يؤديها العاملين تحديداً واضحاً وصريح، حيث تقوم الحوافز المادية والمعنوية بدور هام وحيوي في تشجيع الإبداع والتطوير، فالمكافآت والرواتب المناسبة تحرك جهود العاملين نحو تحقيق أهداف معينة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، فإن هذه الحوافز المالية تؤدي إلى استغلال أمثل لإمكانات وطاقات العاملين وأفكارهم الإبداعي إلى أقصى حد ممكن، حيث أن العامل يرى عائد مالي ملموس مرتبط بسلوكه، وعندما يحصل العامل على مكافأة نتيجة خلق أفكار إبداعية يكون ذلك حافز له لتقديم أفكار إبداعية أخرى، أما إذا كان نظام الحوافز سلبياً أو غير عادل ولا يتناسب مع الجهد المبذول يؤدي ذلك إلى الإحباط وعدم إنتاج أفكار إبداعية من قبل العاملين في المؤسسة نتيجة لذلك، ومن جهة أخرى لو نظرنا إلى الحوافز المعنوية فإنها تؤثر بشكل كبير على الإبداع لأن العامل يحتاج إلى من يعترف بجهوده وذلك من خلال تقدير إدارته وزملائه لهذا الجهد، حيث يدل ذلك على أن المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة يتسم بالمحبة والتعاون والعمل الجماعي لتقليص المعوقات التي قد تعيق عملية الإبداع والتطوير. (مصطفى، 2016)

## • التدريب والتطوير:

يؤدي التدريب والتطوير دوراً أساسياً في تنمية المهارات الإبداعية لدى العاملين، حيث يعتبر من أكثر الاستثمارات الناجحة وذلك في سبيل تحقيق الأهداف المستهدفة، حيث يؤدي ذلك إلى زيادة الكفاءة والفاعلية لدى العاملين في المنظمة، لذا يجب على المنظمة تطوير كفاءات ومهارات الموارد البشرية لديهم، وذلك عن طريق إلحاقهم بالدورات التدريبية التي تزيد العاملين الثقة بالنفس ويشعرون أن الإدارة تلعب دوراً محورياً في تطوير كفاءاتهم

ومهاراتهم من خلال هذه الدورات التدريبية، ويجب عليها أيضًا تشجيع العاملين على الاعتماد على البرامج التدريبية التي تصقل مهاراتهم وتطور قدراتهم الإدارية، وهذا من شأنه أن يوفر للعاملين المهارات اللازمة لإنتاج أفكار إبداعية تساعد المنظمة على التطور والنمو والاستمرارية. (كاظم، 2002)

## 2.2. الدراسات السابقة:

إن أهم ما يمتاز به المعرفة أنها تراكمية، وذلك بسبب الإضافات المستمرة في شتى العلوم، فكل دراسة تبدأ حيث انتهت الدراسات السابقة، وتعتبر الدراسات السابقة مصدرًا خصيصًا للباحث لتكوين خلفية علمية عن موضوع دراسته، وباستطاعة الباحث أن يستدل بهذه الدراسات من حيث تطور مستواها الزمني ورصد المتغيرات والأبعاد لهذه الدراسات والأسباب التي دفعت الباحثين للاهتمام بها، والمنهجية العلمية التي تم استخدامها في جمع المعلومات والبيانات وتحليلها، والاطلاع على النتائج والتوصيات التي قدمها الباحثين في هذا المجال، ومن ثم مقارنتها بنتائج دراسته العلمية، وبناء على ذلك أقدم الباحث بإجراء مسح لأهم وأحدث هذه الدراسات وأكثرها ارتباطًا بموضوع البحث، ولغاية إثراء هذه الدراسة في جميع جوانبها المختلفة، أقدم الباحث بعمل مقارنات بين هذه الدراسة ودراسات عديدة ومتنوعة سواء كانت عربية أو أجنبية، وهي على النحو التالي:

### 1.2.2. الدراسات العربية:

- دراسة الكسر (2019) دور المناخ التنظيمي في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية بإدارة التعليم بالرياض. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي السائد في إدارة التعليم بالرياض وواقع إدارة الأزمات في إدارة التعليم بالرياض والتعرف أيضًا على العلاقة بين المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة ومساهمته في إدارة الأزمات. واستخدمت الباحثة الاستبانة حيث تم توزيع (321) استبانة على الأفراد العاملين في إدارة التعليم بالرياض، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك رضا عن المناخ التنظيمي السائد وكان تقييم الموظفين له إيجابيًا، ويوجد أيضًا هناك علاقة بين المناخ التنظيمي وإدارة الأزمات من وجهة نظر أفراد العينة الدراسي في إدارة التعليم بالرياض، وأن أبعاد المناخ التنظيمي المختلفة لها أثر على إدارة الأزمات. وأوصت الباحثة بناء على ذلك أنه يجب مراجعة المناخ التنظيمي السائد بأبعاده بشكل مستمر لتعزيز الجوانب الإيجابية وتصحيح الجوانب السلبية.
- دراسة فهيمة وحنان (2018) المناخ التنظيمي وتأثيره على إبداع العاملين – دراسة حالة تطبيقية في مؤسسة vallées glaces – تزاملت- (مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال- السنة الجامعية (2017/2018)). وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين في مؤسسة vallées glaces، وذلك في ضوء بعض المتغيرات والتي هي أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نظام الحوافز، نمط القيادة، مشاركة العاملين، الاتصال، التكنولوجيا) وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي للتحقق من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع وذلك من خلال الدراسة الميدانية. وقد اشتمل مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسة vallées glaces وبلغ عددهم (100) موظف وتكونت عينة الدراسة النهائية من (35) موظف في المؤسسة، وقد استخدم الباحثين الاستبيان لجمع المعلومات وتحليلها، وقد توصلت نتيجة الدراسة أنه يوجد توجهات مرتفعة نحو أبعاد المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة من وجهة نظر الموظفين فيها كما يوجد توجه إيجابي نحو الإبداع في المؤسسة.
- دراسة الزعبي والعزب (2005) قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة إربد. هذه الدراسة تهدف إلى دراسة أثر المناخ التنظيمي السائد داخل شركة كهرباء إربد على مستوى السلوك الإبداعي لدى الموظفين فيها، وذلك من وجهة نظرهم، ومعرفة طبيعة العلاقة السائدة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي فيها وإيجاد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) في السلوك الإبداعي لدى الموظفين بناءً على المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الخبرة الوظيفية، المؤهل العلمي والمستوى الإداري للوظيفة). واعتمد الباحثان على تصميم استبانة مكونة من 44 سؤال، وقد اشتمل مجتمع الدراسة من العاملين في الشركة البالغ عددهم (818) موظف، حيث تم توزيع (409) استبانة، واسترد الباحثان منها (301) استبانة التي هي العينة النهائية للدراسة. ومن ثم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS version-10 وتوصلت الدراسة أن نتيجة تقييم العاملين للسلوك الإبداعي والمناخ التنظيمي بكافة أبعاده سواء كانت مجتمعة أو منفردة كانت إيجابية، ويوصي الباحثان الشركة محل الدراسة بمراجعة متغيرات المناخ التنظيمي بشكل متواصل وذلك لتعزيز الجوانب الإيجابية وتلافي الجوانب السلبية والتعرف على البرامج التدريبية التي تتناسب مع العاملين في الشركة، وتشجيعهم على الابتكار والإبداع، وتوفير وحدة تنظيمية في الهيكل التنظيمي مهمتها تقديم الدعم المعنوي والمالي للموظفين للحصول على نتائج إبداعية.

### 2.2.2. الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Isabella, Andrea, & Donato, 2020) Evaluating Climate between Working Excellence and Organizational Innovation: What Comes First? أو ما ترجمته: تقييم المناخ بين التميز في العمل والابتكار التنظيمي: ما الذي يأتي أولاً؟ الغرض من هذه الدراسة هو تقديم مفهوم جديد للمناخ التنظيمي وتأثيراته على (الأداء الفردي، العمل، العمليات، والعلاقات) وأجريت هذه الدراسة على مستشفى جنوب إيطاليا في قسم طب الأطفال، واعتمد الباحثين على الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات وتكونت عينة الدراسة من (180) فرد، وتشير نتائج الدراسة أن

المناخ التنظيمي هو عامل جديد قادر على الوقوف مع سياسات الإنسان المبتكرة التي تركز على المريض وتوجيهها إلى إدارة الموارد وينظر إليه على أنه العامل الذي من شأنه إحداث تأثيرات إيجابية على كل من الأداء الفردي والعمل والعمليات والعلاقات وبالتالي خلق علاقة مواتية بين التميز في العمل والإبتكار التنظيمي.

- دراسة (Thiruvankadam & Kumar, 2018) **Organizational Climate for Innovation and creativity** أو ما ترجمته: المناخ التنظيمي للإبداع والابتكار. هدفت هذه الدراسة إلى فهم العوامل التالية والتي لها تأثير على تعزيز مناخ مبتكر (الإدارة وزملاء العمل، السلامة العاطفية وتوفير المواد/ إمكانية الوصول إليها، تنوع القوى العاملة، الديناميكية والميل إلى المخاطر، الأنظمة والإجراءات والعمليات في المنظمة) ومعرفة أيضاً تأثير الخصائص الديموغرافية للموظفين على إدراكهم للمناخ التنظيمي ودوره في دعم عملية الابتكار والإبداع في المنظمة وأجريت هذه الدراسة على معهد أبحاث الجلود في تشيناي الهند، وكان مجمع الدراسة من (183) عينة، حيث تكون لدى الباحثين عينة من (127) فرد، وتشير النتائج إلى أن هناك مناخ تنظيمي يدعم الابتكار في المنظمة ويمكن للمنظمة رعايته بشكل أكبر ليصبح داعم للابتكار والإبداع، وتم التوصل أن خصائص العمل والتنوع وهما المساهمين الرئيسيين في المناخ المبتكر، ويوجد ارتباط كبير بين المناخ التنظيمي المبتكر والمتغيرات الديموغرافية. وبناء على ذلك أوصى الباحث أنه يجب على المنظمات الاهتمام بالموظفين لأنهم مصدر الابتكار والإبداع. ويجب على المنظمات خلق بيئة تعزز وتبرز أهمية الابتكارات والإبداعات لدى الموظفين بها.
- دراسة (Wannapa Luekitinan, 2014) **Organization Climates And Individual Innovation** أو ما ترجمته: مناخات المنظمة والابتكار الفردي. هدفت الدراسة إلى استكشاف المناخات التنظيمية التي تدعم الابتكار الفردي وللتحقيق في العلاقة بين المناخ التنظيمي والفرد المبدع، واستخدم الباحث المنهج الكمي لجمع البيانات والاستبيانات للتحقق من صحة وأثر المناخ التنظيمية بأبعاده (الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، القائد) على الإبداع الفردي لتوليد الفكرة وتنفيذها، وأجريت هذه الدراسة على أكبر الشركات التصنيع التايوانية، وبلغ عدد مجمع الدراسة من (587) عينة حيث تكونت لدى الباحث عينة من (408) فرد يعملون في هذه الشركات، وتشير نتائج هذه الدراسة أن معظم الشركات عندها استراتيجية ابتكار واضحة ولكن لا تحدد قسم للابتكار وعلاوة على ذلك فإن جميع عوامل المناخات التنظيمية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالإبداع الفردي ولكن أكدت الشركات على أن الهيكل التنظيمي أكثر من القائد والاستراتيجية له ارتباطاً وثيقاً في الإبداع لدى الأفراد.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

ومن خلال استعراضنا للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع المناخ التنظيمي وأثره على الإبداع لدى العاملين، يلاحظ من ذلك كثرة الدراسات السابقة التي تناولت نفس موضوع دراستنا، واتفقت الدراسات السابقة بإجماع على أهمية وجود مناخ تنظيمي سليم يشجع على الإبداع والابتكار. ويمكن لنا تقسيم الدراسات السابقة ومدى تطابقها مع عنوان دراستنا إلى عدة أقسام، أما فيما يتعلق بالدراسات العربية نجد أن دراستنا تتطابق من حيث العنوان مع دراسة بلقاسمي فهيمة وسيد عثمان حنان ودراسة خالد يوسف الزعي وحسين محمد العزب واختلفت معها في أماكن التطبيق الأولى في البيئة الجزائرية والثانية في البيئة الأردنية أما دراستنا في البيئة السعودية، حيث تجتمع مع دراسة الزعي والعزب في ثلاثة أبعاد هي (الحوافز والتدريب وعملية المشاركة في اتخاذ القرار) وتجتمع مع دراسة فهيمة وحنان في ثلاثة أبعاد هي (الحوافز، نمط القيادة، الهيكل التنظيمي) وكان للدراستين السابقة دور كبير في اختيار الباحثين أبعاد المناخ التنظيمي وتأثيرها على الإبداع في هذه الدراسة، أما فيما يتعلق بدراسة شريفة عوض الكسر اتفقت مع دراستنا في المناخ التنظيمي واختلفت في إبداع كما ركزت الدراستان على بعدين هما (التدريب، المشاركة في اتخاذ القرار) وكانت كليهما في البيئة السعودية. أما فيما يتعلق بالدراسات الأجنبية نجد دراستنا تتطابق من حيث العنوان مع دراسة Thiruvankadam وKumar ودراسة Wannapa Luekitinan وتجتمع مع دراستنا في الأبعاد التالية (نمط القيادة، الهيكل التنظيمي) أما دراسة Isabella وAndrea وDonato اتخذت المناخ التنظيمي كمتغير تابع والإبداع كمتغير مستقل والتركيز على الأبعاد التالية (الأداء الفردي، العمل، العمليات، والعلاقات)، ولو نظرنا للجانب الزمن فقد أجريت الدراسات السابقة خلال فترات زمنية سابقة وتم إجراء هذه الدراسة في سنة 2021م. وأضافت الدراسة الحالية عدة مفاهيم وإثراء معرفي لأبعاد المناخ التنظيمي المختلفة وبينت مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات، نظام الحوافز، التدريب والتطوير) على الإبداع لدى العاملين في البيئات العملية المختلفة، وإن اختلاف الدراسات السابقة فيما بينها يتيح الفرصة لأي باحث لسد هذه الثغرة البحثية، والإسهام في إثراء الجانب المعرفي والتطبيقي في موضوع المناخ التنظيمي وأثره على الإبداع لدى العاملين، ولهذا الاختلاف والتنوع إثراء للمعرفة في موضوع دراستنا، مما أتاح للباحثين فرصة اختيار أكثر المتغيرات الملائمة للإشكالية دراستهم، وبناء على ذلك كانت للدراسات السابقة عدة فوائد منها أنها ساعدت الباحثين في تكوين تصور شامل وإعطاء خلفية علمية لموضوع دراستهم، مما يساهم ذلك في صياغة إشكالية الدراسة وفرضياتها بشكل واضح.

#### أهم ما يميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة:

تعد هذه الدراسة أولى الدراسات في البيئة المحلية على حد علم الباحث والتي تناولت أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين في المنظمة محل الدراسة، وباعتبار أن هذه الدراسة هي الوحيدة في المجال نفسه، فهي تأتي استكمالاً لجهود الباحثين في هذا الموضوع وسد النقص في هذا الحقل

الدراسي، إذ أنها حاولت الربط بين المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وتأثيره على الإبداع لدى العاملين، وبناء على ضوء ما سبق تعتبر هذه الدراسة من الدراسات النادرة في هذا المجال، وهذا ما يميزها عن سابقتها من الدراسات الأخرى.

### 3. منهجية الدراسة وإجراءاتها:

#### 1.3. منهجية الدراسة:

في إطار الإجابة عن إشكالية الدراسة الأساسية وأسئلتها الفرعية المنبثقة عنها، وبناء على الدراسات السابقة فقد لجأ الباحث إلى المزج بين المنهج الوصفي والمنهج التحليلي في هذه الدراسة، وذلك لملاءمته لعنوان الدراسة، حيث أنه أسلوب يعتمد بشكل أساسي على دراسة الأحداث والظواهر المتاحة للدراسة من خلال المناهج العلمية الصحيحة، وتصوير النتائج التي يتم التوصل لها على هيئة أرقام معبرة بإمكان الباحث أن يقدم وصفاً دقيقاً لها، ويعبر عنها تعبيراً كیفياً وكمياً. (المشوخى، 2002)

ويتصف المنهج الوصفي التحليلي بالواقعية لأنه يدرس الظواهر والأحداث كما هي في أرض الواقع، وذلك باستخدام مختلف الأساليب الإحصائية المناسبة للتعبير عن ظاهرة ما، ونتيجة لذلك يتم التوصل إلى فهم وتحليل تلك الظاهرة المبحوثة. (المغربي ك، 2002)

#### 2.3. طريقة جمع البيانات:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات وهي على النحو التالي:

- **البيانات الأولية:** حيث تم تطوير استبانة (إلكترونية) لجمع البيانات من مصادرها الأولية، وذلك من خلال إرسالها عشوائياً لأخذ عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفريغها وتحليلها للوصول إلى دلالات إحصائية ذات أثر ومؤشرات تدعم موضوع دراستنا الحالية.
- **البيانات الثانوية:** وهو ما تم به الرجوع إلى المجلات العلمية والرسائل الجامعية والكتب والدوريات والمنشورات المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدت الباحث في جميع مراحل الدراسة، ويعود سبب اعتماد الباحث عليها لأخذ تصور عام عن الموضوع محل الدراسة، والاطلاع على آخر المستجدات التي حدثت في مجال موضوع الدراسة وذلك بهدف تغطية الجانب النظري من هذه الدراسة.

#### 3.3. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة من مختلف المستويات الإدارية البالغ عددهم تقريباً 1000 موظف.

#### 4.3. عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة من (165) موظف تم اختيارهم بطريقة عشوائية للإجابة عن تساؤلات الاستبانة، حيث تم توزيع (500) استبانة إلكترونية، وتم استرجاع (190) استبانة، وتم استبعاد (25) استبانة غير صالحة للدراسة، ليصبح مجموع الاستبانات الصالحة للدراسة (165) استبانة فقط.

#### 5.3. أداة الدراسة:

استناداً إلى الدراسات السابقة قام الباحث بتطوير استبانة خاصة للتعرف على أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين، وتكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء وهي:

**المحور الأول:** ويشمل المعلومات الشخصية والوظيفية (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، مستوى الإداري للوظيفة). وتناولتها الأسئلة (1-6).

**المحور الثاني:** يقيس المناخ التنظيمي وفق الأبعاد الآتية:

- الهيكل التنظيمي وتناولته الأسئلة (7-12).
- نمط القيادة وتناولته الأسئلة (13-18).
- المشاركة في اتخاذ القرارات وتناولته الأسئلة (19-22).
- نظام الحوافز وتناولته الأسئلة (23-27).
- التدريب وتناولته الأسئلة (28-32).

**المحور الثالث:** يقيس الإبداع لدى العاملين وتناولته الأسئلة (33-47).

فقام الباحث بتصميم أسئلة الاستبانة للكشف عن هذه الأبعاد بناء على مقياس ليكرت الخماسي، حيث تتدرج الإجابات ما بين أوافق بشدة (5 درجات)، أوافق (4 درجات)، محايد (3 درجات)، لا أوافق (2 درجتين)، ولا أوافق بشدة (1 درجة واحدة).

## • صدق الأداة:

صدق الأداة يعني التأكد من أنها سوف تقيس الغرض الذي أعدت الاستبانة من أجل قياسه. (بشّة و بو عموشة، 2020) وفي إطار الدراسة الميدانية ويهدف قياس أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية تم تصميم الاستبانة، ولضمان صدق هذه الاستبانة قام الباحث بعدة خطوات تنفيذية للتأكد من صدق فقرات الإستبانة تم تطويرها اعتماداً على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع المناخ التنظيمي وأثره على الإبداع لدى العاملين والأخذ بأراء مشرفين البحث العلمي وأعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة الواسع في مجال الأبحاث العلمية في جامعة جدة حيث يبلغ عددهم (3) محكمين لأخذ النصائح وتبادل الآراء والحكم على فقرات الاستبانة ومدى تناسبها مع موضوع الدراسة، وتم أخذ بنصائحهم وملاحظاتهم فيما يتعلق بفقرات الاستبانة، وعمل التعديلات المناسبة عليها، ثم تم توزيع استبانة على عينة تجريبية تبلغ (30) موظف وموظفة في مدينة الملك عبد العزيز الطبية بمدينة جدة، وذلك للتحقق من صدق وثبات فقرات الدراسة ومدى صلاحيتها للتطبيق على مجتمع الدراسة ومن ثم توزيعها في صورتها النهائية.

## • ثبات الأداة:

أما فيما يتعلق بثبات الأداة، فقد استخدم الباحث من خلال برنامج Spss- Version- 23 بهدف الحصول على معامل الثبات (Cronbach's Alpha)، وذلك للتحقق من ثبات الأداة، حيث كانت النتيجة تقريباً (93%) وهي نسبة مقبولة من الثبات، والجدول رقم (1) يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ لكافة محاور الدراسة.

جدول (1): معامل كرونباخ ألفا لكافة أبعاد المناخ التنظيمي والإبداع

الرقم	الأبعاد	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
(1)	الهيكل التنظيمي	6	0.840
(2)	نمط القيادة	6	0.863
(3)	مشاركة في اتخاذ القرارات	4	0.767
(4)	نظام الحوافز	5	0.891
(5)	التدريب والتطوير	5	0.918
(6)	الإبداع	15	0.903
	(كرونباخ ألفا) لكافة أبعاد الدراسة	41	0.939

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Spss

## 6.3. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

ومن أجل تحليل ومعالجة بيانات هذه الدراسة استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإنسانية والاجتماعية (SPSS)، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة هذا الدراسة، وهي على النحو التالي:

## • التحليل الإحصائي الوصفي:

حيث استخدام الباحث ما يلي:

1. النسب المئوية (Percentages)
2. المتوسطات الحسابية (Computational averages).
3. الانحرافات المعيارية (Standard deviations).

## • التحليل الإحصائي التحليلي:

حيث استخدام الباحث ما يلي:

1. تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear regression).
2. واختبار (T) لاختبار فرضيات الدراسة (T- Test).
3. معامل ألفا كرونباخ ((Cronbach's Alpha).

## 7.3. نتائج وتوصيات الدراسة:

يتناول الباحث نتائج الدراسة الميدانية، وذلك من خلال عرض ردود أفراد عينة الدراسة على تساؤلات الاستبانة، وصولاً إلى جمع البيانات وتبويبها وتفسيرها على برنامج Spss، ومن ثم معالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي والتحليلي وأساليبه الإحصائية المختلفة، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج هذه الدراسة وتوضيحها وتحليلها وتفسيرها في ضوء الإطار النظري للدراسة الميدانية المتعلق بأثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين بمدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة.



جدول (2): أوزان الإجابات والآراء السائدة لها

قيمة المتوسط	الوزن	الرأي السائد	درجة الموافقة
1 إلى 1.90	1	لا أوافق بشدة	منخفضة جدًا
1.90 إلى 2.90	2	لا أوافق	منخفضة
2.90 إلى 3.50	3	محايد	متوسطة
3.50 إلى 4.20	4	أوافق	عالية
4.20 إلى 5	5	أوافق بشدة	عالية جدًا

المصدر: من إعداد الباحث

### 8.3. تحليل محاور الاستبانة:

#### • محور المناخ التنظيمي:

##### 1. الهيكل التنظيمي:

جدول (3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الهيكل التنظيمي

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
يعمل الهيكل التنظيمي على توزيع السلطات والمسؤوليات بين الأفراد في المنظمة.	3.7879	1.01084	عالية
يحتوي الهيكل التنظيمي على وصف وظيفي يحدد المهام المطلوبة من الموظفين بشكل واضح.	3.6848	1.01697	عالية
يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة الوظائف والمهام في المنظمة.	3.5758	1.03683	عالية
العلاقات القائمة بين الموظفين في المنظمة إيجابية وتشجع على العمل الجماعي.	3.5333	1.03319	عالية
يوجد وضوح في طبيعة العلاقات بين القيادة والأفراد في المنظمة.	3.4242	1.06009	متوسطة
يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة المناسبة أي أنه قابل للتغيير حسب ظروف المنظمة.	3.3576	1.07608	متوسطة
<b>المجموع</b>	<b>3.56</b>	<b>1.0395</b>	<b>عالية</b>

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

عندما نقوم بعرض فقرات بعد الهيكل التنظيمي يتبين لنا من خلال الجدول رقم (3) أن عبارة " يعمل الهيكل التنظيمي على توزيع السلطات والمسؤوليات بين الأفراد في المنظمة" قد احتلت المرتبة الأولى من بين عبارات هذا البعد، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة (3.78) ويعتبر المتوسط حسابي لهذه العبارة عالي نسبياً، في حين كانت الفقرة " يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة المناسبة أي أنه قابل للتغيير حسب ظروف المنظمة " أقل الفقرات من حيث متوسطها الحسابي، إذ بلغ (3.35)، أما باقي الفقرات فقد تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (3.68) و(3.42) وجميعها كانت أعلى من المتوسط الحسابي المحايد (3) وهذا يعني أن العاملين في المنظمة ينظرون إلى الهيكل التنظيمي أنه إيجابي ومناسب في المنظمة ويحفز العاملين على بذل جهودهم لتطوير العمل والإبداع. كما أننا نشير أن فقرات هذا البعد مرتبة تنازلياً بناءً على متوسطاتها الحسابية.

##### 2. نمط القيادة:

عندما نعرض فقرات بعد نمط القيادة يتبين لنا من خلال الجدول رقم (4) أن عبارة " يقدم مديري المباشر الدعم لي للقيام بعملتي بشكل المطلوب " قد احتلت المرتبة الأولى من بين عبارات هذا البعد، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة (3.47) ويعتبر المتوسط حسابي لهذه العبارة عالي نسبياً، في حين كانت الفقرة " تهتم الإدارة بتحفيز الموظفين وتشجعهم على الإبداع " أقل الفقرات من حيث متوسطها الحسابي، إذ بلغ (3.15)، أما باقي الفقرات فقد تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (3.40) و(3.18) وجميعها كانت أعلى من المتوسط الحسابي المحايد (3) وهذا يعني أن انطباعات العاملين نحو نمط القيادة كانت إيجابية بشكل عام والإدارة تشجع العاملين على الإبداع والابتكار. كما أننا نشير أن فقرات هذا البعد مرتبة تنازلياً بناءً على متوسطاتها الحسابية.

جدول (4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد نمط القيادة

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
يقدم مديري المباشر الدعم لي للقيام بعملتي بشكل المطلوب.	3.4727	1.16642	متوسطة
هناك تعاون مبني على الثقة المتبادلة بين القيادة والأفراد في المنظمة.	3.4061	1.00545	متوسطة
يتم التقييم من قبل الإدارة بإنصاف دون تمييز بين الموظفين.	3.3879	1.19750	متوسطة
يشجع المدير على إبداء وجهات النظر وتقديم المقترحات لتطوير العمل.	3.2303	1.18231	متوسطة
يساعد أسلوب القيادة بالمنظمة التي أعمل بها على تقدمها وتطورها.	3.1873	1.14532	متوسطة
تهتم الإدارة بتحفيز الموظفين وتشجعهم على الإبداع.	3.1509	1.18948	متوسطة
<b>المجموع</b>	<b>3.30</b>	<b>1.155</b>	<b>متوسطة</b>

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

## 3. المشاركة في اتخاذ القرارات:

جدول (5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات			
الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
يملك الموظفون القدرة على اتخاذ القرارات المهمة وتحمل المسؤولية تجاه ذلك.	3.4970	1.03961	متوسطة
يتم حل المشكلات وتجاوز العقبات التي تواجه المنظمة بطريقة جماعية.	3.2879	1.09649	متوسطة
يشارك الموظفون في الاجتماعات ويسمح لهم بالحوار دون قيد أو شرط.	3.1515	1.16245	متوسطة
يشارك الموظفون في وضع أهداف المنظمة.	3.1091	1.09220	متوسطة
المجموع	3.26	1.11	متوسطة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

وعندما نمحص فقرات هذا البعد يتضح من الجدول رقم (5) أعلاه أن الفقرة " يملك الموظفون القدرة على اتخاذ القرارات المهمة وتحمل المسؤولية تجاه ذلك " قد حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.49) وانحرافها المعياري (1.03)، في حين كانت الفقرة " يشارك الموظفون في وضع أهداف المنظمة " أقل الفقرات من حيث المتوسط الحسابي (3.10) وانحرافها المعياري (1.09). وقد كانت المتوسطات الحسابية لفقرات المتبقية عبارة عن (3.28) و(3.15) وجميعها أعلى من المتوسط المحايد (3) مما يدل أن هناك رضا بشكل عام لدى العاملين عن المشاركة في اتخاذ القرارات وأن مستوى هذا الرضا كان متوسطاً وأن لدى العاملين قدرًا كافيًا من الصلاحيات والسلطات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية على أداء أعمالهم، ويتم حل المشكلات التي تواجههم في بيئة العمل بشكل جماعي، إلا أن مستوى رضا العاملين عن فقرة المشاركة في الاجتماعات ويسمح لهم بالحوار وتقديم مقترحات لحل المشاكل، وفقرة يشارك الموظفون في وضع أهداف المنظمة الاستراتيجية، وإن كانت ردود الأفراد بما يخصها مقبولة نسبيًا لكنها ليست بالمستوى المأمول إذ بلغت متوسطات إجابة أفراد عينة الدراسة لهذه الفقرات وهي على الترتيب بالتوالي (3.15)، (3.10)، كما أننا نشير أن فقرات هذا البعد مرتبة تنازليًا بناء على متوسطاتها الحسابية.

## 4. نظام الحوافز:

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (6) أن انطباعات العاملين نحو بعد الحوافز كانت إيجابية، وعندما نتطلع على فقرات هذا البعد فقد يتضح لنا أن الفقرة " تتم عملية تقييم أداء الموظفين على أسس واضحة وموضوعية " حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.1)، في حين بلغ أقل متوسط حسابي للفقرة " تعمل إدارة المنظمة على منح المكافآت التشجيعية والامتيازات الإضافية عندما تقدم أفكار جديدة تساعد على تطوير العمل والأداء " حيث أنه بلغ (3.20) وانحراف معياري (1.10)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لباقية الفقرات ما بين (3.39) و(3.25) ومن الملاحظ أن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات أعلى من المتوسط المحايد (3)، وهذا يعني أن مستوى الحوافز المقدمة للعاملين كانت إيجابية ومتوسطة إلى حد ما وترضي العاملين، كما أن الحوافز في المنظمة تمنح على أسس التميز والإبداع في العمل والكفاءة والفاعلية في الأداء.

جدول (6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد نظام الحوافز			
الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
تتم عملية تقييم أداء الموظفين على أسس واضحة وموضوعية.	3.6667	1.17978	عالية
تمنح الترقية والمكافأة على أسس مبنية على الكفاءة والاستحقاق.	3.3970	1.18643	متوسطة
الإدارة تنجز نحو المكافأة ومنح الحوافز بدل من العقوبات والإنذارات.	3.3118	1.11789	متوسطة
تهتم الإدارة العليا بمنح الحوافز سواء مالية أو معنوية للموظفين.	3.2536	1.22520	متوسطة
تعمل إدارة المنظمة على منح المكافآت التشجيعية والامتيازات الإضافية عندما تقدم أفكار جديدة تساعد على تطوير العمل والأداء.	3.2055	1.10792	متوسطة
المجموع	3.36	1.166	متوسطة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

## 5. التدريب والتطوير:

جدول (7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد التدريب والتطوير			
الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
تساعدك برامج التدريب التي شاركت فيها على أداء عملك بشكل إيجابي.	2.9388	1.18727	عالية
تناسب البرامج التدريبية المقدمة مع احتياجات العمل.	2.9152	1.19146	عالية
تخضع البرامج التدريبية المقدمة من قبل المنظمة على عملية تقييم ومراجعة مستمرة.	2.9091	1.14134	منخفضة
تعتبر عملية التدريب والتطوير عملية مستمرة ولا تخضع لمزاوجة الإدارة العليا.	2.8545	1.20089	منخفضة
تحرص الإدارة على التعرف على احتياجات الموظفين التدريبية التي تساعد على تحسين وتطوير أدائهم الوظيفي.	2.7273	1.18097	منخفضة
المجموع	2.86	1.324	منخفضة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss



يتضح لنا من خلال الجدول رقم (7) أن انطباعات وتوجهات العاملين بشكل عام نحو هذا البعد كان سلبية، وعندما نقوم بعرض فقرات بعد التدريب والتطوير فقد يتضح لنا أن الفقرة "تساعدك برامج التدريب التي شاركت فيها على أداء عملك بشكل إيجابي" قد حصلت على أعلى متوسط حسابي (2.93) وانحرافها المعياري كان (1.18) في حين أن أقل متوسط حسابي كان للفقرة "تحرص الإدارة على التعرف على احتياجات الموظفين التدريبية التي تساعدكم على تحسين وتطوير أدائهم الوظيفي" حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.72) وانحرافها المعياري (1.18). وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لباقي الفقرات ما بين (2.91)، (2.85) وهي جميعها أقل من المتوسط المحايد (3). وهذا يدل على أن رضا العاملين عن هذا البعد كان غير مقبول مطلقاً، لذا يجب على المنظمة أن تولي هذا البعد أهمية وأن تضع البرامج التدريبية التي تساعد الموظفين على أداء أعمالهم بسهولة ويسر وتنمي مهاراتهم وقدراتهم التي تساعدكم على الإبداع والابتكار.

#### 6. محور الإبداع:

جدول (8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور الإبداع

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
أقدم العون والمساعدة لإصحاب الأفكار الجديدة والإبداعية في العمل.	4.0848	.65710	عالية
أحرص على معرفة أوجه الخلل ونقاط الضعف فيما أقوم به من عمل.	4.0545	.63682	عالية
أنجز ما أسند إلى من مهام وواجبات بأسلوب مبتكر ومتطور.	4.0303	.73604	عالية
أهتم بنجاح الأفكار والأساليب الجديدة في العمل.	4.0000	.69843	عالية
لدي القدرة على اقتراح حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل.	3.9818	.70255	عالية
أحول حل المشكلات بطرق مبتكرة بعيداً على تقليد الآخرين.	3.9697	.77636	عالية
لدي المهارة الكافية التي من خلالها أستطيع اقناع المتعاملين معي.	3.9212	.73242	عالية
لدي القدرة على التنبؤ بالمشاكل وتوقع حلول لها.	3.8970	.79345	عالية
أملك شعور أنني أستطيع تطوير الأفكار القديمة في المنظمة واستخدامها بشكل مختلف.	3.8848	.93968	عالية
استمتع بالقيام بعملي وابحث عن الحلول والأفكار الإبداعية.	3.8606	.99937	عالية
لدي الشجاعة والجرأة للقيام بأعمال إبداعية.	3.8303	.88775	عالية
لدي القدرة على توليد أفكار إبداعية في العمل.	3.8182	.79842	عالية
أحرص على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة التي تساهم في تطوير العمل.	3.8000	.86391	عالية
لدي القدرة على التعبير عن أفكار بطلاقة وصياغتها في كلمات مفهومة.	3.7818	.84155	عالية
أحرص على إحداث تغيرات في أساليب العمل من فترة لفترة.	3.7636	.87576	عالية
<b>المجموع</b>	<b>3.91</b>	<b>0.79713</b>	<b>عالية</b>

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss

لو نظرنا إلى الجدول رقم (8) وتتابعنا جميع الفقرات فيه لوجدنا أن مستوى الإبداع عند العاملين كان عالياً وهو أعلى من المتوسط المحايد (3)، وعندما نعرض فقرات محور الإبداع يتبين لنا أن فقرة "أقدم العون والمساعدة لإصحاب الأفكار الجديدة والإبداعية في العمل" قد حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.08) وانحرافها المعياري كان عند (0.65)، في حين كان أقل متوسط حسابي للفقرة "أحرص على إحداث تغيرات في أساليب العمل من فترة لفترة" (3.76) وانحرافها معياري كان عند (0.75). وقد تراوحت باقي الفقرات ما بين متوسط حسابي (4.05) و(3.78). وهذا يشير إلى أن هناك ميول إيجابي لدى العاملين في المدينة الطبية إلى الإبداع والابتكار، وأن لديهم الشجاعة للقيام بأعمالهم بطريقة إبداعية ومبتكرة، وحرصهم على إحداث تغيير إيجابي في أساليب العمل من وقت إلى آخر، وأن العاملين في المدينة الطبية يستطيعون أن يعبرون على آرائهم بثقة عالية.

#### 4. تساؤلات الدراسة وفرضياتها:

##### 1.4.1. تساؤلات الدراسة:

- السؤال الأول: ما هو مستوى تقييم العاملين للمناخ التنظيمي السائد في مدينة الملك عبد العزيز الطبية، الشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني بجدة؟

بناء على تحليلنا للاستبانة فيما سبق وخاصة فيما يتعلق بمحور المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة (الهيكل التنظيمي- نمط القيادة- المشاركة في اتخاذ القرارات- نظام الحوافز- التدريب التطوير) وجدنا أن المتوسط الحسابي للمناخ التنظيمي كان (3.24) وهو أعلى من المستوى المحايد (3) وهذه النتيجة تدل على أن المناخ التنظيمي السائد في المدينة الطبية صحي ويشجع على الإبداع، كما أن الإدارة العليا في مدينة الملك عبد العزيز الطبية أدركت أن المناخ التنظيمي وأبعاده المختلفة يعد من أهم المتغيرات اللازمة لنجاح المنظمات في تحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة وفاعلية، وأيضاً لأجل خلق بيئة عمل مناسبة لها أثر على رفع مستوى أداء العاملين ومنحهم الفرصة للإبداع والابتكار والتطوير الذاتي. كما أن الإدارة العليا في المدينة الطبية تقدم

العون والمساعدة والتشجيع لأصحاب الأفكار الإبداعية، كما أنها تشجع المبادرات الفردية والجماعية التي تساعد على تطوير العمل ونمو المنظمة. وهذا ما اتفقت عليه هذه الدراسة مع دراسة (فهيمه و حنان، 2018) ودراسة (Thiruvankadam & Kumar, 2018).

حيث أن نتائج أبعاد المناخ التنظيمي كانت متفاوتة، حيث ظهر نتائج بعد الهيكل التنظيمي في الترتيب الأول بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.56)، وظهر بعده نظام الحوافز في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.36)، وظهر بعده نمط القيادة في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.30)، وظهر بعد المشاركة في اتخاذ القرارات الترتيب الرابع بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.26)، وظهر بعد التدريب والتطوير في المرتبة الخامسة والأخيرة حيث كانت نتائجه سلبية بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.86).

#### • السؤال الثاني: ما هو مستوى الإبداع السائد في مدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة؟

بناء على تحليلنا للاستبانة فيما سبق وخاصة فيما يتعلق بمحور الإبداع بجميع فقراته المختلفة وجدنا أن المتوسط الحسابي للإبداع كان عن مستوى (3.91) وهو أعلى من المستوى المحايد (3) وهذا يشير أن هناك توجه إيجابي للعاملين في المدينة الطبية إلى الإبداع والابتكار. حيث يرى أغلب مجموع العينة أن للهيكل التنظيمي ونمط القيادة والمشاركة في اتخاذ القرارات ونظام الحوافز في مدينة الملك عبد العزيز الطبية له دور في تحفيز وتشجيع العاملين في المنظمة على الإبداع وكلما كان هناك هيكل تنظيمي مرن يسمح بالتعديلات الإدارية بسهولة وسلاسة ونمط قيادة يهتم بالعاملين والعمل على حد سواء ويستطيع العاملين المشاركة في وضع أهداف المنظمة ورسم سياساتها المستقبلية ونظام حوافز مبنى على العدالة الاجتماعية وليس على المحسوبية دور كبير في تحفيز وتشجيع العاملين على تنبئ أفكار إبداعية تساعد المنظمة محل الدراسة على التطوير والنمو والإزهار، كما يرون أن البرامج التدريبية في المدينة الطبية لا ترتقي إلى تلبية طموحات وأهداف العاملين فيها حيث تحتاج إلى تلبية دورات تدريبية تساعد العاملين على تطوير وبناء قدراتهم الإبداعية وتأهيلهم ليكونوا قادة المستقبل، وهذا ما اتفقت عليه هذه الدراسة مع دراسة (فهيمه و حنان، 2018) ودراسة (الزعي و العزب، 2005)

#### • السؤال الثالث: ماهي طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع لدى العاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة؟

بناء على تحليلنا للاستبانة فيما سبق لكافة محاورها المختلفة، وجدنا أن هناك علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي ومختلف أبعاده (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، المشاركة في اتخاذ القرار، نظام الحوافز) والإبداع لدى العاملين في المدينة الطبية وهذا ما تتفق عليه هذه الدراسة مع دراسة (فهيمه و حنان، 2018) كما أن للمناخ التنظيمي السائد في المدينة الطبية سليم بشكل عام ويشجع على الإبداع والابتكار، أما فيما يتعلق في بعد التدريب والتطوير فالبرامج التدريبية في المدينة الطبية لا تساعد العاملين على تنمية مهاراتهم وأفكارهم الإبداعية.

#### 2.4. فرضيات الدراسة:

جدول (9): نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (الإبداع)

المتغير المستقل	المصادر	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة T	مستوى الدلالة = $\alpha$	R معامل الارتباط	R <sup>2</sup> معامل التحديد
الهيكل التنظيمي	الانحدار الخطأ المعياري	1 0.077	4.946	5.069	2.251	0.026	0.174 <sup>a</sup>	0.30
نمط القيادة	الانحدار الخطأ المعياري	1 0.077	6.936	7.198	2.683	0.008	0.206 <sup>a</sup>	0.42
المشاركة في اتخاذ القرارات	الانحدار الخطأ المعياري	1 0.077	7.017	7.286	2.699	0.008	0.207 <sup>a</sup>	0.43
نظام الحوافز	الانحدار الخطأ المعياري	1 0.077	6.753	7.000	2.646	0.009	0.203 <sup>a</sup>	0.41
التدريب والتطوير	الانحدار الخطأ المعياري	1 0.075	14.222	15.477	3.934	0.001	0.294 <sup>a</sup>	0.87

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss

• **الفرضية الأولى:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والإبداع لدى العاملين

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (9) أن قيمة F المحسوبة بلغت (5.069) وبقيمة احتمال Sig تقدر بـ (0.026) وهي أصغر من مستوى الدالة ( $\alpha = 0.05$ ) وهذا ما يثبت صلاحية الفرضية الأولى والتي تم اختبارها باستخدام الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول رقم (9) وذلك بنية تحديد تأثير المتغير المستقل المتمثل في الهيكل التنظيمي على المتغير التابع المتمثل في الإبداع، ويتضح لنا أن معامل الارتباط بين المتغيرين بلغ (0.174) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب بينهما. كما وإننا لاحظنا أن معامل التحديد يقدر بـ (0.30) وهذا يفسر لنا أن 30% هي قوة تأثير الهيكل التنظيمي (المتغير المستقل) على الإبداع (المتغير التابع) وأن النسبة المتبقية المقدرة بـ 70% تعود لعوامل أخرى لها تأثير على الإبداع. ونلاحظ أيضاً أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين الهيكل التنظيمي كمتغير مستقل والإبداع كمتغير تابع في المنظمة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (2.251) وبمستوى دلالة Sig تقدر بـ (0.026) ونتيجة لذلك نقبل بالفرضية القائلة هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والإبداع لدى العاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة. ونجد هذه الدراسة تختلف في نتائجها مع نتائج دراسة (فهيمة و حنان، 2018) وتتفق مع دراسة (Wannapa Luekitinan, 2014)

• **الفرضية الثانية:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة والإبداع لدى العاملين

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (9) أن قيمة F المحسوبة بلغت (7.198) وبقيمة احتمال Sig تقدر بـ (0.008) وهي أصغر من مستوى الدالة ( $\alpha = 0.05$ ) وهذا ما يثبت صلاحية الفرضية الثانية والتي تم اختبارها باستخدام الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول رقم (9) وذلك بنية تحديد تأثير المتغير المستقل المتمثل في نمط القيادة على المتغير التابع المتمثل في الإبداع، ويتضح لنا أن معامل الارتباط بين المتغيرين بلغ (0.206) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب بينهما. كما أن معامل التحديد يقدر بـ (0.42) وهذا يفسر لنا أن 42% هي قوة تأثير نمط القيادة (المتغير المستقل) على الإبداع (المتغير التابع) وأن النسبة المتبقية المقدرة بـ 58% تعود لعوامل أخرى لها تأثير على الإبداع. ونلاحظ أيضاً أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين نمط القيادة كمتغير مستقل والإبداع كمتغير تابع في المنظمة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (2.683) وبمستوى دلالة Sig تقدر بـ (0.008) ونتيجة لذلك نقبل بالفرضية القائلة هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة والإبداع لدى العاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة. وتتفق هذه النتائج المتعلقة ببعد نمط القيادة وتأثيره الإيجابي على الإبداع مع نتائج دراسة (Thiruvenkadam & Kumar, 2018) وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (فهيمة و حنان، 2018).

• **الفرضية الثالثة:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية المشاركة في اتخاذ القرارات والإبداع لدى العاملين

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (9) أن قيمة F المحسوبة بلغت (7.286) وبقيمة احتمال Sig تقدر بـ (0.008) وهي أصغر من مستوى الدالة ( $\alpha = 0.05$ ) وهذا ما يثبت صلاحية الفرضية الثالثة والتي تم اختبارها باستخدام الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول رقم (9) وذلك بنية تحديد تأثير المتغير المستقل المتمثل في المشاركة في اتخاذ القرارات على المتغير التابع المتمثل في الإبداع، ويتضح لنا أن معامل الارتباط بين المتغيرين بلغ (0.207) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب بينهما. كما أن معامل التحديد يقدر بـ (0.43) وهذا يفسر لنا أن 43% هي قوة تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات (المتغير المستقل) على الإبداع (المتغير التابع) وأن النسبة المتبقية المقدرة بـ 57% تعود لعوامل أخرى لها تأثير على الإبداع. ونلاحظ أيضاً أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين المشاركة في اتخاذ القرارات كمتغير مستقل والإبداع كمتغير تابع في المنظمة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (2.699) وبمستوى دلالة Sig تقدر بـ (0.008) ونتيجة لذلك نقبل بالفرضية القائلة هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والإبداع لدى العاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة. وتوضح نتائج هذه الدراسة فيما يتعلق ببعد المشاركة في اتخاذ القرارات وتأثيرها الإيجابي على الإبداع وهذا ما أكدته دراسة (الكسر، 2019) ودراسة (الزعي و العزب، 2005)

• **الفرضية الرابعة:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والإبداع لدى العاملين.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (9) أن قيمة F المحسوبة بلغت (7.000) وبقيمة احتمال Sig تقدر بـ (0.009) وهي أصغر من مستوى الدالة ( $\alpha = 0.05$ ) وهذا ما يثبت صلاحية الفرضية الرابعة والتي تم اختبارها سابقاً باستخدام الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول رقم (9) وذلك بنية تحديد تأثير المتغير المستقل المتمثل في نظام الحوافز على المتغير التابع المتمثل في الإبداع، ويتضح لنا أن معامل الارتباط بين المتغيرين بلغ (0.203) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب بينهما. كما أن معامل التحديد يقدر بـ (0.41) وهذا يفسر لنا أن 41% هي قوة نظام الحوافز (المتغير المستقل) على الإبداع (المتغير التابع) وأن النسبة المتبقية المقدرة بـ 59% تعود لعوامل أخرى لها تأثير على الإبداع. ونلاحظ أيضاً أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين نظام الحوافز كمتغير مستقل والإبداع كمتغير تابع في المنظمة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (2.646) وبمستوى دلالة Sig تقدر بـ (0.009) ونتيجة لذلك نقبل بالفرضية القائلة هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والإبداع لدى العاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة. وتوضح نتائج هذه الدراسة فيما يتعلق ببعد نظام الحوافز وتأثيرها الإيجابي على الإبداع وهذا ما أكدته دراسة (الكسر، 2019) واختلفت نتائجها مع نتائج دراسة (فهيمة و حنان، 2018)

• **الفرضية الخامسة:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والإبداع لدى العاملين

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه رقم (9) أن قيمة F المحسوبة بلغت (15.477) وبقيمة احتمال Sig تقدر بـ (0.001) وهي أصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) وهذا ما يثبت صلاحية الفرضية الخامسة والتي تم اختبارها باستخدام الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول رقم (9) وذلك بنية تحديد تأثير المتغير المستقل المتمثل في التدريب والتطوير على المتغير التابع المتمثل في الإبداع، ويتضح لنا أن معامل الارتباط بين المتغيرين بلغ (0.294). وهذا يدل على وجود ارتباط موجب بينهما. كما أن معامل التحديد يقدر بـ (0.87) وهذا يفسر لنا أن 87% هي قوة تأثير التدريب والتطوير (المتغير المستقل) على الإبداع (المتغير التابع) وأن النسبة المتبقية المقدرة بـ 13% تعود لعوامل أخرى لها تأثير على الإبداع. ونلاحظ أيضًا أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين التدريب والتطوير كمتغير مستقل والإبداع كمتغير تابع في المنظمة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (3.934) وبمستوى دلالة Sig تقدر بـ (0.001) ونتيجة لذلك نقبل بالفرضية القائلة هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والإبداع لدى العاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة. وتوضح نتائج هذه الدراسة فيما يتعلق ببعد التدريب وتأثيره على الإبداع وهذا ما أكدته دراسة (الكسر، 2019)

## 5. الخاتمة:

من خلال هذه الدراسة عمد الباحث على إبراز دور المناخ التنظيمي، لما له من أثر كبير يلعبه في تعزيز وتفجير الطاقات الإبداعية لدى العاملين في المنظمة، وتبرز أهمية هذا المناخ من خلال التأثير على المنظمات في تحقيق أهدافها المرسومة بعناية، فقد أصبح المناخ التنظيمي السليم ملازمًا ومشجعًا للإبداع لدى العاملين وذلك لما له من دور كبير في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، ونتيجة لذلك أهتمت المنظمات بمختلف مسمياتها كثيرًا بالمناخ التنظيمي لتأثيره الواضح على تحقيق الكفاءة والفاعلية في إنجاز الأعمال الإبداعية، في حين أن عملية الإبداع أصبحت أمرًا في غاية الأهمية لما لها من دور في تحقيق النجاح للمنظمات وتعزيز قدرتها على التكيف مع الظروف البيئية الخارجية التي تتصف بطابع التغير المستمر، فالقيادة الناجحة هي التي تتبنى الإدارة المبدعة في إيجاد الحلول المبتكرة للمشاكل الناتجة عن العوامل البيئية المتغيرة والتي من خلالها تستطيع البقاء والاستمرار والنمو. وبعد إطلاع الباحث من خلال هذه الدراسة على الواقع في مدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة وفي حدود ما سمحت به إمكانياته المادية والمعرفية والزمنية اتضح له مدى اهتمام المدينة الطبية بالمناخ التنظيمي وحرصها على تحسين أداء العاملين وتشجيعهم على تبني الأفكار الإبداعية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، ويعود ذلك بسبب أن أي منظمة لا تهتم ببيئة العمل الداخلية ولا تجعل عملية الإبداع هدفًا أمثل لها سيكون مصيرها بالنهاية الاندثار، لذلك يرى الباحث أن الموارد البشرية المبدعة هي رأس المال الحقيقي لكل المنظمات بمختلف مسمياتها في بيئة الأعمال الحديثة. وأوضحت نتائج الدراسة أن العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد والإبداع لدى العاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة علاقة إيجابية وأن بيئة العمل بشكل عام في مدينة الملك عبد العزيز الطبية تشجع على الإبداع والابتكار. وأوصى الباحث المنظمة محل الدراسة على إيجاد وحدة تنظيمية في الهيكل التنظيمي مهمتها الاهتمام بالمبدعين، والمرئيات الإبداعية، وأن تعمل على بلورة هذه المرئيات إلى نتائج إبداعية، وأن تقدم التسهيلات اللازمة لذلك دون المرور بالهيكل التنظيمي والإجراءات البيروقراطية المتبعة في المنظمة.

## 1.5. نتائج الدراسة:

استنادًا على الإطار النظري للدراسة وتحليل أداة الدراسة التي أجريتها على مدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة توصل الباحث إلى النتائج التالية:

• **النتائج تبعًا لإطار النظري للدراسة:**

1. ما يميز المناخ التنظيمي أنه عبارة عن مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، لذلك تعتبر هذه الخصائص عاملاً إستقراراً لبيئة العمل الداخلية في المنظمة.
2. أن المناخ السائد في أي منظمة يتحدد بواسطة اتجاهات الآخرين وسلوكهم وتوقعاتهم، وكذلك بواسطة الظواهر الاجتماعية والثقافية لدى العاملين في المنظمة.
3. ما يميز المناخ التنظيمي أنه غير ملموس ولكن يمكن إدراكه من خلال اتجاهات العاملين، ولو أننا أردنا التعرف على المناخ التنظيمي السائد في منظمة معينة، لابد التوجه للعاملين فيها ومعرفة انطباعاتهم واتجاهاتهم فيما يتعلق ببيئة العمل الذي يعملون في إطارها والمبنية على مدى إدراكهم لها، وهذا الإدراك مرتبط بالمجال المعرفي للشخص المكتسب من خلال خبراته ودوافعه وتجاربته ومستواه العلمي والثقافي.
4. أن المناخ التنظيمي الذي يشعر العاملين بالثقة المتبادلة بينهم وبين الإدارة يعد من سمات المنظمات التي لها بيئة داخلية توفر مناخ إبداعي للعاملين.
5. يعتبر المناخ التنظيمي السليم وسيلة تمكن المنظمة من خلاله الوصول لحل المشاكل ومواكبة التغيرات السريعة في البيئة الخارجية للمنظمة وتعزيز الجوانب الإيجابية وتلافي الجوانب السلبية في بيئة العمل الداخلية للمنظمة.

6. يعتبر الإبداع لدى العاملين هو القدرة على إنتاج أساليب غير مألوفة في أداء العمل، وتوليد أفكار جديدة ومختلفة تساهم في رفع الأداء الوظيفي داخل المنظمة، وما لذلك من دور يساهم في بقاء المنظمة ونموها وتطورها.
7. تستطيع المنظمة ضمان استمرار عملية الإبداع عندما تلتزم بتوفير البيئة الداخلية الملائمة لهذه العملية.

#### • النتائج تبعاً لتحليل أداة الدراسة:

1. أوضحت النتائج أن مستوى المناخ التنظيمي السائد بمدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة بشكل عام إيجابي حيث يقدر المتوسط الحسابي بـ (3.24) وهو أعلى من المستوى المحايد المقدر بـ (3) وهذا يدل على أن بيئة العمل في المدينة الطبية تشجع على الإبداع والابتكار بشكل عام.
2. أوضحت النتائج أن نتائج أبعاد المناخ التنظيمي كانت متفاوتة، حيث ظهر بعد الهيكل التنظيمي في الترتيب الأول بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.56)، وظهر بعد نظام الحوافز في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.36)، وظهر بعد نمط القيادة في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.30)، وظهر بعد المشاركة في اتخاذ القرارات الترتيب الرابع بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.26)، وظهر بعد التدريب والتطوير في المرتبة الخامسة والأخيرة حيث كانت نتائجه سلبية بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.86).
3. أوضحت نتائج الدراسة أن ميول العاملين للإبداع في مدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة مرتفع تبعاً لمقياس تحليل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.91).
4. أوضحت نتائج الدراسة أن العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد والإبداع لدى العاملين في مدينة الطبية علاقة إيجابية وقوية وأن بيئة العمل بشكل عام في مدينة الملك عبد العزيز الطبية تشجع على الإبداع والابتكار.
5. أوضحت نتائج الدراسة أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين الإبداع وكل من أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي - نمط القيادة - المشاركة في اتخاذ القرارات - نظام الحوافز - التدريب والتطوير)

#### 2.5. توصيات الدراسة:

- استناداً للنتائج التي توصل إليها الباحث من خلال هذه الدراسة فإننا نقترح بما يلي:
- يجب على المنظمة أن تولي أهمية للمناخ التنظيمي السائد فيها ومراجعة أبعاده المختلفة باستمرار، وذلك بنية تعزيز جوانبه الإيجابية ومعالجة جوانبه السلبية، حيث أن المناخ التنظيمي السليم يعتبر مطلباً أساسياً في تبني وتحفيز الإبداع لدى العاملين في المنظمات المختلفة سواء الخاصة أو العامة.
- ضرورة توفير قيادة إدارية فعالة تتصف بالانسجام والتعاون والتوافق بين العاملين وتشجعهم على العمل ضمن فرق عمل يسودها الاحترام والتعاون.
- زيادة الاهتمام بالموارد البشرية في المنظمة محل الدراسة وتركيز على عملية تدريبهم واعطاها أهمية قصوى والعمل على تحليل احتياجاتهم التدريبية وتبني البرامج التدريبية التي تنمي مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية.
- تقترح الدراسة على الإدارة العليا إعداد العاملين الذين يتصفون بصفات إبداعية ليصبحوا قادرين على الوصول إلى إنتاج أفكار وابتكارات من شأنها تعظيم وتطوير المنظمة.
- تقترح الدراسة على الإدارة العليا منح العاملين المزيد من الاستقلالية والمرونة في اتخاذ القرارات، وذلك لاستخدام ما لديهم من إمكانيات إبداعية لحل مشاكل العمل التي تواجههم وإنجاز العمل بطريقة إبداعية.
- تقترح الدراسة على المنظمة محل الدراسة على إيجاد وحدة تنظيمية في الهيكل التنظيمي مهمتها الاهتمام بالمبدعين، والمرئيات الإبداعية، وأن تعمل على بلورة هذه المرئيات إلى نتائج إبداعية، وأن تقدم التسهيلات اللازمة لذلك دون المرور بالهيكل التنظيمي والإجراءات البيروقراطية المتبعة في المنظمة محل الدراسة.
- أن تعمل القيادة الإدارية في المنظمة على متابعة الاقتراحات والأفكار الجديدة وذلك باستخدام الاجتماعات واللقاءات لتحديد إلى أين وصلت تلك الأفكار الجديدة ومدى إمكانية تنفيذها.
- أن تعمل القيادة الإدارية في المنظمة محل الدراسة على تشجيع الأفكار الجديدة وتجرب الأساليب العمل المبتكرة والعمل على استغلال كل فكرة إبداعية تساعد على تطوير العمل وإزالة العوائق التي تقتل الأفكار الإبداعية مثل الخوف من الفشل وما يترتب عليه من مخاطر قد تواجهها المنظمة.
- يجب على الإدارة أن تكون هي القدوة في تبني الإبداع والمبدعين والتغيير الإيجابي في أساليب العمل وتحمل المخاطر التي قد تواجهها بسبب ذلك وذلك عن طريق الابتعاد عن الروتين الممل وجعل العمل الإداري يتصف بالتحدي.



- إجراء المزيد من الدراسات فيما يتعلق بالمناخ التنظيمي ليشمل أبعاد أوسع من الأبعاد التي تناولها الباحث في هذه الدراسة مثل الاتصالات، التكنولوجيا، المخاطرة والأمان، درجة تعقيد التنظيم، وذلك لما لها من دور في الإلمام بأهم العوامل التي تساعد على توفير المناخ التنظيمي الملائم الذي بدوره يوفر قاعدة تنطلق من خلالها عملية الإبداع.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

1. أونيس، عبد المجيد، طالب، سامية، شامي، صليحة. (2013). مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمية وأداء العاملين. (الطبعة الأولى). دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
2. بشته، حنان، و بو عموشة، نعيم. (2020). الصدق والثبات في البحوث الإجتماعية. مجلة دراسات في علوم الإنسان والمجتمع: 3(2): 117-133.
3. البقي، مصالح حمدان. (2010). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمار منطقة مكة المكرمة. 10. جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة.
4. بلقاسي فهمية، وسيد عثمان حنان. (2018). دراسة حالة تطبيقية حول المناخ التنظيمي و اثره على ابداع العاملين في مؤسسة تا زمالت - *vallées glaces*/البويرة. جامعة أكلي محند أولحاج رسالة ماجستير غير منشورة.
5. الجوبان، محمد غازي. (2010). المناخ التنظيمي السائد في وزارة التربية والتعليم وعلاقته بأداء العاملين فيها. الجامعة الهاشمية رسالة ماجستير منشورة.
6. الجوري، فؤاد محمد. (2015). أثر المناخ التنظيمي في أداء الموارد البشرية - دراسة ميدانية على العاملين في وزارة الزراعة السورية. الجامعة الافتراضية السورية رسالة ماجستير غير منشورة.
7. حراث، زينب. (2018). دور المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع بالمنظمة - دراسة ميدانية بمركب الدراجات والدراجات النارية سيكما بقالمة. جامعة 8 ماي قالملة رسالة ماجستير غير منشورة.
8. الحريري، محمد سرور. (2012). إدار الموارد البشرية. (الطبعة الأولى). دار الحامد للنشر.
9. حسنين، أحمد جابر. (2019). التدريب الاستراتيجي: ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية. (الطبعة الأولى). دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
10. حمدونة، رأفت. (2010). أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين بمجمع الشفاء الطبي. الجامعة الإسلامية رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة.
11. الدبابنة، خلود أديب. (2004). أثر برنامج تدريبي للحل الإبداعي للمشكلات على تنمية سلوك الإنتاج الإبداعي والسمات الشخصية الإبداعية لدى طلبة الصف السابع الأساسي الموهوبين والعاديين في مدارس وزارة التربية والتعليم. الجامعة الأردنية أطروحة دكتوراة غير منشورة.
12. رضوان، محمود عبد الفتاح . (2012). التفكير الابتكاري والإبداعي في ظل القبعات الست للتفكير. (الطبعة الأولى). المجموعة العربية للتدريب والنشر.
13. الزعبي، خالد يوسف، العزب، حسين محمد. (2005). قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة إربد. مجلة المنارة للبحوث والدراسات: 13(2): 65-111.
14. الزعبي، محمد عمر. (2013). أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين حالة دراسية على شركة أورانج الأردنية للاتصالات. مجلة العلوم الإدارية: 40(2): 277-297.
15. الزبياري، جعفر خانو. (2020). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. (الطبعة الأولى). دار المناهج للنشر والتوزيع.
16. أبو زيد، خالد ذيب. (2010). أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية. جامعة الشرق الأوسط رسالة ماجستير غير منشورة.
17. السرور، ناديا. (2002). مقدمة في الإبداع. (الطبعة الأولى). دار وائل للنشر والتوزيع.
18. سليمان، مؤيد. (2002). الاتصالات الإدارية ودورها في تفعيل الأداء. (الطبعة الثانية). دار ذات السلاسل.
19. شمعون، عاصم التجاني. (2016). أثر المناخ التنظيمي على رضا العاملين ومعدلات دوران العمل بالمؤسسات الصحية السعودية: دراسة تطبيقية على مستشفى شقراء العام. الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا: 7(21): 53-76.

20. الصيرفي، محمد. (2005). *السلوك التنظيمي*. (الطبعة الأولى). مؤسسة حورس الدولية.
21. الصيرفي، محمد. (2009). *الموسوعة العلمية لسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات*. المكتب الجامعي الحديث.
22. عبوي، زيد. (2010). *دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية*. (الطبعة الأولى). دار الشروق للنشر والتوزيع.
23. العبيدي محمد جاسم، الشيباني، عربي محمد، العبيدي، آلاء محمد. (2010). *الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والإبداع*. (الطبعة الأولى). دار ديونو للنشر والتوزيع.
24. العميان، محمود سلمان. (2008). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. (الطبعة الثانية). دار وائل للنشر والتوزيع.
25. فليته، فاروق عبده، السيد، محمد عبد المجيد. (2005). *السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية*. (الطبعة الأولى). دار المسيرة للنشر والتوزيع.
26. القاضي، محمد يوسف. (2015). *السلوك التنظيمي*. (الطبعة الأولى). الأكاديميون للنشر والتوزيع.
27. القريوتي، محمد. (2003). *السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردية والجماعية في المنظمات المختلفة*. (الطبعة الثالثة). دار الشرق.
28. كاظم، حمود خضير. (2002). *السلوك التنظيمي*. (الطبعة الأولى). دار صفاء.
29. كريم، خولة صدر الدين. (2017). أثر المناخ التنظيمي في رضا العاملين. *مجلة جامعة جدة للعلوم الإدارية والاقتصادية*: 7(1): 110-138.
30. الكسر، شريفة عوض. (2019). دور المناخ التنظيمي في إدارة الأزمات دراسة ميدانية بإدارة التعليم بالرياض. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*: 8(5): 51-62.
31. مدينة الملك عبد العزيز الطبية. (2021). الموقع الرسمي مدينة الملك عبد العزيز الطبية : <https://ngha.med.sa/arabic/medicalcities/jeddah/pages/default.aspx>
32. مسلم، عبد الله حسن. (2015). *الإبداع والإبتكار الإداري في التنظيم والتنسيق*. (الطبعة الأولى). دار المعتز للنشر والتوزيع.
33. المشوخي، حمد سليمان. (2002). *تقنيات ومناهج البحث العلمي*. (الطبعة الأولى). دار الفكر العربي.
34. مصطفى، بلكو. (2016). أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية في عيادة الضياء بورقلة. 13: جامعة قاصدي مرباح - ورقلة رسالة ماجستير غير منشورة.
35. المغربي، كامل محمد. (2002). *أساليب البحث العلمي*. (الطبعة الأولى). الدار العلمية للنشر والتوزيع.
36. المغربي، عبد الفتاح عبد الحميد. (2007). *المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية*. (الطبعة الأولى). المكتبة العصرية.
37. مغربي، محمد الفاتح محمود بشير. (2018). *السلوك التنظيمي*. (الطبعة الأولى). الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
38. ابو النصر، مدحت. (2009). *التفكير الإبتكاري والإبداعي طريقك إلى التميز والنجاح*. (الطبعة الثانية). المجموعة العربية للتدريب والنشر.
39. هاشم، عادل عبد الرزاق سعيد. (2019). *القيادة وعلاقتها بالضياء الوظيفي لدى العاملين دراسة علمية تحليلية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة في اليمن والسعودية*. (الطبعة الأولى). دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

#### ثانيًا: المراجع الأجنبية:

1. Borman, W. C., Ilgen, D. R., & Klimoski, R. J. (2003). *Handbook of psychology: Industrial And organizational psychology (Vol. 12)*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
2. Charron, J. I., & sépari, S. (2001). *Organisation et gestion de L'entreprise (2ème édition)*. Campus dunod.
3. Fiedler. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw - Hill Book co. Inc.
4. Hafer, J., & Gresham, G. G. (2008). Organizational climate antecedents to the market orientation of cross - functional new product development teams. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 9(2), 184-205. <https://doi.org/10.21818/001c.17124>
5. Isabella, B., Andrea, M., & Donato, M. (2020). Evaluating Climate Between Working Excellence and Organizational Innovation: What Comes First? *Sustainability*, 8 (1), 2-29. <https://doi.org/10.3390/su12083340>
6. Kreitner. (2007). *Management (10 edition)*. Houghton Mifflin.
7. Lorrain, J., & Brunet, L. (1984). Climat organisationnel, satisfaction au travail et perception du syndicalisme. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 39(4), 668-679. <https://doi.org/10.7202/050077ar>
8. Putter, I. (2010). *The relation between organizational climate and Proformance and an Investigation of the antecedents of Orgnazational climate*. Netherlands: Delft University of technology Graduation thesis Master of Science In Management of Technology.



