

# رماح

للبحوث والدراسات

مجلة دولية علمية محكمة متخصصة في الاقتصاد والعلوم الإدارية  
تصدر عن مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح الأردن

العدد 06 ديسمبر 2010

ISSN : 2392-5418

رماح للبحوث والدراسات مجلة دولية علمية محكمة

متخصصة في الاقتصاد والعلوم الإدارية

تصدر عن مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح عمان الأردن

مدير المجلة: الأستاذ الدكتور خالد راغب الخطيب

رئيس التحرير: الأستاذ الدكتور سعادة الكسواني

هيئة التحكيم العلمي:

أ.د.فرنسوا بونو	فرنسا
أ.د. جون بيار ديتري	فرنسا
أ.د.وليام أنطوني	الولايات المتحدة الأمريكية
أ.د.فليب جيمس	الولايات المتحدة الأمريكية
أ.د.أوكيل محمد السعيد	جامعة الملك فهد السعودية
أ.د.عبد الحميد مانع الصيغ	جامعة صنعاء اليمن
أ.د.محمود الوادي	جامعة الزرقاء الأردن
أ.د.عبد الرزاق الشحادة	جامعة الزيتونة الأردن
أ.د.عبد السلام أبو قحف	جامعة الإسكندرية مصر
أ.د. رمضان الشراح	جامعة الكويت الكويت
أ.د.حيدر عباس	جامعة دمشق سوريا
أ.د.فريد كورتل	جامعة سكيكدة الجزائر
أ.د.كمال رزيق	جامعة البليدة الجزائر
أ.د.رامز الطنبور	جامعة الجنان لبنان
أ.د.درمان سليمان	جامعة الموصل العراق

## شروط النشر:

- تقديم تعهد بعدم إرسال البحث لمجلة أخرى وعدم المشاركة به في مؤتمرات علمية.
- ألا تتجاوز صفحات البحث 20 صفحة. ويكون ملخص البحث بلغتين لغة البحث بالإضافة إلى لغة أخرى.
- تقدم الأبحاث مطبوعة على ورق من حجم A4 وتكون المسافة مفردة بين الأسطر مع ترك هامش من كل الجوانب لمسافة 4.5 سم، وأن يكون الخط ( Traditional Arabic ) قياس 14 باللغة العربية ويكون الخط ( Times New Roman ) قياس 12 باللغة الإنجليزية أو الفرنسية، وفق برنامج (Microsoft Word)
- يرقم التمهيش والاحالات و يعرض في نهاية المقال بالترتيب التالي: المؤلف، عنوان الكتاب أو المقال، عنوان المجلة أو الملتقى، الناشر، الطبعة، البلد، السنة، الصفحة.
- تتمتع المجلة بكامل حقوق الملكية الفكرية للبحوث المنشورة.
- على الباحث أن يكتب ملخصين للبحث: أحدهما باللغة العربية والآخر بلغة أجنبية ثانية إنجليزية، فرنسية، ألمانية، إيطالية، روسية إن كان البحث محرر بالعربية، على ألا يزيد عدد كلمات الملخص عن 150 كلمة. منهج العلمي المستخدم في حقل البحث المعرفي وإستعمال أحد الأساليب التالية في الإستشهاد في المتن والتوثيق في قائمة المراجع، أسلوب إم إل أي (MLA) أو أسلوب شيكاغو ( Chicago ) في العلوم الإنسانية أو أسلوب أي بي أي (APA) في العلوم الإجتماعية، وهي متوفرة على الأنترنت.
- المقالات المنشورة في هذه المجلة لا تعبر إلا عن آراء أصحابها.
- يحق لهيئة التحرير إجراء بعض التعديلات الشكلية على المادة المقدّمة متى لزم الأمر دون المساس بمحتوى الموضوع.

- ترسل الأبحاث على البريد الإلكتروني التالي:

أو [khalidk\\_51@hotmail.com](mailto:khalidk_51@hotmail.com) أو [remah@remahtraining.com](mailto:remah@remahtraining.com)

أو إلى العنوان البريدي: شارع الغاردنر عمان الأردن

هاتف: 00962799424774 أو 00962795156512

الموقع الإلكتروني: [www.remahtraining.com](http://www.remahtraining.com)

# REMAH

*Review for Research and Studies  
A Refereed Review*

*Published by  
Center For Research and Human Resources  
Developments Remah-Amman – Jordan*

**No: 06 December2010**

**ISSN : 2392-5418**

**The Review publishes studies and research in the following fields: economics and administration sciences**

### **A guide for contributors**

1-An article submitted for publication should be written in Arabic or English or French .it should not exceed 20 pages in length ,inclusive of figures ,drawing ,table ,appendixes ,and references.

2- The contributor must state in writing that the article submitted was not published before and is not under consideration by any review.

3-The Review reserves the right to omit , summarize ,rewrite any sentences in the submitted article that do not suit its house style .

1- Upon the publication of his/her contribution, the writer receives a copy of the review in which the contribution is published.

2- Contributions should be typed on one side of paper .simple spaced and with 4,5cm(one;inch)margins;it should be in Microsoft word (doc) format and traditional Arabic with 14pt font for Arabic and 12pt times new roman for English;French.

3- Two abstracts, one in Arabic and another in English ,are required, each should not exceed 150words .

4- Contributions should follow the appropriate methodology used in their individual fields.they should also follow one of the following citation and documentation styles;the MLA style or the Chicago style in the humanities(MLA Style Manual and Guide to Scholarly Publishing ;The Chicago Manual of Style),the APA Style in the Social Sciences (the Publication Manual of the American psychological Association)

- **All correspondence related to the review should be addressed to :**

remah@remahtraining.com or khalidk\_51@hotmail.com

tel : 00962795156512 or 00962799424774

www.remahtraining.com

## **CONSULTATIVE BOARD**

<b>Prof Francoi Bono</b>	<b>French</b>
<b>Prof Jean piere Detrie</b>	<b>French</b>
<b>Prof Wiliam antonie</b>	<b>USA</b>
<b>Prof Philip Jamas</b>	<b>USA</b>
<b>Prof OKIL Mohamed Said King fehad university</b>	<b>KSA</b>
<b>Prof Abdelhamid manaa elsayeh snaa university</b>	<b>YEMEN</b>
<b>Prof Mahmud elouadi Zarka university</b>	<b>JORDAN</b>
<b>Prof Abedrazzak chahada Zaytouna university</b>	<b>JORDAN</b>
<b>Prof Abedsalem abou kohf alexandrie university</b>	<b>EGYPT</b>
<b>Prof Ramadan charah kawait university</b>	<b>KAWAIT</b>
<b>Prof Haidar Abbas Damascus university</b>	<b>SIREYA</b>
<b>Prof Farid kourtel skikda university</b>	<b>ALGERIA</b>
<b>Prof Kamel Rezig blida university</b>	<b>ALGERIA</b>
<b>Prof Ramez TANBOR jinan university</b>	<b>LIBAN</b>
<b>Prof Dreman Souliamane maoussal university</b>	<b>IRAK</b>

## فهرس المحتويات

- دور التخطيط الإستراتيجي في البنوك الإلكترونية دراسة إستطلاعية لأراء عينة  
من قيادات البنك الإسلامي الأردني.....8  
الدكتور شفيق شاكر وآخرون جامعة الإسراء الأردن
- واقع الحوكمة في جامعة القدس .....41  
الدكتور جمال حلاوة أ.نداء دار طه جامعة القدس فلسطين
- الإعلان السياحي وأثره في نجاح النشاط السياحي والفندقي في المؤسسات  
السياحية.....73  
الدكتورة آمال كمال حسن الجامعة المستنصرية بغداد العراق
- دور الثقافة المنظمة في الولاء إتجاه التغيير دراسة ميدانية في البنوك التجارية  
الأردنية.....88  
الدكتور محمد خير سليم أ. بلجازية عمر جامعة البلقاء الأردن
- التحديات التنموية لدول العالم الثالث في ظل الثورة الرقمية .....131  
الأستاذ الدكتور كمال رزيق أ.مباركة نعامة جامعة البليدة الجزائر

## دور التخطيط الاستراتيجي في البنوك الإلكترونية

### دراسة استطلاعية لآراء عينة من قيادات البنك الإسلامي الأردني

أحمد أبو سنينة

د. محمود نور

د. شفيق شاكر

بنك القاهرة عمان

جامعة الإسراء الخاصة

جامعة البترا الخاصة

#### ملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى رصد أهمية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في البنوك الإلكترونية، وقد اعتمدت الدراسة منهجا تكامليا في وصف وتحليل المتغيرات الرئيسية، وذلك من خلال بلورة الإطار النظري، وصياغة فرضيات الدراسة، وتصميم الاستبانة المناسبة لجمع البيانات.

حرصت الدراسة على استخدام الوسائل الاحصائية الملائمة في معالجة البيانات من حيث وصف واختبار الفرضيات حيث تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) واستخراج قيم التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج لوصف متغيرات الدراسة وتحليل العلاقات بينها، وانتهت بمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات.

#### مقدمة :

التخطيط نشاط انساني وخيار عقلاي موجه للعمل المستقبلي بمهدف حل المشكلات حيث أن العميل البنكي بحاجة للحصول على حل لمشكلته وليس مشاهدة عرض يقدم له، هذه أول الحقائق التي يمثل إدراكها مبرر لوجود البنك الإلكتروني بل أسس نجاحه، لهذا كان موقع شركة E loan - المتخصصة بالإقراض الإلكتروني - على سبيل المثال - مميزا بين سائر المواقع الشبيهة ويميزها عن جهات الإقراض غير الإلكترونية، لأنه ليس مجرد موقع يعرض الإقراض بالوسائل التقنية، بل لأنه يساعد المستخدمين على تحديد وحساب احتياجاتهم وخياراتهم المتطلبة لحل مشاكلهم ثم يقدم حزمة من العروض والخدمات التي تتفق مع رغبة وطلب العميل.

سنتناول في هذا البحث المحاور العامة للدراسة بالوقوف عليها وتحديد ماهيتها، حيث يقدم الفصل الأول منهجية الدراسة، بينما يشرح الفصل الثاني الإطار النظري للبحث، ويأتي الفصل الثالث ليقدّم الإطار العملي، لنصل في الفصل الرابع إلى أهم الاستنتاجات والتوصيات.

## الفصل الأول: منهجية الدراسة

### أولاً: مشكلة البحث

إن أول الحقائق المبررة وجود البنك الإلكتروني حيث إن البنوك غير الإلكترونية تقدم جزءاً من الحلول لمشكلات الزبون لكنها لا تقدم حلولاً شاملة أو تقدم حلولاً جزئية بكلفة عالية ، فإذا علمنا إن التنافس على أشده في سوق العمل المصرفي ، وعنوانه الخدمة الشاملة والأسرع بالكلفة الأقل.

- 1- هل يمكن تطبيق التخطيط الاستراتيجي على خطط عمل البنوك الإلكترونية؟
- 2- هل يمكن تنفيذ استراتيجيات التطوير لعمل البنوك الإلكترونية من قبل المؤسسات المصرفية التي لم تعتمد هذه المنهجية منذ تأسيسها؟
- 3- كيف يمكن الجمع بين التطوير في البنوك الإلكترونية وإستراتيجيات العمل غير الإلكتروني ؟
- 4- ما اثر البنوك الإلكترونية على البنوك غير الإلكترونية؟
- 5- ما هي نقاط القوة والضعف التي تتمتع بها البنوك الإلكترونية؟
- 6- ما هي استراتيجيات التطوير التي يجب ان تعتمد للأتمتة؟

### ثانياً: أهداف البحث

- 1- معرفة الالزامية لوجود إستراتيجية التطوير على البنوك الإلكترونية

2- معرفة اثر عمل البنوك الإلكترونية على تطوير القطاع التجاري المصرفي الاردني ومحصلته على المجتمع

3- تعميق اهمية الوعي لاستخدام الأتمتة في الحكومة الإلكترونية، القطاع التجاري، قطاع المصرفي وما لها من دور في دخولنا للسوق الدولي

### ثالثا: اهمية البحث

ان البنوك الإلكترونية فرصة لتحقيق معدلات افضل للمنافسة والبقاء في السوق ، وببساطة ، فان الظن ان البنك الإلكتروني مجرد ادارة لعمليات مصرفية وحسابات مالية ظن خاطئ ، لان التقنية تتيح للزبون بذاته ان يدير مثل هذه الاعمال ولا يأبه بها ، ان وجود البنك الإلكتروني مرهون بقدرته على التحول الى موقع للمعلومة ومكان للحل المبني على المعلومة الصحيحة ، انه مؤسسة للمشورة ، وفتح آفاق العمل لفرص الاستثمار وادارتها للخدمة المالية السريعة باقل الكلف ومكان للادارة المتميزة لاحتياجات الزبون مهما اختلفت ، ولما يمكن ان تسميه ، وقفة التسوق الواحدة ( One – stop shopping ) ، كموقع ( Intuit Quicken. Com ) اذ يلحظ المستخدم ان هذا الموقع يقدم خدمات مالية وضريبية واستشارية واستثمارية ويعرض حزما من الخدمات الشاملة تتلاقى مع متطلبات الزبائن لحل مشكلاتهم .

### رابعا: فرضيات البحث

1. هناك علاقة بين تطبيق الاستراتيجية و عمل البنك الإلكتروني
2. هناك علاقة طردية في زيادة الارباح للبنوك التي بدأت باعتماد البنوك الإلكترونية
3. هناك علاقة ترابط في البنوك الاردنية بين العمل الإلكتروني وغير الإلكتروني
4. هناك علاقة لزوم لوجود الحكومة الإلكترونية الاردنية لتفعيل استراتيجيات التطوير في البنوك الإلكترونية

5. هناك علاقة خوف من استخدام الانترنت في الامور المالية مما يضعف استراتيجيات انشاء البنوك الإلكترونية

6. هناك علاقة ذو دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي على عمل البنوك الإلكترونية

#### خامسا: عينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي البنك الإسلامي الأردني (الإدارة العامة) بلغ عدد العينة (20) موظف.

#### سادسا: محددات الدراسة:

واجهت الدراسة صعوبات ومعوقات عديدة شكلت محددات على نطاقها ومدى شمولها من الناحيتين النظرية والعملية ومن أهم محددات هذه الدراسة ما يلي:

1. محدودية امكانيات الباحث من حيث عدم توفر الوقت الكافي لدراسة شاملة عن الموضوع
2. حداثة مفهوم الحكومة الإلكترونية وبالتالي غموضه لدى بعض الباحثين مما شكل صعوبة في جمع البيانات الميدانية الدقيقة.

#### سابعا: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

سوف يتم استخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS واستخراج قيم التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار فرضيات الدراسة.

## الفصل الثاني: الإطار النظري

### المبحث الاول: التخطيط الاستراتيجي

إن السؤال عن غرض التخطيط ومعناه كان وما زال يلاقي إلى حد ما أجوبة متعددة في الحقب الزمنية المختلفة ومن أشخاص مختلفين، ويذكر أن آينشتاين قال مرة نفس الشيء عن العلم. وهذا معناه عدم وجود اتفاق بين الباحثين على تعريف محدد لمفهوم التخطيط، وإن كان هناك شبه إجماع غير مباشر على محتوى هذا المفهوم في مستوياته ومراحله المختلفة على الرغم من اختلاف الزوايا التي تم تناول هذا المفهوم منها.

التخطيط ضرورة من ضرورات الحياة للإنسان، حيث إن الإنسان يخاف ويحذر مما يجتبه له المستقبل، لهذا أصبح التخطيط بالمعنى الحديث هو محاولة توقع الخطر أو الجهول وتجنبه، أو على الأقل الحد من خطورته وعواقبه، لذلك لم تعد كلمة التخطيط كلمة غريبة أو غير مألوفة لأسماعنا، فكثيراً ما نجدتها تتردد في إطار المناقشات أو الحوارات التي قد يثيرها بعض الأفراد أو الجماعات .

#### اولا: تعريف التخطيط لغة:

1. يعرف قاموس أكسفورد الفعل الثلاثي "خطط": بالفعل صمم أو نظم مسبقاً أو سلفاً.

#### ثانيا: التخطيط اصطلاحاً:

1. يعرفه بنتون Benton على أنه تحضير ذهني للنشاط من أجل العمل أي بناء خارطة ذهنية Mental Map، فهذا التعريف يشمل كل فعل مقصود، يجب أن يتصور ويثبت في الخيال قبل أن يأخذ مكانه في الحقيقة، وهذه هي قاعدة التفكير قبل العمل.

2. عرفه فريدمان Friedman بأنه طريقة تفكير وأسلوب عمل منظم لتطبيق أفضل الوسائل المعرفية من أجل توجيه وضبط عملية التغيير الراهنة بقصد تحقيق أهداف واضحة ومحددة ومتفق عليها.

3. عرف ميردال Myrdal التخطيط كمفهوم تنموي بأنه برنامج يظهر إستراتيجية الدولة على المستوى الوطني، وإجراءات تدخلها إلى جانب قوى السوق من أجل دفع وتطوير النظام الاجتماعي.

### ثالثاً: أنواع التخطيط

هناك عدة معايير يمكن تصنيف أنواع التخطيط على ضوءها، وذلك على النحو التالي:

#### 1. حسب الأساس الزمني:

وينقسم التخطيط وفقاً للفترة الزمنية التي تستغرقها الخطة إلى ثلاثة أنواع هي:

##### أ. التخطيط قصير الأجل:

وهو الذي يحاول أن يخطط لفترة لا تزيد عن سنتين في أطول الحالات وغالباً ما تكون الفترة المحددة سنة واحدة فقط أو أقل، وهذا النوع من التخطيط يتعلق بالمستقبل القريب ويهدف هذا التخطيط إلى معالجة الأزمات الطارئة التي قد تستمر لمدة قصيرة والتغلب عليها، وغالباً ما يستخدم هذا النوع عند إقامة مشروع عام بقصد حل مشكلة قائمة بذاتها، وكلما قصرت المدة الزمنية للخطة كلما كان بإمكان الإدارة التحكم فيها وتنفيذها بدقة وذلك لسهولة وضع التصور والشكل الكلي للمستقبل القريب والتنبؤ به.

##### ب. التخطيط متوسط الأجل:

وهو الذي يغطي فترة تتراوح في معظم الأحيان بين ثلاث وخمس سنوات، أما المدى المؤلف لمثل هذه الخطط عادة فهو التخطيط لمدة خمس سنوات، ويقصد بالتخطيط متوسط الأجل ذلك الذي يغطي أكثر من سنة وحتى خمس سنوات.

## ج. التخطيط طويل الأجل :

يهدف هذا النوع من التخطيط إلى وضع خطط لفترة زمنية طويلة المدى وعادة تستغرق أكثر من خمس سنوات إلى عشرين سنة مقبلة أو أكثر، وكلما طالت المدة الزمنية للخطة كلما زادت صعوبة التنبؤ بمشاكل المستقبل وأخذها في الحسبان، ولكن الإداري والقائد الفعال هو الذي يصل إلى التنبؤ المعقول والقريب من الدقة على أن يجعل الخطة تتسم بالمرونة المطلوبة للتماشي مع متغيرات الزمن أثناء التنفيذ.

## المبحث الثاني: ماهية الإستراتيجية

الغرض من هذا هو تسليط الضوء على ماهية الإستراتيجية، وهنا لن نقف عندها بالتفصيل فنحن بصدد التطرق للمفاهيم العامة فقط، وبالتالي سنحاول تحديد كل من مفهوم الإستراتيجية والأنواع المختلفة من الإستراتيجيات التي تتبعها البنوك الإلكترونية الحديثة.

### أولاً: مفهوم الإستراتيجية

سنعرض بعض التعريفات المتعلقة بالإستراتيجية كمفهوم، والمقدمة من طرف عدد الكتاب والباحثين. وتتمثل إجمالاً في :

يرى Alfred Chandler أنها تمثل: { إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات } . و ترى Rverd School أنها { مجموعة القرارات المهمة للاختيارات الكبرى المتعلقة بالمؤسسة في مجموعها، والرامية أساساً إلى تكيف المؤسسة مع التغيير، وكذلك تحديد الغايات الأساسية، والحركات من أجل الوصول إليها } .

أما " Morgenstren " : فيقول أن: { الإستراتيجية هي تتابع حركة لاعب عقلايين تماماً، في إطار ذي منفعة معينة خلال لعبة ذات قواعد محددة، هذا اللاعب يعرف توزيع احتمال النتائج بمقياس دالته المنفعة، لكل من الاختيارات الممكنة } .

كما يمكننا في النهاية الخروج بتعريف شامل وعمام للاستراتيجية وهو:

{ الإستراتيجية هي مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة Vision Mission & Advantage وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتحديات البيئية Opportunities & Threats وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي Strengths & Weaknesses وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة Stakeholders}.

ثانيا: أنواع الإستراتيجيات

لا يمكننا حصر جميع أنواع الإستراتيجيات الموجودة، لأنها تتميز بالتنوع والاختلاف، وهذا حسب المدرسة أو النظرة التي يبني عليها الكتاب تقسيماتهم للإستراتيجية، ولكن هناك نوعين من الإستراتيجيات تمثلان المعيار أو التصنيف الأساسي الذي يمكن أن ندمج تحته أهم الأنواع الأخرى، وهما:

1- إستراتيجيات النمو:

وهي الاستراتيجيات التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى توسيع مكانتها في السوق، وبالتالي زيادة أرباحها، وضمان بقائها لأكثر فترة ممكنة.

2- إستراتيجيات الزوال:

وهي استراتيجيات تعتمد على المؤسسات تمهيدا للانسحاب من السوق.

ثالثا: إستراتيجية التخطيط في البنوك

إن رسالة المنظمة تحاول جعل الرؤية أكثر تحديداً، أما الأهداف فهي تعمل على جعل الرسالة أكثر تركيزاً. إن العملية الإدارية في المؤسسة المصرفية عملية معقدة ومتشعبة من المهام والوظائف، التي تسعى في النهاية إلى تجميع وتنسيق وتوجيه ومراقبة جهودات أفرادها، من أجل تحقيق هدف مشترك. وتحقيق هذا الهدف لا يتأتى إلا في ظل إدارة حديثة تعتمد التخطيط الإستراتيجي

كوسيلة لرفع كفاءة المنظمة ككل. حيث اننا في عصر تكنولوجيا المعلومات فيجب على المنظمة ان تواكب التطور بإدخال الأتمتة في أنظمتها وتفعيلها من خلال انشاء البنوك الإلكترونية.

#### رابعاً: نظام التخطيط الاستراتيجي

لقد عُرفَ التخطيط الاستراتيجي على أنه: "عملية متواصلة ونظامية يقوم فيها الأعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها، بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه".

#### خامساً: إجراءات التخطيط الاستراتيجي

يقصد بالإجراءات في معناها العام مجموعة القواعد، الطرق والتقنيات، التي تسمح بتكوين وإعداد نشاط معين وتوجيهه حتى النهاية المرغوبة. وبالتالي فإن إجراءات التخطيط الاستراتيجي تعمل على جمع تصورات ذهنية بعدد من المصالح الوظيفية والعملية، من خلال طرح الأسئلة التالية ومحاولة الإجابة عنها:

1. ماذا يلائمنا أن نفعل؟.

يقتضي هذا السؤال دراسة المحيط لمعرفة الفرص والتهديدات المناسبة.

2. ماذا نستطيع أن نفعل؟.

والإجابة تكون بتحديد نقاط القوة والضعف بعد دراسة المؤسسة وطاقاتها.

3. ماذا نريد أن نفعل؟.

يبين هذا السؤال طموحات المسيرين، والمؤسسة عامة.

#### 4. ماذا سنفعل؟.

وفي هذه المرحلة يتم تحديد الاستراتيجيات والخطط العملية.

فعلى هذه الإجراءات أن تتطابق مع المنهجية العامة للمؤسسة، وهنا علينا أن نعرف أنه لا توجد منهجية متطابقة في كل زمان ومكان، مما يستدعي على المؤسسة تكييف هذه الإجراءات مع هيكلها وتنظيمها بحيث تعطى طابع المرونة.

#### المبحث الثالث: البنك الإلكتروني

##### أولاً: تعريف البنك الإلكتروني:

يستخدم تعبير أو مصطلح البنوك الإلكترونية ( Electronic Banking ) أو بنوك الإنترنت ( Internet Banking ) كتعبير متطور وشامل للمفاهيم التي ظهرت مع مطلع التسعينات كمفهوم الخدمات المالية عن بعد أو البنوك الإلكترونية عن بعد ( Remote Electronic Banking ) أو البنك المنزلي ( Home Banking ) أو البنك على الخط ( Online Banking ) أو الخدمات المالية الذاتية ( Self - Service Banking ) ، وجميعها تعبيرات تتصل بقيام الزبائن بإدارة حساباتهم وأنجاز أعمالهم المتصلة بالبنك عن طريق المنزل أو المكتب أو أي مكان آخر وفي الوقت الذي يريد الزبون ، ويعبر عنه بعبارة ( الخدمة المالية في كل وقت ومن أي مكان )

##### ثانياً: أنماط البنوك الإلكترونية وخدماتها .

ليس كل موقع لبنك على شبكة الانترنت يعني بنكا الكترونيا ، وسيظل معيار تحديد البنك الإلكتروني مثار تساؤل في بيئتنا العربية الى ان يتم تشريعيا تحديد معيار منضبط في هذا الحقل .

ووفقا للدراسات العالمية وتحديدًا دراسات جهات الاشراف والرقابة الامريكية والاوربية ، فان هناك ثلاثة صور اساسية للبنوك الإلكترونية على الانترنت :-

**1. الموقع المعلوماتي ، Informational** وهو المستوى الاساسي للبنوك الإلكترونية او ما يمكن تسميته بصورة الحد الادنى من النشاط الإلكتروني المصرفي ، ومن خلاله فان البنك يقدم معلومات حول برامجه ومنتجاته وخدماته المصرفية.

**2. الموقع التفاعلي او الاتصالي Communicative** بحيث يسمح الموقع بنوع من التبادل الاتصالي بين البنك وعملائه كالبريد الإلكتروني وتعبئة طلبات او نماذج على الخط او تعديل معلومات القيد والحسابات .

**3. الموقع التبادلي Transactional** وهذا هو المستوى الذي يمكن القول ان البنك يمارس فيه خدماته وانشطته في بيئة الكترونية ، حيث تشمل هذه الصورة السماح للزبون بالوصول الى حساباته وادارتها واجراء الدفعات النقدية والوفاء بقيمة الفواتير واجراء كافة الخدمات الاستعلامية واجراء الحوالات بين حساباته داخل البنك او مع جهات خارجية .

لدى استعراض واقع العمل المصرفي الإلكتروني ، فان غالبية البنوك في العالم قد انشأت بشكل او باخر مواقع معلوماتية تعد من قبيل المواد الدعائية ، واتجهت معظم المواقع الى استخدام بعض وسائل الاتصال التفاعلي مع الزبون ، على عكس المواقع التبادلية ، التي لا تزال اتجاهات البنوك نحوها تخضع لاعتبارات عديدة ، فهذه المواقع تعني قدرة الزبون على التعامل مع الخدمة المصرفية عن بعد ومن خلال الانترنت ، ولعل هذا ما يجعلنا نتمسك بالقول الذي نوضحه لاحقا من ان البنوك الإلكترونية انما هي البنوك التي تقع في نطاق النمط الثالث من الانماط المتقدمة .

والفهم الصحيح لكل مستوى من المستويات المتقدمة يتطلب الوقوف على الخدمات التي يباشرها البنك في كل مستوى ، ويوضح الجدول رقم 1 الخدمات المصرفية لكل نوع من الانواع المتقدمة.

الجدول رقم (1) أنماط البنوك الإلكترونية ومحتوى الخدمات الموافقة لكل نمط منها\*

<b>Information delivery</b>		
<b>Advanced interactivity level</b>	<b>Intermediary level of interactivity</b>	<b>Basic interactivity level</b>
Use customizing resources	Intermediary level of interactivity	Electronic brochure
Some subscription option	Report downloads	Promotional information
Advertisement	Recruitment forms	Ways for contact the bank
Discussion groups.	Hot links to other sites	Special offer announcements

<b>Banks use the Web to improve relationship with customers</b>		
<b>The advanced level of interactivity</b>	<b>Intermediary interactivity level</b>	<b>Basic interactivity level</b>
More advanced technologies, such as videoconference,	advising tools (as calculators, for example)	e-mail and forms are the ways a client has to make suggestions and complains

<b>The Web is a vehicle for the most common transactions</b>		
<b>Advanced level of interactivity</b>	<b>Intermediary interactivity level</b>	<b>Lowest level of interactivity</b>
Promoting the use of some e-cash as a way to develop transactions through the Web.	A client can have access for information on accounts through balance and statement	Opening accounts
	Fund transfer	Requesting products and services.

	Bill payments	Card requests
	Client has to have some access to the bank database	Investment and credit applications

(\*) [www.worldjute.com/ebank.html](http://www.worldjute.com/ebank.html)

### ثالثا: تغيير القناعة بشأن أمن الإنترنت أساس تنامي القناعة بالبنوك الإلكترونية

من فترة قصيرة مضت لم نكن نسمع احدا يقر ان شبكة الإنترنت بيئة آمنة ، وربما لا نزال نحن مع القول ان تحقيق درجة مقبولة من الامن على الشبكة امسى اهم متطلبات التوافق مع استحقاقاتها ، وتصبح مشكلة امن المعلومات اكثر حدة بالنسبة لعمليات التحويل النقدي باشكالها المختلفة . غير ان الاتجاه نحو قبول الانترنت كواسطة تبادل يزداد يوميا ، ربما بسبب شيوع الاهتمام بامننا ، وتحديد اعباء الإبداع المتزايد في ميدان وسائل امن التقنية وامن المعلومات ، الى جانب الاهتمام التشريعي والتنظيمي لتوفير الحماية لبيانات ومعلومات الانترنت وربما ، بسبب ان البنوك الفاعلة الكبرى دخلت المعركة، وشيئا فشيئا تضيق فرص الاختيار بين العمل على الشبكة او البقاء خارجها ، وتتجه عوامل السوق واستراتيجيات التسويق والادارة نحو استثمار الانترنت بيئة للعمل ، لأنها تحتل مكانا يتسع يوما فيوم في ميدان النشاط التجاري والمالي ان المستخدمين تتزايد قناعاتهم بتحقيق مستوى من الامن ، لكن خياراتهم تتوقف على مدى فعالية اجراءات الامن ، ومن هنا كان التحدي الاول لصناع القرار هو امن المعلومات وتحسين مواقع العمل من الاختراقات الخارجية والداخلية ، ولعل من اكثر العوامل مساهمة في الاتجاه نحو قبول التعامل المالي على الشبكة نشوء وجود بوالص تامين على مخاطر العمل عبر الشبكة ، وكلنا يعلم انه بقدر توفر التامين من الخطر تتلاشى الخشية من حصوله ، لان المال مضمون ، ان لم يكن بسبب ما تفرضه وتتطلبه شركات التامين من اجراءات سلامة وامن ، وذلك بفضل وجود التعويض عند تحقق الخطر .

## رابعاً: أهمية البنوك الإلكترونية

ان الزبون بحاجة للحصول على حل لمشكلته وليس مشاهدة عرض يقدم له ، هذه اول الحقائق التي يمثل ادراكها مبرر وجود البنك الإلكتروني بل اساس نجاحه ، لهذا كان موقع شركة E-Loan المتخصصة بالاقراض الإلكتروني - على سبيل المثال - مميزا بين سائر المواقع الشبيهة ويميزها عن جهات الاقراض غير الإلكترونية ، لانه ليس مجرد موقع يعرض الاقراض بالوسائل التقنية ، بل لانه يساعد المستخدمين على تحديد وحساب احتياجاتهم وخياراتهم المتطلبه لحل مشاكلهم ثم يقدم حزمة من العروض والخدمات التي تتفق مع رغبة وطلب العميل .

ان البنوك غير الإلكترونية ، تقدم جزءا من الحلول لمشكلات الزبون لكنها لا تقدم حلولاً شاملة او تقدم حلولاً جزئية بكلفة عالية ، فاذا علمنا ان التنافس على اشده في سوق العمل المصرفي ، وعنوانه الخدمة الشاملة والاسرع بالكلفة الاقل ، فان البنوك الإلكترونية فرصة لتحقيق معدلات افضل للمنافسة والبقاء في السوق ، وببساطة ، فان الظن ان البنك الإلكتروني مجرد ادارة لعمليات مصرفية وحسابات مالية ظن خاطئ ، لان التقنية تتيح للزبون بذاته ان يدير مثل هذه الاعمال ولا يأبه بها ، ان وجود البنك الإلكتروني مرهون بقدرته على التحول الى موقع للمعلومة ومكان للحل المبني على المعلومة الصحيحة ، انه مؤسسة للمشورة ، ولفتح آفاق العمل ، مكان لما يمكن ان تسميه ، وقفة التسوق الواحدة ( One – stop shopping ) . اذ يلحظ المستخدم ان هذا الموقع يقدم خدمات مالية وضريبية واستشارية واستثمارية ويعرض حزما من الخدمات الشاملة تتلاقى مع متطلبات الزبائن لحل مشكلاتهم .

كما ان الاتجاه نحو الدفع النقدي الإلكتروني المصاحب لمواقع التجارة والاعمال الإلكترونية يقدم مبررا لبناء البنوك الإلكترونية ، فشركات التامين النفط ، الطيران ، الفنادق ، ... الخ تتجه بخطى واثقة نحو عمليات الدفع عبر الخط او الدفع الإلكتروني ، وهي عمليات تستلزم - ان لم يكن موقع الشركة يوفر وسائل الدفع النقدي - وجود حسابات بنكية او حسابات تحويل او نحوها ، وترك الساحة دون تواجد يعني دفع القطاعات المشار اليها الى ممارسة اعمال مالية على الخط لسد احتياجاتها التي لا توفرها جهات العمل المصرفي المتخصصة .

واللجوء الى البنوك الإلكترونية ، لجوء لاحد وسائل المنافسة ودرء مخاطر المنافسة المضادة، وهو ايضا لجوء الى تقديم خدمات شاملة بوقت قصير من عدد محدود من الموظفين ولقاء كلف اقل ، باعتبار ان البنك الإلكتروني يوفر في كلفة موجودات الوجود الفعلي للبنك ( المقر والموظفين والمصروفات والفروع وغيرها ) لكن علينا ان نعلم ان الوفرة في تكلفة تقديم الخدمة لا يتعين ان تعود للبنك نفسه ، فهذا لا يقيم فرقا بينها وبين الخدمات غير الإلكترونية ، لهذا تقوم البنوك الإلكترونية على قاعدة رئيسة اخرى وهي ان الوفرة في كلفة الخدمة عائد تشاركي بين البنك والعميل ، ومن هنا كانت بدلات تقديم الخدمة للعميل اقل بكثير مما يؤديه بالنسبة للخدمات الشبيهة غير الإلكترونية .

قد لا يكون صحيحا قول احد اشهر باحثي البنوك الإلكترونية ان الاتجاه الحتمي نحو البنوك الإلكترونية يوجه رسالة الى البنوك التقليدية - كما يسميها - مضمونها ان اللعبة قد انتهت ، ( Game is Over ) ، ربما في ذلك مبالغة ، فلا يزال العمل البنكي ( سيما ) ضمن محاولاته اللحاق بركب التقنية واستثمار التكنولوجيا قائما ومزدهرا ، لكن الخشية من تطورات دراماتيكية في وقت لا تتوفر لنا القدرة ولا الخيارات للتواؤم معها ، او ربما نكون عندها قد تاخرنا كثيرا في ظل حقيقة ان الوجود المبكر على الشبكة عامل هام من عوامل النجاح .

#### خامسا: استراتيجيات مواجهة التحديات القانونية في بيئة البنوك الإلكترونية:-

على البنوك إدراك ان التقييم لمدى نجاح ومكانة البنك لا يقوم على ذات المعايير المعهودة في البيئة السابقة على التواجد على الانترنت ، ذلك ان تقييم مواقع البنوك يخضع ايضا لاعتبارات اخرى غير اعتبارات نطاق الخدمة وحجم البنك والمعايير التقييمية التقليدية الاخرى ، ومرد ذلك الطبيعة الخاصة لبنوك الانترنت وحاجتها الى استراتيجيات امنية وتسويقية وتصميمية تختلف عن البنوك العادية ، لها اثر في مستوى نجاح البنك ومستوى الوثوقية بخدماته ، لهذا اعتمدت معايير مختلفة ، منها على سبيل المثال المعايير التالية :-

مدة عمل البنك في البيئة الافتراضية

2. عدد وانماط ونوعية الخدمات الإلكترونية المقدمة .
3. مستوى الامن والموثوقية من خلال الوسائل المتبعة
4. آليات العمل والمعايير المتبعة
5. بساطة الاجراءات التقنية وفعالية الوثيقة القانونية
6. حجم الروابط التي يوفرها موقع البنك الإلكتروني وجهات خدمة الدعم والخدمات الوسيطة او الاضافية ،
7. مستويات النماء وتطوير الاعمال مقيسة باتجاهات النماء في بيئة الانترنت
8. مقارنة المعايير المتقدمة مع حجم المؤسسة المصرفية وسوقها البشري والانمائي والفئة التي تصنف ضمنها .
9. الاطار والمحتوى المعلوماتي المقدم على موقع البنك.
10. الاطار التفاعلي مع الزبون .
11. الوجود الاضائي والفعلي لموقع البنك على الارض وقدرة الوصول الى مواقع خدماته الفعلية

وبتدقيق هذه المعايير وغيرها يلاحظ ان جهة التقييم لم تعد بالضرورة جهة مصرفية بل ان غالبية هذه المعايير يقوم بها مستشارون تقنيون او امنيون او قانونيون او نحو ذلك وخلاصة التقييم تكون محلا للمواد الاعلامية المختلفة مما يضع البنك في تحدي التأثير بالرأي العام او تآثر الرأي العام بأية اخفاقات.

