

البطائر

البطائر

مجلة علمية مُحكَّمة تُصدَّرُ في جامعة البتراء الأردنية

المجلد 15 - العدد 1 صفر 1433 هـ - كانون الثاني 2012 م

هيئة التحرير

رئيس التحرير

أ.د. مروان المُوَلَّا

نائب رئيس التحرير

أ.د. أحمد موسى الخطيب

الأعضاء

أ. د. زهير محيي الدين

أ. د. تيسير أبو عرجة

أ. د. محمود عطا

أ. د. زهير الصبَّاح

د. هدير ميرزة

د. علي المقوسي

لجنة التدقيق اللغوي

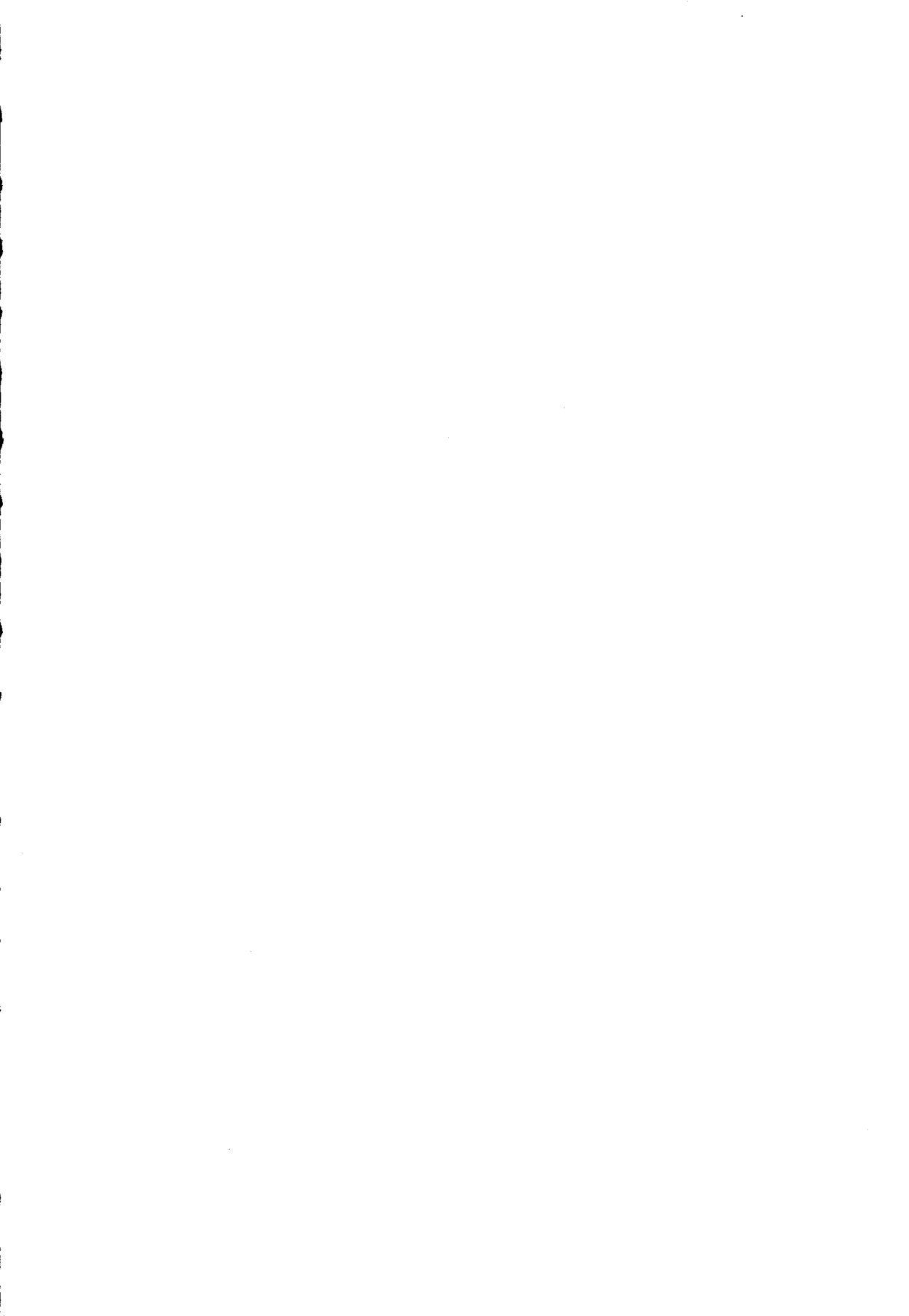
د. نبيل علي حسنين

د. إبراهيم خليل

د. هارون الربابعة

أمانة السَّرِّ

السَّيِّدة هنادة المومني



المراسلات باسم رئيس التحرير

مجلة البصائر

جامعة البترا

ص. ب. (961343)

عمّان (11196) - الأردن

الاشتراك السنويّ في المجلة

• داخل الأردن

أ. الأفراد (5) خمسة دنانير أردنية.

ب. المؤسسات (10) عشرة دنانير أردنية

• خارج الأردن

أ. الأفراد (10) عشرة دولارات أمريكية.