9. Stone, P., Harrison, M., Feldman, P., Linzer, M., Timothy, P., & Douglas, R. (2004). Organizational climate of staff working conditions and safety an integrative model. *Advances in Patient Safety*, 1(2), 122-131.
10. Thiruvankadam, T., & Kumar, S. (2018). Organizational Climate for Innovation and Creativity. *BVIMSR Journal of Management research*, 10(2), 165-173.
11. Treffinger, D. J., Isaksen, S. G., & Dorval, K. B. (2000). *Creative Problem Solving: An Introduction (Vol. Third Edition)*. Waco: Tx: Prufrock Press.
12. Wannapa Luekitinan. (2014). Organization Climates and Individual Innovation. *Advances In Management & Applied Economics*, 4 (1), 123-135.

## The Impact of Organizational Climate on Creativity among Employees: An Applied Study of King Abdulaziz Medical City in Jeddah

Mushref Saleh Muslat Algamdi

Operating Room Services, King Abdulaziz Medical City, Jeddah, KSA

Faisal Mohammed A Alzahrani

Trainer at Marketing Department, Al Qunduhah College of Technology, KSA

faizalzahrani@gmail.com

Received: 20/4/2022

Revised: 4/5/2022

Accepted: 16/5/2022

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.3.2>

**Abstract:** The human mind is the main source of creativity, which makes it imperative for business organizations that seek to achieve excellence and leadership in the business environment. In order to pay attention to the human element and provide a decent organizational climate that stimulates creativity and innovation, all organization whether private or public should search for various tools or ways that contribute to motivating and developing its employees in favor to possess capabilities and administrative skills that enable it from the process of creativity and innovation. Through this study, it has examined the impact of the organizational engagement in the light of the variables, which are the dimensions of the organizational climate (organizational structure, leadership style, participation in decision-making, incentive system, training and development) on creativity among workers. To achieve the objectives of the study, the necessary data and information to test the study's hypotheses were collected through a questionnaire. The researcher relied on the use of the descriptive method approach in addition to the analytical method approach, which shows the impact of the organizational climate on creativity among workers in the King Abdulaziz Medical City, Health Affairs at the Ministry of National Guard in Jeddah. The results of the study showed that there is a statistically significant effect between creativity and each of the dimensions of the organizational climate (organizational structure- leadership style- participation in decision-making - incentive system, training and development), the process of training them and giving it the utmost importance and work on analyzing their training needs and adopting training programs that develop their skills and creative abilities.

**Keywords:** Organizational climate; dimensions of organizational climate; employees' creativity; King Abdulaziz Medical City.

### References:

1. 'bwy, Zyd. (2010). Dwr Alqyadh Altrbwyh Fy Atkhad Alqrrarat Aledaryh. (Altb'h Alawla). Dar Alshrwq Llnshr Waltwzy'.
2. Al'bydy Mhmd Jasm, Alshybany, 'ryby Mhmd, Al'bydy, Ala' Mhmd. (2010). Aledarh Alhdythh Wsykwlwjyh Altnzym Walebda'. (Altb'h Alawla). Dar Dybwnw Llnshr Waltwzy'.
3. Al'myan, Mhmwd Slman. (2008). Alslwk Altnzymy Fy Mnzmat Ala'mal. (Altb'h Althanyh). Dar Wa'l Llnshr Waltwzy'.
4. Awnys, 'bd Almjyd, Talb, Samyh, Shamy, Slyhh. (2013). Mdkhl Ldghwt Al'ml Walmnakh Altnzymy Wada' Al'amlyn. (Altb'h Alawla). Dar Alyazwry Al'lmyh Llnshr Waltwzy'.
5. Blqasmy Phymh, Wsyd 'thman Hnan. (2018). Drash Halh Tbyqyhw Almnakh Altnzymy W Athrh 'la Abda' Al'amlyn Fy M'sst Ta Zmalt - Vallées Glaces. Albwyrh. Jam't Akly Mhnd Awlhaj Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh.
6. Albqmy, Mslh Hmdan. (2010). Almnakh Altnzymy W'laqth Balada' Alwzyfy Lmwzfy Emar Mntqt Mkh Almkrmh. 10. Jam't Nayf Al'rbyh Ll'lwm Aledaryh Rsalt Majstyr Fy Al'lwm Aledaryh Ghyr Mnshwrh.
7. Bshth, Hnan, W Bw 'mwshh, N'ym. (2020). Alsdq Walthbat Fy Albhwth Alejtma'yh. Mjlt Drasat Fy 'lwm Alensan Walmjtm': 3(2): 117-133.

8. Aldbabnh, Khlwd Adyb. (2004). Athr Brnamj Tdryby Lhl Alebda'y Llmshklat 'la Tnmyt Slwk Alentaj Alebda'y Walsmat Alshkhsyh Alebda'eyh Lda Tlbh Alsif Alsab' Alasasy Almwshwbyn Wal'adyyn Fy Mdars Wzart Altrbyh Walt'lym. Aljam'h Alardnyh Atrwht Dktwrah Ghyr Mnshwrh.
9. Flyh, Farwq 'bdh , Alsyd, Mhmd 'bd Almjd. (2005). Alslwk Altnzyymy Fy Edart Alm'ssat Alt'lymyh. (Altb'h Alawla). Dar Almsyrh Llnshr Waltwzy'.
10. Hmdwnh, Raft. (2010). Athr Almnakh Altnzyymy 'la Alebda' Lda Al'amlyn Bmj'm' Alshfa' Altby. Aljam'h Aleslamy Rsalt Majstyr Fy Edart Ala'mal Ghyr Mnshwrh.
11. Hrath, Zynb. (2018). Dwr Almnakh Altnzyymy Fy T'ezyz Alebda' Balmnzmh - Drash Mydanyh Bmrkb Aldrajat Waldrajat Alnaryh Sykma Bqalmh. Jam't 8 May Qalmh Rsalh Majstyr Ghyr Mntshwrh.
12. Alhryry, Mhmd Srwr. (2012). Edar Almward Albshryh. (Altb'h Alawla). Dar Alhamd Llnshr.
13. Hsnyn, Ahmd Jabr. (2019). Altdryb Alastryjy: Wdwrh Fy Thqyq Altnmyh Almstdamh Llmward Albshryh. (Altb'h Alawla). Dar Alyazwry Al'lymyh Llnshr Waltwzy'.
14. Aljwbah, Mhmd Ghazy. (2010). Almnakh Altnzyymy Alsa'd Fy Wzarh Altrbyh Walt'lym W'laqth Bada' Al'amlyn Fyha. Aljam'h Alhashmyh Rsalt Majstyr Mnshwrh.
15. Aljwry, F'ad Mhmd. (2015). Athr Almnakh Altnzyymy Fy Ada' Almward Albshryh - Drash Mydanyh 'la Al'amlyn Fy Wzart Alzra'h Alswryh. Aljam'h Aleftradyh Alswryh Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh.
16. Kazm, Hmwd Khdyr. (2002). Alslwk Altnzyymy. (Altb'h Alawla). Dar Sfa'.
17. Krym, Khwlh Sdr Aldyn. (2017). Athr Almnakh Altnzyymy Fy Rda Al'amlyn. Mjlt Jam't Jdh Ll'lwm Aledaryh Waleqtsadyh: 7(1): 110-138.
18. Alksr, Shryfh 'wd. (2019). Dwr Almnakh Altnzyymy Fy Edart Alazmat Drash Mydanyh Bedart Alt'lym Balryad. Almjil Altrbwyh Aldwlyh Almtkshsh: 8(5): 51-62.
19. Alqady, Mhmd Ywsf. (2015). Alslwk Altnzyymy. (Altb'h Alawla). Alakademywn Llnshr Waltwzy'.
20. Alqrywty, Mhmd. (2003). Alslwk Altnzyymy, Drash Alslwk Alensany Alfrdyh Waljma'y Fy Almnzmat Almkhtlfh. (Altb'h Althalthh). Dar Alshrq.
21. Rdwan, Mhmwd 'bd Alftah . (2012). Altfkyr Alebtary Walebda'y Fy Zl Alqb'at Alst Ltftkyr. (Altb'h Alawla). Almjmw'h Al'rbyh Lttdryb Walnshr.
22. Alsrwr, Nadya. (2002). Mqdmh Fy Alebda'. (Altb'eh Alawla). Dar Wa'l Llnshr Waltwzy'.
23. Shm'wn, 'asm Altjany. (2016). Athr Almnakh Altnzyymy 'la Rda Al'amlyn Wm'edlat Dwran Al'ml Balm'ssat Alshyh Als'wdy: Drash Tbyqh 'la Mstshfa Shqra' Al'am. Alakademyh Alemrykyh Al'rbyh Ll'lwm Waltknwlyjya: 7(21): 53-76.
24. Slyman, M'yd. (2002). Alatsalat Aledaryh Wdwrha Fy Tf'yl Alada'. (Altb'h Althanyh). Dar Dat Alslasl.
25. Alsyrfy, Mhmd. (2005). Alslwk Altnzyymy. (Altb'eh Alawla). M'sst Hwrs Aldwlyh.
26. Alsyrfy, Mhmd. (2009). Almwsw'h Al'lymyh Lslwk Altnzyymy, Althlyl 'la Mstwa Almnzmat. Almkth Aljam'y Alhdyth.
27. Alz'by, Khald Ywsf, Al'zb, Hsyn Mhmd. (2005). Qyas Atjahat Al'amlyn Lathr Almnakh Altnzyymy Fy Tby Alslwk Alebda'y: Drash Mydanyh 'la Shrkt Khrba' Mhafzt Erbd. Mjlt Almnarh Llbhwth Waldrasat: 13(2): 65-111.
28. Alz'by, Mhmd 'mr. (2013). Athr Almnakh Altnzyymy 'la Alslwk Alebda'y Ll'amlyn Halh Drasyh 'la Shrkt Awranj Alardnyh Llatsalat. Mjlt Al'lwm Aledaryh: 40(2): 277-297.
29. Alzybary, J'fr Khanw. (2020). Alslwk Altnzyymy Fy Mnzmat Ala'mal. (Altb'h Alawla). Dar Almnahj Llnshr Waltwzy'.
30. Abw Zyd, Khald Dyb. (2010). Athr Alqwh Altnzyymy 'la Alebda' Alwzyfy Ll'amlyn Fy Albnwk Altjaryh Alardnyh. Jam't Alshrq Alawst Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh.

# أثر إدارة المعرفة في المنظمات الذكية

سعد كريم الهبارنة

باحث في إدارة الأعمال - الأردن

Saaddajeh16@yahoo.com

---

قبول البحث: 2022/4/3

مراجعة البحث: 2022/2/28

استلام البحث: 2022 /2/1

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.3.3>

---



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

## أثر إدارة المعرفة في المنظمات الذكية

سعد كريم الهبارنة

باحث في إدارة الأعمال - الأردن

Saaddajeh16@yahoo.com

استلام البحث: 2022/2/1 مراجعة البحث: 2022/2/28 قبول البحث: 2022/4/3 DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.3.3>

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن أثر إدارة المعرفة في المنظمات الذكية، وذلك من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة التي اهتمت بهذا المجال. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال الاعتماد على الدراسة النظرية للأبحاث العلمية السابقة والأدبيات النظرية الأخرى. وبناءً عليه، تم عمل إطار نظري يغطي المحاور التالية: إدارة المعرفة (مفهومها، أهميتها، أبعادها)، والمنظمة الذكية (مفهومها، مبادئها، أهدافها، أهميتها، خصائصها). بالإضافة إلى أنه تم عمل ملخص للدراسات السابقة التي تم تطبيقها في البيئة العربية والأجنبية، وقد توضح ذلك في جدول رقم (1-3)، و جدول رقم (2-3). وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن الدراسات السابقة التي بحثت في إدارة المعرفة كانت تقع بين السنوات (2017-2022)، وقد وجدت أن إدارة المعرفة لها تأثير على تنافسية المنظمات. وأن هناك اهتمامًا واضحًا بمتطلبات إدارة المعرفة، حيث وُجد أن لها علاقة مع الأداء المؤسسي. وكذلك، توصلت الدراسة إلى أن المنظمات الذكية لها نصيبٌ جيد في الأبحاث العلمية. بالإضافة إلى أن المنظمات الذكية حسب الدراسات السابقة، تمت دراستها في المجالات التي تركز على الخدمات بشكل عام. خصوصًا، قطاع التعليم العالي. وأخيرًا، توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك درجة متوسطة من تطبيق سمات المنظمة الذكية على مستوى الوطن العربي في الدراسات السابقة، وأنها تؤدي إلى التأثير في الابتكار والقدرة على تغيير هيكل المنظمة التنظيمي. وأوصت الدراسة إلى تكثيف الجهود في البحث عن أثر إدارة المعرفة في المنظمات الذكية، من خلال استخدام استراتيجية الدراسة الميدانية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة؛ المنظمات الذكية؛ أداء مؤسسي.

### 1. المقدمة:

أدى التطور المستمر في منظمات الأعمال وإضافة الكوادر البشرية المتعلمة الجديدة، إلى زيادة المعارف والخبرات المتجددة وإيجاد طرق جديدة في أداء الأعمال في المنظمات، وذلك من أجل التعرف إلى استغلال المعرفة والإمكانيات المتاحة في المنظمات بالشكل الذي يضمن الكفاءة للمنظمة. ولأهمية المعرفة في المنظمة وطرق استثمارها واستخدامها فيها. وأفضل الإدارات التي تعمل على تطوير المنظمة على نحو كلي، والتي تتسلم أمور تنمية المعارف والخبرات والمهارات والعمل على تنميتها هي إدارة المعرفة. ولعل أن من أهم أنواع المنظمات التي يتم تطبيق إدارة المعرفة فيها بشكل واضح، هي المنظمة الذكية.

وتتضمن المنظمة الذكية مجموعة من الصفات التي تؤهل المنظمة بأن تكون ذكية، وهذه الصفات هي: فهم البيئة، إدارة الموارد، تحقيق الأهداف المنظمة. وحيث تعتمد المنظمة الذكية في عملها على التكنولوجيا واستخداماتها بشكل واسع، ويتم من خلال ذلك جمع المعلومات الهامة والتي تخدم على المدى البعيد تلك المنظمات. مثل معلومات السوق الخارجي، المعلومات المتعلقة بالقوانين والمؤسسات الحكومية، المعلومات المتعلقة بأية أحداث متوقعة قد تصيب عمل المنظمة في تعاملاتها مع المحيط الخارجي. وهذا يؤدي إلى إغناء المنظمة بالمعرفة الواسعة التي تستطيع من خلالها معالجة المشكلات التي تواجهها، بالتالي تتمكن من السيطرة على موقعها في السوق الخارجي وتحقيق أهدافها التي تطمح بها.

وتكمن أهمية الدراسة، في أهمية مفهوم إدارة المعرفة والمنظمة الذكية، وعليه تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة والتطرق إلى الأبحاث التي اهتمت في موضوع إدارة المعرفة وموضوع المنظمة الذكية، وتوضيح أهمية هذين المفهومين في المجتمعات

في كل مكان تمت دراسة الموضوعين فيه. ولأجل ذلك، كان اهتمام الباحث في دراسة أثر إدارة المعرفة في المنظمة الذكية، من خلال التعرف على نتائج الدراسات التي تبحث في كلا الموضوعين.

### 1.1. مشكلة الدراسة وأسئلتها:

حلّت أزمة كورونا (كوفيد-19) على العالم، وأثرت على الاقتصاد الكلي بشكل كبير، وجراء ذلك تضررت الكوادر البشرية العاملة في المجتمعات في شتى المناطق على مستوى العالم، بسبب توقف الأعمال والوظائف فيها. وقد ظهرت تحديات في الاقتصاد المحلي، من خلال محاولة إبقاء العامل في وضع آمن بعض الشيء، لتحافظ على كوادرها العاملة فيها. وأصبح التحول الرقمي ضرورة من ضرورات تنفيذ الوظائف، حيث أن ذلك ساعد في تطبيق التكنولوجيا في كل المجالات. فتم اعتبار ذلك عنصراً هاماً في توفر إدارة معرفة قوية في المؤسسة، وذلك لأجل تطوير الطرق المعتمدة في سير عملياتها والقدرة على التطور المستمر، وذلك من خلال تغذية معلوماتها ومعارفها المستخدمة في الوظائف.

وبناءً على ما تقدم، فإن مشكلة الدراسة تركز على واقع المنظمة الذكية بوجود تطبيق لإدارة المعرفة. وللتعمق أكثر في مشكلة هذه الدراسة، تم وضع السؤال الرئيسي التالي: ما هو أثر إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في المنظمات الذكية (فهم البيئة، تحقيق الأهداف التنظيمية، إدارة الموارد)؟ ويتفرع من هذا السؤال، مجموعة أسئلة فرعية أخرى:

- ما هو أثر اكتساب المعرفة في المنظمات الذكية بأبعادها (فهم البيئة، تحقيق الأهداف التنظيمية، إدارة الموارد)؟
- ما هو أثر تخزين المعرفة في المنظمات الذكية بأبعادها (فهم البيئة، تحقيق الأهداف التنظيمية، إدارة الموارد)؟
- ما هو أثر توزيع المعرفة في المنظمات الذكية بأبعادها (فهم البيئة، تحقيق الأهداف التنظيمية، إدارة الموارد)؟
- ما هو أثر تطبيق المعرفة في المنظمات الذكية بأبعادها (فهم البيئة، تحقيق الأهداف التنظيمية، إدارة الموارد)؟

### 2.1. أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة بشكل رئيس إلى تحديد أثر إدارة المعرفة في المنظمات الذكية. ولتحقيق هذه الأهداف، تم وضع أهدافاً فرعية كالتالي:
- التعرف إلى مستوى تطبيق إدارة المعرفة بممارساتها (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، واستخدام المعرفة) من خلال مراجعة الدراسات السابقة.
  - التعرف إلى درجة توفر المنظمات الذكية من خلال سماتها (فهم البيئة، تحقيق الأهداف التنظيمية، إدارة الموارد) من خلال مراجعة الدراسات السابقة.
  - التعرف إلى أثر إدارة المعرفة بممارساتها في المنظمات الذكية، من خلال مراجعة الدراسات السابقة.

### 3.1. أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة من أهمية مفهوم إدارة المعرفة في المنظمات، وتطبيق ممارساتها فيها بشكل واضح، وضرورة دراسة توفر المنظمة الذكية في المؤسسات بشكل جيد. وتكمن أهمية الدراسة أيضاً، في أنها تبحث في تلك الممارسات ومستوى تطبيقها على أرض الواقع. إلى جانب أنها تبحث في مدى توفر المنظمة الذكية، من خلال درجة توفر سماتها على أرض الواقع في تلك المؤسسات.

ويعتبر لهذه الدراسة أهمية كبيرة في التعرف إلى مصطلح إدارة المعرفة من خلال الدراسات السابقة التي غطت ممارسات إدارة المعرفة، بالإضافة إلى أن هناك أهمية للمنظمة الذكية من خلال التعرف على سماتها التي تؤهل المؤسسة في أن تكون ذكية. وقد تم اعتماد الأبعاد التي غطت تلك السمات في نموذج الدراسة. ومن هذا المنطلق، يتم دراسة أهمية إدارة المعرفة والمنظمات الذكية بحسب ما جاء في الدراسات السابقة. ومن هنا جاءت أهمية تطبيق هذه الدراسة، التي تركز على أهمية النظر في نتائج الدراسات السابقة التي بحثت في موضوع الدراسة.

### 4.1. مصطلحات الدراسة:

- بناءً على الأبعاد المبحوثة في هذه الدراسة، تم تحديد التعريفات المفاهيمية والإجرائية المتعلقة بالدراسة، وبناءً على ذلك قام بترتيبها كالتالي:
- إدارة المعرفة: تعرف إدارة المعرفة مؤسسياً بأنها: "عملية تعميم وعرض وتخزين ومشاركة وتحويل وحماية للمعرفة التنظيمية". ومن خلال التعريف، فإن لإدارة المعرفة عدة أبعاد تقع في نطاقها. وهذه الأبعاد هي: (بونار، 2020، 5-6)
  - 1. اكتساب المعرفة: تشير هذه العملية إلى التقاط المعرفة من المصادر المختلفة والمحددة مسبقاً، حيث أنها إما أن تكون مصادر داخلية (مثل التشارك في مختلف الخبرات) أو خارجية (مثل المؤتمرات والندوات)، ويتم دعم تلك العملية من خلال التكنولوجيا الحديثة، للحصول على معارف جديدة من خلال عمليات التوظيف المختلفة.
  - 2. تخزين المعرفة: وتشير هذه العملية إلى احتواء المنظمة على ذاكرة تنظيمية، حيث تكون المعرفة موجودة فيها بأشكال متنوعة. وتحرص المنظمات على إدارة مخزونها المعرفي من خلال عمليات الإكتساب والحفاظ وتوظيف المعرفة التنظيمية، وذلك بدعم التكنولوجيا التي تساعد على ذلك. وتعتبر عملية التخزين الجسر الذي يمد بالمعرفة ومسكها واسترجاعها، وهي عملية روتينية في المنظمة. (تايه والنجار، 2017)

3. توزيع المعرفة: وتشير هذه العملية إلى عملية نشر تلك المعرفة على المستوى الإداري والوظيفي، لتمتلك المنظمة من الاستفادة منها واستغلالها لتحقيق الإنتاجية المرتفعة. ومن المهم قبل استغلال المعرفة، أن يتم توزيعها وتقاسمها في المنظمة على مختلف المستويات وأن تتفاعل في عملها بين تكنولوجيات المنظمة، وبعد ذلك يتم استغلالها بسلاسة. (طيطي، 2010)
4. تطبيق المعرفة: تشير إلى المهمة الرئيسية المطلوبة من إدارة المعرفة، وبناءاً عليه فإنها تغطي المهام التالية: الاستخدام وإعادة الاستخدام، ثم الإفادة ثم التطبيق للمعرفة. (بونار، 2020، تايه والنجار، 2017، طيطي، 2010).

- **المنظمات الذكية:** "عمليات مستمرة يتم فيها تطبيق التكنولوجيا ونماذج الخدمات الجديدة، لمقابلة التحديات التي تحصل أثناء تطوير أداء الأعمال". وتعتبر أبعاد المنظمات الذكية كالتالي: (Al-Shobaki et. al. 2018)
  1. فهم البيئة: تعرف عملية فهم البيئة بأنها: "قدرة المنظمة على إدراك حالة الغموض والتعقيد في البيئة الداخلية والخارجية الخاصة بأعمالها، وذلك لغرض عملية التخطيط ووضع الاستراتيجيات والإحتمالات التي تخدم عملية اتخاذ القرارات الفعالة". (الحجاج، 2017)
  2. تحقيق الأهداف المنظمة: تعني هذه السمة بأن تكون المنظمة قادرة على التحكم بخطة عملها الاستراتيجية، وهذا يؤدي بها إلى الوصول إلى الأهداف المنظمة الموضوعية ضمن خطتها والمطلوب منها تحقيقها.
  3. إدارة الموارد: تعني هذه السمة أن تكون المنظمة قادرة على جمع وحصر مواردها المالية والمادية والبشرية، وتشغيلها بالشكل الذي يحقق أهداف المنظمة الإستراتيجية. وبهذه السمة تكون المنظمة في وضعٍ مستقر بينها وبين عاملها وشركاؤها في العمل، دون أن تتعرض لأية انحرافات غير متوقعة.

#### 5.1. حدود الدراسة:

- تحددت الدراسة في مجموعة من الأطر التي تقع ضمنها، حيث تم وضع تلك الحدود التي شملت الحدود: (الموضوعية، الزمانية)، فكانت كما يلي:
- **الحدود الموضوعية:** حيث تتحدد الدراسة في موضوعها ضمن مجموعة من المتغيرات المدروسة، وهذه المتغيرات هي: إدارة المعرفة (كمتغير مستقل)، وتبحث الدراسة في ممارسات إدارة المعرفة التي تقع ضمنها الأبعاد التالية: اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة. والمنظمة الذكية (كمتغير تابع)، والذي تقع ضمنه مجموعة من الأبعاد: فهم البيئة، تحقيق الأهداف المنظمة، وإدارة الموارد.
- **الحدود الزمانية:** حيث امتدت هذه الدراسة في الفترة الزمنية الواقعة بين السنوات (2021-2022).

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

### 1.1. الإطار النظري:

#### مقدمة:

أصبحت إدارة المعرفة في الوقت الحاضر على قدرٍ كبيرٍ من الأهمية، وذلك للتطور الذي يحصل في المنظمات وعملية التأقلم مع البيئة الديناميكية شديدة التغير. فإدارة المعرفة ساعدت على المحافظة على تراكم المعرفة لتلك المنظمات، وقد حظيت باهتمام كبير من الباحثين في هذا المجال. وما يدل على ذلك، وجود العديد من النظريات والمقاربات التي تناولت إدارة المعرفة. وهذا يعتبر تنوعاً واضحاً أدى إلى الصعوبة في تحديد تعريف واحد لإدارة المعرفة. (الطاهر، 2021)

وقد كثرت الفرص في المجتمعات لإيجاد قدرات وخصائص ذكية، مما يجعل منها قادرة في مواجهة التغيرات والتحديات المتسارعة. بالتالي، فإن ذلك يؤدي إلى المساهمة في تحقيق القيمة للمنظمات، التي تضمن النجاح في الريادة والتميز الإستراتيجي (أفين وجكر، 2018). وكنتيجة لذلك، ظهر مصطلح المنظمة الذكية كمفهوم حديث، يؤكد على الاعتماد على آليات عملية البحث والتطوير في مختلف المنظمات، ويتم ذلك عن طريق تطوير أفراد المنظمة الأذكاء ومنهم لتطوير المنظمة بشكلٍ كلي (راضي وحسين، 2017).

وبناءً على ذلك، يتبين أن هناك أهمية في تجديد الفكر المعرفي لدى المنظمة في تلك المجتمعات، والتي تعمل عليه من فترة لأخرى تماشيًا مع التطورات التي تحدث في محيط المنظمة. وهذا الشيء يساعد على توفير أهم الخصائص التي تجعل من المنظمة منظمة ذكية، تستطيع فهم ما يجري حولها وتسيطر على التغيرات الطارئة في البيئة المحيطة.

#### 1.1.2. إدارة المعرفة:

أشارت دراسة عبدالله (2012) إلى أن المعرفة تتعدد إلى نوعين رئيسيين فقط، هما: المعرفة الصريحة والمعرفة الكامنة (ضمنية). حيث بينت أن المعرفة الصريحة تكون موثقة وظاهرة للعيان، لها وجود مادي؛ أي مكتوبة أو مطبوعة على مادة ملموسة. وبالإمكان تناقل هذه المعرفة والتداول بها بين الأفراد بشكل مباشر. أما المعرفة الكامنة فهي غير موثقة وضمنية، تكون في عقول الأشخاص وتنتج عن الخبرة المكتسبة لديهم. وهذه المعرفة يصعب تناقلها والعمل على قياسها، ويتم التشارك بها من خلال صور ذهنية أو توقعات أو فرضيات أو وجهات نظر بين الأشخاص.



ونشأت إدارة المعرفة بناءً على ظهور حاجة المنظمات والمؤسسات إلى معلومات، وقد حدث ذلك منذ عام 1979. حيث تنبّه إلى ذلك كارل إيريك سفيبي، الذي فطن لأهمية المعرفة المكتسبة من الخبرات والأساليب التي لم تكن مكتوبة أو ظاهرة للمؤسسات. فقد كانت كامنة في ذاكرة العاملين الذين يستخدمونها في إنجاز الأعمال المطلوبة منهم، والعمل على تحقيق الأهداف المرغوبة. وقد اهتم بهذا المفهوم منذ البداية: بيتر داركر، توم ستيوارت، روبرت كابلان، ديفيد نورتون. وقد تم عقد مؤتمرات لإدارة المعرفة، حيث كان من أوائلها مؤتمر برعاية أرنست ويانج عام 1994، ومؤتمراً آخر عام 1995، الذي كان برعاية آرثر أندرسون والمركز الأمريكي للإنتاج والجودة، وقد شارك فيه 500 عالم وباحث (عبدالله، 2012).

#### • مفهوم إدارة المعرفة:

تعرف إدارة المعرفة كذلك بأنها: "العملية أو الممارسة الواعية التي تحدد موارد المعرفة وطريقة التقاطها واستفادة الأفراد منها بالشكل المنهجي". وتساعد إدارة المعرفة في ذلك، على قدرة المنظمات لتنافس بشكل أكثر فاعلية. وهي توفر النسق المنهجي والمتعمد لأفراد المنظمة، العمليات، التكنولوجيات، والهيكل التنظيمي ويهدف ذلك إلى تحقيق القيمة. (الطاهر، 2021)

وتعرف إدارة المعرفة بأنها: عمل المنظمة على تعظيم كفاءة الاستخدام لرأس المال الفكري، وذلك من خلال التشارك في التفكير الجماعي. وهي أيضاً، عبارة عن رأس المال الفكري الذي يعود إلى المنظمة وهو القيمة المضافة لها. ومن هنا، يمكن ملاحظة أن مفهوم إدارة المعرفة يقوم على توفير المعلومات لجميع الأفراد. ويرتكز هذا المفهوم أيضاً على أقصى استفادة يمكن تحقيقها من خلال المعلومات المتاحة في المنظمة، بالإضافة إلى ارتكازها على الخبرات الكامنة في عقول الأفراد العاملين في المنظمة. (الطاهر، 2015). وتعرف أيضاً، بأنها: "إدارة جميع أصول المنظمة من المعرفة والموارد الإنسانية والفكرية والطاقات والقدرات الخلاقة، وهي إدارة للتجارب والخبرات ورأس المال الإنساني". (ياسين، 2007)

وبناءً على ما سبق، يعرّف الباحث إدارة المعرفة بأنها: مجموعة من الممارسات التي تعمل على التقاط المعرفة وتشخيصها، ثم العمل على استغلالها ليتم نشرها وتطبيقها في المنظمة واستخدامها بغرض التطوير المستمر.

#### • أهمية إدارة المعرفة:

تتوضح أهمية إدارة المعرفة من خلال وجودها في المنظمة كجزء أساسي يحقق لها التقدم في المجتمع، وتتلخص أهمية إدارة المعرفة في مجموعة من النقاط الرئيسية، وهي: (بوهنة وكحل الراس، 2020؛ صارم، 2019)

1. تعتبر إدارة المعرفة فرصة عظيمة للمنظمات، تعمل على خفض التكاليف وزيادة الموجودات الداخلية من أجل توليد الإيرادات الجديدة.
  2. تعتبر عملية نظامية متكاملة تعمل على تنسيق الأنشطة داخل المنظمة، بحيث تؤدي إلى تحقيق الأهداف.
  3. تعمل على تعزيز مقدرة المنظمة على الحفاظ على آدائها التنظيمي الذي تعتمد فيه على المعرفة والخبرة والعمليات التحسينية.
  4. تعمل على إتاحة المجال لتحديد المعرفة اللازمة، وتوثيق ما هو متاح منها وتطوير ومشاركة تلك المعرفة بالإضافة إلى عمليات التطبيق والتقييم.
  5. تعتبر أداة فاعلة للمنظمات تعمل على استثمار رأس المال الفكري، وذلك عن طريق الوصول إلى المعرفة التي تم توليدها.
  6. تعتبر أداة تعمل على تحفيز المنظمة من أجل تشجيع مواردها البشرية في إبراز قدراتها الإبداعية، وذلك لتكوين معرفة جيدة.
  7. تساهم في حفز المنظمة على التجديد الذاتي والمقدرة على مواجهة التغيرات البيئية.
  8. تعمل على توفير الفرصة من أجل الحصول على ميزة تنافسية دائمة للمنظمة، وذلك عبر المساهمة في تمكين المنظمة من أن تتبنى الكثير من الإبداعات التي تظهر في طرحها للسلع والخدمات الجديدة.
  9. تعمل على دعم الجهود من أجل الاستفادة من الموجودات بشتى أشكالها، وذلك من خلال توفير إطار عمل يعزز المعرفة التنظيمية.
  10. تعتبر عملية تكاملية منظمة تعمل على تنسيق الأنشطة في المنظمة، وذلك بغية تحقيق أهدافها.
  11. تعتبر أداة فاعلة في المنظمة تعمل على استثمار رأس المال الفكري فيها، وذلك عن طريق تسهيل عملية الوصول إلى المعرفة المولدة فيها عند حاجتها.
  12. تعتبر فرصة جيدة للحصول على الميزات التنافسية في المنظمة، وذلك عن طريق مساهمتها في التمكين من تبني الكثير من الإبداعات في طرح السلع والخدمات الجديدة.
  13. تعتبر أداة تساهم في تحويل المنظمة إلى مجتمع معرفي يحدث التغيرات الجذرية فيها، وذلك للتكيف مع التغيرات المتسارعة في البيئة ومواجهة التعقيد الحاصل فيها.
- ومن خلال ما تقدم، يرى الباحث أن لإدارة المعرفة أهمية في التطبيق. وتبين هذه الأهمية من خلال كونها القاعدة الأساسية التي تعود إليها المنظمة في عملية صنع القرارات الهامة، وهذا يخدم في مصلحة المنظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

#### • أبعاد إدارة المعرفة:

هناك مجموعة من الممارسات والعمليات، التي تتضمنها إدارة المعرفة. وتعتبر هذه الممارسات وظائف إدارة المعرفة الأساسية. حيث أنها تكون مرتبة ومنظمة بشكل منهجي يعتمد على جمع المعرفة بغض النظر عن نوعها، ثم العمل على توليدها وتخزينها بالشكل الذي يضمن الحفاظ عليها، ثم توزيعها ومشاركتها وتطبيقها في المنظمة. وقد لخص الباحث العمليات الفرعية التي تجري ضمن هذه الممارسات، وتوضح كما يلي (بونار، 2020، تايه والنجار، 2017، طيطي، 2010):

1. اكتساب المعرفة: تشير هذه العملية إلى التقاط المعرفة من المصادر المختلفة والمحددة مسبقاً، حيث أنها إما أن تكون مصادر داخلية (مثل التشارك في مختلف الخبرات) أو خارجية (مثل المؤتمرات والندوات)، ويتم دعم تلك العملية من خلال التكنولوجيا الحديثة، للحصول على معارف جديدة من خلال عمليات التوظيف المختلفة.
  2. توليد المعرفة: تشير هذه العملية إلى الإبداع، حيث يتم ذلك عن طريق تشارك فرق العمل في توليد رأس مال فكري جديد. وتساهم هذه العملية في التعرف إلى المشكلات وإيجاد أية حلول مناسبة لها، ويتم ذلك بطريقة إبتكارية بشكل مستمر. وتساعد المنظمة على أن تتفوق في إنجازها وتحقق مكانية عالية في السوق.
  3. تخزين المعرفة: وتشير هذه العملية إلى احتواء المنظمة على ذاكرة تنظيمية، حيث تكون المعرفة موجودة فيها بأشكال متنوعة. وتحرص المنظمات على إدارة مخزونها المعرفي من خلال عمليات الإكتساب والحفاظ وتوظيف المعرفة التنظيمية، وذلك بدعم التكنولوجيا التي تساعد على ذلك. وتعتبر عملية التخزين الجسر الذي يمد بالمعرفة ومسكها واسترجاعها، وهي عملية روتينية في المنظمة.
  4. توزيع المعرفة: وتشير هذه العملية إلى عملية نشر تلك المعرفة على المستوى الإداري والوظيفي، لتتمكن المنظمة من الاستفادة منها واستغلالها لتحقيق الإنتاجية المرتفعة. ومن المهم قبل استغلال المعرفة، أن يتم توزيعها وتقاسمها في المنظمة على مختلف المستويات وأن تتفاعل في عملها بين تكنولوجيات المنظمة، وبعد ذلك يتم استغلالها بسلاسة.
  5. تطبيق المعرفة: أن هذه العملية تشير إلى المهمة الرئيسية المطلوبة من إدارة المعرفة، وبناءً عليه فإنها تغطي المهام التالية: الاستخدام وإعادة الاستخدام، ثم الاستفادة ثم التطبيق للمعرفة.
- وبتطبيق الممارسات السابقة لإدارة المعرفة، فإنه يمكن القول أن هناك آثاراً إيجابية تنتج عنها. حيث يجب على المنظمة أن تحافظ على العاملين أصحاب المعرفة العالية والمواهب الجيدة، خلال تطبيقها لإدارة المعرفة. وذلك من خلال تذليل العوائق التي تقف في طريق الوصول إلى المعرفة، عن طريق منح العاملين حريتهم التامة في استخدام المعرفة الشخصية وتطبيق تلك المعرفة بما يعمل على تحقيق إدراك العاملين بأهمية المعلومات التي يملكونها. وبذلك، فإن المنظمة تضمن الحفاظ على رأس المال الفكري فيها، وإمكانية استفادتها من مقدرة هؤلاء الأشخاص وتحويل معرفتهم الضمنية إلى معرفة صريحة للاستعانة بها في الأعمال اليومية. وتظهر آثار إدارة المعرفة الإيجابية على الأفراد من خلال عدة فوائد، مثل: توفير التعلم المستمر للعاملين، رفع التكيف لدى العاملين، والرضا الوظيفي للعاملين تجاه عملهم. (الطاهر، 2015)

## 2.1.2. المنظمة الذكية:

### • مفهوم المنظمة الذكية:

ظهر مفهوم المنظمة الذكية، كاستجابة سريعة للتغيرات الحاصلة في البيئة في القرن العشرين. ونتيجة لذلك، أُلزمت المنظمات بالعمل على إعادة التفكير بطريقة تعمل على تحسين النتائج في العمليات التشغيلية وتحقيق الغايات الأساسية. حيث أن الأساليب والمبادرات الحديثة المستخدمة من قبل المنظمات المنافسة، لم تعد كافية لتحقيق التميز. وعلى المنظمات أن تعمل على تحفيز عقلها التنظيمي والفتنة الجماعية لديها، وذلك لضمان أن تبقى على وجودها في بيئة الأعمال المتجددة. وتعرّف المنظمة الذكية بأنها: "المنظمة التي تتصف بسرعة الفهم والتعامل مع المتغيرات في البيئة بأسلوب غير مرجح، وهي تعبّر عن حالة من الدهاء الناتج عن المهارات للقدرة على الخروج من حالة الغموض والتعقيد والإنجاز المتميز للأداء". (فرعون وآخرون، 2019)

وبحسب الزعي والنواصرة (2019) فقد تبينت المنظمة الذكية في أهمية مفهومها من خلال الأوساط الأكاديمية في عام 1980، عندما حدد بوتر أهمية المنظمة الذكية والتنافسية.

وتعرّف المنظمة الذكية أيضاً بأنها: "المنظمة التي لديها المقدرة على الخفة وسرعة الحركة والرشاقة في عملية توليد المعرفة، والاستفادة من هذه المعرفة من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة. من خلال اقتناص الفرص، والتكيف مع التحديات والتغيرات البيئية. (راضي وآخرون، 2018)

وتعتبر المنظمة الذكية مدخل إداري حديث يساعد المنظمة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وبالتالي تجعل المنظمة متمكنة من تحقيق أهدافها محلياً ودولياً. وقد ثبت عن بعض الدراسات، إن المنظمة الذكية بسماتها ومبادئها تؤثر على إدارة الأزمات وقدرة المنظمة على التكيف مع الظروف بشكل إيجابي. (الجبوري والسلمان، 2020)

وبناءً على ما سبق، يعرّف الباحث المنظمة الذكية بأنها: تلك المنظمة التي تتضمن في خصائصها مجموعة من الصفات التي تعمل على تحسين رؤيتها الإستراتيجية وزيادة سيطرتها على المحيط الداخلي والخارجي، من خلال فهم البيئة المحيطة والعمل على إدارة مواردها الخاصة، وبالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية المخطط لها.

### • مبادئ المنظمة الذكية:

إن للمنظمة الذكية مجموعة من السمات التي تميزها في عملها، وقد توصل الباحث إلى هذه السمات من خلال مراجعته للدراسات السابقة. حيث أنه بحسب الشرافي (2020) والطائي وآخرون (2021)، فقد وضّحوا أن من أهم النماذج التي تقوم عليها المنظمة الذكية هو نموذج مائيسون ومائيسون

(1998) الذي جاء معتمداً مجموعة من العناصر التي تعتبر مبادئ للمنظمة الذكية وهي تسعة مبادئ رئيسية تتوزع في ثلاثة مجموعات، هي: فهم البيئة، إدارة الموارد، وتحقيق الأهداف. وتتلخص هذه السمات في مجموعة من النقاط الهامة، وقد قام الباحث بترتيب هذه النقاط كالتالي:

#### 1. فهم البيئة:

تعتبر البيئة من أهم المؤثرات التي قد تمس نشاط المنظمة، ولهذا السبب فإن المنظمة تعمل على عملية تشخيص وتحليل البيئة من خلال مكونات رئيسية للإدارة الاستراتيجية في المنظمة. وكلما ازداد الامام بأمور تحليل البيئة والتعرف على المؤثرات فيها، أدى ذلك إلى استجابة المنظمة لتحقيق الأهداف المرجوة. ويكون فهم البيئة من خلال مهمتين رئيسيتين: تغطية حالة اللاتأكد، أنظمة التفكير والمنظور الاستراتيجي من الداخل-الخارج (راضي وحسين، 2017).

وتعرف عملية فهم البيئة بأنها: "قدرة المنظمة على إدراك حالة الغموض والتعقيد في البيئة الداخلية والخارجية الخاصة بأعمالها، وذلك لغرض عملية التخطيط ووضع الاستراتيجيات والإحتمالات التي تخدم عملية اتخاذ القرارات الفعالة". (الحجاج، 2017)

وتتم عملية فهم البيئة من خلال المسح البيئي المستمر الذي يجب على المنظمة أن تنجزه بشكل دوري، والمسح البيئي هو مراقبة وتقييم، ونشر المعلومات من البيئة الداخلية والخارجية إلى الأشخاص الرئيسيين المعنيين بتلك المعلومات. وتعمل هذه العملية على تعريف العوامل الاستراتيجية الخارجية والداخلية، والتي تحدد مستقبل المنظمة، وذلك من خلال دراسة نقاط القوة والضعف للمنظمة والفرص والتحديات الموجودة في البيئة. (Wheelen & Hunger, 2012).

ويكون فهم البيئة والاحساس بها، من خلال امتلاك رؤية استراتيجية واضحة وتوفر هيكل تنظيمي قابل للتغيير، بالإضافة إلى امتلاك نظام مراقبة قادر على التعرف على المؤثرات المؤثرة والتي تحيط بالمنظمة. ويكون أيضاً، من خلال تيقظ المنظمة والاستجابة للتغيرات البيئية بفاعلية، وذلك من خلال تعزيز القدرات واستغلالها. (القضاة وآخرون، 2019، 194).

ويرى الباحث أن هذه العملية عندما تتم بشكل جيد، فإنها تساعد على فهم البيئة بشكل أفضل، وتحقيق الأهداف بشكل أسهل. وتكون المنظمة الذكية في هذه السمة، قادرة على إدراك درجة التعقيد وحالة اللاتأكد البيئية. فعندما تكون المنظمة الذكية مدركة لذلك، تكون أكثر قدرة على اتخاذ القرارات بكل سهولة تامة. ويتم ذلك من خلال قيامها بالمسح البيئي والرقابة على المعلومات والعمل على تقييمها وتوزيعها بعدالة، ومن خلال ذلك تكون المنظمة الذكية قادرة أيضاً على تجنب الأحداث المفاجئة على المستوى البعيد، بالشكل الذي يحقق ضمان وجودها بشكل دائم. (عبدالله وآخرون، 2020)

#### 2. تحقيق الأهداف التنظيمية:

بحسب النجار (2008) فإن الأهداف تعرف بأنها: "مجموعة من الغايات المرغوبة، ولا يمكن تصور الجهد الجماعي بلا هدف. فالهدف هو ما يحدد الاتجاه العام للجهود الجماعية، حيث أنه إذا لم يكن الهدف موجوداً فإن هذه الجهود تكون ضائعة". وتتعلق الأهداف بالمستقبل وبالآمال المراد تحقيقها مستقبلاً. ولكن هناك فرق بين الأهداف والآمال، وهو أن الأهداف تمثل النقطة التي نصل إلى غاية المجهودات فيها، أما الآمال فليست إلا رغبات بلا تخطيط فتكون اعتباطية. وتكون الأهداف في تخطيطها، إما طويلة الأجل أو قصيرة الأجل. ولتحديد الأهداف فوائد عظيمة، تتلخص في كونها تسهل التنسيق بين جهود الأفراد، تساعد على وضع الخطط المتكاملة والمتناسقة، وتستخدم كمقياس للرقابة بصفتها تحدد ما يجب عمله. وهناك مجموعة من الشروط التي يجب أن تتوفر في الأهداف الموضوعية، وهذه الشروط تتلخص بخمسة نقاط رئيسية: أن تكون صريحة وواضحة ومفهومة لجميع الأفراد. أن تكون عملية ويسهل الوصول إليها. أن تكون مترابطة مع أهداف الأفراد الشخصية، وذلك لضمان تعاونهم وقيامهم بالجهود المطلوبة، أن تكون قابلة لعملية القياس ولا تكون مجرد كلمات عامة، وأخيراً يجب أن لا تعارض القيم الأخلاقية السائدة. وتتمحور الأهداف في ميادينها حول أربعة مواقع رئيسية، في المركز السوقي، والابتكارات التكنولوجية والعلمية، والكفاية الإنتاجية، والصورة الذهنية للمنظمة أو المشروع.

وتتبع عملية تحقيق الأهداف في ميادين مختلفة في المنظمة تعمل على تحقيقها ضمن أعمالها، مثل: الربحية، الكفاءة، النمو، ثروة المساهمين، استغلال الموارد، السمعة، المساهمة عن طريق العاملين والمجتمع، قيادة السوق، قيادة التكنولوجيا، البقاء في السوق، الاحتياجات الشخصية للإدارة العليا. وتعتبر الأهداف النتيجة النهائية للنشاط المخطط، وإنجاز الأهداف التنظيمية يجب أن يكمل ما جاءت به رسالة المنظمة. والغاية التي يكونها الهدف هي الحالة ذات النهاية المفتوحة لما تريد القيام به المنظمة التي تخطط لتحقيق ذلك الهدف. (Wheelen & Hunger, 2012)

وتعرف عملية تحقيق الأهداف كذلك بأنها: "الوصول إلى الأهداف التي قامت المنظمة بوضعها، والتي تساعد في تحقيق سبب بقاءها بالتركيز على الذكاء الجماعي". (الحجاج، 2017)

ومن الجدير بالذكر، أنه لا يمكن تحقيق الأهداف التنظيمية دون الاهتمام بالعناصر البشرية القادرة على الابتكار، التطوير، والتجديد. فالأفراد هم من يصنعون المنظمات ويخلقونها وليس المعدات والمباني، ولهذا يجب الاهتمام والاستثمار بهذه الموارد والعمل على تنمية مهاراتها حتى تكون على مقدرة لتحقيق الأهداف بفاعلية وتواكب التغيير الذي تواجهه. (جقيدل وزرارة، 2021)

## 3. إدارة الموارد:

تعتبر الموارد المادية والتنظيمية جميع الموجودات والإمكانات والعمليات المنظمة التي تشتملها المنظمة، بالإضافة إلى خصائص ومهارات التنظيم والمعرفة والمعلومات التي تمتلكها. وقد تكون الموارد ملموسة مثل: المكنات، الأموال، والمباني. ومن الممكن أيضاً أن تكون غير ملموسة مثل: السمعة، الاسم التجاري، الصورة الذهنية، براءة الاختراع، والمهارات التسويقية والفنية. (هادي، 2018)

وتعرف إدارة الموارد بأنها: "عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بتوفير الموارد والعمل على مناقشتها، بما يحقق لها مواجهة حالة الغموض في بيئة العمل" (الحجاج، 2017). وتكون المنظمة في هذه السمة، قادرة على اتخاذ التحركات الاستراتيجية التي تحقق الأهداف التنظيمية. وتشتمل الموارد على نوعين: الملموس وغير الملموس، حيث تجري عملية إدارة الموارد من خلال تحديد الإجراءات الاستراتيجية التي تعمل على تحقيق غرض المنظمة ضمن بيئة متغيرة، وتقوم هذه العملية على مجموعة من الوظائف المهمة. (عبدالله وآخرون، 2020؛ عبودي والمعاويدي، 2019)

وتعتبر عملية إدارة الموارد عملية تقوم على اتخاذ القرارات الاستراتيجية المهمة وتمكين العاملين وتدفق المعلومات الخاصة بتوفير الموارد المختلفة من البيئة الخارجية ومناقشتها لصالح المنظمة. وتبين هذه العملية، ثراء المنظمة من الموارد من خلال مصادر مختلفة في البيئة الخارجية التي تحتوي على مبادئ وأصول تعود إلى المنظمة. (الحجاج، 2017، 36)

## • أهداف المنظمة الذكية:

تهدف المنظمة الذكية إلى مجموعة من الأهداف، التي تساعد على مواكبة التطورات التي تحصل في التحول إلى منظمة ذكية. وتعمل هذه الأهداف على تحسين قدرتها في الأعمال، وتمثل هذه الأهداف بالنقاط التالية: (العكش، 2020، 70-71)

1. التحول إلى بيئة استباقية تعمل على إدراك المحيط بدلاً من أن تكون بيئة رد الفعل تدرك المعلومات فقط.
2. العمل على أتمتة الخطوات والوظائف ودمجها بأكثر قدر ممكن.
3. العمل على توفير بيانات لعملية التحليل البيئي.
4. المحافظة على تنافس المنظمة وتحقيق نجاحها بشكل مستدام، وذلك في ظل بيئة أعمال متغيرة جداً.
5. العمل على الدعم بالتفكير الاستراتيجي والاستثمار بالخبرات في مجال ذكاء الأعمال.
6. العمل على التخطيط لأجل تلبية متطلبات العمل، والحصول على الفرص المتوفرة في البيئة لتمكين المنظمة.
7. العمل على تبسيط وتخصيص فرق العمل للاندماج بالتعلم والمعرفة، وذلك بإضافة قيم جديدة للمنظمة.
8. نقل جميع المعلومات ذات القيمة إلى جميع أنحاء المنظمة، وذلك عن طريق ذكاء الأعمال.

## • أهمية المنظمة الذكية:

وضّح روبرت أهمية المنظمة الذكية منذ البداية في عام 1980، عندما قام بتحديد أهمية المنظمة الذكية والتنافسية من وجهة النظر البشرية. وقد جاءت الأهمية الكبرى لهذه المنظمات، لتسد حاجات المنظمات الأساسية. الأمر الذي أدى إلى توضيح بعض الدراسات لأهمية المنظمة الذكية، حيث عدّت منظومة مكونة من ثلاثة مكونات رئيسية: رأس المال الفكري، تكنولوجيا المعلومات، والقيم. وبناءً عليه، فإنه تم التعبير عن المنظمة الذكية بالمعادلة التالية (الزعيبي والنواصرة، 2019):

المنظمة الذكية = رأس المال الفكري + تكنولوجيا المعلومات + القيم

وتظهر تلك الأهمية، من خلال مجموعة من النقاط المهمة التي تمتاز بها المنظمة الذكية (عبودي والمعاويدي، 2019):

1. القدرة في اتخاذ القرار الاستراتيجي الجيد الذي يعمل على توليد القيمة.
  2. التركيز على استيعاب حالات اللاتأكد والتعلم والتكيف البيئي.
  3. تأكيد العمل الجماعي بين العاملين وتمكينهم.
  4. التركيز على الوصول إلى التكامل بين العمليات التنظيمية، التي تغطي استراتيجيات المنظمة وتصميم الهياكل وتنظيم الأفراد وتوجيههم.
- وتشير بعض الدراسات الأخرى إلى ميزات إضافية للمنظمة الذكية، وهذه الميزات تركز على مجموعة من العناصر التي تشكل البنية الأساسية للمنظمة الذكية. وتتلخص هذه الميزات في نقاط رئيسية كالتالي: (Lazarevic & Lukic, 2015)
1. تتوفر فيها ثقافة خلق القيمة، فهذه الثقافة أن توفرت أدى ذلك إلى تعظيم القيمة للعملاء.
  2. تعمل على خلق البدائل الجيدة، فالمنظمة الذكية في عملها لا بد لها من اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة التي تساعد على اتخاذ القرار الصحيح.
  3. تدعم التعلم المستمر، ويركز التعلم المستمر هنا على زيادة قدرة المنظمة الذكية في خلق قيمة بشكل أكبر لمواجهة التغيرات في البيئة.
  4. قدرتها على تخفيف حالة اللاتأكد البيئي، فالأفراد في المنظمة الذكية تعمل على فهم كيفية التعامل مع حالة اللاتأكد البيئي الذي من الممكن أن تواجهه، فهم يعملون على قياس ما لا يعرفونه وإدارة المخاطر الطارئة.

5. تميزها بالتفكير النظري، حيث أن تطوير التكنولوجيات الحديثة والمنتجات والخدمات والعمليات والعمل على تنميتها جميعها، يؤدي إلى توليد التغييرات الضرورية في عالم المنافسة والعملاء. وتستخدم المنظمة الذكية التفكير النظري لفهم وتقييم تأثير القرارات طويلة الأمد.
- خصائص المنظمة الذكية:

- للمنظمة الذكية مجموعة من الخصائص التي تتصف بها، وقد تلخصت هذه الخصائص في مجموعة من النقاط الرئيسية التي تبينها كالتالي: (الطائي وآخرون، 2021، الزعي والنواصرة، 2019)
1. الابداع: ويعني ذلك، الابداع هو المقدرة على خلق الأفكار الحديثة في ابتكار خدمات ومنتجات جديدة، ويعتبر القوة التي تظهر من الابتكار.
  2. اتخاذ المخاطر: ويعني ذلك، الاستفادة من الأخطار المعتدلة التي تستطيع المنظمة السيطرة عليها، وذلك من خلال محاولات الأفراد الشخصية في عملية مواجهة الأخطار التي من الممكن حل مشكلتها.
  3. الدافع: ويعني ذلك، تقديم المنظمة الذكية الخطوات التي تشجع أفرادها وتحفزهم مادياً ومعنوياً في تحقيق الدافع لديهم.
  4. تقسيم العمل: ويعني ذلك تحديد المسؤوليات في المنظمة وبالشكل الفعال، لأجل إطلاق المواهب لدى أفرادها عن طريق استخدام التخصص في العمل.
  5. الرؤية المستقبلية: ويعني ذلك، أن يكون للمنظمة الذكية القدرة على رسم الرؤية المستقبلية الواضحة عن طريق التحليل إلى البيئة الخارجية، ووضع الخطط المستقبلية بموجها.

## 2.2. الدراسات السابقة:

تم تلخيص الدراسات السابقة، التي تهتم بإدارة المعرفة والمنظمة الذكية. حيث أن السبب في هذه الدراسة يركز على تبيان أهمية مفهوم إدارة المعرفة والمنظمة الذكية. فتم تلخيص ذلك كما يلي:

### 1.2.2. الدراسات العربية:

- دراسة (Al Shawabkeh et. al., 2022): حيث هدفت الدراسة إلى فحص أثر عمليات إدارة المعرفة، الإمكانيات التنظيمية، والآليات الوسيطة لإدارة المعرفة نحو تحقيق المنظمات الذكية. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود أثر مباشر بين جميع المتغيرات المبحوثة، وهذا الأثر ينعكس على المنظمة الذكية من وجهة نظر المبحوثين. وأن هناك دور وسيط لآليات وتقنيات إدارة المعرفة في المنظمة الذكية، وأن هذه النتيجة من الممكن أن تدعم القادة في توليد الوعي بالإمكانيات التنظيمية المفضلة، وآليات إدارة المعرفة المستخدمة في المنظمة.
- دراسة (Al-Nawafah et. al., 2022): حيث هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق القيادة التحويلية، بالتطبيق على المؤسسات الحكومية الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود مستوى عالٍ من الوعي لدى العاملين حول مفهوم القيادة التحويلية، وأن آراء المبحوثين بينت الرؤية الإيجابية لديهم تجاه أبعاد القيادة التحويلية. بالإضافة إلى أن المؤسسات الحكومية قامت بتبني مفهوم القيادة التحويلية.
- دراسة (Ameen & Othman, 2022): حيث هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين إدارة المعرفة والتنافسية، بالتطبيق على المنظمات العراقية. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن إدارة المعرفة بعملياتها تؤثر في تحقيق الميزة التنافسية، وأن المنظمات المبحوثة أكثر منافسة وأكثر قدرة على استدامة الميزة التنافسية فيها وأنها فعالة في وضع الأهداف التي تساعد في نشر المعرفة في المنظمة.
- دراسة الطائي والزهيري (2021): حيث هدفت الدراسة إلى البحث في آثار خصائص المنظمة الذكية على نشر المعرفة الأكاديمية في قطاع التعليم العالي. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن أعضاء هيئة التدريس يستطيعون فهم وظائفهم ومسؤولياتهم وأدوارهم التي يقومون بها، وأن أعضاء هيئة التدريس لا يفضلون مشاركة زملائهم عند الإشراف على الأبحاث العلمية.
- دراسة الغامدي (2021): حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع عمليات إدارة المعرفة (إكتساب وتشخيص المعرفة، إنتاج المعرفة، تطبيق المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة). وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن مستوى تطبيق متطلبات إدارة المعرفة في الإشراف التربوي بإدارة التعليم في منطقة عسير.
- دراسة كاظم وآخرون (2020): حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير المنظمة الذكية بأبعادها (التكيف، تشكيل وفهم البيئة، البراعة، والاستدامة) في الأداء الإستراتيجي المتميز بأبعاده (الأداء التنافسي، الأداء التشغيلي، الأداء المالي). وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن الشركات المبحوثة تعمل على متابعة تطوير قدراتها في التعديل والتصميم والتغيير من أجل مواجهة التغيرات البيئية، وينتج هذا عن مراقبتها ومتابعتها الدقيقة للتطور التنافسي في السوق.
- دراسة القضاة وآخرون (2020): حيث هدفت الدراسة إلى معرفة أثر وجود خصائص المنظمة الذكية، وممارستها في تعزيز عملية الابتكار. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود أثر إيجابي معنوي للخصائص المتعلقة بالمنظمة الذكية في عملية تعزيز الابتكار، ووجود أثر إيجابي معنوي لخصائص المنظمة الذكية في الأبعاد التالية للتغيير التنظيمي: القدرة على تصميم هيكل المنظمة، القدرة على التغيير التكنولوجي والخصائص.



- دراسة العكش (2020): حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التكنولوجيا في عملية بناء المنظمة الذكية. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا وبين بناء منظمة ذكية.
- دراسة النجار وقرمش (2020): هدفت الدراسة إلى تحديد دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق المنظمة الذكية في شركة جوال للاتصالات الخلوية الفلسطينية. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الاستراتيجية على خصائص المنظمة الذكية في الشركة الفلسطينية للاتصالات جوال.
- دراسة كمال وأبو زيد (2019): هدفت هذه الدراسة إلى تبيان تطبيق إدارة المعرفة، وأثر ذلك على تميز الأداء المؤسسي. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين متطلبات إدارة المعرفة وممارستها، وأن تطبيق إدارة المعرفة كان بدرجة متوسطة.
- دراسة (Al-Obthani & Ameen, 2019): هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر القيادة التحويلية على الحكومة الذكية، بالتطبيق على منظمات حكومية في دولة الامارات العربية المتحدة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبانة وتوزيعها بالمسح الشامل على تلك المنظمات، واختيار عينة عشوائية من العاملين الذين يستخدمون الخدمات الحكومية الذكية. وتوصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد هناك أثر معنوي لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، التحفيز الالهامي، الاستثارة الفكرية) على التنفيذ الفعلي للحكومة الذكية.
- دراسة أفين وجكر (2018): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور التمكين في تحقيق خصائص المنظمة الذكية بأبعادها (إيجاد البدائل الاستراتيجية، التعليم المستمر، وفهم البيئة). وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد التمكين وخصائص المنظمة الذكية، ووجود أثر معنوي لأبعاد التمكين في خصائص المنظمة الذكية.
- دراسة عبدالله وآخرون (2018): هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن توافر أبعاد المنظمة الذكية (بلوغ الغايات، فهم البيئة، مناقلة الموارد، وبناء الذكاء الجماعي). وتوصلت الدراسة إلى أن ابعاد مناقلة الموارد وبناء الذكاء الجماعي كانا من أهم الأبعاد التي حسمت الأهمية.
- دراسة راضي وآخرون (2018): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق أبعاد المنظمة الذكية في كلية فلسطين التقنية، وعلاقتها بمستوى الإبداع التقني في كلية فلسطين التقنية. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للمنظمة الذكية في الإبداع التقني، وأنها تم تطبيقها بدرجة متوسطة.
- دراسة (Al-Shobaki et. al., 2018): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد المنظمة الذكية في الكليات التقنية في فلسطين، وذلك بالتركيز على الأبعاد التالية فيها: الرؤية الاستراتيجية، ثقافة الجدارة والمهارة، نظام الحوافز. وتوصلت الدراسة إلى وجود درجة عالية من الموافقة على توفر أبعاد المنظمة الذكية من وجهة نظر العاملين عينة الدراسة.
- دراسة مقدادي (2018): هدفت هذه الدراسة للتعرف على مستوى تطبيق متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، وذلك بالتطبيق على إقليم الشمال. وتوصلت الدراسة إلى أن مؤسسة الضمان الاجتماعي قد استطاعت تطبيق متطلبات الهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات بدرجة مرتفعة.
- دراسة الزعي والقعيد (2017): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجية إدارة التدريب على المنظمات الذكية. وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر معنوي لاستراتيجية إدارة التدريب بأبعادها مجتمعة على المنظمة الذكية بوجود الدور الوسيط للتعلم الإلكتروني.
- دراسة الشنطي (2017): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة بأبعادها: اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة، وقياس مستوى ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها: التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الدافع الإلهامي، الاعتبار الفردية. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية كان متوسطاً، وأن أبعاد إدارة المعرفة أيضاً كانت متوسطة في ممارسة عملياتها، حيث كانت أعلى تلك الممارسات هي تخزين المعرفة، وأقلها كان من نصيب تطبيق المعرفة.
- دراسة ردايدة (2016): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر خصائص المنظمة الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، توليد البدائل الإستراتيجية، وفهم البيئة) على إدارة الأزمات. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية لخصائص المنظمة الذكية في إدارة الأزمات.
- دراسة منصور والقانوع (2016): هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الدور الذي تقوم به القيادة التحويلية في سبيل تحقيق الأهداف الاستراتيجية في التنظيمات الفلسطينية. وتوصلت الدراسة إلى: فيما يتعلق بتحقيق الأهداف الاستراتيجية فقد تبين أن هناك فروق بين حماس وفتح، وقد كان ذلك لصالح حماس.
- دراسة (Al-Kasasbeh et. al., 2016): هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر خصائص المنظمة الذكية بأبعادها (الرؤية الاستراتيجية الواضحة، ثقافة الجدارة، ونظام الحوافز الداعمة) على الأداء الاجتماعي والبيئي، وذلك بالتطبيق على شركة الفوسفات الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى أهمية خصائص المنظمة الذكية والأداء الاجتماعي والبيئي كان متوسطاً.
- دراسة (Azab, 2009): هدفت هذه الدراسة إلى التأكد من وجهة نظر العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي حول وجود خصائص القيادة التحويلية. وتوصلت الدراسة إلى أن وجود حاجة لتغيير النظام الإداري في المؤسسة.

## 2.2.2. الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Hidayat & Sensuse, 2022): هدفت هذه الدراسة إلى توضيح نموذج إدارة المعرفة المطبق على الحرم الجامعي الذكي في إندونيسيا. وتوصلت الدراسة إلى أن نموذج إدارة المعرفة للحرم الجامعي الذكي يتكون من خمس طبقات، تم تجميعها في مراحل دورة حياة النظام. وهذه الدورة تصف الإمكانية الفكرية في التكيف عند تحقيق مؤشرات الحرم الجامعي الذكي. وكذلك، أن دورة حياة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي تركز على التعليم، البحث، ومجتمع الخدمات.
- دراسة (Safriyanti, 2021): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادة التحويلية وإدارة المعرفة في رأس المال البشري، وأثار ذلك على أداء الإدارة المالية لوكالة Aceh. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية وإدارة المعرفة ورأس المال البشري والأداء التنظيمي، ضمن مستوى جيد في متوسطاته الحسابية.
- دراسة (Pellegrini et. Al, 2020): هدفت هذه الدراسة إلى عرض ثورة الادبيات المتعلقة بعلاقة إدارة المعرفة والقيادة، والمنشورة على مر العشرين سنة الماضية. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تركيزاً على بعض العوامل الإنسانية، العلائقية، التنظيمية والجوانب المتعلقة بالأداء.
- دراسة (Singgih et. al., 2020): تعتبر هذه الدراسة ذات أهمية لاهتمامها في العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة. فقد هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير القيادة التحويلية، إدارة المعرفة وبيئة العمل على أداء العاملين مع وجود الدور الوسيط للرضا الوظيفي. وتوصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد تأثير معنوي للقيادة التحويلية وإدارة المعرفة على أداء العاملين بوجود الدور الوسيط للرضا الوظيفي.
- دراسة (Son et. al., 2020): تعتبر هذه الدراسة ذات أهمية لاهتمامها في القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة، فقد هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف تأثير القيادة التحويلية وعمليات مشاركة المعرفة على الأداء المالي والتشغيلي للمنشآت في الصين. وتوصلت الدراسة إلى أن جمع ودعم المعرفة يتوسط في علاقة الارتباط بين القيادة التحويلية والأداء المالي والتشغيلي للمنشأة، وأن القيادة التحويلية لها تأثير معنوي أكثر على الأداء المالي، في حين أن مشاركة المعرفة لها تأثير معنوي أكثر على الأداء التشغيلي.
- دراسة (Yin et. al., 2019): هدفت هذه الدراسة إلى بناء أدب فكري للبحوث السابقة المتعلقة بأثر أبعاد القيادة التحويلية المختلفة على مشاركة المعرفة، بالإضافة إلى اكتشاف الآلية من خلال معرفة أي بعد من أبعاد القيادة التحويلية تؤثر على مشاركة المعرفة في الصين. وتوصلت الدراسة إلى أن السلامة النفسية تتوسط في تأثير التحفيز الفكري في مشاركة المعرفة، وأن كفاءة الفريق تتوسط في تأثير التحفيز الإلهامي على مشاركة المعرفة، وكلا العوامل المؤثرة تتوسط في تأثير الاعتبار الفردي على مشاركة المعرفة.
- دراسة (Uddin et. al., 2017): هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد الأثر المحتمل للقيادة التحويلية على إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، وبالتالي على الإبداع التنظيمي وأداء الشركة، بالتطبيق على مجموعة من الشركات في بنغلاديش. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية، التعلم التنظيمي، وإدارة المعرفة تكون مؤثر تنبؤي بشكل معنوي في أداء الشركة ومنه في الإبداع التنظيمي.
- دراسة (Imran et. al., 2016): هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج للتعلم التنظيمي من خلال القيادة التحويلية. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية لها أثر إيجابي معنوي على التعلم التنظيمي وإمكانية عملية إدارة المعرفة.
- دراسة (Massaro et. al., 2015): هدفت هذه الدراسة إلى مراجعة ونقد الأدبيات المتعلقة بإدارة معرفة القطاع العام، بعرض تقديري لحالة البحوث التي تطرقت إليها وتحديد برنامج أعمال للبحوث المستقبلية الخاصة بها. وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة معرفة القطاع العام قد احتلت الأهمية المتنامية في مجال البحث، وأن التطور في بنية الأدبيات النظرية المتنامية يواجه عوائق عديدة.
- دراسة (Nourzy et. al., 2013): هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقات بين القيادة التحويلية، التعلم التنظيمي، إدارة المعرفة، الإبداع التنظيمي، والأداء التنظيمي بالتطبيق على شركات التصنيع في إيران. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية لها تأثير مباشر على التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة، وأن التعلم التنظيمي له تأثير إيجابي على إدارة المعرفة في شركات التصنيع المبحوثة، وأن هناك اثر إيجابي للقيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي والأداء التنظيمي.
- دراسة (Radzi et. al., 2013): هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي والإبداع التنظيمي. وذلك بالتطبيق على قطاع تصنيع المأكولات الآسيوية في شرق آسيا (الصين، تاوان، وماليزيا). وتوصلت الدراسة إلى وجود اثر إيجابي بين الابعاد، وأن التعلم التنظيمي يتوسط بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي.