وفيما يتعلق بالبنك الراغب في اقتحام عوالم البنوك الإلكترونية او يسعى الى توفير حماية فاعلة لنشاطه الذي بدأه في هذا الحقل ، يتعين ان تنطلق الاستراتيجيات القانونية من قاعدة ان الحماية القانونية لها ذات القدر من الاهمية التي تحظى به الجاهزية التقنية وتحظى به سياسات التسويق. ولترجمة هذا الاساس الى مهام وخطط يتعين تهيئة كادر قانوني عارف مدرك لطبيعة المخاطر

المحتملة جاهز لمواجهةها ، ولا نقصد بالكادر هنا المحامين والمستشارين فقط ، انما عناصر البحث والتطوير القانوني المناط بها ادراك كل جديد والتعامل مع كل خطر محتمل ، وقد اظهرت الدراسات التحليلية ان نمط ووسائل اداء وطبيعة معارف العاملين في حقل الحماية القانونية لمشاريع الاعمال الإلكترونية تتميز محتوى وشكلا وتكتيكا عن نمط ووسائل واداء وطبيعة معارف غير العاملين في هذا الحقل . كما ان أهم عناصر استراتيجيات الاداء القانوني لمشاريع تقنية المعلومات عموما بناء قواعد المعلومات المتطورة على الدوام التي تكفل بقاء الادارات القانونية على الاطلاع على كل جديد لان ما يحدث لدى الغير اصبح على قدر كبير من الاهمية في ظل ما تثيره هذه الاعمال من مشكلات تنازع القوانين والاختصاص .

ان القرن الحادي والعشرين ، استلزم ولم يزل يتطلب ، تحليلا شاملا (COMPREHENSIVE ANALYSIS) للخدمات والمنتجات المالية الإلكترونية وللتجارة الإلكترونية ، كمدخل لتحديد سمة البنوك الإلكترونية ، بنوك القرن ، ولا يستقيم الوعي بهذه المؤسسة الجديدة من مؤسسات عالم الادارة والمال ، بل لا يتعين اقتحام عوالمها دون :-

- 1- تحليل الاتجاهات الحديثة نحو الخدمات المالية المؤتمتة ( ELECTRONIC FINANCIAL SERVICES)، كما ونوعا.
  - 2- تحديد المخاطر المالية والادارية المحتملة ( مخاطر الاعمال )
  - 3- تحديد الاحتياجات المادية والفنية والمعرفية والبشرية والاستشارية المتطلبية لهذا النمط المستجد من الاعمال وبشكل خاص اعتماد معايير الامن والخصوصية .
  - 4- تحديد التحديات القانونية الناجمة في بيئة علاقات البنوك الإلكترونية وحلولها .
  - 5- فحص وتقييم القواعد التنظيمية المتصلة بتجارة الانترنت عموما والبنوك الإلكترونية على وجه الخصوص .
  - 6- وضع خطط العمل المناسبة والملائمة لتطبيق أنشطة العمل البنكي الإلكتروني وضمان التغذية والتطوير ومواصلة التقييم والبحث للموائمة مع التطورات السريعة في هذا القطاع.
- ان ادراك البنوك الإلكترونية ، نظاما واستراتيجية ومنافع ، منوط كمتطلب سابق معرفة استراتيجيات التجارة الإلكترونية ومعرفة نطاقها وعلاقتها بعمليات اتمة الأعمال وادارتها ،

والتمييز بين طوائف وصور التجارة الإلكترونية ومعرفة كيف يمكن ان تطبق التجارة الإلكترونية ومتطلباتها وتحدياتها، وبعد الاحاطة بهذا المتطلب السابق ، يتعين ادراك تأثير خدمات الخط التكنولوجي على العمل البنكي . وادراك مدى وكيفية تأثير التقنية على علاقة الزبون بالخدمة المالية . ووصف المشكلات التي تخلقها التقنية في بيئة العمل البنكي ، ووصف الطرق المستحدثة لتحقيق البنوك عوائد ربحية من خلال البنوك الإلكترونية و تحديد العناصر المتصلة بالقواعد الجديدة للتنافس في بيئة العمل البنكي .

### الفصل الثالث: الإطار العملي

#### المبحث الأول: نبذة عن البنك الإسلامي الأردني

تأسس البنك الإسلامي الأردني للتمويل والاستثمار كشركة مساهمة عامة محدودة سنة(1979)لممارسة الأعمال التمويلية والمصرفية والاستثمارية طبقا لأحكام الشريعة الإسلامية الغراء. كما باشر الفرع الأول للبنك العمل في (22-9-1979)برأسمال مدفوع لم يتجاوز المليون دينار من رأس مال المصرح به البالغ أربعة ملايين دينار،وقد أصبح رأسماله (خمسة وستون)مليون دينار أردني (أي حوالي 92مليون دولار أمريكي).

يقدم البنك خدماته المصرفية والاستثمارية والتمويلية من خلال فروعها البالغة (56)فرعا و(10مكاتب) والمنتشرة في جميع أنحاء المملكة ، كما يقدم خدمات الصراف الآلي والتي يبلغ عددها في الفروع والمرافق العامة في جميع أنحاء الأردن(66)جهازا

يعمل في البنك الإسلامي حوالي (1498)موظفا وموظفة يتصرفون بالخبرة والدراية الكافية لتقديم الخدمات المصرفية الإسلامية.

وبلغ عدد حسابات العملاء العاملة في البنك حوالي (598)ألف حساب وبلغ العدد القائم للعمليات التمويلية في نهاية عام 2006 حوالي 99الف عملية.

تعتمد إستراتيجية البنك على عناصر أساسية تحكم عملة في السوق المصرفي وهي:

1. المحافظة على قوة المركز المالي للبنك

2. زيادة حصة البنك في السوق المصرفي

3. الحفاظ على ترسيخ القيم والمثل العليا التي تحملها رسالة البنك الإسلامي

### سياسة الجودة

يسعى البنك الإسلامي الأردني لتقديم خدمات ومنتجات مصرفية متميزة والالتزام بتطويرها وتحسينها، وابتكار خدمات جديدة بما ينسجم مع مبادئ قيم الشريعة الإسلامية الغراء وتحقيق تطلعات المتعاملين من خلال أهداف الجودة وفق المتطلبات الواصفة الدولية الايزو(9001-2000)

المبحث الثاني: تحليل عينة الدراسة

أولاً: التخطيط الاستراتيجي واثره في عمل البنوك الإلكترونية

جدول رقم (2) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب كفاية درجة الامان في البنوك الإلكترونية

الفقرة	العدد	النسبة المئوية
غير موافق بشدة	1	5.0
غير موافق	10	50.0
موافق الى حد ما	3	15.0
موافق	3	15.0
موافق بشدة	3	15.0
المجموع	20	100

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (2) بأن أعلى نسبة من المبحوثين اجابوا بغير الموافقة بنسبة بلغت (50%)، ثم وينسبة متساوية لكل من موافق لحد ما وموافق وموافق بشدة بنسبة بلغت (15%).

جدول رقم (3) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب دور البنوك الإلكترونية في زيادة الارباح

الفقرة	العدد	النسبة المئوية
غير موافق بشدة	2	10.0
غير موافق	1	5.0
موافق الى حد ما	7	35.0
موافق	8	40.0
موافق بشدة	2	10.0
المجموع	20	100

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (3) بأن أعلى نسبة من المبحوثين اجابوا بموافق بنسبة بلغت (40%)، ثم نسبة الذين اجابوا بموافق لحد ما بنسبة (35%). أما ادنى نسبة اجابات فكانت لغير الموافق بنسبة (5%).

جدول رقم (4) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب ربط البنوك الإلكترونية والحكومة الإلكترونية

الفقرة	العدد	النسبة المئوية
موافق الى حد ما	2	10.0
موافق	9	45.0
موافق بشدة	9	45.0
المجموع	20	100

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (4) بأن أعلى نسبة من المبحوثين اجابوا بموافق وموافق بشدة بنسبة بلغت (45%) الى كل منهما، أما أدنى نسبة إجابات فكانت موافق الى حد ما بنسبة (10%).

جدول رقم (5) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب تفضيل البنك الإلكتروني عن البنك غير الإلكتروني

الفقرة	العدد	النسبة المئوية
غير موافق بشدة	3	15.0
غير موافق	4	20.0
موافق الى حد ما	10	50.0
موافق	3	15.0
المجموع	20	100

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (5) بأن أعلى نسبة من المبحوثين اجابوا موافق الى حد ما بنسبة بلغت (50%)، أما أدنى نسبة إجابات فكانت غير موافق بشدة و موافق ما بنسبة (15) الى كل منهما.

جدول رقم (6) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب البنك الإلكتروني و تشجيع الإستثمار في الأردن

الفقرة	العدد	النسبة المئوية
غير موافق بشدة	1	5.0
غير موافق	2	10.0
موافق الى حد ما	9	45.0
موافق	8	40.0
المجموع	20	100

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (6) بأن أعلى نسبة من المبحوثين اجابوا موافق الى حد ما بنسبة بلغت (45%)، أما أدنى نسبة إجابات فكانت غير موافق بشدة ما بنسبة (5).

جدول رقم (7) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب تحقيق ميزة تنافسية للبنك الإلكتروني

الفقرة	العدد	النسبة المئوية
غير موافق بشدة	1	5.0
موافق الى حد ما	1	5.0
موافق	10	50.0
موافق بشدة	8	40.0
المجموع	20	100

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (7) بأن أعلى نسبة من المبحوثين اجابوا بموافق بنسبة بلغت (50%)، ثم نسبة الذين اجابوا بموافق بشدة بنسبة (40%). أما ادنى نسبة اجابات فكانت لبقية الفقرات بنسبة (5%).

جدول رقم (8) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب التخطيط الاستراتيجي في البنوك على إدارة التغيير

الفقرة	العدد	النسبة المئوية
موافق الى حد ما	3	15.0
موافق	9	45.0
موافق بشدة	8	40.0
المجموع	20	100

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (8) بأن أعلى نسبة من المبحوثين اجابوا بموافق بنسبة بلغت (45%)، ثم نسبة الذين اجابوا بموافق بشدة بنسبة (40%). أما ادنى نسبة اجابات فكانت موافق الى حد ما بنسبة (15%).

جدول رقم (9) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب التخطيط الاستراتيجي على رفع الفاعلية التنظيمية في البنوك الإلكترونية

الفقرة	العدد	النسبة المئوية
غير موافق	2	10.0
موافق الى حد ما	1	5.0
موافق	9	45.0
موافق بشدة	8	40.0
المجموع	20	100

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (9) بأن أعلى نسبة من المبحوثين اجابوا بموافق بنسبة بلغت (45%)، ثم نسبة الذين اجابوا بموافق بشدة بنسبة (40%). أما ادنى نسبة اجابات فكانت موافق الى حد ما بنسبة (5%).

جدول رقم (10) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب استخدام البنك الإلكتروني

الفقرة	العدد	النسبة المئوية
غير موافق بشدة	1	5.0
موافق الى حد ما	6	30.0
موافق	6	30.0
موافق بشدة	7	35.0
المجموع	20	100

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (10) بأن أعلى نسبة من المبحوثين اجابوا بموافق

بشدة بنسبة بلغت (35%)، أما ادنى نسبة اجابات فكانت غير موافق بشدة بنسبة (5%)

جدول رقم (11) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الاطار التفاعلي مع

البنوك الإلكترونيه

الفقرة	العدد	النسبة المئوية
موافق الى حد ما	8	40.0
موافق	7	35.0
موافق بشدة	5	25.0
المجموع	20	100

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (11) بأن أعلى نسبة من المبحوثين اجابوا موافق الى حد ما

بنسبة بلغت (40%)، ثم نسبة الذين اجابوا بموافق بنسبة (35%). أما ادنى نسبة اجابات

فكانت موافق بشدة بنسبة (25%)

جدول رقم (12) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب دور التخطيط الاستراتيجي في إنشاء  
البنوك الإلكترونية

الفقرة	العدد	النسبة المئوية
موافق الى حد ما	3	15.0
موافق	9	45.0
موافق بشدة	8	40.0
المجموع	20	100

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (12) بأن أعلى نسبة من المبحوثين اجابوا بموافق بنسبة بلغت (45%)، ثم نسبة الذين اجابوا بموافق بشدة بنسبة (40%). أما ادنى نسبة اجابات فكانت موافق الى حد ما بنسبة (15%)

جدول رقم (13) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فاعلية البنوك الإلكترونية في الأردن

الفقرة	العدد	النسبة المئوية
موافق الى حد ما	12	60.0
موافق	6	30.0
موافق بشدة	2	10.0
المجموع	20	100

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (13) بأن أعلى نسبة من المبحوثين اجابوا موافق الى حد ما بنسبة بلغت (60%)، ثم نسبة الذين اجابوا بموافق بنسبة (30%). أما ادنى نسبة اجابات فكانت موافق بشدة بنسبة (10%)

جدول رقم (14) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحماية القانونية من الهكر

الفقرة	العدد	النسبة المئوية
غير موافق بشدة	1	5.0
موافق الى حد ما	3	15.0
موافق	11	55.0
موافق بشدة	4	20.0
غير موافق بشدة	1	5.0
المجموع	20	100

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (14) بأن أعلى نسبة من المبحوثين اجابوا بموافق بنسبة بلغت (55%)، ثم نسبة الذين اجابوا بموافق بشدة بنسبة (20%). أما ادنى نسبة اجابات فكانت غير موافق بشدة بنسبة (5%)

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: هناك علاقة بين تطبيق الاستراتيجية و عمل البنك الإلكتروني

جدول رقم (15) نتائج اختبار (ت) للعينة الواحدة One-Sample Statistics

لاختبار العلاقة بين دور تطبيق الاستراتيجية و عمل البنك الإلكتروني

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	قيمة (ت) الجدولية	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
4.25	0.72	26.533	1.96	19	0.000

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (15) وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين دور تطبيق الاستراتيجية و عمل البنك الإلكتروني، حيث بلغ متوسط الإجابات

(4.25) وهو أعلى من متوسط المقياس الافتراضي (3)، وبلغت قيمة (ت) المحسوبة (26.533) والدلالة الإحصائية لها (0.000). وبناء عليه تقبل فرضية الدراسة.

ثانيا: هناك علاقة طردية في زيادة الأرباح للبنوك التي بدأت باعتماد البنوك الإلكترونية

**جدول رقم (16) نتائج اختبار (ت) للعينة الواحدة One-Sample Statistics**  
**العلاقة الطردية في زيادة الأرباح للبنوك التي بدأت باعتماد**  
**البنوك الإلكترونية**

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	قيمة (ت) الجدولية	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
3.89	3.90	52.105	1.96	19	0.000

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (16) وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% في زيادة الأرباح للبنوك التي بدأت باعتماد البنوك الإلكترونية ، حيث بلغ متوسط الإجابات (3.89) وهو أعلى من متوسط المقياس الافتراضي (3)، وبلغت قيمة (ت) المحسوبة (52.105) والدلالة الإحصائية لها (0.000). وبناء عليه تقبل فرضية الدراسة.

ثالثا: هناك علاقة ترابط في البنوك الأردنية بين العمل الإلكتروني وغير الإلكتروني

## جدول رقم (17) نتائج اختبار (ت) للعينة الواحدة One-Sample Statistics

لاختبار العلاقة في البنوك الاردنية بين العمل الإلكتروني وغير الإلكتروني

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة(ت) المحسوبة	قيمة(ت) الجدولية	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
4.35	0.67	29.000	1.96	19	0.000

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (17) وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% في البنوك الاردنية بين العمل الالكتروني وغير الإلكتروني، حيث بلغ متوسط الإجابات (4.35) وهو أعلى من متوسط المقياس الافتراضي (3)، وبلغت قيمة (ت) المحسوبة (29.000) والدلالة الإحصائية لها (0.000). وبناء عليه تقبل فرضية الدراسة.

رابعاً: هناك علاقة لزوم لوجود الحكومة الإلكترونية الاردنية لتفعيل استراتيجيات التطوير في

البنوك الإلكترونية جدول رقم (18) نتائج اختبار (ت) للعينة الواحدة One-Sample

Statistics لاختبار العلاقة بين لزوم وجود الحكومة الإلكترونية الاردنية

لتفعيل استراتيجيات التطوير في البنوك الإلكترونية

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة(ت) المحسوبة	قيمة(ت) الجدولية	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
2.65	0.93	12.698	1.96	19	0.000

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (18) وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين لزوم لوجود الحكومة الإلكترونية الاردنية لتفعيل استراتيجيات التطوير في البنوك الإلكترونية، حيث بلغ متوسط الإجابات (2.65) وهو ادنى من متوسط المقياس الافتراضي

(3)، وبلغت قيمة (ت) المحسوبة (29.000) والدلالة الإحصائية لها (0.000). وبناء عليه ترفض فرضية الدراسة.

خامسا: هناك علاقة خوف من استخدام الانترنت في الامور المالية مما يضعف استراتيجيات انشاء البنوك الإلكترونية

جدول رقم (19) نتائج اختبار (ت) للعينة الواحدة **One-Sample Statistics** لاختبار العلاقة بين الخوف من استخدام الانترنت في الامور المالية مما يضعف استراتيجيات انشاء البنوك الإلكترونية

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة(ت) المحسوبة	قيمة(ت) الجدولية	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
3.19	0.55	26.101	1.96	19	0.000

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (19) وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين الخوف من استخدام الانترنت في الامور المالية مما يضعف استراتيجيات انشاء البنوك الإلكترونية، حيث بلغ متوسط الإجابات (3.19) وهو اعلى من متوسط المقياس الافتراضي (3)، وبلغت قيمة (ت) المحسوبة (26.101) والدلالة الإحصائية لها (0.000). وبناء عليه تقبل فرضية الدراسة

سادسا: هناك علاقة ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على عمل البنوك الإلكترونية

## جدول رقم (20) نتائج اختبار (ت) للعينة الواحدة One-Sample Statistics

لاختبار العلاقة بين ذو دلالة التخطيط الاستراتيجي وعمل البنوك الإلكترونية

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة(ت) المحسوبة	قيمة(ت) الجدولية	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
3.68	0.25	65.132	1.96	19	0.000

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (20) وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% للتخطيط الاستراتيجي على عمل البنوك الإلكترونية، حيث بلغ متوسط الإجابات (3.68) وهو أعلى من متوسط المقياس الافتراضي (3)، وبلغت قيمة (ت) المحسوبة (65.132) والدلالة الإحصائية لها (0.000). وبناء عليه تقبل فرضية الدراسة

### الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

#### المبحث الأول: الاستنتاجات

لقد توصل البحث الى الاستنتاجات التالية:

1. لا يوجد عملية ترويج للبنك الإلكتروني في الأردن
2. يوجد ربط بين الحكومة الإلكترونية والبنوك الإلكترونية
3. لا يوجد اعداد كبيرة من الافراد يستخدم البنك الإلكتروني
4. لا يوفر البنك الإلكتروني جميع الخدمات المصرفية
5. لا يوجد حماية كافية على استخدام البنك الإلكتروني
6. يوجد علاقة قوية بين التخطيط الاستراتيجي والبنك الإلكتروني

7. لا يوجد دراسات كافية عن البنوك الإلكترونية

المبحث الثاني: التوصيات

1. زيادة عملية الترويج لدى البنوك لعملية البنك الإلكتروني

2. زيادة الخدمات في البنوك الإلكترونية

3. زيادة الحماية على مستخدمي البنك الإلكتروني

4. تشجيع أفراد المجتمع على استخدام البنك الإلكتروني

5. زيادة الرقابة من قبل الحكومة الإلكترونية على البنوك الإلكترونية

6. زيادة الدراسات عن موضوع البنك الإلكتروني

المراجع

1. حديد ، جواد ، الواقع المصرفي العربي ومدى إنسجامه مع فكرة ومفهوم المصارف الشاملة، مع إشارة خاصة إلى التجربة الأردنية، ندوة اتحاد المصارف العربية، 20- 23 يوليو 1994.
2. شاكر، شفيق كايد، التحليل البيئي وأثره في صياغة الاستراتيجية، أطروحة دكتوراة، جامعة بغداد، 2002/3/12م
3. شحاتة، إبراهيم، بعض الاتجاهات المعاصرة في التشريعات المصرفية: مع المقارنة بالوضع في دول مجلس التعاون الخليجي، معلق الأهرام الاقتصادي، 1996/10/28م.
4. مركز بحوث بنك مصر: التخطيط الإستراتيجي في البنوك في عالم متغير، أوراق بحثية، بنك مصر، القاهرة، 1999 /6 /1.
5. مواقع الانترنت :-

[www.nupedia.com](http://www.nupedia.com)

<http://encarta.msn.com>

<http://history.cc.ukans.edu/history>,

<http://ihr.sas.ac.uk/ihr> , <http://www.hyperhistory.com>

[www.duke.edu](http://www.duke.edu) [www.entreworld.org](http://www.entreworld.org),

[www.washingtonpost.com](http://www.washingtonpost.com)

, [www.wwia.org](http://www.wwia.org) [www.matisee.net/files/glossary](http://www.matisee.net/files/glossary)

[www.sakhr.com](http://www.sakhr.com) , [www.duhaim.org](http://www.duhaim.org)

David, Fred, Strategic Management: Concept and Cases, New Jersey, -7  
Prentice Hall, 11<sup>th</sup> ed, 2007.

- 8 Dess, G., Lmpin, G, And Einser, A., Strategic Management: Creating Competitive Advantage, Boston, M, Graw – Hill, 2007.
- 9 Hill, C., And Johns, G., Strategic Management: An Integral Approach, Boston, Mifflin Company, 7<sup>th</sup> ed., 2007.
- 10 Wheelen, Thomas and Hunger, David, Strategic Management and Business Policy, Upper Saddle River, 11<sup>th</sup> ed., 2008.

بسم الله الرحمن الرحيم

سعادة الموظف المحترم

السلام عليكم ورحمة الله،،

الموضوع: استبانته

يقوم الباحثون باعداد دراسة حول

(دور التخطيط الاستراتيجي في البنوك الالكترونية)

لذا نرجوا منكم التكرم بدراسة كل فقرات الاستبانة، والاجابة عليها بدقة وموضوعية.

علماً بان المعلومات التي ستتفضلون بها سوف تستخدم لاغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بمنتهى السرية.

الباحثون

شاكرين لكم حسن تعاونكم

عبارات الاستبانة

يرجى وضع إشارة ( X ) داخل مربع الإجابة التي ترى إنها اقرب إلى رأيك :

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
1	إن درجة الأمان في البنوك الإلكترونية كافية					
2	للبنوك الإلكترونية دور في زيادة أرباح البنوك					
3	يوجد ربط بين البنوك الإلكترونية والحكومة الإلكترونية					
4	تفضل استخدام البنك الإلكتروني عن البنك غير الإلكتروني					
5	البنوك الإلكترونية تشجع الاستثمار في الأردن					
6	يحقق البنك الإلكتروني ميزة إضافية					
7	يساعد التخطيط الاستراتيجي في البنوك على إدارة التغيير					
8	يعمل التخطيط الاستراتيجي على رفع كفاءة وفعالية الأداء في البنوك الإلكترونية					
9	أشجع استخدام البنك الإلكتروني					
10	هناك إطار تفاعلي مع البنوك الإلكترونية					
11	التخطيط الاستراتيجي له اثر في إنشاء البنوك الإلكترونية					
12	البنوك الإلكترونية تعمل بكفاءة					
13	القانون الأردني يحمي العملاء من المكر					

## واقع الحوكمة في جامعة القدس

نداء دار طه

د. جمال حلاوة

جامعة القدس

معهد التنمية المستدامة

### ملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من إستخدام أساليب الحوكمة الجامعية في جامعة القدس، والذي بلغ عدد طلابها (14000) طالب (عمادة القبول والتسجيل، 2010) وموظفيها وبلغ عددهم (1117) موظف (شؤون الموظفين، 2010) وذلك للوصول إلى مستوى عال يصل إلى الجامعات المتحضرة التي تعتبر (الحوكمة) من أولوياتها، كما تعتبرها جزءاً من الجودة وهي ما تصبو إليه مخرجات التعليم العالي. وأوضحت هذه الدراسة الميدانية من خلال النتائج التي توصل إليها الباحثان، أن المجتمع الفلسطيني مجتمع عشائري منذ الخليقة، ويعتبر صغير الحجم إذا ما قورن بدول العالم، وأن (الحوكمة) في جامعة القدس موجودة ولكن ليس بالمستوى المطلوب، وفق معايير الحوكمة (عالمياً)، إذ أنها تميل إلى التعامل في حل المشاكل إلى القيم والاتجاهات، أكثر من تطبيق متطلبات الحوكمة ومعاييرها، فعادة ما تأخذ في العادات والتقاليد في حل المشاكل، وهناك الاتجاهات (الأحزاب)، التي تلعب الدور الكبير في الجمع بين وجهات النظر وحل المشاكل وخاصة إذا كانت المشكلة بين طرفين من نفس الحزب، بالإضافة إلى أن معظم القرارات تكون ارتجالية، رغم وجود كتاب صادر عن شؤون الموظفين يختص في أنظمة وقوانين الجامعة (ألا وهي الحوكمة)، إلا أن طابع العشائرية يسيطر أكثر من استخدام نظم الحوكمة، سواء كان على مستوى الطلبة أو على مستوى الموظفين، كما أظهرت النتائج أن معظم الموظفين في الجامعة لا يعودون إلى الكتاب الخاص بالأنظمة والقوانين، أو يجهلون ما فيه من نصوص، أو لا يعلمون بوجوده بين أيديهم، كما أن هنالك بعض البنود في هذا الكتاب غامضة أو تفسر بطريقة غير مفهومة، كما أظهرت النتائج أن ضعف الموارد المالية كان له الأثر الكبير في عدم القدرة على تطبيق الأنظمة والقوانين، وبناءً على النتائج أوصت الدراسة بضرورة رفع مستوى التطبيق اللازم لمعايير ومتطلبات أنظمة الحوكمة (الحكم الرشيد)، مثل الحكم السليم والعدل في حل المشاكل بين الطلبة، وفض نزاعات الطلبة إذا كانت مع بعضهم البعض، أو مع الموظفين بشكل عام أو الموظفين مع بعضهم البعض، أو مع الإدارة العليا، دون تحيز أو تمييز، كما أوصت الدراسة بضرورة إيجاد مصادر دعم مادية ووضع حد للوصوليين، وتكوين لجان سرية لحماية الجامعة، بالإضافة إلى الحكم على مستوى الأكاديميين، وطريقة التعامل معهم وأسلوب الترتيبات والتعيينات وكيفية الحكم على كفاءة الموظفين وفق معايير وأسس موضوعية: مثل حقوق العاملين، الأمن الوظيفي، الرواتب والمحافظة على كرامة المدرسين من خلال رواتب ينص عليها قانون التعليم العالي ( حسب الكادر) وتتناسب مع المستوى المعيشي والحكم الرشيد في الرضا الوظيفي وكيفية نظام الأتعاب وطرق احتساب التعويضات، ودفعها حسب القانون والعدالة في تطبيق نظام

الإجازات، والشفافية، المساءلة، والنزاهة، وتوضيح خطوط السلطة والمسؤولية وطرق الاتصال واتخاذ القرارات والنشر، وحرية الكلمة، واستخدام نظام الحوافز والمكافآت والثواب والعقاب، للطلبة والموظفين.

## ABSTRACT

This study aimed to verify the use of methods of governance undergraduate at the University of Jerusalem, which reached the number of students (14000) students (Admissions and Registration, 2010), staff and numbered (1117) Officer (Personnel, 2010) in order to access the university to the high level up to the universities that are considered civilized (governance) of the priorities, is also considered part of the quality is the aspiration of the output of higher education. The study of the field through the results reached by the researchers, that Palestinian society is a tribal society since the creation, and is small when compared to countries of the world, and (governance) at the University of Jerusalem there but not at the level required, in accordance with standards of governance (global), as they tend to deal in solving the problems to the values and trends, more than one application governance requirements and standards, usually take the customs and traditions in solving problems, and there are trends (the parties), which plays a major role in bringing together the views and solve problems, especially if the problem is between both sides of the same party, in addition to that most decisions are ad hoc, despite the existence of a book by the personnel specializing in the laws and regulations of the university (not a corporate governance), but that the nature of tribal control over the use of systems of governance, whether at the level of students or at the level of staff, results also showed that most of the staff at the university do not return to the book of regulations and laws, or do not know what the texts, or do not know his presence in their hands, and there are some items in this book are vague, or interpreted in a manner not understood, as shown by results that the weakness of financial resources had a significant impact in the inability to apply the laws and regulations, and building on the study recommended the need to raise the level of application required for the standards and requirements of systems of governance (good governance), such as good governance and equitable solution of problems among students, and resolution of conflicts students if they with each other, or with the staff in general or staff with each other, or with senior management, without bias or discrimination, the study also recommended the need to find sources of support material and put an end to Ousoliyn, and composition of the committees secret to protect the university, as well as governance at the level of academics, and how to deal with them and method of promotions and appointments and how to judge the efficiency of staff in accordance with standards and objective grounds: such as the rights of workers, job security, salaries and maintain the dignity of teachers through the salary provided by the Higher Education Act (as staff) and commensurate with the level of living and good

governance in job satisfaction and how system of fees and ways of calculating compensation, and paid according to law and justice in the application of the leaves, transparency, accountability, integrity, and to clarify lines of authority, responsibility and methods of communication and decision-making and publishing, and freedom of speech, and the use of the system of incentives and rewards and reward and punishment, for students and staff.

## مقدمة

عرّفت الحوكمة على أنها مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الشركة أو المؤسسة. وبذلك فإنها تعني النظام أي وجود نظم، تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسئول والمسؤولية". (شبكة الإعلام العربية) وتعتبر الجامعات من المؤسسات الرئيسية والحساسة والتي يجب أن تكون السباقة في تطبيق متطلبات الحوكمة حيث أنها وجدت للبناء والتنمية وتخريج طلبة في القانون والحكم الرشيد، وتنشئة أجيال صالحة، ومنذ نشوء الجامعات في الضفة الغربية فترة السبعينات من القرن الماضي، بدأت تظهر بعض ملامح النشاط والحيوية في الاقتصاد الفلسطيني حيث أن الجامعات لها علاقاتها التبادلية مع المجتمع. وتساهم الجامعات في معظم دول العالم في التنمية من مختلف جوانبها، الاجتماعية والاقتصادية والإدارية والسياسية والصحية وغيرها، وهي جزء هام وحيوي من المجتمع العام، كما أن لها علاقاتها التبادلية مع هذا المجتمع (النجار، 1990). ويجتهد القائمون على الجامعات في صياغة رسالة الجامعة التعليمية، التي تحدد لاحقاً الأهداف العليا للجامعة، ومهما اختلفت صيغ هذه الرسائل إلا أنها تجمع بشكل أو بآخر على أن أسمى أهداف الجامعات تتركز في هدفين أساسيين الأول: تعليم جيد يتمثل بالدفع بأفواج الخريجين المؤهلين لملء الشواغر في المؤسسات المختلفة للدولة بما يتناسب واحتياجاتها، أي أن يكون هناك توافق بين متطلبات المجتمع ونوعية الخريجين، والهدف الثاني: يعبر عن خدمة المجتمع من خلال التفاعل بين الجامعة والمجتمع وإسهام الجامعة في حل القضايا بأنواعها المختلفة على الأصعدة من خلال الأبحاث وورش العمل الصناعية، التعليمية، الاجتماعية، الزراعية، وغيرها (سرحان وطه، 2004). وبما أن الجامعات شريان رئيس لا غنى عنه

في بناء المجتمع، وتوعيته، وتعليمه ليرقى إلى أعلى مستويات العلم والحضارة، لأجيال الحاضر والمستقبل.

جاءت فكرة هذا البحث للتعرف على أحد العناصر المهمة والداعمة في بناء المجتمع ومواكبة الجامعات من حيث التطوير والتنمية، وهو بعنوان واقع الحوكمة في جامعة القدس. وأما بالنسبة لجامعة القدس فهي إحدى المؤسسات الأكاديمية الرائدة في فلسطين، التي تقدم الخدمات التعليمية، والتربوية، والاجتماعية لأهم شريحة في المجتمع وهم فئة الشباب، وتسعى إلى تحقيق أهدافها بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، من خلال الموارد البشرية والكوادر المؤهلة، والتي تتكون من نخبة من الأكاديميين المتميزين، وكادر إداري من ذوي الخبرة والدراية يعملون جنباً إلى جنب من أجل إنجاح المسيرة التعليمية (إدارة شؤون الموظفين، 2010). بالإضافة إلى الموارد المادية والمعنوية التي لها دورها في تقدم وازدهار الجامعة، كما تعتبر جامعة القدس ثاني أكبر جامعة من حيث عدد الطلاب، بعد جامعة النجاح الوطنية في نابلس (تقرير وزارة التعليم العالي، 2010).

### مشكلة الدراسة

بما أن موضوع الحوكمة الجامعية يصب في استخدام الشفافية، النزاهة، والمشاركة والوضوح وتطبيق الأنظمة والقوانين، والمساءلة، لتطوير وبناء المجتمعات، وإحداث تغييرات إيجابية في الدولة التي أسست هذه الجامعات. وهذه هي أكبر وأعقد المشاكل في الجامعات الفلسطينية التي حاولت الدراسة الإجابة عليها من خلال التساؤلات التالية:

-هل ضعف الأنظمة والقوانين المستخدمة في جامعة القدس وعدم وضوحها هو سبب رئيس في عدم تطبيق نظم وأساليب الحوكمة؟

-هل سبب هذا الضعف هو قلة الخبرة إذا ما قورنت بالجامعات المحلية والعالمية الأخرى من حيث فترة التأسيس؟

-هل العيب في تطبيق الحوكمة من المسؤولين؟ أم من ثقافة المجتمع؟

-هل المشكلة في قلة الموارد المالية؟ ما يضعف توفير عناصر أخرى تساعد في تطبيق معايير الحوكمة.

-هل العيب في تطبيق الحوكمة وجود الوصوليين والمتسلقين؟

-هل اللامبالاة والمحسوبة، سبب ضعف تطبيق أنظمة وأساليب الحوكمة؟

-هل توجد ضغوطات داخلية وخارجية، تحد من تطبيق أساليب وأنظمة الحوكمة؟

-هل العادات والتقاليد لها دور في عدم تطبيق الحوكمة؟

### أهمية الدراسة

تنطلق أهمية مفهوم الحوكمة من توفر عدة عناصر واعتبارات يجب الأخذ بها، أهمها الشفافية النزاهة والمساءلة، المشاركة والوضوح، تحقيق الأهداف، وكذلك استقرار المؤسسة، من خلال العدالة والحماية، والأسس والمعايير، ومراقبة السلوكيات وكافة التصرفات، يرى الباحثان أن أهمية البحث تنبع من أهمية التعرف على مدى تطبيق أنظمة ومعايير الحوكمة في جامعة القدس كونها مؤسسة أكاديمية وعريقة، بالإضافة إلى المحافظة على مستواها وسمعتها بين الجامعات.

### أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تفصي واقع الحوكمة في جامعة القدس، ومدى تطبيقها، وذلك من خلال التأكد من تطبيق الحوكمة بكل متطلباتها ومعاييرها، وهل الوضع الاقتصادي والبيئة والعادات والتقاليد، والاتجاهات، والمخرجات التعليمية، وسلوك الموظفين والطلبة، والسياسة، يتأثرون من عدم تطبيق الحوكمة.