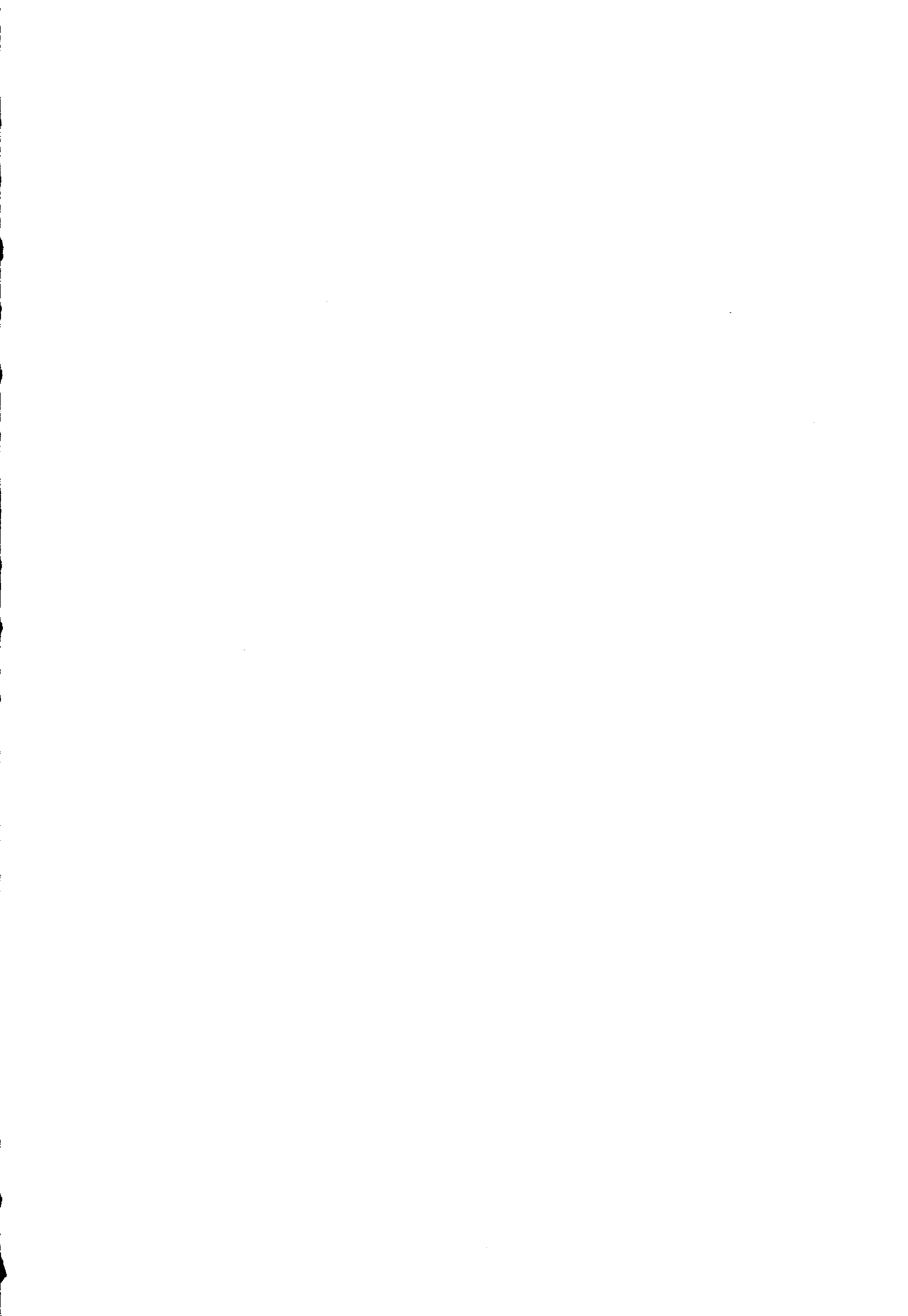
ب. المؤسسات (20) عشرون دولاراً أمريكياً

جميع الحقوق محفوظة

حيث لا يُسمح بإعادة إصدار هذه المجلة، أو أيّ بحث فيها، أو تخزينها، في نطاق استعادة المعلومات، أو نقلها، بأيّ شكلٍ من الأشكال دون إذنٍ خطّيٍّ مُسبقٍ من رئيس التحرير.

التصميم والإخراج الفنيّ

د. نبيل علي حسنين



المؤلف بدءاً بالاسم الأول فالعائلة أو الشهرة، ويليه فاصلة، ثم اسم الكتاب بارزاً متبوعاً بفاصلة، ثم اسم المترجم أو المحقق إن وُجد، متبوعاً بفاصلة، ثم معلومات النشر محصورةً بين قوسين: (مكان النشر متبوعاً بقطتين: الناشر متبوعاً بفاصلة، ثم سنة النشر)، يلي القوس الأخير فاصلة يتبعها رقم الصفحة، هكذا:

محمد بن سلام الجمحي، طبقات فحول الشعراء، ط2، تحقيق محمود محمد شاكر، (القاهرة: مطبعة المدني، 1974م)، ص 306.

• إن كان المرجع مجلةً على النحو الآتي:

المؤلف بدءاً بالاسم الأول فالعائلة أو الشهرة، ويليه فاصلة، فعنوان البحث بين علامتي تنصيص متبوعاً بفاصلة، اسم المجلة بارزاً، فعدد المجلة متبوعاً بتاريخها، ففاصلة، فرقم الصفحة، ثم نقطة، هكذا:

عبد المعطي إرشيد، "محددات أسعار الأسهم في بورصة عمان"، مجلة البصائر، 8/ع2، أكتوبر 2004م، ص 202.

• إذا تكرر ذكر المرجع في حاشيتين متتاليتين دون أن يكون بينهما فاصل، توثق الحاشية بذكر: المرجع (المصدر) نفسه، أو نفسه بالحرف البارز متبوعاً بفاصلة، فرقم الصفحة.

أما إذا كانت الصفحة نفسها من المصدر نفسه، فيذكر الموقع نفسه بالحرف البارز.

• إذا كان ذكر المرجع في غير حاشية، وكان يفصل بين كل حاشية وأخرى مرجع أو أكثر، توثق بذكر اسم المؤلف متبوعاً بفاصلة، فعبارة المرجع المذكور بالحرف البارز، ففاصلة، فرقم الصفحة.

8. يُحكّم البحوث أساتذة مختصون في الجامعات ومراكز البحوث والدراسات.

9. يُبلغ الباحث نتيجة التحكيم خلال ثلاثة أشهر من تاريخ وصول البحث للمجلة، وبموعد نشره إن أحازه المحكمون، وأجريت التعديلات التي يطلبون إجراءها.