### 3.2. التأسيس النظري للعلاقة بين إدارة المعرفة والمنظمات الذكية:

إن الهدف العملي من إدارة المعرفة الداعم لأي استراتيجية تمارسها المنظمة، هو تفعيل أفضل المعارف المتاحة ورأس المال الذهني المكون للعمال، ومن ثم تعمل المنظمة بأقصى فعالية من عملية التعلم في التشغيل والتعامل مع العملاء، وأصحاب المصلحة، وكافة التحديات الأخرى، لتنفيذ استراتيجية المنظمة من واقع الممارسة الصحيحة بطريقة صحيحة.

ويعتمد معنى وعلاقة إدارة المعرفة بالمنظمات على تبني الإدارة لنظم المعرفة التي يتم إستخدامها في الأنشطة والممارسات والبرامج والسياسات داخل المنظمة، إزاء حال منظمات الأعمال الحديثة في التحولات البيئية المستمرة، أصبح الأمر يتطلب نمطاً قيادياً مواكباً لكل ذلك التغييرات المستمرة. (بني عيسى، 2018)

وتشهد المنظمات الدخول في عصر المعرفة، مما يتطلب أن يتحول العاملين إلى عمال المعرفة. لذا فإن قيادة وإدارة هؤلاء العاملين بكفاءة وفعالية، هي أحد التحديات التي تواجه قيادة المنظمات. إن القيادة أحد أهم العوامل التي تؤثر في طريقة تعامل المنظمة مع إدارة المعرفة، فالقيادة بسلوكياتها تشمل على تحفيز العاملين، وتشكيل أهداف المنظمة، وبناء روح الجماعة، والتأسيس للثقافة التنظيمية وإعادة تشكيلها بما يتوافق مع أهدافها وقيمتها من وقت لآخر. فبدون القيادة التي تتصرف كنموذج يُحتذى به، فإن العاملين لن يكونوا مُحفزين للمشاركة في برنامج وعمليات إدارة المعرفة لخلق الظروف المناسبة التي تسمح للعاملين بالمنظمة بالمشاركة بمهاراتهم المعرفية، وغرس مهاراتهم المعرفية ضمن مستودعات وقواعد بيانات المعرفة للمنظمة، لتصبح متاحة للجميع وتُمكن العاملين حال احتياجهم لها من الوصول السريع، ولعل عمال المعرفة بحاجة إلى أمرين هما التعليم الرسمي للعاملين ومواصلة التعلم والتدريب أثناء الحياة الوظيفية لتحديث هذه المعارف. فالتحدي الذي يواجه المنظمات هو تطوير قدرات الآخرين وتعليمهم وتدريبهم على اكتساب المعرفة اللازمة وتبادلها فيما بينهم. ومن المعلوم أن المعرفة هي مصدر الشعور بالقوة وبالتالي يميل بعض العاملين لعدم البوح بها. وترتبط إدارة المعرفة بالموضوعات المهمة، التي تتعلق بتكيف وبقاء وجدارة المنظمة في مواجهة التغيير البيئي وفهمه وغير المترابط. وهي تشمل بصفة أساسية على العمليات التنظيمية التي تسعى إلى التعاون المتزامن بين كل من قدرة تكنولوجيا المعلومات في تشغيل البيانات والمعلومات، وبين القدرات الإبتكارية والإبداعية للإنسان.

وممارسة العدالة، لأولئك الذين يشاركون بفعالية بالمعارف التي مما سيؤدي إلى زيادة من يمتلكونها كمية المعارف المتدفقة بين الأفراد والوحدات وفرق العمل في المنظمة. ومن جانب آخر، فالقيادة التحويلية تُشجع على التجريب وحرية التعبير وتعمل على توفير المصادر المختلفة للعاملين، وتفويض الصلاحيات مما يساهم في سرعة التحول إلى ما يُسمى بالمنظمات المتعلمة. إن عمليات إدارة المعرفة لا تُدار بالطرق التقليدية التي تتصف بالرقابة الشديدة وبالتحكم غير المبرر بالمعلومات، بل على العكس تحتاج إلى مداخل حديثة للقيادة تُشجع العاملين على التجريب، وتزويدهم بالمصادر اللازمة، وتفويض الصلاحيات، والاحتفال بنجاحاتهم والاحتفاظ بهم. (الشنطي، 2017)

ولا ريب أن مفاهيم الدراسة الرئيسة المبحوثة، لها أهمية كبيرة وذلك لأثرها على عمل المنظمات وتميز منتجاتها وخدماتها بما ينعكس على تعزيز موقفها التنافسي مع المنظمات الأخرى، وهذا بدوره يمكن المنظمات الذكية من تحقيق غاياتها التي تسعى إليها، فعند النظر إلى نماذج المنظمات الذكية نجد أن هناك ترابطاً بين هذا المفهوم ومفهوم إدارة المعرفة.

### 3. الخاتمة:

بعد مراجعة الدراسات السابقة، والبحث في الأدبيات النظرية حول موضوع إدارة المعرفة وآثارها، وكذلك المنظمة الذكية. يستنتج مما سبق، النقاط التالية:

#### 1.3. النتائج:

- أن لإدارة المعرفة دور هام في المنظمات لجعلها قادرة على التغيير التنظيمي والإبتكار في مجال عملها. وتبين من خلال الدراسات السابقة، أن لإدارة المعرفة تأثير إيجابي على تنافسية المنظمات. وأنها قادرة على إثراء المنظمة بالمعرفة الكافية لتكون جاهزة عند مواجهة التغيرات البيئية.
- أن هناك علاقة بين إدارة المعرفة والقيادة التحويلية. حيث أنه من المعروف أن باتباع القيادة التحويلية تتمكن الإدارة العليا من تحويل المنظمة إلى ذكية؛ لأن القيادة التحويلية نمط قيادي يساعد في تطبيق تغيير معين في المنظمة، فيما يتعلق بطرق العمل أو غيرها.
- أن هناك تطبيقاً للمنظمة الذكية بدرجة متوسطة في الوطن العربي. لا سيما أن ذلك تبين في الدراسات التي طبقت على قطاع التعليم العالي، إلا أن هذه الدراسة قد اهتمت بالمؤسسات الحكومية بشكل عام.
- تم اعتماد الدراسة النظرية لأخذ فكرة أولية عن الوضع الحالي في المجتمعات المبحوثة في الدراسات السابقة، فيما يتعلق بإدارة المعرفة والمنظمات الذكية. ويظهر أن هناك اهتماماً واضحاً بهذين المفهومين لدى الباحثين.

## 2.3. التوصيات:

- أوصت هذه الدراسة على تكثيف الجهود حول البحث عن أثر إدارة المعرفة في المنظمات الذكية، واستخدام استراتيجية الدراسة الميدانية في ذلك. ويظهر أن هناك توصيات أخرى، قد تفتح الأبواب أمام البحوث المستقبلية مثل:
- البحث عن متطلبات إدارة المعرفة، ومستوى تطبيقها في الشركات العامة والخاصة.
  - البحث عن مستوى تطبيق المنظمات الذكية في الشركات التي تعتمد على تقديم المنتج، وليس الخدمة.
  - البحث عن أثر إدارة المعرفة في المنظمات الذكية بوجود متغيرات وسيطة، مثل: القيادة التحويلية، التعلم الإلكتروني، إدارة الأزمات وغيرها من المتغيرات.

## المراجع:

## أولاً: المراجع العربية:

1. أفين، محمد صالح أحمد وجكر، مصطفى إسماعيل. (2018). دور ابعاد التمكين في تحقيق خصائص المنظمة الذكية دراسة ميدانية لعينة من المدراء في منظمات الأعمال الصغيرة في محافظة دهوك. *مجلة جامعة دهوك*: 21 (1): 205-225.
2. بوهنة، ليندة وكحل الراس، صابرينة. (2020). *أثر إدارة المعرفة في تمكين العاملين دراسة حالة مديرية العمليات لاتصالات الجزائر - فرع جيجل*. رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل.
3. بونار، عمر. (2020). أثر إدارة المعرفة على تمكين العاملين في الجماعات المحلية الجزائرية. *مجلة أداء المؤسسة الجزائرية*: 16 (1): 13-20.
4. تايه، محمد ابراهيم والنجار، صباح مجيد. (2017). تأثير عمليات إدارة المعرفة في أداء الخدمة التأمينية (بحث تطبيقي في شركة التأمين الوطنية العامة). *مجلة دراسات محاسبية ومالية*: 12 (38): 1-28.
5. الجبوري، سيف خلف عطالله والسمان، ثائر أحمد سعدون. (2020). بناء المنظمات الذكية من خلال إستراتيجيات الريادة ودورها في إدارة الأزمات: دراسة تحليلية لعينة من كليات جامعة الموصل. *مجلة تنمية الرافدين*: 39 (126): 41-61.
6. جقيدل، السعيد وزرارة، فيروز مامي. (2021). متطلبات تنمية الموارد البشرية الإدارية والتنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. *مجلة العلوم الاجتماعية*: 15 (1): 109-124.
7. الحجاج، حسنين عماد عبد الصمد. (2017). *استكشاف طبيعة العلاقة بين عناصر المنظمات الذكية والمعرفة باستخدام الشبكات العصبونية*. رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
8. راضي، جواد محسن وحسين، سجي جواد. (2017). دور ابعاد التعلم التنظيمي في التحول الى منظمات ذكية دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في بعض جامعات الفرات الأوسط. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*: 19 (3): 33-61.
9. راضي، ميرفت محمد محمد، أبو شمالة، ديانا عبدالناصر، وهنية، شيماء موسى. (2018). واقع تطبيق ابعاد المنظمة الذكية وعلاقته بمستوى الابداع التقني في كلية فلسطين التقنية بدير البلح من وجهة نظر العاملين. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*: 11 (36): 75-110.
10. الزعبي، فراس علي خليفة والقعيد، مرزوق عايد نمر. (2017). أثر إستراتيجية إدارة التدريب في المنظمات الذكية: الدور الوسيط للتعلم الإلكتروني دراسة تطبيقية في شركات صناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان. *مجلة الميثاق للعلوم الاقتصادية والإدارية*: 3 (2): 273 - 310.
11. الزعبي، حسن علي والنواصرة، مصطفى سليمان. (2019). *المنظمات الذكية: منظور إستراتيجي*. دار وائل للنشر والتوزيع.
12. الشرافي، صهيبي تيسير. (2020). التحسين وفق. (ISO 9001:2015) ودوره في بناء المنظمة الذكية: دراسة حالة شركات مجموعة الاتصالات الفلسطينية. *مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد*: 3 (2): 63-77.
13. الطائي، يوسف حجيم، الصائغ، محمد جبار وهادي، قيصر علي. (2021). *صياغة الاستراتيجية المستدامة للشركة في بناء المنظمات الذكية (دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في شركة زين العراق للاتصالات)*. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية: 26: 119-150.
14. الطاهر، لوراسية. (2021). تبني ممارسات إدارة المعرفة ضمن فرق العمل وتأثيرها على فعالية التعلم الجماعي: دراسة حالة مركب الحديد والصلب سידار الحجر عناية. *مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال*: 4 (1): 366-384.
15. الطاهر، أسمهان ماجد. (2015). *إدارة المعرفة*. (ط2). دار وائل للنشر والتوزيع.
16. طيطي، خضر مصباح إسماعيل. (2010). *إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول*. دار الحامد للنشر والتوزيع.
17. عبدالله، حاتم علي، حمد، عامر علي، وعبد الكريم، علي إحسان. (2020). الكشف عن ابعاد المنظمة الذكية- دراسة تحليلية لآراء عينة من الكادر التدريسي في جامعة سامراء. *مجلة الإدارة والاقتصاد-الجامعة المستنصرية*: 126: 105-118.

18. عبدالله، خالد عتيق سعيد وجرجيس، جاسم محمد. (2014). *إدارة المعرفة: مفهومها، وأهميتها، وواقع تطبيقها في المكتبات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديرها*. Qscience Proceedings "the SLA-AGC 20th Annual Conference" 1-15.March 25-27.
19. عبدالله، خالدة عبد. (2012). *إدارة المعرفة الصريحة والكامنة في مكتبة مجلس النواب العراقي*. مجلة كلية الأدب: 99: 611-639.
20. عبودي، صفاء إدريس والمعاويدي، معن وعدالله. (2019). *أثر مبادئ المنظمة الذكية في تعزيز ممارسات المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية دراسة تحليلية في عينة من الكليات الأهلية في إقليم كردستان العراق*. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية: 11 (25): 238-261.
21. العكش، علاء خليل. (2020). *دور التكنولوجيا في بناء المنظمة الذكية: دراسة مقارنة بين مستشفيات (الشفاء-قناة السويس-سahelجرينسكا)*. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية: 5 (13): 65-80.
22. الغامدي، عزة أحمد علي. (2021). *واقع تطبيق إدارة المعرفة في الإشراف التربوي بإدارة التعليم بمنطقة عسير*. المجلة العربية للنشر العلمي: 32 (2): 251-304.
23. فرعون، محمد ثابت، العنزي، سعد علي والخالدي، عواد كاظم. (2019). *صياغة إستراتيجية ريادية الأعمال لتطوير نموذج المنظمات الذكية بحث تطبيقي في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق (زين العراق - آسيا سيل - كورك)*. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية: 10 (33): 113-137.
24. ردايدة، إيناس "محمد أمين" أحمد. (2016). *أثر خصائص المنظمة الذكية في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان*. رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
25. القضاة، فادي حامد، النسور، بلال هاشم والشوابكة، زياد علي. (2020). *أثر خصائص المنظمة الذكية في تعزيز الابتكار: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن*. مجلة الميثاق للعلوم الاقتصادية والإدارية: 6 (1): 183-218.
26. كاظم، جاسم راهي، العطار، فؤاد حمودي والياسري، أكرم محسن. (2020). *تأثير تبني أنموذج المنظمة الذكية في تحقيق الأداء الاستراتيجي المتميز (بحث استطلاعي لأراء عينة من المديرين في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق (زين العراق- كورك- آسيا سيل))*. مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية: 10 (3): 60-79.
27. منصور، منصور عبد القادر والقانون، عبد اللطيف رجب. (2016). *دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية الفلسطينية*. مجلة رؤى اقتصادية-جامعة الشهيد حمه لخضر: 10: 177-200.
28. النجار، عبدالعزيز. (2008). *الإدارة الذكية: التخطيط، التنظيم، إدارة الأفراد، اتخاذ القرارات*. المكتب العربي الحديث.
29. النجار، فايز جمعة صالح وقرمش، فداء عبد الحميد. (2020). *القيادة الإستراتيجية ودورها في تحقيق المنظمة الذكية- دراسة حالة شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال*. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال: 9 (1): 79-94.
30. هادي، حيدر عبد نور. (2018). *دور القيادة التحويلية في تحقيق القدرات الجوهرية*. Sciences. Journal of University of Babylon: 26 (9): 77-100.
31. ياسين، سعد غالب. (2007). *نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي*. مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية: 124.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Al Shawabkeh, Khaled Mahmoud, Alhawari, Samer Fawaz &, Al-Kharabsheh, Mohammad Abed-Haleem (2022). Towards Smart Organization, Integrating KMProcesses, and Organizational Capabilities. *International Journal of Sociotechnology and Knowledge Development*, 14 (1), 1-28. <https://doi.org/10.4018/ijksd.289040>
2. Hidayat, Deden Sumirat & Sensuse, Dana Indra (2022). Knowledge Management model for Smart Campus in Indonesia. *Data*, 7 (7), 1-42. <https://doi.org/10.3390/data7010007>
3. Imran, Muhammad Kashif, Ilyas, Muhammad, Aslam, Usman & Ubaid-Ur- Rahman (2016). Organizational learning through transformational leadership. *The learning organization*, 23 (4), 232-248. <https://doi.org/10.1108/tlo-09-2015-0053>
4. Al-Kasasbeh, Muhammed Mufaddy, Al-Kasasbeh, Saleh Alshekh Mohammad & Al-Faouri, Abeer Hmoud (2016). Smart Organization Characteristics and its impact on social and environmental performance: An Empirical Study on Jordan Phosphate Mines Company. *International Journal of Business and Management*, 11 (8), 106-115. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n8p106>
5. Al-Nawafah, Salameh S. Al-Amaeara, Ahmad F. &, Alkhawaldah, Reyad Abdallah (2022). Applying Transformational Leadership in Jordan Governmental Institutions. *Journal of Management Information & Decision Sciences*, 25 (Special Issue), 1-13.
6. Ameen, Saman Hamad & Othman, Nasreen Kakel (2022). The relationship between knowledge management and competitiveness: the Case of Iraqi Organizations. *Journal of Organizational Behavior Review*, 4 (1), 23-47.
7. Al-Obthani, Fahad & Ameen, Ali (2019). Association between Transformational Leadership and Smart Government amon employees in UAE Public Organizations. *International Journal on Emerging Technologies*, 10 (1a), 98-104.

8. Al-Shobaki, Mazen J. Abu Naser, Samy S. Abu Amuna. Youssef M. & El Talla, Suliman (2018). Availability of Smart Organization Dimensions in Technical Colleges in Palestine. *International Journal of Engineering and information Systems*, 2 (1), 49-64.
9. Massaro. Maurizio, Dumay, John & Garlatti, Andrea (2015). Public sector knowledge management: a structured literature review. *Journal of Knowledge management*, 19 (3), 530-558. <https://doi.org/10.1108/jkm-11-2014-0466>
10. Nourzy, Ali, Dalfard, Vahid, Azhdari, Behnaz, Nazari-Shirkouhi, Salman & Rezazadeh, Aliasghar (2013). Relations between transformational leadership, organizational learning, Knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: an empirical investigation of manufacturing firms. *International journal of manufacturing technology*, 64, 1073-1085. <https://doi.org/10.1007/s00170-012-4038-y>
11. Pellegrini, Massimiliano Matteo, Ciampi. Francesco, Marzi, Giacomom & Orlando, Beatrice (2020). The relationship between knowledge management and leadership: mapping the field and providing future research avenues. *Journal of Knowledge management*, 24 (6), 1445-1492. <https://doi.org/10.1108/jkm-01-2020-0034>
12. Radzi, Che Wan Jasimahbt Wan Mohamed, Hui, Huang, Jenatabadi, Hashem Salarzadeh, Abu Kasim. Farihah & Radu, Son (2015). The relationship among transformational leadership. organizational learning, and organizational innovation: a case study in Asian manufacturing food industry. *Asian Journal of Empirical Research*, 3 (8), 1051-1060.
13. Safriyanti, Yayang, Musnadi, Said & Putra. Teuku Roli Ilhamsyah (2021). The role of transformational leadership and knowledge management in human capital and its implications on the performance of the Aceh Financial management agency. *International Journal of Business Management and Economic Review*, 4 (3), 183-200. <https://doi.org/10.35409/ijbmer.2021.3269>
14. Singgih, Eman, Iskandar, Joni, Goestjahjanti, Francisca Sestri, Fahelvi, Mochammad. Nadeak, Multi, Fahmi, Khaerul, Anwar, Ridwan, Asbari, Masduki & Purwanto, Agus (2020). The Role of Job Satisfaction in the Relationship between Transformational Leadership, Knowledge Management, Work Environment and Performance. *Solid State Technology*, 63 (2s), 293-314.
15. Son, Than Thanh, Phong, Le Ba & Loan, Bui Thi Thu (2020). Transformational Leadership and Knowledge Sharing: Determinants of Firm's Operational and Financial Performance. *SAGE open*, 1-13.
16. Uddin, Md. Aftab, Fan Luo & Das, Anupam Kumar (2017). A study of the impact of transformational leadership, organizational learning, and knowledge management on organizational innovation. *Management Dynamics*, 16 (2), 42-54
17. Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David (2012). *Strategic Management and business policy: Toward Global Sustainability (13ed)*. Pearson Education, Inc.
18. Yin. Jielin. Ma. Zhenzhong. Yu. Haiyun. Jia. Muxiao & Liao. Ganli (2019). Transformational leadership and employee knowledge sharing: Explore the mediating roles of psychological safety and team efficacy. *Journal of Knowledge Management*, 24(2), 150-171. <https://doi.org/10.1108/jkm-12-2018-0776>

## The Impact of Knowledge Management on Smart Organizations

Saad Kareem Alhabarneh

Researcher in Business Administration, Jordan  
 Saaddajeh16@yahoo.com

Received: 1/2/2022

Revised: 28/2/2022

Accepted: 3/4/2022

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.3.3>

**Abstract:** Due to the importance of knowledge management in organizations and its impact on multiple fields, the importance of achieving smart organizations, and the availability of its characteristics, this research aims to find out the impact of knowledge management on smart organizations through using the qualitative method of research and review the previous studies and build a theoretical framework, which help to explain those research variables. The results concluded that knowledge management has impacts on competitiveness of organizations. Also, the results found that there is a clear interest of knowledge managements' requirements, where it found that there is a relation between KM requirements and the institutional performance. Also, this research found that there is a moderate degree of applying the characteristics of smart organizations depending on the previous studies. Moreover, it found that the application of smart organizations was in the organizations that work in the services field such as high education. Finally, the research recommends making comprehensive studies about the impact of knowledge management on smart organizations using applied strategy of scientific research.

**Keywords:** *Knowledge Management; Smart Organizations; institutional performance.*

### References:

1. 'bdallh, Hatm 'ly, Hmd, 'amr 'ly, W'ebdalkrym, 'ly Ehsan. (2020). Alkshf 'n Ab'ad Almnzmh Aldkyh- Drash Thlylyh Lara' 'ynh Mn Alkadr Altdrysy Fy Jam't Samra'. Mjlt Aledarh Waleqtsad-Aljam'h Almstnsryh: 126: 118-105.
2. 'bdallh, Khald 'tyq S'yd Wjrjys, Jasm Mhmd. (2014). Edart Alm'rfh: Mfhwmha, Wahmytha, Wwaq' Ttbyqha Fy Almktbat Al'amh Fy Dwl't Alamarat Al'rbyh Almthdh Mn Wjht N'zr Mdyryha. Qscience Proceedings "The Sla-Agc 20th Annual Conference", 25-27 March, 1-15
3. 'bdallh, Khaldh 'bd. (2012). Edart Alm'rfh Alsryhh Walkamnh Fy Mktbt Mjls Alnwab Al'raqy. Mjlt KlytAladab: 99: 611-639.
4. 'bwdy, Sfa' Edrys Walm'adydy, M'en W'edallh. (2019). Athr Mbad' Almnzmh Aldkyh Fy T'zyz Mmarsat Alms'wlyh Alajtma'yh Alastryjy Drash Thlylyh Fy 'ynh Mn Alklyat Alahlyh Fy Aqlym Krdstan Al'raq. Mjlt Jam't Alanbar Ll'lwm Aleqtsadyh Waladaryh: 11 (25): 238-261.
5. Al'ksh, 'la' Khlyl. (2020). Dwr Altknwlwja Fy Bna' Almnzmh Aldkyh: Drash Mqarnh Byn Mstshfyat (Alshfa'-Qnah Alswys-Sahljrynska). Mjlt Jam't Alqds Almftwhh Ll'bwth Aladaryh Walaqtsadyh: 5 (13): 65-80.
6. Afyn, Mhmd Salh Ahmd Wjkr, Mstfa Esma'yl. (2018). Dwr Ab'ad Altmkyn Fy Thqyq Khsa's Almnzmh Aldkyh Drash Mydanyh L'ynh Mn Almdra' Fy Mnzmat Ala'mal Alsghyrh Fy Mhafzt Dhkw. Mjlt Jam't Dhkw: 21 (1): 205-225.
7. Bwhnh, Lyndh Wkhl Alras, Sabrynh. (2020). Athr Edarh Alm'rfh Fy Tmkyn Al'amlyn Drash Halh Mdyryt Al'mlyat Latsalat Alja'r -Fr' Jyl-. Rsalt Majstyr Mnshwrh, Jam't Mhmd Alsdyq Bn Yhy-Jyl.
8. Bwnar, 'mr. (2020). Athr Edart Alm'rfh 'la Tmkyn Al'amlyn Fy Aljma'at Almhlyh Alja'ryh. Mjlt Ada' Alm'ssh Alja'ryh: 16 (1): 13-20.
9. Fr'wn, Mhmd Thabt, Al'nzy, S'd 'ly Walkhaldy, 'wad Kazm. (2019). Syaghh Estratyjy Ryadyh Ale'mal Lttwyr Enmwdj Almnzmat Aldkyh Bhth Ttbyqy Fy Shkrat Alatsalat Almtnqlh Fy Al'raq (Zyn Al'raq- Asya Syl- Kwrk). Mjlt Alghry Ll'lwm Aleqtsadyh Waledaryh: 10 (33): 113-137.
10. Alghamdy, 'zh Ahmd 'ly. (2021). Waq' Ttbyq Edarh Alm'rfh Fy Aleshraf Altrbwy Bedart Alt'lym Bmntqh 'syr. Almjhl Al'rbyh Ll'nshr Al'lmy: 32 (2): 251-304.
11. Hady, Hydr 'bd Nwr. (2018). Dwr Alqyadh Althwylyh Fy Thqyq Alqdrat Aljwhryh. Journal Of University of Babylon, Sciences: 26 (9): 50-77.



12. Alhjjaj, Hsnyn 'mad 'bdalsmd. (2017). Astkshaf Tby't Al'laqh Byn 'nasr Almnzmat Aldkyh Walm'rfh Bastkhdam Alshbkat Al'sbwnyh. Rsalt Majstyr Mnshwrh, Jam't Alshrq Alawst.
13. Aljbwry, Syf Khlf 'tallh Walsman, Tha'r Ahmd S'dwn. (2020). Bna' Almnzmat Aldkyh Mn Khlal Estratyjy Alryadh Wdwrha Fy Edart Alazmat: Drash Thlylyh L'ynh Mn Klyat Jam't Almwsl. Mjlt Tnmyt Alrafdyn: 39 (126): 41-61.
14. Jqydl, Als'yd Wzrarqh, Fyrwz Mamy. (2021). Mtlbat Tnmyh Almward Albshryh Aledaryh Waltzymyh Fy Alm'ssh Alaqtadyh Aljza'ryh. Mjlt Al'lwm Alejtma'yh: 15 (1): 109-124.
15. Kazm, Jasm Rahy, Al'tar, F'ad Hmwdy Walyasry, Akrm Mhsn. (2020). Tathyr Tbny Anmwdj Almnzmh Aldkyh Fy Thqyq Alada' Alastryjy Almtmyz (Bhth Asttla'y Lara' 'ynh Mn Almdyryn Fy Shrk Alatsalat Almtnqlh Fy Al'raq (Zyn Al'raq-Kwrk- Asya Syl)). MjltAlmthna L'lwm Aledaryh Walaqtadyh: 10 (3): 60-79.
16. Mnsr, Mnsr 'bdalqadr Walqanw', 'bdaltf Rjb. (2016). Dwr Alqyadh Althwylyh Fy Thqyq Alahdaf Alestryjy Alflstynh. Mjlt R'a Aqtadyh-Jam't Alshhyd Hmh Lkhdr: 10: 177-200.
17. Alnjar, 'bdal'zyz. (2008). Aledarh Aldkyh: Altkhtyt, Altnzym, Edart Alafrad, Atkhd Alqrrat. Almkth Al'rby Alhdyth.
18. Alnjar, Fayz Jm'h Salh Wqrmsh, Fda' 'bdalhmyd. (2020). Alqyadh Alestryjy Wdwrha Fy Thqyq Almnzmh Aldkyh- Drash Halh Shrk Alatsalat Alkhlyh Alflstynh Jwal. Almjhl Al'almyh Llaqtad Wala'mal: 9(1): 79-94.
19. Alqdah, Fady Hamd, Alnsr, Blal Hashm Walshwabkh, Zyad 'ly. (2020). Athr Khsa's Almnzmh Aldkyh Fy T'zyz Alebtkar: Drash Tbyqy'h Qta' Alatsalat Wtknwlwja Alm'lwm Fy Alardn. Mjlt Almqal L'lwm Alaqtadyh Waledaryh: 6 (1): 183-218.
20. Rady, Jwad Mhsn Wshyn, Sja Jwad. (2017). Dwr Ab'ad Alt'lm Altnzym Fy Althwl Ala Mnzmat Dkyh Drash Thlylyh Lara' 'ynh Mn R'sa' Alaqsam Fy B'd Jam't Alfrat Alawst. Mjhl Alqadsy L'lwm Aledaryh Waleqtadyh: 19 (3): 6-33.
21. Rady, Myrft Mhmd Mhmd, Abw Shmalh, Dyana 'bdalnasr, Whnyh, Shyma' Mwsa. (2018). Waq' Tbyq Ab'ad Almnzmh Aldkyh W'laqth Bmstwa Alabda' Altqny Fy Klyt Flstyn Altqnyh Bdyr Alblh Mn Wjht Nyr Al'amlyn. Almjhl Al'rbyh Ldman Jwdt Alt'lym Aljam'y: 11 (36): 75-110.
22. Rdaydh, Eynas "Mhmd Amyn " Ahmd. (2016). Athr Khsa's Almnzmh Aldkyh Fy Edart Alazmat Drash Tbyqy'h Fy Almtshfyat Alkhash Bmdynt 'man. Rsalt Majstyr Mnshwrh, Jam't Alshrq Alawst.
23. Alshrafy, Shyb Tysr. (2020). Althsyn Wfq. (Iso 9001:2015) Wdwrh Fy Bna' Almnzmh Aldkyh: Drast Halh Shrk Alatsalat Alflstynh. Mjlt Bhwth Aledarh Waleqtad: 3 (2): 63-77.
24. Alta'y, Ywsf Hjym, Alsa'gh, Mhmd Jbar Whady, Qysr 'ly. (2021). Syaghh Alastryjy Almqdamh Llshrk Fy Bna' Almnzmh Aldkyh (Drash Asttla'yh Lara' 'Eynh Mn Almdra' Fy Shrk Zyn Al'raq Lletsalat). Mjlt Alghry L'lwm Aleqtadyh Waledaryh: 26: 119-150.
25. Altahr, Lwrsy. (2021). Tbny Mmarsat Edart Alm'rfh Dmn Frq Al'ml Wtathryha 'la F'alyt Alt'lm Aljma'y: Drast Halt Mrkb Alhdyd Walsb Sydar Alhjar 'nabh. Mjlt Drast Fy Alaqtad Wedart Ala'mal: 4 (1): 366-384.
26. Altahr, Asmhan Majd. (2015). Edarh Alm'rfh. (T2). Dar Wa'l Llnshr Waltzy'.
27. Tayh, Mhmd Abraham Walnjar, Sbah Mjyd. (2017). Tathyr 'mlyat Edarh Alm'rfh Fy Ada' Alkhdmh Altamynh (Bhth Tbyqy Fy Shrk Altamyn Alwtnh Al'amh). Mjlt Drast Mhasbyh Wmalyh: 12 (38): 1- 28.
28. Tyty, Khdr Msbah Esma'yl. (2010). Edart Alm'rfh: Althdyat Waltqnyat Walhlwl. Dar Alhamd Llnshr Waltzy'.
29. Alz'by, Frs 'ly Khlyfh Walq'yd, Mrzwq 'ayd Nmr. (2017). Athr Estratyjy Edart Altdryb Fy Almnzmh Aldkyh: Aldwr Alwsyt Alt'lm Alelktwny Drash Tbyqy'h Fy Shrk Sna't Aladwyh Almdrjh Fy Bwrst 'man. Mjlt Almqal L'lwm Alaqtadyh Waledaryh: 3 (2): 273 - 310.
30. Alz'by, Hsn 'ly Walnwasrh, Mstfa Slyman. (2019). Almnzmh Aldkyh: Mnzwr Estratyjy. Dar Wa'l Llnshr Waltzy'.
31. Yasyn, S'd Ghalb. (2007). Nzm Edarh Alm'rfh Wras Almal Alfkry Al'rby. Mrkz Alemarat Lldrasat Walbhwh Alastryjy: 124.



# تصور مقترح لتطوير منظومة عمل القيادات التنفيذية الحكومية السعودية

علي مغرم الشهري

طالب دراسات عليا (برنامج الدكتوراه في الإدارة العامة) - جامعة الملك سعود - المملكة العربية السعودية  
alimagram@gmail.com

---

قبول البحث: 2022/5/9

مراجعة البحث: 2022/5/5

استلام البحث: 2022 /4/22

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.3.4>

---



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

## تصور مقترح لتطوير منظومة عمل القيادات التنفيذية الحكومية السعودية

علي مغرم الشهري

طالب دراسات عليا (برنامج الدكتوراه في الإدارة العامة) - جامعة الملك سعود - المملكة العربية السعودية

alimagram@gmail.com

استلام البحث: 2022/4/22 مراجعة البحث: 2022/5/5 قبول البحث: 2022/5/9 DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.3.4>

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد السمات الرئيسية لنظام كادر الخدمة التنفيذية العليا في المملكة العربية السعودية والذي ومن المؤمل أن يسهم في تقديم إضافة علمية للمكتبة العربية خاصة في مجال تنمية الموارد البشرية، كما أنها تقدم لصانع القرار في البلدان العربية والنامية ومنها المملكة العربية السعودية وإطاراً استرشادياً عاماً في تطوير منظومة عمل القيادات التنفيذية الحكومية. ولتحقيق ذلك سعت الدراسة إلى التعرف مفهوم القيادات التنفيذية في القطاع العام والدور المنوط بهذا الكادر في منظمات القطاع العام، ومن ثم التعرف على واقع ممارسات إدارة شؤون القيادات التنفيذية الحكومية السعودية في النظام القائم حالياً. إضافة إلى استعراض عدد من أبرز الممارسات العالمية الرائدة في مجال إدارة شؤون كبار الموظفين التنفيذيين، والملائمة للقطاع العام السعودي.

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي والمنهج المقارن للملائمة لطبيعة هذه الدراسة. حيث تمت مراجعة المصادر الثانوية المتمثلة في الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة وذلك للتعرف على مفهوم القيادات التنفيذية بالقطاع العام وما يظطلع به ذلك الكادر من أدوار. إضافة إلى استعراض عدد الممارسات الرائدة في إدارة منظومة الموارد البشرية المتعلقة بالخدمة التنفيذية العليا، وكذلك بالاطلاع على التقارير والأنظمة والقرارات واللوائح الحكومية للتعرف على واقع إدارة شؤون القيادات التنفيذية في النظام الحالي بالمملكة العربية السعودية، ومن ثم تحديد جوانب القوة والضعف لتحديد التصور العام للسمات الرئيسية لنظام الخدمة التنفيذية العليا بالمملكة العربية السعودية.

وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج؛ من أبرزها: أن تفرد الدور القيادي يستوجب استحداث نظام خدمة تنفيذية عليا بالخدمة العامة السعودية يتسم بعدد من السمات من أهمها الشمولية في تغطية كافة عمليات الموارد البشرية المرتبطة بهذا الكادر بدءاً من الاختيار والتعيين، مروراً بالتدريب والتطوير، إدارة وتقييم الأداء، وصولاً إلى الحوافز المزايا. إضافة إلى الاستقلال عن نظام الموظفين العام. على أن يستهدف نظام الخدمة التنفيذية العليا السعودي المقترح الموظفين الشاغلين للمراتب الوظيفية من (11-13 في نظام الخدمة المدنية الحالي) أو ما يعادلها ممن يشغلون مناصب قيادية بمسمى (وكيل وزارة، وكيل مساعد، مدير عام)، والتي ميزها النظام العام السعودي بتصنيفها ضمن فئة مستقلة سميت في دليل تصنيف وظائف الخدمة المدنية بالوظائف الإشرافية الهيكلية (القيادية الإدارية العليا).

كما أوصت الدراسة بضرورة تطوير استراتيجية وطنية لتطوير القيادات التنفيذية الحكومية، وأهمية تطوير نظام إدارة وتقييم أداء خاص بالقيادات التنفيذية يتسم بالحيادية والموضوعية والعدالة والشفافية، ويعنى بقياس النتائج الملموسة وغير الملموسة من عمل القائد التنفيذي. إضافة إلى تطوير نظام حوافز فعال يمكن من زيادة القوة التنافسية لمنظمات القطاع العام في استقطاب واستبقاء الكوادر القيادية المتميزة.

الكلمات المفتاحية: القيادات التنفيذية بالقطاع العام؛ الخدمة التنفيذية العليا؛ القيادة الإدارية؛ عمليات الموارد البشرية.

### 1. المقدمة:

نجم عن الواقع المتغير ونمط التحول السريع الذي يعيشه العالم اليوم على كافة الأصعدة الكثير من التعقيدات في أداء الأعمال والوفاء بتطلعات المستفيدين فيما تقدمه المنظمات من منتجات أو خدمات، ما ترتب عليه تحول جذري في الفكر الإداري المعاصر. قاد ذلك إلى إدراك المنظمات سواء كانت غير ربحية أو هادفة للربح لأهمية بناء كفاءات قيادية قادرة على استشراف المستقبل ومواجهة التحديات والمستجدات في بيئة العمل. ولا شك أن بيئة

العمل الحكومي على وجه التحديد باتت أكثر تعقيداً لطبيعة الدور المناط بها والمتمثل في تولي مسؤولية تحقيق المصلحة العامة على الرغم من صعوبة حصرها أو تعريفها، إذ أن تأثيرها يطل شرحة عريضة من الناس، وبالتالي فهي محل اختلاف لتباين الآراء والاهتمامات حولها.

على الصعيد الوطني، تواجه الإدارة العامة السعودية عدد من التحديات الجوهرية ومن أهمها: الاعتماد على المورد النفطي المعرض للنضوب والتغير السعري المستمر في ظل الجهود العالمية في اتجاه الاعتماد على الطاقة البديلة. إضافة إلى تزايد عدد سكان المملكة وتحديات العولمة والتنافسية العالمية، كما أن من تلك التحديات تحولات القرن الجديد مثل التحول لاقتصاديات السوق الحر، وخصخصة المؤسسات العامة، والتوقيع على الاتفاقيات الدولية ونمو الشركات متعددة الجنسيات إضافة إلى التغير في هياكل القوى العاملة (Al Otaibi, 2015). كل هذه المعطيات تؤكد على أن الظروف التي تعمل بها الإدارة الحكومية أصبحت من التعقيد بدرجة يصعب معها التنبؤ بالمستقبل. فلم تعد العلاقة بين متغيرات ظروف عمل الإدارة العامة علاقة خطية بسيطة، بل أضحت بدرجة من التعقيد تستوجب وجود قيادات إدارية قادرة على استشراف المستقبل وتوجيه منظمات القطاع العام للاستجابة بكفاءة وفاعلية ومرونة تمكّنها من التكيف مع هذه المتغيرات، وتعزز من دورها في الوفاء بتطلعات المستفيدين المتنامية.

ومع انطلاق رؤية المملكة 2030 ازدادت أهمية القيادات الإدارية الحكومية التي يقع على عاتقها تحويل مستهدفات الرؤية الوطنية الطموحة إلى واقع ملموس. ففي ظل هذا الظرف التاريخي والمملكة على عتبات مرحلة تنمية جديدة ينظر للقيادات الإدارية على أنها تشكل عناصر التغيير التي تساهم في صناعة الفارق من خلال قدراتهم في سبر أغوار المستقبل لفهم وتحليل المتغيرات والربط فيما بينها ووضع تصورات وخطط تقود العمل الإداري الحكومي لتحقيق الرؤية الوطنية 2030 (الشبيحة والديب، 2019).

وفي ضوء ما سبق، فإن هذه الدراسة تتناول بالبحث والتحليل واقع عدد من ممارسات الموارد البشرية المرتبطة بكادر القيادات التنفيذية الحكومية، ونماذج من الممارسات العالمية الرائدة في إدارة منظومة القيادات التنفيذية الرائدة للوصول إلى عدد من السمات العامة التي تمثل تصور مقترح لتطوير منظومة عمل القيادات التنفيذية الحكومية السعودية، الذي من شأنه مساعدة الجهات التشريعية والتنفيذية بالمملكة العربية السعودية على تطوير نظام للموظفين خاص بالقيادات التنفيذية الحكومية يغطي أهم عمليات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بهذا الكادر ويتناسب مع الأدوار والمهام التي يقوم بها.

### 1.1. مشكلة الدراسة:

يمر القطاع العام السعودي اليوم في مرحلة تحول واصلاحات هيكلية مؤسسية غير مسبوقه وذلك من أجل إنجاز برامج التحول الوطني وتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030. ومع إدراك صاحب القرار أهمية دور القطاع العام في التنمية الوطنية فقد تبنت الرؤية مستهدف يعنى بزيادة فاعلية الحكومة إذ أن الإدارة العامة تمثل مرتكزاً أساسياً في التحول المؤسسي من خلال السياسات والبرامج والمشروعات الحكومية. وتمثل القيادات التنفيذية الحكومية الفاعلة مرتكز التطوير وقيادة التغيير لتحقيق الأهداف الوطنية العليا ولوصول بأداء المنظمات العامة إلى أعلى المستويات.

هذا التغير الفكري والفلسفي في الإدارة العامة السعودية أظهر الحاجة لقيادات تنفيذية حكومية قادرة على أداء المهام المناطة بها كقيادات عليا تسهم في ترجمة خطط الرؤية ومستهدفاتها إلى واقع ملموس. ولاستثمار الوقت فقد اضطرت الأجهزة الحكومية للاستعانة بالكفاءات القيادية ذات السجل المتميز من القطاع الخاص، في سبيل تعزيز الفاعلية وزيادة إنتاجية العمل الحكومي بما يتوافق مع تطلعات القيادة السياسية. كما يلاحظ مع إطلاق رؤية المملكة 2030 التوسع في استقطاب الكفاءات القيادية الناجحة والمميزة في القطاع الخاص إذ تشير دراسة الحاج (2020) أن عشرة وزراء على الأقل تم جلبهم من القطاع الخاص من أصل حوالي 33 وزيراً، إضافة إلى العديد من وكلاء الوزارات والوكلاء المساعدين ورؤساء عدد من الهيئات والمؤسسات العامة. وهذا دليل على ما يعانيه القطاع العام من نقص في القيادات الحكومية المتميزة. وعلى الرغم من جدوى هذه الممارسة في بعض الجوانب، إلا أن قيادات القطاع الخاص التنفيذية المستقطبة للعمل في مضممار القطاع العام تواجه العديد من التحديات من أهمها اتساع وشمولية نطاق الخدمة العامة ومدى تأثيرها والهدف منها، وكذلك تباين تطلعات المستفيدين واختلاف احتياجاتهم في مقابل تقديم خدمة متساوية لا تراعي ذلك التباين في الأذواق والتفضيلات كما هو معمول به في القطاع الخاص. ولذا فقد يكون الخيار الأمثل في مواجهة هذه الأزمة في القيادات الإدارية الحكومية هو بناء نظام لشؤون موظفي الإدارات العليا يستوعب الأدوار التي يقومون بها والمهام المناطة بهم ومعايير اختيارهم وطرق تقييم أداءهم واعدادهم بالمهارات اللازمة لتقديم الخدمة العامة وفق أفضل المعايير. حيث يأخذ بالحسبان الأدوار المتفرقة للقياديين التنفيذيين مقارنة بالمستويات الإدارية الأدنى.

ولذا فإن الحاجة ماسة لنظام للموارد البشرية خاص بالقيادات التنفيذية الحكومية مبني على إدراك الأدوار المتميزة والمؤهلات والقدرات المتفرقة لهذا الكادر البشري بدأ من تخطيط الموارد البشرية مروراً بالاختيار والتعيين والتطوير وصولاً إلى التقييم والتحفيز. ومن هنا فإن هذه الدراسة تستهدف تقديم تصور مقترح عن السمات الأساسية لنموذج تطوير منظومة عمل القيادات التنفيذية الحكومية، والمستقى من عدد من الممارسات العالمية الرائدة

في إدارة كادر القيادات التنفيذية العليا، ما يمكن منظمات القطاع العام لأن تكون أكثر قدرة على استقطاب واستبقاء الكوادر القيادية المتميزة القادرة على أحداث التغيير المطلوب لمواكبة تطلعات المستفيدين.

## 2.1. أهمية الدراسة:

تمثل الإدارة العامة ركناً أساساً في التنمية الوطنية، فهي المسؤولة عن تنفيذ الخطط والسياسات الحكومية وتحويلها لمشاريع وبرامج وتنظيمات تسهم في تحقيق المصلحة العامة. ولأنها تعمل في المجال العام فإن ذلك يمثل تحدياً كبيراً إذ أن قراراتها تؤثر على شريحة كبيرة من الناس ولمدى زمني طويل، ومعظم تلك القرارات يصعب التراجع عنها أو تعديلها. وهنا تظهر أهمية القيادات الإدارية الحكومية التنفيذية في صياغة وتنفيذ السياسات العامة، وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى أن النجاح في تحقيق المأمول من المنظمات العامة يتطلب قيادات تنفيذية قادرة وملتزمة بتقديم مستويات أداء متميزة (Starling, 2011). في ضوء ما تقدم يتبين أن الاهتمام بتطوير القيادات التنفيذية في القطاع العام يعد استثمار في غاية الأهمية لارتباطه المباشر بقدرة القيادات على تحسين أداء المنظمات بما يمكنها من الاستجابة لتطلعات المستفيدين، وخلق قيم عامة جديدة.

ناقشت العديد من المؤتمرات والندوات المحلية والدولية شأن إدارة القيادات التنفيذية الإدارية في الدول النامية، للتعرف على ما تواجهه من تحديات وعقبات. حيث أفاد تقرير صادر عن البنك الدولي World Bank إلى أن البلدان النامية بما فيها الدول العربية لا تعاني من مشكلة توفر الموارد البشرية القيادية بقدر ماتعاني من إدارة ذلك المورد البشري الهام بالطريقة المناسبة. (Albahali and Omran, 2017) كما يؤكد المؤتمر السنوي العاشر للمنظمة العربية للتنمية الإدارية على أن الجيل الحالي من القيادات في القطاع العام والخاص بحاجة إلى تطوير مستمر لتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة الإدارية ومن ثم تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمات التي يعملون بها. (Alzniban, 2009)

وفيما يتعلق بالملكة العربية السعودية تشكل القيادات التنفيذية الحكومية مرتكز أساس لتتبع برامج ومبادرات رؤية المملكة 2030 والتي تستند على ثلاثة ركائز رئيسية أحدها "أن المملكة العربية السعودية وطن طموح حكومته فاعلة ومواطنه مسؤول" والذي تستهدف الرؤية من خلاله تعزيز فاعلية الحكومة في الالتزام بنهج الشفافية، وحماية الموارد الحيوية، إضافة إلى التفاعل مع المجتمع والالتزام بكفاءة الانفاق والتوازن المالي، ومرونة الهيكلية بما يحقق الجودة والسرعة في اتخاذ القرارات. (Vision 2030, 2020) "ويعتبر هذا المستهدف أحد أهم الممكنات لكثير من المستهدفات الأخرى لرؤية المملكة 2030. كما أن في هذا تأكيد على أهمية دور القيادات في تحقيق فاعلية الحكومة. يشير Mosher (1968) أحد أوائل من ساهموا في أدبيات تطوير القيادات التنفيذية إلى أن عملية تطوير القيادات تستهدف بالدرجة الأولى تحقيق الفاعلية التنظيمية. وفي ذات الصدد يؤكد Graves (1979) على أن المحصلة المرجوة من تطوير القيادات هي أن القادة يكونوا أكثر قدرة على تفعيل دور المنظمة بما يمكنها من تحقيق مستهدفاتها بأعلى جودة وأقل تكلفة. وفي ضوء ما تقدم عن نوعية الدور المتوقع من منظمات القطاع العام السعودي في تحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية 2030، ومع اتساع الدور المأمول من الحكومة في تلبية تطلعات المستفيدين من خدماتها فإن الحاجة ماسة إلى قيادات تنفيذية متميزة ونظام لشؤون كبار التنفيذيين يلبي كامل الجوانب المتعلقة بإدارة هذا الكادر البشري بدأ من آليات وأساليب الاختيار والتعيين، مروراً بخطط التأهيل والتطوير، وصولاً إلى الأساليب المثلى للتقييم والتحفيز بما يحقق الكفاءة والفاعلية التنظيمية في الأداء الحكومي.

## 3.1. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد السمات الرئيسية لنظام كادر الخدمة التنفيذية العليا في المملكة العربية السعودية والذي ومن المؤمل أن يسهم في تقديم إضافة علمية للمكتبة العربية خاصة في مجال تنمية الموارد البشرية، كما أنه يقدم لصانعي القرار في البلدان العربية والنامية ومنها المملكة العربية السعودية، وإطاراً استرشادياً عاماً في تطوير منظومة عمل القيادات التنفيذية الحكومية.

## 4.1. أسئلة الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق هدفها من خلال الإجابة على أسئلة البحث التالية:

- ما واقع ممارسات إدارة شؤون القيادات التنفيذية الحكومية السعودية في النظام القائم حالياً؟
- ما أبرز الممارسات العالمية الرائدة في مجال إدارة شؤون كبار الموظفين التنفيذيين، والملائمة للقطاع العام السعودي؟
- ما السمات الرئيسية لتطوير نظام إدارة شؤون كبار الموظفين التنفيذيين الحالي HR Personnel System؟

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

### 1.2. الإطار النظري:

#### 1.1.2. تعريف مفهوم القيادة التنفيذية:

لطالما شغلت القيادة بشكل عام والقيادة التنفيذية خاصة اهتمام الباحثين في سبيل الوصول إلى معنى واضح لها، سيما وأن هناك حالة من عدم الاتفاق بين أغلب الباحثين والممارسين فيما يتعلق بتعريف القيادة لتباين منطلقاتهم الفكرية والإدارية ونظرتهم الفلسفية للواقع الإداري الذي يختلف

من مرحلة زمنية لأخرى. وعلى الرغم من ذلك إلا أنه لم يتم تناول مفهوم القيادة التنفيذية في القطاع العام بشكل مستقل عن القيادة في القطاع الخاص، فكان حال هذا المفهوم كحال غيره من المفاهيم الإدارية التي يتم اجتلابها من القطاع الخاص وموائمتها ما أمكن مع سياق منظمات القطاع العام، وذلك على الرغم من الاختلاف بين منظمات القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بمتطلبات القيادة التنفيذية (Colley, 2001) ولتفادي غياب وجود تعريف وثيق لمفهوم القيادة التنفيذية في منظمات القطاع العام سيتم استلزام المعنى التطبيقي لهذا المفهوم من خلال التعرف على أدوار القيادات التنفيذية بالمنظمات. كما سيتم مقارنته مع دور المدير لمزيد من الايضاح.

في عام (1993) طور Quinn و Hart ما يعرف بنموذج القيم التنافسية (Competing values framework (CVF) والذي يتضمن أربعة أدوار تنفيذية للقيادات (تتلخص في) واضع الرؤية Vision Setter ، المحفز Motivator ، المحلل Analyser ، مدير المهام Task Master) ويعد Herbert Kaufman (1981) في كتابه "السلوك الإداري للتنفيذيين في المكاتب الفيدرالية Administrative Behaviour of Federal Bureau Chiefs" أربعة أنشطة رئيسية للقيادات التنفيذية وهي: اتخاذ القرارات، تلقي ومراجعة التقارير عن حالة منظماتهم والبيئة الخارجية المؤثرة فيها، إضافة إلى تمثيل منظماتهم لدى المجتمع الخارجي، وتحفيز الكادر البشري الذي يعمل بالمنظمة. وفي ضوء ما تقدم يمكن القول بنوعية عمل القيادات التنفيذية في القطاع العام، وتفرّد هذا الدور عما سواه من الأدوار الأخرى في المنظمة. وفي الجزء التالي من هذا المبحث يتم تسليط الضوء على بعض أهم الأدبيات التي تناولت دور القيادات التنفيذية في منظمات القطاع العام.

### 2.1.2. دور القيادات التنفيذية في القطاع العام:

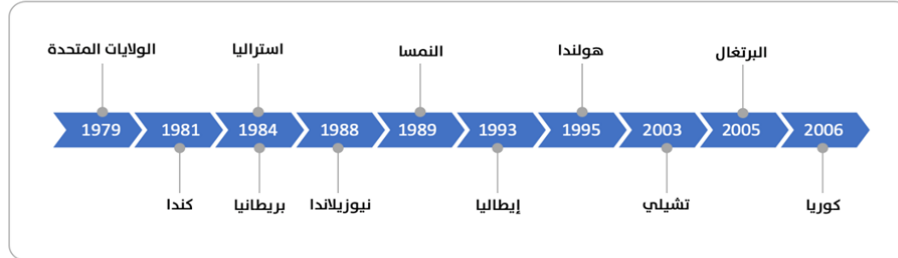
بدأ الاهتمام بدور القيادات التنفيذية منذ الكتابات الأولى في حقل الإدارة العامة، فقد أشار Woodrow Wilson ويدور ويلسون إلى أهمية ما يقوم به القيادات التنفيذية ونادى بضرورة منحهم صلاحيات وأدوار أكبر في مقالته الشهيرة "دراسة الإدارة". حيث أكد ويلسون في ذلك المقال أن فاعلية دور القياديين في القطاع العام مرهونة بمقدار السلطة المتاحة لهم، فنادى بمنحهم المزيد من الصلاحيات وحرية التصرف بما يمكنهم من أداء أدوارهم بكفاءة وفاعلية. واعتبر ويلسون تلك الصلاحيات للقيادات التنفيذية سمة من سمات الحكومة الإدارية (Wilson, 1941). في عام 1937 قدم Luther Gulick تحديداً للأدوار المتوقعة من المدراء التنفيذيين بالقطاع العام والتي حصرها فيما يعرف بـ POSDCORB والتي تمثل اختصاراً للوظائف الإدارية التالية: التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، التنسيق، رفع التقارير، وأخيراً تحديد الميزانيات المطلوبة لعمل المنظمة (Cited in Alshiha & Sherwood, 1987). تشيستر برنارد بصفته أحد رواد حقل الإدارة حدد في كتابه "وظائف المدير التنفيذي" (1938) ثلاثة مهام رئيسية للمدراء التنفيذيين والتي تتمثل في أن يحرصوا على أن يكون هناك هدفاً موحداً للمنظمة يسعى جميع أعضاء المنظمة إلى تحقيقه، إضافة إلى توظيف الكفاءات التي لديها الرغبة الجادة في العمل والمساهمة لمصلحة تحقيق ذلك الهدف، وأخيراً بناء نظام اتصال يربط أجزاء المنظمة ببعضها البعض بسلاسة تمكنها من تحقيق مستهدفاتها (ibid). وفي ذات الصدد، يشير هنري فايول في كتابه الشهير الإدارة العامة والصناعية (1949) الذي أوضح فيه الوظائف الخاصة بالإدارة العليا في المنظمات وذلك. والتي حصر فيها هذه الوظائف في: التخطيط، الاستشراف، التنظيم، القيادة، التنسيق والتحكم (ibid). وفي إسهام Mintzberg (1973) عن طبيعة العمل الإداري يشير إلى أن أدوار المدير التنفيذي تتطلب امتلاك عدد من الخصائص الممكنة لما يضطلع به من أدوار ومن أهم هذه الخصائص أن يكون قائد قدوة، مراقباً، ريادياً، قادراً على معالجة ما ينشأ من مشكلات في التنظيم، ويستطيع توظيف العناصر البشرية القادرة على تحقيق أهداف المنظمة، إضافة إلى قدراته على الاتصال ضمن جميع مستويات المنظمة (ibid). كما حدد Mintzberg عشرة أدوار سلوكية تعرف بـ (أدوار متزيغ الإدارية) وهي: دور القائد، دور المدير، دور التواصل، الدور المعلوماتي، دور المتابعة، ودور الرئيس الشرفي Figurehead ، دور المتحدث الرسمي، دور الريادي، دور معالج المشكلات، ودور المفاوض.

خلاصة القول، أن هناك العديد من المسؤوليات والمهام التي تقع على عاتق القائد التنفيذي في القطاع العام من أهمها القيام بدور تنفيذ القرارات التي تصل إليه عن القيادة الأعلى في التنظيم أو المجالس التي قد تساهم في اتخاذ بعض القرارات. كما أن مسؤوليات القائد التنفيذي لا تخلو من اتخاذ القرارات التي تقع ضمن نطاق صلاحياته. إضافة إلى دوره في التأكد من سير المنظمة في الاتجاه الصحيح الذي يمكنها من تحقيق مستهدفاتها، وتأمين الاحتياجات اللازمة التي تمكن المنظمة من العمل بفاعلية، إضافة إلى كسب رضى أصحاب المصلحة والمستفيدين مما يقدمه التنظيم من خدمات أو منتجات (David, 1970). وهذه الأدوار الهامة والجوهرية تؤكد على تفرّد الدور القيادي وتميزه عن غيره من الأدوار في المنظمات، وهذا يتطلب بالضرورة إدراك رواد الإصلاح في القطاع العام وقادة إدارات الموارد البشرية في المنظمات العامة إلى وجوب أن يكون لهذا الكادر منظومة متكاملة من إدارة الموارد البشرية تراعي نوعية وحساسية الأدوار والمسؤوليات التي يضطلع بها.

### 3.1.2. نظام الخدمة التنفيذية العليا:

تأكيداً لما تم استعراضه سلفاً من أهمية دور القيادات التنفيذية بالمنظمات وإدراكاً للارتباط الوثيق بين دور القائد التنفيذي ومستوى أداء المنظمة فقد تبنت عدد من الحكومات حول العالم ممارسات تتعامل مع القيادات التنفيذية ككادر وظيفي مستقل وذلك في جل ممارسات الموارد البشرية بدءاً من الاختيار والتعيين مروراً بالتأهيل والتطوير وصولاً إلى التقييم والتحفيز. في المبحث الحالي من هذه الدراسة سيتم تسليط الضوء على نماذج من الممارسات الإدارية الرائدة المتعلقة بكادر الخدمة التنفيذية العليا (Senior Executive Service (SES وذلك من أجل الاستفادة منها في بناء نموذج مقترح يعنى

بالقيادات التنفيذية العليا في القطاع العام السعودي. تتبنى العديد من البلدان الممارسة القائمة على إدارة شؤون كبار موظفيها التنفيذيين بشكل مستقل عن باقي مواردها البشرية. وذلك في العديد من الجوانب التي تتضمن التوظيف، والتدريب، وكذلك فيما يتعلق بالحوافز والمزايا. (Lafuente et al, 2012) يدعم تبني هذه الممارسة طبيعة الدور المهم المنوط بشاغلي الوظائف التنفيذية العليا في منظمات القطاع العام، ما يستوجب تبني ممارسات توظيف وتدريب وتحفيز تراعي خصوصية هذه الفئة من الموظفين وتضمن امتلاكهم للمهارات النوعية في القيادة الاستراتيجية والتعاطي مع التوجهات السياسية وصنع السياسات العامة والعمل على تنفيذها، إضافة إلى تعزيز التكامل بين مؤسسات القطاع العام بما يحقق أهدافها المرسومة. وفي الشكل رقم (1) أدناه تتبع تاريخي لاستحداث هذا النظام في عدد من البلدان حول العالم. (Ibid)



شكل (1): تتبع تاريخي لاستحداث هذا النظام في عدد من البلدان حول العالم  
المصدر: Lafuente et al (2012) تصميم الباحث

اتخذت ممارسة الخدمة التنفيذية العليا مسميات مختلفة في عدد من البلدان. ففي الولايات المتحدة الأمريكية تعرف بـ Senior Executive Service (SES) وفي المملكة المتحدة وكوريا تسمى Senior Civil Service (SCS)، فيما تسمى Senior Civil Servant (SCS) في أكثر بلدان الاتحاد الأوروبي. وتعد الولايات المتحدة الأمريكية من أوائل الدول التي أدركت أهمية وتميز القيادات التنفيذية في القطاع الحكومي وضرورة تمييزه من حيث طريقة الاختيار، والتدريب والتطوير والتحفيز وتقييم الأداء. فكانت الرائدة في هذا النموذج الذي ظهر لأول مرة في الحكومة الفيدرالية الأمريكية عام 1979م.

#### 4.1.2. لماذا استحدث نظام الخدمة التنفيذية العليا؟

تشير مراجعة الأدبيات إلى وجود نوعين رئيسيين من القضايا التي استوجبت استحداث نظام الخدمة التنفيذية العليا Senior Executive Service.

##### • نوعية المهارات والكفايات المطلوبة من كبار موظفي القطاع العام :

المناصب العليا في القطاع العام لها سماتها الخاصة التي تتطلب توافر مهارات نوعية قد لا تتضمنها برامج التدريب والتطوير التي تقدمها منظومة الموارد البشرية التقليدية في القطاع العام. وبالتالي فإن تزويد القطاع العام بالكفاءات البشرية المناسبة لهذا الدور يتطلب إيجاد آليات استقطاب واستبقاء وتأهيل وتدريب من نوع خاص. ما قاد إلى استحداث نظام الخدمة التنفيذية العليا SES. تتبنى منظومات الخدمة التنفيذية العليا في عدد من البلدان ممارسات لضمان الجودة من خلال وضع حد أدنى من الكفايات المطلوب توافرها في المتقدمين لوظائف هذه الفئة. فعلى سبيل المثال وضعت العديد من بلدان الاتحاد الأوروبي مواصفات موحدة للكفايات Central Competency Profile خاص بالقيادات التنفيذية في القطاع العام يستخدم عند التوظيف أو التدريب لهذه الفئة. (OECD, 2010) كما يوجد في أستراليا نموذج مماثل Integrated Leadership System (ILS) والذي يخدم نفس الغرض. يلاحظ أنها قد تختلف ممارسات التوظيف والتدريب على وظائف الخدمة التنفيذية العليا من بلد لآخر، ولكنها تتفق بالمجمل على ضرورة أن تعامل هذه الفئة بطريقة مختلفة بدأ من الاستقطاب والتأهيل والتدريب وصولاً إلى تقييم الأداء والحوافز والمكافآت (Lafuente, 2012).

##### • التكامل ومفهوم الحكومة الكلية:

وفقاً للنظام السياسي في بعض البلدان فإن المناصب القيادية في منظمات القطاع العام لا تتسم بالاستمرارية، فمع الانتخابات الرئاسية في كثير من الدول تتغير الحكومات وينجم عن ذلك تغيير في بعض قيادات القطاع العام. ما يتسبب بخسارة بعض الطاقات البشرية التي تم تأهيلها واكسابها العديد من الخبرات العملية النوعية. ولتفادي هذا الفاقد في الكوادر أوجدت الخدمة التنفيذية العليا حلاً لهذه المشكلة باعتبار بعض وظائفها تتسم بالاستمرارية حتى في ظل العمل ضمن سياقات سياسية تتسم بالتغير المستمر للحكومات عند كل عملية انتخابات رئاسية. ففي كندا على سبيل المثال ترتب على وجود رؤية وطنية مشتركة ضرورة أن يكون هناك قيادات حكومية مستمرة وقادرة على تحقيق التكامل مع باقي منظمات القطاع العام بما يحقق مستهدفات الرؤية على المستوى الوطني.

وهذا يتشابه إلى حد كبير مع ما تمضي خلاله المملكة العربية السعودية اليوم، من وجود رؤية وطنية يستوجب وضعها موضع التنفيذ تهيئة بيئة عمل تكاملية لمكونات القطاع الحكومي كافة بما يحقق المصلحة العامة ويحقق مستهدفات رؤية المملكة 2030. حيث أن نظام الخدمة التنفيذية العليا



يوفر المرونة اللازمة في استقطاب واستبقاء الكوادر البشرية القادرة على تحقيق هذا التكامل، إضافة إلى توفير برامج التطوير والتدريب الخاصة التي تتواءم وطبيعة الدور الجوهري الذي تضطلع به القيادات التنفيذية العليا في مثل هذه الظروف (Ibid).

## 5.1.2. نشأة وتاريخ الخدمة التنفيذية العليا:

نشأت الخدمة التنفيذية العليا (SES) Senior Executive Service في الولايات المتحدة الأمريكية بموجب قانون إصلاح الخدمة المدنية عام 1978. تم استحداث هذا النوع من الخدمة لتزويد مكاتب الحكومة الفيدرالية الأمريكية بما تحتاجه من قياديين. وبشكل المنتسبين لهذه الفئة من الموظفين حلقة الوصل بين القيادات التنفيذية الأمريكية التي يتم تعيينهم سياسيًا وبين موظفي الخدمة المدنية. Career Civil Servants استهدف مستحدثو نظام الخدمة التنفيذية العليا SES توفير كادرًا من القيادات رفيعة المستوى لضمان قيادة العمل الحكومي وزيادة إنتاجية وكفاءة الجهات الحكومية الفيدرالية (Carey, 2012). تضمن قانون إصلاح الخدمة المدنية ربط حوافز القيادات التنفيذية ضمن الخدمة التنفيذية العليا بالأداء. كان الإطلاق الفعلي للخدمة التنفيذية العليا بالحكومة الفيدرالية الأمريكية في يوليو من عام 1979 م، وشملت معظم المناصب الوظيفية الإدارية أو السياسية التي تقع من الدرجة الـ 15 فأعلى ضمن سلم الخدمة العام (GS) General Schedule وكانت من ضمن أهداف هذا النظام تحقيق مستويات أعلى من التكامل بين مكاتب الحكومة الفيدرالية المجزأة، وتزويد تلك المكاتب بما تتطلبه من المهارات القيادية اللازمة (Mark & William, 1996).