## فرضيات الدراسة

1. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في تقديرات عينة الدراسة نحو الأنظمة والقوانين والوضوح والشفافية (الحوكمة) المعمول بها في جامعة القدس لمتغير الجنس.
2. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في تقديرات عينة الدراسة نحو الأنظمة والقوانين والوضوح والشفافية (الحوكمة) المعمول بها في جامعة القدس لمتغير العمر.
3. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في تقديرات عينة الدراسة نحو الأنظمة والقوانين والوضوح والشفافية (الحوكمة) المعمول بها في جامعة القدس لمتغير الدرجة الوظيفية.
4. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في تقديرات عينة الدراسة نحو الأنظمة والقوانين والوضوح والشفافية (الحوكمة) المعمول بها في جامعة القدس لمتغير المؤهل العلمي.
5. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في تقديرات عينة الدراسة نحو الأنظمة والقوانين والوضوح والشفافية (الحوكمة) المعمول بها في جامعة القدس لمتغير الخبرة.
6. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في تقديرات عينة الدراسة نحو الأنظمة والقوانين والوضوح والشفافية (الحوكمة) المعمول بها في جامعة القدس لمتغير طبيعة العمل.
7. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في تقديرات عينة الدراسة نحو الأنظمة والقوانين والوضوح والشفافية (الحوكمة) المعمول بها في جامعة القدس لمتغير الظروف المحيطة.

## مبررات الدراسة

1. من المعروف أن المؤسسات التعليمية منبر المجتمعات، ومنبع العلم، من هنا يجب أن تكون الأنظمة والقوانين من البنود الأولى والمتطلبات الرئيسية، والمطبقة بوضوح وشفافية

في أي مؤسسة أكاديمية بصفة خاصة، والمؤسسات الناجحة بصفة عامة، فهذا يعني العدالة والمساءلة، والنزاهة، والوضوح، وارتياح الموظفين والطلبة والمجتمع ذات العلاقة.

2. أن هذا الموضوع يطرق لأول مرة في الجامعات الفلسطينية على حد علم الباحثان.

## محددات الدراسة

1. من المفروض أن يكون البحث شامل لجميع الجامعات في الضفة الغربية، وقطاع غزة كجامعات فلسطينية ولدت في ظل الاحتلال، إلا أن هنالك استحالة لوصول الباحثان إلى قطاع غزة.
2. تزداد بعض المستقصى منهم على الإجابة بوضوح، خوفاً على لقمة العيش، وحرصاً على الوظيفة.

## الإطار النظري

## أدبيات الدراسة

الحوكمة الصالحة هي كتلة متكاملة تخلق التوازن داخل العمل الذي يسبب فقدانه خللاً كبيراً في الجامعة، مثلاً يشارك في الحوكمة المديرون، الأساتذة، الطلاب، البيئة من الجيران (عازوي، 2009)، كما أن للحوكمة ثلاث قواعد أساسية يجب أن تسير عليها أي مؤسسة وتطبقها بالتفصيل وبإحكام كي تحصل على شهادة الحوكمة، وهذه القواعد هي: قاعدة الشفافية والمقصود بها تصميم وتطبيق النظم والآليات والسياسات والتشريعات وغير ذلك من الأدوات التي تكفل حق المواطن، والقاعدة الثانية هي: قاعدة المساءلة، وهي تمكين المواطنين وذوي العلاقة من الأفراد والمنظمات من مراقبة العمل دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة إلى الغير، والقاعدة الثالثة هي: قاعدة المشاركة، أي إتاحة الفرصة للمواطنين أو الأفراد والجمعيات الأهلية للمشاركة في صنع السياسات ووضع قواعد للعمل في مختلف مجالات الحياة وبخاصة الأعمال الحكومية (خليل والعشماوي، 2008). كما تزايد الإهتمام في الآونة الأخيرة من جانب الباحثين في العلوم الإجتماعية بموضوع الحوكمة (governance) ونشير هنا إلى أن هناك أكثر من ترجمة لهذا المصطلح حيث يعرفه البعض على أنه حاكمية، حوكمة، حكمانية، إدارة شؤون الحكم، إدارة

شؤون الدولة والمجتمع، ويقوم على المفهوم كما عرضه البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة على ثلاثة دعائم:

1. الدعامة الاقتصادية: تتضمن عمليات صنع القرار التي تؤثر على أنشطة الدولة الاقتصادية وعلاقتها بالإقتصاديات الأخرى.
  2. الدعامة السياسية: وتتضمن عمليات صنع القرارات المتعلقة بصناعة وتكوين السياسات العامة.
  3. الدعامة الإدارية: تتضمن النظام الخاص بتنفيذ السياسات، ويهتم بالإدارة الجيدة للدولة والمجتمع، بالإضافة إلى التركيز على إدارة الأعمال (السيد، 2006).
- كما عرّفت الحوكمة بأنها حالة، وعملية، واتجاه، وتيار، كما أنها في الوقت ذاته مزيج من هذا وذاك، عامل صحة وحيوية، كما أنها نظام مناعة وحماية وتفعيل، نظام يحكم الحركة، ويضبط الإتجاه، ويحمي ويؤمن سلامة كافة التصرفات، ونزاهة السلوكيات داخل المؤسسات، ويصنع من أجلها سياج أمان، وحاجز حماية فعال وواضح (الخضير، 2005).

وعرّفت الحوكمة بأنها قواعد اللعبة السياسية، بتحديد القواعد الرئيسية لها والتنظيم مجال العمل السياسي، أي أنه بذلك يكون التكلّم عن الدولة والمجتمع والمشاكل بينهم وعدم الفصل بحيث يعمل المجتمع والدولة معاً من خلال الأنظمة والقوانين. كما يعرفها البعض بأنها ممارسة السلطات الاجتماعية والاقتصادية الرشيدة والسياسية والإدارية الفعالة لإدارة شؤون المجتمع بفئاته المختلفة، كما يعود الفضل بظاهرة الحوكمة سواء في اقتصاد الدول المتقدمة أو النامية، إلى التشريعات والقوانين، والأنظمة البالية، وجمهور المتعاملين والتوسع العالمي في التجارة والمشاكل المالية والإدارية التي تتعلق بها، والفساد والرشوة وضعف الرقابة وعدم الإعراف من البعض بأخلاقيات المهنة بالإضافة إلى عدم وضوح السلطة والمسؤولية في الكثير من المؤسسات والابتعاد عن الشفافية (حلاوة، صالح، 2009).

ويعتبر ضعف الحوكمة في البلدان التي تزود بالطاقة والموارد الطبيعية الأخرى يمكنه أن يعقد من هذه الإمدادات بعدة طرق منها: الفساد وسوء الإدارة، وعدم الإستقرار السياسي، ووجود النزاعات، مما يؤدي إلى الفساد في الموارد المالية والطبيعية، واستغلال الجهات المنتفعة، وعدم

استقرار البلاد، ووجود المكاسب غير الشرعية، وغيرها مما يحتم في النهاية اختيار دولة بحالها وليست مؤسسة فقط، ثم تبدأ الإستغاثة وطلب المعونات من الطرف المنهار بكل الوسائل.

من هنا تنبع أهمية الحوكمة في الحاجة الى نظام وقائي يدافع عن السلامة ويعمل على تحقيق المصدقية، حيث ظهرت الحوكمة نتيجة بعض الأحداث و إختيار الشركات المالية التي حدثت في جنوب شرق آسيا وشرق أوروبا وأمريكا، فمنذ عام 1997، ومع انفجار الأزمة المالية الآسيوية أخذ العالم ينظر نظرة جديدة إلى حوكمة الشركات. والأزمة المالية المشار إليها، يمكن وصفها بأنها كانت أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين منشآت الأعمال والحكومة. وقد كانت المشاكل العديدة التي برزت إلى المقدمة أثناء الأزمة تتضمن عمليات ومعاملات الموظفين الداخليين والأقارب والأصدقاء بين منشآت الأعمال وبين الحكومة، وحصول الشركات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل، في نفس الوقت الذي حرصت فيه على عدم معرفة المساهمين بهذه الأمور، وإخفاء هذه الديون من خلال طرق ونظم محاسبية "مبتكرة"، وما إلى ذلك. كما أن الأحداث الأخيرة ابتداءً بفضيحة شركة إنرون Enron وما تلا ذلك من سلسلة اكتشافات تلاعب الشركات في قوائمها المالية، أظهر بوضوح أهمية حوكمة الشركات حتى في الدول التي كان من المعتاد اعتبارها أسواقاً مالية "قريبة من الكمال".

وقد اكتسبت حوكمة الشركات أهمية أكبر بالنسبة للديمقراطيات الناشئة نظراً لضعف النظام القانوني الذي لا يمكن معه إجراء تنفيذ العقود وحل المنازعات بطريقة فعالة. كما أن ضعف نوعية المعلومات تؤدي إلى منع الإشراف والرقابة، وتعمل على انتشار الفساد وانعدام الثقة. ويؤدي إتباع المبادئ السليمة لحوكمة الشركات إلى خلق الإحتياجات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة، مع تشجيع الشفافية في الحياة الإقتصادية، ومكافحة مقاومة المؤسسات للإصلاح (يوسف، 2007).

### تعريف مفهوم الحوكامة

يعتبر مصطلح الحوكامة من أهم المصطلحات التي تم تداولها في الحقل التنموي منذ نهاية الثمانينات، حيث تم استعماله لأول مرة من طرف البنك الدولي في 1989 الذي اعتبر الحوكامة أنها: "أسلوب ممارسة السلطة في تدير الموارد الإقتصادية والاجتماعية للبلاد من أجل التنمية". وقد جاء استعمال البنك الدولي آنذاك لمفهوم الحوكامة في إطار تأكيده على أن أزمة التنمية في إفريقيا هي إزمة حكاماة بالدرجة الأولى: بسبب فساد النظم السياسية وضعف التسيير والتخطيط. ويعرفها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأنها "نسق جديد من العلاقات والمساطر والمؤسسات التي تتمفصل بها مصالح المجموعات والأفراد، وتمارس الحقوق والواجبات.

وفي تصريح لمجلس وزراء خارجية السوق الأوروبية المشتركة مؤرخ ب 28 نوفمبر 1991 جاء فيه "يلح المجلس على أهمية الحكم الجيد، وفي حين يبقى من حق الدول ذات السيادة إقامة بنيتها الإدارية وترتيباتها الدستورية، فإن تنمية عادلة لا يمكن إنجازها فعلاً وبشكل دائم إلا بالإنضمام إلى مجموعة من المبادئ العامة للحكم: سياسات رشيدة اقتصاديا واجتماعيا، شفافية حكومية، وقابلة للمحاسبة المالية، إنشاء محيط ملائم للسوق بقصد التنمية، تدابير لمحاربة الرشوة، احترام القانون وحقوق الإنسان، حرية الصحافة والتعبير، وهذه المبادئ ستكون أساسية في علاقات التعاون الجديدة" (الندوي، 2009).

### الإدارة على المكشوف

انتشرت المعرفة الإدارية وتقاربت العلوم مع بعضها البعض، ونشأت العديد من المصطلحات وما يزال الوضع في إدارات الدول النامية يشكل فجوة بين الرؤية والواقع الملموس، وأصبحت تواجه العديد من المؤسسات والتنظيمات الإدارية التي تضارب أو تعارض بين عمل الإداريين القياديين، والإداريين التنفيذيين، وهذا الوضع جعل من الصعب وجود مجال للمنافسة في عصر العولمة، والتحديات الإدارية، فظهر هناك من يطالب بالشفافية وكأنها مصباح علاء الدين السحري الذي سيحل كل المشاكل، ويذيب كل المعوقات الإدارية، وينشط من عملها، فظهر هناك مصطلح سمي (الإدارة على المكشوف). (الملكاوي، 2010).

فهل هناك فرق بين الشفافية والإدارة على المكشوف؟

**الشفافية:** مصطلح كثر تداوله في الجوانب السياسية والجوانب الاجتماعية، وهي مرتبطة مع تطور الديمقراطية في الدول الغربية في فترة السبعينات الذي شهد ميدان تقويم الاحتياجات والمطالبة بمراجعة الكفاءة والفاعلية (صوا، حماد، 2000). أما الإدارة على المكشوف من ناحية إدارية: يقصد بها مشاركة العاملين في الشركة أو الهيئة في المعلومات المالية، والأرقام المتعلقة بالربح والخسارة، والحدود الدنيا لهذه الأرقام، وتطوير نظام فعال لتمكين الموظفين من استخدام هذه المعلومات، ليطوروا أدائهم أو أداء شركاتهم والوصول إلى المستوى المقبول، ثم إلى مستويات أعلى

من الربحية والرضا والمشاركة الفعّالة (أوليفر، 2004). وهناك من يعرف الإدارة على المكشوف أو الإدارة بالرؤية، وهي الإدارة التي يتم فيها الإهتمام بالوسائل والأهداف بشكل شمولي، بحيث تنتقل رؤية المؤسسة إلى عقل وضمير ووجدان القائمين لرسالتها على اختلاف مستوياتهم التنفيذية، والإدارية، وفي هذه الحالة لا تقسّم الأهداف الاستراتيجية ولكن تقسم أدوار وأدوات الوصول إلى هذه الأهداف، وهي تنمية وتطوير الثروات البشرية بشكل حقيقي (بارج، وكيفن، 2004).

### محددات الحوكمة

هناك إتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات: المحددات الخارجية وتلك الداخلية ونعرض فيما يلي لهاتين المجموعتين من المحددات بشيء من التفصيل كما يلي:

#### -المحددات الخارجية:

تشير إلى المناخ العام للإستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس)، وكفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في إحكام الرقابة على الشركات، وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (ومن هنا على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها)، بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والإستشارات المالية والإستثمارية. وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الإجتماعي والعائد الخاص.

## المحددات الداخلية:

تشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.

## نظام الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

أوصت معظم نتائج الدراسات المقارنة التي قام بها كل من البنك الدولي، ومنظمة اليونسكو وسلطات التعليم الوطنية لتقييم تجارب الدول النامية في مجال التعليم العالي في عصر العلم والمعرفة إبان الألفية الثالثة، بضرورة الأخذ بعدد من التوجهات والسياسات الإصلاحية لتحقيق أهداف تطوير الأداء في ظل تراجع التمويل الحكومي وتنامي الطلب المجتمعي على التعليم العالي. وتتلخص هذه السياسات في ضرورة تشجيع التنوع في نظم التعليم العالي وبرامجه بما في ذلك التوجه نحو التوسّع في إنشاء مؤسسات تعليم خاصة تتكامل مع منظومة التعليم العام.

ووضع نظم متطورة لتحفيز مؤسسات التعليم الحكومية على تنويع مصادر تمويلها من خلال مساهمة الطلاب في بعض الرسوم الدراسية، وإنشاء برامج أكاديمية مشتركة مع القطاع الخاص المحلي والجامعات الأجنبية، والبحث في إنشاء وحدات خدمية لتوفير دخل إضافي، وربط تخصيص التمويل الحكومي بمعدلات الأداء، وفي نفس الوقت إعادة صياغة الدور الحكومي في دعم نظم التعليم العالي وبرامجه، في ظل معطيات الوضع الراهن والتغيرات المتوقعة في مناخ التعليم العالي، مع ضرورة تطوير الأطر المؤسسية والأكاديمية بالجامعات للتفاعل مع آليات تدويل التعليم العالي وعولمة أنشطته بالإضافة إلى وضع حزمة متكاملة من السياسات توجه أساساً لإعطاء أولوية لمعياري جودة خدمات التعليم العالي وعدالة توزيعها على شرائح المجتمع.

وقد اتفقت الدراسات التحليلية لأوضاع التعليم العالي على أن تنويع النظم والمؤسسات التعليمية أصبح واحداً من الضرورات التي ستسمح للدول النامية بالخروج من مأزق تزايد الطلب الاجتماعي على خدمات التعليم العالي في ظل محدودية الموارد المالية والبشرية، والرغبة في إيجاد

صيغة ملائمة تتناسب مع المتغيرات الحديثة في أسواق العمل من حيث مستويات المهارة والكفاءة المهنية والتنوع في القدرات. ومن هنا يتعين على سلطات التعليم الوطنية تشجيع التوسع في إنشاء مؤسسات التعليم غير الجامعية من ناحية، ودعم الجامعات الخاصة والأهلية من ناحية أخرى. بيد أن اختيار التوليفة المثلى للجامعات العامة والخاصة ومؤسسات التعليم غير الجامعي وهو أمر يعتمد بشكل أساسي على الخصائص المميزة لنظم التعليم العالي بالدولة المعنية، وعلى معدلات التنمية الاقتصادية والاجتماعية السائدة بها، فضلا عن حجم الموارد المالية العامة المتاحة.

كما أكدت معظم الدراسات سابقا أيضا على ضرورة ارتباط استراتيجية تنوع نظم التعليم العالي بسياسات مكتملة، تهدف إلى إحداث تنوع في مصادر تمويل البرامج الدراسية والأنشطة الأكاديمية بمؤسسات التعليم الحكومي، بغية الإرتقاء بمعدلات الأداء الجامعي (يوسف، 2009).

### حوكمة الجامعات

ظهر مفهوم حوكمة الجامعات في الآونة الأخيرة ليعبر عن الأزمة الحقيقية التي تمر بها مؤسسة الجامعة والحلول المقترحة لها، تلك الأزمة التي تتمثل في أن هناك إدارات جامعية وضعتها السلطة التنفيذية فوق الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، لتكون مهمتها اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون هؤلاء، دون أن يكون لأي منهم (الطلاب، أعضاء هيئة التدريس) حق مناقشة هذه القرارات أو الاعتراض عليها. وهو ما يعزز استمرار ثقافة العزوف عن المشاركة في الحياة العامة سواء داخل الجامعة أو خارجها، كما يضعف تطور الجامعة بوصفها المؤسسة الأكاديمية المفترض فيها أن تعيد صياغة التوجهات الثقافية والعرفية والعلمية للمجتمع، نظراً لوضع القرار في يد طرف واحد من أطراف المؤسسة الجامعية، ووضع باقي الأطراف من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في وضع المتلقي لهذه القرارات والملتزم بتنفيذها دون مناقشة، فعلى سبيل المثال تؤخذ القرارات المتعلقة بالمناهج التعليمية دون أن يكون للطلاب حق المشاركة في صياغة خطط هذه المناهج والهدف منها، وكذلك الإتحادات والأسر الطلابية باعتبارها كيانات الهدف منها تدريب الطلاب على المشاركة في الحياة العامة وتعزيز قيم الديمقراطية واحترام الآخرين، فوفقا لتصريحات وزير التعليم العالي في مصر أن إقبال الطلاب على انتخابات إتحاد الطلاب عام 2008 لم تتجاوز 7%،

والسبب في هذا العزوف هو عدم تعبير هذه الكيانات عن الطلاب بشكل حقيقي، بل إنها تحولت إلى أداة لقمع الحريات الطلابية، أيضا صندوق التكافل الإجتماعي المنصوص عليه في المواد من 116 الى 121 من اللائحة التنفيذية بقانون تنظيم الجامعات الذي يهدف إلى حل كل المشكلات التي تعوق الطلاب عن ممارسة العملية التعليمية لا يتشكل بالانتخاب بل بالتعيين ولا يتضمن مجلس إدارته تمثيل للطلاب على الرغم من أنه خاص بالطلاب فضلاً عن غياب الشفافية في مراقبة ميزانية هذه الصناديق و عدم وجود آلية للحصول على المعلومات المتعلقة بإيرادات وأوجه إنفاق أموالها، وغيرها الكثير من الأمثلة التي تدل على الطريقة الاستبدادية التي تدار بها المؤسسة الجامعية في مصر واستبعاد الإدارة للأطراف الأخرى -الطلاب بوجه خاص- من عملية اتخاذ القرار إنطلاقاً من نظرة خاطئة إلى طبيعة الطلاب بوصفهم مجموعات من المراهقين غير القادرين على تحمل المسؤولية وأخيراً غياب الشفافية وآليات محاسبة الإدارة على قراراتها. وتهدف فكرة الحوكمة إلى وضع كافة الأطراف أمام مسؤولياتهم، وما يعيننا في هذا المقام هم الطلاب في علاقتهم بالإدارة وبأعضاء هيئة التدريس، فالطلاب هم أصحاب المصلحة الحقيقيين، لأن الجامعات بنيت من أجل تقديم الخدمة التعليمية لهم وإعدادهم على المستوى الفكري والمعرفي للمستقبل، وهم من يتأثر بشكل مباشر بكل القرارات التي تصدرها الإدارات الجامعية أو المجلس الأعلى للجامعات أو وزارة التعليم العالي، وفي ذات الوقت نجد هذه القرارات تصدر بمعزل عنهم وعليهم الإلتزام بها وتنفيذها دون أن يكونوا قد شاركوا في مناقشتها أو في تحديد مساراتها، وهذا الوضع يحتاج إلى تصحيح بحيث يكون للطلاب الحق في المشاركة في إدارة شؤونهم الخاصة وجزءاً من عملية صناعة القرار داخل المؤسسة الجامعية، مما يعزز ثقتهم في أنفسهم و يدرهم على تحمل المسؤولية، ويزرع فيهم روح المشاركة الإيجابية في الحياة العامة وقيمة الحرية، وهذا هو مضمون عملية حوكمة الجامعات، و لكن توجد عدة معضلات تحول دون تطبيق هذا المفهوم، هذه المعضلات تحتاج إلى حلول حتى يلقي مفهوم حوكمة الجامعات مساره التطبيقي الصحيح. ومن معوقات تطبيق مفهوم حوكمة الجامعات، الثقافة السائدة في المجتمع، المناخ السياسي العام، التشريعات الجامعية، طريقة إدارة الجامعة، غياب أعضاء هيئة التدريس عن الحياة الجامعية (عزت، 2009).

## جامعة القدس

جامعة القدس هي إحدى المؤسسات الأكاديمية الرائدة في فلسطين، التي تقدم الخدمات التعليمية لأهم شريحة في المجتمع وهم الشباب، وتسعى إلى تحقيق أهدافها بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية، من خلال الموارد البشرية والكوادر المؤهلة، والتي تتكون من نخبة من الأكاديميين المتميزين، وكادر إداري من ذوي الخبرة والدراية يعملون جنبا إلى جنب من أجل إنجاح المسيرة التعليمية.

وتمنح جامعة القدس ثلاث درجات علمية في البكالوريوس، والدبلوم العالي، والماجستير. كما تقدم خدمات مختلفة للمجتمع الفلسطيني من خلال المراكز والمعاهد التابعة لها. وتعمل الجامعة باستمرار على تطوير برامجها وخططها الأكاديمية للمحافظة على المستوى التعليمي، والأكاديمي، ورفع جودته، وتوفر الجامعة للطلبة المرافق الخدماتية، والبرامج اللامنهجية المتنوعة من ثقافية، وفنية وحوارية.

وعلى صعيد الدراسات العليا، تتميز جامعة القدس ببرامج دراسات عليا ترتبط باحتياجات الوطن الآنية التنموية المستقبلية، وتنفرد بين الجامعات الفلسطينية في بعض التخصصات. وتمنح برامج الدراسات العليا في الجامعة درجتي الدبلوم العالي والماجستير التي وصل عددها إلى أكثر من (42) تخصصا و(31) مسارا في الكليات الصحية والعلمية والإنسانية. لتكون جامعة القدس أهم وأكبر المؤسسات الفلسطينية من حيث: موقعها، وتميز أداؤها، وندرة تخصصاتها وتنوعها.

## نشأة جامعة القدس

إنضمت جامعة القدس إلى عضوية إتحاد الجامعات العربية عام 1984 بعد توحيد أربع كليات جامعية كانت تعمل في مدينة القدس وضواحيها وهي: كلية الدعوة وأصول الدين، الكلية العربية للمهن الطبية، كلية العلوم والتكنولوجيا، وكلية الآداب. كما توالت الجهود تباعا لضم وإنشاء كليات ومراكز جديدة وفريدة من نوعها في فلسطين، حيث تم تأسيس كل من: كلية الحقوق، كلية الهندسة، كلية الطب، كلية القرآن والدراسات الإسلامية كلية الصحة العامة، كلية طب

الأسنان، كلية الصيدلة، وكلية العلوم الاقتصادية والإدارية. ولتوفير الجهد والمال وتوفير عناء السفر إلى الخارج بهدف الدراسات العليا، أنشأت الجامعة مراكز ومعاهد لهذه الغاية في عدة حقول وتخصصات، مثل مركز البحوث الإسلامية، والمعهد العالي للآثار الإسلامية، إضافة إلى مركز الدراسات الإقليمية، ومعهد العلوم اللغوية والصوتية ومعهد الإدارة والاقتصاد، وكذلك برنامج التكنولوجيا التطبيقية والصناعية، وبرنامج التنمية المستدامة، وبرنامج في الصحة والبيئة وتخصصات العلوم الأخرى لتصبح بذلك جامعة القدس إحدى أهم وأكبر المؤسسات الفلسطينية، تتكاتف فيها الجهود وتتوحد طاقات أبناء الشعب الفلسطيني لبناء الدولة الفلسطينية المستقلة، والحفاظ على مقومات وجودها وضمان قوتها في عاصمتها القدس الشريف. وتمنح جامعة القدس مختلف الدرجات العلمية من البكالوريوس والدبلوم العالي والماجستير في ثلاثة عشر كلية وتسعة معاهد، منتشرة في مواقع أساسية عدة، في مدينة القدس وضواحيها إلى جانب مواقع أخرى في مدينة رام الله و البيرة. وتضم الجامعة برامج جديدة وحديثة هي الأولى من نوعها في فلسطين، فعدت الصرح العلمي الأول والوحيد الذي يقدم هذا العدد والتنوع من الدرجات العلمية في مختلف التخصصات العلمية والأدبية لدرجات البكالوريوس، الدبلوم العالي والماجستير. ويتزايد عدد الطلبة الذين يلتحقون بالجامعة في كل عام وينالون قسطا وافرا من الرعاية المتميزة، تقدمها لهم نخبة من الأساتذة والموظفين المتخصصين، كما تؤمن لهم كافة الخدمات التي تقدمها الجامعات العالمية، إضافة إلى تقديم منح خاصة للطلبة وفقا لحالاتهم الاجتماعية، وتعمل الجامعة باستمرار على تطوير برامجها الأكاديمية وخططها وخدماتها للمحافظة على المستوى التعليمي والأكاديمي المتميز منها، وسعيًا لإعداد أجيال أمينة في تحمل مسؤولياتها، ومخلصة في تسخير معارفها لخدمة المجتمع ورفعته بنيان الوطن (الخليج، 2009).

### الموقع الجغرافي لجامعة القدس

تحتل جامعة القدس مواقع مختلفة في مدينة القدس وضواحيها:

1. الحرم الرئيس في أبو ديس تبلغ مساحته (200 دونم)، ويضم معظم كليات الجامعة، وبعض المراكز والمتاحف والمعاهد، وقد تم إيقاف هذه الأراضي لصالح الجامعة والمعهد العربي.

2. الحرم الجامعي في الشيخ جراح يضم كلية هند الحسيني للبنات ويلتصق البناء بدار الطفل العربي وتعود ملكيته إلى دار الطفل، وتقوم الجامعة باستخدام الحيز وإدارته والإشراف عليه.
3. حرم الجامعة في بيت حنينا ويضم فرع كلية العلوم الإقتصادية والإدارية وكذلك رئاسة الجامعة وإدارة المكتبات ومعهد الطفل، ويقع على أرض تمتلكها جمعية بيت حنينا الخيرية إلى جانب مدرسة تديرها بلدية القدس.
4. حرم الجامعة في البلدة القديمة ويضم عدة مراكز تابعة للجامعة منها مركز دراسات القدس ومركز العمل المجتمعي ومركز لتعليم الحاسوب.
5. حرم الجامعة في البيرة وهي عمارة تعود ملكيتها لبلدية البيرة وتشمل تلفزيون القدس التربوي والمعهد العالي للآثار ومعهد الإعلام العصري وأبنية أخرى مستأجرة فيها مع معهد الدراسات الإقليمية ومركز التقييم المعياري الدولي ومركز السرطاوي لدراسات السلام ومركز التنمية في الرعاية الصحية الأولية وغيره (تقرير جامعة القدس، 2009).

#### الهيكلية الإدارية لجامعة القدس

تشرف على شؤون الجامعة الإدارية والأكاديمية الهيئات التالية:

**أولاً:** مجلس أمناء الجامعة ويتأسسه رئيس مجلس الأمناء الذي يتولى تمثيل الجامعة أمام جميع الجهات الخارجية والداخلية الرسمية، وتضم عضويته جميع أعضاء مجلس الأمناء وهو صاحب السلطة العليا في الجامعة الذي يتولى الإشراف على جميع أمور الجامعة.

**ثانياً:** مجلس الجامعة ويتأسسه رئيس الجامعة وتضم عضويته كل من نواب ومساعد الرئيس وعمداء الكليات المختلفة وممثلين عن كل نقابة العاملين ومجلس الطلبة وتعود مرجعيته حسب النظام الأساسي لمجلس أمناء الجامعة.

**ثالثاً:** المجلس الأكاديمي ويتأسسه نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية ويضم في عضويته عمداء الكليات المختلفة، إضافة إلى كل من عميد الدراسات العليا وعميد البحث العلمي ورؤساء دائرتي القبول والتسجيل وعميد شؤون الطلبة وممثلين عن مجالس الكليات، وتعود مرجعيته لمجلس الجامعة.

رابعاً: مجالس الكليات والدراسات العليا التي يترأس كل منها العميد المعني وتشرف على إدارة الشؤون الأكاديمية في مجالات اختصاصها وتعود مرجعيتها إلى المجلس الأكاديمي.

خامساً: مجالس الأقسام والدوائر في الكليات ويترأسها رئيس القسم أو الدائرة التي تتكون أعضاء الهيئة التدريسية وتعود مرجعيتها إلى مجالس الكليات.

سادساً: مجلس المراكز والمعاهد ويترأسه أحد أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم، ويضم في عضويته كافة مدراء المراكز والمعاهد للإشراف على النشاطات اللامنهجية وبرامج التنمية المجتمعية.

سابعاً: هيئة المجمع الصحي وهي لجنة تضم عمداء مجمع الكليات الصحية والمسؤولين في التنمية والتطوير الصحي ويتناوب على رئاستها كل عامين أحد عمداء هذه الكليات.

ثامناً: مجلس البحث العلمي ويترأسه عميد البحث العلمي ويتكون من أعضاء هيئة تدريس باحثين وممثلين عن مجالس الكليات ويعنى بتطوير البحث العلمي في الجامعة.

تاسعاً: لجنة الترقية يتم تعيينها من قبل رئيس الجامعة من أعضاء في الهيئة التدريسية من حملة رتبة الأستاذية لمتابعة طلبات الترقية والتنسيب بترقية أعضاء الهيئة التدريسية التي ترفع إلى مجلس الأمناء لإقرارها.

عاشراً: الشؤون المالية والإدارية الذي يقوم على الإشراف على الشؤون المالية والإدارية في الجامعة ومجلس المدراء التنفيذيين برئاسة نائب الرئيس للشؤون المالية والإدارية، وعلى دائرة شؤون الموظفين، والدائرة المالية التي تشمل المشتريات والمستودعات والمحاسبة والمنح والمشاريع، وأيضاً دائرة الشؤون الإدارية والخدمات العامة.

حادي عشر: قامت الجامعة في العام 2001 باستحداث هيئة جديدة اسمها "هيئة مجالس الجامعة" يتم تعيين أمينها العام وأعضاء أمانتها من أكاديميين تولوا مناصب إدارية سابقاً، وتتكون عضويتها من كافة أعضاء المجالس والهيئات في الجامعة الأكاديمية منها والإدارية وتجتمع بالعادة مرتين كل عام على مدار يومين وذلك للتباحث في الأمور الإستراتيجية والسياسة العامة للجامعة.

ويشرف على تنفيذ سياسات الجامعة ويتولى مسؤوليتها رئيس الجامعة الذي يقدم التقارير الفصلية لمجلس الأمناء، كما يقدم التوصيات المختلفة حسب النظام للمجلس لإقرارها (تقرير جامعة القدس، 2009).

### إدارة شؤون الموظفين

تعتبر إدارة شؤون الموظفين إدارة اختصاصية، وهي تعنى بكافة الأمور التي تتعلق بشؤون العاملين في الجامعة من بداية تعيينهم بالعمل إلى حين إنهاء خدماتهم، وهذه الحقيقة لا تعني إلغاء الدور الذي تمارسه الإدارات العاملة الأخرى في الجامعة بالإهتمام بشؤون العاملين لديها، إذ أن كافة الإدارات العاملة الأخرى في الجامعة تعنى بشؤون العاملين لديها من خلال التركيز على أهمية وقدرة الموظفين على الإسهام بالأنشطة الإنتاجية، واستثمار طاقتهم بالكفاءة والفاعلية الممكنة و هذا يؤكد على حقيقة التلاؤم و التوافق بين مختلف الإدارات من أجل تطوير الإستخدام الأمثل للطاقات الإنسانية العاملة لديها. ولذا فإن دائرة شؤون الموظفين عبارة عن وظيفة أساسية من وظائف الجامعة وتتمتع بالسلطة التنفيذية في إصدار القرارات للأفراد العاملين ضمن العمل الإداري في إطار الإدارات الأخرى بناء على توصيات هذه الإدارات وبالتنسيق معها.

### الموظف الإداري

الموظف الإداري هو كل شخص يعين بقرار من المرجع المختص في وظيفة مدرجة في جدول تشكيلات وظائف الجامعة الإدارية في الدوائر الإدارية والأكاديمية، وهو الذي يقوم بالأعمال الإدارية سواء في دائرة إدارية أو دائرة أكاديمية، ويخضع لقانون العمل الفلسطيني رقم (7) لعام 2000، من حيث الراتب الشهري المنصوص عليه في الكادر الموحد المقر من وزارة التربية والتعليم العالي، والإجازات السنوية والمرضية وغيرها كما هي مذكورة في نظام الموظفين الإداريين من أنظمة وتعليمات الجامعة (2004).

## دراسات سابقة

هناك العديد من الدراسات التي هدفت إلى قياس العلاقة بين الحوكمة مع العديد من الأطراف الأخرى، ومن هذه الدراسات:

-دراسة (غرابة، 2010) بعنوان مدى تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية من مبادئ حوكمة الشركات في شركة بئر المدور المساهمة المحدودة، نوقشت في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، هدفت هذه الدراسة النوعية الوصفية إلى التعرف على مدى تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية في الشركة وبعد الإطلاع على نتائج التحليل الإحصائي توصل الباحث إلى عدة نتائج منها لا يوجد تطبيق لمتطلبات الإفصاح والشفافية في الأداء المحاسبي، وضعف في تطبيق متطلبات الإفصاح والشفافية في الأداء المالي، والإداري وتمت التوصيات بناءً على النتائج وكان من أهمها العمل على زيادة الوعي بأهمية مبدأ الإفصاح والشفافية في الشركة، وضرورة دراسة أسباب ضعف تطبيق متطلبات الإفصاح والشفافية في الشركة.

-دراسة (الخواجة، 2004) هدفت إلى تحليل مفهوم حوكمة الشركات والمبادئ التي تقوم عليها والشروط اللازمة لحوكمة الشركات، وقد أكد البحث على النقاط الآتية لدعم مبادئ حوكمة الشركات:

1. أهمية زيادة الوعي بالأهمية المتزايدة لحوكمة الشركات، سواء بالنسبة للمديرين أو أعضاء مجلس الإدارة أو حملة الأسهم أو باقي أصحاب المصالح للتعرف على مبررات تطبيقها.
2. التأكيد على ممارسة المساهمين لحقوقهم وعلى المعاملة المتساوية للمساهمين.
3. توسيع هيكل الملكية بالشركات وزيادة عدد الشركات المقيدة بالبورصة.
4. الإسراع بإصدار قانون للشركات الجديد نظراً لأهميته في التقريب في المعاملة بين شركات الأشخاص وشركات الأموال.
5. خلق كوادرات إدارية جديدة.
6. تدريب وبناء أجهزة الإشراف والرقابة على نحو يمكن من متابعة التزام الشركات بالقواعد اللازمة للإدارة الجيدة لها.

7. تطوير مهنة المحاسبة والمراجعة بما يواكب أسس وقوانين المحاسبة الدولية.

8. الإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية.

وتعتبر هذه الدراسة ذات أهمية لمعرفة ضرورة الشفافية والرقابة والإدارة في التطور والتقدم والحفاظ على المصالح والعمل على التوسع في المجال الداخلي الخارجي عن طريق جذب مستثمرين جدد عن طريق كسب الثقة.

-دراسة (Robies and Salameh, 2006) بعنوان العلاقة بين الحوكمة والأداء المالي في قطاع الإنشاءات. هدفت هذه الدراسة لقياس أثر ممارسة الحوكمة على الأداء المالي للمشروعات الإنشائية في لبنان لعينة من (100) شركة إنشائية من أحجام مختلفة، لإختبار فيما إذا كان التداخل في ممارسة الحوكمة المؤسسية بين جميع الأطراف داخل الشركة يقود إلى أداء مالي أفضل للمشروعات الإنشائية، وقد خلصت الدراسة إلى أن عدم التداخل في الأدوار بين المديرين التنفيذيين ومجلس الإدارة يترجم أداءً مالياً أفضل للشركة.

وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات التطبيقية القليلة في العالم العربي التي تناولت أثر ممارسة الحوكمة على الأداء المالي للشركات، مؤكدة على أهمية عدم التداخل في الأدوار بين المديرين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة.

### المنهجية وجمع المعلومات وتحليل البيانات

استخدم الباحثان المنهج الوصفي لأنه يناسب هذا النوع من الدراسة، وبالتالي تم جمع المعلومات وتحليل البيانات من خلال توزيع (120) إستبانة، بنسبة (12%) من مجتمع الدراسة تقريباً منها (60) وزعت على أعضاء الهيئة الإدارية و(60) وزعت على أعضاء الهيئة التدريسية، تم استرجاع (100) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي بعد تعديل بسيط ممكن تلاشييه، وبذلك تكون النسبة (10%) من مجتمع الدراسة، وهو (1117) موظف، وهذه تعتبر نسبة مقبولة تفي لمتطلبات البحث العلمي. ثم أخذت المنهجية محور خاص بالمقابلات الشخصية مع بعض أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية العليا. وتم تحليل ما جاء فيها وإضافتها إلى النتائج والتوصيات.

## الصدق والثبات

من خلال تحليل جميع فقرات الإستبانة بواسطة Reliability analyze تبين أن نسبة الثبات في هذا البحث بلغت 0.84، وتم التأكد من صدق الأداة المستخدمة بعد أن تم تحكيمها من قبل الدكتور علي صالح و الدكتور إبراهيم صليبي، والدكتور عمر الصليبي. وتم تحليل النتائج الكمية للدراسة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) وذلك بإيجاد المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري للبيانات، حيث تم اعتماد تقدير درجة الفقرات والمجالات من خلال المتوسطات الحسابية. وجاءت سمات عينة الدراسة كما يلي:

يظهر الجدول (رقم 1) عدد الموظفين لحملة الدرجة العلمية، كماً وتوعاً ومن التحليل الإحصائي تبين أن عدد الذكور (56) وما نسبته (54%) من عمرة فوق (40) يقرون بأن الجامعة تطبق أنظمة الحوكمة معظمهم من حملة الدكتوراه (41) وكانت موافق، فيما بلغ عدد الذين يقولون لا تطبق (20%) وهم بنسبة عالية (20%) أيضاً من حملة الدكتوراه غير موافق، والباقي ونسبته محايد (26%) من حملة البكالوريوس والماجستير والدبلوم، أما بالنسبة للإناث وعددهم (44) فقد بلغت ما نسبته (63%) يقرون بأن الجامعة تطبق متطلبات الحوكمة، وهن من الهيئة التدريسية (15%) موافق، ومن الهيئة الإدارية (28%) غير موافق، والباقي من مختلف الدرجات العلمية. أما بند تطبيق الحوكمة يعمل على استقطاب الطلبة المميزين فقد حاز على نسبة قليلة فقد كانت إجابة الذكور (62%) غير موافق، والإناث (58%) غير موافق، أما الباقي فهم من المحايدين، وبند تعتبر المحسوبة من أهم أسباب عدم تطبيق الحوكمة بالشكل الصحيح فكانت النسبة من الذكور غير موافق (44%) وما نسبته (12%) غير موافق بشدة، والباقي محايد أما الإناث فقد بلغت (21%) غير موافق، فيما بلغت ما نسبته (28%) غير موافق، والباقي محايد، أما عن البند تحل المشاكل بشفافية فقد كان من النسب العليا (56%) من الذكور موافق بشدة، و(12%) غير موافق والباقي محايد، أما الإناث فقد كانت ما نسبته (51%) موافق بشدة، و(14%) غير موافق، و(14%) منهن غير موافق بشدة، والباقي محايد. والارتجالية في حل المشاكل فقد بلغت ما نسبته (48%) من الذكور غير موافق، وما نسبته (16%) غير موافق بشدة، أما عن الإناث فقد كانت (46%) غير موافق بشدة، و (17%) غير موافق، فيما حصل بند لا يوجد فصل تعسفي في الجامعة على ما نسبته (49%) غير موافق، و(30%)

موافق بشدة من الذكور والباقي محايد، أما عن الإناث فقد بلغ ما نسبته (34%) موافق وما نسبته (22%) غير موافق والباقي محايد.

جدول رقم (1) المؤهل العلمي

	التكرار	النسبة المئوية	القيمة المئوية	النسبة الكلية
القيمة	دبلوم	2	2.0	2.0
	بكالوريوس	22	22.0	24.0
	ماجستير	30	30.0	54.0
	دكتوراة	46	46.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0

في الجدول رقم (2) والذي يظهر فترة الخدمة داخل الجامعة فقد حصل البند يسمح بإبداء الرأي داخل الجامعة على ما نسبته (42%) ممن لهم خدمة طويلة في الجامعة على موافق جداً، و (11%) موافق، وما نسبته (32%) محايد، و (15%) غير موافق بشدة، فيما بند يؤثر المسؤولون القائمون على الجامعة في تطبيق متطلبات الحوكمة فقد حصل على ما نسبته (39%) موافق وهم من الموظفين القدامى ممن تزيد خدمتهم عن (15) سنة، وما نسبته (36%) محايد، فيما كان الباقي غير موافق، وبند ضعف الموارد المالية يؤثر سلباً على تطبيق الحوكمة (الأنظمة والقوانين) (46%) فقد كانت أيضاً من الموظفين القدامى والتي تزيد مدة خدمتهم عن (15) سنة، فيما بلغت نسبة المحايدين (23%) والباقي غير موافق. فيما بلغت النسبة في بند تتأثر الأنظمة والقوانين في تطبيقها من وجود الوصوليين، فقد حصلت على نسبة (48%) غير موافق و (21%) محايد، (31%) غير موافق بشدة، أما عن التناقضات في إجابات المفحوصين فتظهر في بند تطبيق الأنظمة والقوانين يقلل من الأزمات فقد ظهر بشكل ملحوظ عند المتوسط الحسابي والبالغ (2.36) وانحراف معياري (2)، بالإضافة إلى بند يؤدي تطبيق متطلبات الحوكمة إلى

ارتقاء اسم الجامعة فقد حصلت على متوسط حسابي قدرة (2.24) وانحراف معياري (2)، وبند تطبيق متطلبات الحوكمة يؤدي إلى رفع معنويات جميع الأفراد فقد حصل على متوسط حسابي قدره (2.22) وانحراف معياري (2). ما دل على أن هنالك بعض الاستبيانات تم تعبئتها دون اكترث أو تركيز.

جدول رقم (2) فترة العمل داخل الجامعة

		التكرار	النسبة المئوية	القيمة المئوية	النسبة الكلية
القيمة	أقل من 5 سنوات	48	48.0	48.0	48.0
	من 5-10 سنوات	32	32.0	32.0	80.0
	من 10-16 سنة	4	4.0	4.0	84.0
	من 16-20 سنة	6	6.0	6.0	90.0
	21 سنة فأكثر	10	10.0	10.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

يظهر الجدول رقم (3) أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الباحثين عن كل مجال من مجالات الإستبانة وعن المجال الكلي.

جدول رقم (3)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الترتيب
3.0	2.9	الأنظمة و القوانين المطبقة في جامعة القدس واضحة.	1
3.0	3.26	تطبق الأنظمة و القوانين على جميع الموظفين دون تمييز.	2
3.0	3.24	تطبق الأنظمة و القوانين على جميع الطلبة دون تمييز.	3
3.0	3.34	تحل المشاكل في الجامعة بشفافية.	4
3.0	2.7	يعتبر ضعف القوانين و الأنظمة المستخدمة سبب في عدم تطبيق الحوكمة.	5
2.0	2.4	يعتبر عدم وجود شفافية في المعلومات التي يتم تقديمها من أهم أسباب عدم تطبيق الحوكمة بشكل صحيح.	6
2.0	2.1	يعتبر وجود التمييز من أهم أسباب عدم تطبيق الحوكمة بشكل صحيح.	7
2.0	2.04	يعتبر وجود المحسوبية من أهم أسباب عدم تطبيق الحوكمة بشكل صحيح.	8
3.0	2.78	تعتبر قلة الخبرة إحدى أسباب ضعف	9

		الحوكمة.	
4.0	3.8	يعتبر الإحتلال من العوائق التي تعيق استخدام الحوكمة.	10
3.0	2.64	يؤثر المسؤولون القائمون على الجامعة في تطبيق متطلبات الحوكمة.	11
3.0	3.22	ضعف الموارد المالية يؤثر سلبا على تطبيق الأنظمة و القوانين.	12
2.0	3.34	تتأثر الأنظمة و القوانين في تطبيقها من وجود الوصوليين.	13
2.0	2.36	تتأثر الأنظمة و القوانين في تطبيقها من وجود المتسلقين.	14
2.0	2.14	هنالك نوع من اللامبالاة في تطبيق الأنظمة و القوانين.	15
2.0	2.46	يؤدي تطبيق الأنظمة و القوانين إلى حفظ حقوق الجميع.	16
2.0	2.36	يقلل تطبيق الأنظمة و القوانين من الأزمات.	17
2.0	2.24	يؤدي تطبيق متطلبات الحوكمة إلى إرتقاء إسم الجامعة.	18
2.0	2.22	يؤدي تطبيق متطلبات الحوكمة الى رفع معنويات جميع الأفراد.	19
2.0	2.26	العمل على تطبيق متطلبات الحوكمة أساس رئيسي لتطوير الجامعة.	20
2.0	2.02	تطبيق متطلبات الحوكمة يعمل على	21

		استقطاب موظفين مميزين.	
2.0	2.06	تطبيق متطلبات الحوكمة يعمل على استقطاب طلبة مميزين.	22
2.0	2.36	تلعب الأحزاب المسيطرة دور سلبي في تطبيق متطلبات الحوكمة.	23
3.0	3.08	الإرتجالية في حل المشاكل هي المسيطرة في الجامعة .	24
2.5	2.64	العادات و التقاليد تحد من تطبيق متطلبات الحوكمة.	25
3.0	3.36	تستخدم الجامعة مقولة النظام فوق الجميع.	26
3.0	3.32	الأنظمة و القوانين التي تطبق في الجامعة كاملة.	27
3.0	3.14	تسعى الجامعة باستمرار لتطوير الأنظمة و القوانين حسب متطلبات العصر.	28
3.0	3.18	لا يوجد فصل تعسفي في الجامعة لأنها تطبق الأنظمة و القوانين بعدالة.	29
3.0	3.08	يستطيع الموظف المطالبة بحقوقه في أي وقت لأنه مدعوم بأنظمة و قوانين عادلة.	30
3.0	3.08	يسمح بإبداء الرأي في أي موضوع لأن الجامعة تتعامل بشفافية.	31
2.56	2.75	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة استجابة من قبل أفراد العينة كانت للفقرة "يعتبر الإحتلال من العوائق التي تعيق استخدام الحوكمة" بمتوسط حسابي (3.8)، وانحراف معياري وقدره (4) يليها الفقرة "تستخدم الجامعة مقولة النظام فوق الجميع" بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري قدره (3) يليها الفقرتين تحل المشاكل في الجامعة بشفافية" و " تتأثر الأنظمة والقوانين في تطبيقها من وجود الوصوليين" بمتوسط حسابي(3.34).

بينما كانت اقل فقرة استجابة من قبل أفراد العينة هي للفقرة " تطبيق متطلبات الحوكمة يعمل على استقطاب موظفين مميزين" بمتوسط حسابي (2.02) يليها فقرة " يعتبر وجود المحسوبة من أهم أسباب عدم تطبيق الحوكمة بشكل صحيح" بمتوسط حسابي (2.04) يليها فقرة تطبيق متطلبات الحوكمة يعمل على استقطاب طلبة مميزين" بمتوسط حسابي (2.06). ويند تلعب الأحزاب المسيطرة دور سلمي في تطبيق متطلبات الحوكمة فقد حصلت على متوسط حسابي قدره (2.36) وانحراف معياري (2) والعادات والتقاليد فقد بلغ متوسطها الحسابي (2.64) وانحراف معياري (2.5). ومن بعض ما جاء في المقابلات الشخصية، أقرت نسبة عالية من المستقصى منهم بأن الأنظمة والقوانين المطبقة في جامعة القدس تسير حسب البنود الموجودة في الكتاب الذي يصدر عن إدارة الجامعة وخاص بأنظمتها، وفي نفس الوقت أقرت نفس المجموعة بأن العادات والتقاليد والعشائرية والمحسوبة لا تزال تسيطر على الكثير من المواقف وتعطل من تنفيذ اتخاذ القرارات بالطرق القانونية، حيث قال أحدهم نحن نعيش في مجتمع فلسطيني صغير الحجم، وكل مواطن له عائلته أو عشيرته، هذا ابن فلان وهذا يعمل في الجهاز الفلاني، ما أثر بشكل أو بآخر على ضعف تطبيق الأنظمة والقوانين بالمستوى المطلوب. ولا ننسى أن موقع الجامعة لا يخضع لسيطرة السلطة الفلسطينية، لكي نقرر ما إذا كنا بعد ذلك الاستعانة بتطبيق الأنظمة والقوانين تحت حماية السلطة أو حتى بمعرفتها. فكثير من المخالفات التي تقع تحتاج إلى تطبيق قانون الجامعة بحماية الدولة مثل القتل والضرب والمنازعات، وهذه المسائل ليس بمقدور إدارة الجامعة حلها بشكل جذري بدون توفير حماية من السلطة. ووضع لجان مختصة، وأجهزة مراقبة، كي نستطيع أن نكون كبقية الجامعات الفلسطينية المحلية على الأقل، على سبيل المثال فصل الطلبة الذين لا يدفعون رسوم جامعية وهي من أعقد المشاكل التي نواجهها، حيث تزداد نسبة

الفقر في بلادنا يوماً بعد يوم، والاحتلال يضع بصماته أول بأول لذلك أساءل: (هل يستطيع أي مسئول أن يتجرأ بأن يرفع صوته ويمنع طالب من الدراسة). علماً بأن القانون واضح، ولكن ظروفنا كشعب محتل ومعاناته معروفة للجميع، فهنا لا ينقصنا سوى الطبل والزر من الطلبة المفصولين، وتسييل الضوء علينا من الصحافة والإعلام، لذلك يكمن الحل في البحث ويعزم لإيجاد مصادر دعم مالية، فيما أقر آخرون من المستقصى منهم بأن بعض القوانين نعجز عن تطبيقها في ظل الظروف السياسية التي نعيشها لدعم الجامعة، وبعد ذلك تفصل الطالب الذي يخالف تعليمات الجامعة في المسائل الإدارية ومخالفته للقوانين المعلن عنها رسمي في كتاب أنظمة الجامعة بعد أن توفر حماية للجامعة. أما فيما يتعلق بتطبيق الأنظمة والقوانين على الموظفين من ناحية الترقيات فهذه عادلة ومعروفة ولها معايير واضحة وبالنسبة للرواتب فهي على كادر وزارة التعليم العالي مع بعض الملاحظات ربما لموظفين مميزين ولا نستطيع إنكار دخول بعض المحسوبة ، وأجاب البعض أن الأمن الوظيفي متوفر دون شك إلا فيما يخالف الأنظمة والقوانين بشكل واضح.

وإذا ما حاولنا عمل مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية نلاحظ أنها تلتقي عند الكثير من النقاط المشتركة وجميعها تنادي بضرورة التركيز على تطبيق متطلبات الحوكمة، وتطبيق كل ما جاء فيها من شفافية ومساءلة ونزاهة على الجميع دون تمييز. بالإضافة إلى استخدام بعض المعايير الخاصة بتطبيق الأنظمة والقوانين لكل مؤسسة حسب قوانينها، مع بعض المفارقات أن هذه الدراسة والخاصة في جامعة القدس تتميز بأن الجامعة لا تعيش تحت حماية قانون السلطة الوطنية الفلسطينية بشكل قاطع إذا ما قورنت بالجامعات المحلية الفلسطينية، والجامعات العالمية، حسب حد علم الباحثان فلها ظروفها والتي تتعايش معها قدر الإمكان في تطبيق الأنظمة والقوانين، وفيما يخص العشوائية والمحسوبة وغيرها.

## النتائج

بعد جمع البيانات وتحليلها إحصائياً تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. أن جامعة القدس هي الجامعة الوحيدة في العالم التي تعيش بدون سلطة أو حماية قانونية بسبب موقعها وعدم سيطرة السلطة الفلسطينية عليها كباقي الجامعات الفلسطينية.
2. أن للاحتلال الإسرائيلي أثر واضح و كبير على عدم تطبيق الحوكمة بالشكل المطلوب وذلك من خلال عمليات التنسيق التي تتم عند محاولة استدعاء رجال السلطة لفرض القانون أو حماية ممتلكات الجامعة وطلابها وموظفيها.
3. إن إدارة الجامعة تحاول أن تعمل على تطبيق النظام بين الطلاب دون تمييز وذلك بشفافية دون اللجوء الى الغموض.
4. مع أن الجامعة ومن خلال ما جاء في التحليل، تحاول وتعمل على تطبيق النظام في كثير من المواقع، فإن هناك من يؤثرون على ذلك من الوصوليين وعددهم لا بأس به وظهر ذلك من خلال المتوسط الحسابي وقدره (3.34).
5. يوجد محسوبية بشكل ملحوظ، وهذا سبب العشائرية وهي من سمات الشعب الفلسطيني .
6. حسب النتائج والتحليل لا تؤثر العشائرية على تطبيق الحوكمة، ما دل على أن هنالك تناقض في إجابات المبحوثين.
7. تطبيق الأنظمة والقوانين بوضوح وشفافية دون تمييز في مواقف لا تتدخل فيها العشائرية موجود ولكن بشكل محدود.
8. المحسوبية والازدواجية في التعامل، سواء كان على مستوى الموظفين، أو على مستوى الطلبة ظهرت من خلال التحليل والمقابلات الشخصية.
9. أن القيم السلبية مثل العادات والتقاليد البالية التي تعود عليها مجتمعنا الفلسطيني هي جذور المشاكل في تطبيق أنظمة الحوكمة، وصعوبة اتخاذ القرارات.
10. ضعف الموارد المالية أثر بشكل واضح على صعوبة تطبيق الأنظمة والقوانين، بالإضافة إلى الفقر، والأوضاع السياسية التي يعيشها شعبنا الفلسطيني.

## التوصيات

1. ضرورة توفير الحماية القانونية بشكل مستمر بدون معوقات التنسيق والاستدعاء.
2. ضرورة إصدار أنظمة وقوانين واضحة، وصارمة قابلة للتطبيق، خاصة فيما يتعلق بالشفافية والمساءلة والنزاهة.
3. مراجعة أنظمة ومفاهيم الحوكمة ومدى تطبيقها، ونتائجها، سنوياً من أجل تعديل البنود البالية والتي عفا عليها الزمن ووضع أنظمة تتماشى مع وضع الجامعة ومتطلبات الطلبة والموظفين بوضوح.
4. تكوين لجان مختصة للمراقبة والفحص المستمر لتحديد مدى تطبيق الأنظمة والقوانين.
5. تكوين مجموعات حماية تدخل سريع غير معروفة للمجتمع الداخلي والخارجي يكون هدفها مصلحة الجامعة وليس التجسس على المجتمع المستهدف.
6. وضع أنظمة مراقبة مثل الكاميرات الخفية وما شابه.
7. الأخذ بعين الاعتبار تجارب وأنظمة وقوانين جامعات أخرى مماثلة وناجحة، بحيث تكون مقارنة لبيئتنا ونستطيع تطبيقها على أرض الواقع، ومنسجمة مع احتياجاتنا.
8. محاولات الدعم المادي للجامعة يجب أن تتوسع على مستويات داخلية وخارجية وبالتنسيق مع السلطة الوطنية الفلسطينية، وعلاقات الجامعة والموظفين إن أمكن.
9. عمل برامج توعية للمجتمع المحيط، وداخل الطلبة من خلال المحاضرات، عن محاسن النظام والأمن، وتوضيح أضرار العادات والتقاليد البالية والتي تُضر بالمسيرة التعليمية للجامعة.
10. التحقق من أكثر من طرف، وبعده طرق عن موضوع أو شكوى معينة قبل تطبيق أنظمة ومتطلبات الحوكمة وخاصة عند تطبيق العقوبات.
11. وضع حد للوصوليين، والمحسوبية، من خلال القانون فوق الجميع.

## المراجع

1. إبراهيم الخلوف الملكاوي، 2010 "الإدارة على المكشوف" جريدة الرأي، الأردن.
2. الخواجة، 2004، مفهوم حوكمة الشركات والمبادئ التي تقوم عليها والشروط اللازمة لحوكمة الشركات، بحث غير منشور.
3. النجار، محمد حسن إبراهيم، 1990 "الحوكمة في الشركات المساهمة". مؤتمر حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، الإسكندرية.
4. السيد إسماعيل محمد، 2006 "الإدارة التراكمية والحوكمة". المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.
5. تقرير إدارة شؤون الموظفين، 2010، جامعة القدس، أبو ديس.
6. بارح وآخرون، 2004 "العمل بروح الامتثال في الممارسة الإدارية". (ترجمة محمد الأصبعي)، معهد الإدارة العامة، الإدارة على المكشوف.
7. تقرير وزارة التعليم العالي، الجامعات الفلسطينية، 2010.
8. جمال حلاوة، علي صالح، 2009 "مدخل إلى علم التنمية". مكتبة الشروق، رام الله، الضفة الغربية، عمان، الأردن.
9. خليل، والعشماوي، 2008 "الحوكمة المؤسسية" مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
10. صوا، وحماد، 2000 "تقويم البرامج والسياسات الاجتماعية والأسس النظرية والمنهجية". الرياض، معهد الإدارة العامة.
11. عزت احمد، 2009 "مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها". عمان، الأردن.
12. عازوري، نعمة، 2009، مؤتمر الحوكمة الأكاديمية، جامعة الروح القدس في الكسليك (لبنان).
13. عمادة القبول والتسجيل، 2010 "كتاب الأنظمة والقوانين". جامعة القدس، أبو ديس.
14. غسان سرحان، ومحمد طه، 2004 "سياسات الدراسات العليا" بحث قدم لمؤتمر في جامعة عدن، جامعة عدن.
15. صالح محمد غرابة، 2010، مدى تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية من مبادئ حوكمة الشركات في شركة بئر المدور المساهمة المحدودة، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، الضفة الغربية.
16. محسن الخضير، 2005 "حوكمة الشركات" القاهرة، مجموعة النيل العربية.
17. محمد الندوي، 2009 "رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية" وجدة - المغرب.
18. نادية الحلبي، 2009، "دور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس" جامعة القدس، رسالة ماجستير: ص 56-60.
19. يوسف محمد، 2007. "محددات الحوكمة ومعاييرها". القاهرة.
20. شبكة الإعلام العربي، www.moheet.com

## المراجع الاجنبية:

21. An Overview of the ISS CGQ 5 Institutional Shareholders Services (200 methodology changes. New York. ISS.
22. Robeiz, S. and Salameh, Z. (2006). Relationship Between Governance Structure and Financial Performance in Construction. *Journal Management in Engineering*. 22, 20-26.

# الإعلان السياحي وأثره في نجاح النشاط السياحي والفندقي في المؤسسات السياحية

آمال كمال حسن البرزنجي  
الجامعة المستنصرية  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم السياحة وإدارة الفنادق  
العراق

## ملخص البحث

ان الاعلان أحد الوسائل الترويجية المهمة ويشكل أهمية خاصة في تنمية القطاع السياحي والفندقي وجذب انتباه السواح لزيارة المواقع وتطوير المعرفة العلمية السياحية لديهم ، وهي أداة سايكولوجية لاختبار ذكاء السائح وتعتمد على قناعاته واصراره لاقتناء خدمة معينة ومحددة .

ومع التضخم العالمي لاعداد السياح في العالم صارت الدعاية حاجة ماسة وملحة لمساعدة العاملين في القطاع الفعال هذا .

## Abstract

Tourist advertisement is considered one of the important means of communication with the tourist . It introduces him with the programme presented by the tourist organizations and reflects his needs and desires e.g. The need to travel , the motives of learning ,researching and observing. Thus , tourist advertisement is considered an important means of activating and developing tourism.

Because the advertisement is relatively expensive way of promotion, it is difficult to measure its effectiveness ; yet it is the only effective way to reach the target market specially in cases where a hotel or a restaurant is newly opened or reopened after renewal, maintenance or providing additional services etc. For this , we conclude that advertisement plays an effective role in introducing the tourist organization and hotel business to the tourist.

Tourist advertisement is also considered a means for informing the guest and the service presenter about the service and the expected role they can both play in offering the service.

## الاعلان : Advertising

### مقدمة :

يهدف الاعلان الى التأثير في سلوك الزبون (السائح) الحالي او المرتقب بطريقة توافق الاهداف العامة والتسويقية للمنظمات السياحية والفندقية . ويمكن للاعلان التأثير في الضيف واحداث السلوك المرغوب من حيث التزويد بالمعلومات الضرورية والخدمات المقدمة ، ايجاد الوعي لدى الضيوف ، تصحيح الانطباعات والاتجاهات ، نقل صورة صحيحة عن هذه المنظمات وتعزيز الجانب المعنوي او الاحساس لدى الضيوف .

يعتبر الاعلان اداة ترويج مرتفعة التكاليف نسبيا" ويصعب في اغلب الحالات قياس فاعلية الاعلان لكنه يمكن ان يكون الطريقة الوحيدة والاكثر فاعلية للوصول الى السوق المستهدف ، خاصة اذا تم افتتاح فندق او مطعم او اعادة تجديد وصيانة في فندق ما او اضافة خدمات جديدة ، الخ .... نجد ان الاعلان يلعب الدور المؤثر بتعريف الزبائن (السواح) بالمنظمات السياحية والفندقية وخدماتها .

ويعد الاعلان السياحي احد اهم وسائل الاتصال بالسائح لتعريفه بالبرامج السياحية التي تقدمها المنظمة سواء بشكل عام يشمل الاطار العام للمنظمة وجميع البرامج او بشكل خاص يتسع لكافة البيانات والمعلومات التفصيلية والدقيقة عن برنامج محدد بذاته . ويخاطب الاعلان مجموعة الحاجات والرغبات لدى السائح اهمها الحاجة الى السفر ودافع حب المعرفة والبحث والاستطلاع ، وعلى هذا الاساس يعد الاعلان وسيلة هامة من وسائل تنشيط السياحة وتطورها وقد يكون الاعلان السياحي رسميا" سواء على المستوى المحلي او العالمي تقوم به الدول ، او الهيئات السياحية الحكومية وتعمل على اقناع السائح باهمية الاستمتاع بما تتميز به الدولة من هبات طبيعية ، او آثار تاريخية ، او مقدسات دينية او مصحات علاجية ومنتجعات للاستشفاء والرياضة ، او اماكن الترفيه والترويح ، او لزيارة الاهل والاصدقاء ، او الوطن الاصلي للآباء والاجداد وخاصة المهاجرين ، او القيام بعمليات التسويق وشراء احتياجات البيت والاسرة من السلع ، او لاغراض الاستثمار وممارسة الاعمال المختلفة ، وحضور الندوات والمعارض والمؤتمرات

الدولية ، وقد يكون الاعلان خاصة تقوم به شركات السياحة ووكالات السفر عن برامج سياحية تقدمها او برنامج سياحي معين دون غيره .

ان من الضروري تصميم رسالة واضحة في الاعلان ، لان الرسالة يجب ان تلي توقعات مختلفة ، ليس فقط توقعات الضيوف بل ايضا" توقعات الموظفين وتحفيزهم ، ومن اجل تخفيض خطورة التوقعات الخاطئة في الرسالة (الانحراف الاختباري) ، فأن الرسالة يجب ان تكون واضحة في تقديم الخدمة ، ويعد الاعلان وسيلة لاجبار الضيف ومقدم الخدمة عن الخدمة والدور المتوقع الذي يلعب كل منهما في عملية تقديم الخدمة .

### المبحث الاول : منهجية البحث

#### اولا : مشكلة البحث

يعاني القطاع السياحي والفندقي من عدم اهتمام في مجال الاعلان والترويج الاعلاني للمنتوجات والخدمات السياحية وهذا يؤدي سلباً على عمل هذه المؤسسات في تلبية رغبات وحاجات الزبائن (السواح) من هذه الخدمات واداء واجبها بصورة صحيحة وهنا تكمن المشكلة

#### ثانيا : اهمية واهداف البحث

تكمن اهمية البحث في تطوير ورفع مستوى تقديم الخدمات واداء المؤسسات السياحية والفندقية من خلال وضع برنامج اعلاني مدروس بغية الوصول الى اشباع رغبات وحاجات الزبائن (السواح) .

#### ثالثا : فرضيات البحث

الفرضية الاولى : ان الاعلان السياحي وتطوره يساهم بشكل واضح في نجاح النشاط السياحي والفندقي .

الفرضية الثانية : ان الاعلان وتطوره لا يساهم في نجاح النشاط السياحي والفندقي .

#### رابعا : عينة البحث واستمارة الاستبيان

استخدمت في البحث عينة عشوائية من الزبائن الذين يرتادون المؤسسات السياحية والفندقية ، حيث تم توزيع ( 50 ) استمارة استبيان لمعرفة رأي هؤلاء بموضوع البحث .

#### خامسا : الوسائل الاحصائية

استخدم في البحث ( اختبار النسب ) لمعرفة النتائج المطلوبة .

#### المبحث الثاني : الجانب النظري

##### مفاهيم عامة :

ان الاعلان هو أحد أبرز عناصر المزيج الترويجي والذي يستخدم بشكل واسع من قبل كل المنشآت الصناعية والتجارية والخدمية ، وقد ازدادت اهمية الاعلان بعد الحرب العالمية الثانية بشكل واضح بسبب زيادة السلع المنتجة وتنوع تشكيلاتها وزيادة عدد منتجيتها ، هذا من جهة ، ومن جهة اخرى حدث تطور هائل في الوسائل المستخدمة في بث الاعلان لجمهور المستهلكين . يعرف الاعلان بحسب ما جاءت به جمعية التسويق الامريكية (American Marketing Association) انه : ( وسيلة غير شخصية لتقديم الافكار او السلع او الخدمات بواسطة جهة معلومة مقابل اجر مدفوع )<sup>(1)</sup>.

وعرفه فيليب كوتلر بأنه<sup>(2)</sup>: ( فن التعريف حيث يعاون المنتجين على تعريف عملائهم المرتقبين بالسلع والخدمات التي يعرضونها ، كما يعاون المستهلكين في التعرف على حاجاتهم وكيفية اشباعها ) .

ويعرف الاعلان السياحي انه : ( مختلف نواحي النشاط التي تؤدي الى نشر او اذاعة الرسائل الاعلانية المرئية او المسموعة على الجمهور ، لغرض حثه على شراء سلعة او خدمة او بقصد التقبل الطيب لافكار او اشخاص او منشآت معلن عنها ) .

اما السائح فيعتبر الاداة الاولى في السياحة ولذلك اثار العديد من العلماء والباحثين لمعرفة مفهوم السائح ، فقد عرفته لجنة خبراء السياحة في عصبة الامم المتحدة عام 1997 على انه : ( شخص يسافر لفترة 24 ساعة او اكثر لدولة غير تلك التي يقيم بها بصفة دائمية )<sup>(3)</sup> .

(1) العلاق : بشير وآخرون ، الترويج والاعلان التجاري ، اسس ونظريات ، تطبيقات (مدخل شامل) ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن 2004 ، ص(253) .

(2) العلاق : بشير وآخرون ، مصدر سابق ، ص(135) .

وهذا يؤكد على النقلة المكانية دون الاخذ بنظر الاعتبار النشاطات والاهداف ، وأكدت اللجنة على ان الاشخاص التالية اوصافهم لا يعتبرون سواحاً :

- 1- القادمون للعمل بعقد او بدونه .
- 2- القادمون لاغراض الإقامة الدائمة .
- 3- طلبة المدارس الداخلية .
- 4- الاشخاص الذين يستوطنون دولة ويحملون في دولة مجاورة لها .
- 5- المسافرون الذين لا يتوفقون في دولة (1).

اما مؤتمر روما الذي عقد تحت اشراف الامم المتحدة عام 1963 فقد عرف السائح على انه : ( ذلك الشخص الذي يسافر لمدة تزيد عن اربعة وعشرون ساعة ولا تزيد عن اثني عشر شهراً بغير قصد العمل ، لبلد غير بلده لقضاء وقت الفراغ او التجارة او الشؤون العائلية او زيارة الاصدقاء او القيام بمهام رسمية ) (2) .

وقد قررت اللجنة المنبثقة عن المؤتمر اعتبار الاشخاص المسافرين للاغراض الاتية سياحاً :

- 1- الافراد المسافرين للترفيه او للعلاج .
- 2- الافراد المسافرين لاغراض تجارية .
- 3- المسافرين لاغراض المؤتمرات ( دينية ، ادارية ، علمية ، سياسية ) .
- 4- المسافرين لاغراض رياضية .
- 5- الاشخاص الذين يشتركون في الرحلات البحرية والذين يمكنهم على ظهر السفينة لمدة حتى لو قلت هذه المدة التي يقضونها في ميناء ذلك البلد الذي ترسو فيه السفينة عن (24) ساعة (3) .

اهم الحوافز التي يخاطبها الاعلان السياحي (4) :

---

(3) Michal peters : interation and tourism , 1 edition , London , The Areclitished press ltd. 1969 , p(18) .

(1) الرعادي : حسين ، مدخل الى سياحة الاستجمام والتنزه ، جامعة الاسراء ، دار النظم للنشر ، عمان - الاردن ، 1980 ، ص46 .

(2) الكعبي: علي صالح عبود : توظيف مراكز المدن الاسلامية الدينية لتطوير الحركة السياحية في العراق ، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد ، قسم السياحة وادارة الفنادق ، الجامعة المستنصرية ، بغداد ، 1998 ، ص(2) .

(3) مطلق : علاء كريم : مقومات الجذب السياحي الديني لمدينة سامراء ، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد ، قسم السياحة وادارة الفنادق ، الجامعة المستنصرية ، بغداد ، 2004 ، ص(17) .

(4) الخضيرى : محسن احمد ، التسويق السياحي - مدخل اقتصادي متكامل ، مكتبة مدبولي ، 1989 ، ص(168) .

- 1- الدعوة للسفر ، ( فأنت مدعو معنا للسفر حيث الجمال والمتعة ) ؟ والدعوة هنا تولد الاستجابة حيث انه كثير ما يستجيب الافراد الدعوات حتى ولو كانت باهظة التكاليف .
  - 2- ( البحث عن المتعة والاستمتاع والراحة والجمال ) وهو هنا يخاطب جملة دوافع ونوازع بشرية متأصلة في النفس البشرية .
  - 3- ( التسويق والبحث عن الاثارة وحب المعرفة لكل عجيب وغريب وغير مألوف ) ومن هنا تنجح سياحة السفر في البلاد البعيدة حيث العجائب وكذا سياحة الغوص في اعماق البحار والمحيطات على سبيل المثال .
  - 4- ( مخاطبة الشعور الكامن في النفس البشرية بشأن المرضى حيث ارض الذكريات ، ارض الاجداد ارض الخير والبركة والايام المحيدة ، ارض البطولة والنداء ) .
  - 5- اثاره النوازع الدينية للتقرب الى الله ، وكذا لمحو الذنوب والمعاصي والتبرك بالاماكن المقدسة .
- خصائص الاعلان السياحي<sup>(2)</sup>**

يجب ان تتوفر مجموعة من الخصائص في الاعلان السياحي اهمها ماييلي :

- 1- ان تكون رسالته متجانسة مع عادات وتقاليد وتاريخ وقيم وعادات المجتمع الذي تخاطبه
- 2- ان يعتمد على الحقائق والبيانات الصادقة المعبرة فعلا" وواقعيا" عن الخدمات التي ستقدمها شركة السياحة خلال البرنامج السياحي المعلن عنه بدون أي مبالغة او تضليل .
- 3- ان يعبر عن ما يتضمنه من (المحفزات السياحية) وعناصر الجذب السياحي التي تجذب السياح وتدفعهم لزيارة دولة معينة وتزيد من انفاقهم ، ويشمل هذا ماييلي :
  - أ- الخدمات السياحية التي سوف يتضمنها البرنامج السياحي بالفعل .
  - ب- مستوى الخدمة التي سوف تقدم وفقا" لدرجات الجودة المتفق عليها عالميا" .
  - ج- التسهيلات التي سوف تتيحها شركة السياحة للسائح .
  - د- وصف دقيق لحالة الموانئ والمطارات ومحطات السكك الحديدية وحالة الطرق .
  - هـ- المعالم السياحية التي سيتم زيارتها .
  - و- المناخ وظروف الطقس السائدة خلال فترة البرنامج .
  - ز- النشاط الثقافي والسياحي للاهالي خلال فترة البرنامج .
- 4- الاعلان وسيلة من وسائل الانتشار . وهذا يعطي فرصة لوصول الرسالة الى عدد كبير من السواح في السوق السياحية المطلوبة<sup>(1)</sup> .