قبل إنشاء نظام الخدمة التنفيذية العليا SES لم يكن في الحكومة الأمريكية سلفًا وظيفيًا خاصًا بهذه الفئة من القيادات. كان هناك ما يعرف بنظام المستويات العليا Supergardes الذي أنشأه الكونجرس في عام 1949 م، والذي يتمثل في موظفي الخدمة المدنية الشاغلين لمناصب G16, G17, G18، وكانت حوافز من يقعون ضمن هذه الفئة تعادل تقريبًا حوافز المسؤولين التنفيذيين السياسيين وأعضاء الكونجرس. وفي عام 1978 م تم تحويل المنتسبين لتلك المستويات الوظيفية إلى نظام الخدمة التنفيذية العليا بموجب قانون إصلاح الخدمة المدنية (CSRA) the Civil Service Reform Act (Carey, 2012). على الرغم من استحداث نظام القيادات التنفيذية العليا في الحكومة الفيدرالية الأمريكية في عهد جيمي كارتر، إلا أن كارتر لم يكن أول من نادى بهذا التوجه. بل سبقه لذلك بثلاثة عقود الرئيس ايزنهاور، والذي كان يسمي آنذاك Career Executive Service. كما وجه الرئيس نيكسون في عام 1971 م بدراسة خدمة كبار التنفيذيين الفيدرالية بغرض إحداث الإصلاحات اللازمة لها بما يزيد من كفاءتها وفعاليتها. والتي أوضحت دراستها بأن هناك بعض المشكلات، حيث أوصت اللجنة المعدّة للدراسة بمواجهتها من خلال عدد من التوصيات، والتي كان من أهمها: تحسين قدرات كبار التنفيذيين، توظيف الموهوبين المحفزين للخدمة العامة، وحدة مركزية للتنفيذيين، وتقديم برامج التدريب المناسبة للتنفيذيين. وتم تبني هذه التوصيات في عهد نيكسون من خلال مقترحه بإستحداث الخدمة التنفيذية الفيدرالية Federal Executive Service في عام 1971 م. (Carey, 2012). ومن ثم تم استكمال العمل على ما سبق من جهود في تطوير الخدمة التنفيذية العليا الأمريكية ليتم استحداث نظام Senior Executive Service رسميًا في عهد إدارة الرئيس الأمريكي جيمي كارتر بموجب قانون إصلاح الخدمة المدنية the Civil Service Reform Act وذلك في عام 1979 م.

يمثل التوقيت عاملاً هاماً في توجيه الرئيس الأمريكي كارتر بإصلاح الخدمة المدنية. حيث تزامن ذلك مع إخفاقات الحكومة الأمريكية السابقة المتمثلة في قضية Watergate وضعف أداء برنامج المجتمع العظيم (Great Society) إذ كانت الظروف في ذلك الحين تتطلب إعادة الثقة بزمالة الحكومة ورفع مستوى الرضا عما تقدمه برامج الحكومة الفيدرالية (Carey, 2012). أثناء تلك الفترة وبعد اكتمال مشروع إدارة الموظفين Personnel Management Project أرسل الرئيس كارتر في مارس من عام 1978 م إلى الكونجرس ما نصه "أن نجاح البرامج الفيدرالية أو فشلها يعتمد بشكل أساسي على قدرة المدراء التنفيذيين على إدارتها" كما قدم في رسالته مقترح إصلاح الخدمة المدنية الذي يتضمن استحداث الخدمة التنفيذية العليا Senior Executive Service. تلا ذلك اعتماد وإطلاق هذه الخدمة في يوليو من عام 1979 م، والتي انضم لها آنذاك حوالي 7000 موظفًا تنفيذيًا بالحكومة الفيدرالية الأمريكية. بعد التعرف على مسوغات استحداث نظام الخدمة التنفيذية العليا وظروف نشأتها، يستعرض الجزء التالي من هذا المبحث عدد من الممارسات العالمية الرائدة في استحداث وتفعيل نظام الخدمة التنفيذية العليا.

## 6.1.2. نماذج من ممارسات الإدارة التنفيذية العليا في عدد من البلدان:

يتم البدء باستعراض تجربة بالولايات المتحدة الأمريكية باعتبارها بداية الانطلاق لنظام الخدمة التنفيذية العليا Senior Executive Service. كم سيتم استعراض عدد من ممارسات بعض بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD وذلك من خلال تقديم نظرة تفصيلية عن الممارسات المتعلقة بالاختيار والتعيين ضمن هذا الكادر الوظيفي، ثم نظام إدارة الأداء المتبع فيما يتعلق بالقيادات التنفيذية، إضافة إلى آليات تطوير القيادات التنفيذية في عدد من الدول التي تتبنى هذه الممارسة. وقع الاختيار على هذه الممارسات تحديداً دون غيرها إما لريادتها في هذه التجربة كما هو الحال في تجربتين الأمريكية والبريطانية، أو لحداتها أو تميزها في بعض جوانب رحلة الانتقال من الكادر العام للخدمة المدنية فيما يتعلق بكبار الموظفين

الحكوميين إلى كادر خاص يعنى بهذه الفئة على وجه التحديد. وذلك من أجل الاستئانة بهذه الممارسات للخروج بسمات نموذج مقترح لتطبيق هذه الممارسة بالنظام الإداري السعودي

#### • تجربة الولايات المتحدة الأمريكية:

تتكون الحكومة الفيدرالية الأمريكية من حوالي 6000 منصب تصنف ضمن الخدمة التنفيذية العليا (SES) Senior Executive Service ، منها حوالي 1000 منصب يجب أن يتم اعتماد التعيين عليها من قبل مجلس الشيوخ. كما تتضمن الخدمة التنفيذية العليا حوالي 700 منصب محجوزة للتعيين السياسي، ويتم التعيين على هذه المناصب المحجوزة سياسيًا من قبل رئيس الولايات المتحدة الأمريكية. يخضع جميع المتقدمين لوظائف الخدمة التنفيذية العليا لنظام الجدارة في الاختيار والتعيين، فيما تمضي جميع طلبات التعيين على وظائف هذا الكادر على ما يعرف بـ the Qualification Review Board والذي من مهامه ضمان حصول جميع المتقدمين على معاملة عادلة بصرف النظر عن الانتماء السياسي، أو العرق، أو الجنس، أو اللون.

أما فيما يتعلق بإدارة أداء القيادات التنفيذية العليا بالولايات المتحدة الأمريكية فإن الجهات الحكومية تضع مستهدفاتها في خططها الاستراتيجية، وذلك بناءً على اتفاقيات أو عقود الأداء التي تم تطويرها مع قيادات الخدمة التنفيذية العليا. وبالتالي فإن اتفاقيات أو عقود الأداء Performance agreements تلك تشكل العمود الفقري لغيرها من اتفاقيات الأداء في الهيكل التنظيمي. حيث يتم تعميم Cascade الأهداف والمستهدفات المحددة لكل قائد تنفيذي إلى المستويات الوظيفية الأدنى وصولاً إلى أسفل الهرم التنظيمي.

تعرف اتفاقيات أو عقود الأداء Performance agreements بأنها "تلك الاتفاقيات التي يتم التفاوض عليها بين الوزير والقائد التنفيذي، أو بين القائد التنفيذي وكبار المدراء في المنظمة، والتي يتم من خلالها تفصيل أو إسقاط الأهداف الاستراتيجية الشاملة إلى برامج ومبادرات ومشاريع أو عمليات إجرائية موجهة نحو تحقيق مستهدفات محددة." (OECD, 2007, P.66) كما يتبين من تعريف اتفاقيات أو عقود الأداء أنها تمثل التزام من القائد التنفيذي حيال العمل على العمل على تحقيق أهداف محددة. حيث يقع على كل قائد في ضوء هذه الاتفاقيات تعميم Cascade هذه الأهداف من خلال وضعها في مستهدفات على كل إدارة تعمل تحت إشرافه المباشر ومتابعة تحقيقها. تهدف اتفاقيات الأداء إلى ضمان مستويات محددة من الأداء الفردي والمؤسسي في المنظمات الفيدرالية ما ينعكس إيجاباً على أداء الحكومة الفيدرالية بشكل عام.

استهدف نظام الأداء الجديد للقيادات التنفيذية الذي تم إطلاقه في عام 2004 أن يكون هناك رابطاً واضحاً بين الأداء الفردي لقيادات الخدمة التنفيذية العليا وما يتم تقديمه من برامج أو خدمات وربط ذلك بالأجر والحوافز. وفيما يتعلق ببناء نماذج متابعة الأداء للقيادات الخدمة التنفيذية العليا بالجهات الحكومية فقد منح نظام الأداء الجديد للجهات الحكومية حق تصميم نماذج اتفاقيات الأداء الخاصة بها واكتفى في ذلك بتقديم دليل استرشادي تم تطويره بواسطة مكتب إدارة شؤون الموظفين (OPM) Office of Personnel Management ومن الأمثلة على بعض تعليمات ذلك النموذج الاسترشادي أن يتضمن نموذج متابعة الأداء 50% من المعايير القابلة للقياس الكمي، و50% من المعايير لتقييم الجهود بالكيف وليس الكم. ولكافة قيادات الخدمة التنفيذية العليا نظير أداءهم يتعين على الجهة الحكومية أن تقدم مبرراتها في ذلك لمكتب إدارة شؤون الموظفين للاعتماد (OECD, 2007) حيث يتم تقييم الأداء في غالب الممارسات على معيار من خمسة مستويات تتضمن مستوى أداء: غير مرضي، مرضي على حد ما، يفي بكامل التوقعات، يتجاوز التوقعات، ممتاز. (Ibid)

يتم ملء الشواغر من وظائف الخدمة المدنية Career Appointees لكادر الخدمة التنفيذية العليا من خلال تقدم الباحث عن العمل على الوظائف المعلنة في موقع USAJOBS ومن يتم ترشيحه على إحدى وظائف الخدمة التنفيذية العليا SES يتم التحقق من وثائق المرشح من خلال الجهة التي لديها الوظيفة، ومن ثم اعتماد تلك الوثائق من قبل (OPM) Office of Personnel Management ثم يتم بعد اعتماد الوثائق التأكد من توفر المهارات العامة لدى المرشح لشغل إحدى وظائف الخدمة التنفيذية العليا، وهي ما يعرف بـ Executive Core Qualifications (ECQs) وهي: مهارة إدارة التغيير، القدرة على إدارة الموظفين، التوجه بالنتائج، الذكاء التجاري، القدرة على بناء التحالفات. تكون مسؤولية التأكد من توفر هذه المهارات على مجلس مراجعة المؤهلات أو ما يعرف بـ Qualifications Review Board (QRB) ومن ثم يكون بالإمكان تعيين المرشح على إحدى وظائف الخدمة التنفيذية العليا SES. أحد خيارات الحصول على وظيفة بالخدمة التنفيذية العليا تتمثل في الالتحاق برنامج تأهيل المرشحين Candidate Development Program (CDP) حيث يوفر هذا البرنامج للمرشحين تدريباً على المهارات الأساسية (ECQs) المطلوبة في وظائف الخدمة التنفيذية العليا. ويكون الالتحاق بالبرنامج عن طريق المنافسة ومن يتم قبولهم في البرنامج ويستكملون متطلباته يكونوا بذلك مؤهلين للتعيين بالخدمة التنفيذية العليا SES. مع العلم بأن التخرج من البرنامج لا تضمن بالضرورة التعيين بالخدمة التنفيذية العليا. يخضع المعينون بالخدمة التنفيذية العليا لتجربة مدتها سنة واحدة، يمكن خلالها استبعاد الموظف من الخدمة التنفيذية العليا في حال تدني مستوى الأداء عن حد معين.

وفيما يتعلق بإدارة أداء القيادات التنفيذية العليا فقد أطلقت إدارة شؤون الموظفين OPM في مطلع عام 2012م بالتشارك من مكتب إدارة الميزانية الأمريكية OMB نظام تقييم منسوبي الخدمة التنفيذية العليا في الخدمة العامة الأمريكية. في ضوء هذا النظام يكون لكل موظف منتسب للخدمة التنفيذية العليا خطة محددة يتم تطويرها من خلال التشاور مع كل منتسب على حده. تتضمن خطة الأداء المحاور الأساسية لعمل القائد التنفيذي والتي تمثل عناصر تعكس الأداء الفردي وأخرى تهتم بالأداء التنظيمي للجهة التي تكون مسؤوليتها ضمن إطار مهام القائد، مع التركيز في تطوير الخطة على

النتائج. كما تتضمن الخطة كذلك إيضاحاً لمستوى الأداء المثالي الذي من المفترض أن يسعى المنتسب للخدمة التنفيذية العليا لتحقيقه. ويراعى في وضع مستهدفات الأداء لكل عضو ان تكون منبثقة ومتوائمة مع الأهداف الرئيسية للجهاز الحكومي الذي يعمل به. (OPM,2017)

يتم تقييم المنتسبين للخدمة التنفيذية العليا SES مرة واحدة في السنة، على ألا تقل المدة الخاضعة للتقييم عن 90 يوماً للموظف الجديد بسلك الخدمة التنفيذية العليا. وخلال فترة التقييم يتوجب على المشرفين مراقبة أداء كل مسؤول تنفيذي وإعطاء الملاحظات حول التقدم المحرز في تحقيق مستهدفات وتوقعات الأداء. كما يتم إجراء تقييم أولي Initial Summary Rating لدور المدير التنفيذي حيال كل عنصر من عناصر خطة الأداء، ويتم مناقشة ذلك التقييم مع المدير التنفيذي تمهيداً لرفعه إلى تقييم المستوى الأعلى وهو ما يعرف بـ Higher Level Review، والذي يتم قبل إرسال التقييم إلى المجلس الخاص بمراجعة الأداء. Performance Review Board (PRB) يتوجب على كل جهاز حكومي تشكيل مجلس لمراجعة أداء منسوبي الخدمة التنفيذية العليا يتكون من ثلاثة أعضاء، والذي يقدم توصياته إلى السلطة المعنية بتعيين مسؤولي الخدمة التنفيذية العليا حيال مستوى الأداء المنجز مقارنة بخطة الأداء المحددة سلفاً لكل مسؤول، إضافة إلى التوصية فيما يتعلق بالمكافأة السنوية. ومن ثم تصدر السلطة المعنية بالتعيين ملخص التقييم السنوي لكل مسؤولي في الخدمة التنفيذية العليا، وذلك في ضوء ما وردها من توصيات من لجنة تقييم الأداء بالجهاز الحكومي الذي يعمل به المسؤول، ويكون تقييم الأداء بعد ذلك نهائياً وقطعياً لا يقبل الاستئناف أو طلب إعادة النظر. (Ibid)

#### • تجربة المملكة المتحدة:

تتكون الإدارة العامة البريطانية في الغالب من موظفين مدنيين يتم اختيارهم عن طريق نظام الجدارة. وعلى الرغم من ذلك إلا أنه هناك تأثير سياسي بسيط لا يمس حدود واضحة للفصل بين السياسة والإدارة. (Shepherd, 2007 cited in Ferraz, 2009)

عند الإعلان عن وظائف ضمن كادر الخدمة المدنية العليا تقوم لجنة القيادات العليا Senior Leadership Committee بتقييم المرشحين واختيار مجموعة منهم، ويكون الاختيار النهائي من هذه القائمة ضمن أدوار السلطة السياسية. يتم التعيين في الخدمة المدنية العليا بعقود دائمة وليست مؤقتة في حكومة المملكة المتحدة، ويمكن الترشيح من داخل ومن خارج نطاق الخدمة المدنية، هناك أيضاً ممارسة ما يسمى بالمسار السريع Fast Stream والتي يمكن من خلالها استقطاب الموهوبين من الخريجين الشباب للعمل في مناصب تنفيذية. (OECD,2007) تجدر الإشارة إلى أن يقدر حجم كادر الخدمة المدنية العليا في المملكة المتحدة بحوالي 3800 موظف. تقدم منظمات القطاع العام برامجها وخدماتها للمستفيدين من خلال ما يعرف باتفاقية الخدمة العامة (PSA) Public Service Agreement والتي تحدد على ضوءها غايات وأهداف كل جهة حكومية، يتم التوافق على تلك الاتفاقية بين كل من المنظمة أو الجهة الحكومية من طرف ووحدة تقديم الخدمات والبرامج في مكتب رئيس الوزراء Prime Minister's Delivery Unit. يقوم كل عضو ضمن كادر الخدمة المدنية العليا بتطوير اتفاقية أداء مع المدراء الذي يعملون تحت سلطته، ويتم في تلك الاتفاقيات تعميم Cascade الأهداف العامة للمنظمة إلى برامج ومستهدفات كل وفق مسؤولياته ومهامه، والتي تشكل في مجملها غايات وأهداف المنظمة بشكل عام. الوزير المنتخب سياسياً Secretary of State يحدد الأهداف العام للوزارة أو الجهة بما يتوافق مع سياسات الدولة وتوجهاتها. فيما تكون مهام الإدارة التشغيلية مسؤولية تكون من مهام السكرتير الدائم (PS) Permanent Secretary والذي يكون ضمن كادر الخدمة التنفيذية العليا (Ibid). فيما يتعلق بالأداء الفردي لكبار موظفي الخدمة المدنية في المملكة المتحدة؛ فيكون هناك اتفاقية أداء تغطي 12 شهراً وتتكون تلك الاتفاقية من أربعة محاور رئيسية: تخطيط الأداء والتي تتضمن المستهدفات، والقدرات المطلوب، خطط التطوير الشخصية. فيما يتضمن المحور الثاني تقييم الأداء على ضوء الأداء الفعلي المحقق، والثالث فروقات الأداء والتي يتم من خلالها التعرف على نقاط القوة والضعف لكل عضو، وأخيراً محور متعلق بمكافآت الأداء في ضوء ما تحقق من مستهدفات.

#### • تجربة الجمهورية الفرنسية:

فيما يتعلق بتعيين المنتسبين للخدمة التنفيذية العليا في الحكومة الفرنسية؛ فإن السلطات السياسية تتمتع بسلطة تقديرية كبيرة في تعيين كبار موظفي الخدمة المدنية. Senior Civil Servants كم يمكن أن يتم تعيين موظفين ضمن هذه الفئة من داخل الخدمة المدنية أو من خارجها (Ferraz,2009). ويمثل معيار الثقة في المرشح أساس الاختيار في التوظيف ضمن هذا الكادر. وبالتالي فإن عادة ما يؤثر الانتماء الحزبي في اختيار المرشحين في الخدمة التنفيذية العليا في فرنسا (Ibid). فيما يخضع كبار الموظفين التنفيذيين بالحكومة الفرنسية لنظام تقييم الأداء الجديد منذ عام 2006. والمبني على نموذج الموازنة المربوطة بالنتائج والذي تم إطلاقه منذ عام 2001 ولكنه لم يطبق بشكل كامل إلا في عام 2006. يستهدف ذلك النموذج من الموازنة تمكين قياس أداء الحكومة بشكل أدق من ناحية، إضافة إلى تعزيز كفاءة الحكومة في الانفاق العام من ناحية أخرى. وفق منهجية محددة يتم تعميم الأهداف التي على مستوى الحكومة إلى الوزارات والأجهزة الحكومية على شكل برامج ومشاريع بحسب الاختصاص، ثم يليها تعميم تلك البرامج والمشاريع إلى القيادات التنفيذية بالجهات الحكومية وفق المهام والأدوار والسلطات المتاحة لكل قائد. وفيما يتعلق بالأداء الفردي للقائد المنتسب لكادر كبار القيادات التنفيذية في فرنسا؛ فإن هناك دورة تقييم واحدة في كل سنة تتضمن أداء القائد واحتياجاته التدريبية. تبنى نظام تقييم الأداء الذي تم إطلاقه في عام 2006 ممارسة الاجر المرتبط بالأداء performance-related pay والذي يقيم كل قائد تنفيذي في ضوء ثلاثة عناصر رئيسية وهي: مؤشرات

الأداء التي يستدل بها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية من عدمه، وجودة وتنظيم الخدمة المقدمة التي يشرف عليها القائد التنفيذي، إضافة إلى البيئة والسياق الذي تم العمل من خلاله على تحقيق الأهداف.(OECD,2007).

#### • تجربة جمهورية جنوب أفريقيا:

في دولة جنوب أفريقيا تم تبني ممارسة الإدارة العليا في الخدمة العامة (SMS) Senior Management Service في عام 1999م. يشمل هذا الكادر كل المناصب من المستوى الثالث عشر وحتى السادس عشر في نظام الخدمة العامة. ويصل حجم المنتسبين لهذا الكادر حوالي 6,387 مديراً تنفيذياً، من إجمالي موظفي الخدمة العامة في جنوب أفريقيا والبالغ عددهم حوالي 1.3 مليون موظف. (OECD,2007) يتم التوظيف على وظائف كادر الإدارة العليا في الخدمة العامة SMS عن طريق المنافسة المفتوحة من داخل وخارج الخدمة العامة. يعمل المنتسبين للكادر وفق عقود عمل دائمة، باستثناء مدراء العموم للإدارات العامة حيث تكون مدة عقد كل منهم ثلاث سنوات قابلة للتجديد في حال تحقيق مستويات مرضية من الأداء. تستخدم اتفاقيات الأداء لتحديد الأداء المطلوب من كل موظف منتسب لكادر الإدارة العليا في الخدمة العامة، تتضمن اتفاقية الأداء تلك على أهداف سنوية ترتبط بشكل مباشر بأهداف الحكومة والوزارات العاملين بها، إضافة إلى الخطط الاستراتيجية للإدارات التي ينتمون لها. تحدد عناصر اتفاقيات الأداء الرئيسية من خلال لقاء كبار موظفي كادر الإدارة العليا في الخدمة العامة مع الوزير الذي يعلمون ضمن فريقه، ومن ثم تطور اتفاقيات الأداء للمنتسبين للكادر بمستويات تنظيمية أدنى، وفي ضوء تلك الاتفاقيات يتم تقييم أداء كل فرد من أفراد كادر الإدارة العليا في الخدمة العامة SMS. يكون للوزارة أو الجهة الحكومية أهداف يتم وضعها في خطة استراتيجية لكل ثلاث سنوات، بحيث تترجم تلك الخطة الاستراتيجية إلى خطة تشغيلية لكل إدارة تحت مظلة الوزارة أو الجهة الحكومية. وتعد الخطة التشغيلية تلك هي الأساس الذي تبني عليه اتفاقية الأداء لكل فرد من أفراد الإدارة العليا في الخدمة العامة في جنوب أفريقيا SMS. تقدم كل خطة استراتيجية نتائج ملموسة تسعى إلى تحقيقها وبرامج ومستهدفات قابلة للقياس تمكن كل إدارة من تحقيق تلك النتائج. يتم تقييم مدراء الأقسام ونوابهم من خلال الرئيس المباشر ولجان مستقلة. فيما يتم تقييم مدراء العموم من خلال الوزير ذو العلاقة، وبدعم من لجنة تقييم مستقلة، يكون أحد أعضائها ممثلاً عن المستفيدين من خدمات القطاع العام. ويمكن للجنة أن توصي بالترقية أو بإنهاء الخدمات كذلك.

#### • تجربة جمهورية كوريا الجنوبية:

في منتصف عام 2006 استحدثت حكومة جمهورية كوريا الجنوبية نظام الخدمة التنفيذية العليا Senior Civil Service سعياً نحو تحسين مستوى القدرة التنافسية للحكومة. سبق ذلك العديد من التدابير الإصلاحية التي نفذتها الحكومة الكورية في نظام الخدمة المدنية قبل ذلك بعامين (Kim,2007). تغطي الخدمة التنفيذية العليا الكورية كل المناصب من مدير عام فأعلى في وزارات ووكالات الحكومة المركزية التي تتطلب قدرات إدارية وقيادية لنجاح أعمالها، وغطت في مجملها ما يقدر بحوالي 1500 وظيفة والتي تمثل ما نسبته 0.27% من إجمالي موظفي الحكومة المركزية الكورية، متضمنة موظفين بعلاقة لائحية وتعاقدية على حد سواء. غير النظام الجديد في عدد من ممارسات الموارد البشرية من أهمها ما يتعلق بالاختيار والتعيين، والاستبقاء، وتقييم كبار المسؤولين. كما تم بذل جهود كبيرة لتقليل صدمة الارتباك الناجمة في تغيير نظام الخدمة المدنية طويل الأمد القائم على الأقدمية. وذلك من خلال الاهتمام بمجموعة واسعة من الآراء قبل إطلاق النظام الجديد، تضمنت آراء المسؤولين الحكوميين، والعلماء، والصحفيين والجماعات المدنية، والجمهور، وكذلك الاستئناس برأي عدد من الخبراء الأجانب من بلدان لديها ممارسات رائدة في تبني نموذج الخدمة التنفيذية العليا. ما أدى في نهاية المطاف إلى إطلاق سلس لنظام الخدمة التنفيذية العليا الجديد. كانت أهم ملامح التغيير في نظام الخدمة المدنية العليا الجديد تعزيز المنافسة المفتوحة والإعلان عن الوظائف المتاحة وذلك من خلال نقل هذه الصلاحيات من الوزارات والوكالات الحكومية لتكون من خلال منصة موحدة على مستوى الحكومة. كما تم الانتقال من نظام الأجور القائم على أساس التسلسل الهرمي والأقدمية إلى نظام تحديد الأجور القائم على نوع الوظيفة ومستوى الأداء. وكذلك الحال فيما يتعلق بالترقيات لتكون على أساس الأداء والتقييم والمنافسة، لا على الأقدمية كما كان قائم في النظام السابق. كما كانت أهم سمات التغيير في النظام الجديد تحسين نظام إدارة الأداء من خلال التحول إبرام عقود واتفاقيات الأداء والتقييم والمراجعة بشكل دوري محدد لضمان تحقيق ما تم رسمه للمنتسبين لكادر الخدمة التنفيذية العليا من أهداف ومستهدفات. كان من ملامح التغيير كذلك ضبط ممارسات التناوب الوظيفي Rotation وتعزيز التخصص من خلال برامج التطوير الوظيفي التي تراعي ذلك. وأخيراً: الانتقال نحو ممارسة مركزية التوظيف التي أضحت من مهام الخدمة المدنية العليا لكل وظائف هذه الكادر، عوضاً عن الممارسة السابقة التي كانت تديرها الوزارات والوكالات الحكومية بصفة مستقلة. (CSC,2004)

#### 7.1.2. الإدارة العامة السعودية (النشأة والتطور):

في 23 سبتمبر من عام 1932م تم توحيد المملكة العربية السعودية على يد المغفور له الملك عبدالعزيز بن عبد الرحمن آل سعود. منذ ذلك الحين سعت الدولة إلى توطيد ركائز ودعائم الإدارة العامة، وعملت على تطوير العمل الإداري الحكومي بدأً بمرحلة التأسيس، ومروراً بمرحلة إدارة الخدمات



والاعداد للتنمية، وصولاً إلى مرحلة الانطلاق والاستمرار في أحداث الإصلاحات التطويرية للجهاز الإداري الحكومي متى دعت الحاجة لذلك (الطويل، 1986).

#### • نظام الموظفين بالقطاع العام السعودي:

من خلال تتبع التسلسل التاريخي لتطور نظام الوظيفة العامة في المملكة يلاحظ أن أول تنظيم لشؤون الموظف العام في المملكة العربية السعودية كان في عام 1945م وذلك عند صدور "نظام الموظفين العام"، تلا ذلك بعض الجهود التطويرية ليعتبر النظام مزيد من التنظيم لأحكام الموظفين والوظيفة العامة. وفي عام 1977 حدثت قفزة مهمة تمثلت في صدور المرسوم الملكي رقم (م/49) وتاريخ 1397/10/7هـ القاضي باعتماد نظام جديد يحكم الخدمة العامة السعودية والذي أطلق عليه اسم "نظام الخدمة المدنية" والذي أكد في مادته الأولى على أن الجدارة هي الأساس في شغل الوظيفة العامة، إضافة إلى تصنيف الوظائف بتجميعها في فئات تتضمن كل فئة منها الوظائف المتماثلة في طبيعة العمل ومستوى الواجبات والمسؤوليات والمؤهلات المطلوبة لشغلها. وفي هذا الصدد، مرت وظائف الخدمة المدنية السعودية ضمن أربعة مراحل لتصنيف الوظائف، لكل منها اعتباراتها، وضوابطها وأحكامها الخاصة (موقع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2019). ولعلنا فيما يلي نستعرض أهم ملامح كل مرحلة من تلك المراحل.

#### • أنواع الوظائف الإشرافية:

تنوع الوظائف الإشرافية بتنوع العمل (فني، إداري، استشاري) وباختلاف مستوى الإشراف، وبدراسة مهنية لمستويات الإشراف حسب سلاسل الفئات الواردة في دليل تصنيف الوظائف، تم تقسيم الوظائف الإشرافية في ضوء نوع ومستوى الإشراف إلى ثلاث فئات على النحو التالي:

1. الفئة الأولى: الوظائف الإشرافية غير الهيكلية مثل: (مهندس مشرف، مراقب انشاءات مشرف، رئيس نساخ) ويعتبر جانب العمل الفني فيها أكثر من الجانب الإداري الإشرافي وقد تكون الجوانب الإشرافية لاحقة، بل أن المعرفة بالجانب الفني للعمل على درجة من الأهمية أكثر من الجانب الإشرافي لأن شاغل الوظيفة يشارك في تأدية بعض جوانب هذه الأعمال، بل قد يحل محل أي موظف ويؤدي عمله بجدارة.
2. الفئة الثانية: الوظائف الإشرافية الهيكلية مثل: (رئيس قسم) أو (مدير شعبة أو مدير إدارة أو أي وحدة تنظيمية إدارية معتمدة أو ما يعادلها من مستوى تنظيمي آخر، أو ما يقابلها من مسميات تصنيفية أو تنظيمية أخرى معتمدة) وتعتبر الوظائف الإشرافية حلقة اتصال رئيسية في السلسلة الإدارية حيث تعمل على إيصال سياسات وأهداف الإدارة إلى الموظفين غير الإشرافيين والمشرفين على وحدات صغيرة وما يتبع ذلك من تنمية روح الإسهام وتنمية مهارات الموظفين.
3. الفئة الثالثة: الوظائف الإشرافية الهيكلية (القيادية الإدارية العليا) مثل: (مدير عام أو بمسعى وكيل مساعد أو وكيل أو رئيس مصلحة أو ما يعادلها من مستوى تنظيمي آخر أو ما يقابلها من مسميات تنظيمية وتصنيفية أخرى معتمدة) ومراتب هذه الفئة تقع بين المراتب (13-15) ضمن مراتب السلم العام بنظام الخدمة المدنية وشاغلوها هم حلقة الاتصال التي تربط بين القياديين المشرفين على المصلحة أو الجهة وبين المنفذين المباشرين للخطط والبرامج والأهداف حيث تقع عليهم مسؤولية المشاركة في الإشراف على تنفيذ أهداف الجهة المرسومة لهم. ونظراً لكون مستوى الإشراف ونوعه في هذه الفئة إشراف عام يتركز في تحديد الأهداف والبرامج والخطط والتنسيق بين الأنشطة والأعمال التي تقع تحت إشراف هذا المستوى لأجل تحقيق التكامل فيها بينها، فإن هذا النوع أو المستوى من الإشراف يتطلب عدد من المهارات والقدرات كما يتبين من الجدول رقم (6) في الصفحة التالية.

تجدر الإشارة هنا إلى أن فئة الوظائف الإشرافية الهيكلية (القيادية الإدارية العليا) سالفة الذكر هي تحديداً الفئة التي تنظر لها هذا الدراسة وفق تعريفها للقيادات التنفيذية في القطاع العام، سواء كانت علاقة شاغلين لها بجهات العمل وفق علاقة لائحية أو علاقة تعاقدية.

#### • القيادات التنفيذية في القطاع العام السعودي:

مثل ما أن تخطيط وتوظيف وتطوير وتدريب القيادات الإدارية يشكل تحدياً لأكثر منظمات القطاع العام في العديد من البلدان؛ فإن الإدارة العامة السعودية تواجه ذات التحدي كذلك وعلى مدى عقود. ولذا فقد عني هذا الأمر باهتمام معهد الإدارة العامة فسعى إلى تقديم مؤتمر خاص بالقيادات الإدارية الحكومية في عام 2014م. إضافة إلى ما حضي به ذات الموضوع من اهتمام في أغلب مؤتمرات معهد الإدارة العامة. خلصت هذه المؤتمرات إلى العديد من التوصيات التي كان من أهمها التأكيد على الحاجة إلى كفايات قيادية قادرة على التعامل مع الواقع المتغير الذي تعمل في ظله منظمات القطاع العام، إضافة إلى تأهيلها على التعاطي مع القضايا الاستراتيجية، وإدارة فرق العمل والتكامل مع الجهات ذات العلاقة في تحقيق المستهدفات الوطنية المنشودة وبلوغ حجم التطلعات المتزايدة من فاعلية الإداء الحكومي. (الهوبل، 2015؛ الشايح، 2014؛ البواردي، 2014)

تنظر هذه الدراسة للقيادات التنفيذية في القطاع العام على أنهم من يقعون ضمن فئة الوظائف الإشرافية الهيكلية (القيادية الإدارية العليا) مثل: (مدير عام أو بمسعى وكيل مساعد أو وكيل أو رئيس مصلحة أو ما يعادلها من مستوى تنظيمي آخر أو ما يقابلها من مسميات تنظيمية وتصنيفية أخرى معتمدة) ومراتب هذه الفئة تقع بين المراتب (13-15) وشاغلوها هم حلقة الاتصال التي تربط بين القياديين المشرفين على المصلحة أو الجهة وبين المنفذين

المباشرين للخطط والبرامج والأهداف حيث تقع عليهم مسؤولية المشاركة في الإشراف على تنفيذ أهداف الجهة المرسومة لهم. (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2020)

وفي ضوء ما تقدم؛ فإن هذه الدراسة تعرف القيادات التنفيذية بالقطاع العام إجرائيًا على أنهم: "الموظفون السعوديون من الذكور والإناث الذين يقعون ضمن أي من الفئات التالية: الأولى: وكلاء الوزارات والوكلاء المساعدين، والثانية: موظفي المرتبة الثالثة عشر فما فوق ممن يشغلون مناصب إشرافية هيكلية، فيما تمثل الفئة الثالثة: الموظفين المرتبطين بعلاقة تعاقدية ويشغلون مناصب قيادية تنفيذية مكافئة لتلك المصنفة ضمن فئة الوظائف الإشرافية الهيكلية في منظمات القطاع العام."

بعد ما سبق، سيتم في الجزء التالي من هذا المبحث استعراض واقع بعض ممارسات الموارد البشرية المتعلقة بالقيادات التنفيذية في القطاع العام السعودي.

#### • الاختيار والتعيين في نظام الخدمة المدنية:

تعد عملية الاختيار والتعيين من أكثر عمليات الموارد البشرية أهمية وحساسية. إذ أنها العملية التي يتم من خلالها استقطاب المورد البشري من خارج المنظمة للعمل بداخلها. وحيث أن العنصر البشري يعد أهم موارد المنظمة فإن عملية اختياره ذات أثر كبير على أداء المنظمة. وعندما يتعلق الأمر باستقطاب القيادات التنفيذية فإن الأمر يكون أكثر صعوبة وأثرًا، ما يستوجب مراعاة أن تكون عملية الاستقطاب قائمة على أسس ومعايير محددة تضمن نجاح وفعالية هذه العملية الجوهرية في منظمات القطاع العام.

يعرف رشيد (2009) عملية الاختيار الوظيفي بأنها "العملية التي يتم من خلالها تحديد مدى صلاحية المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، وذلك من خلال المفاضلة بينهم بناءً على أسس معينة؛ من أجل انتقاء الأنسب من بينهم وتعيينهم في الوظائف المناسبة التي تتفق مع قدراتهم واستعداداتهم ومن ثم استبعاد غير المناسبين منهم لشغل تلك الوظائف". وتعد هذه العملية واحدة من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية؛ إذ أن نجاح المنظمات في تحقيق مستهدفاتها يعتمد بشكل أساسي على توفر الكادر البشري الملائم لأداء المهام الوظيفية فيها. (Ibid)

بالنظر إلى نظام الخدمة المدنية يتبين أنها نصت المادة (6) منه على أن "يكون شغل وظائف المرتبتين الرابعة عشر والخامسة عشر بقرار من مجلس الوزراء، ويكون شغل وظائف المرتبة الثالثة عشر بقرار من الوزير المختص وفقاً للشروط والضوابط والإجراءات المحددة لهذه الوظائف، واستثناء من ذلك؛ يجوز نقل من يشغل المرتبة الرابعة عشر أو الخامسة عشر داخل الجهة بقرار من الوزير المختص بعد أخذ موافقة رئيس مجلس الوزراء" في حين أنه قد صدر الأمر السامي الكريم القاضي بمراجعة المعايير التي أقرها مجلس الوزراء بتاريخ 26/06/1416هـ لشغل المراتب الرابعة عشر والخامسة عشر.

#### • الرواتب والعلاوات في نظام الخدمة المدنية:

تناول الفصل الثالث من نظام الخدمة المدنية السعودية الرواتب والعلاوات التي يحصل عليها الموظف وذلك وفقاً لما هو موضح أدناه:

1. مادة 16- يستحق الموظف راتبه اعتباراً من تاريخ مباشرته العمل.
2. مادة 17- يمنح الموظف العلاوة وفق سلم الرواتب الملحق بهذا النظام، وذلك بمنحه الدرجة التالية المباشرة للدرجة التي يشغلها في المرتبة نفسها، ويتم ذلك ابتداءً من أول يوم في كل سنة مالية.
3. مادة 18- (أ). يمنح الموظف المعين راتب أول درجة في مرتبة الوظيفة التي عين عليها، فإذا كان راتبه عند التعيين يساوي راتب هذه الدرجة أو يزيد عليه؛ يمنح راتب أول درجة تتجاوز راتبه عند التعيين. ويجوز التعيين في غير الدرجة الأولى بالنسبة لمن يتوفر لديه مؤهلات معينة يحددها مجلس الوزراء. (ب). يمنح الموظف المرقى راتب أول درجة في مرتبة الوظيفة التي يرقى إليها، فإن كان راتبه عند الترقية يساوي راتب هذه الدرجة أو يزيد عليه؛ فيمنح راتب أول درجة تتجاوز راتبه، على ألا تقل الزيادة التي يحصل عليها المرقى في راتبه عن مقدار العلاوة المحددة للمرتبة التي كان مثبِتاً عليها قبل الترقية على المرتبة الأعلى. (ج). إذا أعيد الموظف الذي ترك الخدمة إلى وظيفة في المرتبة نفسها التي كان يشغلها عند انتهاء خدمته؛ فيوضع في الدرجة نفسها التي كان عليها، أما إذا أعيد إلى وظيفة ذات مرتبة أعلى أو أدنى فيمنح راتب أول درجة يتجاوز راتبها راتب الدرجة التي كان يشغلها في السلم المطبق عليه، فإن كان راتبه يزيد على راتب آخر درجة في مرتبة الوظيفة؛ فيمنح هذه الدرجة.

#### • التدريب والتطوير في نظام الخدمة المدنية:

بمراجعة نظام الخدمة المدنية للبحث عما يخص التدريب والتطوير يتبين أن المادة رقم (34) من النظام على ما يلي: "يعتبر تدريب الموظفين جزء من واجبات العمل النظامية سواء كانت داخل أو خارج أوقات العمل الرسمي، وعلى جميع الوزارات والمصالح الحكومية تمكين موظفيها من تلقي التدريب كل في مجال اختصاصه". فيما تضمنت المادة (35) أن يكون ابتعاث الموظفين للدراسة في الخارج، أو إيفادهم للدراسة في الداخل، وفق مقتضيات مصلحة العمل، وتحدد اللائحة قواعد الابتعاث والإيفاد. ولم تتضمن هذه المادة أي تخصيص يتعلق بدور القيادات التنفيذية أو القيادات على حد سواء، حيث جاءت بصيغة العموم. وبالإطلاع على لائحة التدريب الصادرة بقرار مجلس الخدمة المدنية رقم (1) وتاريخ 1397/7/27هـ لم يتم العثور على أي تخصيص يتعلق بالقيادات التنفيذية أو القيادات على حد سواء. وفي المادة رقم (36) تكليف إدارات الموارد البشرية في الجهات الحكومية إعداد



الخطط الوظيفية وفق المعايير والأسس التي تحددها اللائحة وبخاصة ما يلي: خطة القوى العاملة، خطة التدريب والتطوير، خطة تطوير القيادات، خطة إدارة المواهب وخطة التعاقب الوظيفي. ويعتمد الوزير المختص هذه الخطط بالتنسيق مع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية .

#### • تقويم أداء القيادات في نظام الخدمة المدنية:

يتطلب الحكم على فاعلية وكفاءة أي نشاط أو مهمة يقوم به الموظف أو القسم الإداري بالمنظمة استخدام وسيلة قياس يمكن من خلالها التعرف على مدى تحقيق الأهداف المحددة لذلك النشاط أو تلك المهمة. وفي هذا الصدد تؤكد دراسة Webb & Blandin على أن قدرة منظمات القطاع العام على قياس أداء القيادات التنفيذية تعد عملية في غاية الأهمية لضمان تحقيق غايات المنظمة الاستراتيجية ومستهدفاتها (2006). كما تؤكد ذات الدراسة على أنه يتعين على منظمات القطاع العام التوقف عن تقييم الأداء بناء على الوقت الذي يمضيه القائد التنفيذي في المرتبة الوظيفية، أو بناء على السمات الشخصية للقائد باعتبار هذه المعايير في مجملها مدخلات (Inputs) وتبني تقييم أداء القيادات التنفيذية من خلال نظام مبني على المخرجات (Output) والنتائج (outcomes) والمنجزات (Achievement) حيث تمكن هذه الممارسة من إيجاد رابط واضح بين أداء القائد التنفيذي والأهداف الاستراتيجية للمنظمة .

وفيما يلي سيتم استعراض لائحة تقويم أداء موظفي الخدمة المدنية بالملكة العربية السعودية الصادرة بقرار وزير الخدمة المدنية رقم (5202/700) وتاريخ 1437/09/10 هـ نصت لائحة تقويم أداء الموظفين بالملكة العربية السعودية على ما يلي :

1. مادة 36/1: يقصد بتقويم الأداء الوظيفي ما تقوم به الجهة الحكومية من إجراءات لقياس مستوى أداء الموظف لواجبات وظيفته وفقاً لعناصر ومعايير معينة خلال فترة زمنية محددة بما يمكنها من اتخاذ القرارات المناسبة عن الموظف.
2. مادة 36/2: يتم تقويم الأداء الوظيفي لشاغلي المرتبة (الخامسة عشرة والرابعة عشرة) أو ما يعادلها بما يراه الرئيس الأعلى في الجهة ملائماً.
3. مادة 36/3: يتم تقويم الأداء الوظيفي لشاغلي (المرتبة الثالثة عشر) فما دون أو ما يعادلها وفق نماذج تعد وتعتمد من وزارة الخدمة المدنية ويجوز للوزارة تفويض بعض الجهات الحكومية بإعداد النماذج الخاصة بها.
4. مادة 36/4: يتم إعداد تقويم الأداء الوظيفي بشكل دوري عن جميع الموظفين وفق خطة سنوية يتم إقرارها من الرئيس الأعلى للجهاز عن كل سنة من سنوات خدمتهم.
5. مادة 36/6: يكون تقويم الأداء الوظيفي بأحد التقديرات التالية: ممتاز، جيد جداً، جيد، مرضي، غير مرضي.
6. مادة 36/7: يعد تقويم الأداء الوظيفي من قبل الرئيس المباشر للموظف ويعتمد من قبل رئيسه ولعمدته التقويم أن يعدل فيه بما يراه ملائماً.
7. مادة 36/8: في حالة كون الرئيس المباشر في مرتبة أقل من مرتبة من سيعده عنه التقويم أو لم يمض على إشرافه على الموظف ستة أشهر على الأقل فيتم إعداد تقويم الأداء الوظيفي من قبل الرئيس الأعلى للرئيس المباشر وله أن يستعين برأي الرئيس المباشر والتقويم السابقة المعدة عنه.
8. مادة 36/9: يتم إعداد تقويم الأداء الوظيفي عن الموظف خلال فترة التدريب أو الدراسة التي تزيد عن سنة في ضوء التقارير التي ترد لجهته من الجهة التعليمية المشرفة على التدريب أو الدراسة.
9. مادة 36/10: على الرئيس المباشر تزويد الموظف بنسخة من تقويم الأداء الوظيفي المعد عنه بعد اعتماده.
10. مادة 36/11: يجوز للموظف المعد عنه تقويم أداء وظيفي بدرجة (غير مرضي) التظلم منه خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ تزويده بنسخة منه إلى الرئيس الأعلى في الجهاز ليحيل تظلمه إلى لجنة يشكلها من ثلاثة موظفين يكون مدير شؤون الموظفين من بينهم ورأسها أكبرهم مرتبة حسب الترتيب الآتي: يتولى مدير شؤون الموظفين التحضير لاجتماعاتها. تقوم اللجنة بفحص التظلم خلال شهرين على الأكثر من تاريخ استلامه وترفع توصياتها إلى رئيس الجهاز المختص فإذا لم تبت اللجنة في موضوع التظلم خلال هذه الفترة يعرض الأمر على رئيس الجهاز ليتخذ القرار الذي يراه خلال خمسة عشر يوماً على الأكثر من تاريخ انتهاء الفترة المحددة للجنة (Ibid).

#### 2.2. الدراسات السابقة:

- دراسة إسماعيل (2015) بعنوان شغل الوظائف المدنية القيادية في مصر المسار والمآل والتي استهدفت فحص العلاقة بين النظم القائمة على مبدأ الجدارة من جهة، وأداء الحكومة المصرية من جهة أخرى. استهدفت الدراسة الإجابة على عدد من التساؤلات ومن أهمها مدى فاعلية عملية إدارة كبار موظفي الخدمة المدنية في مصر من حيث الاختيار، والتدريب، والتحفيز، والتقييم. إضافة إلى التعرف على أهم المشكلات والمعوقات التي ظهرت مع تطبيق نظام شغل الوظائف القيادية في مصر، والمقترحات العملية لمواجهتها. انتهت الدراسة على عدد من التوصيات التي يرى الباحث بأهميتها في تطوير نظام شغل الوظائف القيادية المدنية في الحكومة المصرية، ومن أهمها إعادة ادراج معيار تقديم القائد لمقترحات تطويرية قابلة للتطبيق لتطوير الجهاز الذي سيعمل فيه، إضافة إلى زيادة المدة المقررة لشغل الوظائف القيادية من سنتين إلى خمس سنوات، وذلك لكون مدة سنتين في المنصب القيادي ليست كافية للحكم على جودة القائد وفق ما خلصت له الدراسة. إضافة إلى تطوير العملية التدريبية للقيادات بدأ من تحديد الاحتياج، ومرواً بتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية، وصولاً إلى تقييم مخرجات التدريب ونواتجه. كما أوصت الدراسة

بتشكيل لجنة مركزية تضم أعضاء من خارج الجهات المعلنة عن وظائف قيادية تعنى بعملية اختيار القيادات، وذلك لتحقيق مزيد من الحياد والموضوعية في اختيار الكفاءات القيادية.

- دراسة (Taylor, 2000) بعنوان **Perspectives from the Senior Executive Service** والتي تفحص الباحث من خلالها وجهة نظر القيادات التنفيذية في القطاع العام الأسترالي عن نظام القيادات التنفيذية . Senior Executive Service (SES) تبنت الدراسة المنهج الكيفي في تفحص وجهات نظر المبحوثين وذلك من خلال عدد من مجموعات التركيز. Focus Group خلصت الدراسة إلى أن fixed-term appointments أو ما يعرف بالتوظيف من خلال التعاقد لفترة سنة واحدة فقط والتي ترى كثير من الدراسات بجدواها في القطاع العام إذ أنها تحقق مستويات أعلى من المسائلة، إضافة إلى أنها توفر المرونة اللازمة للتعاطي مع التغيرات السريعة في بيئة العمل؛ إلا أن هذه الدراسة توصلت إلى عدد من الآثار السلبية لهذه الممارسة والمتمثلة في أن غياب الضمانات في تجديد عقود العمل بعد انقضاء فترة التعاقد يعطي انطباعاً سلبياً عن مزايا خدمة القيادات التنفيذية. SES كما خلصت الدراسة إلى أن نظام خدمة القيادات التنفيذية SES بحاجة إلى تركيز برامجه التطويرية على مهارات القيادة أكثر من مهارات الإدارة.
- دراسة عبدالرحمن وآخرون (2014) بعنوان "أساليب القيادة وأداء منظمات القطاع العام، المملكة العربية السعودية نموذجاً" والتي سلطت الضوء على تأثير أساليب القيادة على أداء المنظمات العامة السعودية، حيث تم استقصاء حوالي 400 مفردة من موظفي القطاع العام العاملين في 16 وزارة سعودية. خلصت الدراسة إلى أن أساليب القيادة تلعب دوراً جوهرياً وحاسماً في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات العامة. وأوصت الدراسة بأهمية إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي من شأنها أن تتقصى وتبحث العوامل الأخرى التي تؤثر في الأداء التنظيمي لمنظمات القطاع العام السعودي.
- دراسة الشبيحة وشيروود (1987) بعنوان " تطوير القيادات التنفيذية في المملكة العربية السعودية: المبادئ والمفاهيم" أولى الدراسات التي تناولت أدوار ونظام وتطوير القيادات التنفيذية في القطاع العام السعودي. جمع الباحثان بيانات الدراسة من خلال الوثائق الحكومية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، إضافة إلى عدد من المقابلات الشخصية مع تنفيذيين سعوديين بمعهد الإدارة العامة ووزارة الخدمة المدنية. كما تم توزيع استبانة شارك فيها حوالي 129 تنفيذي بالقطاع العام منهم وكلاء وزارات، مساعدي وكلاء وزارات وكذلك مدراء عموم. خلصت الدراسة إلى أن أي من موضوعات البحث الثلاثة: الأدوار والنظام والتطوير للقيادات التنفيذية بالقطاع العام لم تولى بعد الاهتمام الكافي في النظام الإداري السعودي. كما أن تطوير القيادات الإدارية القائم آنذاك لا يلائم الاحتياج الفعلي للقيادات التنفيذية. كما قدمت الدراسة استراتيجية لتطوير القيادات التنفيذية بالقطاع العام، وأوصت بأن تتولى اللجنة العليا للإصلاح الإداري بالمملكة مهمة تطوير نظام شؤون موظفين خاص بالتنفيذيين بالقطاع العام. وتعتبر هذه الدراسة هي أول دراسة تنادي بأهمية استحداث نظام متخصص يعنى بالقيادات التنفيذية العليا بالقطاع العام السعودي. تميز فيها عن هذه الأبحاث.

### 3. منهجية الدراسة وإجراءاتها:

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي الذي يسعى فيه الباحث إلى وصف طبيعة الظاهرة والعلاقة بين مكوناتها (العساف، 2003). إضافة إلى الاستفادة من المنهج المقارن لملائمته لطبيعة هذه الدراسة. وقع الاختيار على هذين المنهجين لتساقيهما مع طبيعة وهدف هذه الدراسة، حيث اعتمدت الدراسة على التحليل النظري وأسلوب البحث المكتبي وذلك من خلال مراجعة المصادر الثانوية المتمثلة في الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة باللغتين العربية والإنجليزية. وذلك من خلال الكتب والدوريات العربية والأجنبية للتعرف على الممارسات الرائدة في إدارة منظومة الموارد البشرية المتعلقة بالخدمة التنفيذية العليا، وكذلك بالاطلاع على التقارير والأنظمة والقرارات واللوائح الحكومية للتعرف على واقع إدارة شؤون القيادات التنفيذية في النظام الحالي بالمملكة العربية السعودية، ومن ثم تحديد جوانب القوة والضعف لتحديد التصور العام للسمات الرئيسة لنظام الخدمة التنفيذية العليا بالمملكة العربية السعودية.

### 4. النتائج والتوصيات:

#### 1.4. النموذج المقترح لتطوير منظومة عمل القيادات التنفيذية الحكومية السعودية لتحقيق أهداف الرؤية الوطنية 2030

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق هدفها الرئيسي المتمثل في التعرف على مدى تأثير منظومة الموارد البشرية الحالية في أداء القيادات التنفيذية بالقطاع العام السعودي، ومن ثم اقتراح السمات الرئيسة لنموذج تطوير المنظومة بما يساهم في الارتقاء بأداء القيادات التنفيذية بمنظمات القطاع العام باعتبارهم المعنيين بقيادة العمليات الحكومية الرئيسية بما يحسن من الخدمة العامة ويزيد من جودتها، وبالتالي فهم يمثلون صميم الفاعلية الحكومية كما أشارت لهم دراسة (Gerson, 2020) كما تشكل القيادات التنفيذية حيز الزاوية في عمليات التطوير المؤسسي والتنمية باعتبارهم وكلاء التغيير المعنيين بإحداث التغيير المطلوب لبلوغ المستقبل المأمول في ظل ما يحفل به القطاع العام من مستويات أعلى من البيروقراطية، وقدّر أكبر من التعقيد

لاتساع قاعدة أصحاب المصلحة، واختلاف في الثقافة المؤسسية كذلك، إضافة إلى ما يكتنفه من غموض في التنبؤ بالمستقبل، وصعوبة في قياس الأثر في البرامج والمشروعات الحكومية. كل هذه العوامل تؤكد على ضرورة العمل على تطوير منظومة معنية بإدارة شؤون القيادات التنفيذية بالجهات الحكومية، بما يجعل القطاع العام أكثر قدرة على استقطاب واستبقاء الكفاءات القيادية المتميزة باعتبارهم المعنيين بالدور الأكبر في تطوير وتفعيل وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030. (آل الشيخ، 2017)

ففي ظل عدم توافر منظومة متكاملة تعنى بإدارة شؤون القيادات التنفيذية واستمرار التعامل مع هذا الكادر عالي الأهمية من خلال النظام العام لسائر موظفي القطاع العام؛ فإن منظمات القطاع العام تفقد الكثير من المزايا ومن أهمها غياب التراكمية المهنية اللازمة لتجودي ممارسات الاختيار والتعيين، وكذلك الحال في جهود التدريب والتطوير القيادي، وإدارة وقياس الأداء، وكذلك توفير حزم الحوافز والمزايا الكفيلة برفع كفاءة القياديين التنفيذيين.

تشير دراسة الشبيحة وشيروود (1987) إلى أن استحداث نظام حصري لكادر الخدمة التنفيذية العليا في الخدمة العامة السعودية من شأنه أن يحقق العديد من المكاسب من أهمها: أنه يساعد على رفع مستوى وعي القيادات التنفيذية بأهمية الدور المنوط بهم. وتمايز ذات الدراسة بين نظام الموظفين العام، وبين نظام كادر الخدمة التنفيذية العليا من عدة جوانب أهمها: أن نظام كادر الخدمة التنفيذية العليا يعد نظام نخبويًا، يتطلب معايير وإجراءات اختيار وتعيين مختلفة، لا تطبق على نظام الخدمة العامة العادي، وأن الاستثمار الأمثل للقيادات التنفيذية في شتى الجهات الحكومية يشكل تحديًا في ظل النظام القائم حاليًا، حيث لا يتيح مرونة تنقل القيادات التنفيذية من منظمة لأخرى. لذا فإن هناك حاجة لمزيد من المركزية التي تجعل الخبرات القيادية للقائد التنفيذية متاحة لجميع الجهات في الحكومة. كما أن النظام العام للموظفين لا يراعي بالضرورة الاحتياجات التطويرية والتدريبية التي تعكس طبيعة الدور المنوط بالقيادات التنفيذية العليا بصفهم أهم ممكنات التغيير في منظمات القطاع العام (ibid).

#### • السمات العامة للنموذج المقترح:

وعلى ضوء ما سبق، وما تم التأكيد عليه من تفرد الدور القيادي في هذه الدراسة، ومن خلال ما تم استعراضه من ممارسات عالمية رائدة في هذا المجال وواقع الممارسة القائم في إدارة شؤون القيادات التنفيذية بالمملكة العربية السعودية فإن هذه الدراسة توصي بأهمية استحداث نظام خدمة تنفيذية عليا Senior Executive Service يتسم بما يلي:

1. شمولية المضمون يغطي كافة عمليات الموارد البشرية للقيادات التنفيذية العليا بالقطاع العام السعودي بدء من الاختيار والتعيين، ومرورًا بالتدريب والتطوير، وإدارة وقياس الأداء، وصولًا إلى حزم الحوافز والمزايا المتعلقة بهذا الكادر.
2. كون نظاماً مستقلاً عن النظام العام للموظفين، تطور من خلاله القيمة المقدمة للقائد التنفيذي Employee Value Proposition التي من شأنها تمكين منظمات القطاع العام من استقطاب واستبقاء أفضل الكفاءات القيادية.
3. يبني هذا النظام ملف شخصي عن كل منتسب لكادر الخدمة التنفيذية العليا، متضمنًا المؤهلات العلمية، والخبرات العملية، وبرامج التدريب والتطوير، والنجاحات المهنية، والإنجازات القيادية.
4. يمكن هذا النظام من تحقيق الاستثمار الأمثل للكفاءات القيادية التنفيذية، من خلال إتاحة التنقل من منصب قيادي لآخر داخل الجهة الحكومية، أو من جهة لأخرى، وفقًا للحاجة ما يتيح للقائد التنفيذي تنوع الخبرات بما يوسع مجال الخبرات المهنية للقائد من ناحية، وبما يساعد في تطوير أداء الجهات الحكومية من خلال تدوير القيادات التنفيذية المناسبة من مكان لآخر.
5. يطور هذا النظام قاعدة بيانات بالكفاءات القيادية المستهدفة في خطط التعاقب الوظيفي من الإدارة الوسطى ويعمل على تطويرها لتكون بمثابة البديل الملائم لشغل الشواغر في نظام الخدمة التنفيذية العليا.
6. عنى هذا النظام بتطوير القيادات التنفيذية الحكومية وفق أحدث أساليب وطرق التطوير القيادي، وبما يلي احتياجات المنظمات التي يعملون بها في إطار رؤية المملكة 2030، ويكتمل من التعاطي مع ما فرضته طبيعة القرن الحادي والعشرين من تحديات سياسية واجتماعية واقتصادية تستدعي بالضرورة توافر كفاءات قيادية مؤهلة قادرة من تجاوز العقبات وتطويع الفرص لصالح المنظمات بما يضمن تحقيق أهدافها، وإضافة قيمة تنافسية تمكنها من النمو ومواكبة التطلعات المستفيدين.

#### • الفئة المستهدفة:

أظهرت الأدبيات المتعلقة بالقيادات التنفيذية في القطاع العام أن مجمل الأدوار والمهام المنوطة بهذا الكادر في القطاع العام السعودي تقع ضمن الموظفين الشاغلين للمراتب الوظيفية من (11-13) أو ما يعادلها ممن يشغلون مناصب قيادية بمسمى (وكيل وزارة، وكيل مساعد، مدير عام)، والتي ميزها النظام العام السعودي بتصنيفها ضمن فئة مستقلة سميت في دليل تصنيف وظائف الخدمة المدنية بالوظائف الإشرافية الهيكلية (القيادية الإدارية العليا) مثل: (مدير عام أو بمسمى وكيل مساعد أو وكيل أو رئيس مصلحة أو ما يعادلها من مستوى تنظيبي آخر أو ما يقابلها من مسميات تنظيمية وتصنيفية أخرى معتمدة) ومراتب هذه الفئة تقع بين المراتب (13-15) وشاغلوها هم حلقة الاتصال التي تربط بين القياديين المشرفين على المصلحة أو

الجهة وبين المنفذين المباشرين للخطط والبرامج والأهداف حيث تقع عليهم مسؤولية المشاركة في الاشراف على تنفيذ أهداف الجهة المرسومة لهم (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2020).

وبالتالي فإن هذه الدراسة كما تم ايضاحه سلفاً تستهدف تقديم سمات عامة لنموذج مقترح يساهم في تطوير منظومة عمل القيادات التنفيذية الحكومية الشاغلة لأي من المناصب الموضحة أعلاه التي يشار لها وفق تعريف هذه الدراسة بـ (القيادات التنفيذية الحكومية السعودية). والتي يبلغ عددها وفق ما تمكن الباحث الوصول له من بيانات ما يقارب (864) منصب إدارياً، أن اجمالي عدد الشاغلين للمراتب الوظيفية من (13-15) بعلاقة لائحية في القطاع العام السعودي يبلغ حوالي 2,660 موظف، والذي يشكل حجم الشاغلين منهم لمناصب قيادية تنفيذية ما نسبته حوالي (32%) فقط، والتي تمثل وفق هذه الدراسة الفئة المستهدفة لتضمينهم في (نظام الخدمة التنفيذية العليا بالقطاع العام السعودي).

#### • الممارسات المقترحة للنموذج:

حددت الممارسات المقترحة لنموذج الخدمة التنفيذية العليا السعودي بالاعتماد على المراجعة النوعية للأدبيات ذات العلاقة، والممارسات الرائدة والحديثة لنماذج عمل القيادات التنفيذية بمنظمات القطاع العام في عدد من البلدان حول العالم، إضافة إلى التشريعات والسياسات القائمة حالياً بالقطاع العام السعودي بما يساهم في مراعاة السياق القائم، والسمات الخاصة بالخدمة العامة السعودية، وممارسات الموارد البشرية الحالية في نظام الخدمة المدنية بدأ من الاختيار والتعيين، مروراً بالتدريب والتطوير وصولاً إلى الحوافز والمزايا وإدارة وتقييم الأداء.

#### • استحداث نظام الخدمة التنفيذية العليا:

الاستفادة من الممارسات المتعلقة بالإطلاق السلس لنظام الخدمة التنفيذية العليا على غرار التجربة الكورية الجنوبية التي نجحت في ذلك دونما إحداث إرباك في الأداء الحكومي. وشمولية نظام الخدمة التنفيذية العليا للقيادات التنفيذية المرتبطين مع الحكومة الكورية بعلاقة لائحية أو تعاقدية على حد سواء. إضافة إلى تعزيز التخصص من خلال برامج التطوير الوظيفي التي تراعي ذلك. كما يمكن الانتقال نحو ممارسة مركزية التوظيف التي أضحيت من مهام الخدمة المدنية العليا لكل وظائف هذه الكادر بالحكومة الكورية، عوضاً عن الممارسة السابقة التي كانت تديرها الوزارات والوكالات الحكومية بصفة مستقلة.

#### • الاختيار والتعيين:

1. الاستفادة من السمات المقترحة في النموذج المقترح بهذه الدراسة والممارسات المناسبة لعمليتي الاختيار والتعيين على المناصب القيادية التنفيذية في القطاع الحكومي، والذي يرى بأهمية استحداث نظام لاستكشاف القيادات التنفيذية من الكفاءات المتميزة بالقطاعين العام والخاص وتطويرها لتلبية احتياج القطاع العام من الكوادر القيادية القادرة على إحداث التغيير اللازم بما يحقق مستهدفات رؤية المملكة 2030، إضافة إلى وضع اشتراطات ومعايير محددة لتبوء هذه الوظائف لضمان اختيار أفضل المرشحين وأكثرهم ملائمة لشغل الوظيفة القيادية بعيداً عن التفضيلات الشخصية، وتفعيل إجراء الاختبارات المهنية والسلوكية وملائمة السمات الشخصية والخبرات العملية لطبيعة الدور القيادي لضمان جدارة المرشح ليكون قائداً تنفيذياً بالقطاع العام.

2. الاستفادة مما يعرف بممارسة المسار السريع Fast Stream الناجمة في نظام كبار الموظفين التنفيذيين في المملكة المتحدة، والتي تمكن من استقطاب الموهوبين من الخريجين وتأهيلهم للعمل في مناصب تنفيذية عليا بالحكومة.

3. الاستفادة من تجربة جمهورية جنوب أفريقيا فيما يتعلق بممارسة المنافسة المفتوحة في التوظيف على وظائف كادر الإدارة العليا في الخدمة العامة SMS من داخل وخارج الخدمة العامة. يعمل المنتسبين للكادر وفق عقود عمل دائمة، باستثناء مدراء العموم للإدارات العامة حيث تكون مدة عقد كل منهم ثلاث سنوات قابلة للتجديد في حال تحقيق مستويات مرضية من الأداء. إضافة إلى الاستئانة بممارسة تقييم قادة الجهات الحكومية ونوابهم من خلال الرئيس المباشر ولجان مستقلة.

#### • التدريب والتطوير:

1. وضع استراتيجية وطنية لتطوير القيادات التنفيذية الحكومية، تبنى برامجها التدريبية وفقاً لاحتياج المنظمات في إطار رؤية المملكة 2030، وما يتطلبه العمل القيادي في منظمات القطاع العام، وكذلك الاحتياجات التدريبية للقائد المبنية على التغذية الراجعة من التقييم الوظيفي للقائد، وخطة التطوير الذاتية Individual Development Plan مع التركيز على المجالات التي ابرزت هذه الدراسة أهمية استهدافها ومن هذه المجالات: القيادة والاتصال، والحوكمة، والسياسات العامة، وتطوير المنظمات، وإدارة الموارد البشرية. وكذلك المهارات التالية: اتخاذ القرارات، القيادة، إدارة التغيير، إدارة الأزمات، والتحول الرقمي.

2. الاستفادة من تجربة المملكة المتحدة في تضمين خطط التطوير الشخصية ضمن اتفاقيات الأداء السنوية مع القائد التنفيذي. والتي تبنى من خلال تحديد فروقات الأداء الفعلي للقائد مع الأداء المستهدف، ومن ثم التعرف على نقاط القوة لتعزيزها، ونقاط الضعف للعمل على معالجتها بما يحقق تحسين الأداء القيادي في دورة القياس التالية.

## • إدارة وتقييم الأداء:

1. ضرورة تطوير نظام إدارة وتقييم أداء خاص بالقيادات التنفيذية يعنى بقياس النتائج الملموسة وغير الملموسة من عمل القائد التنفيذي، ويميز بين تقييم دور القائد في البرامج والمشاريع في مرحلة التنفيذ عنها في مرحلة التشغيل. على أن يتسم النظام بالحيادية والموضوعية والعدالة والشفافية، والبعد عن تأثير الانطباعات الشخصية في تقييم أداء القائد. على أن تكون دورية تقييم أداء القيادات التنفيذية نصف سنوية على الأقل لضمان الحصول على التغذية الراجعة التي من شأنها تحسين أداء القائد التنفيذي من خلال تعزيز نقاط القوة وتفاذي نقاط الضعف.
2. الاستفادة من تجربة الولايات المتحدة الأمريكية في استحداث مجلس معني بمراجعة الأداء (PRB) Performance Review Board يعني باعتماد اتفاقيات الأداء Performance Agreement لمنسوبي كادر الخدمة التنفيذية العليا، التي من شأنها ضمان تحقيق مستويات محددة من الأداء يتم مراجعتها وتقييمها بشكل دوري. إضافة إلى مساهمتها في إيجاد الربط بين الأداء الفردي لقيادات الخدمة التنفيذية العليا وما يشرفون على تقديمه من برامج أو خدمات وربط ذلك بالأجر والخواف.
3. الاستفادة من ممارسة الجمهورية الفرنسية في اسقاط اهداف الحكومة Cascading على مستوى الحكومة إلى الوزارات والأجهزة الحكومية على شكل برامج ومشاريع بحسب الاختصاص، ثم يلها اسقاط تلك البرامج والمشاريع إلى القيادات التنفيذية بالجهات الحكومية وفق المهام والأدوار والسلطات المتاحة لكل قائد. كما يمكن تبني نظام تقييم الأداء الذي تم اطلاقه في عام 2006 والذي يقيم كل قائد تنفيذي في ضوء ثلاثة عناصر رئيسية وهي: مؤشرات الأداء التي يستدل بها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية من عدمه، وجودة وتنظيم الخدمة المقدمة التي يشرف عليها القائد التنفيذي، إضافة إلى البيئة والسياق الذي تم العمل من خلاله على تحقيق تلك الأهداف.
4. يكون للوزارة أو الجهة الحكومية أهداف يتم وضعها في خطة استراتيجية لكل ثلاث سنوات، بحيث تترجم تلك الخطة الاستراتيجية إلى خطة تشغيلية لكل إدارة تحت مظلة الوزارة أو الجهة الحكومية. وتعد الخطة التشغيلية تلك هي الأساس الذي تبني عليه اتفاقية الأداء لكل فرد من أفراد الإدارة العليا في الخدمة العامة في جنوب أفريقيا SMS. تقدم كل خطة استراتيجية نتائج ملموسة تسعى إلى تحقيقها وبرامج ومستهدفات قابلة للقياس تمكن كل إدارة من تحقيق تلك النتائج. يتم تقييم مدراء الاقسام ونوابهم من خلال الرئيس المباشر ولجان مستقلة. فيما يتم تقييم مدراء العموم من خلال الوزير ذو العلاقة، وبدعم من لجنة تقييم مستقلة، يكون أحد أعضائها ممثلاً عن المستفيدين من خدمات القطاع العام. ويمكن للجنة ان توصي بالترقية أو بإنهاء الخدمات كذلك.

## • الحوافز والمزايا:

1. ضرورة تبني ممارسة الاجر المرتبط بالأداء Performance- Related Pay والتي تشير كثير من الأدبيات إلى شيوع استخدامها وجدواها في كثير من أنظمة الخدمة التنفيذية العليا في عدد من البلدان حول العالم، ومنها الجمهورية الفرنسية، استراليا، الولايات المتحدة الأمريكية، وكوريا وهولندا. ومن مميزات ذلك؛ اتجاه كثير من الوزارات السعودية إلى ربط أهدافها الاستراتيجية بقياداتها التنفيذية، ما يجعل من تبني ممارسة الأجر المرتبط بالأداء وسيلة لرفع إنتاجية القيادات التنفيذية وحافز نحو تحقيق تلك الأهداف ما ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء المؤسسي لمنظمتهم بشكل عام.
2. تطوير نظام حوافز فعال يمكن من زيادة القوة التنافسية لمنظمات القطاع العام في استقطاب واستبقاء الكوادر المتميزة، وأن يكون مرتبطاً بمستوى إنتاجية القائد التنفيذي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. على أن يتم استحداث لجنة للحوافز والمزايا والمكافآت بكل قطاع حكومي، تكون معنية بتطبيق النظام، وتراعي في تحفيز القيادات الالتزام بالضوابط والشروط المحددة للتحفيز بما يضمن العدالة والحيادية وتعزيز التنافسية الإيجابية بين القيادات سواء كان ارتباطهم بالجهة الحكومية وفق علاقة لائحية أو تعاقدية.
3. الاسترشاد بتجربة كوريا الجنوبية في زيادة مكافأة الأداء السنوية التي كانت في عام 2013م تعادل ما نسبته (7%) من إجمالي الراتب السنوي لتمثل ما نسبته (15%) بنهاية عام 2020م.

## 2.4. التوصيات:

- الاستفادة من السمات المقترحة في النموذج المقترح بهذه الدراسة والممارسات المناسبة لعمليتي الاختيار والتعيين على المناصب القيادية التنفيذية في القطاع الحكومي، والذي يرى بأهمية استحداث نظام لاستكشاف القيادات التنفيذية من الكفاءات المتميزة بالقطاعين العام والخاص وتطويرها لتلبية احتياج القطاع العام من الكوادر القيادية القادرة على إحداث التغيير اللازم بما يحقق مستهدفات رؤية المملكة 2030، إضافة إلى وضع اشتراطات ومعايير محددة لتبوء هذه الوظائف لضمان اختيار أفضل المرشحين وأكثرهم ملائمة لشغل الوظيفة القيادية بعيداً عن التفضيلات الشخصية، وتفعيل إجراء الاختبارات المهنية والسلوكية وملائمة السمات الشخصية والخبرات العملية لطبيعة الدور القيادي لضمان جدارة المرشح ليكون قائداً تنفيذياً بالقطاع العام.
- وضع استراتيجية وطنية لتطوير القيادات التنفيذية الحكومية، تبني برامجها التدريبية وفقاً لاحتياج المنظمات في إطار رؤية المملكة 2030، وما يتطلبه العمل القيادي في منظمات القطاع العام، وكذلك الاحتياجات التدريبية للقائد المهنية على التغذية الراجعة من التقييم الوظيفي للقائد،



وخطة التطوير الذاتية Individual Development Plan. مع التركيز على المجالات التي أبرزت هذه الدراسة أهمية استهدافها ومن هذه المجالات: القيادة والاتصال، والحوكمة، والسياسات العامة، وتطوير المنظمات، وإدارة الموارد البشرية. وكذلك المهارات التالية: اتخاذ القرارات، القيادة، إدارة التغيير، إدارة الأزمات، والتحول الرقمي.

- ضرورة تطوير نظام إدارة وتقييم أداء خاص بالقيادات التنفيذية يعنى بقياس النتائج الملموسة وغير الملموسة من عمل القائد التنفيذي، ويميز بين تقييم دور القائد في البرامج والمشاريع في مرحلة التنفيذ عنها في مرحلة التشغيل. على أن يتسم النظام بالحيادية والموضوعية والعدالة والشفافية، والبعد عن تأثير الانطباعات الشخصية في تقييم أداء القائد. على أن تكون دورية تقييم أداء القيادات التنفيذية نصف سنوية على الأقل لضمان الحصول على التغذية الراجعة التي من شأنها تحسين أداء القائد التنفيذي من خلال تعزيز نقاط القوة وتفاذي نقاط الضعف. مع الإشارة إلى أهمية تجنب استخدام منحى بيل Bell Curve ما أمكن، حيث قد يحصر الإنجاز واستحقاق مكافآت الأداء المثالي في نطاق محدود من القيادات التنفيذية لا يكفي لاستيعاب كل ذوي الأداء المتميز High Performers.
- تطوير نظام حوافز فعال يمكن من زيادة القوة التنافسية لمنظمات القطاع العام في استقطاب واستبقاء الكوادر المتميزة، وأن يكون مرتبطاً بمستوى إنتاجية القائد التنفيذي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. على أن يتم استحداث لجنة للحوافز والمزايا والمكافآت بكل قطاع حكومي، تكون معنية بتطبيق النظام، وتراعي في تحفيز القيادات الالتزام بالضوابط والشروط المحددة للتحفيز بما يضمن العدالة والحيادية وتعزيز التنافسية الإيجابية بين القيادات سواء كان ارتباطهم بالجهة الحكومية وفق علاقة لائحية أو تعاقدية.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

1. إسماعيل، ممدوح. (2015) شغل الوظائف المدنية القيادية في مصر .. المسار والمآل. *المجلة العربية للإدارة*: 35(1).
2. البواردي، فيصل. (2014). *استراتيجية خطط تعاقب القيادات: دراسة ميدانية على القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية*. ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر القيادات في المملكة العربية السعودية. معهد الإدارة العامة.
3. الحاج، عبد الملك. (2020). *إعادة ابتكار الحكومة: دراسة تحليلية لتجربة المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030*. *المجلة العربية للإدارة*، 40(1): 173-200.
4. رشيد، مازن (2009). *إدارة الموارد البشرية – الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية*. الطبعة الثالثة. العبيكان، الرياض.
5. رؤية 2030. (2019). *تقرير منجزات برنامج التحول الوطني لعام 2019، مسيرة التحول لمستقبل واعد*. <https://www.vision2030.gov.sa/sites/default/files/attachments/NTP%20Achievements%20Report.pdf>
6. الشايع، عادل. (2014). *العوامل المؤثرة في قيادة منظمات القطاع الحكومي*. ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر القيادات في المملكة العربية السعودية. معهد الإدارة العامة.
7. الشبيحة، عدنان و الديب فؤاد. (2019) *مدى الحاجة لتطوير أنظمة وهيكل الإدارة المحلية لمواكبة رؤية المملكة العربية السعودية 2030*. ورقة مقدمه لمؤتمر التنمية الإدارية في ضوء رؤية المملكة 2030 (2019/3/20-18) الرياض: معهد الإدارة العامة. ص(43-74).
8. آل الشيخ، حمد. (2017). *دور القيادات والكفاءات في التنمية الشاملة*. ورقة علمية مقدمة لمنتدى الإدارة والأعمال.
9. الطويل، محمد بن عبد الرحمن. (1986). *الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية*. في *الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي*. - بحوث مجمعة: المنظمة العربية للعلوم الادارية عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية. 358 - 403. <http://search.mandumah.com/Record/58985>
10. العساف، صالح. (2003). *المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية*. مكتبة العبيكان.
11. الهويل، مشاري. (2015). *فعالية برامج تدريب القيادات الإدارية بمدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية: دراسة استطلاعية*. رسالة ماجستير غير منشورة: جامعة الملك سعود.
12. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2019). *نظام دليل تصنيف الوظائف*. <https://eservices.mcs.gov.sa/ClassificationGuide/Pages/HomePage.as>

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Albahali, Abdulkarim & Omran Abdelnaser. (2017). Determining the relationship between leadership practices and leadership needs in Saudi construction companies. *Journal of Engineering Management and Competitiveness*, 7(2), 67-74. <https://doi.org/10.5937/jemc1702067a>
2. Abdul Rahman et al. (2014). Leadership Styles and Performance of Public Sector Organizations: The Case of Saudi Arabia. *Journal of Business Management and Accounting*, 4 (4), 55-62.
3. Al Otaibi, Abdullah (2015). A Review of Public Management Reform In Saudi Arabia. *International Journal of Management and Administrative Sciences*, 2(5), 35-44.



4. Alshiha .Adnan Abd Allah & Frank P. Sherwood. (1987). *The Need for a Concept in Executive Personnel Systems and Development: Saudi Arabia as an Illustrative Case*. Handbook of Comparative and Development Public Administration, MerceL Dekker, pp. 445-456
5. Alzniban, M. (2009). *Arab management and the challenges of quality and global levels*. Paper presented at the Arab Conference of the tenth annual.
6. Carey, M. P. (2012). *The Senior Executive Service: Background and options for reform*. Washington, DC: Congressional Research Service.
7. Colley, L. (2001), The changing face of public sector employment. Australian Journal of Public Administration, 60 (1), 9-20. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.00194>
8. Civil Service Commission. (2004). *For more details on civil service reform*: homepage <http://www.csc.go.kr>
9. Day, David. (2001). Leadership Development: A Review in Context. *Leadership Quarterly*, 11 (4), 581-613.
10. Ferraz, D. (2009). Is There Space for Hybrid Management Models of Senior Civil Service across Political-Administrative Systems? *Viesoji Politika Ir Administravimas*, 30, 57-67.
11. Gerson, Daniel (2020). *Leadership for a high performing civil service: Towards senior civil service systems in OECD countries*. OECD Working Papers on Public Governance No. 40
12. Hart, S. & Quinn, R. (1993). Roles executives play: CEOs behavioural complexity and firm performance. *Human Relations*, 46 (5), 543- 574. <https://doi.org/10.1177/001872679304600501>
13. Kim, P. S. (2007). Transforming Higher-Level Civil Service in a New Age: A Case Study of a New Senior Civil Service in Korea. *Public Personnel Management*, 36(2), 127-142. <https://doi.org/10.1177/009102600703600203>
14. Lafuente, M., Manning. N. & Watkins, J. (2012). *International Experiences with Senior Executive Service Cadres*. The world Bank
15. Mark W. Huddleston & William W. Boyer (1996). *The Higher Civil Service in the United States: Quest for Reform* (Pittsburgh: University of Pittsburgh, pp. 116-117. 5
16. OECD (2007). *Performance-based Arrangements for Senior Civil Servants OECD and other Country Experiences*. OECD Working Papers on Public Governance, No. 5, OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/160726630750>
17. Office of Personnel Management (2017). *Guide to the Senior Executive Service*. OPM.GOV. March
18. Webb, N., & Blandin, J. (2006). Evaluating Executive Performance in the Public Sector. *International Public Management Review*, 7, 98-117.
19. Starling, G. (2011). *Managing the public sector*. Belmont, CA: Wadsworth Cengage Learning.
20. Taylor, Brenda (2000). Perspectives from the Senior Executive Service. Australian Journal of Public Administration 59(2), 89-94. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.00154>
21. Wilson, W. (1941). The study of administration. *Political Sci. Q.*, 56, 481-506.

## A Proposed Conception to Develop Saudi Senior Executive System (SSES)

Ali Maghram Alshehri

PhD Candidate (PhD Program in Public Administration, King Saud University, KSA)  
alimagram@gmail.com

Received: 22/4/2022

Revised: 5/5/2022

Accepted: 9/5/2022

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.3.4>

**Abstract:** This study aimed to determine the main features of the Senior Executive Service System in the Kingdom of Saudi Arabia, which aims to contribute in providing a scientific value to the Arab library, especially in the field of human resources' development. It also presents a general guidance to the decision makers to develop and adopt a system dedicated to public executive leaders. In the sake to achieving the study objectives, it sought to define the concept of executive leaders in the public sector and the role assigned to this cadre in public sector organizations, and then to identify the current practices used to handle Saudi public executive leaders' affairs. In addition, the study has reviewed some of the most prominent and leading international practices in the management of senior executives' affairs, which might be appropriate for the Saudi public sector context. To achieve the objective of this study, descriptive and comparative methods were used as it fits the nature of this study, where the secondary data related to the subject of the study has been reviewed in order to identify the concept of executive leaders in the public sector and what the roles of that cadre play. In addition to reviewing a number of leading international practices used to manage public sector executive affairs. As well as, reviewing government documents including reports, regulations, decisions related to senior executive personnel, in order to identify strengths and weaknesses to determine the general perception of the main features of Senior Executive Service in Saudi Arabia. The study concluded a number of important results including: the uniqueness of the leadership role requires establishing a Saudi Senior Executive Service System (SSES) that has number of features such as: comprehensiveness in covering all human resource operations associated with this cadre, starting from selection and appointment, going through training and development, and managing and measuring performance, up to their incentives and benefits. In addition, the system should be independent from the general civil service system. The proposed system should target employees on the job ranks from (11-13 in the current civil service system) or its equivalent who occupy any of the following positions (Deputy Minister, Deputy Minister Assistant, General Manager), which were distinguished by the current Saudi civil service system by classifying them within an independent category named Structural Supervisory Positions (High Administrative Leaders). The study also recommends developing a national executive leaders development strategy, as well as developing performance management and measurement system for executive leaders that is impartial, objective, fair and transparent, and capable to measure tangible and intangible results from the work of the public executive leaders, and last but not least, developing an effective incentives and benefits system that enables public sector organizations to increase its competitiveness in attracting and retaining distinguished executive leaders.

**Keywords:** Public Sector Executives; Senior Executive Service; Senior Civil Service; Administrative Leaders; Personnel system for Public Executives.

### References:

1. Al'saf, Salh. (2003). Almdkhl Ela Albhth Fy Al'lwm Alslwkyh. Mktbt Al'bykan.
2. Al Alshykh, Hmd. (2017). Dwr Alqyadat Walkfa'at Fy Altnmyh Alshamlh. Wrqh 'lmyh Mqdmh Lmntda Aledarh Wala'mal.
3. Albwardy, Fysl. (2014). Astratyjykh Khtt T'aqb Alqyadat: Drash Mydanyh 'la Alqyadat Aledaryh Fy Alajhzh Alhkwmyh. Wrqt 'ml Mqdmh Ela M'tmr Alqyadat Fy Almmkh Al'rbyh Als'wdyh. M'hd Aledarh Al'amh.
4. Esma'yl, Mmdwh. (2015) Shghl Alwza'f Almdnyh Alqyadyh Fy Msr .. Almsar Walmal. Almjhl Al'rbyh Lledarh: 35(1).

5. Alhaj, 'bd Almlk. (2020). E'adt Abtkar Alhkwmh: Drash Thlylyh Ltjrbh Almmlkh Al'rbyh Als'wdyh Fy Dw' R'ytAlmmlkh Al'rbyh Als'wdyh 2030. Almjhlh Al'rbyh Lledarh, 40(1): 173-200.
6. Alhwym, Mshary. (2015). F'alyt Bramj Tdryb Alqyadat Aledaryh Bmdynh Almlk 'bdal'zyz Ll'lwm Waltqnyh: Drash Asttla'yh. Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh: Jam't Almlk S'wd.
7. R'yt 2030. (2019). Tqrry Mnjzat Brnamj Althwl Alwtmy L'am 2019, Msyrt Althwl Lmstqbl Wa'd. <https://www.vision2030.gov.sa/sites/default/files/attachments/ntp%20achievements%20report.pdf>
8. Rshyd, Mazn (2009). Edart Almward Albshryh – Alass Alnzryh Walttbyqat Al'mlyh Fy Almmlkh Al'rbyh Als'wdyh. Altb'h Althalthh. Al'bykan, Alryad.
9. Alshay', 'adl. (2014). Al'waml Alm'thrh Fy Qyadt Mnzmat Alqta' Alhkwm. Wrqt 'ml Mqdmh Ela M'tmr Alqyadat Fy Almmlkh Al'rbyh Als'wdyh. M'hd Aledarh Al'amh.
10. Alshyhh, 'dnan W Aldyb F'ad. (2019) Mda Alhajh Lttwyr Anzmy Whyakl Aledarh Almhlyh Lmwakbh R'yt Almmlkh Al'rbyh Als'wdyh 2030. Wrqt Mqdmh Lm'etmr Altnmyh Aledaryh Fy Dw' R'yt Almmlkh 2030 (18-20/3/2019) Alryad: M'hd Aledarh Al'amh. S(43-74).
11. Altwyl, Mhmd Bn 'bdalrhmn. (1986). Aledarh Al'amh Fy Almmlkh Al'rbyh Als'wdyh. Fy Aledarh Al'amh Walaslah Aladary Fy Alwtm Al'rby. - Bhwth Mjm'h: Almnzmh Al'rbyh Ll'lwm Aladaryh 'man: Almnzmh Al'rbyh Ll'lwm Aledaryh. 358 - 403. <http://search.mandumah.com/record/58985>
12. Wzart Almward Albshryh Waltnmyh Alajtma'yh. (2019). Nzam Dlyl Tsnyf Alwza'f. <https://eservices.mcs.gov.sa/classificationguide/pages/homepage.as>

# إسهامات الأنشطة الطلابية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر طلبة جامعة الملك خالد

رضا عبدالفتاح إبراهيم محمد

الكلية التطبيقية بخميس مشيط - جامعة الملك خالد - المملكة العربية السعودية

redam@kku.edu.sa

---

قبول البحث: 2022/5/9

مراجعة البحث: 2022/4/28

استلام البحث: 2022 / 4/8

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.3.5>

---



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

## إسهامات الأنشطة الطلابية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر طلبة جامعة الملك خالد

رضا عبدالفتاح إبراهيم محمد

الكلية التطبيقية بخميس مشيط - جامعة الملك خالد - المملكة العربية السعودية  
redam@kku.edu.sa

استلام البحث: 2022/4/8 مراجعة البحث: 2022/4/28 قبول البحث: 2022/5/9 DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.3.5>

### الملخص:

تسعى الدراسة إلى التعرف على الإسهامات التي تقدمها الأنشطة الطلابية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى طلبة جامعة الملك خالد، وتكونت عينة الدراسة من (107) من الطلبة المنتظمة في الأنشطة الطلابية، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية، ولتحقيق هدف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام استبانة مكونة من (30) فقرة موزعة على ثلاثة محاور هي (الايثار- الاحساس بالمواطنة- الروح الرياضية)، ولقد أسفرت نتائج الدراسة أن إسهامات الأنشطة الطلابية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية جاءت مرتفعة حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.202) وبانحراف معياري (0.611)، كما كان لها دور فعال في تعزيز الامن الفكري لدى عينة الدراسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.501) وبانحراف معياري (0.496)، أسفرت الدراسة أيضاً إلى أن الأنشطة الطلابية لها دوراً فعالاً وملاموس في تعزيز أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الايثار- الاحساس بالمواطنة- الروح الرياضية)، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.428) وبانحراف معياري (0.492)، أوصت الدراسة بضرورة توفير الدعم المعنوي والمادي للطلاب المتميزون في الأنشطة التطوعية، وضرورة تشر دليل النشاط الطلابي لبيان أهمية النشاط الطلابي، وتكثيف البرامج التدريبية التي تعزز من سلوك المواطنة لدى طلاب الجامعة ككل.

الكلمات المفتاحية: الأنشطة الطلابية؛ المواطنة التنظيمية؛ سلوك المواطنة؛ طلاب جامعة الملك خالد.

### 1. المقدمة:

تلعب الجامعة دوراً هاماً في تخطيط الأنشطة الطلابية المتنوعة التي تخدم الطالب وتنمي معارفه واتجاهاته ومهاراته لأنه من أهم مواردها، لذا نجد أن النشاط الطلابي من الأساسيات التي تساهم في تكوين فكر وشخصية الطالب، وهي جزء أساسي من العملية التربوية، وفيها يكتسب الطلاب العديد من المهارات سواء كانت مهارات حركية أو اجتماعية أو عقلية، ومشاركات الطلاب في الأنشطة المختلفة تمكنهم من استثمار أوقات فراغهم بشكل إيجابي. (الوصابي، 2010، 45)، كما أن للنشاط دوراً فعالاً في تنمية قدرات الطلاب على حل مشاكلهم، والمشاركة الإيجابية والعمل بروح الفريق، وزيادة درجة الولاء والانتماء لديهم، وتوثيق العلاقات الاجتماعية بينهم وبين أعضاء هيئة التدريس والاختصاصيون والعمل على خدمة المجتمع والبيئة. (الحماصي، عايد، 2003، 53) وتعد المواطنة هي نقطة الأساس التي تساعد على المشاركة الإيجابية من أجل تنمية المجتمع وترسيخ حب الوطن وتنمية الولاء والانتماء له ودفع الخطر عنه، وتهتم الجامعة بتنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى طلابها، ويرجع ذلك إلى أن المواطنة التنظيمية تعمل على زيادة موارد الجامعة، وتقليل حاجتها إلى الموارد المادية والبشرية النادرة وحسن استثمارها، كما أنها تساهم في إرضاء المستفيدين من خدمات الجامعة، كما تساعدها في تطوير قدراتها بالاحتفاظ بأفضل العناصر البشرية وانخفاض معدل دوران العمل واستقرار الاداء، وزيادة كفاءة العمل وتحسين الإنتاجية على مستوى الأفراد والجامعة، كما أنها تمكن الجامعة من التكيف مع البيئة والظروف المتغيرة المحيطة بها. (Valsania, I, 2012, 562)

## 1.1. مشكلة الدراسة وأسئلتها:

نظرًا لما لوحظ في عصرنا الحالي من افتقاد قيم المواطنة لدى بعض الشباب، فكان على القطاع التعليمي (جامعة الملك خالد) دورًا تربويًا هامًا لمعالجة هذا الأمر، لأنها من القطاعات الحيوية التي تتطلب بذل المزيد من العمل والجهد من جانب المسؤولين بالجامعة، لتقديم الخدمة التعليمية للطلاب بالشكل الإيجابي الذي يساهم في نمو الوازع الوطني والاسترشاد بسلوك المواطنة، وبناء قيم الترابط والولاء والانتماء للمجتمع، وذلك من خلال ما تقدمه الأنشطة الطلابية من برامج ثقافية وتوعوية وفنية وفعاليات اجتماعية خدمية هدفها تعزيز السلوك التطوعي لتنمية المجتمع، ذلك لأن النشاط الطلابي يساهم في بناء شخصية الطلاب وتنمية الوعي الفكري والحفاظ على الهوية الوطنية والثقافية لديهم، كما تنمي الوعي لدى الطلاب بأهمية التضامن مع أفراد المجتمع، وهذا ليس بالأمر الهين، بل يحتاج إلى سلوكيات تفوق دور الأستاذ المعلم، وهي ما يطلق عليها سلوكيات المواطنة التنظيمية، بالإضافة إلى ما سبق، ومن استقراء الدراسات السابقة المتعلقة بالنشاط الطلابي وبتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، وفي ضوء الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة. تم صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

التساؤل الرئيس: هل توجد علاقة بين ممارسة النشاط الطلابي وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية؟

وينبثق من هذا السؤال تساؤلات فرعية تتمثل في:

- ما هي مدى إسهامات الأنشطة الطلابية في تعزيز (الايثار - الاحساس بالمواطنة - الروح الرياضية) لدى طلبة جامعة الملك خالد؟
- ما هي مدى إسهامات الأنشطة الطلابية في تعزيز الأمن الفكري لدى طلاب وطالبات جامعة الملك خالد؟

## 2.1. أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة من الناحية النظرية والتطبيقية فيما يلي:

## • الأهمية النظرية:

قد يفتح البحث المجال للباحثين للتطرق لوضع خطط تطويرية وتنموية للنشاط الطلابي.

## • الأهمية التطبيقية:

1. بيان الدور الحيوي الذي تلعبه الأنشطة الطلابية في نفوس الطلاب باعتبارها أحد المقومات الأساسية التي تحظى باهتمام المسؤولين بالجامعة.
2. بيان الدور الذي تلعبه الأنشطة الطلابية في بناء سلوكيات المواطنة لدى طلاب المدارس والجامعات.

## 3.1. أهداف الدراسة:

الهدف الرئيس: الوقوف على مدى إسهامات الأنشطة الطلابية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى طلبة جامعة الملك خالد.

وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية الآتية:

- الوقوف على مدى إسهامات الأنشطة الطلابية في تعزيز الايثار - الاحساس بالمواطنة - الروح الرياضية) لدى طلبة جامعة الملك خالد.
- الوقوف على مدى إسهامات الأنشطة الطلابية في تعزيز الأمن الفكري لدى طلاب وطالبات جامعة الملك خالد.

## 4.1. منهج الدراسة:

تستخدم الباحثة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي والتاريخي.

## 5.1. فروض الدراسة:

تتكون فروض الدراسة من فرض رئيسي هو: " يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية لإسهامات ممارسات الأنشطة الطلابية في تعزيز سلوك المواطنة لدى طلبة جامعة الملك خالد".

وينبثق من هذا الفرض الرئيسي الفروض الفرعية الآتية:

- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إسهامات الأنشطة الطلابية في تعزيز أبعاد سلوك المواطنة (الايثار - الإحساس بالمواطنة - الروح الرياضية) لدى طلبة جامعة الملك خالد.
- يوجد علاقة ارتباط بين إسهامات الأنشطة الطلابية في تعزيز الأمن الفكري لدى طلبة جامعة الملك خالد.

## 6.1. المصطلحات الدراسية:

- المواطنة: تعني الالتزامات المتبادلة بين كل من المجتمع والأفراد، الفرد يحصل على كل حقوقه المدنية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية نتيجة إنتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه، وعليه التزامات يجب أن يؤديها تجاه هذا المجتمع. (فتاح، 2012)
- المواطنة إجرائياً: مجموعة القيم والمبادئ والاتجاهات التي تكتسبها الطالبة من ممارستها للأنشطة الطلابية سواء كانت الثقافية أو الاجتماعية والتي تغرس في نفوسهم الانتماء والولاء وتنمي لديهم المواطنة واحترام المجتمع.



- سلوك المواطنة التنظيمية: هو أحد المفاهيم الإدارية التي أنتجها مؤخرًا الفكر الإداري المعاصر، وقد نالت اهتمام الكثير من الباحثين، حيث يعتبر أحد أهم السلوكيات التي تساهم في تطوير المنظمات الحديثة، ويرتكز هذا المفهوم على الموظف الذي يعد أحد أهم الموارد التنظيمية، وعدم وجوده يعني عدم وجود أي أساس تنظيمي، فهو يمثل نقطة الأساس للتطور والتقدم في أي مجتمع ومنظمة. (العامري، 2003)
- تعرف الباحثة سلوك المواطنة التنظيمية إجرائيًا: بأنه سلوك ينشأ نتيجة المشاركة في الأنشطة الطلابية بالشكل التطوعي الاختياري الذي يسهم في خلق الإبداع وينمي زمام المبادرة، ويساهم في زيادة الانتماء للوطن وحب الأعمال التطوعية الخدمية وزيادة الاستشعار بأهمية التفاعل وتوطيد العلاقات الإنسانية، ويتم قياس دور الأنشطة الطلابية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الاعتماد على بعد (الايثار- الاحساس بالمواطنة- الروح الرياضية) باعتبارهم جزء من النموذج الخماسي للأبعاد.
- تعرف الباحثة الأنشطة الطلابية إجرائيًا: بأنها مجموعة ممارسات متنوعة وبرامج تكاملية للبرنامج التعليمي وتتمثل في البرامج الاجتماعية والفنية والثقافية والتطوعية الخدمية والتي تؤثر على سلوكيات الطلاب بالإيجاب وتكسبهم المعلومات والمعارف الاجتماعية، وتساهم في تنمية الوعي والحث الوطني لديهم، والحد من السلوكيات المنحرفة، وترى الباحثة أنه حجر الأساس في بناء الطالب اجتماعيًا ونفسيًا وعقليًا.
- تعرف الباحثة طلاب جامعة الملك خالد: بأنهم الأشخاص الذين يسعون للحصول على العلم والمعرفة، ولهم صفات غير ثابتة، وخصائص متغيرة حسب أعمارهم، "جسدية وعقلية ونفسية واجتماعية" تميزهم عن باقي مراحل حياتهم الأخرى، ويمثلون الهدف الرئيسي في الدراسة من أجل توجيه طاقاتهم، وإكسابهم المهارات التي تجعلهم أعضاء فعالين مؤثرين في المجتمع.

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

### 1.2. الإطار النظري:

#### 1.1.2. المواطنة التنظيمية:

هي سلوك تطوعي لا يقع تحت النظام الرسمي في المنظمة لأنه سلوك اختياري هدفه رفع مستوى أداء وكفاءة المنظمة. (الزهراني، 2019، 12)

مصطلح المواطنة Citizenship يختلف من دولة إلى أخرى باختلاف الخلفية السياسية والثقافية والاجتماعية لكل منها، فهي الإطار الفكري المتمثل في مجموعة المبادئ التي تحكم علاقات الأفراد بنظام المجتمع الديمقراطي، وتجعل روحًا للإنجاز الوطني، من خلال تكوين الحس الوطني والاجتماعي له، وشعور الفرد بانتمائه لمجتمعه وشعوره بالمسؤولية تجاه وطنه لتحقيق كفاءته. (مكروم، 2004، 16)

#### 2.1.2. سلوكيات المواطنة التنظيمية:

##### • مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية:

مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية لم يلق اتفاقًا موحدًا بين الباحثين والمهتمين حتى الآن حول اسمه، وتعريفه، فمن حيث اسمه فقد أطلق عليه تسميات مختلفة منها: سلوك الدور الإضافي (Behavior role-Extra)، وسلوك الموالاة أو الدعم أو سلوك التأييد الاجتماعي (Behavior Prosocial)، وسلوك المواطنة التنظيمية (Citizenship Organizational Behavior)، السلوك غير المكلف أو غير المفروض (Behavior Mandated Non) وسلوك الالتقائية المؤسسية (Institutional Spontaneity Behavior).

ويمثل رغبة الفرد في المشاركة بالأعمال التي تتجاوز متطلبات العمل الرسمي للعاملين، والتي تساهم في الأداء الكلي لعمل المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة. (Dipaola & Michael, 2001, 430)

ويرجع إلى السلوك الفردي الذي يقع خارج نطاق المهام الوظيفية الرئيسية، والذي يتضمن مجموعة من إحياءات والإشارات التعاونية، أو البناء التي لا تكافئها بشكل مباشر أو تعاقدي بأنظمة المكافآت الجزاءات الرئيسية في المنظمة. (Organ & konovsky, 1989)

وهو السلوك الاختياري التطوعي الفردي غير المعترف به بشكل رسمي أو صريح للنظام الرسمي للمكافآت، والذي يسهم في تعزيز فعالية الأداء الوظيفي للمنظمة. (Organ, 1988, 40)

##### • أبعاد سلوك المواطنة:

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد أبعاد سلوك المواطنة، إلا أن هناك اتجاهين، فالأول يقسمه إلى بعدين: بعد فردي متعلق بمساعدة الموظفين الآخرين ومحاولة حل المشاكل الخاصة بهم، وبعد منظمي وهو سلوك المساعدة، وموجه نحو المنظمة ولا يعد جزءًا من متطلبات العمل الرسمي، والاتجاه الثاني يقسمه إلى خمسة أبعاد، قد صنف (Clapham & Virlee, 2003) الأبعاد الخمسة في بعدين كالتالي:

1. سلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد، ويتضمن كل من الإيثار والمجاملة.
  2. سلوك المواطنة الموجه نحو المؤسسة، ويتضمن كل من الضمير الحي والروح الرياضية وفضيلة المواطنة.
- ويشير (طه & الصباغ، 2009؛ Organ, 1988) إلى أن سلوكيات المواطنة تتكون من خمسة أبعاد أساسية هي:

1. الإيثار **Altruism**: ويعني السلوكيات التي تهدف إلى التعاون ومساعدة الأفراد الآخرين في العمل بدون الحصول على أي مكافآت تعويضية.
2. الكياسة **Courtesy**: تشير إلى محاولة الفرد منع وقوع أي مشاكل سواء كانت متعلقة بالعمل أو بالآخرين.
3. الروح الرياضية **Sportsmanship**: تعني تحمل الفرد الأخطاء البسيطة وغير المقصودة في العمل في العمل دون تدمير.
4. السلوك الحضاري **Civic Virtue**: يشير إلى القيام بالمشاركة الفعالة في إدارة شؤون المنظمة والاهتمام بها من خلال الحرص على قراءة نشرات المنظمة وإعلاناتها وحضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية.
5. وعي الضمير **Conscientiousness**: ويقصد به السلوك التطوعي للفرد، والالتزام بمتطلبات الوظيفة في مجال الالتزام بوقت العمل واحترام القواعد الخاصة به.

#### • خصائص سلوكيات المواطنة:

يوجد العديد من الخصائص التي تتميز بها سلوكيات المواطنة منها:

1. سلوكيات اختيارية ورغبة إرادة حرة، فهو: غير ملزم للفرد من الناحية التنظيمية والناحية الفنية فهو نابع من المبادرة الفردية. (محمد، 2000، 576)
2. سلوكيات تطوعية: فهي تأتي في شكل أدوار إضافية يقوم بها الفرد في العمل.
3. سلوكيات غير ملزمة للأفراد: لأنه سلوك لم ينص عليه التوصيف الرسمي للمهام في العمل.
4. سلوكيات مفيدة للمنظمة: حيث أنها تحدث بشكل يحقق الافادة للمنظمة، لا تحدث بشكل عشوائي.
5. سلوكيات متميزة: أي أن مفهوم المواطنة التنظيمية متعدد الأبعاد ويأتي في سلوكيات ذات مميزات. (Zahavy, Somech & Drach, 2004, 282)
- a. جهود إضافية: سلوكيات المواطنة تمثل الجهود الإضافية التي تحتاجها المنظمة وتقودها للنجاح. (العرايضة، 2012، 8)
6. سلوكيات دقيقة: فمن الصعب قياس سلوكيات المواطنة، حيث لا تتضمنها أنظمة تقييم الأداء الرسمية، على الرغم من أن المدير قد يلاحظها، ويأخذها في الاعتبار عن تقييمه لأداء العاملين، وممارسة الفرد لسلوكيات المواطنة التنظيمية أحياناً يكون على حساب العمل الأساسي الذي يقوم به، وبالتالي قد ينخفض نسبة أدائه فيه نتيجة ممارسة بعض سلوكيات المواطنة التنظيمية.
7. سلوكيات نزهة: فهي ليس لها غرض خفي لمن يمارسها. (المبيض، 1999، 548:546)
8. سلوك فردي: أي أنها تنبع من الرغبة الذاتية التي تساعد في تشكيل القيم التربوية والنفسية والاجتماعية التي من خلالها يتم تنفيذ المهام المحددة للوظيفة.
9. سلوك المواطنة التنظيمية: عبارة عن مجموعة من الأفعال وتختلف هذه الأفعال تبعاً لاختلاف ثقافات وطبيعة نشاط المنظمات، كما أنه يؤدي إلى ارتفاع مستوى أداء الفرد وتحسين إنتاجيته. (الزهراني، 1428هـ، 25-31)

#### • أهمية سلوكيات المواطنة:

تنبع أهمية سلوك المواطنة التنظيمية من النتائج الإيجابية التي يحققها للمنظمة، والتي تظهر في عدة مستويات من أهمها ما يلي: (العرايضة، 2012، 47:48)

1. على مستوى الفرد:
  - أ. فهو يعمل على تحسين إنتاجية الفرد وتطوير أدائه وخبرته الذاتية.
  - ب. تعزيز روح الولاء والانتماء، وانخفاض معدل دوران العمل والتسرب الوظيفي للعاملين.
  - ج. تحسين مستوى الأداء الفردي، وتنمية العلاقة بين الموظفين والاتصالات التنظيمية.
2. على مستوى المنظمة:
  - أ. الحفاظ على وحدة ترابط المنظمة.
  - ب. التعاون في تخفيض حاجة المنظمة لعملية تخصيص الموارد النادرة لوظائف المنظمة.
  - ج. المساهمة في تحسين حالات الرضا لكل من العملاء والمستفيدين تجاه خدمات المنظمة، ويساعد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة. (محمد وعثمان، 2012، 111)
3. على مستوى المجموعة:
  - أ. زيادة ورفع الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة
  - ب. المساهمة في تخفيض نسب الصراعات بين الأفراد.
  - ج. يساعد على تماسك النظام الاجتماعي بين أعضاء المجموعة وفريق العمل.
  - د. يعمل على زيادة التنسيق بين الأنشطة وأعضاء المجموعة.

• العوامل التي تساعد على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية:

يوجد العديد من العوامل التي أشارت إليها (الشميلة، 2004) في الآتي:

1. العوامل الشخصية الإيجابية: وتتضمن قناعة الفرد بالعمل ومدى ثقته بالآخرين سواء كانوا من الزملاء أو الرؤساء في العمل.
2. العوامل الموقفية المدركة: وتتمثل في قيم العمل المشتركة، (احترام الفرد وحاجاته)، وخصائص العمل المحفزة (معنوية العمل، والاستقلالية، والتغذية الراجعة).
3. عوامل المركز الوظيفي: وتتضمن مدة العمل في المنظمة، والهرمي الإداري وموقعه في الهيكل التنظيمي.

### 3.1.2. النشاط الطلابي:

• مفهوم الأنشطة الطلابية:

الأنشطة الطلابية هي التي تجعل من الجامعة مجتمعاً متكاملًا من خلال مساهمتها المجتمعية، فهي عبارة عن مجموعة من الفعاليات والبرامج والخبرات التي يكتسبها الطلاب ويمارسونها حسب احتياجاتهم ووفقاً لميولهم، والتي تكون تحت توجيه وإشراف من معلمهم لتحقيق الأهداف التعليمية. (وزارة التربية والتعليم، 1427، 5)

الأنشطة الطلابية هي الدعامة الأساسية في التربية الحديثة، وهي البرامج المتممة والتي تكمل البرامج التعليمية، والتي تخطط لها الأجهزة التربوية وتعدّها، وتوفّر لها الإمكانيات المادية والبشرية، ويشارك فيها الطلاب لممارسة أنواع النشاط الذي يتناسب مع ميولهم ومواهبهم وخصائص نموهم مما يؤدي إلى ارتفاع خبراتهم. (سويدان، 2017، 141)

• أهمية الأنشطة طلابية:

1. النشاط الطلابي مجال خصب يساعد على تعبير ميول الطلاب، ويعمل على إشباع حاجاتهم، والتي تعزز من درجة انتمائهم للجامعة وتبعدهم عن كل مظاهر الانحراف والتمرد.
  2. النشاط الطلابي يمكن الطلاب من التعرف على أنفسهم، والتعبير عن ميولهم، والتحكم في ميولهم وتفرغ الشحنات السلبية لديهم.
  3. يساعد الطلاب على تعلم كل ما هو جديد، وتزويدهم بالخبرات العلمية، والعملية، والأخلاقية، تنمية الاتجاهات السلوكية الإيجابية التي تعزز من شخصيتهم مثل التعاون وتحمل المسؤولية، وضبط النفس، والمشاركة في اتخاذ القرار. (الحقيل، 1414، 290)
  4. الأنشطة الطلابية تساعد الطلاب على الانجاز والتفوق الدراسي. (عواض، 1423، 155)
  5. توجيه الطلاب ومساعدتهم على اكتشاف القدرات الخاصة بهم وميولهم والعمل على دعمها وتنميتها.
- وأشارت دراسة (Mandel Karsten, 2010) أن الأنشطة وبرامج الجامعة لها أثر على تعزيز قيم المواطنة لدى الطلاب بالجامعة.
- أكدت دراسة فريد جونسون أن مشاركة الطلاب في الأنشطة يساعد على تنمية السلوكيات الإيجابية لديهم، وتزيد من تفاعلهم مع المجتمع، وتجعلهم أكثر تكيف معه. (Fred, Johnson, 2002)
- أظهرت دراسة منال مزيو أن مشاركة الطلاب في الأنشطة الطلابية تنمي لديهم الشعور بالولاء والانتماء للجامعة، وتدعم المسؤولية بينهم، وتدعم الشعور والحس الوطني وتعزيز الوعي بقضايا الوطن لديهم. (مزيو، 2014، 566:602)
- يرى (محمود، 1998، 26) أن النشاط الطلابي يساهم في تنمية المهارات الأساسية التي تساعد على تعلم كل من القراءة والاستماع والتفكير والرؤية الصحيحة للأمور، والعمل مع الجماعة بروح الفريق والتعاون وتحمل المسؤولية والقدرة على اتخاذ القرارات، وتأكيد الترابط مع المجتمع من خلال المشاركة في برامج الخدمة المجتمعية، والتأكيد على الهوية الوطنية من خلال الانتخابات التي تتم في البيئة والانتخابات التي تتم داخل المؤسسة التعليمية والتي يمثلها الطلاب والتي يجب أن يطلع عليها الآباء للتعرف على انجازات أبنائهم.
- وتبذل إدارة الجامعة جهودًا ضخمة من أجل تفعيل العديد من الأنشطة الطلابية، باعتبارها جزء من مسؤولياتها تجاه طلابها من خلال الأنشطة التالية: (الصبيحي، 2001، 71)
1. النشاط الثقافي: ويهدف إلى تنمية أفكار الطلاب وتساعدتهم على اكتساب العلوم والمعارف التي تزيد من فهمهم وتوثق علاقاتهم بالمجتمع من خلال المحاضرات والصحف والمجلات والندوات والمسابقات الثقافية.
  2. النشاط الاجتماعي: يهتم بالبرامج التي تهدف إلى تكوين علاقات اجتماعية بين الطلاب، وتحقيق التوافق النفسي والاجتماعي فيما بينهم وبين أساتذتهم بالجامعة.
  3. النشاط العلمي: تهدف إلى تشجيع الطلاب على الابتكار العلمي، ورعاية الطلاب الموهوبين، وحثهم على التفكير المبدع العلمي.
  4. النشاط الفني: يشمل كل البرامج الفنية والتشكيلية، والأعمال اليدوية والخط العربي والتصوير لتنمية مواهب الطلاب.
  5. النشاط الكشفي: يتضمن البرامج المتنوعة للجوالة، ويشمل النواحي التربوية والثقافية والفكرية والرياضية.

6. الأنشطة والبرامج لخاصة: وتتضمن البرامج الخدمية التي تقدم لذوي الاحتياجات الخاصة الذين يصعب عليهم المشاركة في البرامج والأنشطة العامة بالكلية.

أكدت دراسة (Danals, 2001) أن اتحادات الطلاب والأنشطة الطلابية يمكن أن تصبح أكثر فاعلية في الوصول إلى النتائج المنشودة عن طريق إجراء خطة شاملة لتقييم تلك الأنشطة الطلابية في كل من أهدافها ومستواها وإشباعها لحاجات الطلاب.

• الأسس التي تقوم عليها الأنشطة الطلابية وتعزز الوعي بسلوك المواطنة التنظيمية:

يمكن تقسيم الأسس التي تقوم عليها الأنشطة الطلابية إلى ثلاث أسس منها (التربوية- النفسية- الاجتماعية)

1. الأسس التربوية للأنشطة الطلابية تتمثل في: (يونس، 2008، 4: 17)

- أ. أن تكون البرامج مخطط لها وفق أهداف واضحة ومحددة.
- ب. أن تكون الأنشطة واقعية ومرنة ومتكاملة.
- ج. أن توصل الصلة بين الطلاب وأساتذتهم بالجامعة.
- د. أن تكون وسيلة مساعدة لتدريب الطلاب على أساليب القيادة السليمة.
- هـ. أن تقيم الأنشطة الطلابية على أساس قيمتها التربوية وليست على أساس قيمتها المادية.
- و. أن تقوم الأنشطة في جو ديمقراطي تسوده حرية تبادل الرأي.
- ز. أن تساهم في ودعم المستوى الأخلاقي وتنمية العلاقات الاجتماعية والروح الرياضية للطلاب. (رمضان، 2006، 102)
- ح. أن تساهم في تنمية العمل بروح الفريق واكتساب مختلف المهارات. (فتحي يونس، وآخرون، 1425هـ، 134)
- ط. أن يتمتع المشرف على الأنشطة الطلابية بالكفاءة في إعدادها وتنفيذها مع الطلاب. (Schwart, 196,4)

2. الأسس الاجتماعية للأنشطة الطلابية تتمثل في: (يونس، مرجع سبق ذكره، 16)

- أ. أن تتناسب الأنشطة الطلابية مع قيم وعادات وتقاليد المجتمع.
- ب. أن تكون الأنشطة الطلابية هادفة وموجهة إلى الميادين الإنتاجية التي تفيد الطلاب عقلياً ومادياً وسلوكياً، وتفيد المجتمع ككل.
- ج. أن يتم إعداد برامج تتلاءم مع البيئة ويراعي فيها ظروف ومتطلبات المجتمع.
- د. أن تساهم في خدمة البيئة. (العقول ومعايطة، 2004، 42)
- هـ. أن تتم الأنشطة في مجالات حيوية واقعية تشابه مواقف الحياة التي يواجهها الطلاب في المجتمع. (فتحي يونس، مرجع سبق ذكره، 143)
- و. أن تساهم في تكون العديد من المهارات التي تساعد على تكيف الطالب مع المجتمع، وتدعيم العلاقات الاجتماعية. (الدخيل، 1423، 47)

3. الأسس النفسية للأنشطة الطلابية تتمثل في:

- أ. أن تراعي الفروق الفردية بين الطالبات، بحيث تساهم في بناءهم عقلياً واجتماعياً وعلمياً وثقافياً. (العقول ومعايطة، مرجع سبق ذكره، 43)
- ب. أن تتناسب الأنشطة مع رغبات الطالبات، ومستوى قدراتهم وإشباع حاجاتهم النفسية، كالحاجة إلى النجاح والتقدير. (عبدالصديق، 1996، 141،
- ج. أن تكون الأنشطة الطلابية وسيلة ناجحة وفعالة في علاج المشاكل التي يعاني منها الطلاب، كالخجل والانطواء، والعنف والتمرد. (رمضان، مرجع سبق ذكره، 102)

4. الأسس الترفيهية للأنشطة الطلابية تتمثل في:

- أ. أن ينمي المواهب والهوايات المختلفة لدى الطلاب، والارتقاء بأذواقهم.
- ب. أن يمثل جزءاً ترفيهياً بحيث يكون المتنفس للطلاب ويستغلون فيه طاقاتهم.
- ج. أن تنمي العمل بروح الفريق، وكسب الطلاب العديد من الخبرات.
- د. أن تكون الأنشطة الطلابية المصدر الذي يدخل عليهم المرح والسعادة.

• العقبات التي تقف حائلاً أمام الأنشطة الطلابية تجاه تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بجامعة الملك خالد:

رغم أهمية الأنشطة الطلابية في الجامعة، ولكن يلاحظ عزوف عدد كبير من الطالبات عن الاشتراك في هذه الأنشطة الأمر الذي دفع الباحثة إلى التعرف على العقبات التي تقف حائلاً أمام الطلبة للمشاركة في الأنشطة منها: (بركات، 2021، 207)

1. العديد من الطالبات يعتبر النشاط مجرد ترفيه، يؤدي إلى عدم الاهتمام بالدراسة والتعليم، وهذا راجع لعدم الوعي بأهمية النشاط وأهدافه التربوية.
2. عدم توافر الوقت المناسب لإقامة البرامج والفعاليات مما يؤدي إلى انصراف الطلاب عنه.
3. عدم توافر ميزانية كافية لممارسة الأنشطة بالشكل الذي يتوافق مع أهميتها.

4. عدم توافر مكافآت وحوافز مادية للطلّبات، وخاصة المتميزات في النشاط.
- **الآليات المقترحة لتفعيل دور الأنشطة الطلابية نحو تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية لطلاب جامعة الملك خالد**
  - يمكن التغلب على تلك العقبات من خلال اتباع الآتي: (بركات، المرجع السابق، 207)
  1. توثيق الصلة بين الأنشطة الطلابية وممارستها وبين الأهداف التربوية في بيئة تتميز بالمرونة.
  2. التخطيط الدقيق للأنشطة حتى تصبح جزء رئيسي في العملية التعليمية.
  3. التنوع في الأنشطة وتطويرها للتخلص من الملل والرتابة.
  4. متابعة الأنشطة والميزانية من قبل المسؤولين.
  5. يجب أن يخصص لكل نشاط مشرف متخصص، ويخفض له من نصابه التدريسي، وتدريبه وتطويره بشكل مستمر.
  6. تنوع وتعدد الأنشطة التي يمارسها الطلاب حتى تتناسب مع اهتماماتهم.
  7. تشجيع الطّالبات على المشاركة في وضع وتنفيذ خطط الأنشطة.
  8. توعية الطّالبات وأولياء الأمور بأهمية وأهداف النشاط الطلابي.
  9. دعوة أولياء الأمور لحضور الفعاليات الخاصة بالجامعة ليتعرفوا على منتجات أبنائهم، وتشجيعهم على المشاركة.
  10. توفير الدعم المادي والبشري اللازم لتنفيذ الأنشطة من أجل تحقيق أهدافها التربوية.
  11. توفير الدعم المعنوي والمادي للطلّبات المتميزات في الأنشطة.

## 2.2. الدراسات السابقة:

يمكن تناول الدراسات السابقة لموضوع الدراسة على النحو التالي:

- **دراسة الشقري (2020)** هدفت الدراسة إلى معرفة دور الأنشطة الطلابية في تنمية المواطنة الفاعلة لدى طلاب كلية العلوم والآداب بجامعة شروره، والكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول دور الأنشطة الطلابية في تنمية المواطنة الفاعلة، ركزت الدراسة على أربعة محاور هي (المشاركة الفاعلة، الانتماء والولاء للوطن، التطوع والعمل الجماعي، المسؤولية الشخصية والاجتماعية) كأداه لدراسة، وتوصلت الدراسة إلى موافقة عينة البحث على دور الأنشطة الطلابية في تنمية المواطنة الفاعلة بدرجة كبيرة، حيث حصل محور الانتماء والولاء للوطن على درجة موافقة كبيرة جداً، مقارنة بالمحاور الأخرى، بينما حصل محور المشاركة الفاعلة على أقل موافقة، توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول دور الأنشطة الطلابية في تنمية المواطنة لدى عينة البحث تعزى لمتغير الجنس أو التخصص، أوصت الدراسة بضرورة مشاركة الطلاب في الأنشطة الطلابية بهدف ترسخ حقوق المواطنة عن طريق المشاركة الفاعلة في أنشطة الحياة العامة.
- **دراسة الباني (2020)** هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى دور المشاركة في الأنشطة الطلابية في تعزيز قيم المواطنة من وجهة نظر طالبات جامعة الإمام محمد بن سعود، ومدى تأثير المشاركة في الأنشطة الطلابية والمعوقات التي تقف حائلاً أمام تنفيذ الأنشطة، وتعزيز قيم المواطنة لدى عينة البحث، والتعرف على السبل التي تؤدي إلى النهوض بالنشاط، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع البحث من (152) طالبة في مدينة الرياض، أسفرت نتائج البحث إلى فاعلية دور المشاركة في الأنشطة الطلابية وإلى تعزيز قيم المواطنة لدى طالبات جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كما توصلت إلى أن أبرز المعوقات التي تحول المشاركة في الأنشطة الطلابية هي زيادة التكاليف الدراسية، وضعف مشاركة الطالبات في إعداد خطة النشاط، وأوصت الدراسة بضرورة تخصيص لجان إشرافية تكون مؤهلة لتخطط الأنشطة على ضوء أهداف ناتجة من سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية، وأهداف جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ورؤية المملكة العربية السعودية 2030.
- **دراسة دهيم (2018)** هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الأنشطة الطلابية في تنمية المواطنة لدى طلاب مرحلة الثانوية العامة في محافظة الدقهلية، توصلت الدراسة إلى أن النشاط الطلابي يعني الوعي بالمساواة بقيمة التضامن بين أفراد المجتمع، كما أنها تعمل على تعديل سلوكيات الطلاب تجاه القوانين والبيئة الآخرين في المجتمع، وأوصت بضرورة توفير الامكانيات المادية والمالية لتنفيذ كل الأنشطة بالمدرسة الثانوية، وعمل ندوات توعية لكل من الطلاب وأولياء الأمور لعرض أهمية الأنشطة الطلابية لهم.
- **دراسة (Ruvalcaba, Gallegos, Gonzalez, 2017)** هدفت الدراسة عن تحديد دور الأنشطة الطلابية في تعزيز قيم الانتماء للمجموعة لدى المراهقين، كعامل وقائي، في المرحلة المتوسطة، استخدمت الدراسة المنهج شبه التجريبي، وأداة الدراسة هي مقياس بار أون للشباب، وتكونت من 48 فقرة موزعة على أبعاد العلاقات الشخصية والذاتية، توصلت الدراسة إلى أن تنفيذ الطلاب للأنشطة الطلابية اللاصفية وانتمائهم للأندية الرياضية أدى إلى زيادة قدرة الطلاب على الانتماء وتحمل المسؤولية تجاه المجتمع، إدارة الغضب والتحكم بالقلق، وأن النشاط أكثر قدرة على تخفيض حدة القلق والاكتئاب، وأكثر قدرة على زيادة الاعتماد المتبادل وتحمل المسؤولية الجماعية بين جميع الطلاب.



- دراسة (Mahin & Bagher Gorji, 2014) هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة التي تربط بين سلوك المواطنة التنظيمية وبين الدعم التنظيمي والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة كاتول بجمهورية إيران. أشارت الدراسة إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية وكل من الدعم التنظيمي والولاء التنظيمي متوفر لدى أعضاء هيئة التدريس في جميع كليات الجامعة، وأن العلاقة الرابطة بين كل من الولاء التنظيمي وعلاقة قوية وإيجابية، كما وضحت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين كل من أبعاد سلوك المواطنة (الايثار، والعمل الأخلاقي، والمجاملة، والروح الرياضية، والضمير الحي) وبين أبعاد الولاء التنظيمي من جهة وبين أبعاد الدعم التنظيمي من جهة أخرى، ومن ثم توصلت نتائج الدراسة إلى تأكيد وجود علاقة إيجابية وقوية بين كل من سلوك المواطنة التنظيمية والولاء التنظيمي، والدعم التنظيمي.
  - دراسة (Annu & Sunita, 2013)، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ممارسة الأنشطة الطلابية في تحسين المهارات الاجتماعية والتحصيل الأكاديمي لدى عينة من الطلاب في عدة مدارس من المقاطعة تكونت من 60 طالب وطالبة من الأعمار التي تتراوح ما بين 13-15 سنة، وتم اختيارهم بشكل عشوائي، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت الاستبانة من عدد من الفقرات حول أهمية ودور النشاطات الطلابية في التحصيل الأكاديمي وتطوير المهارات الاجتماعية. أسفرت الدراسة إلى أن الأنشطة الطلابية مثل: اليوجا، وركوب الخيل، والنشاط الرياضي، والرقص، والنشاطات الداخلية والخارجية ترتبط بشكل أكثر إيجابية بزيادة الدافعية والتحصيل الدراسي، كما أنها تزيد من قدرة الطالب على التواصل الاجتماعي، كما أن الأنشطة الطلابية تساعد على تطوير مفهوم الذات لدى الطالب، وتزيد من حضوره، ومن ارتباطه العاطفي، وتزيد من ارتباطه بأصدقائه وبالمدرسة.
  - دراسة (Hassna, Ya'acob, Gill, Aziah & Awal, 2012) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التعليم في تشكيل الهوية الوطنية لدى طلاب الجامعة. وتكونت عينة الدراسة من 375 مشاركاً من السنة الدراسية الأولى بجامعة كيبانجاسان الماليزية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وفيها أداة الدراسة عبارة عن استبانة مكونة من 30 فقرة موزعة على عدد من الأبعاد المتمثلة في: الهوية الوطنية، الانتماء للدولة، وأثر اللغة والثقافة على الهوية الوطنية، واللغة والثقافة خارج القاعة الصفية، أسفرت الدراسة إلى وجود أثر للتعليم فعال في تشكيل هوية الفرد الوطنية، كما توصلت إلى وجود ارتفاع في مستوى الهوية الوطنية لدى أفراد العينة، وخاصة الطالبات، وأن ثقافة الطلاب ولغتهم تؤثر بشكل كبير على الانتماء للمجتمع وأيضاً على تشكيل الهوية الوطنية لديه.
  - دراسة (Shaiful, et al, 2010) تهدف الدراسة إلى التعرف تأثير ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية للأساتذة المحاضرين في المعاهد الحكومية المحلية في التعليم العالي بماليزيا على الإنجاز الأكاديمي للطلبة في تلك المعاهد، وذلك بالاعتماد على المتغير الوسيط المتمثل في رغبة الطلبة في التحصيل العلمي في من أجل تفسير هذه العلاقة، وكشفت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية والإنجاز الأكاديمي لدى أفراد عينة الدراسة يتوفر بدرجة عالية، وأشارت نتائج الدراسة أيضاً إلى إيجابية كل أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، مع أبعاد كل من الإنجاز الأكاديمي للطلاب، ومع أبعاد المتغير الوسيط رغبة الطلبة في التحصيل العلمي، وأظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد عن وجود اختلافات في تأثير أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية على الإنجاز الأكاديمي للطلاب، وأن بعد الاثار والمجاملة هي من أكثر الأبعاد تأثيراً على الإنجاز الأكاديمي للطلاب، بينما أكدت الدراسة أن العلاقة بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وبين الإنجاز الأكاديمي للطلاب ترجع في الأساس إلى رغبة وحاجة الطلاب للتحصيل العلمي.
- أهم ما يميز الدراسة الحالية:**
- تركز على أهمية ممارسات الأنشطة الطلابية، لما عليها من مسؤولية تجاه الطلاب، وتوجيه طاقاتهم، وتنمية مهاراتهم، ووقايتهم من كل مظاهر الفساد والانحراف، ومن ثم تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لديهم.
- التعليق على الدراسات السابقة:**
- تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (الشقري، 2020)، دراسة (الباني، 2020)، دراسة (Ruvalcaba, Gallegos & et, 2017)، دراسة (دهيم، 2018)، دراسة (Hassna, Ya'acob, Gill, Aziah & Awal, 2012) من حيث مجال الدراسة حيث هدفت كلاً منها إلى إلقاء الضوء على دور الأنشطة الطلابية في تنمية المواطنة، بينما دراسة (Annu & Sunita, 2013) إلى أن ممارسة الأنشطة الطلابية تساعد على تحسين المهارات الاجتماعية والتحصيل الأكاديمي ولكنها اختلفت فيما بينهم من حيث مكان التطبيق.
  - اهتمت بعض الدراسات بمفهوم المواطنة دراسة (Mahin & Bagher Gorji, 2014) ركزت على بيان العلاقة التي تربط بين سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة (Shaiful, et al, 2010)، ركزت على بيان تأثير ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، واختلفت الدراسة الحالية مع تلك الدراسات من حيث نوع عينة الدراسة، حيث ركزوا على أعضاء هيئة التدريس بينما ركزت الدراسة الحالية على طلاب المدرسة الثانوية وطلاب الجامعات..
  - اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (الشقري، 2020)، دراسة (Ruvalcaba, Gallegos & et, 2017)، دراسة (سويدان، وآخرون، 2018)، دراسة (Hassna, Ya'acob, Gill, Aziah & Awal, 2012) في الوصول إلى أهمية مشاركة الطلاب في الأنشطة الطلابية وتنمية المواطن الصالح، كما



تشابهت مع الدراسات السابقة في التطبيق بالجامعات حيث أنها الصرح الأكبر للتعليم وتعزيز القيم لدى الطالب وتأهيل المواطن الصالح. لسوق العمل.

### 3. منهجية الدراسة وإجراءاتها:

#### 3.1. أسلوب الدراسة:

- تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يركز على وصف الظاهرة وتحليلها بهدف الوصول إلى الاستنتاجات الدقيقة وتفسيره حول الظاهرة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على مصدرين للمعلومات كالآتي:
- المصادر الثانوية: لتكوين الإطار النظري اعتمدت الباحثة على الكتب العربية والأجنبية، والمجلات والدوريات العلمية، وأيضاً على المقالات والنشرات والتقارير المحلية والعربية والعالمية.
  - المصادر الأولية: تم الاعتماد على إجراء بعض المقابلات الشخصية وإعداد قائمة استقصاء حول موضوع البحث. وتم توجيهها للعيينة بهدف اختبار صحة الفروض الخاصة بالدراسة.

#### 3.2. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في بعض طلاب كليات جامعة الملك خالد المتمثلة في: (الكليات التطبيقية بالمحالة- كلية العلوم والآداب بالمحالة- كلية الهندسة بالمحالة- الكلية التطبيقية في أبها- الكلية التطبيقية في محاليل عسير) والذي يقدر عددهم 1070، وتم اختيار نسبة 10% من المجتمع الأصلي ووفقاً للعلاقة فإن حجم العينة  $1070 \times 10 \div 100 = 107$  مفردة.

#### 3.3. عينة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية من كليات جامعة الملك خالد، حيث شملت هذه الدراسة (107) مفردة عند معامل ثقة 95% ونسبة خطأ 5%. وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وذلك من شهر ديسمبر 2021 وحتى شهر أبريل 2022م.

#### 4.3. أداة الدراسة:

اعتمدت الباحثة على قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتكونت أداة الدراسة من جزئين رئيسيين هما: القسم الأول: تضمن البيانات الشخصية لعينة الدراسة. القسم الثاني: يتضمن مجالات الدراسة وتكونت من عدد (30) فقرة تم توزيعها على عينة الدراسة.

#### 5.3. معايير قياس الاستبانة:

قامت الباحثة بالتحقق من صدق الاستبانة من خلال الآتي: صدق المحكمين (الصدق الظاهري) و (صدق القياس) عرضت الباحثة الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المختصين، في مجال الإدارة والإحصاء، وتم إجراء كل المطلوب من قبل المحكمين.

#### 6.3. إجراءات ثبات فقرات الاستبانة:

تم الاستعانة ببعض المقاييس الإحصائية الوصفية ومنها المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتوصيف متغيرات الدراسة من خلال البيانات التي تم جمعها، وكذلك تم الاعتماد على أساليب الإحصاء التحليلي لاختبار صحة الفروض ومنها معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق فقرات الاستبانة، وتحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA لاختبار معنوية الفروق، وأيضاً معامل الارتباط لقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، وكذلك تحليل الانحدار الخطي البسيط.

#### 7.3. أساليب التحليل الإحصائي:

بعد الانتهاء من جمع البيانات تم استخدام الحاسب الآلي بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له اختصاراً بالرمز SPSS، وذلك إجراء التحليل الإحصائي المناسب لتلك البيانات واختبار صحة فروض الدراسة.

#### 8.3. توصيف عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية:

يمكن عرض خصائص عينة الدراسة وفق بعض البيانات الشخصية والوظيفية وذلك كما يلي:

- المستوى الدراسي

جدول (1): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى الدراسي

الترتيب	النسبة المئوية	العدد	المستوى الدراسي
5	%2.8	3	الأول
5	%2.8	3	الثاني
4	%11.2	12	الثالث
1	%31.8	34	الرابع
3	%14	15	الخامس
3	%14	15	السادس
2	%23.4	25	خريج
	%100	107	المجموع

من الجدول أعلاه يلاحظ أن أكثر المبحوثين من أفراد العينة ممن ينتمون للمستوى الدراسي الرابع حيث بلغ عدد هم 34 بنسبة مئوية 31.8%، ويليه مباشرة فئة الخريجين، مما يعنى التأهيل العالي للمبحوثين. وأنهم يؤيدون أهمية النشاط ودوره الإيجابي في سلوك المواطنة التنظيمية، وكانت أقل فئة من المستوى الدراسي للمبحوثين هي المستوى الأول والمستوى الثاني، وهذا يعني أن هناك تقارب بين آراء المبحوثين ولعل ذلك يدل على صغر سنهم حيث أن الفترة الزمنية لهم داخل الجامعة صغيرة، ويعزى لعدم إدراكهم بأهمية النشاط الطلابي.

- النوع

جدول (2): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع

الترتيب	النسبة المئوية	العدد	النوع
2	%11.2	12	ذكر
1	%88.8	95	أنثى
	%100	107	المجموع

من الجدول أعلاه يلاحظ أن أكثر المبحوثين من أفراد العينة من الإناث حيث بلغ عددهم 95 بنسبة مئوية 88.8%، وكان أقل أفراد العينة من الذكور حيث بلغ عددهم 12 فرد بنسبة مئوية 11.2% ولعل يدل على مدى وعي فئة المبحوثين من الإناث بأهمية النشاط الطلابي بالجامعة، وزيادة نسبة مشاركتهم فيه عن الذكور، وقد يرجع ذلك إلى أن البرامج التي تنفذ تتناسب مع هواياتهم ومهاراتهم أكثر من الذكور، ومن ثم قدرتهم على تقديم إجابات تفيد الدراسة.

- نوع الكلية

جدول (3): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير نوع الكلية

الترتيب	النسبة المئوية	العدد	نوع الكلية
1	%75.7	81	نظرية
2	%24.3	26	علمية
	%100	107	المجموع

يلاحظ من الجدول أعلاه أن إجابات أفراد عينة الدراسة من الكليات النظرية يحتل الترتيب الأعلى حيث بلغ عددهم (81) بنسبة مئوية 75.7%، بينما جاءت بنسبة أقل إجابات أفراد العينة من الكليات العلمية بعدد 26 وبنسبة مئوية 24.3% ويدل ذلك على مدى وعي واهتمام فئة المبحوثين من الكليات النظرية بأهمية الدور الذي يلعبه النشاط الطلابي في نفوس الطلاب والطالبات، وأنه يشجع احتياجاتهم وميولهم.

### 9.3. معاملات الثبات والصدق لقائمة الاستبيان:

- ثبات المقياس

تبين أن معامل الثبات لكل بعد من أبعاد ومحاور الدراسة أعلى من (0.50) وأن معاملات الثبات لقائمة الاستبيان ككل بلغت (0.939) وبذلك تعتبر قائمة الاستبيان تتميز بدرجة مرتفعة من الثبات.