(2) الحضيري : محسن احمد ، مصدر سابق ، ص(166) .

5- هو وسيلة ذات قدرات تعبيرية كبيرة فالامكانيات الفنية التي تتيحها الاعلان والمتوفرة لدى وسائل الاعلان تعطي الفرصة للمنظمة السياحية لتقول ما تريد عن منتجاتها بشكل جميل من خلال الاستخدام الجميل للطباعة والصوت واللون ، مما يحقق الجاذبية والتأثير على السواح المستهدفين في السوق السياحية .

6- هو وسيلة شخصية : وبالتالي فأن الاعلان ليس وسيلة ضغط على المشتري مثل رجال البيع ، فالجمهور (السواح) لايشعرون بأنهم ملزمون بابداء الاهتمام والانتباه لوسائل الاعلان او ابداء ردود الافعال ، ان الاعلان قادر على القيام بمناجاة الجمهور وليس الحديث معهم .

7- الاعلان وسيلة فعالة للوصول للسواح المنتشرين جغرافيا بتكلفة منخفضة لكل عرض اعلاني

8- امكانية تكرار الرسالة الاعلانية اكثر من مرة خلال فترة معينة اذ حتى خلال يوم واحد

وعلى الرغم من ذلك فالاعلان بعض الخصائص السلبية اهمها :

أ- ارتفاع التكلفة الاساسية الاجمالية : فالرغم من انخفاض تكلفة الاعلان للمفردة التي يصل اليها الا ان تكلفته الاساسية الاجمالية اصبحت مرتفعة جدا" وخاصة في حالة الاعلان التلفزيوني مما قد يعرض المنظمة لعدد من مشاكل الربحية اذا لم يحقق العائد المستهدف من المبيعات .

ب- هناك صعوبة في قياس ومعرفة الاثر المباشر للاعلان على المبيعات .

ج- حيث ان الاعلان وسيلة اتصال غير انه ليس له نفس اثر وسائل الاتصال الشخصية مثل البيع الشخصي<sup>(2)</sup> .

### اهمية الاعلان السياحي واهدافه<sup>(1)</sup>

ان الهدف الرئيسي للاعلان هو تغيير الميول والاتجاهات وسلوك المستهلكين المحتملين ، وبشكل واضح فأن الاعلان كوسيلة يستخدم لتغيير سلوك المستهلكين لشراء سلعة او خدمة لم يكونوا مقتنعين بشرائها لو لم يكن هناك اعلان ، ويتم ذلك من خلال الاساليب الاتية :

1- من خلال توفر المعلومات والبيانات عن السلعة او الخدمة .

<sup>(1)</sup> باعلوي : عبد الخالق احمد ، مبادئ التسويق ، الطبعة الاولى ، دار الفكر ، دمشق - سوريا ، 1996 ، ص(267) .

<sup>(2)</sup> باعلوي : عبد الخالق احمد ، مصدر سابق ، ص(268) .

<sup>(1)</sup> العلاق : بشير وآخرون ، مصدر سابق ، ص(254) .

2- من خلال العمل على تغيير الرغبات عن طريق ابراز المزايا والفوائد التي تعود على المستهلك (السائح) جراء شرائه واستخدامه للسلعة او الخدمة .

3- تغيير تفضيل المستهلكين للماركات المختلفة او الخدمات المعتاد عليها ، أي تحويل تفضيلهم من ماركة منافسة او خدمة منافسة الى الماركة او الخدمة التي يعلن عنها .  
وتزايدت اهمية الاعلان مع تزايد الاهتمام بالتسويق وذلك للعوامل التالية :<sup>(2)</sup>

- زيادة الطاقة الانتاجية للمشروعات وتحول الانتاج من الانتاج المحدد وفقا للطلبات الى الانتاج الكبير المستمر ونمطية الانتاج مما يتطلب ضرورة التوسع في المبيعات لتواكب ذلك الانتاج الكبير والحاجة للاعلان لتعريف الزبائن الحاليين والمرتبين بالمنتجات والخدمات المقدمة ومزاياها وامكان تواجدها واثارة رغبتهم في الحصول عليها .
- كبر حجم السوق المطلوب ، وبعد المنتج عن الزبون ، وصعوبة الاتصال الشخصي بينهما ادى الى زيادة اهمية الاعلان لتحقيق هذا الاتصال لاعداد الزبائن بالمعلومات المختلفة التي يرغب المنتج في تعريفهم بها .
- تقدم وسائل الاتصال وتنوعها من صحافة واذاعة وتلفزيون وغيره بحيث اصبح من الممكن للمنتجين الاعتماد على هذه الوسائل في توصيل المعلومات للمستهلكين .

### قياس فعالية الاعلان<sup>(3)</sup>

ويقصد به : تحديد مدى نجاح النشاط الاعلاني في تحقيق الاهداف المرجوة منه . او تقييم كفاءة النشاط الاعلاني بغرض معرفة :

- هل ادى الاتفاق على الاعلان لتحقيق الاهداف المرغوبة ؟
- ماهو التغيير المطلوب في الاعلان لزيادة كفاءته لاحداث التغييرات المطلوبة في اتجاهات وسلوك المستهلكين وبالتالي زيادة مبيعات المنظمة ؟
- وتعتبر عملية قياس فعالية الاعلان على درجة كبيرة من الاهمية نظرا " لضخامة حجم المنفق على الاعلان من جانب المنظمات وانعكاس ذلك على تكلفة التسويق بالارتفاع ، كما وان الاثار الناتجة من الاعلان تمتد لفترات طويلة بالمقارنة بالعناصر الاخرى للمزيج التسويقي . ومن ثم تحديد ما اذا كان الاتفاق الاعلاني احداث الاثر المطلوب ام لا ؟

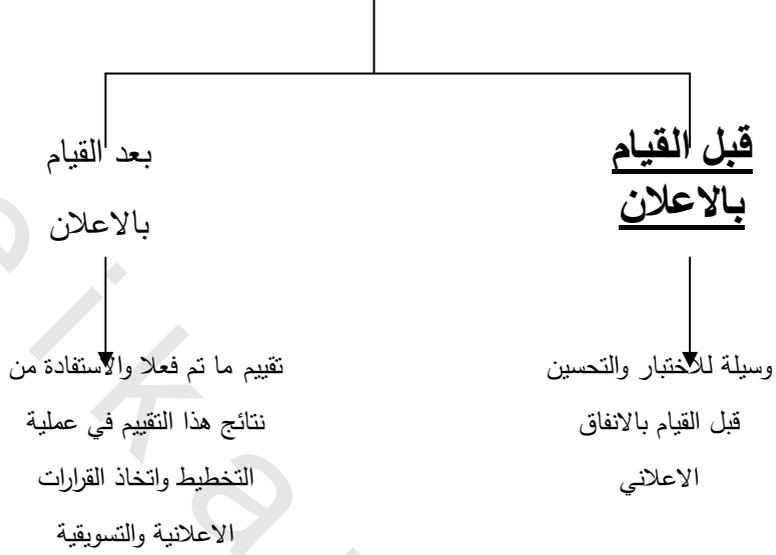
(2) سعيد :هناء عبد الحليم ،الاعلان والترويج ، طبع واعداد كلية الصيدلة - جامعة القاهرة ، 1993 ، ص(75)

(3) سعيد : هناء عبد الحليم ، مصدر سابق ، ص(274) .

ويتم قياس فعالية النشاط الاعلاني كالآتي :

## قياس فعالية

### الاعلان



شكل رقم (1) قياس فعالية الاعلان

المصدر : (هناء عبد الحليم سعيد ، ص 274)

يجب لن تتوفر في الاعلان النواحي التالية<sup>(1)</sup> :

- 1- نقل الرسالة الى السوق مع اقل نسبة من الضياع .
- 2- اختيار الوقت المناسب لتقديم الرسالة ثم تكرارها كلما تطلب الامر .
- 3- اعتمادها على الصورة والكلمات المؤثرة .

لقد ساهمت الاعلانات في تمويل وسائل الاعلام ( الجرائد ، المحلات ، المذيع ، التلفزيون ... الخ) في تحقيق الكثير من تطورها الذي تحققه وفي تقديم الكثير من المعلومات الى المستهلكين وبشكل خاص الى السياح الذين يرغبون في الحصول على خدمات سياحية جيدة وباسعار مناسبة وتؤكد الدراسات الحديثة على اهمية الاعلان وذلك من خلال تزايد موازنة الاعلان ضمن الموازنة الكلية حيث بدأت الاشارات الى تخصيص المنظمات نصف ميزانيتها للاعلان والنصف الاخر لاقامة المنظمة وتشغيلها .

ويعتبر الاعلان من الطرائق الشائعة الاستخدام للحصول على الافراد العاملين ولغرض انجاح الاعلان لوسيلة من وسائل الحصول على الافراد العاملين لا بد ان يحدد فية نوع العمل والشروط الواجب توفرها في المتقدمين ، ومع ذلك هناك ثلاث متغيرات تؤثر في مدى الاستجابة من قبل طالبي العمل للاعلان وهي كالآتي<sup>(1)</sup> :

- 1- سوق العمل وانواع المنافسة .
- 2- سمعة المنظمة وظروفها الاقتصادية والاجتماعية الشائعة .
- 3- درجة تحديد متطلبات العمل والدقة في الاعلان .

وان المتغير الاخير من الممكن التحكم به بدرجة كبيرة من قبل ادارة الافراد حيث ان هناك ما يدعى ( بالاعلان الاعمى ) (Blind Advertisement) الذي لا يحدد المنظمة او متطلبات العمل بشكل دقيق وغالبا ما يستخدم مثل هذا الاعلان في الوقت التي تسعى فيه المنظمة الى الترقية من الداخل او ان الاماكن الوظيفية التي ترغب المنظمة بشغلها هي حاليا مشغولة او ان المنظمة تحاول سحب وجذب الكفاء فقط حيث غالبا ما يسعى هؤلاء بجهد الى الاتصال بالمنظمة صاحبة الاعلان الغامض او الاعمى ، كما وقد تحاول بعض المنظمات من خلال هذا النوع من الاعلانات الى معرفة عرض العمل والطلب عليه .

---

(1) ابو رحمة : مروان وآخرون ، تسويق الخدمات السياحية ، الطبعة الاولى ، دار البركة للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن ، 2001 ، ص(42)

(1) Stephen P. Robbins – personnel , The management of Human Resources , 2ed, (102-104) New York prentice Hall , Inc. 1986, pp.

## المبحث الثاني : الجانب الميداني

سنتناول في هذا المبحث تأثير الاعلان على الخدمة السياحية

الجدول يبين الآتي :

P	المجدولة مستوى المعنوية = 0.05	Zc — المحسوبة	نسبة الـ (نعم)	الاعلان السياحي
0.78	1.96	2.95	39	التلفزيون
0.78	1.96	2.95	39	شركات السفر والسياحة
0.68	1.96	2.54	34	فئة الشباب
0.86	1.96	5	43	الاعلان السياحي الجيد

من خلال استخدام (اختبار النسب) <sup>(1)</sup> وما يظهره الجدول تبين ان **Zc** المحتسبة للنسبة المئوية المعروضة للمتغيرات هي اكثر من **Zt** الجدولية وبمستوى معنوية ( = 0.05 ) ( وباللغة (1.96) اي ان الفروق معنوية بمعنى ان هذه النسب التي تم الحصول عليها لم تأتي بمحض الصدفة ولكن لها اهمية معينة ويمكن تفسيرها .

وعلى هذا الاساس اذا ما رتبنا هذه النسب تنازلياً نجد ان الاعلان ( السياحي الجيد ) هو الاكثر تأثير في الخدمة السياحية ثم يأتي بعده ( التلفزيون ) ( وشركات السفر والسياحة ) واخيراً ( الاعمار الشبابية ) التي تشكل نسبة قليلة في التأثير . ولذلك يمكن القول ان الاعلان السياحي يؤثر بشكل وآخر في الخدمة السياحية ويسهل عملية بيعها باجتذاب اعداد السائحين لتلبية

(1) الراوي : د. زياد ، الاحصاء الحيوي ، مترجم ، مطابع جامعة الموصل ، 1985 .

رغبتهم واحتياجاتهم للترفيه والترويح ، وهذا يدل على ان الفرضية الاولى هي الاكثر دقة لانها تساهم في نجاح النشاط السياحي والفندقي .

## الاستنتاجات:

استنتج الباحث عدة استنتاجات من خلال الدراسة التطبيقية وهي كالآتي :

- 1- ان الاعلان التلفزيوني أحد أهم وسائل الاعلان المرئية المؤثرة على اقتناء السائح الخدمة السياحية وبستطيع التفاعل معه مباشرةً .
  - 2- افتقار الجهات الاعلانية للوسائل الايضاحية التي توضح الخدمات السياحية والفندقية وذلك لعدم مؤهلية الافراد والكوادر المدربة للعمل في المجال الاعلاني وقلة خبرتها بالعمل .
  - 3- التخصيصات المالية للاعلانات الخاصة بالمرافق السياحية والفندقية قليلة مقارنة بالتخصيصات المالية للاعمال الاخرى .
  - 4- الادارات غير كفوءة ولذلك لا تنتظر للاعلانات كعنصر فعّال لزيادة الايرادات من خلال اعلان يؤدي الى مبيعات اعلى .
  - 5- بعض الاعلانات لا تخاطب فئات عمرية مقارنة بفئات اخرى قد تكون على دراية وعلاقة بحيث تساهم في كسب فئة دون اخرى .
  - 6- عدم توفر البرامج التدريبية المنتظمة واعداد العاملين لمعرفة المنافسين في السوق .
  - 7- عدم وضع خطط آنية ومستقبلية للرقى والاعلانات لتقييم الخدمات السياحية المناسبة لتطلعات ورغبات وحاجات السواح والخروج بقرارات منفردة تؤثر سلباً على العمل الاعلاني .
  - 8- فقدان الثقة بين السائح والجهة البائعة للاعلان وذلك باعطائهم معلومات ومواصفات خاطئة وغير حقيقية تعزز عدم الثقة بين الطرفين .
- اتباع بعض شركات الاعلان وفي بعض الاحيان من المعلن باتباع ( الغش الاعلاني ) لخداع السائح ثم يؤدي بالتالي لعدم مصداقيتها وخداعها ويؤثر ذلك على سمعة الشركة ولها مردودات سلبية مستقبلية .

## التوصيات:

يوصي الباحث بالآتي :

- 1- وضع خطط وبرامج تدريبية خارج القطر وداخله لتحسين وتطوير الكادر العامل في المجال الاعلاني بما يتلائم مع التطورات والتغيرات البيئية المحيطة للوصول الى اعلى المستويات وتلبية حاجات ورغبات السواح من الخدمات السياحية والفندقية وحثهم على شرائها .
  - 2- بث الاعلانات التلفزيونية الهادفة لانها الوسيلة الاكثر تأثيراً ونقلها بشكل صادق بغية تقديمها وتسهيلها للسائح .
  - 3- وضع ميزانية خاصة بالاعلانات وتكون سنوية يشرف عليها كادر محاسبي متخصص ، وعمل الدراسات والبحوث بهذا الصدد .
  - 4- مكافئة العاملين المتميزين في العمل بشتى الاساليب لكي ينتجوا اكثر ويعملوا على تطوير القطاع السياحي والفندقي .
  - 5- خلق روح التعاون والتنسيق مع شركات اعلانية اخرى لتطوير العمل وازافة مايمكن اضافته للترويج عن الخدمة المراد الاعلان عنها .
- دراسة السوق بصورة جيدة لمعرفة مايلزم لظهار الخدمة بصفات وخصائص ممتازة تلبي تطلعات السواح وتعمل على زيادة المبيعات .

## المصادر

### اولا : المصادر العربية Arabic References

1. ابو رحمة : مروان وآخرون ، تسويق الخدمات السياحية ، الطبعة الاولى ، دار البركة للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن ، 2001 .
2. باعلوي : عبد الخالق احمد ، مبادئ التسويق ، الطبعة الاولى ، دار الفكر ، دمشق - سوريا ، 1996 .
3. الحضيري : محسن احمد ، التسويق السياحي - مدخل اقتصادي متكامل ، مكتبة مدبولي ، 1989 .
4. الراوي : د. زياد ، الاحصاء الحيوي ، مترجم ، مطابع جامعة الموصل .
5. الرعادي : حسين ، مدخل الى سياحة الاستجمام والتنزه ، جامعة الاسراء ، دار النظم للنشر ، عمان - الاردن ، 1980 .

6. سعيد:هناء عبد الحليم، الاعلان والترويج، طبع واعداد كلية الصيدلة - جامعة القاهرة، 1993.
7. العلاق : بشير وآخرون، الترويج والاعلان التجاري، اسس ونظريات، تطبيقات (مدخل شامل)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الاردن 2004.
8. الكعبي : علي صالح عبود : توظيف مراكز المدن الاسلامية الدينية لتطوير الحركة السياحية في العراق، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد، قسم السياحة وادارة الفنادق، الجامعة المستنصرية، بغداد، 1998.
9. مطلق : علاء كريم : مقومات الجذب السياحي الديني لمدينة سامراء، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد، قسم السياحة وادارة الفنادق، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2004.

#### ثانيا : المصادر الاجنبية Foreign References

1. Michal peters : interation and tourism , 1 edition , London , The Areclitished press ltd. 1969
2. Stephen P. Robbins – personnel , The management of Human Resources , 2ed, New York prentice Hall , Inc. 1986.

#### بسم الله الرحمن الرحيم

عزيزي المواطن ارجو ملئ هذه الاستمارة الخاصة ببحثي الموسوم ( الاعلان السياحي واثره في نجاح النشاط السياحي والفندقي في المؤسسات السياحية ) الرجاء وضع علامة ( √ ) داخل المربع للوصول الى جواب مناسب للبحث. شاكرين تعاونكم ... مع التقدير

- 1- نوع الجنس : ذكر  انا
- 2- الجنسية : عراقي  اجنبي
- 3- الحالة الاجتماعية : متزوج  زب
- 4- مستوى التعلم : أمني  متعلم
- 5- العمر : 20 فما دون  ما فوق
- 6- الدخل : 100 الف فما دون  10 الف فما فوق
- 7- المهنة :
- 8- هل ان افضل وسيلة للاعلان السياحي هي التلفزيون :  لا أويد بشدة  أويد بشدة

9- هل ان شركات السفر والسياحة واجهة اعلانية ودعائية فعالة تساهم في نشر الاعلان السياحي من خلال ما تقدمه من برامج سياحية تطرحها لزيائنها:

أؤيد بشدة  لا أؤيد بشدة

10- هل ان الاعلان السياحي يؤثر في فئة الشباب بشكل ايجابي اكثر من غيرهم من الفئات الاخرى في المجتمع :

أؤيد بشدة  لا أؤيد بشدة

11- هل ان الاعلان السياحي الجيد هو الذي يثير اهتمامك ويجذب انتباهك ويقنعك ويرضيك ويثبت في ذاكرتك ويجعلك تفكر وتقرر في شراء المنتج السياحي المطروح في الاعلان :

أؤيد بشدة  لا أؤيد بشدة

## دور الثقافة المنظمة في الولاء اتجاه التغيير دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية

الأستاذ: بلحازية عمر  
الدكتور: محمد خير سليم أبوزيد  
جامعة جيجل  
جامعة البلقاء التطبيقية. الأردن

### ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد الثقافة المنظمة السائدة، ومستويات الولاء اتجاه التغيير في البنوك التجارية الأردنية، من وجهة نظر العاملين فيها. بالإضافة إلى التعرف على مدى تأثير الثقافة المنظمة السائدة في مستوى الولاء اتجاه التغيير. ولتحقيق أهداف الدراسة، فقد قام الباحث بتطوير إستبانة مكونة من ثلاثة أجزاء، يهدف الأول منها لمعرفة خصائص عينة الدراسة، أما الجزء الثاني فيهدف إلى قياس المتغير المستقل المتمثل في الثقافة المنظمة ( الثقافة البيروقراطية، والثقافة الإبداعية، والثقافة الداعمة)، وقياس الجزء الثالث المتغير التابع المتمثل في الولاء اتجاه التغيير (الولاء العاطفي اتجاه التغيير، والولاء المستمر اتجاه التغيير، والولاء المعياري اتجاه التغيير). اعتمد الباحث على أسلوب العينة الطبقية التناسبية المؤلفة من ثمانية بنوك، حيث تم توزيع (352) إستبانة على عينة الدراسة، والمتمثلة في موظفي الإدارة العامة لهذه البنوك في العاصمة عمان، وقد تم استرجاع (301) إستبانة أي ما نسبته (85.51%) من الإستبانات الموزعة.

واستخدم الباحث الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات، منها أساليب الإحصاء الوصفي (الوسط الحسابي، والتكرارات، والنسب المئوية)، والإنحدار المتعدد، والإنحدار التفاعلي.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- تسود بيئة عمل البنوك التجارية الأردنية كافة أبعاد الثقافة المنظمة من وجهة نظر العاملين فيها، لكن بدرجات متفاوتة، حيث كان البعد الأعلى للثقافة البيروقراطية

بدرجة مرتفعة، يليه بُعد الثقافة الإبداعية بدرجة مرتفعة ثم بُعد الثقافة الداعمة بدرجة متوسطة.

- يتوافر الولاء اتجاه التغيير في البنوك التجارية الأردنية بكافة أبعاده من وجهة نظر العاملين فيها بصورة عامة ، لكن بمستويات متفاوتة ، حيث إرتبط أعلى مستوى بالولاء العاطفي اتجاه التغيير بدرجة مرتفعة، يليه الولاء المعياري اتجاه التغيير بدرجة مرتفعة، ثم الولاء المستمر اتجاه التغيير بدرجة متوسطة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة المنظمة في الولاء اتجاه التغيير وأبعاده ( الولاء العاطفي اتجاه التغيير، والولاء المستمر اتجاه التغيير، والولاء المعياري اتجاه التغيير).
- أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الثقافة المنظمة في مستوى الولاء اتجاه التغيير وفقا للمتغيرات ( العمر، والمؤهل العلمي، والخبرة والمستوى الوظيفي)، في حين لم تظهر الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقا لمتغير النوع الاجتماعي.
- وبناء على ذلك، فقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:
- العمل على تبني النمط القيادي الذي يساهم في غرس القيم الجوهرية والمعتقدات للثقافة المنظمة، باعتباره نموذجا لحفز العاملين، ودعم الابتكار، وتوجيه العاملين نحو الأفضل.
- العمل على تعزيز الثقافة الإبداعية في البنوك التجارية الأردنية، لأهميتها في الولاء اتجاه التغيير، من خلال خلق بيئة تدعم تمكين العاملين، وتعزز روح الفريق، لخلق أفكار جديدة.
- العمل على رفع مستوى الولاء اتجاه التغيير للعاملين، من خلال مشاركتهم في إتخاذ القرار، ووضع الأهداف، ورسم الخطط والإستراتيجيات، وتوعيتهم بأهمية إحداث التغيير داخل المنظمة.

## Abstract

The purpose of this study was to identify the dimensions of Organizational Culture and levels of Commitment to Change on Commercial Banks of Jordan from the standpoint of employees, as well as to identify the impact of Organizational Culture prevailing in the level of Commitment to Change.

To achieve the objectives of the study, the researcher developed questionnaire consisting of three parts, the first of which aims to know the characteristics of the study sample, while the second and third aims to measure all of the independent variables of the dimensions of Organizational Culture (Bureaucratic Culture and Innovative Culture and Supportive Culture), and the dependent variables of the dimensions of Commitment to Change (Affective Commitment to Change, Continuouse Commitment to change and Normative Commitment to Change).

- Researcher adopted the method of Proportional Stratified sample consisting of (eight) banks, which were distributed (352) questionnaire on a sample study of Public Administration employees of these banks in the capital of Amman, have been recovered (301) to identify any rate (85.51%) of the questionnaire distributed.

- Researcher used appropriate statistical methods to analyze the data, including methods of descriptive statistics (arithmetic, frequencies and percentages) and multiple regression and interaction multiple regression .

- **The study found a number of conclusions including:**

- Dominated work environment Jordanian Commercial Banks all the dimensions of Organizational Culture from the personnels view point, but to varying degrees, with the highest post-Bureaucratic Culture to a high degree, followed after the Innovation Culture is highly, Supportive Culture and then moderately.

- Commitment to Change is available in Commercial Banks of Jordan in all its dimensions from the viewpoint of workers in general, but varying degrees, tied the highest level of Affective Commitment to Change is highly, followed by Normative Commitment to Change is a high one, and then Continuouce Commitment to Change moderately.

- The presence of statistically significant of the Organizational culture on commitment to change and its dimensions (Affective Commitment to Change, Continuouce Commitment to Change and Normative Commitment to Change).

- The study showed a statistically significant difference of the impact of Organizational Culture in the level of commitment to change according to variables (Age, Educational qualification, Experience and Functional level), while the study did not show a statistically significant difference according to the variable of Gender.

- **The study concluded a seiries of recommendioons including:**

- Work to build the type of leadership which contributes to instill the core values and beliefs of the organizational culture, as a model to motivate staff and support innovation and to alert workers to the better.

- Work to promote a innovation culture on the commercial banks of Jordan to its importance in commitment to change by creating an environment that supports the empowerment of workers, and strengthen the team spirit to create new ideas.

- Work to raise the level of commitment to change for workers through their participation in decision-making, setting goals, outlining plans and strategies, and make them aware of the importance of change within the organization.

**مقدمة:**

تواجه منظمات الأعمال جملة من التحديات والتغيرات البيئية الخارجية سواء الاقتصادية، أو الاجتماعية، أو الثقافية، أو السياسية، أو التكنولوجية، وتماشيا مع هذه التغيرات ووجب على المنظمات التأقلم والتكيف معها لتحقيق الإستمرارية والبقاء. وتماشيا مع هذه التغيرات، فقد حظيت الثقافة بشكل عام، والثقافة المنظمة بشكل خاص، باهتمام واسع من قبل عدد من الباحثين، لما لها من دور فاعل في تحديد كفاءة و فعالية التنظيمات الإدارية، وسلوك الأفراد

العاملين فيها، والتي ستنعكس على كفاءة القرارات الإدارية. ومما يزيد من أهمية الثقافة التنظيمية كونها تُعد من المحددات الرئيسة لنجاح المنظمات أو فشلها، إذ ربطت عدة بحوث ميدانية بين نجاح المنظمة، والقيم التنظيمية السائدة في المنظمة، من خلال دفع أعضائها إلى الإلتزام بالعمل الجاد والإبتكار والتحديث، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتحسين الأداء والخدمة، وتحقيق الميزة التنافسية، والإستجابة السريعة للملاءمة لإحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المنظمة ( أبوبكر وطه، 2005: 141 ).

ولما كان التغيير التنظيمي أحد أهم مجالات التغيير في منشآت الأعمال العامة والخاصة، لمساسه بجوانب المنظمة المتعددة، سواء كانت رؤيتها ورسالتها، أو عملياتها ومهامها، أو هيكلها التنظيمية، أو أسلوب الأفراد العاملين واتجاهاتهم، أو إجراءاتها وتقنياتها المستخدمة، فقد أظهرت الأدبيات أهمية موضوع التغيير والتطوير التنظيمي، لكونها تساعد المنظمات على التأقلم والتكيف مع البيئة المحيطة، إذ جاءت عدد من النتائج لتؤكد على أهمية إيجاد نظام ذاتي متعدد للتغيير والتطوير، مبني على المعرفة، لينعكس ذلك في دعم جهود المنظمات في تحقيق الميزة التنافسية، وتحفيز أعضاء المنظمة لتحقيق أهدافها، بشكل يتم فيه تحقيق نوع من التكامل بين أغراض المنظمة وحاجات أعضائها، وتعزيز الثقة والانفتاح بين الأعضاء في المنظمة، وحل مشكلاتها، من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة، ونتائج هذه العمليات والوسائل التي يمكن تغييرها بها، بالإضافة إلى تطوير أساليب تبادل المعلومات بين مرافق المنظمة ( الفائز، 2008: 2).

وتنامت اتجاهات الباحثين في التركيز على ردود الفعل جراء التغيير والتي تمثلت في المواقف اتجاه التغيير (attitudes toward change) (Svensen et al., 2007) ، والإفتاحية للتغيير (openness to change) (McCarrt and Rohrbaugh, 1995)، والتكيف مع التغيير (copying with change) (Cunningham, 2006)، والإستعداد للتغيير (readiness to change) (Madsen, et al., 2005)، وقد قدم Herscovitch and Meyer's (2002) إطار جديدا لردود الفعل نحو التغيير هو الولاء اتجاه التغيير (Commitment to Change) الذي ينطوي على أن قبول التغيير يتمحور في مدى إدراك الأفراد للفوائد المرجوة من التغيير، أو من التكاليف المصاحبة لعدم قبول التغيير، أو لشعورهم بالمسؤولية اتجاه دعم وإحداث التغيير.

ونظرا لأهمية العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء اتجاه التغيير، فقد أضحت الثقافة التنظيمية تشكل مجالا حيويا متزايد الإهتمام في دراسة أنشطة المنظمات، باعتبارها أحد أبرز المناهج الحديثة

في إدارة التغيير والتطوير، وتتصف العلاقة بين الثقافة المنظمة والتغيير بأنها تأثيرية تبادلية، إذ تتأثر الثقافة المنظمة بما تشمله من قيم وعادات وسلوك باستراتيجيات التغيير المعتمدة في المنظمة، والتي بدورها تؤثر في سلوك وقيم ومعتقدات الأفراد. في المقابل تؤثر الثقافة المنظمة على إستراتيجيات وعمليات التغيير داخل المنظمة، من خلال دعم إحداث التغيير في المنظمة. ونظرا لهذه العلاقة بين الثقافة والتغيير، سيتم التركيز في هذه الدراسة على دور الثقافة المنظمة في الولاء اتجاه التغيير.

#### أولا: مشكلة الدراسة :

يتصف العمل المصرفي بالحساسية، وتأثره بالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية وارتفاع نسبة المخاطرة، مقارنة بالقطاعات الاقتصادية الأخرى (الفاعوري والعمري، 2002: 446). فالمصارف التجارية الأردنية تواجه جملة من التغيرات المستمرة في بيئة عملها، منها: إرتفاع حدة المنافسة، والتطور التكنولوجي الحاصل في القطاع المصرفي، وتنوع رغبات المستهلكين. كل هذا ألقى على عاتق البنوك مهمة تغيير وتطوير الفكر الإداري المصرفي، وتكييف بيئة العمل المصرفي لتوائم التغيرات، وخلق ثقافة منظمة إيجابية تتصف بالمرونة العالية، والتي تمكنها من تحقيق بيئة إيجابية مشجعة على الإبداع والإبتكار، لذا فقد جاءت هذه الدراسة في محاولة للإجابة على التساؤل التالي:

ما مدى تأثير الثقافة المنظمة في أبعاد الولاء اتجاه التغيير من وجهة نظر العاملين في البنوك التجارية الأردنية؟.

ولالإجابة على هذه المشكلة يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية :

1. ما أبعاد الثقافة المنظمة السائدة في البنوك التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها؟.
2. ما مستوى الولاء اتجاه التغيير في البنوك التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها؟.
3. ما مدى تأثير الثقافة المنظمة في أبعاد الولاء اتجاه التغيير في البنوك التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها؟.

#### ثانيا: أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

1. الموقع الذي بلغه موضوع التغيير بالنسبة للمنظمات العاملة في القطاعين العام والخاص على حد سواء، وذلك من خلال الدراسات والبحوث الميدانية. وكذلك من خلال إنشاء دوائر تعنى بالتغيير مثل دوائر البحث والتطوير، ووحدات التطوير التنظيمي.
2. تعتبر هذه الدراسة من الدراسات العربية الأولى - حسب علم الباحث - في مجال رصد واقع الثقافة المنظمة والولاء اتجاه التغيير داخل البنوك التجارية الأردنية، والتأكيد على أهمية ودور الثقافة المنظمة في تحقيق الولاء والإستمرارية اتجاه التغيير بما يتلاءم مع البيئة الخارجية للمنظمة. ولهذا فإن ما تضيفه هذه الدراسة من مفاهيم وأطر علمية وما تنطوي عليه من النتائج التي تم التوصل إليها من مضامين تطبيقية هامة يمكن أن يسد فجوة في مجال البحث العلمي في هذا المجال ويشري المعرفة في المكتبة العربية.
3. أهمية قطاع البنوك التجارية الأردنية ( العينة المبحوثة ) وإسهاماته الواضحة في الإقتصاد الوطني الأردني.
4. يؤمل الباحث من هذه الدراسة أن تكون ذات فائدة عملية، وخاصة للبنوك التجارية الأردنية، حيث أنها ستساعد متخذي القرار في البنوك للوقوف على الواقع الثقافي، وتأثيره في الولاء اتجاه التغيير من خلال مواكبة عمليات التغيير والتطوير لمواجهة الإنفتاح العالمي.

### ثالثاً: أهداف الدراسة :

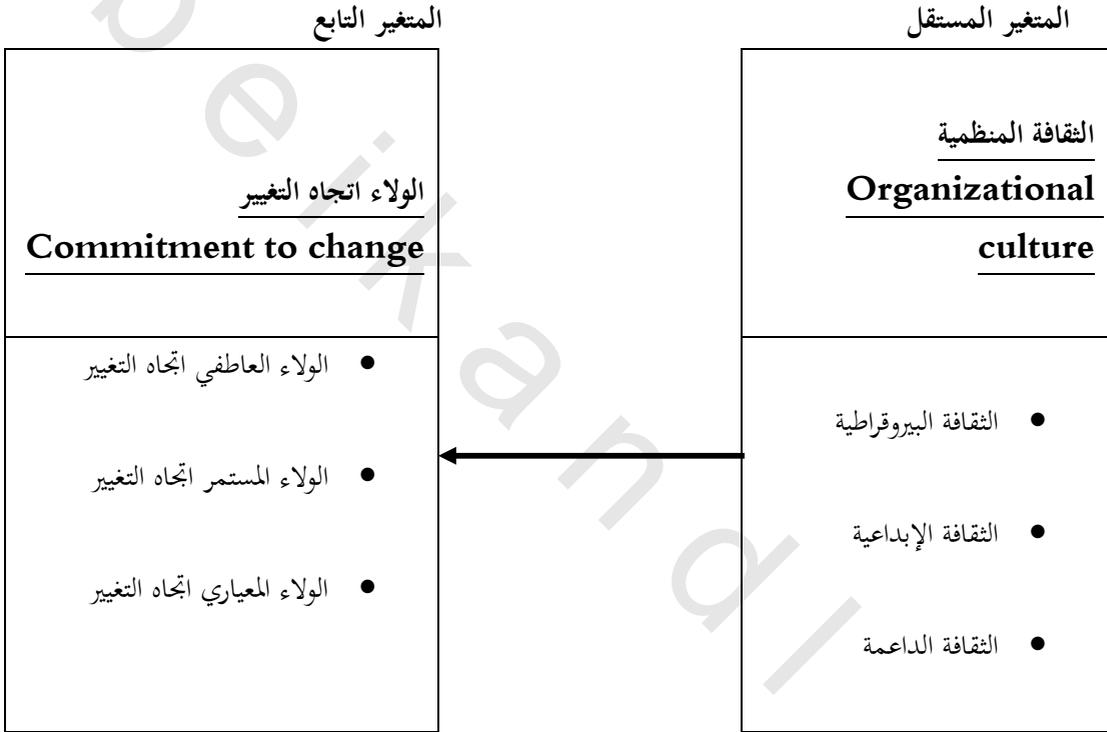
- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :
1. التعرف على أبعاد الثقافة المنظمة السائدة في البنوك التجارية الأردنية.
  2. التعرف على مستوى الولاء اتجاه التغيير في البنوك التجارية الأردنية.
  3. التعرف على مدى تأثير الثقافة المنظمة السائدة في الولاء اتجاه التغيير من وجهة نظر العاملين في البنوك التجارية الأردنية.
  4. تقديم توصيات واقتراحات في ضوء نتائج الدراسة بما يساعد المسؤولين في البنوك التجارية الأردنية على إيجاد ثقافة منظمة تشجع و تدعم الولاء اتجاه التغيير.

### رابعاً: أنموذج الدراسة:

تم تطوير أنموذج الدراسة في ضوء مراجعة أدبيات الدراسة والبحوث ذات الصلة (أبو زيد وخطاب: 2009)، (Cunningham, 2006)، (الصرراية: 2003). وقد تألف

أ نموذج الدراسة من متغيرين مبينة في الشكل رقم (1-1)، حيث اشتملت الدراسة على: متغير مستقل تمثل في الثقافة المنظمة، الذي تم قياسه من خلال الثقافة البيروقراطية، والثقافة الإبداعية، والثقافة الداعمة (المساندة). ومتغير تابع تمثل في الولاء اتجاه التغيير، وتم قياسه من خلال الولاء العاطفي اتجاه التغيير، والولاء المستمر اتجاه التغيير، والولاء المعياري اتجاه التغيير.