جدول (4): الثبات والصدق لقائمة الاستبيان

الأبعاد	الثبات	الصدق	عدد الفقرات
المحور الأول	0.883	0.940	10
المحور الثاني	0.907	0.952	12
المحور الثالث	0.913	0.956	8
جميع فقرات محاور الاستبيان ككل	0.939	0.969	30

## • صدق المقياس

يتبين أن درجة معامل الصدق لكل بعد من أبعاد ومحاو الدراسة أعلى من (0.60) وأن معاملات الصدق لقائمة الاستبيان ككل بلغت (0.969) وبذلك تعتبر قائمة الاستبيان تتميز بدرجة مرتفعة من الصدق وهذا يعني أن قائمة الاستبيان صادقة لما وضعت له.

## 4. نتائج الدراسة الميدانية واختبارات الفروض:

## 1.4. نتائج الدراسة الميدانية:

## • تحليل فقرات إسهامات الأنشطة الطلابية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

جدول (5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات إسهامات الأنشطة الطلابية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية				
م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1.	النشاط الطلابي يعزز من القيم الدينية والأخلاقية التي تحفز الطلاب على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية	4.17	1.00	83.36%
2.	تنوع الأنشطة الطلابية ساعدني على احترام القوانين والقواعد العامة والالتزام بها بالشكل الذي يعزز من ممارسات سلوك المواطنة	4.15	1.02	82.99%
3.	المشاركة في الأنشطة الطلابية ساهم في رفع الروح المعنوية لدينا وشعورنا بالاعتزاز بهويته الوطنية.	4.41	0.82	88.22%
4.	توفر الجامعة المناخ التنظيمي الذي تسوده العدالة في توزيع المكافآت لطلاب النشاط	3.95	0.89	79.07%
5.	النشاط الطلابي ساعدني في الشعور بحريتي والمحافظة على حرية الآخرين بما يعزز من ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية	4.19	0.80	83.74%
6.	تنفذ برامج ودورات وورش عمل تعزز سلوك المواطنة لدى طلاب الجامعة ككل	4.14	1.01	82.80%
7.	مشاركتي في الأنشطة الطلابية ساعدتني على رفض الأفكار التي تتعارض مع قيم مجتمعي	4.43	0.67	88.60%
8.	مشاركتي في الأنشطة الطلابية جعلني أشعر بالانتماء والولاء للوطن	4.45	0.65	88.97%
9.	الأنشطة الطلابية تنمي لدي الوعي بالمساواة وتكافؤ الفرص بين أفراد المجتمع	4.30	0.72	85.98%
10.	توفر الجامعة الدعم المادي للطلاب المتميزون في الأنشطة التطوعية.	3.83	1.04	76.64%
متوسط البعد		4.202	0.611	84.04%

## يتضح من الجدول السابق ما يلي:

1. أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة بإسهامات الأنشطة الطلابية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية جاءت مرتفعة حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.202) وانحراف معياري (0.611).
2. جاءت أعلى إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على: "مشاركتي في الأنشطة الطلابية جعلتني أشعر بالانتماء والولاء للوطن". ويعزى إلى نجاح إدارة الأنشطة الطلابية بجامعة الملك خالد في تفعيل وتكثيف برامج الخدمة المجتمعية التي تساعد الطلاب على الارتباط بالهوية الوطنية.
3. جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على: توفر الجامعة الدعم المادي للطلاب المتميزون في الأنشطة التطوعية"، وقد يرجع ذلك إلى قلة الإمكانيات المادية في الجامعة.

- تحليل فقرات إسهامات الأنشطة الطلابية في تعزيز أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الانتماء-الاحساس بالمواطنة-الروح الرياضية) لدى طلبة جامعة الملك خالد

جدول (6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات إسهامات الأنشطة الطلابية في تعزيز أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الايثار-الاحساس بالمواطنة- الروح الرياضية) لدى طلبة الجامعة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
1.	طالب النشاط يساعد زملائه لأداء مهامهم وخاصة في الظروف الطارئة	4.25	0.78	85.05%	11
2.	دليل للأنشطة الطلابية معلن لجميع الطلاب بالجامعة.	4.18	0.84	83.55%	12
3.	يظهر طالب النشاط الاحترام ومجاملة الآخرين حتى في أوقات التوتر والضغط النفسي.	4.51	0.57	90.28%	4
4.	يبرز طالب النشاط نتائج عمل الفريق أكثر من إبرازه لمساهمته فيه.	4.51	0.64	90.09%	4
5.	يحرص طلاب النشاط على حضور اللقاءات والندوات المهمة الغير رسمية التي تعقدها ادارة النشاط الطلابي والتي تعزز من مكانتها	4.49	0.62	89.72%	6
6.	يهتم طلاب النشاط بتقديم صورة ايجابية للجميع عن أنشطة الكلية وعن جامعاتهم.	4.59	0.55	91.78%	1
7.	لدى طلاب النشاط القدرة على القيام بمهام إضافية خارج وقت الدوام الرسمي بهدف تحسين الصورة العامة للكلية	4.31	0.84	86.17%	10
8.	يقوم طلاب النشاط بمتابعة دورية لكل اعلانات الأنشطة وحضور جميع برامجها.	4.55	0.55	91.03%	2
9.	يقوم طلاب الأنشطة الطلابية بتزويد زملائهم الجدد بالمعلومات التي تساعد على تأدية النشاط على أكمل وجه	4.40	0.68	88.04%	8
10.	يتقبل طالب النشاط الصعوبات التي تواجهه في الأنشطة دون تذمر.	4.35	0.80	86.92%	9
11.	يتجنب طالب النشاط إثارة المشاكل البسيطة.	4.54	0.63	90.84%	3
12.	يرحب طالب النشاط بالنقد البناء الموجه له نتيجة قصوره في تأدية بعض الأنشطة.	4.46	0.77	89.16%	7
متوسط البعد		4.428	0.492	88.55%	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

1. أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة بإسهامات الأنشطة الطلابية في تعزيز أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الايثار-الاحساس بالمواطنة- الروح الرياضية) لدى طلاب جامعة الملك خالد جاءت مرتفعة حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.428) وبانحراف معياري (0.492).
  2. جاءت أعلى إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على: " يهتم طلاب النشاط بتقديم صورة ايجابية للجميع عن أنشطة الكلية وعن جامعاتهم." ويرجع ذلك للدور الذي تلعبه الأنشطة الطلابية في نفوس طلابها.
  3. جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على: " دليل الأنشطة معلن لجميع طلاب الجامعة"، قد يعود ذلك الى ضعف اهتمام إدارة الأنشطة بنشر دليل للأنشطة الطلابية بالشكل الذي يوضح للجميع أهمية النشاط الطلابي ويدفع الطلاب للمشاركة فيه.
- تحليل فقرات الإسهامات التي تقدمها الأنشطة الطلابية لتعزيز الامن الفكري لدى طلاب وطالبات جامعة الملك خالد.

جدول (7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات الإسهامات التي تقدمها الأنشطة الطلابية لتعزيز الامن الفكري لدى طلاب جامعة الملك خالد

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
1.	مشاركتي في النشاط الطلابي ساعدني على الاتقان والاخلاص في العمل.	4.53	0.59	90.65%	3
2.	الأنشطة الطلابية تمت لدي الوعي بقيمة التضامن مع أفراد المجتمع.	4.48	0.63	89.53%	5
3.	الأنشطة الطلابية عززت من قدرتي على التفكير الإيجابي.	4.56	0.62	91.21%	1
4.	ساعدتني الأنشطة الطلابية على فهم النوايا المشبوهة لبعض المواقع الالكترونية.	4.52	0.62	90.47%	4
5.	الأنشطة الطلابية عززت من قدرتي على ضبط نفسي والتغلب على عدم الانضباط.	4.55	0.60	91.03%	2
6.	ساعدتني الأنشطة الطلابية على فهم خطر المواقع التي تدعو الى الالحاد والحرية الزائفة.	4.49	0.59	89.72%	6
7.	ساعدتني الأنشطة الطلابية على فهم خطر المواقع الالكترونية التي تدعو الى نشر الفوضى في المجتمع.	4.42	0.75	88.41%	8
8.	ساعدتني الأنشطة الطلابية على التعرف على المواقع التي تدعو الى التطرف.	4.46	0.62	89.16%	7
متوسط البعد		4.501	0.496	90.02%	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

1. أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة بالإسهامات التي تقدمها الأنشطة الطلابية لتعزيز الامن الفكري لدى طلاب جامعة الملك خالد جاءت مرتفعة حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.501) وبانحراف معياري (0.496).

2. جاءت أعلى إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على: "الأنشطة الطلابية عززت من قدرتي على التفكير الإيجابي"، ويعود ذلك إلى نجاح إدارة الأنشطة الطلابية في تقديم البرامج التي تساعد على تنمية فكر الطلاب وشخصيتهم.
3. جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على: "ساعدتني الأنشطة الطلابية على فهم خطر المواقع الإلكترونية التي تدعو إلى نشر الفوضى في المجتمع"، يعزى إلى ضعف تفعيل الدورات وورش العمل التي تحمي طلاب جامعة الملك خالد من مخاطر التضليل الإلكتروني.

#### 2.4. اختبارات فروض الدراسة:

##### • الفرضية الرئيسية:

يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية لإسهامات ممارسات الأنشطة الطلابية في تعزيز سلوك لدى طلاب وطالبات جامعة الملك خالد. ولاختبار هذا الفرض تم القيام بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

##### 1. معامل الارتباط:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين إسهامات ممارسات الأنشطة الطلابية كمتغير مستقل وتعزيز سلوك المواطنة كمتغير تابع.

جدول (8): معامل الارتباط للفرضية الرئيسية

المتغير	الاختبار	تعزيز سلوك المواطنة
إسهامات ممارسات الأنشطة الطلابية	معامل الارتباط	0.724
	المعنوية	0.000

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة 72.4% عند مستوى معنوية 0.05 بين إسهامات ممارسات الأنشطة الطلابية وتعزيز سلوك المواطنة.

##### 2. معامل التحديد:

جدول (9): معامل التحديد للفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
إسهامات ممارسات الأنشطة الطلابية	0.524	0.519	0.4041

يوضح الجدول السابق أن معامل التحديد  $R^2 = 0.524$  وهو ما يعني أن إسهامات ممارسات الأنشطة الطلابية تفسر التغير في تعزيز سلوك المواطنة بنسبة 52.4%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

##### 3. تحليل التباين ANOVA Test:

جدول (10): تحليل التباين للفرضية الرئيسية

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	المعنوية
الانحدار	18.843	1	18.843	115.41	0.000
البواقي	17.144	105	0.163		
المجموع	35.987	106			

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين إسهامات ممارسات الأنشطة الطلابية وتعزيز سلوك المواطنة، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

##### 4. تحليل الانحدار:

جدول (11): تحليل نتائج الانحدار للفرضية الرئيسية

النموذج	المعاملات الغير معيارية	المعاملات المعيارية	اختبارات	المعنوية
	بيتا	الخطأ المعياري	بيتا	
1	0.515	0.367	0.724	0.000
	0.887	0.083		0.000

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لمتغير إسهامات ممارسات الأنشطة الطلابية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية 0.05 وببين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين إسهامات ممارسات الأنشطة الطلابية وتعزيز سلوك المواطنة.

يتضح من خلال كل ما سبق صحة الفرض أي أنه: يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية لإسهامات ممارسات الأنشطة الطلابية في تعزيز سلوك لدى طلاب وطالبات جامعة الملك خالد

- الفرض الفرعي الأول: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إسهامات الأنشطة الطلابية في تعزيز أبعاد سلوك المواطنة (الايثار- قيم المواطنة- السلوك الحضاري) لدى طلاب وطالبات جامعة الملك خالد.

ولاختبار هذا الفرض تم القيام بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

#### 1. معامل الارتباط:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين إسهامات الأنشطة الطلابية كممتغير مستقل وتعزيز أبعاد سلوك المواطنة كممتغير تابع.

جدول (12): معامل الارتباط للفرض الفرعي الأول

المتغير	الاختبار	تعزيز أبعاد سلوك المواطنة
إسهامات الأنشطة الطلابية	معامل الارتباط	0.584
	المعنوية	0.000

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة 58.4% عند مستوى معنوية 0.05 بين إسهامات الأنشطة الطلابية وتعزيز أبعاد سلوك المواطنة.

#### 2. معامل التحديد:

جدول (13): معامل التحديد للفرض الفرعي الأول

المتغير المستقل	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
إسهامات الأنشطة الطلابية	0.340	0.334	0.4608

يوضح الجدول السابق أن معامل التحديد  $R^2=0.340$  وهو ما يعني أن إسهامات الأنشطة الطلابية يفسر التغير في تعزيز أبعاد سلوك المواطنة بنسبة 34.0%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

#### 3. تحليل التباين ANOVA Test:

جدول (14): تحليل التباين للفرض الفرعي الأول

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	المعنوية
الانحدار	11.511	1	11.511	54.206	.0000
البواقي	22.297	105	0.212		
المجموع	33.808	106			

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين إسهامات الأنشطة الطلابية وتعزيز أبعاد سلوك المواطنة، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

#### 4. تحليل الانحدار:

جدول (15): تحليل نتائج الانحدار للفرض الفرعي الأول

النموذج	المعاملات الغير معيارية	المعاملات المعيارية	اختبارات	المعنوية
	بيتا	الخطأ المعياري	بيتا	
1	2.564	0.235	10.91	0.000
	0.41	0.056	7.362	.0000
				إسهامات الأنشطة الطلابية

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لمتغير إسهامات الأنشطة الطلابية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية 0.05 وبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين إسهامات الأنشطة الطلابية وتعزيز أبعاد سلوك المواطنة.

يتضح من خلال كل ما سبق عدم صحة الفرض العدم وقبول الفرض البديل أي أنه: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إسهامات الأنشطة الطلابية في تعزيز أبعاد سلوك المواطنة (الايثار- قيم المواطنة- السلوك الحضاري) لدى طلاب وطالبات جامعة الملك خالد.

- الفرض الفرعي الثاني: يوجد علاقة ارتباط بين إسهامات الأنشطة الطلابية في تعزيز الأمن الفكري لدى طلاب جامعة الملك خالد ولاختبار هذا الفرض تم القيام بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

#### 1. معامل الارتباط:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين إسهامات الأنشطة الطلابية كممتغير مستقل وتعزيز الأمن الفكري كممتغير تابع.



جدول (16): معامل الارتباط للفرض الفرعي الثاني

المتغير	الاختبار	تعزيز الأمن الفكري
إسهامات الأنشطة الطلابية	معامل الارتباط	0.621
	المعنوية	0.000

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة 62.1% عند مستوى معنوية 0.05 بين إسهامات الأنشطة الطلابية وتعزيز الأمن الفكري.

## 2. معامل التحديد:

جدول (17): معامل التحديد للفرض الفرعي الثاني

المتغير المستقل	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
إسهامات الأنشطة الطلابية	0.386	0.380	0.3905

يوضح الجدول السابق أن معامل التحديد  $R^2 = 0.386$  وهو ما يعني أن إسهامات الأنشطة الطلابية يفسر التغير في تعزيز الأمن الفكري بنسبة 38.6%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

## 3. تحليل التباين ANOVA Test:

جدول (18): تحليل التباين للفرض الفرعي الثاني

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	المعنوية
الانحدار	10.065	1	10.065	66.003	0.000
البواقي	16.013	105	0.153		
المجموع	26.078	106			

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين إسهامات الأنشطة الطلابية وتعزيز الأمن الفكري، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

## 4. تحليل الانحدار:

جدول (19): تحليل نتائج الانحدار للفرض الفرعي الثاني

النموذج	المعاملات الغير معيارية	المعاملات المعيارية	اختبارات	المعنوية
	بيتا	الخطأ المعياري	بيتا	
1	1.636	0.355	4.613	0.000
	0.648	0.08	8.124	0.000
	اسهامات الأنشطة الطلابية			

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لمتغير إسهامات الأنشطة الطلابية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية 0.05 وبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين إسهامات الأنشطة الطلابية وتعزيز الأمن الفكري.

يتضح من خلال كل ما سبق صحة الفرض أي أنه: يوجد علاقة ارتباط بين إسهامات الأنشطة الطلابية في تعزيز الأمن الفكري لدى طلاب وطالبات جامعة الملك خالد.

## 5. النتائج والتوصيات:

### 1.5. النتائج:

- أثبتت نتائج الدراسة أن ممارسة النشاط الطلابي لها دور فعال في تنمية وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى طلاب وطالبات جامعة الملك خالد.
- الأنشطة الطلابية لها دوراً فعالاً وملموساً في تعزيز أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الايثار - الاحساس بالمواطنة - الروح الرياضية).
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة 72.4% عند مستوى معنوية 0.05 بين إسهامات ممارسات الأنشطة الطلابية وتعزيز سلوك المواطنة لدى طلاب وطالبات جامعة الملك خالد.
- مشاركة الطلاب في الأنشطة الطلابية أدى إلى زيادة الشعور بالانتماء والولاء للوطن.
- المشاركة في الأنشطة الطلابية ساعد الطلاب على رفض الأفكار التي تتعارض مع قيم المجتمع.
- المشاركة في الأنشطة الطلابية ساهم في رفع الروح المعنوية لدى الطلاب وشعورهم بالاعتزاز بالهوية الوطنية.
- الأنشطة الطلابية عززت من قدرة الطلاب على ضبط النفس.

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية لإسهامات ممارسات الأنشطة الطلابية في تعزيز سلوك المواطنة لدى طلاب وطالبات جامعة الملك خالد.
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة 58.4% عند مستوى معنوية 0.05 بين إسهامات الأنشطة الطلابية وتعزيز أبعاد سلوك المواطنة لدى طلاب وطالبات جامعة الملك خالد.
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إسهامات الأنشطة الطلابية وتعزيز الأمن الفكري.

## 2.5. التوصيات:

- ضرورة توفير الدعم المادي لجميع طلاب النشاط عامة والطلاب المتميزون خاصة، والاحتفال بهم وتكريمهم أمام جميع الحضور.
- ضرورة الاهتمام بتكثيف الاعلانات عن البرامج والأنشطة قبل تنفيذها بمدة زمنية كافية ليتم مشاركة الجميع فيها.
- تكثيف البرامج التدريبية التي تعزز سلوك المواطنة لدى طلاب الجامعة ككل نشر دليل للأنشطة الطلابية.
- نشر دليل النشاط الطلابي لبيان أهمية برامج النشاط الطلابي (الاجتماعية والثقافية والفنية والرياضية) ودعوة الجميع للمشاركة فيه.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

1. الباني، ريم بنت خليف. (2020). دور المشاركة في الأنشطة الطلابية في تعزيز قيم المواطنة من وجهة نظر طالبات جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*: 4(122).
2. بركات، سحر عبدالغفار. (2021). دور الأنشطة الطلابية في تنمية الوعي بالمشكلات البيئية. *مجلة كلية التربية: جامعة طنطا*، 82(2)، الجزء الاول.
3. الحقييل، سليمان عبدالرحمن. (1414). *الادارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية*. الرياض.
4. الحماسي، محمد محمد، عايدة عبد العزيز. (2003). *الترويج بين النظرية والتطبيق*. الطبعة الثانية، مركز الكتاب للنشر.
5. دهيم، هشام عطية السيد. (2018). دور الأنشطة الطلابية في تنمية المواطنة لدى طلاب مرحلة الثانوية العامة. دراسة مطبقة على بعض مدارس الثانوية العامة في محافظة الدقهلية، *مجلة تطوير الاداء الجامعي*: 7(2).
6. رمضان، صلاح السيد عبده. (2006). تقويم برامج النشاط المدرسي بمدارس التعليم الثانوي في سلطنة عمان. بحث منشور، *مجلة كلية التربية: جامعة بنها*، 16(66).
7. الزهراني، محمد عبدالله سعيد. (1428هـ). *سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة*. رسالة ماجستير في الادارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى.
8. الزهراني، محمد علي عطا. (2012) *العدالة التنظيمية لدى مديري الثانوية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في محافظة مخوة*. رسالة ماجستير في الادارة التربوية والتخطيط، كلية التربية جامعة أم القرى.
9. الشقري، شمعو أحمد صالح. (2020). دور الأنشطة الطلابية في تنمية المواطنة الفاعلة لدى طلبة كلية العلوم والآداب بشروء. *مجلة التربية: جامعة أسيوط*.
10. الشمالية، نانسي عبد الله. (2004). *تأثير سلوكيات الدور الإضافي في التميز التنظيمي*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مؤتة.
11. الصباغ، شوقي محمد. (2006). دراسة أثر كل من العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على مستشفيات وزارة الصحة بدولة الإمارات العربية المتحدة. *مجلة آفاق جديدة للدراسات التجارية: كلية التجارة، جامعة المنوفية*، 18(2-1).
12. الصبيحي، محمد سلمان. (2001). *النشاط الطلابي في الجامعات السعودية*. اللقاء السنوي التاسع للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية.
13. العامري، أحمد بن سالم. (2003). محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات. *مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة*.
14. عبد الحميد، عبد الفتاح المغربي. (2007). *المهارات التنظيمية والسلوكية لتنمية الموارد البشرية*. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
15. عبدالصادق، عطية منصور. (1996). دراسة تقويمية لبرامج النشاط المدرسي بمدارس المرحلة الابتدائية بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية. *مجلة كلية تربية بنها*: 7(21).
16. العرايضة، رائدة هاني محمود. (2012). *مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين*. رسالة ماجستير غير منشورة.
17. العقول، حسن علي ومعاينة، داود محمد. (2004). *النشاط الطلابي وتطبيقاته*. دار الصولتية.
18. عواض، الثبي ضيف الله. (1423هـ). عوامل تشجيع طالب المرحلة المتوسطة على المشاركة في الأنشطة اللاصفية. *مجلة جامعة أم القرى*: 13.
19. فتاح، توميد رفيق. (2012). *اشكالية المواطنة في الفكر السياسي المعاصر*. رسالة الدكتوراه في فلسفة العلوم السياسية، جامعة السليمانية.

20. فهد الدخيل، محمد بن عبدالرحمن. (1423هـ). *النشاط المدرسي وعلاقة المدرسة بالمجتمع*. دار الخريجي للنشر والتوزيع.
21. المبيض، علي محمود. (1999). *العوامل المؤثرة على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بإدارات شئون الطلاب بجامعة عين شمس*. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة: كلية التجارة، جامعة عين شمس*، (3).
22. محمد، بشرى هاشم، عثمان، اسيل حمدي. (2012). *أثر سلوك المواطنة التنظيمية في تحجيم التكاليف الاجتماعية*. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية: (32)*.
23. محمد، حمدي جابر. (2011). *أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية*. *مجلة جامعة الملك سعود: (1)21*.
24. محمد، زايد عادل. (2000). *تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركة قطاع الأعمال المصري دراسة تطبيقية*. *مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين: (55)*.
25. محمود، حمدي شاكر. (1998). *النشاط المدرسي ماهيته وأهميته وأهدافه ووظائفه*. دار الاندلس.
26. مزبو، منال. (2014). *الدور التربوي للأنشطة الطلابية في تنمية بعض المبادئ التربوية لدى طالبات المرحلة المتوسطة بتبوك*. *مجلة العلوم التربوية: (4)1*.
27. مكروم، عبدالودود. (2013). *القيم ومسؤوليات المواطنة: رؤية تربوية*. دار الفكر العربي.
28. وزارة التربية والتعليم. (1427هـ). *دليل الأنشطة الطلابية للمرحلة الثانوية*. الإدارة العامة للنشاط الطلابي.
29. الوصافي، عبد العزيز أحمد. (2010). *معوقات ممارسة الأنشطة الرياضية الترويحية لدى طلال معهد التربية البدنية والرياضية في الجزائر*. رسالة دكتوراه.
30. يونس، فتحي، اخرون. (1425هـ). *الأسس - المكونات - التنظيم - التطوير*. دار الفكر.
31. يونس، هاني محمد. (2008). *دراسة تقويمية للأنشطة الطلابية بكلية المعلمين جامعة الملك سعود في ضوء آراء طلابها*. بحث منشور في مؤتمر مناهج التعليم والهوية الثقافية، الجمعية المصرية للمناهج، دار الضيافة بجامعة عين شمس، الفترة من 30-31 يوليو، مجلد 4.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Anit Somech & Zahavy, Drach (2004). Exploring organizational citizenship behavior from an organizational perspective: The relationship between organizational learning and organizational citizenship behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77 (3), 281- 298. <https://doi.org/10.1348/0963179041752709>
2. Annu, S., & Sunita, M. (2013). Impact of Extracurricular Activities on Students in Private School of Lucknow District. *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, 2(6).
3. DiPaola, Michael F, Hoy, & Wayne K (2005). Organizational citizenship of faculty and achievement of high school students. *High School Journal*, 88 (3), 35-44. <https://doi.org/10.1353/hsj.2005.0002>
4. Freed, Johnson (2002). *An Evolution of Florida, Homeschool students ports*. portion in the Florida High school Activities Association, An Initial study, EdD, U.S.A., sports Academy.,
5. Hassana, Z., Ya'acob, A., Gill, S., Aziah, N., & Awal, M (2012). The role of education in shaping youth's national identity. *Social and Behavioral Sciences*, 59(1).
6. Mandel Carsten (2010). *Impacts of the activities and programs of the International University of Mexico to activate citizenship in students the values if Mexico*. the University of Mexico.
7. Organ, D.W., Konovsky, M.A. (1989). Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74 (1), 157-164. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.1.157>
8. Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: lexington books.
9. Ruvalcaba, N., Gallegos, J., Borges, A., & Gonzalez, N. (2017). Extracurricular activities and group belonging as a protective factor in adolescence. *Psicología Educativa*, 23 (1), 45-51. <https://doi.org/10.1016/j.pse.2016.09.001>
10. Schwart2, Wendy (1996). *After -school Programs for Urban Youth*. Office Of Education Research and Improvement Washington DC.
11. Shaiful, A. K., Kamaruzaman, J.M., & Othman, N. A (2010). Organizational Citizenship Behavior as a Predictor of Student Academic Achievement. *International Journal of Economics and Finance*, 2 (1). <https://doi.org/10.5539/ijef.v2n1p65>
12. Valsania. (2012). *Sergio Edu & Juan Antonio Moriano León, & Fernando Molero Alonso, & Gabriela Tope Cantisano. Authentic leadership and its effect on employees' organizational citizenship behaviors*.

## The Contributions of Student Activities in Enhancing Organizational Citizenship Behavior from the Point of View of the Students of King Khalid University

Reda Abdelfattah Ibrahim Mohamed

Applied College in Khamis Mushait, King Khalid University, KSA  
redam@kku.edu.sa

Received: 8/4/2022

Revised: 28/4/2022

Accepted: 9/5/2022

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.3.5>

**Abstract:** The research seeks to identify the contributions made by student activities to the development of organizational citizenship behavior for students of King Khalid University. The study sample consisted of (107) of regular students who are regular in student activities. They were chosen at random. To achieve the goal of the research, the descriptive analytical method was used through the use of a questionnaire consisting of (30) items distributed on three axes (altruism- a sense of citizenship- sportsmanship). The results of the study revealed that the contributions of student activities in enhancing organizational citizenship behavior were high, with an arithmetic mean of (4.202) and a standard deviation of (0.611). It also had an effective role in enhancing the intellectual security of the study sample as its arithmetic mean was (4.501) and with a standard deviation of (0.496). The study also revealed that student activities have an effective and tangible role in enhancing the dimensions of organizational citizenship behavior (altruism - a sense of citizenship - sportsmanship), where it had an arithmetic mean of (4.428) and a standard deviation of (0.492). The study recommended the necessity of providing moral and material support to students who excel in voluntary activities. The necessity of publishing the Student Activity Manual is to show the importance of student activity, and to intensify training programs that enhance the citizenship behavior of university students as a whole.

**Keywords:** Student Activities; Organizational Citizenship; Citizenship behavior; King Khalid University students.

### References:

1. Al'amry, Ahmd Bn Salm. (2003). Mhddat Wathar Slwk Almwatnh Altnzymyhy Fy Almnzmat. Mjhl Jam't Almlk 'bd Al'ezyz Llaqtsad Waledarh.
2. 'bd Alhmyd, 'bd Alftah Almghrby. (2007). Almharat Altnzymyhy Walslwkyh Ltnmyt Almward Albshryh. Almkthb Al'sryh Llnshr Waltwzy', Altb'h Alawla.
3. 'bdalsadq, 'tyh Mnsr. (1996). Drash Tqwymyhy Lbramj Alnshat Almdrsy Bmdars Almrhlh Alabtdayh Balmntqh Alshrqy Mn Almmlkh Al'rbyh Als'wdy. Mjlt Klyt Trbyh Bnha: 7(21).
4. Al'qwl, Hsn 'ly Wm'ayth, Dawd Mhmd. (2004). Alnshat Altlaby Wttbyqath. Dar Alswltyh.
5. Al'raydh, Ra'dh Hany Mhmwd. (2012). Mstwa Alqyadh Alakhlaqy Lmdyry Almdars Althanwyh Alhkwmyhy Fy 'man W'laqth Bmstwa Slwk Almwatnh Altnzymyhy Mn Wjht Nzh Alm'lmyn. Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh.
6. 'wad, Althyby Dyf Allh. (1423h). 'waml Tshjy' Talb Almrhlh Almtwsthy 'la Almsharkh Fy Alanshth Allasfyh. Mjlt Jam't Am Alqra: 13.
7. Albany, Rym Bnt Khlyf. (2020). Dwr Almsharkh Fy Alanshth Altlabyhy Fy T'zyz Qym Almwatnh Mn Wjht Nzh Talbat Jam't Alamam Mhmd Bn S'wd Alaslmyhy. Drasat 'rbyh Fy Altrbyh W'lm Alnfs: 4(122).
8. Brkat, Shr 'bdalghfar. (2021). Dwr Alanshth Altlabyhy Fy Tnmyt Alw'y Balmshklat Alby'yh. Mjlt Klyt Altrbyh: Jam't Tnta, 82(2), Aljz' Alawl.
9. Dhym, Hsham 'tyh Alsdy. (2018). Dwr Alanshth Altlabyhy Fy Tnmyhy Almwatnh Lda Tlab Mrhlh Althanwyh Al'amh. Drash Mtbqh 'la B'd Mdars Althanwyh Al'amh Fy Mhafzh Aldqhyh, Mjlt T'twyr Alada' Aljam'y: 7(2).
10. Fhd Aldkhyl, Mhmd Bn 'bdalrhm. (1423h). Alnshat Almdrsy W'laqh Almdrsh Balmjtm'. Dar Alkhryjy Llnshr Waltwzy'.

11. Ftah, Twmyd Rfyq. (2012). Ashkalyh Almwatnh Fy Alfkr Alsyasy Alm'asr. Rsalt Aldktwrah Fy Flsfh Al'lwm Alsyasyh, Jam't Alslymanyh.
12. Alhmasy, Mhmd Mhmd, 'aydh 'bd Al'zyz. (2003). Altrwyh Byn Alnzryh Walttbyq. Altb'h Althanyh, Mrkz Alktab Llnshr.
13. Alhqyl, Slyman 'bdalrhmn. (1414). Aladarh Almdrsyh Wt'b'h Qwaha Albshryh Fy Almmklh Al'rbyh Als'wdyh. Alryad.
14. Almbyd, 'ly Mhmwd. (1999). Al'waml Alm'thrh 'la Mmarsh Slwkyat Almwatnh Altnzymy: Drash Ttbyqyh 'la Al'amlyn Bedarat Sh'wn Altlab Bjam't 'yn Shms. Almjhlh Al'lmyh Llaqtsad Waltjarh: Klyt Altjarh, Jam't 'yn Shms, (3).
15. Mhmd, Bshra Hashm, 'thman, Asyl Hmdy. (2012). Athr Slwk Almwatnh Altnzymy Fy Thjym Alatkalyh Alajtma'yh. Mjlt Klyt Bghdad Ll'lwm Alaqtsadyh: (32).
16. Mhmd, Hmdy Jabr. (2011). Athr Althqafh Altnzymy 'la Slwkyat Almwatnh Altnzymy Drash Ttbyqyh. Mjlt Jam't Almlk S'wd: 21(1).
17. Mhmd, Zayd 'adl. (2000). Tnmyh Slwk Almwatnh Altnzymy Ll'amlyn Fy Shrkt Qta' Ala'mal Almsry Drash Ttbyqyh. Mjlt Almhasbh Waladarh Waltamyn: (55).
18. Mhmwd, Hmdy Shakr. (1998). Alnshat Almdrsy Mahyith Wahmyth Wahdadh Wwza'fh. Dar Alandls.
19. Mkrwm, 'bdalwdwd. (2013). Alqym Wms'wlyat Almwatnh: R'yh Trbwyh. Dar Alfkr Al'rby.
20. Mzyw, Mnal. (2014). Aldwr Altrbwy Llanshth Altlabyh Fy Tnmyt B'd Almbad' Altrbwyh Lda Talbat Almrhlh Almtwsth Btbwk. Mjlt Al'lwm Altrbwyh: 1(4).
21. Rmdan, Slah Alsyd 'bdh. (2006). Tqwym Bramj Alnshat Almdrsy Bmdars Alt'lym Althanwy Fy Slnt 'man. Bhth Mnshwr, Mjlt Klyt Altrbyh: Jam't Bnha, 16(66).
22. Alsbagh, Shwqy Mhmd. (2006). Drash Athr Kl Mn Al'dalh Altnzymy Walaltzam Altnzymy 'ly Slwk Almwatnh Altnzymy Balttbyq 'ly Mstshfyat Wzart Alshh Bdwl Alemarat Al'rbyh Almthdh. Mjlt Afaq Jdydh Lldrasat Altjaryh: Klyt Altjarh, Jam't Almnwfyh, 18(1-2).
23. Alsbyhy, Mhmd Slman. (2001). Alnshat Altlaby Fy Aljam'at Als'wdyh. Allqa' Alsnwy Altas' Lljm'yh Als'wdyh Ll'lwm Altrbwyh Walnfsyh.
24. Alshqry, Shm'h Ahmd Salh. (2020). Dwr Alanshth Altlabyh Fy Tnmyt Almwatnh Alfa'lh Lda Tlbt Klyt Al'lwm Waladab Bshwrh. Mjlt Altrbyh: Jam't Asywt.
25. Alshmaylh, Nansy 'bd Allh. (2004). Tathyr Slwkyat Aldwr Aledafy Fy Altmyz Altnzymy. Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh. Jam't M'th.
26. Alwsaby, 'bd Al'zyz Ahmd. (2010). M'wqat Mmarsh Alanshth Alryadyh Altrwyhyh Lda Tlal M'hd Altrbyh Albdnyh Walryadyh Fa Aljza'r. Rsalt Dktwrah.
27. Wzart Altrbyh Walt'lym. (1427h). Dl'l Alanshth Altlabyh Llmrhlh Althanwyh. Aledarh Al'amh Llnshat Altlaby.
28. Ywns, Fthy, Akhrwn. (1425h). Alass -Almkwnat-Altnzym- Alttwyr. Dar Alfkr.
29. Ywns, Hany Mhmd. (2008). Drash Tqwymy Llansth Altlabyh Bklyh Alm'lmy Jam't Almlk S'wd Fy Dw' Ara' Tlabha. Bhth Mnshwr Fy M'tmr Mnahj Alt'lym Walhwyh Althqafyh, Aljm'yh Almsryh Llmnahj, Dar Aldyafh Bjam't 'yn Shms, Alfrh Mn 30-31 Ywlyw, Mjld 4.
30. Alzhrary, Mhmd 'bdallh S'yd. (1428h). Slwk Almwatnh Altnzymy Lda M'lmy Mdars Alt'lym Al'am Alhkwmlyh Llbny Bmdynt Jdh. Rsalt Majstyr Fy Aladarh Altrbwyh Waltkhtyt, Jam't Am Alqra.
31. Alzhrary, Mhmd 'ly 'taf. (2012) Al'dalh Altnzymy Lda Mdyry Althanwyh W'laqtha Bmstwa Slwk Almwatnh Altnzymy Llm'lmy Fy Mhafzt Mkhwah. Rsalt Majstyr Fy Aladarh Altrbwyh Waltkhtyt, Klyt Altrbyh Jam't Am Alqra.

# The Impact of Capital Structure on Performance at the Corporate Service Sector in Jordan

**Omar Fareed Shaqqour**

Zarqa University, Jordan  
oshaqqour@zu.edu.jo

**Ayman Saleh Harb**

Zarqa University, Jordan  
aharb@zu.edu.jo

---

Received: 6/8/2021

Revised: 23/9/2021

Accepted: 28/4/2022

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.3.6>

---



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)



# The Impact of Capital Structure on Performance at the Corporate Service Sector in Jordan\*

Omar Fareed Shaqqour

Zarqa University, Jordan  
oshaqqour@zu.edu.jo

Ayman Saleh Harb

Zarqa University, Jordan  
aharb@zu.edu.jo

Received: 6/8/2021    Revised: 23/9/2021    Accepted: 28/4/2022    DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.3.6>

**Abstract:** The study aims to measure the impact of capital structure and investment in assets on net income and return on investment in the services sector during the period of (2016-2018). The study population consists of all corporate service companies in Jordan. (12) companies were randomly selected. The statistical methods were used to analyze the study data, represented by the arithmetic mean, standard deviation, percentage, (T-Test) and linear regression analysis, by using statistical analysis (SPSS). The results of the study show a statistically significant impact of capital structure and total assets on net income in the corporate service companies in Jordan while these results show that there was no statistically significant impact of capital structure and total assets on return on investment in the corporate service companies in Jordan. The study recommends that companies, when making a financing decision, should choose the appropriate mix of the capital structure in a way that increases the company's returns and makes the weighted cost at the lowest level.

**Keywords:** *Capital Structure; Return On Investment; Services Sector.*

## 1. Introduction

Corporate companies seek to invest large-scale assets in their companies to face the financial risks that the company may be exposed to in the future. As the related parties of the company are interested in the performance of the company (Shaqqour, 2019), achieving a high net income and a high rate of return on investment so the total assets correlation with net income and the rate of return on investment strengthens the financial position of the company. This achieves liquidity and a large financial surplus, which enables the company to expand and make investment decisions that achieve great investment returns for the company.

The capital structure is one of the most important issues faced by financial decision-makers as it is associated with many investment decisions (Shaqqour, 2016). The high cost of capital leads to a decrease in the net present value of any project. The increase in financial leverage resulting from the expansion of dependence on debt may lead to negative consequences on profits, and management needs to identify the components of the capital structure that improve the profitability of the company. Firms do not prefer obtaining financing that depends entirely on equity as the main source of the capital structure. Likewise, loans cannot be relied upon because lenders may refuse to finance companies if their debt increases (Mac & Lucey, 2010).

Abu Nassar (2016) defined total assets as the total value of the resources that the company possesses to obtain future benefits, and Abu Nassar (2016) defined net income (after tax) as the final results that show the

\* This research is funded by the Deanship of Research in Zarqa University, Jordan.

result of the company's business during the fiscal year. Al-Khalayleh (2013) defined return on investment as a measure of the company's performance in investing available resources.

### 1.1. The Significance of the Study:

This study is concerned with showing the impact of capital structure and total assets on the performance of the net income and return on investment in the corporate services sector.

### 1.2. Objectives of the Study:

This study aims to determine the following:

- The effect of capital structure and investing in assets on the performance of net income in the corporate service companies sector in Jordan.
- Determining the impact of capital structure and investment in assets on the performance of the return on investment in the corporate service sector in Jordan.

### 1.3. The Study Problem:

Companies are interested in achieving corporate high net profits and investment returns in order to avoid the financial crises that companies may be exposed to. The study tries to measure the impact of capital structure and investment in assets on net income and return on investment in the services sector. Elements of the study problem:

The study attempts to answer the following:

- What is the effect of capital structure and investing in assets on the performance of net income in the corporate service companies sector in Jordan?
- What is the effect of capital structure and investing in assets on the performance of the return on investment in the corporate service companies sector in Jordan?

### 1.4. Study Hypotheses:

In this study, the following hypotheses will be tested:

- **Ho1:** There is no statistically significant impact of capital structure on the net income in the corporate service companies in Jordan.
- **Ho2:** There is no statistically significant impact of capital structure on the return on investment in the corporate service companies in Jordan.
- **Ho3:** There is no statistically significant impact of investment in assets on the net income in the corporate service companies in Jordan.
- **Ho4:** There is no statistically significant impact of investment in assets on the return on investment in the corporate service companies in Jordan.

## 2. Study Literature

The study of Gharaibeh and AL-Tahat (2020) examines capital structure determinants for service companies in Jordan between 2014 and 2018. The results show that size and non-debt tax shield have positive effect on the debt ratio while business risk and profitability have negative effect. The study of Almansour et al. (2019) aims to know the importance of micro-finance on firm's performance. The results show that performance associated with managers' training, skills training and size of loan. The study of Al-Najjar (2017) concluded that the impact of investment and financial performance on intangible assets affect the return on investment and the rate of asset turnover and financial policies that support the financial position of the company. In addition, the study of Hafid (2016) addressed the reasons that lead to low profitability in companies. One of the most important results of this study was the existence of a relationship between return on investment, profit margin and total assets. The study of Al-Ajlouni (2015) focused on the impact of profitability and commercial banks on rates of return on investment, rate of return on property rights and market value, and the study recommended the need to attract investors. For investment in the financial market, Alvi and Ikram (2015) aimed at addressing the effect of total assets on net income and return on investment, and this study concluded that there is a positive correlation for the company. Mwangi and Kosimbei (2014) aimed to measure the relationship between the capital structure and the performance of non-financial companies listed on the Nairobi Stock Exchange, and the study concluded that the increase in financial leverage has a negative impact on the company's performance on the basis of return on equity. The study also showed that the company's performance improves by using more current liabilities to finance the assets. The study also found that increasing the ratio of current assets to total assets improves performance in terms of return on assets and return on shareholders' equity. While Nadeesha and Pieris (2014) aimed at measuring the impact of capital structure on the performance of listed companies in Sri Lanka. The study found a strong positive relationship between return on assets and return on equity and a positive relationship between the ratio of debt to total assets and the size of companies. In addition, Nofal, Al-Qadi, Mattar and Al-Nisour (2012) aimed to analyze the return and the extent of company's ability to use its resources to raise the

efficiency of corporate management. The study concluded that there is a relationship between the rates of return and the liquidity of the company and the turnover rates of the company. As for Salman (2008), it concluded that there is an impact of increasing the rate of profitability of assets by decreasing sales, as well as that the accuracy of the value of return on assets affects the reliability of the value of return on equity of shares.

Finally, this paper differs from previous studies in the following:

- This study paper focuses on showing the impact of capital structure and total assets on the performance of the net income and return on investment
- This study paper focuses on the services sector in the Jordanian corporate companies.

### 3. Methodology and Procedures

#### 3.1. Study Population and Sample:

The study population consists of all the companies of the corporate services sectors in Jordan until the end of (2018), and (12) companies working in the transportation, hotels, communications and investments were randomly selected noting that the analysis unit is financial statements for 12 companies during the years (2016-2018).

#### 3.2. The Study Variables:

The study has a number of variables represented as follows:

- **The independent variable:**
  1. Capital structure (measured by the Debt Ratio DR)
  2. Total assets.
- **Dependent variables:**
  1. Net income.
  2. Return on investment.

Tables (1&2) show the study variables and their data during the years (2016-2018):

**Table (1): The Two Independent Variables**

	Capital structure (DR)			Assets (Million)		
	2018	2017	2016	2018	2017	2016
1	18.30	22.89	20.52	47.5	49.3	47.2
2	73.39	70.61	72.57	197.4	178.2	186.3
3	1.17	2.29	4.15	9.6	10.7	11.3
4	6.47	7.39	7.85	41.3	41.4	41.9
5	7.89	4.26	4.34	37.5	36.3	36.7
6	5.44	4.97	5.12	7.5	7.4	3.9
7	9.23	9.72	9.83	34.2	34.9	34.6
8	26.58	26.91	20.22	76.1	80.4	76.6
9	12.65	11.41	11.77	63.1	64.3	67.4
10	56.12	58.00	56.84	624.3	652.9	621.4
11	30.70	25.10	27.92	31.1	30.8	32.7
12	9.71	10.32	10.28	15.4	17	17.3

**Table (2): The Two Dependent Variables**

	ROI (Million)			NI (Million)		
	2018	2017	2016	2018	2017	2016
1	0.02	0.02	0.02	9	0.4	0.7
2	0.01	0.01	0.02	2.3	4.8	4.3
3	0.13	0.13	0.17	1.3	1.7	1.9
4	0.01	0.01	0.02	0.5	0.4	0.8
5	0.01	0.01	0.02	0.4	0.4	0.7
6	0.01	0.01	0.25	0.1	0.1	15.4
7	0.06	0.06	0.06	2	2.5	2.1
8	0.01	0.01	0.04	0.5	1.2	2.9
9	0.01	0.01	0.08	0.4	1	5.3
10	0.03	0.03	0.03	21.3	24	18.1
11	0.08	0.08	0.14	2.6	4.4	4.7
12	0.02	0.02	0.03	0.3	0.6	0.6

#### 3.3. Data Collection Methods:

Data were collected from the information about the securities depository center for the corporate services sector in Jordan, as well as from available information from references and books.

#### 3.4. Statistical Methods:

The study relied on statistical methods to analyze the study data, as the arithmetic mean, standard deviation and percentage, as well as it depended on inferential statistics represented in the (T-Test) and simple regression analysis by using statistical analysis (SPSS).

#### 4. Test Hypotheses for the Study:

##### 4.1. Analysis of the Variables:

Table (3): Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Capital structure (DR)	36	1.17	73.39	21.19	21.42
ASSETS	36	3.9	652.9	99.1	169.8
NI	36	.1	24	3.9	6.08
ROI	36	.01	.25	.06	.06

Table (3) shows the values of the arithmetic mean and the standard deviation values of the study variables, and it can be noted that the mean of the calculation for the variable of total assets was 99 million dinars while the standard deviation of total assets was 169.8. As for the variable of net income, its mean was 3.9 and its standard deviation was 6.08 while the mean of the variable return on investment was 0.6 and the standard deviation was 0.06.

##### 4.2. Testing the Hypotheses of the Study:

###### Results of testing Ho1:

Ho1: There is no statistically significant effect of capital structure on the net income in the corporate service companies in Jordan.

Table (4): Results of liner regression analysis

Variable	$\beta$	Value of t	Statistical significance
Capital Structure	0.527	3.612	0.001
R <sup>2</sup> 0.277		adjR <sup>2</sup> 0.256	

Table (4) illustrates the results of the liner regression of study. The results indicate that t has reached (3.612) with significance level 0.001, which shows a relationship between capital structure and net income. The table also shows that value of adj R2 is (0.256), meaning that capital structure explains (25.6%) of the variance in net income for the firms under study. The results show that the capital structure variable has the highest positive impact on net income.

###### Results of testing Ho2:

Ho2: There is no statistically significant impact of the capital structure on the return on investment in corporate service companies in Jordan.

Table (5): Results of liner regression analysis

Variable	$\beta$	Value of t	Statistical significance
Capital Structure	0.119	0.696	0.491
R <sup>2</sup> 0.014		adjR <sup>2</sup> 0.015	

Table (5) presents the results of the liner regression of the study. Results indicate that t has reached (0.696) with a significance level of 0.491 which shows no relationship between capital structure and return on investment. The table also shows that value of adjR2 is (0.015), meaning that total assets explains (1.5%) of the variance in return on investment for firms under study. The results show that the capital structure variable has not impact on return on investment.

###### Results of testing Ho3:

Ho3: There is no statistically significant effect of total assets on the net income in the corporate service companies in Jordan.

Table (6): Results of liner regression analysis

Variable	$\beta$	Value of t	Statistical significance
Total Assets	.0848	9.320	0.000
R <sup>2</sup> 0.719		adjR <sup>2</sup> 0.710	

Table (6) presents results of the liner regression of study. Results indicate that t has reached (9.320) with a significance level 0.000 which shows a relationship between total assets and net income. The Table also shows that value of adjR2 is (0.710), meaning that the total assets explain (71%) of the variance in net income for firms under study. The results show that the total assets variable has the highest positive impact on net income.

###### Results of testing Ho4:

Ho4: There is no statistically significant impact of the total assets impact on the return on investment in corporate service companies in Jordan.

**Table (7):** Results of liner regression analysis

Variable	$\beta$	Value of t	Statistical significance
Total Assets	0.211	1.260	0.216
R <sup>2</sup> 0.045		adjR <sup>2</sup> 0.017	

Table (7) presents results of the liner regression of study. Results indicate that t has reached (1.260) with a significance level 0.216 which shows no relationship between total assets and return on investment. The Table also shows that value of adjR<sup>2</sup> is (0.017), meaning that total assets explains (1.7%) of the variance in return on investment for firms under study. The results show that the total assets variable has not impacted the return on investment.

## 5. Conclusions and Recommendations

### 5.1. Conclusions:

Among the most important results of this study were the following:

- There is a statistically significant impact of the capital structure on net income in the corporate service companies in Jordan, where the value of the relationship between the two variables was (0.277), and this value is considered to have statistical significance because the calculated value of (t) of (3.61) has a statistical significance at the level of significance (0.001), which is less than (5%), and this result indicates the effect of total assets on net income in the corporate service companies in Jordan.
- There is no statistically significant effect of the effect of total assets on the return on investment in the corporate service companies in Jordan, where the value of the relationship between the two variables is (0.014), and this value is considered to have no statistical significance because the calculated value of (t) is (0.491) which has no statistical significance with a significant level of (0.216), which is greater than (5%), and this result indicates that there is no impact of total assets on the return on investment in the corporate service companies in Jordan.
- There is a statistically significant effect of the total assets on net income in the corporate service companies in Jordan, where the value of the relationship between the two variables was (0.719), and this value is considered to have statistical significance because the calculated value of (t) is (9.32) and has a statistical significance at the level of significance (0.000), which is less than (5%), and this result indicates the effect of total assets on net income in the corporate service companies in Jordan.
- There is no statistically significant effect of the effect of total assets on the return on investment in the corporate service companies in Jordan, where the value of the relationship between the two variables is (0.045), and this value is considered to have no statistical significance because the calculated value of (t) is (1.260) which has no statistical significance with a significant level of (0.216), which is greater than (5%), and this result indicates that there is no impact of total assets on the return on investment in the corporate service companies in Jordan.

### 5.2. Recommendations:

- The study recommends increasing interest in the company's resources, especially long-term assets, in order to maximize the performance represented by net income and return on investment.
- The study also recommends that companies, when making a financing decision, should choose the appropriate mix of the capital structure in a way that increases the company's returns and makes the weighted cost at the lowest level.

## References

1. Abu Nassar, Muhammad. (2016). *Intermediate Accounting, first edition*, College of Business - University of Jordan, Wael Publishing House, Amman - Jordan.
2. Al-Ajlouni, Ahmad Taha. (2015). The Effect of Profitability on the Market Value of Shares (An Applied Study in a Sample of Jordanian Commercial Expenses). <https://albalqajournal.ammanu.edu.jo/Ar/article.aspx?id=325>, College of Business Administration / Department of Finance, King Faisal University.
3. Al-Khalayleh, Mahmoud Abdel-Halim. (2013). *Financial Analysis*. Wael Publishing House.
4. Almansour, A., Alrawashdeh, N., & Almansour, B. (2019). The impact of capital structure on the performance of microfinance institutions. *Management Science Letters*, 10(4), 881-888. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.10.008>
5. Al-Najjar, Jamil Hassan, (2017). The Impact of Investing in Intangible Assets, Financial Performance and Financial Policy on the Market Value of Corporate Companies Listed on the Palestine Exchange. *The Jordanian Journal of Business Administration*, 13 (3).

6. Alvi, Mohsin & Ikram, Midra, (2015). *Impact of Total Assets and Net Income on Return on Equity of Small Medium Enterprises of Pakistan*. [https://mpa.ub.uni-muenchen.de/64876/1/MPRA\\_paper\\_64876.pdf](https://mpa.ub.uni-muenchen.de/64876/1/MPRA_paper_64876.pdf), Pakistan Institute of Learning and Living, Iqra University, Institute of Clinical Psycholog, Karachi.
7. Hafid, Ibrahim, (2016). The effect of margin profit and total assets towards sustainable growth rate of the distributor and trade company. <http://docsdrive.com/pdfs/medwelljournals/ibm/2016/423-428.pdf>, Volume 10, Issue 4, Institute of Economic Sciences, Yayasan Pendidikan Ungung Pandang (UPUP), Makassar, Indonesia. Jordan Securities Depository Center (2016-2018), [http://194.165.152.4/arabic/index.php?option=com\\_public&member\\_cat=900&member\\_sub\\_cat=3](http://194.165.152.4/arabic/index.php?option=com_public&member_cat=900&member_sub_cat=3).
8. Gharaibeh, O. K., & Saqer, A. T. (2020). Determinants of capital structure: evidence from Jordanian service companies. *Investment Management & Financial Innovations*, 17(2), 364. [https://doi.org/10.21511/imfi.17\(2\).2020.28](https://doi.org/10.21511/imfi.17(2).2020.28)
9. Mac an Bhaird, C., & Lucey, B. (2010). Determinants of capital structure in Irish SMEs. *Small business economics*, 35(3), 357-375. <https://doi.org/10.1007/s11187-008-9162-6>
10. Mwangi, L. W., Makau, M. S., & Kosimbei, G. (2014). Relationship between capital structure and performance of non-financial companies listed in the Nairobi Securities Exchange, Kenya. *Global Journal of Contemporary Research in Accounting, Auditing and Business Ethics*, 1(2), 72-90.
11. Nadeesha, D. H. D., & Pieris, T. S. G. (2014). The impact of capital structure choice on firm performance in Sri Lanka: Empirical evidence from the Colombo Stock Exchange. *Proceedings of the Peradeniya University International Research Sessions, Sri Lanka. 4th & 5th July, 18*.
12. Nofal, Musa Abdul-Hadi, Al-Qadhi, Naeem Salama, Mattar, Musa Saeed & Al-Nisour, (2012). Evaluating the performance of Jordanian industrial public joint-stock companies using the rate of return for the period from (1997-2007). <https://journals.iugaza.edu.ps/index.php/IUGIEB/article/view/403>, Al-Balqa Applied University, Amman University College for Financial and Administrative Sciences, *University Journal of Economic and Management Studies*, 20(2).
13. Salman, Amer Muhammad, (2008). A Study on the Reliability of Return on Investment as a Financial Indicator for the Shares of Companies Listed in the Stock Exchange. <http://jeasiq.uobaghdad.edu.iq/index.php/IEASIQ/article/view/1382/1270>, Baghdad University - College of Management and Economics / Accounting Department, *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 14 (49).
14. Shaqqour, O. F. M. (2016). The Impact of the Ownership Structure on Earnings Management" An Empirical Study on the Hotels Listed in ASE. *Zarqa Journal for Research and Studies in Humanities*, 16(2), 91-100. <https://doi.org/10.12816/0030544>
15. Shaqqour, O. F. (2019). The Impact Of Accounting Performance On Structure Of Ownership And Accounting Conservatism, Case Of Jordan. *Academy Of Strategic Management Journal*, 18(5), 1-8.



## أثر هيكل رأس المال على الأداء في قطاع خدمات الشركات في الأردن

عمر فريد شقور

جامعة الزرقاء - الأردن

oshaqqour@zu.edu.jo

أيمن صالح حرب

جامعة الزرقاء - الأردن

aharb@zu.edu.jo

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.3.6> 2022/4/28 قبول البحث: 2021/9/23 مراجعة البحث: 2021/8/6 استلام البحث:

### الملخص:

تهدف الدراسة إلى قياس أثر هيكل رأس المال والاستثمار في الأصول على صافي الدخل والعائد على الاستثمار في قطاع الخدمات خلال الفترة (2016-2018). يتكون مجتمع الدراسة من جميع شركات الخدمات المساهمة العامة في الأردن، وتم اختيار (12) شركة بشكل عشوائي. تم استخدام الطرق الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة ممثلة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية و(اختبار T) وتحليل الانحدار الخطي باستخدام (SPSS).

أظهرت نتائج الدراسة أثرًا ذي دلالة إحصائية لهيكل رأس المال وإجمالي الأصول على صافي الدخل في شركات الخدمات في الأردن، بينما أظهرت هذه النتائج أنه لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لهيكل رأس المال وإجمالي الأصول على العائد على الاستثمار في شركات الخدمات في الأردن. وتوصي الدراسة بضرورة قيام الشركات عند اتخاذ قراراتها التمويلية باختيار المزيج المناسب لهيكل رأس المال بشكل يزيد من عوائد الشركة ويجعل التكلفة المرجحة عند أدنى مستوى.

الكلمات المفتاحية: هيكل رأس المال؛ عائد الاستثمار؛ قطاع الخدمات.

# **The Role of Business Intelligence in Promoting Decision-Making in Humanitarian Organizations Operating in Turkey, Orange Organization as a Sample**

**Hany Aldaher<sup>1</sup>, Ömer Faruk İŞCAN<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Ph.D. student, Ataturk University, Department of Management and organization, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Üniversite Atatürk Üniversitesini Kampüsü, Turkey

<sup>2</sup>Prof. Dr., Ataturk University, Department of Management and organization, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Üniversite Atatürk Üniversitesini Kampüsü, Turkey

<sup>1</sup> adhany.87@hotmail.com <sup>2</sup> oiscan@atauni.edu.tr

---

Received: 11/5/2022

Revised: 21/5/2022

Accepted: 28/5/2022

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.3.7>

---



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

## The Role of Business Intelligence in Promoting Decision-Making in Humanitarian Organizations Operating in Turkey, Orange Organization as a Sample

Hany Aldaheer <sup>1</sup>, Ömer Faruk İŞCAN<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Ph.D. student, Ataturk University, Department of Management and organization, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Üniversite Atatürk Üniversitesini Kampüsü, Turkey

<sup>2</sup> Prof. Dr., Ataturk University, Department of Management and organization, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Üniversite Atatürk Üniversitesini Kampüsü, Turkey

<sup>1</sup> adhany.87@hotmail.com <sup>2</sup> oiscan@atauni.edu.tr

Received: 11/5/2022    Revised: 21/5/2022    Accepted: 28/5/2022    DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.3.7>

**Abstract:** This study aimed to identify the relationship between business intelligence systems and the decision-making process of humanitarian organizations operating in Turkey. In this study, the non-experimental quantitative descriptive research method was preferred, which is one of the types of scientific research suitable for the aim of the current research. The number of community members surveyed as a whole was (105) and represent the number of employees in the orange organization for this, data were collected and analyzed, and hypotheses were tested using SPSS. Several tests were conducted suitable for research, including noting the correlations between the variables, in addition to looking at the averages and proving the hypotheses. After conducting the process of analyzing the study data and its hypotheses, the study reached several results, the most prominent of which are first: There is a strong correlation between business intelligence systems and the decision-making process in humanitarian organizations operating in Turkey at the level of significance  $\alpha \leq 0.05$ . Second: There is a positive correlation between the quality of information and the quality of systems used in business intelligence systems and both user satisfaction and perceived value and its use in humanitarian organizations operating in Turkey at the level of significance  $\alpha \leq 0.05$ . Third: There is a positive correlation between the satisfaction of users of business intelligence systems with regard to decision-making in humanitarian organizations operating in Turkey at the specified significance level  $\alpha \leq 0.05$ .

**Keywords:** Business intelligence systems; Decision-making, humanitarian organizations.

### 1. Introduction

Humanitarian organizations today are among the phenomena that have become widely spread in unstable areas, whether at the economic or political levels.

It is considered one of the organizations that aims to provide material or moral support to people who are experiencing crises, wars, or shortcomings in an aspect of life. In emergency situations, humanitarian organizations seek to assist and protect vulnerable people and meet the basic needs of groups affected by war and conflict. Certainly, such organizations have the right to do studies around them and their working mechanism, and to discover administrative means and programs that are suitable for this type of organization and the specificity it bears in work and its superiority in goals. So, we seek to conduct some studies on humanitarian organizations. Perhaps the most important thing that any organization needs is a clear policy and a correct method for the decision-making process. In order to reach this method, we must have some means or support systems, and it must be noted that information systems and databases have become real capital for every company, organization, or institution. Perhaps the business intelligence system and its features and capabilities can be a great support for the decision-making process.

For this purpose, this article sought to use systems to measure the success of information systems, such as information quality, system quality, use, user satisfaction, and perceived value, and then reflecting these dimensions and knowing their impact on the decision-making process (Ephraim McLean & William Delone, 1992).

### 1.1. The Study Problem:

The case of the study lies in researching the relationship and knowing the nature of the relationship between business intelligence systems and the decision-making process in humanitarian organizations operating in Turkey.

From the above, the issue of the study exists in the process of observing the role of business intelligence methodologies and the details it carries on the decision-making process in humanitarian organizations working in Turkey, where the Orange Organization was taken as a model for the study.

Business intelligence systems that rely on technology and software to analyze data in order to provide applicable information that can help CEO and staff to make useful decisions may have a significant role in the decision-making operation for humanitarian organizations, especially since organizations such as humanitarian organizations need a very high flexibility in dealing with the changes being operating in an unstable environment. Organizations need specialized programs and also the process of introducing systems that would facilitate their work and allow them to give them greater flexibility in dealing with the changing environment in which they operate. This requires synergy and cooperation between all the departments to work together, and there must be systems that facilitate the process of coordination between these departments and support them in the decision-making process. This procedure can benefit the beneficiaries, as a result of my work within humanitarian organizations operating in Turkey, and after discussions with Orange staff operating in Gaziantep Province in Turkey about the importance of having supportive methods for decision-making in this sector. Therefore, after reviewing several studies that noted the impact of business intelligence on the decision-making process (Aldag R. J. & Power, 1986), it was necessary to study the impact of business intelligence on decision-making in the sector of humanitarian organizations operating in Turkey and note its role in the process of providing support for this sector, hence the importance of having systems that facilitate the decision-making process and increase the coordination process between the departments as a whole. The study problem can be formulated in the following questions:

- Can business intelligence systems affect the decision-making process in humanitarian organizations?
- Can the quality of information have a serious impact on both use and user satisfaction and the expected value of using business intelligence systems in humanitarian organizations operating in Turkey?
- Can the quality of the system seriously affect both use and satisfaction of users and the expected value of using business intelligence systems in humanitarian organizations operating in Turkey?
- Can the level of use, user satisfaction, and perceived usefulness influence the decision-making process?

### 1.2. Importance of the Study:

The study dealt with the issue of business intelligence as a new term and knowing its ability to facilitate or provide benefit to decision-makers in humanitarian organizations operating in Turkey. In addition to providing a supportive procedure for humanitarian organizations with the aim of making their work more rapid, flexible, and effective, as well as seeking to provide information to decision makers at the appropriate time and place. This will be reflected in the implementation of projects aimed at supporting those affected by crises and the study gains its importance from a number of points which can be summarized as follows:

- Research and note the effect between new and original variables such as business intelligence systems and decision-making.
- Perhaps one of the most important features of this study is the place of application, which is the humanitarian organizations, and what these organizations need from the support as they provide a humanitarian service concerned with maintaining the safety and ensuring decent living conditions for thousands of beneficiaries.
- The process of providing a theoretical scientific basis in relation to the subject of business intelligence.

### 1.3. Intentions of the Study:

The main goal of this article is to research the impact of the use of business intelligence dimensions on decision-making and research the basic pillars of decision-making based on business intelligence in addition to noting what are the basic requirements to reveal the effectiveness of the business intelligence methodology, as many references mentioned that information technology has become very important in the decision-making process, where it had a major role in the speed of decision-making and the use of information in the right time and in the appropriate manner. Information technology contributed to reducing the barriers between the organization and the external environment, as it had a role in the speed of information gathering when urgent needs, preferences and basics for each problem we are about to deal with or seek to Solve it (Saleh mahdi alamyri & Taher algaly, 2011).

### 1.4. The Study Aims:

- Discovering the nature of the relationship between information systems and business intelligence in an environment that is considered relatively new, namely, humanitarian organizations.

- Shedding light on a fertile environment for the study, which is the environment of humanitarian organizations, which is considered essential in the place in which we seek to apply the study.
- Recognizing the most important business intelligence systems' programs used in humanitarian organizations and within which departments that can be more effective.

### 1.5. Questions for Study:

- **The first question:** Can the business intelligence system affect the decision-making process in humanitarian organizations operating in Turkey, especially in Orange Org?
- **The second question:** Does information quality and system quality as inputs to business intelligence systems affect decision-making in humanitarian organizations?
- **The third question:** Can the benefit we get from the use of business intelligence systems be significantly beneficial to the organization as a whole?

### 1.6. Study Hypotheses:

The first main proposition: There is a statistically crucial relationship between the use of business intelligence systems for decision-making in humanitarian organizations operating in Turkey.

The following sub-hypotheses are extracted from it:

- **The first sub-proposition:** There is an accomplished correlation between the quality of information used in business intelligence systems and the use of business intelligence systems in humanitarian organizations operating in Turkey.
- **The second sub-proposition:** There is a certain correlation between the quality of the system used within business intelligence systems and the use of business intelligence systems in humanitarian organizations operating in Turkey.
- **The third sub-proposition:** There is an inarguable correlation between the quality of the system used within business intelligence systems and user satisfaction in humanitarian organizations operating in Turkey.
- **The fourth sub-proposition:** There is an incontestable correlation between the quality of information used in business intelligence systems and user satisfaction in organizations operating in Turkey.
- **The fifth sub-proposition:** There is an incontrovertible correlation between the quality of business intelligence systems information and the tangible value of using business intelligence systems in humanitarian organizations operating in Turkey.
- **The sixth sub-proposition:** There is an indisputable correlation between the quality of the system used within business intelligence and the tangible value of using these systems in humanitarian organizations operating in Turkey.
- **The seventh sub-proposition:** The degree of utilization of business intelligence systems has a significant positive impact on decision-making in humanitarian organizations operating in Turkey.
- **The eighth sub-proposition:** The level of satisfaction using business intelligence systems has a significant indubitable influence on decision-making in humanitarian organizations operating in Turkey.
- **The ninth sub-proposition:** The level of perceived value of business intelligence systems has a significant positive impact on the decision-making process in humanitarian organizations operating in Turkey.

### 1.7. Study Terms:

The first term is Business Intelligence: It is an umbrella-like prevailing term that includes a group of operations, framework, tools and best patterns that license access to data and analyze it to root information planned to developing the decision-making process and implementation to the top range (stedman, n.d.).

The second term is decision-making: a decision that expresses a choice or preference. The process of choosing a manager or any person in any matter is considered a decision. The method or solutions adopted by the manager as a result of thinking about a problem or an issue is considered a decision, and making decisions, whether good or bad, right or wrong, is considered a choice of method or methodology, as decision-making is the essence of the work of administration, and therefore it can be said that a manager who cannot make decisions cannot do their work.

## 2. Theoretical Framework of the Study

After the increase and the great complexity of humanitarian crises, it was noticed that there was an emergence of many organizations that carry various and different programs that are appropriate to the widespread crises (<https://www.mandint.org/ar/guide-IO>, undated), where it was found that there are more than thirty activities for organizations working with the United Nations. Therefore, it was necessary for humanitarian organizations to obtain their share of studies and research that would improve the agility and capabilities of these organizations. Perhaps the business intelligence system has a share of these studies, as the business intelligence system is an umbrella-like prevailing term under which a group of operations, framework, tools and top patterns that empower access to data and analyze it to root information planned to developing the

decision-making progress and achievement to the greatest range (stedman, n.d.). Some have argued that business intelligence (BI) is a technology-dependent operation for perceiving data and providing workable information that assists CEO and staff make clear business decisions. As portion of the business intelligence operation, institutions gather info from internal IT configuration and external sources, arrange them for inspection, and then create data visualizations and dashboards to display information and prepare reports to allow decision makers to move forward in the decision-making process. Others define business intelligence as a vast array of applications, techniques, and procedures to gather, stockpile, reach, and analyze information to assist business users make perfect decisions (Watson, 2009). There are those who spoke about business intelligence from a slightly different point of view, expressing it as a mixture of products, technology and approaches to arrange the basic data needed by administration to enhance revenues and implementation (Mohamed Z. & Elbashir, 2007). From the above, we can note that business intelligence can play an important task in the organizational decision-making advancement and raise its effectiveness. If we go back to the definition of what humanitarian organizations are, we will find that they have a definition like any other organization and that most of us have worked or lived for a period of our lives in an environment or under conditions that are very similar to the conditions enjoyed by organizations. The family is an organization, and we can define the organization in a simple way as a group of resources that work consecutively in some way to fulfil a common objective (Management Library, 2022). This also applies to humanitarian organizations in that it applies to organizations in general in terms of the presence of an individual or a group of individuals working collectively to reach specific goals within the optimal use of available resources, and that one of the most important features that distinguishes humanitarian organizations from organizations in general is what was determined by the United Nations, which I will mention shortly:

### **Non-Governmental Organization (NGO)**

The notion of a non-governmental organization (NGO) was devised by the UN to recognize a State-independent organization with which the United Nations has a collaboration.

As a norm, a non-governmental organization match the following criteria:

- It has the framework of an organization, with constitution and a legal system.
  - It was established by individuals or organizations independent of the authorities.
  - Its decision-making staff are independent of state government.
  - Its goals are non-lucrative and of public interest, which occasionally go beyond the interests of its own staff.
- (Gandhi, 1988).

Talking about decisions, the decision expresses the choice or preference. The process of choosing the manager or any person in any matter is considered a decision. The method or solutions adopted by the manager as a result of thinking about a problem or issue is considered a decision, and making decisions, whether good or bad, right or wrong, is considered a choice of a method or methodology. Decision-making is the center of the work of management, and therefore it can be said that a manager who cannot make decisions cannot do his work. In short, we can say that the decision is a process of choosing an alternative from several available alternatives in order to achieve a specific goal.

The particularity of the system or the quality of the information and the user's opinion plays a crucial role in the safety of the decisions taken, especially since we find ourselves compelled to show a quick response to any change and to provide quick and sound decisions based on a sound and solid ground, as we are talking about a society witnessing great development and requiring a quick response, especially since we are facing a great challenge in providing services to beneficiaries, any delay may lead to negative consequences. It must be clarified that any step to provide any support must be based on information and this information must be derived from data collected either through teams employed to obtain data or through data published by the United Nations or through the needs assessment process carried out by organizations before starting to provide a plan of action to secure the perfect support in the suitable place and at the exact time.

### **2.1. Business Intelligence Systems, What It Is and Ways to Measure It:**

Business intelligence systems are very similar to information systems, and the same systems used to measure them can be used in the process of measuring business intelligence. Perhaps the most prominent research on this topic is Ephraim McLean and William Delone (1992), and we will make a sufficient explanation about this measure so that we can create a sound idea and methodology in the process of measuring business intelligence systems and noting its influence on the decision-making process in humanitarian organizations operating in Turkey. In Delon and MacLean's Information Systems Success Model (1992), data quality, system quality, utilization, user satisfaction, individual influence, and organizational influence structures were used. Ephraim McLean and William Delone (1992) stated that these structures influence each other and that there are relationships between them. Accordingly, he explained that the quality of information and the quality of the system are related to use. However, it has also been stated that information quality and system quality have an impact on user satisfaction. In this ideal, it is shown that there is a correlation between the degree of utilization and user satisfaction. Finally, it has been reported that user satisfaction with use influences individual effect, and



individual effect interacts with organizational influence Ephraim McLean and William Delone (1992). These models and relationships were later supported by the researchers' studies and the degree of relationship between the structures was revealed. In the literature in this field, the relationships between the variables in the model are revealed according to different information systems and different degrees of use.

We will now provide a detailed explanation about each variable of the study in order to create a clear idea of the mechanism by which business intelligence will be measured.

## 2.2. Information Quality:

Information quality pertains to the value of the data and output that the system produces (DeLone W. H. & McLean, 2003). The quality of information is used to regulate the quality of the outputs obtained from the use of any system (Gable. G. G., Sedera. D. & Chan, 2008). The quality of the data can express the level of benefit achieved from the system's outputs to the users of the system in the form of (Sirsat. S. S. & Sirsat. M. S, 2016). Marshall. L. and De la Harpe. R. (2009) stated that the quality of information is the tools that meet the functional needs of users and that can provide permanent support on any topic that users may seek to develop or build information about. The quality of information is one of the fundamentals for organizations, especially when talking about data warehouses and other technologies that deal with information. The high quality of the information obtained is an important and essential factor for managers in many of the businesses or decisions they take. Organizations in general seek to obtain the maximum benefit from the information they have in managing their business and making their decisions. Therefore, the quality of the available information will make the operations that will be implemented more efficient and effective (Ephraim McLean & William Delone, 1992), and this can have a very important role in achieving the success of information systems.

## 2.3. Quality System:

Petter ve others (2008) define system quality as comprising features and capabilities that meet the requirements and expectations of users and decision makers in humanitarian organizations (Stacie Petter. William DeLone & Ephraim McLean, 2008). Nelson, Todd ve Wixom (2005) reports that the dimensions that shape system quality consist of the elements that ensure successful user-system interaction (Nelson. R. R. & Todd. P. A., 2005). In general, criteria such as simplicity of utilization in an information system, system resilience, system trust ability, ease of system learning, system sophistication, system intuitiveness, and system response time can be used to determine system quality (Petter. S., DeLone. W. & McLean. E., 2008). These features are generally used to demonstrate the performance of a particular system or to determine the usability aspects of a system. All of these things taken together can be criteria that reveal the quality of the system (Urbach. N. & Müller. B., 2012).

## 2.4. Usage:

The term 'usage' is defined as the user's consumption of data system output. The use of data and information system is a very important criterion in the success of information systems and thus business intelligence. There are many criteria that can show the importance and effectiveness of this use. The use of success scope characterizes the status and manner in which information systems are used by their users (Urbach. N. & Müller. B., 2012). The use of information is closely related to the consumption of information system outputs. This is measured in terms of amount of use, nature of use (DeLone W. H. & McLean, 2003), suitability of use, extent of use, actual use, daily utilization and prevalence of use (Almutairi, 2005).

## 2.5. User Satisfaction:

User contentment is one of the basic criteria of the success model of information systems or business intelligence and is used to regulate the satisfaction of users with the use of information systems. DeLone and McLean (2008) report that the user satisfaction structure is the satisfaction obtained when people who use information systems use functions such as websites, reports, and support services for management and decision-making (Petter. S., DeLone. W. & McLean. E., 2008). The User Satisfaction Scale has become a valid measurement tool for evaluating any system within the information systems, especially when the use of a specific system is mandatory. In this case, we must have either satisfaction and admiration for the system used or dissatisfaction. (Ephraim McLean. & William Delone, 1992) reported that user satisfaction is related to the attitudes of the person connected to the system, so the good and effectiveness of the system can be judged according to the degree of satisfaction provided by the user. DeLone W. H. and McLean (2003) also revealed that there is a correlation between user satisfaction and usage. User contentment is one of the most important criteria in revealing a person's attitudes towards the system and influencing the success of the system.

## 2.6. Individual Impact:

Ephraim McLean and William Delone (1992) stated that the individual influence variable is one of the combinations that explain the building of an information systems success model. According to DeLone and McLean (1992), individual influence refers to the effects of any information system used on user conduct at a personal level. Accordingly, the implications of the process of using information systems, such as the impact of the

information system in enabling the person to make decisions, the productivity of the person, changes in work performance, and the sense of benefit provided by the system used to the individual all constitute what is known as individual effects. Halawi, McCarthy, and Aronson (2008) report that while an individual influence is information that influences an individual's behavior (Halawi, 2008), criteria such as productivity, high-quality decisions, and operational control constitute an individual influence. DeLone and McLean (1992) report that effective decisions, efficient use of time, task performance, problem solving, and similar influences form individual effects with system use in studies identifying individual effect.

## 2.7. Individual Organization:

DeLone and McLean (1992) stated that the organizational effectiveness structure is the final component of the information systems success model. Accordingly, he stated that the individual influence affects the organizational influence in order to ensure success in information systems. However, it can be said that the information system has effects not only on individual users, but also on the organizational level. These influences can spread throughout the organization and are considered as one of the factors that enhance organizational performance (Ephraim McLean & William DeLone, 1992). In order to measure organizational impact, many researchers have tried to explain the success of information systems by developing different methods and measurements. The authors have contributed to the literature and interested in this field to conduct the process of measuring organizational impact. DeLone and McLean (1992) report that benefits such as increased income, return on investment and overall productivity can be used at the organizational level to determine organizational impact. On the other hand, Sedara and Gable. G. G. Sedera (2008) reported that benefits such as staffing requirements, reduced costs, improved output, and increased ability to work and make decisions will be achieved. (Halawi, 2008) stated that organizational influence is fundamental to achieving organizational performance and explained that factors such as profitability, productivity and financial success at the organizational level can be used to determine this. Some dimensions emerge in revealing organizational influence.

In order to determine the correlations between the changes used in this study and to identify their hypotheses, the studies in the literature were examined. The quality of information, which is one of the basic variables of the success model of information systems, reveals the value of the information obtained from the system. According to Petter. S. and McLean E. R., (2009), information quality has defined information quality as having such features as clarity, completeness and appropriate timeliness of information output obtained from the system. The usage variable is defined as the active, useful consumption of information. Accordingly, usage refers to the degree of benefit the user derives from the system (Seddon, 1997). The quality of information associated with the use is reported in the first form of Ephraim McLean and William DeLone (1992); this study is on Student Information Systems. Ray et al. (2002) use the information systems attainment model of Dillon and McClain (1992) revealed that there is an incontestable affiliation between information quality and its preference.

Wang. Y. S. and Liao. Y. W (2008) stated that information quality has an effectiveness on usage in their study using the updated DeLone and McLean (2003) information systems success model to determine the success of a government system. Urbach. N. and Ahlemann (2010) used features such as usefulness, uptake, reliability, completeness and timeliness to measure the quality of information in his study on the information portal used by employees. As a result of the regression analysis performed with the system usage dimension, no effect of information quality on usage was found. Mudzana and Maharaj (2015) also used an updated information systems success model by Dillon and MacLean (2003) to determine the success of business intelligence systems in their study of 102 professionals in South Africa to detect the success of business intelligence systems. As a result of this study, it was confirmed that the information quality dimension which has features such as content, relevance, accuracy, timeliness, and brevity, is significantly related to the use dimension. Iivari. J. (2005) has measured the quality of information by features such as quantity, completeness, accuracy, consistency, validity, and accessibility in his research on employees using finance and accounting systems. The degree of use was measured in terms of time of active use and frequency of use. As a result of the research, no significant correlation was found between information quality and its use. In some studies (Petter. S., DeLone. W. & McLean. E., 2008), there were significant relationships between information quality and use, but there were also non-meaningful relationships.

This can benefit from the existence of a correlation between system quality and satisfaction with the system (DeLone W. H. & McLean, 2003). Dillon and MacLean (1992) report benefits at the individual level. Accordingly, such benefits as decision-making quality, decision effectiveness, decision-making time, task completion efficiency, productivity at work, efficiency at work, and effective work performance can all be considered as benefits that can be obtained at an individual level. Aldag R. J. and Power (1986) emphasized the importance of quality decision-making in computer-aided programs. Torkzadeh. G. and Doll. W. J (1999) developed a 12-item, 4-dimensional scale for measuring individual effects on information systems. Accordingly, these dimensions have been identified as task productivity, job part contrivance, consumer satisfaction, and management regulation, and their validity and reliability have been demonstrated by the authors.

## 2.8. Making Decision:

Every institution requires to make decisions at one extent or other as part of managerial operation. Decisions are made in the perfect interest of the business institution. For that case, decisions made by the business institution are to illuminate the way forward. Be it strategic, business performances or HR issues, operations of making decisions are complex, including professionals of diverse genre. While small business institution encompasses all levels of managers, complex business institutions enormously rely on staff of professionals in private trained to make all types of decisions. But to remind you, such a body alone cannot come out with hard-and-fast decisions. Here, the idea is, decision making procedure is cumulative and consultative way. The operation, on the whole, bears its pros and cons and would by and large evolve results and consequences in the business institutions' overall development and considerations (Juneja", 2022).

Decisions are used to back up organizational development. The entire configuration of administration, i.e., its daily process is rightly constructed on managerial decisions. Top notch business institutions, as evidenced by their performances, actual communication applications are applied in addition to ordinary consultation procedure to make decisions that would have huge scope indications on the company's perspectives (Juneja", 2022).

Discussions and consultations are two crucial applications that sustain and finally cause decisions. For example, to take a decision on how to start on new business performance proposed by strategic management staff must have improved via chains of consultative operation, which is currently available with execution staff. Here we recognize the cumulative impact of decision brought at one point by a diverse body of issues. Decision taken by strategic managers is to advance new and innovative business line or initiative. At this degree, the decision taken by such staff becomes consultative peculiarity for discussion for execution professionals. There is lot to discuss, research and finalize. Is the new proposal viable? Is it innovative enough? Can there be progression stimulant in the strategies suggested? Handle-full of such inquires emanated from the decision taken by strategic team has reflective impact on the coming degree of managerial consultations and meetings. Let us consent, at this idea of discussion, that proposals subjected by business growth staff would hugely rely on another group of deliberations in the board room (Juneja", 2022).

Thus, the hard-and-fast decision to any operation is through cumulative interim decisions suggested by diverse internal and external parties. In addition, the final decision is reflective and established on research and consultations. The entire procedure is a chain affair where one decision taken at one point and at one level shall have far reaching inclusions in the way a business institution advances forward (Juneja", 2022).

In fact, being capable of taking decisive decisions is one of the diverse characteristics that every manager should possess, be it perfect level or middle or entry level. By nature, a human being during their existence and by virtue of their instinct makes decisions for their survival, as social psychologists explain. By and large, managers are polished people to take decisions to influence others, i.e., the business institution's existence and development, thus is annotative with human attempt to live and succeed. Success is accomplished by the decisions taken by an individual or an institution (Reviewed, n.d.).

After talking about the decision-making process in general, it is necessary to note the great importance of this process. An organization that cannot make decisions cannot continue because the principle of continuity is the ability to make decisions. Accordingly, we noticed that the decision-making process needs the presence of consultants and an accumulation of expertise and information, and humanitarian organizations are the same as any organization, whether large or small, complex or simple, that needs this process to continue with some differences. Its work is in places that live under abnormal conditions, here the decision-making process must be fast, accurate and sound, and this requires more tools and more comprehensive experience, and perhaps the most important of these tools is accurate and clean information in the suitable place, at the right time and in the right quantity which can secure this information and with these specifications, and perhaps business intelligence systems have the ability to meet and secure this information, which can be reflected on decision-making and thus achieve the goals of projects proposed in humanitarian organizations.

## 2.9. Connecting the Variables:

Business intelligence systems consist of structures and technologies created to support decision-making processes (Gibson, 2004). Organizations need to make effective decisions in certain areas in order to determine the analysis of the external and internal environment, increase the performance of organizations, and gain a competitive advantage. In this sense, the data obtained should be evaluated in the best way. Until recently, this data has been evaluated using different platforms and applications. Sometimes these analyzes have been evaluated by independent companies. With increasing competition and rapidly changing customer needs, decision makers want to achieve better performance through faster and more accurate reporting and inquiries. Thus, it aims to make high quality decisions in order to better address problems and produce faster solutions. In this way, it becomes easier to achieve organizational business objectives. Accordingly, investments in business intelligence systems have also increased (Azvine, 2006).

The decision-making process has evolved over the years and the criteria and tools used have become more appropriate to the needs. The most productive stage of the decision-making process is the period that combines

decision support systems such as management information systems, expert systems and senior management information systems with other technologies (Tutunea. M. F. & Rus. R. V., 2012). Although management information systems have provided services to users extensively and for long periods, information systems that aim to make decisions, such as decision support systems, expert systems and senior management information systems, did not always achieve expectations, that is, they could not always make decisions, especially under pressure, and show intelligent systems. Business is superior to it, especially in areas such as making decisions under time pressure and having the ability to make decisions in a timely manner.

Today, systems such as decision support systems and senior management information systems are lagging behind thanks to the superior capabilities of business intelligence systems. Business intelligence systems provide high-quality information to organizations by analyzing the data proprietary to the organizations in detail, enabling superior decision-making (Gibson vd., 2004; Chee vd., 2009; Sangari ve Razmi, 2015). With superior business intelligence features like the information management, data warehouse, data mining and analytical capabilities, query, reporting and analysis activities can be carried out effectively. Business intelligence provides significant benefits at the organizational level by making data transparent, tangible, explicit and highly realistic for effective decision making (Karim. A. J., 2011).

Business intelligence systems are used at management levels within an organization. On the other hand, Karim (2011) considers business intelligence systems as systems that produce high-quality and effective decisions for strategic and tactical management to use technology that serves to produce ready and analyzed output after data entry. Chee. T. and Chan (2009) also mentioned that business intelligence systems are business appeals to business managers at all levels of the organization and they stated that information must be analyzed and evaluated at all levels of management.

According to Olszak (2007), BI systems are used at the operational level at the level of interim reports in specific areas such as ongoing operations, current financial status, suppliers and customers. At the tactical level, business intelligence systems determine the decisions made in areas such as marketing, sales and capital management in order to organize and improve the future activities of the company and direct the organization. At the strategic level, business intelligence is effective in making analytical decisions such as comparisons and predictions in order to achieve the organization's goals and maintain its existence.

## 2.10. The Previous Studies:

- **Masa'Deh R., Obeidat Z., Maqableh M. and Shah M. (2018)** state that Business Intelligence (BI) systems are broadly utilized by big hotels in Jordan; however, their impact has not yet been inspected. The objective of this research is to investigate the correlations among definitional metadata quality, data quality metadata quality, navigational metadata quality, lineage metadata quality, recognized spontaneity of utilization, recognized utilization, and system impact in improving organizational impact of five-star hotels in Aqaba, Jordan. To experiment the research propositions, 225 workable replies including 37 items were inspected using structural equation modelling (SEM) and a Machine Learning technique. Results explain that organizational impact was straight off and positively influenced by recognized serviceability and BI systems impact. However, recognized serviceability did not affect BI systems impact.
- **Carlsson S. (2010)** reveals that the objective of this research is to assess the experiment of the success of a BI system in the context of a police institution. The BI system is utilized for a group of tasks and decisions, for instance, operational resource management in addition to long-extent planning. The inquiry directed in this experiment is: How prosperous is the BI system (BIS) in the police institution? The assessment study makes use of DeLone and McLean's Information System success model. The model contains six interdependent constructs: system quality, information quality, utilization, user satisfaction, people effectiveness, and organizational influence.
- **Petrini M., and Pozzebon M. (2009)** shows in this research that we inspect how management of sustainability in organizations can be backed up by Business Intelligence (BI) systems. We refer that BI has a critical role to play in assisting organizations which carry out and monitor sustainable performances. We pay particular attention to one aspect of any BI project, the information planning aspect, i.e., the systematic methodology of defining pertinent information in order to incorporate it in reporting practices. Utilizing grounded theory, the chief contribution of our research is to contemplate a notional model that look for supporting the operation of integration of socio-environmental indicators into organizational strategy for sustainability.
- **Olszak C. M. and Ziemba E. (2003)** concentrate on the Business Intelligence systems. At the prelude, knowledge as a critical and strategic asset that marks a success of an enterprise is offered. Next, some aspects of the Business Intelligence systems are debated, and their architecture is rendered. Purposefulness of utilizing such solutions in an enterprise is highlighted. An integrated approach to build and implement business intelligence systems is featured. The systems are depicted in four dimensions: business, functional, technological and organizational dimensions. The factors that distinguish the current study from previous studies is the place of application of the study. The impact of business intelligence systems on decision-making in humanitarian organizations was investigated. DeLone and McLean method has also been used in humanitarian organizations operating in Turkey. Whereas previous studies applicated to different places



such as hotels and police stations, and also used different measurement methods and different variables such as how to support sustainability management in organizations with Business Intelligence (BI) systems and how business intelligence systems can be used in enterprise management.

### 3. Study Procedures

#### 3.1. Study Methodology:

In this section, the research design, hypotheses, and sample used are explained. This study aims to mark the relationships between structures and to clarify the degree of influence of these relationships. Therefore, in this study, the non-experimental quantitative descriptive research method was preferred, which is one of the types of scientific research. The non-experimental quantitative descriptive research method is considered one of the best methods in order to determine the relationships between variables (Swanson. R. A. & Holton. E. F, 2018) and in order to find the effect of using Business Intelligence systems on the decision-making process and with the support of the literature, deep research was conducted in the field of information systems and business intelligence systems. Accordingly, the questions and hypotheses to be investigated were identified and a research model was formed. After examining the evaluation of the data obtained from users of business intelligence systems, which were obtained through the questionnaire, the relationships between the factors were determined and the results were reached. We also performed the validity and reliability tests of the main measuring instrument and we tested the applicability of the measuring instrument and obtaining the required amount of data from the selected sample. Then, testing the hypotheses and adding and interpreting the results were formed.

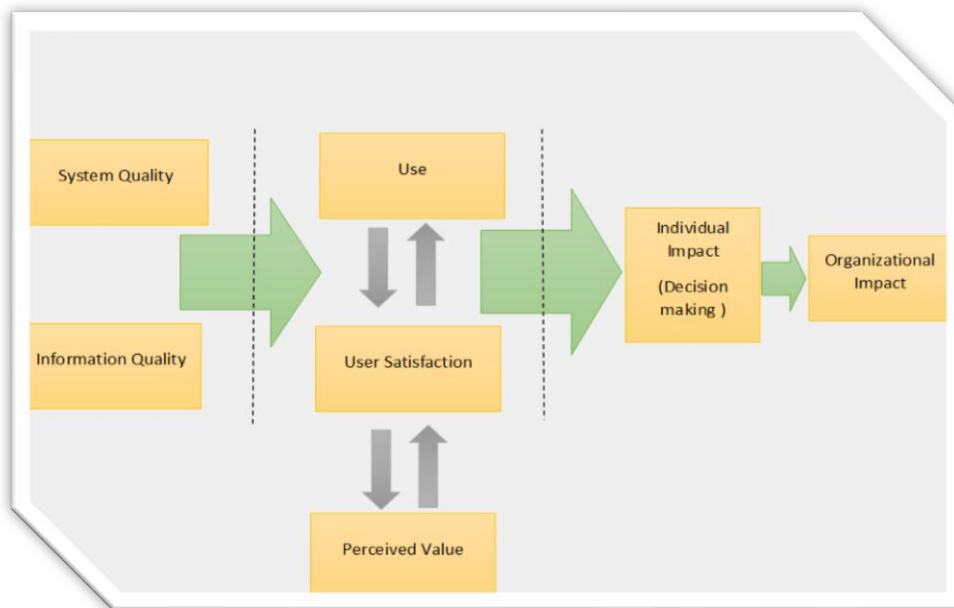
#### 3.2. Model Development and Propositions Proofing:

As a result of many researches, a model was designed to control the success of many systems within information systems. The Information Systems Success Model (1992) consists of six main structures that relied on scientific studies as a starting platform. The dimensions of this model have been defined as information quality, system quality, usage, user satisfaction, individual influence, and organizational influence (Stacie Petter, William DeLone & Ephraim McLean, 2008). System quality and information quality are expected to increase user satisfaction and use, resulting in positive effects on individual productivity which leads to improved organizational productivity.

Established on both practical and causal considerations, it is suggested that the six dimensions of success are interrelated rather than independent. This has crucial inclusions for the measurement and analysis of the success of information systems in the study. Information systems are created for the first time in which they have different features, which can be described as displaying different grades of system and information quality. Then, users and managers test these features using the system and are either satisfied or dissatisfied with the system or its information products. Then the utilization of the system and its information products affects the individual user in the behavior of his work, and these individual influences collectively lead to organizational effects.

The DeLone and McLean success model for measuring information systems success has received a lot of interest among information systems researchers, and it provides a solid foundation and a distinct scientific base for research in the field of business intelligence. Therefore, this study uses the DeLone and McLean model for measuring Business Intelligence and validating its use in measuring the impact of business intelligence and its impact on decision-making. DeLone and McLean's (1992) Information Systems Success Model was used as the main model (DeLone, 2016).

In this context, I will explain the method of the study. After the process of collecting data from workers in the field of humanitarian organizations, the questionnaire sought to measure the impact of business intelligence on the decision-making process, where the ability of the quality of information used within business intelligence systems to influence the process of use, for example, in terms of large use and the recurring and reliance on Business Intelligence systems on an ongoing basis, and at the same time, the impact of system quality on the use of Business Intelligence systems will also be observed with respect to the same axes that the quality of information sought to measure. Then, the process of measuring the impact of the quality of the system used on the satisfaction of users of Business Intelligence systems will be carried out in terms of satisfaction with the efficiency of the Business Intelligence system and its ability to meet all informational and cognitive needs, as well as in terms of effectiveness and at the same time measuring the effectiveness of information quality on user satisfaction with the Business Intelligence system. After obtaining the results, we will move to the second stage, which seeks to observe the relationship of both the use and user satisfaction of Business Intelligence systems on the decision-making process within humanitarian organizations, in terms of choosing the best alternative among the available alternatives, as well as the process of using information widely and performing the analysis process more. This will lead to the observation of the impact of the use of Business Intelligence on enhancing the decision-making process in humanitarian organizations. The relationships have been clarified in Figure (1).



**Figure (1):** DeLone & McLean Model

After the process of collecting data from workers in the field of humanitarian organizations, the questionnaire sought to measure the effectiveness of Business Intelligence on the decision-making process, where the ability of the quality of information used within Business Intelligence systems to influence the use process, for example, in terms of large and frequent use and dependence on Business Intelligence systems in a continuous way and at the same time the impact of system quality on the use of Business Intelligence systems will also be observed with respect to the same axes that the quality of information sought to measure. Then, the process of measuring the impact of the quality of the system used on the satisfaction of users of Business Intelligence systems will be carried out in terms of satisfaction with the efficiency of the business intelligence system and its ability to meet all informational and cognitive needs, as well as in terms of effectiveness and at the same time measuring the impact of information quality on user satisfaction with the business intelligence system. After obtaining the results, we will move to the second stage, which seeks to observe the relationship of both the use and user satisfaction of business intelligence systems on the decision-making process within humanitarian organizations, in terms of choosing the best alternative among the available alternatives, as well as the process of using information widely and performing the analysis process more. This will lead to the observation of the effectiveness of using business intelligence on enhancing the decision-making process in humanitarian organizations. Thus, we have identified the main benefit that humanitarian organizations can obtain as a result of using business intelligence, which is the process of making decisions in a flexible, fast and timely manner in a way that can keep pace with the decision-making process in a changing environment, and we need speed and accuracy in the decision-making process.

### 3.3. Study Sample:

The study sample is considered workers in the humanitarian organizations sector in Turkey, and the focus is largely on workers in an organization who have direct contact with humanitarian work or with beneficiaries and who use Business Intelligence systems on a daily basis.

### 3.4. Study Population:

The study population that was selected is made up of workers in humanitarian organizations, whether workers in the main centers, that is, those who communicate with donors, secure support, submit reports, and manage budgets and operations remotely. In short, workers within the Grants Department, the Finance Department, Programs, Monitoring and Evaluation, and the Logistics and Human Resources Department. In addition to the field staff who implement the plans and provide support to the beneficiaries, whether through distribution, guidance, training and other activities and programs that have been agreed upon with donors.

## 4. Statistical Methods

The most appropriate statistical tests were chosen to prove or negate the hypotheses of the study, where the validity of the questionnaire was tested. Reliability, and then the demographic information of the study sample was analyzed and correlations were measured by conducting Correlations test in order to know the relationship between the studied variables. To prove hypotheses and note the effect between the variables under study.



#### 4.1. Statistical Analysis of the Study Sample:

##### 4.1.1. View the Results of the Study:

- **Reliability test**

The stability of the tool indicates that if the questionnaire is re-applied in similar affairs, we will obtain the same findings, that is, the answer will be the same to some extent if it is frequent on the same individuals at diverse times, (this does not include that the findings will be in a condition of congruence) completely (100%), but it could be near to the previous findings, and after applying the Cronbach's alpha index to all the questions, the result was the Cronbach's alpha coefficient was (0.891), which refers to the high potential of the study tool to regulate what it was intended to.

**Table (1):** Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	
	.891

- **Test for the normal distribution of the study axes:**

**Table (2):** normal distribution of axes based on (zs) and (zk) test.

		Information quality	System quality	use	User satisfaction	Perceived value	Make decision
N	Valid	92	92	92	92	92	92
	Missing	0	0	0	0	0	0
	Mean	1.9112	1.9581	2.1775	1.9755	1.9312	1.8342
	Std. Deviation	.51144	.50852	.63371	.51363	.58791	.52581
	Skewness	1.015	.768	.954	.259	.727	.208
	Std. Error of Skewness	.251	.251	.251	.251	.251	.251
	Kurtosis	4.870	2.727	3.257	1.964	2.362	.210
	Std. Error of Kurtosis	.498	.498	.498	.498	.498	.498

We note that all axes are distributed normally, and this gives an indication of the validity of the sample for the study.

- **Analyzing Demographic Variables:**

##### A. Gender

The statistical analysis of gender in the study sample showed that approximately (92.4%) of the total respondents are males, and that the remaining (7.6%) represent females, and this is what was shown in the table (3).

**Table (3):** Statistical analysis of gender

		Gender			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Male	85	92.4	92.4	92.4
	Female	7	7.6	7.6	100.0
<b>Total</b>		<b>92</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Table (3) shows the ratio of males and females in the sample surveyed, and with regard to this distribution, it can indicate that the field of humanitarian organizations is in areas that are somewhat unstable, and this matter can cause a good percentage of females to refrain from working with organizations, especially with regard to field work, but the percentage of females over males could increase if the work shifted from field work to Office work. We can explain the result, but that males are more active in terms of gathering experiences, since organizations and work in humanitarian organizations require a certain level of expertise, capabilities and languages, and that the presence of a high percentage of male employees may be attributed to the fact that the academic achievement and experience acquisition of males is the best thing that allowed to increase the number of males over females in humanitarian organizations.

##### B. Age

The statistical analysis of age in the study sample showed that (56.5%) of the total respondents are of the age group (between 26 and 35), while the percentage of the second age group was (39.1%), which includes individuals in the age group (from 36 to 45 years). The third age group, which includes individuals (less than 25), had obtained a percentage of (3.3%), and finally the age group (more than 45 years) constituted (1%) and this is what was shown in the table (4).

**Table (4):** Statistical analysis of age

		Age			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	The less than 25	3	3.3	3.3	3.3
	between 26 and 35	52	56.5	56.5	59.8
	Between 36 and 45	36	39.1	39.1	98.9
	More than 45	1	1.1	1.1	100.0
<b>Total</b>		<b>92</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Table (4) shows that the majority of employees in humanitarian organizations are mature youth. The reason for this percentage can be attributed to the fact that the organizations seek to obtain young graduates who have sufficient experience, and this explains that most of the workers are people who graduated some time ago and have a sufficient number of years of training and experience. This can constitute a good standard, since most of the employees are young people who can have the necessary energy to advance the organization and serve humanitarian work, and they will be more able to keep pace with developments in the era of globalization and the great technological openness that is sweeping the entire world.

### C. 15.4.3. Academic Qualification

The statistical analysis of the academic qualification showed that most of the sample members are university degree holders, as their percentage reached about (67%) of the total sample as a whole, while the second rank was the holders of master's degrees that are (16.3%), and the percentage of employees who hold certificates from institutes are (9.8%), and a lower percentage for PhD holders are (3.3%), and this is what the table (5) shows.

**Table (5):** Statistical Analysis of Academic Qualification

		Level of education			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Institute	9	9.8	9.8	9.8
	College degree	62	67.4	67.4	77.2
	Master's degrees	15	16.3	16.3	93.5
	PHD	3	3.3	3.3	96.7
	Other	3	3.3	3.3	100.0
	<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Table (5) shows that the organization selects its employees based on the educational qualification, as most of the employees were from university degree holders and from the young age group, and this is a strong point that can be benefited from when applying business intelligence, as this age group is often keeping pace and has a sufficient idea about technology and new releases for every program and even programming languages that allow building a program that may be useful as a wall for humanitarian organizations, and the low percentage of master's degree holders can be attributed to the fact that most workers seek to supplement their experiences with higher university degrees that support the experiences they obtain as a result of working in this field and that most young people working in the humanitarian sector seek to obtain a master's degree related to the self-development of their specializations, and this does not require much effort and can build a solid scientific base for their expertise. This result can also support the low percentage of PhD holders.

### D. Years of Experience

Statistical analysis of years of experience showed that most of the sample members have experience ranging from (6- to 10 years), and in the second place comes people with years of experience (6 to 10 years), and then the rest of the options come with simple results, and this is what the table (6) shows.

**Table (6):** Statistical analysis of years of experience

		Experience period			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	less than 1 year	2	2.2	2.2	2.2
	Between 1 and 5 year	33	35.9	35.9	38.0
	Between 6- 10 years	42	45.7	45.7	83.7
	More than 10 years	15	16.3	16.3	100.0
<b>Total</b>		<b>92</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

It is clear from the percentages shown in the table (6) that most of the workers have years of experience between six to ten years, which is the period during which humanitarian organizations began to work and respond to the emergency situation that began in Syria, i.e. the need for the intervention of humanitarian organizations working to provide the necessary support, and this is the period that formed The first period for Syrian youth to enter the humanitarian sector is crowded, and it can be reinforced that people who hold the second rank may have from 1 to 5 years of experience.

- **What fields are Business Intelligence systems used at?**

In order to know the areas that use the Business Intelligence system more, we have conducted some tests such as averages and distribution, and all results can appear in the table (7).

**Table (7):** which field do you use business intelligence?

	Reporting		Data analysis		Make decisions		Continuous improvement		Financial reporting		Purchasing Functions	
	Yes	No	Yes	NO	Yes	NO	Yes	NO	Yes	NO	Yes	NO
<b>Frequency</b>	56	36	61	31	31	61	33	59	20	72	14	78
<b>Percent</b>	60.9 %	39.1 %	66.3 %	33.7 %	33.7 %	66.3 %	35.9 %	64.1 %	72% %	78.3 %	15.2 %	84.8 %
<b>Mean</b>	0.49072		0.47526		0.47526		0.48225		0.41473		0.36116	
<b>Percent for each case</b>	26.0%		28.4%		14.4%		15.3%		9.3%		6.5%	
<b>Valid</b>	92		92		92		92		92		92	

After reviewing the results in table (7), it was found that (26%) of the sample members use Business Intelligence systems for preparing reports in general, and this is evidence of the importance of Business Intelligence systems in preparing reports. While (28.4%) of the studied sample use Business Intelligence systems from data analysis, and also this is a very blind matter in humanitarian work, since most decisions in humanitarian organizations are based on data analysis, which is what makes the assessment of human needs a very important matter. The importance, clarity, and knowledge of the sectors that require support, and this can be an important indicator of the great role that Business Intelligence systems play in humanitarian organizations. (14.4%) of the sample members use Business Intelligence systems in the decision-making procedure, and this is very natural, since those involved in making decisions are project managers or workers in senior management, as the use of Business Intelligence systems in analyzing and cleaning data can lead to production accurate and clear information that allows senior management and project managers to make decisions more easily and quickly. This matter can be very important in humanitarian organizations being. Looking at the percentage of those who use Business Intelligence systems in the process of continuous improvement, it was found that (15.3%) of the sample members use Business Intelligence systems for the permanent improvement of humanitarian organizations, improve the reality of work, or improve project normalization methods. It was found that (9.3%) of the sample members use Business Intelligence systems for preparing financial reports and humanitarian organizations, like all humanitarian organizations, have budgets dedicated to implementing project activities and are forced to submit financial reports to project supporters. Monthly or quarterly financial reports according to the specifications of each project. We note the weak use of Business Intelligence systems in the procurement department, as the percentage reached (6.5%). This can explain naturally that workers in the procurement department need to carry out traditional purchases that depend on the process of collecting quotations and choosing the best, and this needs a few techniques that can be provided by the Business Intelligence system. This could explain the low percentage of the utilization of Business Intelligence systems in the procurement department.

- **The most widely used programs within Business Intelligence systems**

**Table (8):** Which program is essential in your department?

	Excel		QuickBooks		Power BI		Other	
	Yes	No	Yes	No	Yes	NO	Yes	No
<b>Frequency</b>	87	5	12	80	33	59	24	68
<b>Percent</b>	94.6%	5.4%	13%	87%	35.9%	64.1%	26.1%	73.9%
<b>Mean</b>	0.9457		0.1304		0.3587		0.2609	
<b>Percent for each case</b>	55.8%		7.7%		21.2%		15.4%	
<b>Valid</b>	92		92		92		92	

Table (8) shows the response of the sample members towards the Business Intelligence programs most commonly used in humanitarian organizations. A set of options have been developed for the programs used in humanitarian organizations or working institutions in general. It was found that 55.8% of the sample members use Excel program and this is normal as Excel program is the basis of the work of humanitarian organizations which is considered a result of the high flexibility that it enjoys, in addition to its ability to facilitate work, build data cleaning tables and issue effective interfaces, leads to update in a timely manner with any change in the values or information entered into it, in addition to the ability to interpret all information into graphic lines that facilitate the process of understanding the results and aiding in making decisions as a result of being able to

clearly read the results. While (7.7%) of the sample members work on the QuickBooks program, this is normal since the program is dedicated to controlling financial movements and issuing financial reports in relation to projects or banks and funds. It is natural that the percentage of use is low because the use is confined to the finance department. It can also be noted that the forgetfulness of using the Power BI program has reached (21.2%), and this program is considered one of the programs that have been recently released, so it did not have a large spread and the fact that most workers in humanitarian organizations focus on using Excel as a result of the cakes it provides. While the statistical analysis indicated that there are other programs that are used, and their percentage was not high, about (15.4%).

#### 4.2. Statistical Analysis of the Associations between Study Variables:

**Table (9):** The correlations between the study variables

		Information quality	System quality	Use	User satisfaction	Perceived value	Make decision
Information quality	Pearson Correlation	1					
	Sig. (2-tailed)						
System quality	Pearson Correlation	.789**	1				
	Sig. (2-tailed)	<.001					
Use	Pearson Correlation	.420**	.467**	1			
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001				
User satisfaction	Pearson Correlation	.652**	.671**	.520**	1		
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001			
Perceived value	Pearson Correlation	.556**	.554**	.453**	.746**	1	
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001		
Make decision	Pearson Correlation	.559**	.587**	.444**	.649**	.674**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Table (9) of the correlations shows that there are positive correlations between all the variables, ranging from strong to moderate correlations with high reliability. Referring to the results contained in the table, it was found that there is a powerful correlation between the quality of information, and both uses, with a value of (0.420). In addition to observing a good correlation between the quality of information and satisfaction with use, it reached (0.652), and there was also a high reliability in this correlation. Returning to the relationship between information quality and tangible value, a strong relationship between these two variables was also observed, which amounted to (0.556), and the reliability was also high. Thus, we can say that all the variables related to the first level (information quality, system quality) to measure the success of information systems are well linked and have strong and reliable correlation with the variables at the second level (use, user satisfaction, tangible value). In the context of observing the correlation relations between the variables of the study, a strong correlation was observed between the variable of use and decision-making in humanitarian organizations, which amounted to (0.444), which is also a reliable relationship, and in the same context, there was a powerful relationship between satisfaction with use and decision-making in organizations. Humanity reached (0.649\*\*) and also high reliability. Finally, a strong correlation was discovered that amounted to (0.674\*\*) and is highly reliable, which proves the existence of strong correlations within the study variables in general.

#### 4.3. Verification of the Hypotheses of the Study:

**Table (10):** Table of analysis of variance

variables	R	R Square	Sig	T
Information quality - Use	0.420**	0.177	0.001	4.394
System quality - Use	0.467**	0.218	0.001	5.006
System quality - User satisfaction	0.671**	0.450	0.001	8.578
Information quality - User satisfaction	0.652**	0.425	0.001	8.163
Information quality - Perceived value	0.556	0.309	0.001	6.347
System quality - Perceived value	0.554**	0.307	0.001	6.310
Use - Make decision	0.444**	0.197	0.001	4.698
Perceived value - Make decision	0.674**	0.454	0.001	8.647
User satisfaction - Make decision	0.649**	0.421	0.001	8.083
Business intelligence - Make decision	0.713**	0.509	0.001	9.656

In this paragraph, the test of acceptance or rejection of the study's hypotheses will be tested, and we start with the first sub-proposition:

- **The first sub-proposition: There is a positive interrelation between the quality of information used in Business Intelligence systems and the utilization of business intelligence systems in human institutions operating in Turkey.**

The correlation coefficient was found to know the relationship between the quality of information used in Business Intelligence systems and usage, whether in terms of method or degree. It was found from the table (10) that the correlation coefficient is equal to (\*\*0.420) and that the importance value is (0.001), which is less than (0.05), which means that there is a significant positive direct relationship between the quality of information used in business intelligence systems and usage at the level of significance (0.05).

This can show that the quality of management information can play a crucial role in the process of using management information systems. The information entered or used that bears the quality of high quality can affect the process of using information systems, whether in terms of the degree of use or the method of use and thus, which will be reflected on some administrative tasks, such as the decision-making process. Sound inputs are fundamental to the decision-making process. Business Intelligence systems play an important role in the process of obtaining transparent and clean data, thus improving the process of use and thus making decisions, and this is what was indicated by (Karim A. J., 2011).

- **Second sub-proposition: There is a positive correlation between the quality of the system used within Business Intelligence systems and the use of Business Intelligence systems in humanitarian organizations operating in Turkey.**

The correlation coefficient was found to find out the relationship between the quality of the system used in Business Intelligence systems and usage, and it was found from table (10) that the correlation coefficient is equal to (\*\*0.467) and that the significance value is (0.001), which is less than (0.05), which means that there is a positive relationship. There is a high grade of direct correlation between the quality of the system used in Business Intelligence systems and usage at the level of significance (0.05).

This shows that the system used has a positive effectiveness on the process of using Business Intelligence, and there can be many criteria that indicate the quality of the system, such as ease of use or reliability, which can reflect positively on the process of use and thus may lead to the improvement of some administrative functions such as decision-making process.

- **The third sub-proposition: There is a positive relationship between the quality of the system used within Business Intelligence systems and user satisfaction in humanitarian organizations operating in Turkey.**

The correlation coefficient was found to find out the relationship between the quality of the system used in Business Intelligence systems and usage, and it was found from table (10) that the correlation coefficient is equal to (\*\*0.671) and that the significance value is (0.001) which is less than (0.05), which means that there is a positive relationship. There is a high degree of direct correlation between the quality of information used in Business Intelligence systems and satisfaction with use at the level of significance (0.05).

Hence, we can say that the quality of the system has an important role in the process of use, and it may be in terms of ease, ability and results, and therefore we can say that the quality of the system will affect the use, which will affect some of the functions used by decision makers.

- **The Fourth sub-proposition: There is a positive correlation between the quality of information used in Business Intelligence systems and user satisfaction in organizations operating in Turkey.**

The correlation coefficient was found to know the relationship between the quality of information used in Business Intelligence systems and usage, and it was found from table (10) that the correlation coefficient is equal to (\*\*0.652) and that the significance value is (0.001), which is less than (0.05), which means that there is a positive relationship. There is a high degree of direct correlation between the quality of information used in Business Intelligence systems and satisfaction with use at the level of significance (0.05).

The quality of information plays a positive role in the process of building user satisfaction in Business Intelligence systems. The presence of appropriate information is reflected in the use and consequently the user's satisfaction with the use of Business Intelligence. Therefore, this combination of quality in information and satisfaction with use must be influential and positive on the decision-making process.

- **The Fifth sub-proposition: There is a positive correlation between the quality of Business Intelligence systems information and the tangible value of using Business Intelligence systems in humanitarian organizations operating in Turkey.**

The relationship coefficient was found to find out the relationship between the quality of information used in Business Intelligence systems and the tangible value by users of Business Intelligence systems in humanitarian



organizations which is less than (0.05), which means that there is a positive, direct relationship with a high degree between the quality of information used in Business Intelligence systems and the tangible value as a result of using Business Intelligence systems at the level of significance (0.05).

This indicates that the quality of the information used greatly affects the tangible value of using Business Intelligence systems, with regard to the material value paid for the Business Intelligence system. In general, the results indicated that the Business Intelligence system has a positive tangible value on the users of those systems.

- **The Sixth sub-proposition: There is a positive relationship between the quality of the system used within Business Intelligence and the tangible value of using these systems in humanitarian organizations operating in Turkey.**

The correlation coefficient was established to find out the correlation between the quality of the system used in Business Intelligence systems and the tangible value by users of Business Intelligence systems in humanitarian organizations operating in Turkey, and it was found from table (10) that the correlation coefficient is equal to (0.554\*\*) and that the significance value which is (0.001), which is less than (0.05), which means that there is a positive, highly direct relationship between the quality of information used in Business Intelligence systems and the tangible value of using Business Intelligence systems at the level of significance (0.05).

This indicates that the quality of the system used greatly affects the tangible value of using Business Intelligence systems with regard to the material value paid for the business intelligence system. In general, the results indicated that the business intelligence system has a positive tangible value on the users of those systems.

- **The Seventh sub-proposition: The degree of use of Business Intelligence systems has a significant positive impact on decision-making in humanitarian organizations operating in Turkey.**

The correlation coefficient was found to know the relationship between Business Intelligence systems and decision-making in humanitarian organizations operating in Turkey. It was found from the table (10) that the correlation coefficient is equal to (0.444\*\*) and that the significance value is (0.01) which is less than (0.05), which means that there is a positive, high direct relationship between employment and decision-making in humanitarian organizations working in Turkey.

This indicates that the degree of use of information systems greatly affects the decision-making process in humanitarian organizations. The correct and reliable use of Business Intelligence systems affects the quality and validity of decision-making in humanitarian organizations operating in Turkey.

- **The eighth sub-proposition: The level of satisfaction using Business Intelligence systems has a significant positive impact on decision-making in humanitarian organizations operating in Turkey.**

The correlation coefficient was found to find out the relationship between the user satisfaction of Business Intelligence systems and decision-making in humanitarian organizations operating in Turkey. It was found from table (10) that the correlation coefficient is equal to (0.649\*\*) and that the significance value is (0.01), which is less than (0.05), which means that there is a positive, direct relationship with a high degree between user satisfaction with Business Intelligence and decision-making at the level of significance (0.05).

The process of user satisfaction with the Business Intelligence system may have a major role in the decision-making process. When the user has a feeling of satisfaction with the efficiency of the system that is being used, and that the system used can meet the knowledge and information needs and has confidence in the effectiveness of the system from us, he can rely heavily on the process of making decisions. I decided.

- **The ninth sub-proposition: The level of perceived value of Business Intelligence systems has a significant positive impact on the decision-making process in humanitarian organizations operating in Turkey.**

The correlation coefficient was found to find out the relationship between the perceived value of Business Intelligence systems and decision-making in humanitarian organizations operating in Turkey, and it was found from the table (10) that the correlation coefficient is equal to (0.674\*\*) and that the significance value is (0.001), which is less than (0.05), which means that there is a highly direct positive correlation between the perceived value of Business Intelligence systems and decision-making between them at the level of significance (0.05).

Thus, the positive orientation of the perceived value can be expressed. The amount that is paid by the user of information systems is considered valuable, and this is evidence of the ability and importance of Business Intelligence systems and therefore considered as a basis in the decision-making process. Also, these systems can reduce effort and make the decision-making process easier.



## 5. Conclusion

In this chapter, I will write a summary of what was reached through this research, where the study was built with the aim of discovering the relationship between Business Intelligence systems and decision-making in humanitarian organizations, which works in Turkey and implements some projects inside Syria. This study relied mainly on the method of Ephraim McLean and William Delone (1992) in measuring the success of information systems, and this is with the aim of testing the impact that the use of such as Business Intelligence gives on the decision-making process. A detailed commitment was made to the measurement process and the addition of a new variable used by the researcher Abdullah Eren, where a new variable related to the tangible value was added. This questionnaire is in a form that can answer the questions that were included in this research, and the way in which the measurement was made was noted. It was found that there is a powerful relationship between the quality of the information used and both the use of Business Intelligence systems, user satisfaction and tangible value. At the same time, a good correlation was observed between the quality of the system used and the use of Business Intelligence systems, satisfaction with use, and tangible value. There was also a perfect relationship between the user of Business Intelligence systems, user satisfaction, and the tangible value of using Business Intelligence systems on the reading-taking process in humanitarian organizations working in Turkey. Business Intelligence systems have a role in the decision-making process in humanitarian organizations operating in Turkey, and the biggest player is the quality of the information used and the quality of the system used, the more high-quality information in terms of cleanliness, non-repetition, modernity and adequacy, all of these things can play a good role in the decision-making process. At the same time, the system, its quality, ease of use, and flexibility in use have a significant effectiveness on the decision-making process, and thus we reach a basic conclusion that information systems affect the decision-making process in human organizations, and this can open new horizons for consolidating the process of introducing Business Intelligence systems to work in organizations. Because of the importance of humanity, speed, accuracy and flexibility in the decision-making process in humanitarian organizations, what organizations achieve is by making decisions quickly and flexibly, to show a faster response to meet the needs and requirements of the beneficiaries, or even the process of identifying and assessing the needs of the beneficiaries or those affected, and thus determining the type of support that is most beneficial to the beneficiaries, as well as the process of drawing distribution plans or how to adapt the support taken in a way that meets the needs of the beneficiaries, which is the main goal of humanitarian organizations. In addition to the blindness that can be played by the process of using business intelligence systems in the process of monitoring and evaluating the progress of projects that have been approved to support the beneficiaries and thus the ability to compare between what has been planned and what has been implemented i.e., the actual Finance Department. Business Intelligence systems can be a strong supporter of this department by providing real-time information that can affect the way project budgets are managed, rationalize the distribution process, or change between inefficient budget lines and convert them to the budget lines that are most beneficial to the beneficiaries, in addition to providing the information necessary to draw up any plan. Financial funds can be provided to the affected or beneficiaries. If we go to project the result obtained through the study on the logistics department, we note that Business Intelligence systems can help the logistics department choose the best decision for the supplier that can meet our needs in terms of knowing the most appropriate goods and the best price and can help me in the process of obtaining information about suppliers, their specializations and how can I better differentiate between these suppliers, which will be reflected on the nature of the goods provided to the beneficiaries and by referring a little to the human resources department. We can respond faster to secure qualified people, through filtering methods and searching in databases for the most suitable person for the job, in addition to the large blindness provided by such systems to the planning process, that is, making plans to secure the necessary human resources in a way that can meet the needs of the beneficiaries. Finally, when we make some of the commands that Business Intelligence systems can achieve on the software department, such systems can provide the software department with real-time follow-up of the project's activities and can provide them with the ability to know the number of beneficiaries, the rest of the project and the rest of the budget and thus the potential to make decisions based on the information received thanks to Business Intelligence systems. From the above, it turns out that we have a great ability for Business Intelligence systems to influence the decision-making process in humanitarian organizations, and therefore it is necessary to work on the introduction of these systems significantly so that we can benefit from them in such areas.

**The study concluded a set of results, the most important of which are the following:**

- There is a strong direct relationship between Business Intelligence systems and the decision-making process in humanitarian organizations operating in Turkey at the level of significance (0.05), and this is consistent with the study of (Aldag R. J. & Power, 1986) in terms of the importance of the quality of decision-making in computer-aided programs.
- There is a positive correlation between the quality of information used in Business Intelligence systems and use in humanitarian organizations operating in Turkey at the level of significance (0.05), and this is consistent with the study (Rai, 2002) in terms of the existence of the same relationship between the quality of information and the use of this information.

- There is a positive correlation between the quality of the system used within Business Intelligence systems and use in humanitarian organizations operating in Turkey at the level of significance (0.05), and this is consistent with the study of (Ephraim McLean & William Delone, 1992) in terms of the existence of a relationship between system quality and use.
- There is a positive correlation relationship between the quality of Business Intelligence systems information and the perceived value of using Business Intelligence systems in humanitarian organizations operating in Turkey (0.05), and this is consistent with the study (EREN, 2018).
- There is a positive relationship between the quality of the system used within Business Intelligence and the tangible value of using these systems in humanitarian organizations operating in Turkey.
- There is a positive correlation between the user satisfaction of Business Intelligence systems on decision-making in humanitarian organizations working in Turkey at the level of significance (0.05).
- There is a positive relationship between the perceived value of Business Intelligence systems on decision-making in humanitarian organizations working in Turkey at the level of significance (0.05).
- There is a relationship between use and user satisfaction with Business Intelligence and the degree of use in humanitarian organizations operating in Turkey.
- Business Intelligence applications are very important in the reporting process, which in turn is used for the decision-making process. No decision can be taken except by relying on the reports received from the departments. Thus, we note that the reports prepared using Business Intelligence systems can constitute a wonderful entrance to the decision-making process.

### Recommendations:

Depending on the results of the research, we recommend the following:

- Business Intelligence systems must be introduced to humanitarian organizations and the process of using them as basic systems for humanitarian organizations and an auxiliary to the decision-making process, and there must be a permanent monitoring process for the systems in order to adapt them in appropriate to each department, and this may require the use of programmers in addition to some administrative ideas or to experts or graduates from Information Systems Departments. That is, we need people who are able to build Department systems in appropriation to each department. We have noticed the use of a program related to the human resources department in Orange, and according to an interview with the Director of Human Resources Department at Orange Organization in Turkey, Gaziantep Branch, on 15-Mar-2022 there have been radical changes with regard to data archiving, quick access to information and an increase in the ability to follow-up for each employee in addition to the ability to take decisions commensurate with the objectives of the projects to be implemented.
- It is necessary to find a methodology to follow up on Business Intelligence systems, ie we need people who are able to understand and use these systems. These systems require experts and followers so that we can take advantage of the features they have. This issue can be avoided by conducting training courses for each employee who is in direct contact with Business Intelligence systems.

### References

1. Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 179-211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
2. Aldag R. J. & Power, D. J. (1986). An empirical assessment of computer-assisted decision analysis. *Decision Sciences*, 17(4), 572-588. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1986.tb00243.x>
3. Almutairi, H. A. (2005). An empirical application of the Delone and Mclean model in the Kuwaiti private sector. *Journal of Computer Information*.
4. Azvine, B. C. (2006). Real time business intelligence for the adaptive enterprise.. In *E-Commerce Technology, 2006. The 8th IEEE International Conference on and Enterprise Computing, E-Commerce, and E-Services, the 3rd IEEE International Conference*, (pp. The 3rd IEEE International Conference on (pp. 29-29). IEEE.).
5. Abdullah EREN, (2018), *The effects of business intelligence systems on performance and decision making*, PhD thesis, atatürk üniversitesi, 86-89.
6. Chee. T. & Chan, L. K. (2009). Business intelligence systems: state-of-the-art review and contemporary applications . In *Symposium on Progress in Information & Communication Technology*, 2( 4).
7. DeLone W. H. & McLean, E. R. (2003). The DeLone and McLean model of information systems success: a ten-year update. *Journal of management information systems*, 19(4), 9-30. <https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045748>
8. DeLone, W. H. (2016). Information systems success measurement. *Foundations and Trends® in Information Systems*, 2(1), 1-116. <https://doi.org/10.1561/29000000005>
9. Ephraim McLean . William Delone. (1992). Information systems success: The quest for the independent variable. *Journal of Management Information Systems*, 60-64.

10. Fishbein. M. & Ajzen. I. (1975). Decision Making in International Tertiary Education: The Role of National Image. *Advances in Journalism and Communication*, 2(3), 109-120. <https://doi.org/10.4236/ajc.2014.23012>
11. Gable. G. G. Sedera, D. &. (2008). Re-conceptualizing information system success: The IS-impact measurement model. *Journal of the association for information systems*, 9(7), 377- 408. <https://doi.org/10.17705/1jais.00164>
12. Gibson, M. A. (2004). *Evaluating the intangible benefits of business intelligence: Review & research agenda*. In Proceedings of the 2004 IFIP International Conference on Decision Support Systems (DSS2004): (pp. (pp. 295-305)). Prato, Italy.: upport in an Uncertain and Complex World.
13. Mahatma Gandhi. (1988). The Role and Impact of Non-Governmental Organisations in Entrepreneurship Development in Kerala, *NGO Workshop organized at the Asian Institute of Technology, Bangkok, October 17-21, 1988*.
14. Halawi, L. A. (2008). An empirical investigation of knowledge management systems' success. . *Journal of Computer Information Systems*, 48(2), 121-135.
15. <https://www.mandint.org/ar/guide-IO>. (n.d.). Retrieved from <https://www.mandint.org/ar/guide-IO>
16. livari. J. (2005). An empirical test of the DeLone-McLean model of information system success. *ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems*, 36(2), 8-27. <https://doi.org/10.1145/1066149.1066152>
17. Karim, A. J. (2011). The value of competitive business intelligence system (CBIS) to stimulate competitiveness in global market. *International Journal of Business and Social Science*, 2(19),196-203.
18. Management Library. (2022). Retrieved from <https://managementhelp.org/organizations/definition.htm>.
19. Marshall. L. & De la Harpe. R. (2009). Decision making in the context of business intelligence and data quality. *South African Journal of Information Management*, 11(2), 1-1. <https://doi.org/10.4102/sajim.v11i2.404>
20. Mohamed Z. & Elbashir, S. W. (2007). BI impact: The assimilation of business intelligence into core business process. *Semantic scholar*.
21. Nelson. R. R. Todd. P. A., &. W. (2005). Antecedents of information and system quality: an empirical examination within the context of data warehousing, *Journal of management information systems* ,21(4), 199-235. <https://doi.org/10.1080/07421222.2005.11045823>
22. Olszak, C. M. (2007). Approach to building and implementing business intelligence systems. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 2(1), 135-148. <https://doi.org/10.28945/105>
23. Petter. S. & McLean E. R. (2009). A meta-analytic assessment of the DeLone and McLean IS success model: An examination of IS success at the individual level. *Information & Management*, 46(3), 159-166. <https://doi.org/10.1016/j.im.2008.12.006>
24. Petter. S. DeLone. W. &McLean. E. (2008). Measuring information systems success: models, dimensions, measures, and interrelationships. *European journal of information systems*, 17(3), 236-263. <https://doi.org/10.1057/ejis.2008.15>
25. Reviewed, P. J. (n.d.). *Management Study Guide Content Team*. Retrieved from Management Study Guide Content: <https://www.managementstudyguide.com/decision-making.htm>
26. Richard O.Mason. (1987). Measuring information output: A communication systems approach. *Information & Management*, 1(4), 219-234. [https://doi.org/10.1016/0378-7206\(78\)90028-9](https://doi.org/10.1016/0378-7206(78)90028-9)
27. Rai, A., Lang, S. S., & Welker, R. B. (2002). Assessing the validity of IS success models: An empirical test and theoretical analysis. *Information systems research*, 13(1), 50-69. <https://doi.org/10.1287/isre.13.1.50.96>
28. Saleh mahdi alamyri . Taher algaly. (2011). *business and management*. Gordan -Aman: waeel.
29. Seddon, P. B. (1997). A respecification and extension of the DeLone and McLean model of IS success. *Information systems research*, 8(3), 240-253. <https://doi.org/10.1287/isre.8.3.240>
30. Shannon C.E & Weaver W. (1998). Implications of rare neurological disorders and perceptual errors in natural and synthetic consciousness. *World Journal of Neuroscience*, 3(4), 234-239. <https://doi.org/10.4236/wjns.2013.34031>
31. Sirsat. S. S. & Sirsat. M. S. (2016). A Validation of The DeLone And McLean Model On The Educational Information System Of The Maharashtra State (India). *International Journal of Education and Learning Systems*, 9-18.
32. Petter, S., DeLone, W., &McLean, E. (2008). Measuring information systems success: models, dimensions, measures, and interrelationships. *European journal of information systems*, 17(3), 236-263. <https://doi.org/10.1057/ejis.2008.15>
33. stedman, C. (n.d.). *search business analytics*. <https://searchbusinessanalytics.techtarget.com/definition/business-intelligence-BI>
34. Swanson. R. A. & Holton. E. F. (2018). Retrieved from Research in organizations: Foundations and methods in inquiry", <http://kharazmi-statistics.ir/Uploads/Public/book/research%20in%20organization.pdf>
35. Torkzadeh. G. & Doll. W. J. (1999). The development of a tool for measuring the perceived impact of information technology on work. *Omega*, 27(3), 327-339. [https://doi.org/10.1016/s0305-0483\(98\)00049-8](https://doi.org/10.1016/s0305-0483(98)00049-8)
36. Tutunea. M. F. & Rus. R. V. (2012). Business intelligence solutions for SME's. *Procedia Economics and Finance*, 3, 865-870.

37. Urbach. N. & Ahlemann, F. (2010). Structural equation modeling in information systems research using partial least squares. *Journal of Information Technology Theory and Application*, , JITTA:11(2), 5.
38. Urbach. N. & Müller. B. (2012). The updated DeLone and McLean model of information systems success. *Information systems theory Springer New York*, (pp. 1-18).
39. Wang. Y. S. & Liao. Y. W. (2008). Assessing e Government systems success: A validation of the DeLone and McLean model of information systems success. *Government Information Quarterly*, 25(4), 717-733. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2007.06.002>
40. Watson, H. J. (2009). Tutorial: Business Intelligence – Past, Present, and Future. *Communications of the Association for Information Systems*, 25 (391)1-1-2009. <https://DOI:10.17705/1CAIS.02539> . Corpus ID: 40700814

## دور ذكاء الأعمال في تعزيز اتخاذ القرارات في المنظمات الإنسانية العاملة في تركيا (منظمة أورنج كنموذج)

هاني الضاهر<sup>1</sup>، عمر الفاروق اشجان<sup>2</sup>

<sup>1</sup> قسم الإدارة والتنظيم- كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية- جامعة أتاتورك- تركيا

<sup>2</sup> قسم الإدارة والتنظيم- كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية- جامعة أتاتورك- تركيا

<sup>1</sup> adhany.87@hotmail.com <sup>2</sup> oiscan@atauni.edu.tr

استلام البحث: 2022/5/11 مراجعة البحث: 2022/5/21 قبول البحث: 2022/5/28 DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.3.7>

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة ما بين نظم ذكاء الأعمال وعملية اتخاذ القرارات لدى المنظمات الإنسانية العاملة في تركيا، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت على (30) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (92) مفردة ويمكن اعتبار أن عدد افراد المجتمع المستبين ككل (105) وهم يمثلون عدد الموظفين في منظمة أورنج. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS وتم إجراء العديد من الاختبارات التي تتناسب وطبيعة البحث ومنها لحظ الارتباطات ما بين المتغيرات ككل بالإضافة إلى الاطلاع على المتوسطات واثبات الفرضيات. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها أولاً: هناك علاقة ارتباط قوية ما بين نظم ذكاء الأعمال وعملية اتخاذ القرارات في المنظمات الإنسانية العاملة في تركيا عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ . ثانياً: وجود علاقة ارتباط إيجابية ما بين جودة المعلومات المستخدمة في نظم ذكاء الأعمال والاستخدام في المنظمات الإنسانية العاملة في تركيا عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ . ثالثاً: هناك علاقة إيجابية ما بين جودة النظام المستخدمة ضمن نظم ذكاء الأعمال والاستخدام في المنظمات الإنسانية العاملة في تركيا عند مستوى دلالة (0.05). رابعاً: وجود علاقة إيجابية ما بين جودة المعلومات المستخدم في نظم ذكاء الأعمال ورضا المستخدم في المنظمات العاملة في تركيا أيضاً عند نفس مستوى الدلالة. خامساً: لوحظ علاقة إيجابية ما بين جودة النظام المستخدم في نظم ذكاء الأعمال ورضا المستخدم في المنظمات العاملة في تركيا عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ . سادساً: هناك علاقة إيجابية ما بين جودة معلومات أنظمة ذكاء الأعمال والقيمة الملموسة من استخدام أنظمة ذكاء الأعمال في المنظمات الإنسانية العاملة في تركيا عند مستوى الدلالة المحدد  $\alpha \leq 0.05$ . سابعاً: هناك علاقة إيجابية ما بين جودة النظام المستخدم ضمن ذكاء الأعمال والقيمة الملموسة من استخدام هذه النظم في المنظمات الإنسانية العاملة في تركيا. ثامناً: وجود علاقة إيجابية ما بين الرضا المستخدم لأنظمة ذكاء الأعمال على اتخاذ القرار في المنظمات الإنسانية العاملة في تركيا عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وأخيراً: هناك علاقة إيجابية ما بين القيمة المتصورة لأنظمة ذكاء الأعمال على اتخاذ القرار في المنظمات الإنسانية العاملة في تركيا عند مستوى الدلالة ذاته.

الكلمات المفتاحية: نظم ذكاء الأعمال؛ اتخاذ القرارات؛ المنظمات الإنسانية.

# The Optimal Acceptance Sampling Plan: Goal Programing Models

**Fuad Saeed Yousif Saad<sup>1</sup>, Fath Elrahman Taj Eldeen Shaa Eldeen<sup>2</sup>, Mohamed Abu  
Elgassim Mohamed Hassanen<sup>3</sup>, Hamoud Mohammed Saad Alomar<sup>4</sup>**

<sup>1,2,3,4</sup> Business College, King Khalid University, KSA

<sup>1</sup> fusaad@kku.edu.sa

---

Received: 15/3/2022

Revised: 30/3/2022

Accepted: 21/4/2022

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.3.8>

---



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)



## The Optimal Acceptance Sampling Plan: Goal Programing Models

Fuad Saeed Yousif Saad<sup>1</sup>, Fath Elrahman Taj Eldeen Shaa Eldeen<sup>2</sup>, Mohamed Abu Elgassim  
Mohamed Hassanen<sup>3</sup>, Hamoud Mohammed Saad Alomar<sup>4</sup>

<sup>1,2,3,4</sup> Business College, King Khalid University, KSA

<sup>1</sup> fusaad@kku.edu.sa

Received: 15/3/2022

Revised: 30/3/2022

Accepted: 21/4/2022

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.3.8>

**Abstract:** Acceptance sampling is the statistical method used to accept or reject product based on a random sample of the products. When done correctly, accepting sampling is effective for quality control. The acceptance number (c) and the sample size (n) are the basic objectives of any sampling plan. This study aims to construct two goal programing models for the determination of (n) and (c) with regard to four conflicting criteria. It applies non-linear integer goal programing techniques. The first model is assumed, a known and constant lot fraction defective, whereas the other model expected that it is a random variable having a Gamma prior distribution. The resulting two models were non-linear integer goal programing models. Consequently, these models could be worked out using any non-linear integer goal programing package.

**Keywords:** Lexico-graphic goal programing; Acceptance sampling plan; Producer's risk Consumer's risk; Average lot inspection cost (ALIC); Average outgoing quality (AOQ).

### 1. Introduction

In today's global business environment, quality cannot be belittled or condoned by any firm, regardless of its volume or assets. Business leaders cite quality as one of the most strategic factors in the long-term profitability and considered it as success of their firms. One of the important issues in quality control (QC) is the determination of the optimal acceptance sampling plan in a single, double, multiple, and sequential inspections with minimal cost and high quality. In acceptance sampling, a drawn random sample of units produced are inspected, and the quality of this sample is accepted to reflect the overall quality of all items, or a particular group of items called a lot.