الشكل رقم (1-1): أ نموذج الدراسة



خامسا: فرضيات الدراسة :

تحقيقا لأهداف الدراسة واعتمادا على محتوى ونتائج الأدبيات السابقة التي توافرت للباحث، فقد تم صياغة مجموعة من الفرضيات بصورتها العدمية (**Ho**) كما يلي :

الفرضية الرئيسية:

**Ho<sub>1</sub>**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ( $\alpha < 0.05$ ) للثقافة المنظمة في مستوى الولاء اتجاه التغيير.

و تبتق عنها الفرضيات الفرعية التالية :

**Ho<sub>11</sub>**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ( $\alpha < 0.05$ ) للثقافة المنظمة في الولاء العاطفي اتجاه التغيير .

**Ho<sub>12</sub>**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ( $\alpha < 0.05$ ) للثقافة المنظمة في الولاء المستمر اتجاه التغيير .

**Ho<sub>13</sub>**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ( $\alpha < 0.05$ ) للثقافة المنظمة في الولاء المعياري اتجاه التغيير .

الإطار النظري:

أولاً: الثقافة المنظمة:

✓ مفهوم الثقافة، والثقافة المنظمة:

يعتبر العالم الأمريكي إدوارد تايلور (Taylor) أول من إستخدم مصطلح الثقافة، ووضع لها التعريف الكلاسيكي في كتابه "الثقافة البدائية"، والذي ينص على أن الثقافة هي: " ذلك الكل المركب الذي يحتوي على المعرفة، والفنون، والأخلاق، والتقاليد، وكل القدرات والعادات التي إكتسبها الإنسان، باعتباره عضواً في المجتمع " ( الدوسري، 2007: 14). وتحتل الثقافة كظاهرة إجتماعية نفسية مكانة في عقول الأفراد، ولكنها تخرج تماماً عن نطاق التركيب الفطري للفرد، إلا أنها تتبلور من خلال مراحل نموه لتصبح جزءاً من شخصيته.

كما تتعدد المفاهيم التي تناولت موضوع الثقافة المنظمة، وتنوعت الأساليب التي تعاطى معها المهتمون في هذا المجال، إلا أن هناك إجماع على أهمية بناء ثقافة منظمة قوية، وهذا ما ظهر من خلال الأدبيات، والأبحاث، والدراسات في هذا الحقل. مع تعدد وتنوع تعاريف ومفاهيم الثقافة المنظمة، إلا أن هناك عدم وجود اتفاق تام على معنى مصطلح الثقافة المنظمة، وذلك بسبب التباين في خلفية الباحثين وبيئاتهم وثقافتهم، ويمكن عرض بعض منها فيما يلي:

عرف (Hofsted) الثقافة المنظمة بأنها: " الحصيلة المرشحة، أو النتاج الجماعي المنظم للعقل البشري، حيث تميز هذه الحصيلة مجموعة من البشر عن بقية المجموعات الأخرى، أو هي تكامل الخصائص العامة المتفاعلة التي تؤثر على إستجابات أو تفاعلات مجموعة بشرية محددة مع ما يحيط بها " (حمودة، 2005: 133).

في حين يعرفها Sttermarborn: " بأنها نظام من القيم والمعتقدات، يشترك بها العاملون في المنظمة، بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة " (العميان، 2008: 311).

بينما يعرف كل من (Kennedy and Deal) الثقافة المنظمة بأنها: " مجموعة المعارف والمفاهيم والشعائر التي تمكن الفرد العامل في المنظمة من أن يكون عضواً فيها " أو بمعنى آخر: "هي طريقة عمل الأشياء المتعلقة بالمنظمة " (نجم، 2004: 9).

ووصف (Shein) الثقافة المنظمة بأنها: " نموذج من الافتراضات الأساسية التي تعطي الجماعة القدرة على الابتكار والاكتشاف والتطور، من خلال تعلم كيفية التعامل مع مشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، وتستطيع كذلك العمل بنجاح مبني على الثقة والتعامل مع الأعضاء الجدد بطريقة صحيحة بالإدراك، والتفكير، والشعور بعلاقة مباشرة مع تلك المشاكل " (الخفاجي، 2009: 21).

وعرف الكبيسي (1998: 70) الثقافة المنظمة بأنها: " نظام من المعاني المشتركة التي تتضمن اللغة، والقيم، والمشاعر، والإتجاهات، والتفاعلات، والمعايير التي تحكم سلوك الأفراد ". فيما يرى (Wilson, 2001: 355) بأن الثقافة المنظمة تشير إلى: " تقاسم القيم والمعتقدات والإفتراضات والممارسات العملية، والتي تشكل دليلاً لإتجاهات الأفراد والسلوك داخل المنظمة ".

أما (Alvesson, 2002: 56) فيعتقد بأن الثقافة المنظمة هي: " عبارة عن نموذج للرموز والمعتقدات والقيم والإفتراضات التي تساعد أفراد التنظيم على تبرير خبراتهم وتوقعاتهم، كما تساعدهم في المحافظة على عضويتهم في القسم الذي ينتمون له، وفي منظماتهم ". كما يعرفها (Park et al) على أنها: " تقاسم الإفتراضات الأساسية التي تعلمتها المنظمة أثناء تعاملها مع البيئة، وحل المشكلات للتكيف الخارجي، والتكامل الداخلي، ويتعلق التكيف الخارجي بإمكانية المنظمة الإستجابة للتغيرات البيئية والإيفاء بمتطلباتها، أما التكامل الداخلي فيشير إلى تحقيق الانسجام والتوافق بين مختلف الأفراد والجماعات ذات التخصصات والمستويات المختلفة داخل المنظمة (الخفاجي، 2009: 23).

ويعرف (السكرانة، 2009: 358) الثقافة المنظمة بأنها: " عبارة عن مجموعة من الإعتقادات التي يشترك بها أعضاء المنظمة، كما أنها مجموعة من المبادئ الأساسية التي اخترعها واكتشفها أو شكلتها جماعة معينة، وذلك بهدف التعرف على حل بعض المشاكل فيها، والتأقلم مع محيطها الخارجي، والانسجام أو التكامل الداخلي، إذ تمثل الثقافة المنظمة مجموعة من الميزات التي تتميز

بما المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، وتتمارس هذه الميزات تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد في المنظمة، وتمثل الإطار الذي يوجه سلوك الأفراد أثناء العمل، كتبني المنظمة قيماً، كالخضوع للأنظمة، والقوانين، والاهتمام بالعملاء، وتحسين الفاعلية والكفاءة.

وباستعراض التعاريف السابقة يلاحظ أنها اتخذت مناحي متعددة في وصف وتشخيص الثقافة التنظيمية، إذ يعود سبب الاختلاف والتمايز بينها إلى أن هذا المصطلح يضم ويجسد جوانب عدة في المنظمة، إلا أنه يمكن إجمال الجوانب التي ركزت عليها التعاريف السابقة فيما يلي:

- ركز عدد من التعاريف على مكونات الثقافة التنظيمية، والتي تشتمل على مجموعة القيم والمعتقدات والعادات المشتركة داخل المنظمة.

- ركز عدد من التعاريف على العوامل التي تؤثر في تشكيل الثقافة التنظيمية مثل الإستجابة للتغيرات البيئية.

- ركز عدد من التعاريف على أهمية الثقافة التنظيمية لكونها تؤدي إلى تحقيق الفاعلية والكفاءة للعاملين، والتكيف الخارجي والتكامل الداخلي للمنظمة.

من هذا المنطلق يعرف الباحث الثقافة التنظيمية بأنها: " مجموعة من المفاهيم والأنظمة والقوانين، والقيم، والعادات، والتقاليد التي تؤثر في سلوكيات العاملين، وتحدد الأسلوب الذي يمارسونه، سواء في إتخاذ القرارات، أو في إدارة المنظمة وتوجيه أفرادها لتحقيق أهدافها وسياساتها وممارساتها الإدارية ". .

#### ✓ أهمية الثقافة التنظيمية:

ترجع أهمية الثقافة التنظيمية إلى دورها المؤثر في كافة أنشطة المنظمة، حيث تشكل الثقافة التنظيمية ضغوطاً على العاملين بالمنظمة للمضي قدماً في عمليتي التفكير والتصرف بطريقة تنسجم مع الثقافة السائدة بالمنظمة، وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية (الرخيمي، 2000: 55) و(Lai and Lee , 2007: 310) و(Williams and Francescutti, 2007: 151):

1. تعتبر الثقافة من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وتشكل مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا كانت قيمها تركز على الابتكار، والتميز، والريادة، والتغلب على المنافسين.
2. تعتبر الثقافة التنظيمية أحد الوسائل الكامنة والقوية في تمكين المديرين لتحقيق أهداف المنظمة.

3. إن تحقيق الميزة التنافسية القابلة للاستمرار تتأتى عبر الإبداع والكفاءة التنظيمية، اللتان ترفعان معا من منزلة المنظمة التنافسية، فالثقافة المنظمة ذات النوعية الفريدة للمنظمة تجعل منها موردا كامنا وقويا لتوليد التميز، مقارنة بالمنافسين.
4. إن المنظمات ذات الثقافة المتكيفة التي تركز على إرضاء وإشباع الحاجات المتغيرة للعملاء والعاملين، يمكنها أن تتجاوز بأدائها المنظمات التي لا تتوافر لديها تلك الثقافة. وكذلك المنظمات التي لديها ثقافة قوية ومتماسكة، يمكنها زيادة حصتها السوقية، من خلال زيادة جودة المنتجات والخدمات. وعلى ذلك فالمنظمة تحتاج أكثر من مجرد استراتيجيات فعالة، حيث أنها تحتاج إلى ثقافة جيدة تدعم تلك الاستراتيجيات.
5. تعمل الثقافة المنظمة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول التغيرات التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أنها تشكل إطاراً مرجعياً، يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.
6. تعتبر الثقافة عنصراً جذرياً يؤثر على قابلية المنظمة للتغير، ومواكبة التطورات الجارية من حولها. فكلما كانت ثقافة المنظمة تتصف بالمرونة والتطلع للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير، وأحرص على الاستفادة منه، بينما إذا كانت ثقافة المنظمة تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ، قلت قدرة المنظمة على التغيير والقابلية للتطوير.

### ✓ مكونات الثقافة المنظمة:

تحتوي الثقافة المنظمة على عدة مكونات أو قوى لها تأثير على سلوك الأفراد، وهي التي تشكل المحصلة الكلية للكيفية التي يفكر ويدرك ويعمل بها الأفراد كأعضاء عاملين بالمنظمة، وهي التي تنعكس على ممارسة الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهدافها وإستراتيجيتها. إن الثقافة المنظمة تتكون من عدة مكونات يذكرها ( الفاعوري، 2005: 154-155 ) و (أبو بكر وطه، 2005: 147) على النحو الآتي:

#### 1. القيم التنظيمية:

القيم عبارة عن إتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، وجيد أو غير جيد، ومهم أو غير مهم، وأما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في بيئة العمل، وتعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.

## 2. المعتقدات التنظيمية:

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

## 3. الأعراف التنظيمية:

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة، على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك: إلتزام المنظمة بعدم تعيين الأب والإبن في نفس الوقت، هذه الأعراف تكون غير مكتوبة، وواجبة الإلتباع.

## 4. التوقعات التنظيمية:

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات، يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة، وكذلك تتوقعها المنظمة، خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك التوقعات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس، وبين الزملاء فيما بينهم، والمتمثلة بالتقدير والإحترام المتبادل، وتوفر بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي، يساعد ويدعم إحتياجات الفرد النفسية والإقتصادية.

## 5. الطقوس والعادات التنظيمية:

وتتمثل في الأحداث والأنشطة التي يمارسها العاملون في المنظمة، والتي تعكس القيم والمثاليات الأساسية التي تسهم في زيادة الإلتزام إلى المنظمة، كطقوس التحاق موظف جديد بالمنظمة، وطريقة تحضير وإدارة الاجتماعات، وطريقة الكلام والكتابة.

## 6. الموروث الثقافي للمنظمة:

وهو تلك الأحداث والمواقف التي مرت بها المنظمة، منها ما هو إيجابي، والتي تحاول المنظمة التركيز عليه ونشره واعتباره مرجع محفز للأفراد، ومنها ما هو سلبي تحاول المنظمة التغاضي عنه.

7. الأخلاقيات: تمثل مكوناً رئيسياً لمكونات الثقافة المنظمة، وما تشمل عليه من قيم وطرق التفكير، وأساليب التعامل بين أفراد المنظمة والأطراف الخارجية، وعادة ما تتكون أخلاقيات المنظمة مما يلي:

- أخلاقيات الأفراد التي يستمدونها من العائلة والدين والأصدقاء والمدرسة والمجتمع.
- أخلاقيات المهنة التي ترشد سلوكيات الأفراد في الوظيفة.
- أخلاقيات المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني، وما ينتج عنه من عادات وممارسات في المجتمع.

### ✓ أنواع الثقافة المنظمة:

لتحديد مدى قدرة الثقافة المنظمة السائدة على أن تعكس الإحتياجات الحقيقية، والقيود الخاصة بالتنظيم، سعى الكتاب والباحثين إلى تحليل الثقافة المنظمة إلى أنواع، هذه الأنواع تختلف من منظمة إلى أخرى، ومن قطاع إلى آخر حسب أساس التقسيم المستخدم، ومن أبرزها (الأحمد، 2008: 30-32) و(الصرايرة، 2003: 196-199):

أولاً. تصنيف (Handy, 1978): يصنف (Handy) الثقافة المنظمة إستناداً إلى مدى قدرة

الثقافة السائدة في المنظمة على أن تعكس الإحتياجات الحقيقية للتنظيم إلى:

1. ثقافة القوة (Power culture): إذ تعني أن عملية الضبط في مركز المنظمة واتخاذ القرارات يكون بيد عدد محدد من الأفراد البارزين في المنظمة.
2. ثقافة الدور (Role culture): هي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد، وتهتم بالأنظمة والقواعد، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والإستمرارية وثبات الأداء.
3. ثقافة المهمة (Task culture): تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل، وتهتم بالنتائج، أو تحاول إستخدام الموارد بطرق مثالية، من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.
4. ثقافة العمليات (Process culture): يقتصر الإهتمام على طريقة إنجاز العمل، وليس على النتائج التي تتحقق، فنتشر الحيلة والحذر بين الأفراد لحماية أنفسهم، فالفرد الناجح هو الأكثر دقة، وتنظيماً، وإهتماماً بتفاصيل عمله.

ثانياً. تصنيف (Wallach, 1983): صنف (Wallach) الثقافة المنظمة وفقاً لنمط القيادة الإدارية إلى:

1. الثقافة البيروقراطية (Bureaucratic culture): هي الثقافة التي تتحدد فيها المسؤوليات والسلطات، فالعمل يكون منظماً، ويتم التنسيق بين الوحدات، وتتسلسل السلطة بشكل هرمي، وتقوم هذه الثقافة على التحكم والإلتزام.

2. الثقافة الإبداعية (Innovative culture): تتميز بتوفر بيئة للعمل مساعدة على الإبداع، ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

3. الثقافة المساندة (Supportive culture): تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

ثالثاً. تصنيف (Jones, 1983): صنف (Jones) الثقافة المنظمة على أساس توجهات العاملين داخل منظماتهم إلى:

1. ثقافة إنتاجية (Capital culture): يغلب على الثقافة الإنتاجية تركيزها على توجهات العاملين نحو العمل لتحسين ضعف أدائهم، لما يوفره العمل من ضمانات كافية.

2. ثقافة مهنية (Professional culture): تتسم بمهارات وتخصصات عامة، إذ تعتمد على قيادة متبادلة، بدلاً من السلطة الرسمية والقواعد والإجراءات.

رابعاً. تصنيف (Luthans, 1991): يصنف (Luthans) الثقافة المنظمة حسب درجة القوة والضعف إلى:

1. الثقافة القوية (Strong culture): وهي الثقافة التي تخلق لأعضاء المنظمة تماسكاً كبيراً فيما بينهم، وتعتمد هذه الثقافة على عنصري الشدة، الذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات، والإجماع، والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء، ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة، وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين.

2. الثقافة الضعيفة (Weak culture): وفيها يسير الأفراد في طرق مبهمه غير واضحة المعالم، ويتلقون تعليمات متناقضة، وبالتالي يفشلون في اتخاذ القرارات المناسبة.

خامساً. تصنيف (Daft, 2001: 127): صنف Daft الثقافة المنظمة بناءً على التكيف مع البيئة الخارجية للمنظمة:

1. **ثقافة التكيف (Adaptability Culture):** والتي تركز على البيئة الخارجية، حيث تحاول المنظمة التغيير لمقابلة إحتياجات الزبائن من خلال الإبتكار والتطوير.
2. **ثقافة الرسالة (Mission Culture)،** وتعطي فيها المنظمة الأهمية الأساسية لوضوح الرؤية لأغراضها، ويكون التركيز على جزء محدد من الزبائن ضمن البيئة الخارجية دون الحاجة إلى التغيير السريع.
3. **ثقافة القبيلة (Clan Culture)،** يركز هذا النوع من الثقافة أساسا على مدى إنهماك ومشاركة الأفراد في المنظمة، وعلى السرعة في إجراء التغييرات المتوقع حصولها في البيئة الخارجية.
4. **الثقافة البيروقراطية (Bureaucratic Culture)،** ويكون فيها التركيز على تماسك واستقرار البيئة الداخلية، حيث يكون هناك مستوى مرتفع من التماسك، والإمتثال، والتعاون بين الأفراد.

ثانيا: **الولاء اتجاه التغيير:**

#### ✓ مفهوم الولاء اتجاه التغيير (Commitment to Change):

إن مسألة تحديد التعاريف أو المفاهيم في العلوم السلوكية أمر يكتنفه نوع من الصعوبة، وتزداد تلك الصعوبة عند بحث موضوع الولاء اتجاه التغيير لدى العاملين، نظرا لتعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه، والناجمة عنه، واختلاف مداخل دراسته، وقلة نتائج الدراسات التي تناولته باعتبارها ظاهرة سيكولوجية لم تدخل حيز اهتمام الباحثين إلا في السنوات الأخيرة، وهذا ما تفسره قلة الدراسات المتخصصة فيه، ومن ثم تحديد مفهومه.

ونظرا لأهمية الولاء اتجاه التغيير فقد تعرض عدد كبير من الكتاب والباحثين إلى تعريفه، وسوف نتطرق إلى بعض منها:

عرف Conner (1992: 147) الولاء اتجاه التغيير بأنه: "العلاقة القوية التي تربط بين الفرد داخل المنظمة وأهداف التغيير".

كما أشار (Conner and Patterson) أن الولاء اتجاه التغيير يمثل: "أحد العوامل الأساسية والأكثر إنتشارا في نجاح تطبيق برامج ومشاريع التغيير في المنظمات" (Carswell, 2003: 28).

في حين يرى (Meyer & Herscovitch, 2001: 301) أن الولاء اتجاه التغيير يمثل: "حالة نفسية تربط الفرد في مسار عمله داخل المنظمة للقيام بمجموعة من التصرفات اللازمة من أجل إنجاح تطبيق مبادرات التغيير".

كما أشار (Herscovitch & Meyer, 2002:475) أن الولاء اتجاه التغيير هو عبارة عن: "القوى العقلية التي تؤدي بالفرد إلى القيام بمجموعة من التصرفات الضرورية والفعالة من أجل تحقيق أهداف التغيير".

إضافة إلى ذلك، فقد عرف (Topolnytsky) الولاء اتجاه التغيير بأنه: "إندماج الفرد في المنظمة لدعم و مساندة التغيير من أجل التنفيذ الناجح لمبادرات التغيير" (Yang, 2005: 27).

إعتماداً على التعاريف السابقة نخلص إلى أن الولاء اتجاه التغيير يلعب دوراً هاماً في نجاح المنظمات على إحتلافها، ويجب على المنظمات أن تولي هذا الجانب قدراً من الإهتمام، وأن تتعرف على مستويات الولاء اتجاه التغيير لدى العاملين من أجل إنجاح التغيير، وأن تستخدم كافة الإستراتيجيات الممكنة لتحسينه.

#### ✓ أبعاد الولاء اتجاه التغيير:

ميز (Herscovitch and Meyer, 2002: 475) بين ثلاثة أبعاد للولاء اتجاه التغيير هي:

1. الولاء العاطفي اتجاه التغيير (Affective commitment to change): يتأثر هذا البعد بدرجة دعم و مساندة الفرد للتغيير إنطلاقاً على ما سيتولد عنه من منافع ومكاسب للفرد والمنظمة على حد سواء.
2. الولاء المستمر اتجاه التغيير (Continuouse commitment to change): ويقصد به إدراك الفرد بأن هناك تكاليف مرتبطة بفشل التغيير في حال عدم دعم و مساندة التغيير.
3. الولاء المعياري اتجاه التغيير (Normative commitment to change): ويقصد به إحساس الفرد بالواجب والمسؤولية في دعم التغيير، وغالباً ما يعزز هذا الشعور بالدعم الإيجابي بأهمية إنجاح التغيير في المنظمة.

## ✓ محددات الولاء اتجاه التغيير:

- تعددت إجهادات الباحثين والدارسين واتجاهاتهم حول العوامل التي تساعد على تكوين الولاء اتجاه التغيير داخل المنظمة، نوجز أهمها فيما يلي ( العوفي، 2005: 39-40):
1. **السياسات:** ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في المنظمة، لأن السلوك في إيجابيته أو سلبيته يعتمد على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات، فإذا أشبعت هذه الحاجات، فإنه سيترتب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن.
  2. **وضوح الأهداف:** يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الولاء اتجاه التغيير لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الولاء اتجاه التغيير أكبر.
  3. **العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في المنظمة:** تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف المنظمة، فالمشاركة كما يراها **ديفن** هي الإشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية، ويشترك في المسؤولية في تحقيق تلك الأهداف.
  4. **العمل على تحسين المناخ التنظيمي:** فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن الطرق والأساليب، والأدوات والعناصر، والعلاقات المتفاعلة بين بيئة المنظمة والأفراد. وبناء على ذلك، يمكن النظر إلى المناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المنظمة الناجحة، وأن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد، فالمناخ التنظيمي الجيد يساعد على خلق جو عمل إيجابي، يعمل على تحقيق الاستقرار الذي يؤدي إلى نجاح التغيير.
  5. **نمط القيادة:** إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو خلق قناعة لدى الأفراد، وكسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الولاء اتجاه التغيير لديهم.

## ✓ الثقافة المنظمة والولاء اتجاه التغيير:

تتأثر الثقافة المنظمة بما تشمله من قيم و طقوس وسلوك، باستراتيجيات التغيير المعتمدة في المنظمة، حيث تؤثر الإستراتيجيات على سلوك وقيم ومعتقدات الأفراد، مما يجعلها أكثر نجاحا

وتكيفاً مع هذه التغيرات، كما تؤثر الثقافة المنظمة على الإستراتيجيات وعمليات التغيير داخل المنظمة، وهذه دلالة على أن بينهما علاقة تأثيرية متبادلة.

#### • العلاقة بين الثقافة المنظمة والتغيير التنظيمي:

حظي موضوع الثقافة المنظمة بأهمية في التغيير التنظيمي من قبل عدد من الباحثين، نظراً للدور الذي تلعبه الثقافة في خلق الولاء اتجاه التغيير، حيث بينت أدبيات الدراسة أن الثقافة البيروقراطية تؤثر بصورة سلبية في الولاء على عكس الثقافة الإبداعية أو الثقافة الداعمة اللتان تسهمان في إحداث التغيير من خلال خلق درجة عالية من التفاني في العمل والرغبة في إحداث التغيير لدى العاملين (Wang, 2004: 41).

من هنا، أصبحت الثقافة المنظمة عاملاً مساعداً لعملية التغيير أو معيقاً له (Chu, 2003: 506)، فقد أثبتت العديد من الدراسات أن التغيير الناجح عادة ما يكون مدعماً بتغيرات وتطورات ملائمة في كافة النظم الفرعية في المنظمة بما فيها الثقافة المنظمة، فمن خلال تبني المنظور الثقافي في المنظمة يكون هناك تسهيل لإحداث التغيير بالتركيز على المفاهيم الرمزية للمنظمة والطقوس والقيم والأنماط القيادية. وتسعى المنظمات اليوم إلى تبني ثقافة تتصف بالمرونة والتطور لإعطائها ميزة تنافسية لمواجهة التحديات من جهة، واقتناص الفرص التي يوفرها المحيط المضطرب والمعقد من جهة أخرى (ويلسون، 1999: 125).

وقد سعت عدد من الدراسات إلى تصنيف الثقافة طبقاً لدرجة دعمها في إحداث التغيير لدى المنظمات، حيث صنف (Kanter) الثقافة المنظمة إلى ثقافة مجزئة (Segmentalist culture) وثقافة تكاملية (Integrative culture)، ذلك أن المنظمات التي تمتلك العديد أو كافة خصائص الثقافة التكاملية ستساعد في إحداث التغيير، في حين أن المنظمات التي تسودها الثقافة المجزئة تكون بطيئة الرد عند الحاجة للتغيير.

كما بين (Jones et al, 2005: 364-366) أن الثقافة المنظمة تلعب دوراً هاماً في إنجاح مبادرات التغيير التنظيمي من خلال الإستعداد للتغيير (Readiness for change). فإدراك الإستعداد للتغيير داخل المنظمة لا يعزى فقط إلى الفروق الفردية، وإنما أيضاً إلى معتقدات واتجاهات أعضاء المنظمة.

فالمُنظمات التي تمتلك ثقافة منظمة مع هيكل تنظيمي مرن (Flexible organizational structure) ومناخ تنظيمي داعم (Supportive organizational climate) أكثر ملاءمة لإنجاح مبادرات التغيير التنظيمي من المنظمات التي تتسم بعدم المرونة والتحكم (Inflexible and control).

في ضوء هذه الحقائق، فالأفراد الذين يمتلكون قيم العلاقات الإنسانية (Human relations values)، وقيم النظم المفتوحة (Open systems values) لديهم اتجاهات إيجابية نحو التغيير التنظيمي، فتنمية وتوجيه قيم العلاقات الإنسانية يكون من خلال التدريب والتطوير وتنمية الموارد البشرية للمنظمة، إضافة إلى غرس الثقة والقدرة على مواجهة التحديات في بيئة العمل لدى الأفراد. كذلك، فالطبيعة الديناميكية لثقافة النظم المفتوحة تشير إلى أن الأفراد يمتلكون اتجاهات إيجابية نحو التغيير التنظيمي. وعندما تسود السمات المميزة لثقافة العلاقات الإنسانية وثقافة النظم المفتوحة، يصبح العاملون أكثر استعداداً للتغيير،

#### ● أهمية القيم التنظيمية بالنسبة لعملية التغيير التنظيمي :

يكتسي موضوع القيم التنظيمية أهمية كبرى لما لهذه القيم من تأثير كبير على سلوكيات الأفراد داخل المنظمة، إذ تعد من بين أهم مكونات الثقافة المنظمة باعتبارها معيار الانتقاء من بين بدائل متاحة أمام الفرد في الموقف الذي يتعرض له أو يسلكه، وبهذا يستطيع الفرد أن يميز من خلالها بين الأشياء من حيث فعاليتها ودورها في تحقيق مصالحه، و إختياراته وتحميد طموحاته. وتظهر أهمية القيم التنظيمية داخل المنظمة بشكل واضح وجلي من خلال ذلك التطور الذي يحدث في أساليب وأنماط الإدارة داخل المنظمة، حيث إنتقل الفكر الإداري من تلك الإدارة التقليدية (التيلورية) والتي لا تعبر أي إهتمام للأفراد داخل المنظمة، إلى أساليب إدارية أخرى تهتم بالجوانب النفسية للفرد لما لها من تأثير على المنظمة، مثل الإدارة بالقيم، والتي تعتبر كأداة قيادية إستراتيجية ذات إمكانية كبيرة للتنمية والتطوير نتيجة إرتباطها بالمستويات المختلفة، وكأداة أيضاً تساعد على تحديد مسارات الجهود المبذولة نحو تحقيق رؤية القيادة الإستراتيجية.

كما تعد الإدارة بالقيم إدارة متميزة، وتتسم بالموضوعية والتوجيه السليم للأفراد، وإتقان العمل والمراقبة المزدوجة الذاتية والخارجية، لذا فهي تعتبر منهج إداري متميز يؤدي إلى تطوير قدرات الأفراد من خلال الإهتمام بتنمية الجانب الروحي لهم والتعامل معهم بإنسانية سامية من خلال إشراكهم في إتخاذ القرار حسب إستعدادهم الفكري، إضافة إلى إهتمامها بالقيم التنظيمية داخل المنظمة (غنوم، 2005: 123).

وتتحلى أهمية الإدارة بالقيم في اعتبارها أداة قيادية شاملة في ثلاث أهداف رئيسية هي (داودي، 2004: 325) :

- 1 . **التبسيط** : ويتضمن إستيعاب وإدماج التعقيد الذي ينتج عن الحاجة المتزايدة للتكيف مع التغيرات الحاصلة، وذلك على كل المستويات الهرمية للمنظمة.
  - 2 . **التوجيه** : وهو إعداد وتهيئة الرؤية الإستراتيجية نحو مستقبل المنظمة.
  - 3 . **الحصول على الإلتزام والإنتماء الكامل** : حيث ينبغي أن تتكامل الإدارة بالقيم مع السياسة الموجهة بأعضاء المنظمة، بهدف تنمية إنتمائهم وإلتزامهم في تقديم أداء عالي الجودة.
- بالإضافة إلى ما سبق، تظهر أهمية القيم التنظيمية بالنسبة لعملية التغيير، خاصة فيما تتضمنه تلك الثقافات القوية التكيفية من قيم تدعو إلى الإرتقاء والتميز، وتحمل المسؤولية، والرغبة في النمو، وإشراك الأفراد في مجهودات التغيير، وبهذا يتم تحفيزهم وتشجيعهم على التطوير الشخصي، وعلى إبداء السلوكيات الجيدة التي تجسد قيم الأمانة والتعاون، بما يساعد على الحل الفعال للمشكلات التي قد ترافق التغيير.
- وفي هذا الميدان يؤكد (kenndy) على وجود مجموعة من القيم الأساسية التي يجب أن تكون داخل المنظمة من أجل ضمان التوافق بين أهداف الفرد من جهة وأهداف المنظمة من جهة أخرى، وذلك باعتبار الفرد داخل المنظمة هو الأداة الفعالة المدعومة لإحداث التغيير المطلوب، وتمثل هذه القيم عادة في (غنوم، 2005: 132):
- **قيم الإستجابية** : وتمثل هذه القيم داخل المنظمة في سعي الأفراد من أجل إمتلاك قدرة على الإستجابة للتغيرات التي تطرأ في محيط المنظمة، وذلك من خلال تحديد حاجات المستخدمين والعملاء، والعمل الجماعي لمقابلتها بفعالية والإتصال معهم بالأسلوب الذي يفهمونه.
  - **قيم الفعالية** : ترتبط هذه القيم بهدف الحصول على المخرجات بالشكل الصحيح، وتحسين المناخ التنظيمي الملائم للعاملين، ومقابلة مجموعة الأهداف من خلال الموارد المتاحة والرؤية المشتركة، وتحديد توقعات المستهلكين وتحقيقها.
  - **قيم الكفاءة** : فهي تعكس تلك العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات، وتفسر كيفية أداء الأعمال بشكل صحيح.
  - **قيم القوة الضمنية** : وتشتمل مقوماتها على تطوير المعارف والقدرات لمقابلة الحاجات غير المشبعة، وتحسين مظهر العاملين وعمليات الإتصال مع الآخرين، وتطوير التدريب، وتحديد إطار

فعال لصنع القرارات، وتطوير تجارب العاملين ومساهماتهم، والعمل الجماعي المشترك، وتحسين ظروفه، والتخطيط الجيد للتعاون بينهم، والإشراك التطوعي، وتحسين الرضا العام داخل المنظمة.

- **قيم الملاءمة والإمياز** : تهتم هذه القيم بمقتضيات الإرتقاء والتميز، وخلق ثقافة الإرتقاء والتحسين المستمر، والتركيز على التطبيقات المثلى، وتحديد المتطلبات العصرية بالإضافة إلى تحديد مفهوم جودة الخدمة وتحقيقها كقيمة عليا داخل المنظمة.

- **قيم التقرب من العملاء والمستهلكين** : تهتم هذه القيم بخلق ثقافة التوجه للعملاء وتحديد توقعاتهم، والتأكيد على إمتلاك كافة العاملين اتجاهات إيجابية لتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تحقيق رضا العملاء، وإيجاد عمل جماعي فعال للوفاء بالإلتزامات اتجاه العملاء، وخلق ثقافة التعلم والتحسين المستمر من خلال التعاضى عن السلوكيات الخاطئة وتعلم السلوكيات المرغوبة والجيدة التي تشجع على التفكير الإبتكاري والإبداعي.

وبهذه القيم الموجودة داخل المنظمة التي تشجع على التحسين المستمر والتفكير الإبداعي والإصغاء لمتطلبات العملاء سيتم تعزيز التغيير بهدف التأقلم مع المحيط بشكل مستمر (Véronique , 2003: 129).

#### ● العلاقة بين الثقافة المنظمة والولاء اتجاه التغيير :

يمكن إبراز العلاقة بين الثقافة المنظمة والولاء اتجاه التغيير في مجموعة من النقاط تتمثل في (Yang, 2005: 32) :

- إن الثقافة المنظمة تؤثر بشكل كبير في المنظمات، خصوصا في مجالات معينة مثل الأداء والولاء اتجاه التغيير، حيث أن ولاء الفرد للمنظمة ينشأ من إعتقاده القوي بأهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها، لذلك فإن إستيعاب وفهم الثقافة المنظمة سيخلق درجة عالية من الولاء للمنظمة.

- إن المنظمات التي تتصف بالمرونة نحو التغيير لها سمات عالية وقدرة على التغيير.

- إن المنظمات المسيطر عليها من قبل الثقافة البيروقراطية تظهر مستوى منخفضا من الولاء اتجاه التغيير، في حين أن الثقافة الإبداعية والثقافة الداعمة تظهر مستوى عال من الولاء اتجاه التغيير.

- إن خلق بيئة عمل داعمة أو ثقافة داعمة في المنظمة مثل الثقافة الجماعية من شأنه أن يؤدي إلى كسب ولاء أفراد المنظمة في دعم ومساندة وإنجاح عملية التغيير في المنظمة.

ثامنا: منهجية الدراسة:

● مجتمع وعينة الدراسة:

عملت الدراسة على إختيار قطاع البنوك التجارية الأردنية ميدانا للدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في الإدارة العامة أو المراكز الرئيسية لهذه البنوك البالغ عددها (13) بنكا ، وذلك حسب بيانات البنك المركزي الأردني.

ولبلوغ غايات الدراسة فقد تم إختيار عينة مؤلفة من (352) موظفا وزعت على ثمانية (8) بنوك ، تمثلت هذه البنوك في : البنك العربي، وبنك الإسكان للتجارة والتمويل، وبنك الأردن، وبنك القاهرة عمان، وبنك الإتحاد، والبنك التجاري الأردني، والبنك الأهلي الأردني، وبنك الأردن الإستثماري.

● مصادر جمع المعلومات والبيانات:

تم الإعتماد على مصادر عدة بقصد الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة وتمثلت في:

1. المصادر الثانوية: حيث تم مراجعة أدبيات الدراسة المتعلقة بالثقافة المنظمية وإدارة التغيير والولاء اتجاه التغيير.

2. المصادر الأولية: كما أن الباحث إعتمد على المصادر الأولية، والمتمثلة بالإستبانة التي تم تطويرها وتحكيمها لقياس متغيرات الدراسة وتوجيهها إلى الموظفين في المنظمات المبحوثة.

● قياس متغيرات الدراسة:

قياس الثقافة المنظمية:

وقد تم قياسها بالإعتماد على مقياس (Wallach, 1983) الذي يشتمل على ثلاث أبعاد هي: الثقافة البيروقراطية، والثقافة الإبداعية، والثقافة الداعمة. وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي 5 (أوافق بشدة) إلى 1 (لا أوافق بشدة).

قياس الولاء اتجاه التغيير:

تم قياس هذا المتغير بالإعتماد على مقياس (Herscovitch & Meyer, 2002)، الذي يشتمل على ثلاث أبعاد هي: الولاء العاطفي اتجاه التغيير، والولاء المستمر اتجاه التغيير،

والولاء المعياري اتجاه التغيير. وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي 5 (أوافق بشدة) إلى 1 (لا أوافق بشدة).

• الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدم الباحث برنامج (SPSS) في التحليل الإحصائي، واتباع من خلاله الأساليب الإحصائية الآتية:

- 1 . مقاييس الإحصاء الوصفي (**Descriptive Statistic Measures**): وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة باستخدام النسب المئوية والتكرارات. واستُخدمت كذلك لتحليل إجابات المبحوثين عن الفقرات الواردة في إستبانة الدراسة بناءً على الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور وأبعاد الدراسة.
- 2 . معامل ثبات أداة الدراسة (**Cronbach Alpha**): لاختبار ثبات أداة الدراسة.
- 3 . تحليل الانحدار الخطي المتعدد (**Multiple Linear Regression**): وذلك لإختبار أثر الثقافة التنظيمية في أبعاد الولاء اتجاه التغيير (الولاء العاطفي اتجاه التغيير، والولاء المستمر اتجاه التغيير، والولاء المعياري اتجاه التغيير).

وصف أبعاد الدراسة الأساسية وتشخيصها:

وسيتيم فيما يلي تناول كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، بمزيد من التفصيل للتعرف على ما ورد في الفقرات التي تخص كل بُعد:

**البعد الأول: الثقافة البيروقراطية:**

قيس هذا البعد من خلال (7) فقرات يبينها الجدول رقم (1) الذي يظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتلك الفقرات.

جدول رقم (1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الثقافة البيروقراطية

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
2	التسلسل الهرمي لتنفيذ	4.32	0.68	1	مرتفعة جداً

				الأعمال يعتبر مهم في ثقافة المنظمة	
مرتفعة	2	0.74	4.01	تركزت ثقافة المنظمة على تنفيذ اللوائح والأنظمة في إدارة العمل.	4
مرتفعة	3	0.81	3.90	تتعمق ثقافة المنظمة بالإجراءات الرسمية.	9
مرتفعة	4	0.81	3.75	تحدد الصلاحيات والمسؤوليات إستناداً إلى ثقافة المنظمة	7
مرتفعة	5	0.96	3.59	تحدد ثقافة المنظمة أسلوب مثالي للأعمال اليومية	8
متوسطة	6	1.14	3.28	من أساسيات ثقافة المنظمة رقابة دورية على العاملين	3
متوسطة	7	0.85	3.07	تركز ثقافة المنظمة على الإلتزام بالمسؤوليات بكل دقة	1
مرتفعة		<b>0.35</b>	<b>3.71</b>	<b>المتوسط الحسابي العام</b>	

يتضح من الجدول رقم (1) أن متوسطات عبارات بُعد الثقافة البيروقراطية السائدة في البنوك التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها تراوحت بين (3.07-4.32) وفق مقياس التدرج الخماسي، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (3.71) وبانحراف معياري (0.35)، مما يشير إلى توافر الثقافة البيروقراطية في البنوك التجارية الأردنية بدرجة مرتفعة. وعند النظر في الفقرات نجد أن أكثر فقرة يطبق مضمونها حسب آراء أفراد عينة الدراسة كانت تلك المتعلقة ب" التسلسل الهرمي لتنفيذ الأعمال يعتبر مهم في ثقافة المنظمة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.32) أي بدرجة مرتفعة جداً، في المقابل كانت أقل فقرة مطبقة للمضمون تلك المتعلقة ب" تركيز ثقافة المنظمة على الإلتزام بالمسؤوليات بكل دقة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.07) بدرجة متوسطة وبانحراف معياري (0.85). ظهر من النتائج أن

متوسطات عبارات بُعد الثقافة البيروقراطية كانت مرتفعة، وربما يعود السبب في ذلك إلى رغبة موظفي البنوك التجارية الأردنية في السيطرة على جميع ما يتعلق بالعمل نتيجة شعورهم أنهم مسؤولون أمام الجهات الرسمية، وبالتالي يتأثرون في التقيد بالأنظمة والتعليمات، ويؤكد هذا مجيء العبارات " التسلسل الهرمي لتنفيذ الأعمال مهم في ثقافة المنظمة " و " تركز ثقافة المنظمة على تنفيذ اللوائح والأنظمة في إدارة العمل " في المراتب الأولى من عبارات هذا البعد.

#### البعد الثاني: الثقافة الإبداعية:

قيس هذا البعد من خلال (10) فقرات يبينها الجدول رقم (2) الذي يظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتلك الفقرات.

#### جدول رقم (2)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الثقافة الإبداعية

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
13	تدعم ثقافة المنظمة دور فرق العمل لمواجهة المشكلات	3.80	0.94	1	مرتفعة
16	تسعى ثقافة المنظمة إلى التميز في الأداء	3.73	1.11	2	مرتفعة
10	تسهم ثقافة المنظمة في تهيئة المناخ المساعد على الإبداع	3.72	1.02	3	مرتفعة
19	تشجع ثقافة المنظمة على مواجهة التحديات لتحقيق الأهداف	3.65	1.06	4	مرتفعة
18	تساهم ثقافة المنظمة في تكوين فرق عمل مبدعة	3.64	1.11	5	مرتفعة
15	تسهم ثقافة المنظمة في الولاء التنظيمي للعاملين	3.55	1.04	6	مرتفعة

مرتفعة	7	1.13	3.47	تميل ثقافة المنظمة إلى تشجيع العاملين على قبول التحدي والمخاطرة	17
مرتفعة	8	1.06	3.43	تسهم ثقافة المنظمة في توفير جو من الشفافية	12
متوسطة	9	1.14	3.33	تحرص ثقافة المنظمة على العدالة في توزيع العمل	11
متوسطة	10	1.17	3.29	تدعو ثقافة المنظمة إلى إعتبار الخطأ مصدر من مصادر التعلم	14
مرتفعة		<b>0.81</b>	<b>3.56</b>	المتوسط الحسابي العام	

يتضح من الجدول رقم (2) أن متوسطات عبارات بُعد الثقافة الإبداعية السائدة في البنوك التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها تراوحت بين (3.29-3.80) وفق مقياس التدرج الحماسي، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البُعد (3.56) وبانحراف معياري (0.81)، مما يشير إلى توافر الثقافة الإبداعية في البنوك التجارية الأردنية بدرجة مرتفعة.

وبتفحص فقرات هذا البُعد، نجد أن أكثر فقرة يُطبق مضمونها حسب آراء أفراد عينة الدراسة كانت تلك المتعلقة بـ "تدعم ثقافة المنظمة دور فرق العمل لمواجهة المشكلات"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.80) أي بدرجة مرتفعة، في المقابل كانت أقل فقرة مطبقة للمضمون تلك المتعلقة بـ "تدعو ثقافة المنظمة إلى إعتبار الخطأ مصدر من مصادر التعلم"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.29) بدرجة متوسطة وبانحراف معياري (1.17) أي أن أفراد العينة متفاوتون حولها.

كذلك متوسطات عبارات بُعد الثقافة الإبداعية كانت مرتفعة، وربما يعود السبب في ذلك إلى رغبة البنوك التجارية الأردنية في تكوين فرق العمل لمواجهة المشكلات والتحديات، والتميز في الأداء من خلال إيجاد وتوفير البيئة المناسبة المساعدة على إخراج طاقات العاملين الإبداعية، ويؤكد هذا مجيء العبارات "تدعم ثقافة المنظمة دور فرق العمل لمواجهة المشكلات" و "تسعى ثقافة المنظمة إلى التميز في الأداء" في المراتب الأولى من عبارات هذا البُعد. كما يمكن تفسير

ذلك أيضا من خلال المنافسة للبنوك الأجنبية وتحديات البيئة الخارجية المتغيرة باستمرار التي تتطلب مثل هذه الثقافة.

### البُعد الثالث: الثقافة الداعمة:

قيس هذا البعد من خلال (6) فقرات يبينها الجدول رقم (3) الذي يظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتلك الفقرات.

### جدول رقم (3)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الثقافة الداعمة

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة تنازليا حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
24	تزرع ثقافة المنظمة الثقة في نفوس العاملين داخل المنظمة	3.46	0.97	1	مرتفعة
20	تؤكد ثقافة المنظمة على العدالة(المساواة) بين العاملين	3.39	1.11	2	متوسطة
21	تسمح ثقافة المنظمة للعاملين بحرية التعبير عن الرأي	3.36	1.05	3	متوسطة
23	تركز ثقافة المنظمة على الجانب الإنساني في العمل	3.35	1.03	4	متوسطة
22	تدعم ثقافة المنظمة العاملين في المشاركة في صنع القرار	3.28	1.06	5	متوسطة
25	توسع ثقافة المنظمة الاتصالات الوظيفية بين العاملين خارج حدود المنظمة	3.27	1.10	6	متوسطة
المتوسط الحسابي العام		3.35	0.85		متوسطة

يتضح من الجدول رقم (3) أن متوسطات عبارات بُعد الثقافة الداعمة السائدة في البنوك التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها تراوحت بين (3.27-3.46) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البُعد (3.35) وبانحراف معياري (0.85)، مما يشير إلى توافر الثقافة الداعمة في البنوك التجارية الأردنية بدرجة متوسطة. وعند النظر في الفقرات نجد أن أكثر فقرة يُطبق مضمونها حسب آراء أفراد عينة الدراسة كانت تلك المتعلقة بـ "تزرع ثقافة المنظمة الثقة في نفوس العاملين داخل المنظمة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.46) أي بدرجة مرتفعة، في المقابل كانت أقل فقرة مطبقة للمضمون تلك المتعلقة بـ "توسع ثقافة المنظمة الإتصالات الوظيفية بين العاملين خارج حدود المنظمة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.27) بدرجة متوسطة وبانحراف معياري (1.10)، أي أن أفراد العينة متفاوتون حولها.

جاءت متوسطات عبارات بُعد الثقافة الداعمة بدرجة متوسطة، ويعود السبب في ذلك إلى أن مديري البنوك التجارية الأردنية يسعون إلى تحقيق الثقة لدى العاملين من خلال الشفافية في العمل وعدم التحيز لطرف آخر، فيحاولون تحقيق العدل والمساواة في توزيع المهام على العاملين لكي لا تقل الثقة، ويؤكد هذا مجيء العبارات "تزرع ثقافة المنظمة الثقة في نفوس العاملين داخل المنظمة" و"تؤكد ثقافة المنظمة على العدالة (المساواة) بين العاملين" في المراتب الأولى لهذا البُعد.

وسيتيم فيما يلي تناول مستوى كل بُعد من أبعاد الولاء اتجاه التغيير السائدة في البنوك التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، بمزيد من التفصيل للتعرف على ما ورد في الفقرات التي تخص كل بُعد:

#### **البُعد الأول: الولاء العاطفي اتجاه التغيير:**

قيس هذا البُعد من خلال (6) فقرات يبينها الجدول رقم (4) الذي يظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتلك الفقرات.

#### الجدول رقم (4)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبعد الولاء العاطفي اتجاه التغيير

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
26	أعتقد أن التغيير ذو قيمة للمنظمة	4.22	0.73	1	مرتفعة جداً
27	التغيير إستراتيجية جيدة للمنظمة	4.14	0.83	2	مرتفعة
29	يخدم التغيير أهداف هامة	3.97	0.89	3	مرتفعة
31	أعتقد أن التغيير ضروري للمنظمة	3.41	1.28	4	مرتفعة
30	أعتقد أن الأمور تسير بشكل أفضل مع التغيير	3.37	1.20	5	متوسطة
28	أعتقد أن الإدارة لا ترتكب خطأ من خلال إدخال التغيير للمنظمة	3.29	1.35	6	متوسطة
المتوسط الحسابي العام		<b>3.73</b>	<b>0.58</b>		مرتفعة

يتضح من الجدول رقم (4) أن متوسطات عبارات بُعد الولاء العاطفي اتجاه التغيير السائدة في البنوك التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها تراوحت بين (3.29 - 4.22) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البُعد (3.73) وبانحراف معياري (0.58)، مما يشير إلى توافر الولاء العاطفي اتجاه التغيير في البنوك التجارية الأردنية بدرجة مرتفعة.

وعند النظر في الفقرات نجد أن أكثر فقرة يُطبق مضمونها حسب آراء أفراد عينة الدراسة كانت تلك المتعلقة بـ "أعتقد أن التغيير ذو قيمة للمنظمة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.22) أي بدرجة مرتفعة جداً، في المقابل كانت أقل فقرة مطبقة للمضمون تلك المتعلقة بـ "أعتقد أن الإدارة لا ترتكب خطأ من خلال إدخال التغيير للمنظمة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.29) بدرجة متوسطة، وبانحراف معياري (1.35) أي أن أفراد العينة متفاوتون حولها.

يظهر من النتائج أن متوسطات عبارات بُعد الولاء العاطفي اتجاه التغيير كانت بدرجة مرتفعة، ويعود السبب في ذلك إلى إدراك موظفي البنوك التجارية الأردنية لقيمة وأهمية التغيير بالنسبة لأي

بنك، وأنه يمثل خيارا وإستراتيجية جيدة للبنوك تؤدي إلى تحقيق أهدافها، ويؤكد هذا مجيء العبارات " أعتقد أن التغيير ذو قيمة للمنظمة " و " التغيير إستراتيجية جيدة للمنظمة " في المراتب الأولى من هذا البُعد.

وتتفق هذه النتيجة بصورة عامة مع النتائج التي توصلت إليها كل من دراسة ( أبو زيد وخطاب: 2009).

#### البُعد الثاني: الولاء المستمر اتجاه التغيير:

قيس هذا البُعد من خلال (6) فقرات يبينها الجدول رقم (5) الذي يظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتلك الفقرات.

#### الجدول رقم (5)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبعد الولاء المستمر اتجاه التغيير

رقم الفقرة	ترتيب الفقرات المتوسطات	تنازليا حسب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
37	سيكون من المخاطرة أن أتحدث بالشكل الذي يقف ضد التغيير	3.44	0.98	1	مرتفعة	
32	لا يوجد بديل آخر عن التغيير	3.31	1.08	2	متوسطة	
36	أن مقاومة التغيير لا يمثل خيارا مناسبيا لي	3.30	1.17	3	متوسطة	
34	أشعر برغبة كبيرة في التغيير	3.17	1.20	4	متوسطة	
35	أشعر أن مقاومة التغيير مكلفة بالنسبة لي	3.16	1.15	5	متوسطة	
33	أشعر بالراحة جراء إحداث التغيير	3.11	1.22	6	متوسطة	
المتوسط الحسابي العام		3.25	0.50		متوسطة	

يتضح من الجدول رقم (5) أن متوسطات عبارات بُعد الولاء المستمر اتجاه التغيير السائدة في البنوك التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها تراوحت بين (3.11- 3.44) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (3.25) وبانحراف معياري (0.50)، مما يشير إلى توافر الولاء المستمر اتجاه التغيير في البنوك التجارية الأردنية بدرجة متوسطة.

وعند النظر في الفقرات نجد أن أكثر فقرة يُطبق مضمونها حسب آراء أفراد عينة الدراسة كانت تلك المتعلقة ب " سيكون من المخاطرة أن أتحدث بالشكل الذي يقف ضد التغيير "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.44) أي بدرجة مرتفعة، في المقابل كانت أقل فقرة مطبقة للمضمون تلك المتعلقة ب " أشعر بالراحة جراء إحداث التغيير "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.11) بدرجة متوسطة وبانحراف معياري (1.22)، أي أن أفراد العينة متفاوتون حولها.

جاءت متوسطات عبارات بُعد الولاء المستمر اتجاه التغيير بدرجة متوسطة، ويعود السبب في ذلك إلى كون موظفي البنوك ليس لديهم بديل آخر عن التغيير، وهذا من أجل تحقيق التكيف مع البيئة الخارجية المتغيرة من أجل البقاء والإستمرار، ويؤكد هذا مجيء العبارات " سيكون من المخاطرة أن أتحدث بالشكل الذي يقف ضد التغيير " و " لا يوجد بديل آخر عن التغيير " في المراتب الأولى من هذا البعد.

وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها كل من دراسة ( أبوزيد وخطاب: 2009).

### البعد الثالث: الولاء المعياري اتجاه التغيير:

قيس هذا البعد من خلال (6) فقرات يبينها الجدول رقم (6) الذي يظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتلك الفقرات.

## الجدول رقم (6)

### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الولاء المعياري اتجاه التغيير

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة تنازليا حسب المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
38	أشعر بالإحساس بالمسؤولية اتجاه إحداث التغيير	0.90	1	مرتفعة
39	لا أعتقد أنه من الصحيح أن أقف ضد التغيير	1.28	2	مرتفعة
42	أشعر بالذنب في حالة الوقوف في وجه التغيير	1.09	3	مرتفعة
41	سأشعر بالمسؤولية في حالة الوقوف مع التغيير	1.16	4	مرتفعة
40	أشعر بالسوء إزاء مقاومة التغيير	1.31	5	متوسطة
43	إن إلتزامي الأخلاقي اتجاه التغيير يدفعني لدعم وإنجاح التغيير	1.34	6	متوسطة
<b>المتوسط الحسابي العام</b>		<b>0.54</b>		<b>مرتفعة</b>

يتضح من الجدول رقم (6) أن متوسطات عبارات بعء الولاء المعياري اتجاه التغيير السائدة في البنوك التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها تراوحت بين (2.93 - 4.09) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعء (3.55) وانحراف معياري (0.54)، مما يشير إلى توافر الولاء المعياري اتجاه التغيير في البنوك التجارية الأردنية بدرجة مرتفعة.

وعند النظر في الفقرات نجد أن أكثر فقرة يُطبق مضمونها حسب آراء أفراد عينة الدراسة كانت تلك المتعلقة بـ "أشعر بالإحساس بالمسؤولية اتجاه إحداث التغيير"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.09) أي بدرجة مرتفعة، في المقابل كانت أقل فقرة مطبقة للمضمون تلك المتعلقة بـ "إن إلتزامي الأخلاقي اتجاه التغيير يدفعني لدعم وإنجاح التغيير"، حيث بلغ المتوسط

الحسابي لها (2.93) بدرجة متوسطة وانحراف معياري (1.34)، أي أن أفراد العينة متفاوتون حولها.

جاءت متوسطات عبارات بُعد الولاء المعياري اتجاه التغيير بدرجة مرتفعة، ويعود السبب في ذلك إلى إحساس وشعور موظفي البنوك بالمسؤولية من أجل دعم ومساندة التغيير وهذا من الناحية الأخلاقية اتجاه منظماتهم، ويؤكد هذا مجيء العبارات " أشعر بالإحساس بالمسؤولية اتجاه إحداث التغيير " و " لا أعتقد أنه من الصحيح أن أقف ضد التغيير " في المراتب الأولى لهذا البعد.

#### إختبار فرضيات الدراسة:

يتناول هذا الجزء إختبار الفرضيات التي قامت عليها هذه الدراسة، وذلك من أجل الوصول إلى نتائج وتوصيات تعكس أهمية هذه الدراسة. وفيما يلي إختبار الفرضية الرئيسية مع فرضياتها الفرعية:

#### إختبار الفرضية الرئيسية:

**Ho<sub>1</sub>**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ( $\alpha < 0.05$ ) للثقافة المنظمة في مستوى الولاء اتجاه التغيير.

يبين الجدول رقم (7) نتائج الإنحدار المتعدد لأثر الثقافة المنظمة في مستوى الولاء اتجاه التغيير

#### جدول رقم (7)

نتائج إختبار الإنحدار المتعدد لأثر الثقافة المنظمة في مستوى الولاء اتجاه التغيير

المتغير المستقل: الثقافة المنظمة	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة	قيمة (VIF)
الثقافة البيروقراطية	0.029	0.516	0.606	1.069
الثقافة الإبداعية	0.197	2.446	* 0.015	2.255
الثقافة الداعمة	0.201	2.537	* 0.012	2.181
قيمة R <sup>2</sup>	0.144			
قيمة F	16.592			
مستوى الدلالة	* 0.000			

\* sig < 0.05

يتضح من نتائج الجدول رقم (7) أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.144$ ) وهذا يعني أن متغير الثقافة المنظمة يفسر ما نسبته (14.4%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في الولاء اتجاه التغيير. ونظرا لأن قيمة ( $F = 16.592$ )، مستوى الدلالة = 0.000)، فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية ( $\alpha < 0.05$ ) للثقافة المنظمة في مستوى الولاء اتجاه التغيير.

ويبين الجدول رقم (7) كذلك أثر أبعاد الثقافة المنظمة في الولاء اتجاه التغيير، حيث بينت النتائج وجود أثر لكل من الثقافة الإبداعية ( $Beta = 0.197$ )، مستوى الدلالة ( $> 0.05$ ) والثقافة الداعمة ( $Beta = 0.201$ )، مستوى الدلالة ( $> 0.05$ ) في الولاء اتجاه التغيير. في حين لم تظهر النتائج وجود أثر للثقافة البيروقراطية في الولاء اتجاه التغيير ( $Beta = 0.029$ )، مستوى الدلالة ( $< 0.05$ ).

وتبين نتائج قيمة معامل تضخم التباين ( $VIF$  Variance Inflationary Factor) التي تراوحت بين (1.069 - 2.255) عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين أبعاد الدراسة، نظرا لأن قيمة  $VIF$  أقل من (5) (Berenson et al, 2009: 737)، وهذه النتيجة تعكس صحة نموذج الدراسة.

وفيما يلي إختبار للفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى، والتي تتعلق بدراسة أثر الثقافة المنظمة في أبعاد الولاء اتجاه التغيير.

إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

$H_{011}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ( $\alpha < 0.05$ ) للثقافة المنظمة في الولاء العاطفي اتجاه التغيير.

يبين الجدول رقم (8) نتائج الإنحدار المتعدد لأثر الثقافة المنظمة في مستوى الولاء العاطفي اتجاه التغيير.

## الجدول رقم (8)

نتائج إختبار الإنحدار المتعدد لأثر الثقافة المنظمة في مستوى الولاء العاطفي اتجاه التغيير

المتغير المستقل: الثقافة المنظمة	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة	قيمة (VIF)
الثقافة البيروقراطية	0.061	1.044	0.297	1.069
الثقافة الإبداعية	0.220	2.604	* 0.010	2.255
الثقافة الداعمة	0.001	0.009	0.993	2.181
قيمة R <sup>2</sup>	0.059			
قيمة F	6.229			
مستوى الدلالة	* 0.000			

\* sig < 0.05

يتضح من نتائج الجدول رقم (8) أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.059$ ) وهذا يعني أن متغير الثقافة المنظمة يفسر ما نسبته (5.90%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في الولاء العاطفي اتجاه التغيير. ونظراً لقيمة ( $F = 6.229$ )، مستوى الدلالة = 0.000، فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية ( $\alpha < 0.05$ ) للثقافة المنظمة في مستوى الولاء العاطفي اتجاه التغيير.

وبين الجدول رقم (8) كذلك أثر أبعاد الثقافة المنظمة في الولاء العاطفي اتجاه التغيير، حيث بينت النتائج وجود أثر لكل من الثقافة الإبداعية ( $Beta = 0.220$ )، مستوى الدلالة > 0.05 في الولاء العاطفي اتجاه التغيير. في حين لم تظهر النتائج وجود أثر للثقافة البيروقراطية والثقافة الداعمة في مستوى الولاء العاطفي اتجاه التغيير ( $Beta = 0.061$ )، مستوى الدلالة < 0.05 و ( $Beta = 0.001$ )، مستوى الدلالة < 0.05 على الترتيب. وهذه النتيجة

تعكس أهمية الثقافة الإبداعية في خلق اتجاهات إيجابية لدى العاملين نحو دعم ومساندة برامج التغيير جراء المنافع من وراء هذا التغيير.

وتبين نتائج قيمة VIF التي تراوحت بين ( 1.069 - 2.255 ) عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين أبعاد الدراسة، نظرا لأن قيمة VIF أقل من (5) ، وهذه النتيجة تعكس صحة نموذج الدراسة.

#### إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

**Ho<sub>12</sub>**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ( $\alpha < 0.05$ ) للثقافة المنظمة في الولاء المستمر اتجاه التغيير.

يوضح الجدول رقم (9) نتائج إختبار الإنحدار المتعدد لأثر الثقافة المنظمة في مستوى الولاء المستمر اتجاه التغيير.

#### الجدول رقم (9)

نتائج إختبار الإنحدار المتعدد لأثر الثقافة المنظمة في مستوى الولاء المستمر اتجاه التغيير

قيمة (VIF)	مستوى الدلالة	قيمة (T)	قيمة (Beta)	المتغير المستقل: الثقافة المنظمة
1.069	0.551	-0.597	-0.033	الثقافة البيروقراطية
2.255	0.454	0.749	0.060	الثقافة الإبداعية
2.181	* 0.000	4.493	0.354	الثقافة الداعمة
			0.156	قيمة R <sup>2</sup>
			18.267	قيمة F
			* 0.000	مستوى الدلالة

\* sig < 0.05

يتضح من نتائج الجدول رقم (9) أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.156$ ) وهذا يعني أن متغير الثقافة المنظمة يفسر ما نسبته (15.6%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في الولاء المستمر اتجاه التغيير. ونظرا لأن قيمة ( $F = 18.267$ )، مستوى الدلالة = 0.000، فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية ( $\alpha < 0.05$ ) للثقافة المنظمة في مستوى الولاء المستمر اتجاه التغيير.

ويبين الجدول رقم (9) كذلك أثر أبعاد الثقافة المنظمة في الولاء المستمر اتجاه التغيير، حيث بينت النتائج وجود أثر للثقافة الداعمة ( $Beta = 0.354$ )، مستوى الدلالة ( $0.05 >$ ) في الولاء المستمر اتجاه التغيير. في حين لم تظهر النتائج وجود أثر للثقافة البيروقراطية والثقافة الإبداعية في الولاء المستمر اتجاه التغيير ( $Beta = -0.033$ )، مستوى الدلالة ( $0.05 <$ ) و ( $Beta = 0.060$ )، مستوى الدلالة ( $0.05 <$ ) على الترتيب. وهذه النتيجة تعكس أهمية الثقافة الداعمة في توسيع مدارك العاملين نحو التكاليف التي ستجتم عن الفشل في إحداث التغيير، لذا فهي تسهم في خلق جو من المودة والمؤازرة لتشجيع العاملين على تقبل التغيير. وتبين نتائج قيمة VIF التي تراوحت بين (1.069 - 2.255) عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين أبعاد الدراسة، نظرا لأن قيمة VIF أقل من (5)، وهذه النتيجة تعكس صحة نموذج الدراسة.

#### إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

$H_{013}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ( $\alpha < 0.05$ ) للثقافة المنظمة في الولاء المعياري اتجاه التغيير.

يبين الجدول رقم (10) نتائج إختبار الإنحدار المتعدد لأثر الثقافة المنظمة في مستوى الولاء المعياري اتجاه التغيير.

#### الجدول رقم (10)

نتائج إختبار الإنحدار المتعدد لأثر الثقافة المنظمة في مستوى الولاء المعياري اتجاه التغيير

قيمة (VIF)	مستوى الدلالة	قيمة (T)	قيمة (Beta)	المتغير المستقل: الثقافة المنظمة
1.069	0.475	0.716	0.041	الثقافة البيروقراطية

2.255	* 0.041	2.048	0.172	الثقافة الإبداعية
2.181	0.279	1.084	0.090	الثقافة الداعمة
			0.067	قيمة R <sup>2</sup>
			7.134	قيمة F
			* 0.000	مستوى الدلالة

\* sig < 0.05

يتضح من نتائج الجدول رقم (10) أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.067$ ) وهذا يعني أن متغير الثقافة المنظمة يفسر ما نسبته (6.7%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في الولاء المعياري اتجاه التغيير. ونظرا لأن قيمة ( $F = 7.134$ )، مستوى الدلالة = 0.000، فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية ( $\alpha < 0.05$ ) للثقافة المنظمة في مستوى الولاء المعياري اتجاه التغيير.

ويبين الجدول رقم (10) كذلك أثر أبعاد الثقافة المنظمة في الولاء المعياري اتجاه التغيير، حيث بينت النتائج وجود أثر لكل من الثقافة الإبداعية ( $Beta = 0.172$ )، مستوى الدلالة > 0.05 في الولاء المعياري اتجاه التغيير. في حين لم تظهر النتائج وجود أثر للثقافة البيروقراطية والثقافة الداعمة في الولاء المعياري اتجاه التغيير ( $Beta = 0.041$ )، مستوى الدلالة < 0.05 و ( $Beta = 0.090$ )، مستوى الدلالة < 0.05 على الترتيب. وهذه النتيجة تعكس أهمية الثقافة الإبداعية في خلق اتجاهات إيجابية لدى العاملين نحو دعم ومساندة برامج التغيير من خلال الشعور بالواجب والمسؤولية نحو إحداث التغيير.

وتبين نتائج قيمة VIF التي تراوحت بين (1.069 - 2.255) عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين أبعاد الدراسة، نظرا لأن قيمة VIF أقل من (5)، وهذه النتيجة تعكس صحة نموذج الدراسة.

## تاسعا: الإستنتاجات والتوصيات:

### • الإستنتاجات:

1. بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة المنظمة في الولاء العاطفي اتجاه التغيير، حيث أظهرت نتائج التحليل أهمية بُعد الثقافة الإبداعية في خلق اتجاهات إيجابية لدى العاملين نحو دعم ومساندة برامج التغيير جراء المنافع من وراء هذا التغيير.
2. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة المنظمة في الولاء المستمر اتجاه التغيير، حيث أظهرت نتائج التحليل أهمية بُعد الثقافة الداعمة، ذلك أن التركيز على العلاقات الإنسانية والتعاون بين الموظفين يساهم في تعزيز دعم التغيير.
3. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة المنظمة في الولاء المعيارى اتجاه التغيير، حيث أظهرت نتائج التحليل أهمية بُعد الثقافة الإبداعية في خلق اتجاهات إيجابية لدى العاملين نحو دعم ومساندة برامج التغيير من خلال الشعور بالواجب والمسؤولية نحو إحداث التغيير.

### • التوصيات:

- في ضوء النتائج والإستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم عدد من التوصيات وهي كما يلي:
1. العمل على تبني النمط القيادي الذي يساهم في غرس القيم الجوهرية والمعتقدات للثقافة المنظمة، باعتباره نموذجا لحفز العاملين، ودعم الابتكار وتوجيه العاملين نحو الأفضل.
  2. العمل على تعزيز الثقافة الإبداعية في البنوك التجارية الأردنية لأهميتها في الولاء اتجاه التغيير، من خلال خلق بيئة تدعم تمكين العاملين، وتعزيز روح الفريق لخلق أفكار جديدة.
  3. العمل على توفير الثقافة الداعمة من خلال خلق قنوات الإتصال، وزرع الثقة في نفوس العاملين، والتأكيد على روح الفريق في العمل.
  4. العمل على رفع مستوى الولاء اتجاه التغيير للعاملين من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار، ووضع الأهداف، ورسم الخطط والإستراتيجيات، وتوعيتهم بأهمية إحداث التغيير داخل المنظمة.
  5. ضرورة تغيير النظرة التقليدية للموظفين، عن طريق منحهم صلاحيات أكبر، وضرورة إشراكهم في مناقشة التغيير، والسماح لهم بتقديم الإقتراحات.
  6. العمل على دعم العاملين المبدعين من خلال تقديم المكافآت المالية لهم وترقيتهم، لكونها ستشكل حافزا للعاملين الآخرين وستخلق ثقة عالية في إداراتهم.

7. قيام الإدارة بخلق مضمون جذاب وواضح للتغيير التنظيمي وتحديد العلاقات مع العاملين وتشجيع التزامهم لأهداف جديدة وواضحة بتعايير يسهل فهمها وتحقيقها، حتى يتاح لهم الإستعداد لتقبلها وتقديم الدعم المناسب لها، ويتم ذلك من خلال توفير المعلومات للعاملين عن طريق الندوات والمناقشات، وتنمية مهاراتهم بإنشاء البرامج التدريبية.
8. العمل على إجراء دراسات مستقبلية في هذا الجانب، وذلك بإجراء هذه الدراسة على قطاعات أخرى. وإجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالتغيير التنظيمي مثل: دراسة مدى تأثير أنماط القيادة في الولاء اتجاه التغيير، ودراسة العلاقة بين الإبداع والتغيير التنظيمي.

## قائمة المصادر والمراجع

### المراجع باللغة العربية:

#### أ. الكتب:

1. أبو بكر، مصطفى محمود وطه، السيد حسنين (2005). "المدير وتنمية سلوك العاملين: مدخل استراتيجي لإدارة السلوك الإنساني والتنظيمي في المنظمات المعاصرة"، الطبعة الأولى، مطابع الولاء الحديثة، القاهرة، مصر.
2. دافيد ويلسون (1999)، ترجمة تحية عمارة. "إستراتيجية التغيير: مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير"، الطبعة الثانية، دار الفجر، القاهرة، مصر.
3. حمودة، عبد الناصر محمد علي (2005). "إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
4. الخفاجي، نعمة عباس (2009). "ثقافة المنظمة"، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
5. السكارنة، بلال خلف (2009). "التطوير التنظيمي والإداري"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
6. العميان، محمود سليمان (2008). "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
7. الفاعوري، رفعت عبد الحكيم (2005). "إدارة الإبداع التنظيمي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.

8. الكبيسي، عامر (1998). " التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة"، (ج4)، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة، قطر.
9. نجم، عبود نجم (2004). " المدخل الياباني في الإدارة"، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر، عمان، الأردن.

#### ب. الدوريات:

1. الصرايرة، أكثم عبد المجيد (2003). "العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لشركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية: دراسة مسحية"، مؤنة للبحوث والدراسات: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 18(4): 188-239.
2. الفاعوري، رفعت والعمرى، أحمد (2002). " تحليل أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في البنوك التجارية الأردنية : دراسة استكشافية باستخدام تحليل المسار"، مجلة دراسات للعلوم الإدارية ، 29(2): 445 - 471

#### ج. الرسائل والأطروحات الجامعية:

1. الأحمد، حسام عبد الله (2008). " أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين: بحث تطبيقي على مؤسسات الغزل والنسيج في مدينة حلب"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب، سورية.
2. الدوسري، جاسم بن فيحان (2007). " الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للحنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية .
3. الرخيمي، ممدوح جلال (2000). " دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جدة: جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
4. العوفي، محمد بن غالب (2005). " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

4. غنوم، هشام عبد الرحمن(2005). " تأثير استراتيجية التغيير على تطوير الثقافة التنظيمية بالتطبيق على مستشفيات عين الشمس"، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عين الشمس، مصر.
5. الفائز، صالح بن سليمان (2008). " الإستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته: دراسة ميدانية على قيادات قطاعات وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

#### د. المؤتمرات والملتقيات:

1. أبوزيد، محمد خير سليم و خطاب، شادي أحمد (2009). " أثر القيادة التحويلية في الولاء نحو التغيير : دراسة تطبيقية على العاملين في البنوك الأردنية"، المؤتمر العلمي السادس لكلية العلوم الإدارية والمالية بجامعة فلاديلفيا بعنوان: " التحديات التي تواجه منظمات الأعمال المعاصرة: الأزمة المالية العالمية والآفاق المستقبلية"، 13-14 أبريل، عمان، الأردن.
2. داودي، الطيب (2004). " أثر الإدارة بالقيم في التنمية البشرية المستدامة"، الملتقى الدولي لكلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية بجامعة ورقلة بعنوان: " التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 09-10 آذار، الجزائر.

#### المراجع الأجنبية:

#### 1. المراجع باللغة الإنجليزية:

#### a. Books:

1. Conner, D.R (1992) "Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where others fail ". New York: Villard Books.

#### b. Periodicals:

1. Chu, K.F. (2003). "An organizational culture and the empowerment for change in SMEs in the Hong Kong manufacturing industry", **Journal of Materials Processing Technology**, 139:505-509
2. Cunningham, G. B (2006). " The relationship among commitment to change, copying with change and turnover intentions ", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Volume 15, Number 1. pp: 29-45.
3. Herscovitch, L and Meyer, J.P (2002), "Commitment to organizational change:extention of a three- component model" , **Journal of Applied Psychology**, 87,pp. 474-487.
4. Jones, A.R, Jimmieson, N.L and Griffiths, A .(2005)."The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation

success: the mediating role of readiness for change", **Journal of Management Studies**, issue 2, NO (42): 361-386.

5. Lai, M and Lee, G (2007) " Relationships of organizational culture toward knowledge activities", **Business Process Management Journal**, VOL.13, NO.2, pp.306-322.

6. Madsen, S. R, Miller, D and John, C.R .(2005) "Readiness For Organizational Change: Do Organizational Commitment And Social Relationships In The Workplace Make A Difference?". **Human Resource Development Quarterly**,16(2):213-233.

7. McCartt A.T. and Rohrbaugh J (1995) " Managerial Openness to Change and the Introduction of GDSS: Explaining Initial Success and Failure in Decision Conferencing", **Organization Science**,6(5):484-569.

8. Meyer, J.P & Herscovitch, L. (2001) " Commitment in the workplace a general model". **Human Resource Management Review**, 11: 299-326.

Parish J. T., Cadwallader S., Busch, P. (2008) "Want to, need to, ought to: employee commitment to organizational change", **Journal of Organizational change Management**, 21(1): 32-52.