Acceptance sampling is a classical approach to quality control based on the preference that some acceptable number of defective items will result from the production process. The producers and customers agree on the number of acceptable defects, normally measured in percentage. However, the idea of a producer or consumer concurring to any defects at all is an imprecation to the disciples of Total Quality Management (TQM). The objective of companies that have embraced TQM is to attain zero defects. Acceptance sampling identifies defective items after the product is already finished, while TQM preaches the prevention of defects altogether. To adherents of TQM, acceptance sampling is simply a mean of recognizing products to discard or rework. It does nothing to prevent poor quality and to guarantee a good quality in the future.

TQM companies do not even report the number of defective parts in terms of percentage for the expected fraction of the defective items which is so small that a percentage is meaningless. The international measure for reporting defects has turned into defective parts per million (PPM). For example, a defective rate of 1%, utilized in acceptance sampling, was once considered a high – quality standard. 10000 parts per million! This is completely unacceptable level of quality for TQM companies persistently attempting to achieve zero defects. Three or four defects per million would be more acceptable level of quality for such companies. Nevertheless, acceptance sampling is still exercised as a statistical quality control method by numerous companies that have not yet adopted TQM or are demanded by customers or government regulations to use acceptance sampling. Since this method as yet has wide application, it is substantial for it to be studied.

#### Sampling Plan:

When a sample is drawn and inspected for quality, the items in the samples are being checked to see whether they conform to some predetermined specification. A sampling plan sets the guidelines for taking a sample and

the criteria for making a decision with respect to the quality of the lot from which the sample is drawn. The simplest form of sampling plan is a single sampling attribute plan which requires the drawing of only one sample. A single sampling plan has as its premise an attribute that can be assessed with a simple, discrete decision, such as defective or non-defective, or good or bad. The plan incorporates the following elements:

N: the lot size

n: the sample size, (selected at random)

c: the acceptable number of defective items in a sample

d: the actual number of the defective items in a sample

Sampling plans are expressed in terms of the sample size (n), and the acceptance number (c). The issue is complicated since there are numerous characteristics to be taken into consideration. Most of the desired objectives are conflicted. For example, minimizing the average lot inspection cost (ALIC) requires decreasing the sample size, whereas minimizing the average outgoing quality requires increasing it. The same conflict occurs between the producer's risk (PR) and the consumer's risk (CR). For a given sample size, decreasing producer's risk causes an increase in consumer's risk. Conversely, decreasing consumer's risk results in an increase in producer's risk. Thus, it is not conceivable to fulfill such objectives all together. The conflicting objectives can be defined as a *multi-objectives programing model*.

A wide variety of sampling plans have been evolved in acceptance sampling. One set of plans, referred to as Military Standard 105 D, develop sampling plans for varying lot sizes and sample sizes indexed by the accepted quality level (AQL) (Duncan, 1986). Single acceptance plans with cost-based model can be found in (Deming, 1986) and (Gitlow, et. al., 1989). The case of multiple attributes was discussed in (Wadsworth, et. al., 1986). A few other models employ Bayesian approach (Montgomery, 1996). In this study, goal programing (GP) technique will be applied to address the acceptance sampling problems using goal programing formulation both when the lot fraction defective (D) is assumed constant, and when it is a random variable having certain probability distribution; specifically, when it follows Gamma distribution. The resulting models are both nonlinear integer goal programing models.

## 2. Goal Programing (GP)

Regarding goal programing, points of interest and wide variety of its models and methodologies could be found in (Ignizio, 1985). Lexcio-graphic goal programing (LGP), i.e., goal programing with preemptive priority structure that is one of the important versions of goal programing, where optimal values of the decision variables, vector X are decided as follows:

$$\text{Lexcio-graphically min } \underline{a} = \{a_1, \dots, a_k\}$$

Such that:

$$\begin{aligned} f_i(x) + d_i^- - d_i^+ &= b_i & i &= 1, \dots, m \\ h_j(x) &\leq 0 & j &= 1, \dots, J \end{aligned}$$

where:

$\underline{a}$ : a vector of the achievement function  $a_k$ ,  $k = 1, \dots, k$ .

$a_k$ : a function of the goal deviation variables ( $d_i$ ) that is to be minimized at priority level k, i.e,  $a_k = g_k(d_i^-, d_i^+)$ .

$\underline{X}$ : a vector of the decision variables, i.e,  $\underline{X} = \{x_1, \dots, x_n\}$ .

$d_i^-$ : the negative deviation variable corresponding to goal,  $i = 1, \dots, m$ .

$d_i^+$ : the positive deviation variable corresponding to goal  $i = 1, \dots, m$ .

$h_j(x)$ : the  $j^{\text{th}}$  constraint which may be linear or nonlinear  $j = 1, \dots, J$ .

$f_i(x)$ : the  $i^{\text{th}}$  constraint which may be linear or nonlinear,  $i = 1, \dots, m$ .

When  $f_i(x)$  and  $h_j(x)$  are both linear functions, the problem is managed as a linear goal programing model through the linear goal programing methodologies, and when they are both nonlinear, the problem is treated through nonlinear methodologies (Land & Powell, 2007).

### 2.1. A Goal Programing Model When the Lot Fraction Defective (D) is Known:

A single sample scheme implies drawing random sample of n items from the batch and observing the number of defectives in the sample. When the decided number of defectives does not exceed some predetermined level c, then the lot will be accepted, apart from that it will be rejected. Expecting that the lot fraction defective D is known, a goal programing model can be constructed for a single acceptance sampling plan using the below notations:

$N$  : the size of the lot  
 $n$  : the sample size  
 $c$  : the acceptance number  
 $D$  : the lot fraction defective  
 $P$  : the probability of accepting the lot  
 $\alpha$  : the producer's risk  
 $\beta$  : the consumer's risk  
 $C_r$  : the cost of repair (replace) of the defective items per unit;  
 $C_s$  : the sampling cost per unit  
 $C_I$  : the cost per unit of inspection, where:

$$C_I = C_s + D C_r \quad (i)$$

Thus, the main conflicting objectives of a single acceptance sampling plan may be expressed as follows:

• **Goal I : The Producer's Risk ( $\alpha$ )**

The producer's risk represents the rejection of a lot that should have been accepted. It is usually stated in terms of a probability ( $\alpha$ ) that a lot will be considered as a bad lot by the consumer even though it is at or exceeds a certain acceptable quality level called (AQL).

That is:

$$\alpha = 1 - \rho_1 \quad (ii)$$

where:

$$\rho_1 = \sum_{\bar{d}=0}^c \frac{e^{-nD_1} (nD_1)^{\bar{d}}}{\bar{d}!} \quad N \geq 10n \quad (iii)$$

and  $\rho_1$  takes the form of equation (ii) under the assumption that the hypergeometric distribution would be used when the size of the lot ( $N$ ) is than ten times the sample size( $n$ ), i.e,  $N < 10n$ , but if  $N \geq 10n$  both the binomial ad Poisson distributions might be used as an approximation to the hypergeometric distribution.

Hence:

$$\alpha = 1 - \sum_{\bar{d}=0}^c \frac{e^{-nD_1} (nD_1)^{\bar{d}}}{\bar{d}!} \quad (iv)$$

where  $D_1$  is the nonconforming fraction for a supplier's process, and it is known. The first objective is, thus, to decide ( $n$ ) – the sample size, and ( $c$ ) – the acceptance number- such that the producer's risk ( $\alpha$ ) is minimized, or on the other hand, to maximize  $(1 - \alpha)$ , i.e.,

$$\max(1 - \alpha) = \sum_{\bar{d}=0}^c \frac{e^{-nD_1} (nD_1)^{\bar{d}}}{\bar{d}!} \quad (v)$$

• **Goal II: The Consumer's Risk ( $\beta$ )**

The consumer's risks represent the acceptance of a lot that should have been rejected. It is usually defined in terms of the probability ( $\beta$ ) that a lot whose quality is below a certain level, i.e., called the lot tolerance percent defective (LTPD) is accepted.

That is:

$$\beta = \sum_{\bar{d}=0}^c \frac{e^{-nD_2} (nD_2)^{\bar{d}}}{\bar{d}!} \quad (vi)$$

where  $D_2$  is the poorest fraction of nonconforming in an individual lot. The second objective in a single sampling plan is to find ( $n$ ) and ( $c$ ) that minimize equation (vi) given that  $D_1$  and  $D_2$  are known.

• **Goal III: The Average Lot Inspection Cost (ALIC)**

The average lot inspection cost (ALIC) could be defined as:

$$ALIC = nC_I + (N - n)(1 - \rho)C_I \quad (vii)$$

That is, ALIC equals the cost of inspection of the sample, and the cost of inspection of the remaining items of the lot when it is rejected.  
where:

$$\rho = \sum_{\bar{d}=0}^c \frac{e^{-nD_1} (nD_1)^{\bar{d}}}{\bar{d}!} \quad (\text{viii})$$

It is clear that keeping the acceptance number,  $c$  fixed, then ALIC will increase as the sample size,  $n$  increases, and that ALIC will decrease as  $c$  increases when  $n$  is kept fixed, since  $p$  (the probability of accepting the lot) increases as  $c$  increases. The third goal is to minimize the average lot inspection cost (ALIC) in the course of finding the optimal sample size,  $n$  and the acceptance number,  $c$ .

#### • Goal IV: The Average Outgoing Quality (AOQ)

The average outgoing quality (AOQ) represents the expected average quality level of an outgoing lot for a given value of incoming lot quality. AOQ is defined in terms of the defectives proportion in an outgoing lot. It is given by:

$$AOQ = \begin{cases} \frac{N-n}{N} \rho D & N \text{ is small, } N \text{ is large} \\ \rho D \end{cases} \quad (\text{ix})$$

It is obvious that AOQ will decrease as  $(n)$  increases when  $(c)$  is kept fixed, and it will increase as  $c$  increases for a fixed sample size  $n$ . The fourth objective in the acceptance plan is the minimization of the average outgoing quality in the course of determining the optimal  $n$  and  $c$ .

Thus, the multi-objectives programing (MOP) model for a single acceptance plan may be defined as follows:  
Find  $n, c$  so that:

$$Z1: \max(1-\alpha) = \sum_{\bar{d}=0}^c \frac{e^{-nD_1} (nD_1)^{\bar{d}}}{\bar{d}!}$$

$$Z2: \min(\beta) = \sum_{\bar{d}=0}^c \frac{e^{-nD_2} (nD_2)^{\bar{d}}}{\bar{d}!}$$

$$Z3: \min ALIC = nC_I + (N-n)(1-\rho)C_I$$

$$Z4: \min AOQ = \frac{N-n}{N} \rho D$$

Model I:

$$\sum_{\bar{d}=0}^c \frac{e^{-nD_1} (nD_1)^{\bar{d}}}{\bar{d}!} + \bar{d}_1 - d_1^+ = b_1$$

$$\sum_{\bar{d}=0}^c \frac{e^{-nD_2} (nD_2)^{\bar{d}}}{\bar{d}!} + \bar{d}_2 - d_2^+ = b_2$$

$$nC_I + (N-n)(1-\rho)C_I + \bar{d}_3 - d_3^+ = b_3$$

$$\frac{N-n}{N} \rho D + \bar{d}_4 - d_4^+ = b_4$$

$$0 \leq n \leq N;$$

$$C_{\min} \leq c \leq C_{\max}$$

$$C_{\min} = \max(0, n + d - N)$$

$$C_{\max} = \min(n, d)$$

$D$  = the number of defective in the lot where  $n, c$  are integers.

The Lexico-graphic goal programing model would then be used to formulate the problem which is given by Model I:

Find  $n$ , and  $c$  such that:

Lexico-graphically  $\min \underline{a} = [d_1^-, d_2^+, d_3^+, d_4^+]$

Subject to:

$$nC_1 + (N - n)(1 - p)C_1 + d_3^- - d_3^+ = b_3$$

$$(N - n)pD/N + d_4^- - d_4^+ = b_4$$

where  $p$  is defined in equation (viii).

$$C_{\min} \leq c \leq C_{\max};$$

$$d_i^-, d_i^+ \geq 0, \quad i = 1, 2, 3, 4; n, \text{ and } c \text{ are integers}$$

where:

$b_i$  is the aspiration level for goal  $i$ ,  $i = 1, 2, 3, 4$ .

The objectives functions are nonlinear because of the formula of the probability ( $p$ ), and since  $n$  and  $c$  are both integers, then MODEL I is a nonlinear integer goal programing model. Such a model would be solved using the appropriate nonlinear integer goal programing package.

## 2.2. A Goal Programing Model When $D$ Is a Stochastic Variable Having a Known Probability Distribution:

Virtually the number of defectives in the lot  $D$  is unknown. So, the assumption that  $D$  is known would be freed. Thus, we are going to presume that  $D$  is not known, but it has a known probability distribution, namely the Gamma distribution with parameters  $a$  and  $\beta$ . This prior probability distribution reflects the researchers' belief about ( $D$ ). That is:

$$\pi(D) = \frac{\beta^{a+1}}{a!} D^a e^{-\beta D} \quad (x)$$

where:

$$a = 1, 2, 3, \dots, \infty$$

$$\beta = 1, 2, 3, \dots, \infty$$

$$D > 0$$

$D$  would be seen as the percentage of defectives in the lot. When the parameter  $a$  equals zero, then  $D$  will have an exponential distribution.

If  $f(d|D)$  is the conditional probability of  $d$  – the number of defectives in a sample of size,  $n$  – which has the following Poisson distribution:

$$f(\bar{d}|D) = \frac{e^{-nD/2} (nD/2)^{\bar{d}}}{\bar{d}!} \quad d' = 0, 1, 2, \dots \infty \quad (xi)$$

Then the joint distribution  $f(D, d)$  would be:

$$f(D, \bar{d}) = f(\bar{d}|D) \pi(D) \quad (xii)$$

$$\frac{\beta^{a+1}}{a!} D^a e^{-\beta D} = \frac{e^{-nD/2} (nD/2)^{\bar{d}}}{\bar{d}!} \quad (xiii)$$

Thus, the marginal distribution of  $d$  in a sample of size  $n$  denoted by  $g(d)$  is given by:

$$B(\bar{d}) = \int_D f(D, \bar{d}) dD \quad (ivx)$$

$$= \int_D \frac{\beta^{a+1}}{a!} D^a e^{-\beta D} = \frac{e^{-nD/2} (nD/2)^{\bar{d}}}{\bar{d}!} \cdot dD \quad (vx)$$

$$= \frac{\beta^{a+1} n^{\bar{d}}}{a! \bar{d}!} \int_D \left(\frac{X}{n}\right)^{a+\bar{d}} \times d \frac{X}{n} \quad (xvi)$$

where:

$$X = Dn, \text{ and } n'' = n + \beta.$$

Therefore,

$$g(\bar{d}) = \frac{\beta^{a+1} n^{\bar{d}} \sqrt{(a+d'+1)}}{a! \bar{d}! (\beta+n)^{a+\bar{d}+1}} \quad (xvii)$$

Thus, the posterior probability of a specified lot fraction defectives ( $D$ ), given the number of defectives ( $d$ ) in a sample of size ( $n$ ) represented by  $f(D|d)$  would be:

$$f(D|\bar{d}) = \frac{f(D, \bar{d})}{g(\bar{d})} \quad (xviii)$$

$$g(\bar{d}) = \frac{\beta^{a+1} n^{\bar{d}} D^{a+\bar{d}} e^{-(\beta+n)D}}{a! \bar{d}!} \times \frac{a! \bar{d}! (\beta+n)^{a+\bar{d}+1}}{\beta^{a+1} n^{\bar{d}} \sqrt{(a+\bar{d}+1)}} \quad (ixx)$$

$$\frac{(\beta+n)^{a+\bar{d}+1} D^{a+\bar{d}} e^{-(\beta+n)D}}{\sqrt{(a+\bar{d}+1)}} \quad (\text{xx})$$

Thus,

$$f(D|\bar{d}) = G(a + \bar{d}, \beta + n) \quad (\text{xxi})$$

That is, the posterior probability distribution of  $D$  – the specific fraction of defectives in the lot – is the Gamma distribution with the parameters  $(a + d)$  and  $(\beta + n)$ . The parameters  $(a)$  and  $(\beta)$  could be uniquely determined from the mean  $(\mu)$  and the standard deviation  $(\sigma)$  of the Gamma prior distribution as follows:

$$\hat{a} = \left[ \frac{\bar{X}}{\bar{S}} \right]^2$$

$$\hat{\beta} = \frac{\bar{S}^2}{\bar{X}} \quad (\text{xxii})$$

In addition to the fact that Gamma prior distribution is mathematically appropriate, it gives, in practice, a variety of distribution patterns distinguishable by the mean and the standard deviation since its parameters could be uniquely determined by  $(\mu)$  and  $(\sigma)$  (Louzada, et. al., 2019).

Using the posterior distribution to compute  $(p)$  – the probability of accepting the lot – the formulation of the objectives of the single inspection plan could be as follows:

• **Goal I: The Producer's Risk ( $\alpha$ )**

$$1 - \alpha = 1 - P = 1 - \sum_{\bar{d}=0}^c \frac{e^{-nD_1} (nD_1)^{\bar{d}}}{\bar{d}!} \quad (\text{xxiii})$$

• **Goal II: The Consumer's Risk ( $\beta$ )**

$$\beta = 1 - \sum_{\bar{d}=0}^c \frac{e^{-nD_1} (nD_1)^{\bar{d}}}{\bar{d}!} \quad (\text{ivxx})$$

where  $D_1$  and  $D_2$  are the specified maximum, and minimum values for the random variable,  $D$ .

• **Goal III: The Average Lot Inspection Cost (ALIC)**

As mentioned earlier, the average lot inspection, AILC consists of two components:

(i) the sampling cost ( $C_s$ ) which is made up of the cost of inspection ( $nCI$ ), and the cost of replacing the defective items in the sample when the entire lot is accepted, i.e.,  $C_r$ . Thus, the sampling cost is:

$$C_s = nC_I + C_r \sum_{\bar{d}=0}^c \bar{d} g(\bar{d}) \quad (\text{xxv})$$

(ii) the rejection cost when the number of defectives in the sample  $d$  exceeds the acceptance number  $c$ . This cost is made up of inspecting the remaining  $(N - n)$  units at cost of  $(C_s)$  per unit, and the repairing the defective units found at cost  $(C_r)$  per unit. Hence, the average lot inspection cost would be:

$$ALIC = nC_s + C_r \sum_{\bar{d}=0}^c \bar{d} g(\bar{d}) + (N - n)C_s \sum_{\bar{d}=c+1}^n \bar{d} g(\bar{d}) + nC_r \int_0^N D f(D|\bar{d}) \times dD \quad (\text{xxvi})$$

• **Goal IV: The Average Outgoing Quality (AOQ)**

Following the same reasoning, the average outgoing quality AOQ would be given by:

$$AOQ = \frac{1}{N} \sum_{\bar{d}=0}^c \bar{d} g(\bar{d}) + \frac{N-n}{N} \int_0^N D f(D|\bar{d}) \times dD \quad (\text{xxvii})$$

**Model II:**

$$1 - \sum_{\bar{d}=0}^c \frac{e^{-nD_1} (nD_1)^{\bar{d}}}{\bar{d}!} + \bar{d}_1 - d_1^+ = b_1$$

$$1 - \sum_{\bar{d}=0}^c \frac{e^{-nD_2} (nD_2)^{\bar{d}}}{\bar{d}!} + \bar{d}_2 - d_2^+ = b_2$$



$$nC_S + C_r \sum_{\bar{d}=0}^c \bar{d} g(\bar{d}) + (N - n)C_S \sum_{\bar{d}=c+1}^n \bar{d} g(\bar{d}) + nC_r \int_0^N Df(D|\bar{d}) \times dD + \bar{d}_3 - d_3^+ = b_3$$

$$\frac{1}{N} \sum_{\bar{d}=0}^c \bar{d} g(\bar{d}) + \frac{N-n}{N} \int_0^N Df(D|\bar{d}) \times dD + \bar{d}_4 - d_4^+ = b_4$$

Eventually, the complete Lexico – graphic goal programing model when the fraction of the defectives in the lot D is a random variable is given by MODEL II:

Find n, and c such that:

Lexico –graphically min  $\underline{a} = [d_1^-, d_2^+, d_3^+, d_4^+]$

Subject to:

$$0 \leq n \leq N;$$

$$0 \leq c \leq n;$$

$$d_i^-, d_i^+ \geq 0, \quad i = 1, 2, 3, 4;$$

As it can be seen, the ranges of n and c have changed since the lot defectives D are no longer fixed. MODEL II could be solved for the optimal n and c the same way as MODEL I.

### 3. Conclusion

Two models were suggested for the optimal single acceptance sampling plan. The models were developed using goal programing terminology. Four conflicting objectives were considered: the producer's risk, the consumer's risk, the average lot inspection cost, and the average outgoing quality. The first model, i.e., MODEL I assumed a constant known lot fraction defective D. The second model, i.e., MODEL II presumed that the lot fraction defective D has a prior Gamma distribution function. Both models should be solved using an appropriate nonlinear integer goal programing package.

### Acknowledgements

The authors wish to extend their profound appreciation and gratitude to the Deanship of Scientific Research at King Khalid University of Saudi Arabia for financing this research through the General Research Project under Grant number GRP/228/40.

### References

1. CHANG, C.T. (2007). Multi – Choice Goal Programing. *Omega*, 25, 4: 389 – 396.
2. DEMING, W. E., (1986). *Out Of the Crisis*. Cambridge Mass: MIT Center for Advanced Engineering Studies.
3. DODGE, H. F., (1948). Administrative of A Sampling Inspection Plan. *Industrial Quality Control*, 5, 12 – 19.
4. DUNCAN, A. J., (1986). *Quality Control and Industrial Statistics 5<sup>th</sup> Ed*. Homewood, Richard D. Irwin.
5. GITLOW, H., S. GITLOW, A. OPPENHEIM, & R. OPPENHEIM. (1989). *Tools And Methods for the Improvement of Quality*. Homewood, Richard D. Irwin.
6. HAMBURG, M. (1962). Bayesian Decision Theory and Statistical Quality Control. *Quality Control*, 19, 10 – 14.
7. HISCHLIEFER, J., (1961). The Bayesian Approach to Statistical Decisions: An Exposition. *The Journal of Business*, 34(4), 471 – 489. <https://doi.org/10.1086/294446>
8. IGNIZIO, J. P. (1985). *Introduction to Linear Goal Programing Beverly Hills*. Sage Publications.
9. LAND, A. And S. POWELL, (2007). A Survey of the Operational Use of ILP Models. *Annals Of Operations Research*, 149 (1), 147 – 156. <https://doi.org/10.1007/s10479-006-0096-6>
10. Louzada, F. P.L. & Ramos, E. (2019). A Note of Bias of Closed Form Estimation for the Gamma Distribution Derived from Likelihood Equations. *The American Statistician*, 73 (2), 195-199. <https://doi.org/10.1080/00031305.2018.1513376>
11. MAN, N. R. (1987). *The Keys to Excellence: The Story of Deming Philosophy*. Los Angeles, Prestwick Books.
12. MONTGOMERY, D. C. (1996). *Introduction to Statistical Quality Control 3<sup>rd</sup> Ed*, John Wiley and Sons Inc.
13. WADSWORTH, H. M., K. S. STEPHENS & A. B. GODFERY. (1986). *Methods for Quality Control and Improvement*. John Wiley and Sons Inc.
14. WALTON, M. (1990). *Deming Management at Work*. G. P. Putraim.
15. ZANGWILL, W. I. (n.d). *Nonlinear Programing: A Unified Approach*. Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall Inc.

## خطة أخذ عينات القبول الأمثل: نماذج برمجة الهدف

فؤاد سعيد يوسف سعد<sup>1</sup>، فيح الرحمن تاج الدين إبراهيم شاع الدين<sup>2</sup>، محمد أبو القاسم محمد حسنين<sup>3</sup>،

حمود محمد سعد آل عمر<sup>4</sup>

<sup>4,3,2,1</sup> كلية الأعمال - جامعة الملك خالد - المملكة العربية السعودية

<sup>1</sup> fusaad@kku.edu.sa

استلام البحث: 2022/3/15 مراجعة البحث: 2022/3/30 قبول البحث: 2022/4/21 DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.3.8>

### الملخص:

معاينة القبول هي أسلوب إحصائي يستخدم للمساعدة في اتخاذ القرار بقبول أو رفض منتج وفقاً لعينة عشوائية من وحدات المنتج، وعندما يتم استخدام المعاينة بشكل صحيح تصبح وسيلة فاعلة للجودة. رقم القبول وقوام العينة هما الهدفان الرئيسيان لأي خطة لمعاينة القبول، تهدف هذه الدراسة لبناء نموذجين لبرمجة الهدف لتحديد قيمة كل من رقم القبول وقوام العينة وفقاً لأربعة أهداف متضاربة. استخدمت الدراسة برمجة الهدف العددية غير الخطية. افترض النموذج الأول أن نسبة المعيب في الشحنة معلومة وثابتة، بينما افترض النموذج الآخر أن هذه النسبة متغير عشوائي يخضع لتوزيع قائماً. النموذجان الناتجان عبارة عن نماذج برمجة هدف عددية غير خطية، وعليه يمكن حل هذه النماذج باستخدام أي حزمة برمجة هدف غير خطية.

الكلمات المفتاحية: برمجة الهدف ليكسيكو البيانية؛ خطة معاينة القبول؛ مخاطر المنتج؛ مخاطر المستهلك؛ متوسط تكلفة فحص الشحنة؛ متوسط الجودة المنسحبة.

# The Significance of Cultural Heritage in Fostering Economic Viability

**Suhib Yousef Dawood Bani Omar**

MA in Archeology and Museums, Jordan

subjoso@gmail.com

---

Received: 15/3/2022

Revised: 8/4/2022

Accepted: 25/4/2022

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.3.9>

---



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

## The Significance of Cultural Heritage in Fostering Economic Viability

Suhib Yousef Dawood Bani Omar

MA in Archeology and Museums, Jordan  
subjoso@gmail.com

Received: 15/3/2022

Revised: 8/4/2022

Accepted: 25/4/2022

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.3.9>

**Abstract:** The Study addressed the theme of Cultural Heritage's role in boosting economic viability, aimed at identifying the process of profiting from cultural heritage, in terms of economic return on States; as it discusses the concept of cultural heritage; its function, types, and significance, as well as the concept of economics, and the role of cultural heritage in country's economic growth. The Study then discussed Cultural Heritage and archaeological surveys, as well as the significance of archaeological surveys to national economies. The Study also investigated instances of Cultural Heritage and its relationship to economic returns, as well as media's significance in recognizing the role of cultural heritage in the growth of countries' economy. The descriptive analytical method was applied in the study, and the following findings were procured: Cultural Heritage is the essence of the economy and sustainable development; therefore, it should be protected and passed down to future generations to ensure their development, as it aids in understanding the past and improves the material and spiritual well-being of States in general, and individuals and society in particular. Furthermore, benefiting from cultural heritage in relation to economic returns to States is a difficult task; as a result, States should be present across different promotional campaigns that support and preserve Cultural Heritage, with an emphasis on demonstrating its economic return to States, which may be carried out directly or indirectly. The Study came out with several recommendations, the most significant of which are: objectives and priorities for the role of cultural heritage and its economic impact, in accordance with national policies, should be in place. Further, it is crucial that States strengthen and build production and distribution capacities in the field of culture, as well as facilitate a wide access of their cultural services, activities and products to the global market, in addition to capacity development via the exchange of experiences, information, research, and human resource training.

**Keywords:** *Heritage; Culture; Cultural Heritage; Economy.*

### 1. Introduction

Cultural heritage is a never-ending mine of knowledge, ethics, achievements, and skills that reflect the strength of human inventiveness and creativity throughout history; therefore, it strives to investigate human creativity at both the tangible and intangible levels, as well as its manifestations and the methods for preserving and sustaining such. This strives to comprehend its different cultural aspects, its tangible industries, mindset, customs and traditions, as well as the knowledge associated with its existence and identity, and also to showcase its contributions to human development at the local, regional and global levels (Hayajneh, 2019).

Cultural heritage has gained considerable attention in recent years since it is one of the cornerstones of economic growth, and culture is founded on heritage with all of its components, such as urban heritage, antiquities, crafts, among other aspects; as it reflects people's identities, distinguishing characteristics, and unique signatures. Furthermore, heritage is more than simply a solitary relic from the past; it has played a significant role in establishing identity and emphasizing a feeling of belonging. The world's nations have sought to have their heritage registered on the UNESCO list, since it embodies the magnificence of contact with historical roots, the continuity of expressions passed down through generations, and the embodiment of uniqueness, the respect for cultural diversity, and the adherence to the right to exist; all of which would result in the convergence of civilizations and the bridging of identities. All the world's nations contribute to the diversity and richness of civilizations and cultures that constitute the common, authentic, living and vibrant human heritage, one that is

capable of surviving extinction forces; hence, maintaining cultural heritage, which is our means of reaching out to the rest of the world, as it is as ancient as mankind and symbolizes genuine human wealth (Abdullah, 2021).

Throughout history, economy has been the primary cause of large and small-scale revolutions, and it continues to be the primary driver for peoples, nations and politics. Further, it is well recognized that State's development is inextricably linked to the progress of its economy; therefore, it has become vital for nations to promote and maintain their national Cultural Heritage due to its relevance in constructing a new civilizational perspective to preserve antiquities. In addition, a strategy shall be developed that takes into account people's ties with their cultural heritage, and more positive attitudes towards Cultural Heritage shall also be adopted. On the other hand, media awareness is critical in shedding light on the significance of cultural heritage in the development of nations' economies (Jordanian Governance, 2001).

One of the most significant committees of the United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization (UNESCO) is the World Heritage Committee, in which Jordan, Tunisia, Bahrain, Egypt, and Morocco are among the States represented on this body, and they are the Arab group's UNESCO representatives. This committee's work includes initiatives to protect cultural heritage in all nations across the globe, particularly those on the World Heritage List. Further, the Committee is working on drafting rules and proposing new laws to preserve cultural heritage with long-term global investment value (Ibrahim, 2010). It is worth noting that Jordan is one of the Arab States that has been a member of the World Cultural Heritage Committee since 1975, when it signed the World Heritage Convention. Among the terms of the convention was the compliance with the charters of international institutions and the decisions issued by such, besides that Jordan supervises several archaeological projects (UNESCO, 2012). For example, but not limited to, we find that Jordan's archaeological excavation sector's project has acquired more than (48%) of the archaeological projects overseen by the Jordanian Department of Antiquities, followed by the archaeological surveys sector with a percentage of (34%), while the documentation sectors do not occupy more than (6%) and (10%), respectively (Jamhawi, 2016).

At the local and global levels, cultural heritage is one of the most significant determinants for economic attraction; it serves as a repository of the identity and history, as well as a guardian of a nation's or country's culture, as well as a source of revenue. Therefore, the researcher recognizes the significance of such study, and taking advantage of it in the contemporary time to revive the heritage of civilizations and the cultural memory of the nations and people, and then examining its impact on the State's, people's and society's economic factors (Amr, 2018).

### 1.1. Study Problem:

Nowadays, civilized States are more interested in their history and cultural heritage, which they see as a source of pride; as the interest in Cultural Heritage has become a feature of culture and development, in addition to the existence of individuals who care for and develop Cultural Heritage, particularly with consideration to the future, since it is a crucial and essential feature in the competitiveness among nations, and for the development of their economy provided it is effectively invested. Furthermore, economic conditions have a clear impact on the State's policy, as archaeological field surveys and scientific and non-scientific archaeological excavations have reflected the economic realities of people, societies and nations. There is no question that the economy is a dynamic sphere that draws all available opportunities in society to build its national wealth and, as a result, would enhance the level of national income for nations. Given the significance of raising awareness of the value of cultural heritage and the hoped-for involvement of governments in expanding its economic viability, the concept of cultural industry and economics was proposed for this aim; hence, the study's problem may be stated by addressing the following questions:

- What is the role of cultural heritage in fostering economic viability?
- Do archaeological field surveys have a positive impact on the States' economies?
- Is the significance of cultural heritage in boosting a country's economic viability emphasized via the media?

### 1.2. Study Objectives:

- Recognizing the role of cultural heritage in fostering the economic viability.
- Recognizing the positive impact of archaeological field surveys on the States' economies.
- Aiming at employing the media to emphasize the significance of cultural heritage in boosting States' economic viability.

### 1.3. Study Significance:

To the best of the Researcher's knowledge, the significance of this Study lies in the following:

- To the best of the Researcher's knowledge, this is the first study to emphasize the significance of cultural heritage in boosting economic viability.
- The projected advantages of the guidance and counseling process in relation to the value of cultural heritage in boosting the economy.
- An overview of the economy's most significant likely implications on cultural heritage.

- Explaining the significance of cultural heritage in fostering economic and service activity and generating employment opportunities.

#### 1.4. Study Limitations:

This research focuses on the role of cultural heritage in promoting economic viability, with the objective of identifying the most effective methods and indicators for achieving such objective.

#### 1.5. Study Methodology:

In order to comprehend all elements of the problem and examine the most essential concepts connected to the significance of cultural heritage in promoting economic feasibility, the Study applies a descriptive-analytical method.

## 2. The Concept of Cultural and Economic Heritage

Cultural heritage is defined by a variety of terms, including anything that has a survival value, which include traditions, literature, sciences, and arts, that is passed down from generation to generation in various nations. It's also defined as the progression of something through time. As for culture, it is defined as a set of values shared by a group of people, including acceptable behavior, ideas, practices and beliefs. Cultural Heritage, on the other hand, is defined as a broad concept that encompasses both the natural and cultural environments, as well as a one that encompasses sites that have exceptional value, such as (historical, scientific, artistic value and others), whether it is man-made or the result of a combined works of humans and nature (El-Sayed & Mutlaq, 2019). As for Imaachou and Ghezala (2021, p.307), they defined Cultural Heritage as the entire total of the ancients' intellectual output, and the heritage they left behind; it includes knowledge, sciences, regulations, folklore, crafts, antiquities, arts, fashion, customs, traditions and values, and it could be said that a nation without heritage is a nation without identity. Cultural Heritage might be also defined as everything that man created with his hand or thought, as well as the remnants that human left behind, dating back more than a hundred years, as well as the remains of human races, animal and plant, real estate antiquities, creative arts and folk collectibles (Mistawi, 2011).

From the foregoing, the researcher comes to the conclusion that Cultural Heritage is a collection of tangible, intangible and archaeological monuments of exceptional universal value, from the point of view of history, art or science, in addition to what civilizations and earlier generations have left behind.

The economy is also defined as a system, in a country or a region, that incorporates labor, capital, natural resources, commerce and distribution, heritage, industry, as well as the consumption of products and services in that region. It may alternatively be defined as a geographically confined social network in which services and products are exchanged amongst members according to a supply and demand system through barter, or via an intermediary of exchange, using acceptable values of credits and debits, within such network. Furthermore, economy is a science that focuses on how to distribute resources in a society in the most efficient and effective way possible, and it depends on several pillars, including: examining and interpreting data on the status of the economy, in addition to knowing what is going on in the markets, recognizing alternative policy choices, and assessing prospective consequences (Jabriel, 2021).

#### 2.1. The Role of Cultural Heritage:

Nations' heritage is a fundamental cornerstone of their cultural identity, as well as the title of pride in the civilizations they have enjoyed throughout history. Further, nations' cultural heritage has always been a significant source of contemporary innovation and inspiration for their authors, painters, and poets. It is also crucial for new innovations to find their place on the cultural heritage map and convert into heritage that connects the nation's present with its past and strengthens its position in the global cultural arena. Moreover, the archaeological sites, with their aesthetic and historical dimension, are tangible evidence of what the ancestors created in the field of architecture and archaeological heritage; as the archaeological components acquire a unique cultural value, according to each nation and its artistic cultural taste. There are two forms of culture that may be distinguished; the first is the tangible culture; which refers to all of the tangible items that people produce in society to suit their needs. The second is the immaterial or intangible culture; which is represented in the beliefs, ideas, sciences, arts and lifestyle; as archaeological sites serve to strengthen the national identity and contribute to the development of individual personalities in a society and provide concrete evidence that aids researchers in studying the evolution of civilizations (Yousefi, 2002). The World Conference on Cultural Policies (Mondiacult), held in Mexico City in 1982, established a new definition of cultural heritage as one that includes a set of tangible and intangible artifacts through which human creativity is expressed, such as: languages, rituals, beliefs, historical and archeological sites, literature, artwork, archives and libraries (UNESCO, 2013).

#### 2.2. Economic Role:

Cultural Heritage is a collective memory of nations as a whole, with its historical and civilizational dimensions, and it is a visible economic record of ancestors' and their successors' economic activities; therefore, it



has played this vital role since a long time, and has been respected and appreciated by high-end nations. It is regarded as one of the chapters of human civilization that have blended and developed throughout history till the present day; as historical cities, with their archaeological sites, might constitute a vital source of continuity and stability. The heritage of the past helps develop the future. Therefore, cultural heritage has become one of the tributaries of every country's economy, according to a study published by the World Tourism Organization in 2003. In the late twentieth century, archaeological sites had attained considerable dominance in the global economic system, making them a major competitor to the petroleum and communications sectors because historical background contains visual historical recollections of ancient civilizations' eras, and thus brings about (12%). Therefore, it was part of the significant economic resources of any country in the world. The observer of worldwide Cultural Heritage might say that cultural heritage has favorably impacted the economics of several nations (Bin Zughadi, 2015).

### 2.3. Types of Heritage:

According to the 1972 UNESCO Convention, World Heritage is classified into two types:

**First:** Natural Heritage refers to scenic natural features, such as regions of natural beauty that shall be preserved, as well as geological formations and sites that constitute the habitat of threatened species of animals and plants of high and unique value.

**Second:** Cultural Heritage refers to archaeological assets, including works of sculpture, architectural works, painting, elements or structures of an archaeological nature, as well as inscriptions and caves. Furthermore, cultural heritage does not just comprise monuments, landmarks, and antiquities, but also everything that impacts peoples via non-material expression, in addition to all the folk arts of poetry, singing, music and fairy tales. All of such element are seen as a unique and distinguishing mark for each nation, separating them from others and developing their own identity; as it reflects what people's civilizations have accomplished, therefore interest in such is one of the most significant cornerstones of a country's economy (Sha'alan, 2019).

### 2.4. Significance of Cultural Heritage:

The significance of cultural heritage stems from the fact that it serves several vital purposes in modern life, which prompted UNESCO to raise awareness about it, form related organizations, and encourage scholars to research and date Cultural Heritage. The following are the most significant of these functions:

**First:** Cultural Heritage contributes to the strengthening and revitalization of economies, particularly local economies, which aids in the acceleration of nations' development rates, increasing foreign exchange circulation, and increasing training experiences that contribute to promoting economic development (Petronela, 2015).

**Second:** Cultural Heritage is a symbol of peoples' and nations' identities, since it equips them with an identity that distinguishes them from others while also providing them with social, aesthetic, scientific, and educational value; as it is a fundamental component of civilization, as well as a sign of knowledge and capacities that the peoples' and nations' identity have achieved (Sha'alan, 2019).

**Third:** Cultural Heritage contributes to the continuation of societies by increasing the linkages between the past, present, and the future, and then transforms the structure of society to become loftier and sublime.

**Fourth:** Cultural Heritage is an inexhaustible source of knowledge, as well as a significant source of creativity; which artists, intellectuals, economists, and philosophers draw upon; where new innovations take their position on the cultural heritage map and aim to extend their presence on the global arena (Petronela, 2015).

### 2.5. Cultural Heritage's Significance in Economic Development:

The United Nations declared in (1956) that the economic development of cultural heritage is achieved by harmonizing the efforts of people and governments to enhance the economic and cultural conditions of societies, and to assist them in integrating and progressing to the extent possible. Further, Cultural Heritage and the economy are an interaction process; in which States' actual revenue improves through time, and this necessitates States working with members of society to develop this in a way that supports initiative, self-reliance, and positive involvement. This necessitates the presence of a planned scientific move for a set of economic processes that are carried out via a certain ideology; in order to produce the intended change, development, and growth, and to move from an undesired condition to a desired one (Maleki & Bin Ahmed, 2021).

On the other hand, Cultural Heritage in general represents the civilizational roots of nations, as it expresses their identity and cultural affiliation, and the extent of the contributions they made to the development of human civilizations; based on Cultural Heritage's historical and archaeological sites and ancient cities, as well as vast amounts of energy that can be harnessed and utilized for economic development. Hence, Cultural Heritage has historical and tangible importance in advancing a country's economy, in addition to its role in initiating social and economic transformations that serve as a foundation for investment and development, and then activate a basic profit-generating activity in a sustainable manner (Shahinaz, 2019).

As for the joint meeting held in Rome, which included the International Center for the Study of the Preservation and Restoration of Cultural Property (ICROM) and the International Council of Monuments and

Archaeological Sites (ICOMOS) under the supervision of the Cultural Heritage Division of UNESCO in 1983, it culminated in a set of principles and guidelines concerning World Cultural Heritage, most prominently were:

- These guidelines are intended to provide advice and suggestions for the implementation of the World Heritage Convention.
- This convention established all information that will be useful to all Member States of the UNESCO Convention, Concerning the Protection of the World Cultural Heritage, and that the Member State has already designated the World Heritage sites associated with it, in accordance with the agreements, guidelines and forms described by UNESCO (Bernard and Yukilito, 1998).

It should be emphasized that (UNESCO) has established international conventions to foster cultural understanding, highlighting the need of international collaboration and aid in cultural heritage preservation (Jamhawi, 2016), in addition to its reconstruction in the case of an emergency or disaster. Through such conventions, it is possible to infer how to preserve heritage; where in (1954), Egypt decided to build the High Dam in Aswan, and it was expected that the water would flood the Upper Nile Valley and a large number of ancient Nubia landmarks, which date back to 3000 years. Consequently, from 1960 to 1980, UNESCO organized an international campaign to conserve these monuments; which became one of the most prominent campaigns in human history. Later, it was the impetus for the revival of the Convention Concerning the Preservation of World Cultural Heritage, known as the (1972) Convention, which established the World Heritage List (Abdullah, 2021).

## 2.6. Cultural Heritage and Archaeological Field Survey:

An Archaeological Survey is a systematic effort or task performed by archeologists to search for archaeological sites on the face of the ground, in addition to identifying their places and locations, as well as precisely characterizing them, in order to elicit their natural facts. Moreover, the use of Archaeological Survey started since the beginning of the organized interest in excavation; as there has been no archaeological excavation without the precedent of an archaeological survey. A significant number of archaeological pioneers were also interested in consolidating archaeological survey procedures, and contemporary archaeologists are interested in incorporating modern technologies into archaeological survey methods as the archaeological survey has become more vital in achieving profound insights into economic and commercial life (Fadel, 2017).

## 2.7. The Significance of Archaeological Survey:

The significance of the archaeological survey is that it may cover a vast region quickly and provide a historical idea that incorporates important information about that site. Furthermore, it is feasible with a small number of researchers, basic technologies and little financial resources. In terms of the process's comprehensiveness, the archaeological survey is significant for training researchers and learners in the field of archaeological heritage; as it allows individuals, in charge of the survey process, to identify a wide set of archaeological sites and landmarks that they work with on the earth's surface during their career, in addition to benefitting from it in terms of the nations' economic returns (Mohammed, 2021).

## 2.8. Examples of Cultural Heritage and its Relationship to Economic Returns:

**First: City of Petra:** The Jordanian Department of Antiquities has initiated the establishment of the Jordanian Archeology Museum; as such achievement can be considered a basis for taking proper care of antiquities in Jordan, and carrying out the tasks entrusted under the provisions of Paragraph (A) of Article (3) of Antiquities Law No. (21) of (1988), which are listed below:

- The State's archaeological policy shall be carried out by analyzing the archeology of archaeological artefacts and sites and assessing the significance of each antiquity in serving the cultural heritage.
- Supporting, supervising, protecting and maintaining the Department of Antiquities and Heritage.
- Contributing to the promotion of culture through establishing archaeological institutions and museums, excavating antiquities, and conducting archaeological surveys.
- Cooperation with local, Arab, and international bodies to promote and raise awareness of national cultural heritage, in compliance with relevant laws and regulations (Jordanian Governance, 2001).

It should be mentioned that the Department of Antiquities has five World Heritage Sites, including Petra, one of the Seven Wonders of the World; it is regarded a heavenly marvel on Earth since it is a whole city carved into the rock, as well as a rich and distinctive archaeological masterpiece. Furthermore, the City of Petra was a significant commercial hub; since it was built as a trade center by the indigenous inhabitants of the area, the Nabataeans, who accumulated a considerable quantity of wealth, and it was also notable for its preservation of the Nabataeans' ancient history (Jordanian Governance, 2001). The American Center for Oriental Research (ACOR), which was founded in Amman in 1968, has completed various archaeological survey studies in the City of Petra; as the Center has conducted archaeological excavations and initiatives related to the management of Jordan's historic resources (Petra Tourism Development Region Authority, 2009). Several of these initiatives have received funding from the United States Agency for International Development (USAID), including: an archaeological

survey was conducted in the Jordan Valley area in 1932, where (1500) archaeological sites were documented, in addition to more than (100,000) sites, ranging, in nature, from groups of small stones to the great Petra Archaeological Park. Further, American archaeologists focused on different sites, dating back to one historical period or thousands of years. ACOR also oversaw other excavations in the Jordan Valley, including Khirbat al-Tanour, where a huge number of Nabataean sculptures were uncovered. Some of these sculptures are presently on display at the Cincinnati Museum, which organized a touring exhibition on Petra called "The Lost City in Stone," which also debuted in New York at the American Museum of Natural History in 2003 (Porter, 2008).

The exhibition traveled to other parts of the United States and Canada, and the sculptures on display were returned to Jordan in February (2008). This exhibition expanded economic, historical, and social perspectives in collaboration with the Jordanian Department of Antiquities, which is the competent authority for all archaeological and heritage sites. The Department has the authority to provide work permits to foreign archaeologists to work on archaeological projects in Jordan. All initiatives, in fact, were carried out in collaboration with the General Department of Antiquities (Department of Public Antiquities, 2017).

On the other hand, several animal and human sculptures were uncovered, including a collection of full and bust sculptures, and owing to the difficulties of maintaining and restoring these sculptures, the task was accomplished at London College and the Smithsonian Institution in the United States. In addition, an exhibition related to the maintenance and restoration works of these sculptures was held in the period between (1996-1997). Among the structures discovered was a church made of mud bricks, which is said to be the earliest structure ever constructed, and archaeological survey was conducted within the area as part of this effort to address economic questions from ancient periods, particularly those concerning commerce (Khalayfa, 2015). American archaeologists have also had distinguished activities since the late fifties in the center of Petra, such as Martha Jokosky of Brown University, who has been excavating and restoring the Great Temple since (1993). The Petra Garden and Pond Complex are also close to this temple, and this region has been investigated by Lee Ann Bedale of Pennsylvania State University since 1974. In the same year, University of Utah's professor, Philip Hammond, started researching the northern highlands, which are home to three Byzantine Churches, the biggest of which is the Petra Church, which has the most stunning mosaic flooring and is protected by a metal roof. He also discovered (140) burned scrolls of papyrus in the rear chamber of the church in December of (1993), and this was discovered via excavations carried out with the assistance of the USIAD (Porter, 2008). These papyrus scrolls were studied and preserved as part of the Petra Scrolls Project, under the supervision of Jaako Frosen of the University of Helsinki, and also a group of researchers, including Ludwig Koenen and Trainos Gagos of the University of Michigan. These manuscripts were a family's archive of the sixth century of a man named Theodore, the son of Abudianus, who was a deacon and archdeacon of the church. The diligent excavation, as well as the research and skilled restoration that followed the excavations, was accountable for the survival of these delicate items (Khalayfa, 2015). It should be noted here that such scrolls have made a major contribution to the history and economy of Jordan. In 2007, ACOR convened the Tenth International Conference on "Archeology and its Economic Impact in Jordan" at George Washington University in Washington, DC, in collaboration with the Jordanian Department of Antiquities. On this occasion, a book was published, with (54) chapters, written by a variety of authors and editors, including Thomas Levy of the University of California, San Diego, who investigated in the Feynan Valley, and pioneered technology in the area of archaeological documentation. This book outlines North America's contribution and bears witness to the efforts made by American archaeological missions in Jordan over the last decades, which resulted in greater economic returns in this sector (Porter, 2008).

**Second: French Experience:** due to its fast adaptability to economic and social advances, the French experience is one of the pioneering ones in the area of heritage and antiquities; whereas such experience was reflected in the establishment of a legal and institutional arsenal that works to manage and coordinate a new heritage strategy. It should be mentioned that the official launch of this experiment occurred when Archeology Law No. (44) was established in (2001), as many nations flocked to implement it (Kahili, 2016).

**Third: United Nations Conference on Sustainable Development (Rio Conference):** Culture was recently included in the final document of the United Nations Conference on Sustainable Development (Rio Conference), which was entitled "The Future We Want". The Conference also emphasized the need of incorporating the three components of sustainable development (economic, social, and environmental) into the activities of the United Nations organization. Unfortunately, the document contained only a few, rather modest, references to the role of culture in sustainable development, and also did not include any in-depth discussion between the two, and their possible contribution. In 2013, another international conference was held in Hangzhou, China, under the title "Culture is the Key to Sustainable Development", which provided the first global forum to discuss the role of culture in post-2015 development and economy. The Hangzhou Declaration reaffirms culture's role as a catalyst and trigger for development and the economy, based on history, diversity, economy, and knowledge dissemination, and contains precise objectives and indicators linking culture with all aspects of development. In June 2013, the United Nations General Assembly held a high-level discussion on culture, development and economy, during which the Group of (77), China, European Union, and the Community of Latin American and Caribbean States requested that an explicit reference to culture, as a catalyst and trigger, be included in the Post-2015 Economic and Development

Plan. It also stressed that, as stated in the Hangzhou Declaration, culture plays a critical role in expediting the fulfillment of the Millennium Development Goals. (UNESCO, 2013)

## **2.9. Past Studies:**

In a survey undertaken by Barammat (2006) to provide an overview of the present situation of cultural heritage in Jordan. The survey assessed the strengths and weaknesses of several administrative entities associated with cultural heritage in Jordan in the first phase of the MedLiHer Project, within the framework of the UNESCO (2003) Convention for the Safeguarding of Cultural Heritage. The survey's findings revealed that there is an official government interest in cultural heritage concerns, as well as institutions and organizations that contribute to these issues in various ways. Furthermore, the survey revealed the existence of Jordanian legislation and laws that can be developed to address these issues, as well as the presence of constraints; with the absence of a central official organization or university dealing with cultural heritage issues being one of the major constraints to achieving best practices in this field. Based on the evidence gathered, it has also become evident that there are substantial deficiencies in the integration of cultural heritage into the national strategic plan. Moreover, there is a lack of awareness and knowledge about the relevance of cultural heritage and its significant economic value at the governmental and public institutions levels. According to the survey recommendations, effective information and awareness initiatives are needed to allow Jordanians to discover the value of their cultural heritage and the possibilities of profiting from it, as shown by cultural diversity that does not offer economic advantage to the Jordanian society (Barammat, 2007).

Salman (2009) conducted a study to identify the variables that contribute to the consolidation of cultural heritage's role in attaining economic growth, as well as the degree to which it contributes to improving the lives of people and society. According to the study, cultural heritage is not considered as a priority in terms of attaining the desired economic development, and it is not invested as a return that raises the rates of economic growth that produces cultural and social stability.

Through a study conducted by American researchers, Christopher Tuttle and Sarah Barcak, in the region (2016), an archaeological landmark covered with sand was discovered in the Petra region. Analysis of aerial pictures and field surveys were employed to meet the study's objectives, in addition to ground surveys and conventional photographs, as well as unmanned aerial vehicles (Drones) were deployed. The findings revealed the existence of a large archaeological monument measuring (56 x 49) meters, which is situated on a hill approximately 800 meters south of Al-Khazneh. Scholars believe that this landmark was a theater, and it is likely that it was built in the middle of the Second Century BC. It should be emphasized that the discovered part of Petra does not surpass 15%, and there are still many undiscovered riddles that must be investigated by expert teams using modern technological methods. This reflects the breadth of the economic, cultural and recreational life that the Nabataean civilization's residents enjoyed (CNN, 2016).

Shabo (2018) conducted a study to identify the role of cultural heritage in promoting sustainable economic development, as well as to examine the economic value of cultural heritage and the extent to which it can be used to contribute to diversifying national income sources and solving various economic problems. The researcher highlighted that various States have also counted on cultural heritage content to promote and advance sustainable economic growth.

As for Abdullah's (2018) study, it aimed to identify the influence of cultural heritage on Sudan's Suakin Island on the country's economy; since the island is a symbol of human civilizational connection, beginning with the Turkish and Mahdist eras and continuing through the condominium. One of the study's findings is that, as a result of being subjected to extensive destruction due to human and natural activities, which resulted in the obliteration and distortion of many of the island's features and resources, this cultural heritage has become incapable of historical adaptation and societal advancement in order to orientate the future. The study concluded with a number of recommendations, including: the need to develop strategies, programs and plans, based on modern scientific methodology, that work to benefit from cultural heritage in economic returns; additionally, authorities in this field should pay appropriate attention.

## **3. Cultural Media**

The media, as the backbone of society, is the mirror that reflects its culture and heritage, its past and present, as well as future visions that it conveys to and from the community's surroundings while respecting the privacy of each society based on the uniqueness of its structural components; as within each community there are small local communities, which express their specificity and cultural heritage. Therefore, media are seen as cultural instruments that assist to support or influence views, as well as distribute, promote and execute cultural policies. In this context, several media outlets have emerged within the framework of what is known as "Cultural Media", as one of the pillars and foundations of restoring cultural heritage, particularly on a local scale. This is the outcome of governments, via their various intellectual programs, recognizing the value of media diversity, and its role in documenting cultural heritage in its many manifestations. Furthermore, it is considered to be an endeavor to organize all available resources in order to revive cultural heritage, protect cultural privacy, and prevent cultural



heritage from vanishing. Moreover, Cultural Media is defined as a one that endeavors to disseminate knowledge across society, beginning with the society's cultural background, and attempting to broaden the scope of interaction with other cultures (Awaj, 2019).

It can be argued that there are some public policies that aim to highlight the cultural heritage of the peoples as one of the components of human societies (Al-Jabri, 1993); it is exemplified by the integration of heritage and historical elements with modern human activity, where the role of prioritization is performed. This supports the assumption that the media controls what we think, and it is consistent with Larson's viewpoint that most of the topics that people think and speak about are nothing more than a repeat of what they see and hear in the media, as well as includes what media outlets decided to convey to the general public (Nada, 2004). Some regard it as cumulative, that guide us in the production of symbols and meanings. Furthermore, the media exposes the world to us and defines our position within, as well as aids knowledge and persuasiveness by introducing psychological, cultural and social processes that contribute to shaping the attitudes of people in the society (Abdullah, 2021).

On the other hand, the establishment of some media centers, in areas containing archaeological monuments, plays an important role in introducing people to cultural heritage and its economic advantages, as well as preventing attacks on such sites to ensure their survival, and preventing the obliteration of cultural heritage in various parts of the globe.

This was corroborated by the research of El-Sayed and Mutlaq (2019) and Awaj (2019), which demonstrated the significance of the media in conserving peoples' heritage, whether tangible or intangible, particularly with the forms of cultural appropriation sought by globalization as an alternative to colonialism, and that aims at eliminating people's identities and the heritage they bear, which defines their origins and existence, particularly in the specialized media, which is the Cultural Media. Hence, all forms of media are compelled to find ways to retain national character and identity, while also protecting cultural heritage.

The researcher concludes from the foregoing that the media should focus on reviving, preserving and introducing cultural heritage, which would allow for the discovery of new dimensions and linkages between historical sites and monuments in the States.

#### 4. Conclusion

Cultural Heritage may be characterized as a State's eternal identity; since it is a compilation of the customs, traditions, sciences, antiquities and arts bequeathed and passed on by past generations to present ones. However, Cultural Heritage is mismanaged because governments lack the political will to conserve and appreciate it, despite the fact that it is a source of economic development. Furthermore, Cultural Heritage is more than simply ruins or artifacts scattered across archaeological sites; it is, indeed, a powerful instrument for crystallizing economic development. To guarantee its long-term viability, it must be integrated into the global hegemonic system, with performance indicators devised, monitored, reviewed and published. In addition to underlining the necessity of conserving such Heritage and continuing to perform studies and research that demonstrate its significance in boosting nations' economic viability. Furthermore, there is an obligation of the media to conserve and promote Cultural Heritage fairly and honestly, and measures shall be carried out in order to develop awareness and information programs; so that individuals may discover the significance of their cultural heritage, as reflected in society's cultural diversity. Cultural Heritage represents nations and peoples, and States cannot develop without their symbols and heritage; hence, Cultural Heritage awareness is an obligation, not just a compliance. From the foregoing, we may draw some inferences and make several recommendations, including:

##### 5.1. Inferences:

- Cultural Heritage is the essence of economy and development; hence, it should be safeguarded and handed down to future generations to guarantee their progress.
- Cultural legacy contributes to a better understanding of the past and improves the material and spiritual well-being of countries in general, as well as people and society in particular.
- Benefiting from cultural heritage in relation to economic returns to States is a difficult task; as a result, States should be present across different promotional campaigns that support and preserve Cultural Heritage, with an emphasis on demonstrating its economic return to States, which may be carried out directly or indirectly.
- Studying and researching the effectiveness of optimum cultural heritage exploitation on a country's economy.
- Efforts by the concerned bodies, within the States, to ensure that the media contributes to establishing a full image of what cultural heritage is, and its effective role in the economy and development.

##### 5.2. Recommendations:

- Building and strengthening production and distribution capacities in the field of cultural heritage.
- Working to improve cultural heritage knowledge and social awareness, as well as to encourage and support community groups working in this sector.
- Facilitating the wide access of cultural heritage's activities and services to the global market.
- Capacity building through the exchange of information, experiences, studies and human resource training.

- Developing strategic plans by States to benefit from cultural heritage in increasing its economic viability.
- Providing energizing financial assistance, encouraging inventiveness, and awarding loans to entrepreneurs.
- Enabling the emergence of viable local and regional cultural markets.

## References

1. Al-Jabri, Mohammed Abed (1993). *We and the Heritage*. Arab Cultural Center, 37.
2. Al-Khalayfa, Abdullah Huwaymel (2015). Petra Main Church. *Osour Journal*, (24-25), 38-47.
3. Abdullah Amna (2018). Managing Cultural Heritage in Sudan: A Case Study of Suakin Island. *Journal of Graduate Studies, Al-Neelain University*, 12 (45), 92.
4. Abdullah, Muna Abdel Aziz (2021). *Heritage Protection Methods and Implications in Advertising Design*. 7<sup>th</sup> International Conference "Heritage, Tourism and Arts between Reality and the Hoped For", 28-30 October, Sharm El-Sheikh, under the auspices of ISESCO, 1527-1540.
5. Amr, Dana Khaled (2018). University Education Role in Directing the Architect towards Preserving the Sustainability of the Urban Cultural Heritage. *Al-Balqa Journal for Research and Studies*, Al-Ahliyya Amman University, Jordan, 21 (2), 89-95.
6. Awaj, Samia (2019). The Tangible and Intangible Heritage, and The Media Role in Preserving and Valuing It. *Al-Maaref Journal for Research and Historical Studies*, 5 (3), 40- 64.
7. Barammat, T. (2007). *National assessment of the state of intangible cultural heritage preservation in Jordan*. Jordan National Commission for Unesco, (Medlihr Project - Phase I), 3.
8. Bernard, F. & Yukilito, Y. (1998). *Guidelines for the Management of World Cultural Heritage Sites*. International Center for the Study of the Preservation and Restoration of Cultural Property, 1- 4.
9. Bin Zughadi, Mohammed. (2015). *The Role of Archaeological Monuments in Establishing Development in Algeria*. Research Paper, University of Tlemcen, Algeria, 4-8.
10. CNN (2016). *A "giant" monument was found in the ancient city of Petra*. <https://arabic.cnn.com/travel/2016/06/11/petra-jordan-massive-new-monument-discovery>
11. Department of Antiquities (2017). *Management Plan Project of Petra Archaeological Site*, Department of Antiquities, <http://doa.gov.jo/Projects.aspx>
12. El-Sayed, Muna & Mutlaq, Jamal (2019). Investing In the Cultural Heritage of Samarra, a Case Study. *Al-Manara Journal*, 26 (4), 143-150.
13. Fadel, Azza (2017). *The Archaeological Survey, its Concept and Significance in the Archaeological Field*. Qamar News Website, <https://alqamanews.com/55280/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D8>
14. Hayajneh, Hani Faisal (2019). *Cultural Heritage, a Renewed Concept*. *Al-Anbaa Journal, Yarmouk University*, (38), 3.
15. Ibrahim, Mu'awiya (2010). Jordanian Properties on the World Heritage List. *Al-Anbaa Journal, Yarmouk University*, (30) 11.
16. Imaachou, D & Ghezala, B (2021). Educational image and cultural heritage in the textbook. *Journal of Social and Human Science Studies*, 10 (3), 307- 309.
17. Jamhawi, Munther (2016). Antiquities at Risk in Times of Crisis. *Al-Anbaa Journal, Yarmouk University*, (37), 35.
18. Jebriel, Laila (2021). *Economy's Concept and Types*, <https://mqaall.com/concept-economy-types/>
19. Jordanian Governance (2001). Department of Public Antiquities, <https://portal.jordan.gov.jo/wps/portal/Home/GovernmentEntities/Ministries/Ministry/Ministry%20of%20Tourism%20and%20Antiquities/Department%20of%20Antiquities?curr>
20. Kahili, Hakeem (2016). Preventive Archeology in France - Its Emergence and the most significant Stages of its Development. *Al-Saoura Journal for Human and Social Studies*, (33), 73-74.
21. Maleki, Samira & Ben Ahmed, Mohammed (2021). The Role of Urban Heritage and Cultural Tourism in Economic Development, Islamic Andalusian Monuments in Spain. *Journal of Architecture, Arts and Humanities*, (2), 2266-2267.
22. Mansouri, Mohammed (2021). Archaeological Survey: its Significance and Modern Techniques in the Detection of Archaeological Sites. *Journal of Elinsan wa Elmajal, Algeria*, 7 (2), 76-81.
23. Mestawi, Hafizah (2011). *International Protection of Tangible Cultural Property in the event of Armed Conflict*. (Unpublished Master's Thesis), Mohamed Khider University of Biskra, 15.
24. Nada, Ayman Mansour (2004). *Mental and Media Image*. Al-Madina Press. Cairo, 109.
25. November, Rome, Italy, *Procedia Economics and Finance*, 39, 731 – 736.



26. Petra Tourism Development Region Authority (2009). *Petra Tourism Development Region Authority Law No. (15) and its amendments*. Petra Tourism Development Region Authority, 1-18.
27. Petronela, T. (2015). *The importance of the intangible cultural heritage in the economy* 3rd global conference on business, economics, management and tourism 26- 28,
28. Porter, B. (2008). Previous projects. American Center for Oriental Research- Accor,
29. Salman, Salama. (2009). *Role of Cultural Heritage in Sustainable Development and the Extent of its Contribution to Improving the Quality of Life of Local Communities*. Proceedings of seminars: Contemporary trends in the management of cultural heritage, Arab Administrative Development Organization, Cairo, 81-103.
30. Sha'alan, Ibrahim (2019). *Folk Traditions and Cultural Diversity*. Dar Al-Ilm, Egypt, (1<sup>st</sup> Ed.), 15-16.
31. Shabu, Wassila (2018). Role of Immaterial Cultural Heritage in Promoting Sustainable Development. *Journal of International Law and Development*, Université Abdelhamid ibn Badis Mostaganem - Faculty of Law and Political Sciences - International Law Lab for Sustainable Development, 176-184.
32. Shahinaz, Subhi (2019). Tourism Globalization - The United Arab Emirates as a Model. *Journal of Research and Studies*, Eloued University, 16 (2), 296-300.
33. UNESCO (2012). *Young people to preserve heritage and prevent risks in Petra*. UNESCO, <https://ar.unesco.org/fieldoffice/amman/Youth-for-Heritage-Conservation-and-Risk-Prevention-in-Petra>.
34. UNESCO (2013). *Evaluation of the normative activities of the UNESCO culture sector*. Part I: 2003 Convention for the Safeguarding of the Intangible Cultural Heritage, Final Report, 18-19.
35. Yousefi, Amal (2002). *Cultural Practices in the Urban Environment, a Study in the Social Construction of the City of Ghazaouet*. (Unpublished Master's Thesis), Institute of Popular Culture, University of Tlemcen, 24.

## أهمية التراث الثقافي في تعزيز الجدوى الاقتصادية

صهيب يوسف داود بني عمر

ماجستير في علم الآثار والمتاحف-الأردن

subjoso@gmail.com

استلام البحث: 2022/3/15 مراجعة البحث: 2022/4/8 قبول البحث: 2022/4/25 DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.3.9>

### الملخص:

تناولت الدراسة موضوع دور التراث الثقافي في تعزيز الجدوى الاقتصادية، بهدف تحديد عملية الاستفادة من التراث الثقافي، من حيث العائد الاقتصادي للدول؛ كما يناقش مفهوم التراث الثقافي وظيفتها وأنواعها وأهميتها، بالإضافة إلى مفهوم الاقتصاد ودور التراث الثقافي في النمو الاقتصادي للبلد. ثم ناقشت الدراسة مسوحات التراث الثقافي والأثرية، فضلاً عن أهمية المسوحات الأثرية للاقتصادات الوطنية. كما بحثت الدراسة في حالات التراث الثقافي وعلاقته بالعوائد الاقتصادية، فضلاً عن أهمية وسائل الإعلام في الاعتراف بدور التراث الثقافي في نمو اقتصاد البلدان. تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتم الحصول على النتائج التالية: التراث الثقافي هو جوهر الاقتصاد والتنمية المستدامة. لذلك، يجب حمايتها ونقلها إلى الأجيال القادمة لضمان تنميتها، لأنها تساعد في فهم الماضي وتحسين الرفاه المادي والروحي للدول بشكل عام، والأفراد والمجتمع بشكل خاص. علاوة على ذلك، فإن الاستفادة من التراث الثقافي فيما يتعلق بالعوائد الاقتصادية للدول مهمة صعبة؛ ونتيجة لذلك، يجب أن تكون الدول حاضرة عبر حملات ترويجية مختلفة تدعم التراث الثقافي وتحافظ عليه، مع التركيز على إثبات عائداته الاقتصادي إلى الدول، والذي يمكن تنفيذه بشكل مباشر أو غير مباشر. وخرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها: ضرورة وضع أهداف وأولويات لدور التراث الثقافي وأثره الاقتصادي وفق السياسات الوطنية. علاوة على ذلك، من الأهمية بمكان أن تقوم الدول بتعزيز وبناء قدرات الإنتاج والتوزيع في مجال الثقافة، فضلاً عن تسهيل الوصول الواسع لخدماتها وأنشطتها ومنتجاتها الثقافية إلى السوق العالمية، بالإضافة إلى تنمية القدرات من خلال تبادل الخبرات والمعلومات والبحوث وتدريب الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: تراث؛ ثقافة؛ تراث ثقافي؛ اقتصاد.