9. Svensen, E; et al (2007). " Factors Associated With A Positive Attitude Towards Change Among Employees During The Early Phase Of A Downsizing Process". **Scandinavian Journal Of Psychology**, 2007, 48:153- 159.

10. Wallach, E.(1983) " Individuals and organization: The cultural match". **Training and Development Journal**, 12: 28-36.

11. Williams, E and Francescutti. L (2007) "Impact of culture on commitment, Satisfaction and Extrea-role Behaviors Among Canada ER Physicians", **leadership in Health Services**, Vol.20, NO.3.pp.147-158.

12. Wilson, A(2001). "Understanding Organizational Culture and the Implication for Corporate Marketing", **European Journal of Marketing**, Vol. 35, No. 3/4, pp. 353-367.

### c. Unpublished Dissertation/ Theses:

1.Carswell, J. J(2003) "Securing senior management commitment to organizational change: the role of influence strategie", **Unpublished Doctoral Dissertation**, Faculty of graduate studies, the University of Western Ontario, London, Canada..

2.Yang, J. (2005) " The relationships of the organizational culture, commitment to change and to behavioral support for organizational change in Taiwan", **Unpublished Doctoral Dissertation**, Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University.

3.Wang, Q., (2004). " Transition at X Campus: Commitment in change ", **Unpublished Master**, Faculty of Business Administration, Simon Fraser University.

### 2. المراجع باللغة الفرنسية:

1.Véronique, B(2003), " le statut de l'auto-evaluation dans la démarche de changement ", **thèse de doctoral non publié**, Université Jean Moulin, Lyon.

## التحديات التنموية لدول العالم الثالث في ظل الثورة الرقمية

الأستاذة : مباركة نعامة

جامعة المدية

الجزائر

الأستاذ الدكتور : كمال رزيق

جامعة سعد دحلب بالبليلة

الجزائر

### مقدمة:

أدت المعدلات المرتفعة للنمو التي اتسم بها اقتصاد المعلومات و صناعة تخليق المعرفة إلى إحداث طفرة غير مسبوقه في الاقتصاد بشكل عام و في فكر التنمية المستدامة الشاملة بشكل خاص ، ليس فقط لما أحدثته من تغيرات هائلة في طبيعة العمليات الاقتصادية ، و لكن و هو الأهم لما أنتجه و أحدثه من تغيرات في أدوات و وسائل و طرق الإنتاج و التسويق و التمويل و تنمية الكوادر البشرية ، و ما أدى إليه من إدخال مفاهيم الحزم الاقتصادية ، و المنظومات الإنتاجية التفاعلية و ما تبعها من ابتكارات و مجالات عمل جديدة و غير مسبوقه في مجال التوظيف و التعايش و الحياة ، كل هذا نتج عنه صراع عالمي بين الدول المتقدمة و الدول النامية و بين النامية و المتقدمة ذاتها ، و عرض دول العالم الثالث و تنميتها إلى ضغط و حسابات لتجد لها مكان في عالم ما بعد الحيات و عالم منظمة التجارة العالمية ، عالم العولمة و عالم الألفية الثالثة إذ لم يقتصر صراعها على رأس المال أو المواد الخام الرخيصة أو الأسواق المفتوحة..... ، بل تطور ليصبح صراعا على المعرفة ، لأن المعرفة هي التي ستصنع القوة و توفر المال و تخلق المواد الخام و تفتح الأسواق بل أن المعرفة تشكل اقتصادا جديدا في مجالاته و في آلياته و في نظمه .

### مفاهيم عن التنمية :

لقد أصبح مفهوم التنمية من المفاهيم الشائعة والكثيرة الاستعمال سواء من قبل الأفراد أو الهيئات الحكومية وغير الحكومية، و استمدت انتشارها بوصفها أداة أو وسيلة من خلالها تستطيع الدول النامية مواجهة عوامل التخلف بينها، بخصائص أو سمات المجتمعات المتقدمة. و قد تم تعريف التنمية بوصفها عملية متطورة، والتي تسعى إلى إحداث الهدف بطريقة سريعة ضمن خطط مدروسة، وفي فترات زمنية معينة، وتخضع للإدارة البشرية وتحتاج إلى دفعة قوية تفرزها

قدرات إنسانية، بإمكانها إخراج المجتمع من حالة السبات إلى حالة الحركة والتقدم، كما أنها تتطلب حُكما تسيير به نحو إلى الأفضل.

### مفهوم التنمية الاقتصادية:

هي عملية تاريخية اقتصادية، تستمر فيها التحولات الاجتماعية لإنجاز هدف إستراتيجي هو تحقيق الرضا الاقتصادي و الرفاه الاجتماعي والرضاء النفسي للقاعدة الشعبية العريضة بصورة أكمل فأكمل باستمرار عن طريق تعبئة كل الجهود الشعبية والرسمية في إنجاز مشروعات متكاملة في جميع العمليات: الاستثمار، التخطيط، المعرفة، التكنولوجيا، التنفيذ المتابعة الشعبية والرسمية، في مجالات إنتاج السلع والخدمات، وتوزيع العائدات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والروحية(1).

و يمكن ذكر أهم أهداف التنمية الاقتصادية في الدول النامية على النحو التالي:

زيادة الدخل القومي إذ يُعتبر من أول أهداف التنمية الاقتصادية في البلاد النامية، بل هي أهم هذه الأهداف على الإطلاق، والدخل القومي الذي نقصد زيادته هنا هو الدخل القومي الحقيقي لا النقدي، أي ذلك الذي يتمثل في السلع والخدمات التي تنتجها الموارد الاقتصادية المختلفة خلال فترة زمنية معينة(2).

تحقيق السيادة والاستقلال الاقتصادي، وتعتبر هذه الأهداف عن مرحلة ما بعد الاستقلال السياسي، وقد يكون فك الارتباط النقدي بدولة أجنبية و خاصة التي كانت تستعمرها في مقدمة هذه الأهداف ، وهذا ما استهدفته اقتصاديات الدول النامية في مرحلة ما بعد الاستقلال .

تقليل التفاوت في الدخول والثروات، ونجد أنه في معظم الدول النامية على الرغم من انخفاض الدخل القومي، وهبوط متوسط نصيب الفرد من هذا الدخل، فإننا نرى فوارق كثيرة في توزيع الدخول والثروات، إذ تستحوذ طائفة صغيرة من أفراد المجتمع على جزء كبير من ثروته، ونصيب عال من دخله القومي.

أما عن الأهداف التنموية على المستوى الكلي أو العالمي ، و التي تسعى الهيئات الدولية الوصول إليها ، خاصة في الدول النامية ، فقد اتفقت كل من هيئة الأمم المتحدة بالتعاون مع صندوق الدولي على وضع الأهداف الإنمائية للألفية الحالية على النحو التالي:(3)

خفض نسبة الذين يقل دخلهم عن دولار واحد في اليوم إلى النصف بين عامي 1990-

؛ 2015

تعزير المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة من أسباب القوة، و تخفيض معدل وفيات الأطفال دون الخامسة من العمر بمقدار الثلثين 1990-2015 ؛

تحسين صحة الأمومة وتخفيض معدل الوفيات بمقدار ثلاث أرباع بين 1990-2015 ؛  
إدماج مبادئ التنمية المستدامة في سياسات وبرامج الدول وإيقاف خسائر الموارد البيئية؛  
تطوير شراكة عالمية من اجل التنمية من خلال تطوير أكبر نظام تجاري ومالي عالمي بالنسبة للحاجيات التنموية، ووضع وتنفيذ إستراتيجيات التنمية ؛  
توفير فوائد التكنولوجيا الجديدة ؛

### مفهوم الاقتصاد الرقمي :

نقصد بالاقتصاد الرقمي التفاعل والتكامل والتنسيق المستمر بين تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات من جهة، وبين الاقتصاد القومي والقطاعي والدولي من جهة أخرى بما يحقق الشفافية الفورية والإتاحة لجميع المؤشرات الاقتصادية المساندة لجميع القرارات الاقتصادية والتجارية والمالية في الدولة خلال فترة ما(4).

### تعريف الفجوة الرقمية(4):

يوجد العديد من التعاريف التي حاولت تحديد مفهوم الفجوة الرقمية و التي منها :

\* يعبر مفهوم الفجوة أو الهوة الرقمية عن الفارق في حيازة تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات بشكلها الحديث و حيازة المهارات التي يتطلبها التعامل معها بين الدول المتقدمة المنتجة لهذه التكنولوجيات و لبرامجها و لمحتوياتها، و بين الدول النامية التي لا تساهم في إنتاج هذه التكنولوجيات و في صياغة محتوياتها، وهي أيضا الفارق في توزيع هذه التكنولوجيات على الأفراد بين الدول المتقدمة و الدول النامية وكذا بمدى النفاذ إلى المعرفة من حيث توفر البنى التحتية اللازمة للحصول على موارد المعلومات و المعرفة بالوسائل الآلية أساسا دون إغفال الوسائل غير الآلية من خلال التواصل البشري.

إن هذا التعريف يركز على الحد الفاصل بين مدى توافر الشبكات الاتصالية، ووسائل النفاذ إليها، وعناصر ربطها بشبكة الانترنت ، أما التعريف الأوسع يضم إلى جانب الوصول إلى مصادر المعرفة، استيعابها من خلال التعبئة والتوعية والتعليم والتدريب، وبالتالي استثمارها اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا.

ومنهم من يرى بأن الفجوة الرقمية هي عبارة تستخدم حصرا، لوصف واقع نشأ جراء الثورة التكنولوجية التي طالت ميدان الإعلام والاتصال، على الأقل منذ بداية ثمانينيات القرن

الماضي... وتعني تحديدا واقع البلوغ غير المتساوي لتكنولوجيا الإعلام والاتصال الجديدة بين الدول الغنية المتقدمة والدول السائرة في طريق النمو الفقيرة.

ومن خلال كل هذا يمكن بصفة عامة إعطاء الفجوة الرقمية تعريفا موجزا و هو أن هذا المصطلح " الفجوة الرقمية" شاع استخدامه خلال السنوات الأخيرة - للدلالة على الهوة التي تفصل بين من يمتلكون المعرفة والقدرة على الاستفادة من الثورة المعلوماتية الرقمية، وبين من لا يقدرون على فعل ذلك.

وقد أصبح عالم اليوم ينقسم على هذا النحو الرقمي، إضافة إلى تقسيماته التقليدية السابقة، فقد قامت منظمة الأمم المتحدة (ONU) بتقسيم العالم رقميا إلى أربعة مجموعات رئيسية من الدول، بحيث تمثل المجموعة الأولى قادة الثورة المعلوماتية وهم: أمريكا الشمالية (الولايات المتحدة وكندا)، أوروبا الغربية، واليابان، في حين تمثل المجموعة الثانية القادة المحتملين وهو دول جنوب أوروبا: كالليونان، إسبانيا والبرتغال، وتمثل المجموعة الثالثة الدول المستفيدة والمشاركة في جني ثمار ثورة المعلومات وتضم البرازيل، ودول جنوب شرق آسيا، و تمثل المجموعة الرابعة الدول المهمشة وتضم باقي العالم.

تقاس الفجوة الرقمية بدرجة توفر أسس الاقتصاد الرقمي الذي يستند على تكنولوجيا الإعلام والاتصالات، ودرجة الارتباط بشبكة الإنترنت، وتوفر الطرق السريعة للمعلومات، خدمات التبادل الرقمي، وشبكات الاتصال المختلفة، وهي الأسس الجديدة التي أصبحت تحكم كافة مجالات الحياة، وأسلوب أداء الأعمال ، حيث انعكس ذلك في تطور التجارة الالكترونية و زيادة الشركات الجديدة ، التي تؤسس يوميا لممارسة أعمالها عبر الشبكة الالكترونية و تنفيذ المعاملات المصرفية و المالية و إنشاء الشبكات التعليمية و البحثية و الصحية و السياحية و غيرها و تقنين هذه العمليات عبر تطوير التشريعات اللازمة(5).

#### أسباب الفجوة الرقمية في الدول النامية:

هناك العديد من الأسباب التي أدت إلى ظهور الفجوة الرقمية يمكن إجمال هذه الأسباب في النقاط التالية:

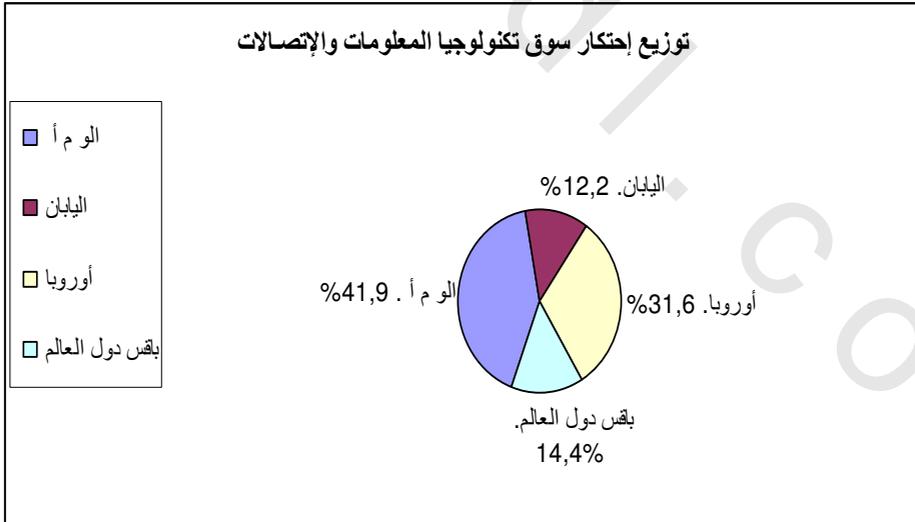
## 1- الأسباب التكنولوجية للفجوة الرقمية:

### أ - سرعة التطور التكنولوجي:

تتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمعدلات متسارعة : عتاد أو اتصالات أو برمجيات مما يزيد من صعوبة اللحاق بها من قبل الدول النامية. وطبقاً لتقرير الأمم المتحدة للتجارة والتنمية لعام 2003 فقد بلغ عدد مستخدمي الإنترنت في العالم عام 2002 حوالي 591 مليوناً ونصف المليون وفي نهاية 2002 مثلت البلدان النامية بنسبة 32% من عدد مستخدمي الإنترنت، وهو مؤشر جيد إلى حد ما، إلا أن سعة النطاق الترددي المتوفرة لمستخدم الإنترنت الأفريقي العادي تقلّ 20 مرة تقريباً عن نظيره الأوربي و8.4 مرات عن نظيره في أمريكا الشمالية، ولكن من المؤكد في التقرير أيضاً أن أي بلد نامٍ لم يبد تخلفاً في عمليات الاندماج في الاقتصاد الرقمي ، وعلى الرغم من هذا فإن نصيب الدول النامية في مجتمع المعلوماتية يبقى متواضعا مقارنة بالدول المتقدمة(6).

### ب- تنامي الاحتكار التكنولوجي:

أظهرت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قابلية عالية للاحتكار من طرف الدول المتقدمة سواء على مستوى العتاد أو البرمجيات. و هذا شكل بياني يمثل إحتكار سوق تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في العالم .



المصدر : فارس بوباكور و اخرون ، الفجوة الرقمية بين الدول النامية و الدول المتقدمة، مرجع سبق ذكره ، ص:10 .

### ج -تفانم الإنغلاق التكنولوجي:

مع تنامي النزعة الاحتكارية مصحوبة بشدة الاندماج المعرفي تفاقمت حدة الإنغلاق التكنولوجي وحماية السر المعرفي ومن ابرز مظاهره: تفشى ظاهرة الصناديق السوداء، تفتيت المهارات.

### د - شدة الاندماج المعرفي:

تتسم منتجات المعلوماتية بشدة الاندماج المعرفي ويرجع ذلك إلى الطبيعة الخاصة لتكنولوجيا المعلومات وتعاطم دورها كقاسم مشترك بين المجالات العلمية والتكنولوجية المختلفة.

## 2- الأسباب الاقتصادية للفجوة الرقمية(4):

### أ -ارتفاع كلفة توطین تكنولوجيا المعلومات:

على الرغم من الانخفاض الكبير في أسعار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الخاصة بالمستخدم النهائي فان كلفة توطینها محليا في ارتفاع مستمر وذلك لعدة أسباب منها : ارتفاع كلفة إنشاء البنى التحتية لهذه التكنولوجيا وارتفاع كلفة تطویرها.

### ب - تكتل الكبار والضغط على الصغار:

تشهد حاليا صناعة المعلومات حركة نشطة للتكتل من قبل الكبار الاقتصاديين ، مما يضيق الخناق على الصغار ( الدول النامية ) في كثير من المجالات إلى حد الاستبعاد الكامل من حلبة المنافسة.

### ج - التهام الشركات المتعددة الجنسيات للأسواق المحلية:

هذه الشركات تقوم بتوزيع منتجاتها وخدماتها شاملة السوق العالمية على اتساعها تاركة الفتات لشركات التطوير المحلية لتضمر تدريجيا مع تأكل أسواقها.

### د - كلفة الملكية الفكرية:

تضيف الملكية الفكرية أعباء ثقيلة على فاتورة التنمية المعلوماتية ، خاصة في ظل الاتفاقيات والتشريعات الملزمة لمنظمة التجارة العالمية ، وهو ما تكافحه منظمات المجتمع المدني بالدول النامية بكل ما وسعها من جهد لكي تظل المعرفة متاحة للجميع.

هـ - انحياز تكنولوجيا المعلومات اقتصاديا لمصلحة القوي على حساب الضعيف:  
غالبًا ما تتحاز التكنولوجيا إلى الأكثر تقدما والأكثر استخداما لها على حساب الأقل تقدما والأقل استخداما.

### 3 الأسباب السياسية للفجوة الرقمية:

#### أ - صعوبة وضع سياسات التنمية المعلوماتية:

تتسم عملية وضع سياسات التنمية المعلوماتية في البلدان النامية بالتعقيد الشديد لان عملية وضع هذه السياسات تحتاج إلى قدر كبير من الإبداع ودرجة عالية من الوعي تفتقدها كثير من القيادات السياسية التي تقف حائرة بين قناعتها بأهمية التنمية المعلوماتية وبين كيفية إدراجها ضمن قائمة الأولويات الضاغطة للغذاء والمسكن والتعليم والصحة .

#### ب - سيطرة الولايات المتحدة عالميا على المحيط الجيومعلوماتي:

فالولايات المتحدة هي المسيطر الوحيد على المحيط الجيومعلوماتي وخاصة فيما يتعلق بالانترنت، و ذلك لأنها تحتكر مسؤولية تسيير المهام الأساسية للانترنت، و ترفض بشكل قاطع تسليمها إلى أي هيئة أخرى .

#### ج - سيطرة حكومات الدول النامية على الوضع المعلوماتي محليا:

فحكومات الدول النامية تسيطر على منافذ المعلومات تحت دعوى حماية الأمن القوم و ذلك من خلال:

- \* محاولة جعل دولها دول الاقتصاد الرعي، وهو ما يعني أن تكون دولها دولاً تنتج خامات أولية طبقاً للمبادئ القديمة مبادئ تقسيم العمل عالمياً.
- \* الإعلام الموجه ضد عقول الشباب في محاولة لتسطيح فكر الشباب وتحويلهم من العمل إلى الترهل والتفكير البالي.

### 4- الأسباب الاجتماعية والثقافية للفجوة الرقمية:

#### ب - الأمية:

تعتبر الأمية من الأسباب الرئيسية المؤدية للفجوة الرقمية ، فكلما ارتفعت نسبة الأمية أدى ذلك إلى اتساع الفجوة الرقمية.

#### أ - تراجع التعليم وقلة فرص التعلم:

وهو من أهم الأسباب التي تنتج عنها الفجوة الرقمية.

#### ج - الدخل:

إن الدخل في الدول النامية محدود مقارنة بالدول المتقدمة، وبهذا تنشأ الفجوة الرقمية بسبب الفرق بين الدخل في الدول النامية والمتقدمة.

#### د - الفجوة اللغوية:

تلعب اللغة دوراً رئيسياً في اقتصاد المعرفة لذلك يعد التراجع اللغوي من الأسباب الرئيسية للفجوة الرقمية، وخاصة أن أغلب المنتجات التكنولوجية و مواقع الأنترنت مبرمجة باللغة الأجنبية و ما أسفر صعوبة في فهمها و ممارستها لدى الدول النامية خاصة الدول العربية .

#### هـ - الجمود المجتمعي:

تلعب التقاليد و القيم السائدة في مجتمعات الدول النامية دوراً مهماً في توجهاتها الفكرية و العلمية و ممارستها اليومية مما يؤدي إلى صعوبة في تقبل أي تحولات منافية لهذه التقاليد و القيم .

#### و- الجمود التنظيمي والتشريعي:

من أهم أسباب الفجوة الرقمية عدم توافر البيئة التمكينية التي تتيح مشاركة متوازنة في إحداث التنمية من قبل قطاعات المجتمع الحكومي والخاص وهذا ناتج عن الجمود التنظيمي والتشريعي.

#### ز - غياب الثقافة العلمية التكنولوجية:

من الأسباب المؤدية للفجوة الرقمية غياب الثقافة العلمية التكنولوجية وحتى يتم التغلب على هذه الفجوة لابد من أن تكون هذه الثقافة موجودة لدى جميع شعوب الدول النامية.

#### عوامل توسع الفجوة الرقمية- بين الدول النامية والمتقدمة-(4):

ما انفكت الفجوة الرقمية بين الدول المتقدمة والدول النامية تزداد اتساعاً، وليس من سبيل لتجاوز

هذه الفجوة إلا بتضافر الجهود من أجل تحقيق نمو لقطاع الاتصالات والمعلومات يشمل كافة دول العالم، غير أن نمو هذا القطاع يبقى دون شك رهن النمو الاقتصادي لهذه البلدان و بالتالي نستطيع ذكر أهم العوامل الأساسية التي تعمل على توسيع مدى الفجوة الرقمية بين الدول النامية

والعالم

المتقدم في مايلي:

- ❖ كون تقنيات المعلومات والاتصال بحكم طبيعتها ذات قابلية عالية للاحتكار والدمج، وذلك نظراً لما توفره من وسائل السيطرة المركزية وسهولة المناورة بالأصول الرمزية، وسيولة تدفق السلع المعلوماتية.

❖ الانتقال إلى اقتصاد المعرفة، وقد أدى ذلك إلى تحويل عملية إنتاج المعرفة على أساس الربحية، مما أدى بدوره إلى ارتفاع كلفة الحصول على موارد المعرفة.

❖ ارتفاع كلفة إنشاء البنية التحتية لطرق المعلومات فائقة السرعة.

❖ النزيف المتزايد للعقول في الدول النامية، سواء الفعلي الذي يتم من خلال الهجرة، أو الرقمي الذي يتم عن بعد من خلال شبكة الإنترنت، خاصة للنخبة المتخصصة في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات، والتي تتعرض حاليًا لجذب شديد من قبل الدول المتقدمة.

❖ سرعة تغيير تقنيات المعلومات والاتصالات يزيد من صعوبة التخطيط التقني، ويجعل القرار التنموي الإستراتيجي رهناً بتوصيات الخبراء التكنوقراط الذين غالبًا ما يغفلون عن الجوانب الاجتماعية والثقافية.

وأخيرًا وليس آخرًا، وكما حدث بالنسبة إلى مجال موجات الأثير في الاتصال اللاسلكي، والاختلال الشديد في توزيع نطاق موجاته ما بين الدول المتقدمة والنامية، هناك من ينذر حاليًا باستعمار جديد للفضاء المعلوماتي تسود فيه القوى العالمية المتقدمة معظم مناطقه وشعوبه ومدنه وجماعاته، وتستقطب مواقعها على الشبكة العالمية الويب معظم الزوار.

#### أثار الفجوة الرقمية علي التنمية في الدول النامية(7) :

أنه في ظل الثورة الرقمية و أمام وهم استرداد التكنولوجيا من الدول المتقدمة و نقلها قد أفرز ذلك العديد من الآثار السلبية و المضلات على التنمية الاقتصادية في الدول النامية و من أهمها :

- عدم إمكانية الحصول على التكنولوجيا بشكل تام، إذ أن عملية نقل التكنولوجيا تواجه صعوبات تتمثل في أن هناك مجموعة من الاكتشافات العلمية و التكنولوجية محاطة بسرية تامة ، ثم أن هناك حالات كثيرة لا تعطي فيها الشركات المتعددة الجنسيات هذه التكنولوجيا إلا بتراخيص استخدام الاختراع ، و بأثمان باهظة جدا عن تكاليف إنتاجها .

- خطورة الاعتماد على الاستيراد الأعمى و العشوائي للتقانة المعاصرة من الغرب المتقدم لأنها من نبت بيئة غريبة عن البلدان النامية و تنفع لظروف الدول المتقدمة ، و ليس شرطاً أن تنفع لظروف الدول النامية .

إن التقانة الغربية المستوردة مكثفة لرأس المال ، و من ثم فأتمها لا تتلاءم مع ميزة الدول النامية ، و التي تتميز بالوفرة في عنصر العمل و الندرة في عنصر رأس المال.

ارتفاع كلفة التقانة المستوردة ، إذ تتميز هذه التقانة بأنها ذات كلفة عالية جدا لأسباب منها أنها مكثفة لرأس المال و أنه لا توجد سوق عالية للمعرفة التكنولوجية يتحدد فيها سعر عالمي أو أسعار متعددة يمكن المفاضلة بينها ، أي لا يوجد نوع من المنافسة في تحديد أسعار المعرفة التكنولوجية ، و هذا الأمر ترتب عليه تحمل البلدان النامية كلفا عالية بمحففة انعكس ذلك في المزيد من المديونية و تعميق التبعية للخارج .

- 1- -عدم إمكان تكيف الاقتصاد النامي مع الاتفاقيات الدولية مثل الجات و جمود الاقتصاد وعدم إمكان التحول إلى اقتصاد السوق أو الاقتصاد التنافسي ؛
- 2- -زيادة الفكر المتطرف من خلال عدم التفاعل مع الفكر العالمي وتوالد الأحقاد ضد الدول المتقدمة و بالتالي انخفاض الوعي التكنولوجي والتواصل مع العالم؛
- 3- -غياب القنوات العصرية لتبادل المعلومات بين صناع القرار في الدول النامية و غياب الشفافية المعلوماتية في المجتمع.
- 4- -غياب صور الاتصال الإنساني بين الحضارات المختلفة مما يؤثر سلبا في اتساع هذه الفجوة وتحولها لفجوة حضارية.

ويمكن القول أنه كان من الأحرى على الدول النامية أن تبحث عن التقانة الملائمة لظروفها التكنولوجية ، و ذلك من خلال الفهم العميق للواقع الاقتصادي و الاجتماعي و طبيعة المشكلات السائدة فيها ، و من خلال تفجير الطاقات و الإمكانيات العلمية لكودراها المحلية و علمائها ، وذلك عن طريق تغير نظم التعليم و البحث العلمي في هذه البلدان و تطويرها بما يخدم أغراض التنمية و أهدافها .

#### المبادرات الدولية لعبور الهوية الرقمية في الدول النامية(4):

هناك اهتمام دولي كبير بمشكلة الفجوة الرقمية كما هو مبين في الجدول التالي وهو اهتمام حديث وجاد :

## جدول الاهتمام الدولي بمشكلة الفجوة الرقمية

جدول الاهتمام الدولي بمشكلة الفجوة الرقمية		
المكان	الحدث	الوقت
الولايات المتحدة الأمريكية	اجتماعات المؤتمر الوزاري الثالث لمنظمه ألتجاره العالميه في سياتل في نهاية عام 1999	نوفمبر 1999
أوكيناوا	قمة الثمانية	جويليا 2000
الجمعية العامه للأمم المتحدة	قمة الالفيه	سبتمبر 2000
جاكارتا اندونيسيا-	القمة الحادية عشره مجموعه دول ال ١٥	ماي 2001
القاهرة	اللجنة الوزاريه لوزراء الإتصالات الأفارقة	ماي 2002
في مقر الأمم المتحدة بمدينة نيويورك	اجتماع متابعة أعمال اللجنة الدولية الخاصة بتضييق الفوارق الرقمية بين الشمال والجنوب التي تعمل بإشراف مباشر من الأمين العام للأمم المتحدة كوفي أنان.	سبتمبر 2002
دولة الإمارات - دبي	وقر إتحاد المصارف	أكتوبر 2004
جنيف	المؤتمر الأول للأمم المتحدة حول تكنولوجيا المعلومات	ديسمبر 2004
دبي	المنتدى العربي الدولي للتكنولوجيا المصرفية	4 أكتوبر 2004
مصر	الدورة الثامنة لمجلس وزراء الاتصالات والمعلومات العرب بالجامعة العربية	يونيو 2004
القاهرة	مؤتمر تكنولوجيا المعلومات	ديسمبر 2005

	والاتصالات في العالم العربي	
تونس	مؤتمر القمة العالمية لمجتمع المعلومات	نوفمبر 2005
العاصمة الرومانية بوخارست	القمة ألعاديه عشره لمنظمه الفرانكفونية	2006

لكن رغم ذلك تعتبر الدول النامية ضمن المنظور الغربي سوقا واعدة لتكنولوجيات المعلومات إلا أن الفقر المعلوماتي الشديد، وتخلف بنيتها التحتية يقفان حجرة عثرة أمام انتشار هذه التكنولوجيات على نطاق واسع، وهو ما يتطلب تكثيف الجهود وعلى جميع المستويات لتجاوزه والحد من آثاره.

و قدرت منظمة الأمم المتحدة أن الدول الأكثر فقرا في العالم تحتاج لما يربو عن ملياري دولار بحلول سنة 2004 لتضييق الفجوة الرقمية، وتعهدت بتأمين ربع المبلغ على أن يتم توفير الجزء المتبقي بمساهمة المؤسسات الدولية والدول الكبرى.

كما قامت المنظمة الأممية - وعن طريق المنظمات التابعة لها - بإطلاق عدة مبادرات لمساعدة الدول النامية على الارتباط بالشبكات، حيث يذكر في هذا الصدد قيام الاتحاد الدولي للاتصالات بوضع برنامج لدعم البنية التحتية للاقتصاد الجديد في أكثر من 80 بلدا ناميا. وتبذل غرفة التجارة العالمية (CCI) مجهودات معتبرة لمساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية على الارتباط بشبكة الإنترنت بأقل التكاليف الممكنة، كما قامت الغرفة بالتعاون مع المنتدى العالمي للأعمال الإلكترونية (GBDE) واللجنة الاقتصادية والصناعية التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) بمساعدة الدول النامية للدخول في الاقتصاد الجديد من خلال تقديم الحلول للمشاكل التي تعترضها في هذا المجال.

وتساهم المؤسسات التمويلية الدولية في تحويل الفجوة الرقمية العالمية إلى فرصة رقمية عالمية، وهو ما يفسر تراجع تمويل قطاعات استثمارية فاعلة وبعيدة المدى كالزراعة والصناعة والطاقة والخدمات، مقابل بروز توجهات جديدة لتمويل المنشآت القاعدة المعلوماتية والاتصالية ومشاريع الارتباط بالتجارة الإلكترونية التي تعتبر أولوية لفتح الأسواق المغلقة أمام المنتجات الغربية.

فالبنك الدولي يعمل جاهدا على دعم مشاريع الدول النامية في مجال الارتباط بالإنترنت ومحو الأمية المعلوماتية، ودعم الأنشطة المتعلقة بالتطبيقات، البرمجيات والاتصالات. كما أن الدول الثمانية الكبرى (G 8) ملتزمة بالمساعدة في جهود الحد من الفجوة الرقمية وهو ما تبلور في إعلان ميثاق أوكيناوا الصادر في جويلية 2000 باليابان، حيث تبني هذا الإعلان الدعوة إلى إنشاء مجتمع عالمي للمعلومات من خلال إرساء دعائم إستراتيجية تشمل تقديم المساعدات الفنية والتسهيلات التنموية لتحسين شبكات الاتصال وتنمية الموارد البشرية وتطوير البيئة التشريعية المناسبة لانطلاق التجارة الإلكترونية وازدهارها.

هذا و يعطي المنتدى العالمي بدافوس أهمية كبيرة لمسألة الفجوة الرقمية ، حيث تم تشكيل فريق عمل لمحاربتها بمشاركة 65 شركة عالمية كبرى في مجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصالات، من خلال القيام بتمويل ورعاية المعاهد التعليمية و التكوينية المتخصصة في التكنولوجيايات الجديدة .

و تجدر الإشارة إلى أن بعض هذه الجهود بدأت تؤتي أكلها ، فعلى سبيل المثال سجلت السنوات القليلة الماضية ففزات كبيرة في ارتباط العديد من المجتمعات النامية بشبكة الانترنت مع التركيز على الوسائل المشتركة للاستخدام التي تؤدي لتخفيض تكلفته ، منها مراكز خدمة المجتمع للإنترنت بجا ما يكا وأكشاك البريد الإلكتروني في الهند ، ومقاهي الإنترنت في أمريكا الجنوبية، ونوادي الإنترنت في أوروبا الشرقية والعالم العربي.

وفي إطار سعي الدول النامية للالتحاق بركب الثورة الرقمية تبرز الحاجة إلى وضع استراتيجيات شاملة ومتناسكة تتمحور أساسا حول العمل على استيعاب وتوطين تكنولوجيايات الإعلام والاتصالات ، والاستفادة من التجارب الشبيهة كتجربة النمر الآسيوية ، وكذا الاهتمام بتطوير البيئة التشريعية والمؤسسية لتعزيز الشفافية والحفاظ على حقوق الملكية الفكرية والتقيد بالمواصفات العالمية، مع العناية بتنمية الموارد البشرية عبر تطوير نظم التعليم وإدماج المعلوماتية في كافة المراحل التعليمية والبرامج التدريبية والتعليم عن بعد ، كما يجب العمل على ترقية ذهنيات الأفراد ومواقفهم من التكنولوجيايات الجديدة وعلى رأسها شبكة الإنترنت، بتوضيح استخداماتها المتعددة في مختلف المجالات اقتصادية كانت أو اجتماعية أو ثقافية ، وإبراز فوائدها الكثيرة في إزالة الجهل وفك العزلة وتخفيف حدة الفقر.

**بعض التوصيات لتجاوز الفجوة الرقمية في الدول النامية:**

- توصيل القرى بتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و إقامة نقاط النفاذ المجتمعية .
- توصيل المراكز العلمية و البحثية بتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات المتطورة .

التشجيع على تطوير المحتوى العلمي و تهيئة الظروف والبيئة التقنية اللازمة لتيسير وجود و استخدام كل لغات العالم في شبكة الانترنت.

تعاون الدول النامية مع بعضها من اجل التغلب على الفجوة، فبعض الدول النامية تتوهم بإمكانية تحقيق تنمية معلوماتية بمفردها و أقل ما يوصف به هذا التوجه هو السداحة وضعف النظر الاستراتيجي ، فهل يمكن لأحد أن يتجاهل ما يجري من تكتلات الكبار والصغار وتحالفهم بغية تحصيل مواقعهم على الخريطة الجيومعلوماتية.

ينبغي لسياسات الحكومات أن تؤيد تقديم المساعدة إلى المشاريع الصغيرة و المتوسطة و تنميتها في صناعة تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات علاوة على دخولها إلى الأعمال التجارية و الالكترونية من أجل حفز النمو الاقتصادي و خلق الوظائف كعنصر في إستراتيجية للحد من الفقر من خلال خلق الثروات .

تشجيع الحكومات و المجتمع المدني و القطاع الخاص على اتخاذ إجراءات و تنفيذ مشاريع و برامج من أجل استدامة الإنتاج و الاستهلاك و التخلص الآمن بيئيا من مخلفات معدات و أدوات تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و إعادة تدويرها .

#### قائمة المراجع:

- 1- نبيل رمزي، عدلي أبو طاحون، التنمية كيف؟ ولماذا؟، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، بدون سنة النشر، ص:127.
- 2- كامل بكري ، التنمية الاقتصادية ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، بيروت ،(1986)، ص:70 .
- 3- أهداف الألفية الإنمائية، مجلة التمويل والتنمية ، تر: مركز الأهرام للترجمة والنشر ، مصر، (ديسمبر 2003) ، ص : 14 .
- 4- فارس بوباكور و اخرون ،الفجوة الرقمية بين الدول النامية و الدول المتقدمة ، بحث في كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة، 2007-2008 ، ص:4، 6-7 ، 10،10،22،
- 5- يوشول فايزة و اخرون ، واقع الاقتصاد الجديد في العالم العربي و الجزائر ، مجلة الباحث ، العدد 2007/5، ص:124.
- 6-مصطفى رجب، الطريق الثالث أمام العالم الثالث!!، مؤتمر المعلوماتية وقضايا التنمية العربية ، مارس 2009، ص:2.
- عدنان داود محمد ، هدى زوير مخلف ، الاقتصاد المعرفي ، دار جرير للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ،الاردن ،2010، ص:137.