10. يزود الباحث بنسخة واحدة من العدد الذي نُشر فيه بحثه، وبعشرين فصلاً (مستلةً) من بحثه.

11. يخضع ترتيب البحوث في المجلة لاعتبارات فنية.

12. الأفكار الواردة في البحوث المنشورة لا تُعبّر بالضرورة عن رأي المجلة.

قواعد النشر والتوثيق في المجلة

1. أن لا يزيد حجم البحث عن خمسٍ وعشرين (25) صفحة (A4)، أو سبعة آلاف وخمسمائة (7500) كلمة.
2. أن لا يكون البحث قد سبق نشره، أو أرسل إلى مجلةٍ لنشره، وأن يُرفق الباحث إقراراً خطياً بذلك.
3. أن يُراعى في البحث ما يلي:
 - الأخذ بالأصول العلمية إحاطةً، واستقصاءً، ومخطواتٍ بحث، والحرص على التوثيق، وحسن استخدام المصادر والمراجع.
 - الكتابة بلغةٍ سليمةٍ، ومراجعتها.
 - الترقيم الآلي عند التفریع، والتنقيط والتوثيق.
 - العناية بما يلحق به من خصوصيات الضبط، أو الرسم، أو الأشكال.
4. أن يرسل البحث إلى هيئة التحرير بثلاث نسخ مطبوعة حاسوبياً، بخط (Traditional Arabic 16)، إذا كان البحث مرقوماً بالعربية. و (Time New Roman 14) إذا كان مرقوماً بالإنجليزية، مع القرص المضغوط الذي يحتوي على المادة المطبوعة بعد إجراء التصويبات، وعنوان بريده الإلكتروني.
5. أن يُرفق بالبحث ملخص في حدود مائتي (200) كلمة باللغة التي كُتبت بها، وآخر باللغة الإنجليزية، شرط أن يحتوي على: عنوان البحث، واسم الباحث، ودرجته العلمية، ومعلوماته الجامعية.
6. تدوين الإحالات المرجعية في نهاية البحث مسلسلةً بأرقام تبدأ من الرقم (1) بين قوسين، ولا تُعتمد أية طريقة فيها مهما تكن مادة البحث وطبيعتها، على أن يطوّن ضلك آلياً باستخدام الحاسوب، (في Microsoft Word مثلاً: مراجع إدراج حاشية سفلية)، مع مراعاة أن يكون حجم خط هذه الإحالات (12).
7. أن يلتزم بأصول التوثيق المعتمدة في المجلة، وتشمل عندما ترد أول مرة التوثيق الموصوف أدناه كاملاً:

• إن كان المرجع كتاباً على النحو الآتي:

المُحتويات

- ص 13 - أثر القيادة التحويلية في الحد من أسباب الصراع التنظيمي (دراسة تطبيقية في جامعة العلوم التطبيقية الخاصة)
أ. د. حسن علي الزعبي
- ص 57 - مدى تبني الحكمة الإدارية وأثرها في فاعلية القرارات الاستراتيجية -
دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة بمدينة عمان
أ.د. محمد عبد العال النعيمي وهنادة ماجد المومني
- ص 89 - مؤشرات الفضاء المكاني للرواية في الأردن "دراسة في نماذج مختارة"
د. عماد علي سليم أحمد الخطيب
- ص 129 - تأثير تطبيق التسويق الداخلي في تحقيق رضا الزبائن
د.نظام موسى سويدان
- ص 165 - أثر قانون ضريبة الدخل المؤقت رقم (28) لسنة 2009 في تشجيع
الاستثمار في الأردن
د.عبدالله أحمد الدعاس ومصطفى حسين رحال
- ص 5 - Evaluating the Extent of Business Sector Satisfaction on
the Services Provided by "Global Telecommunication
Co.)* Field Study
Dr. Netham Sweidan & Dr. Mohammad Salem

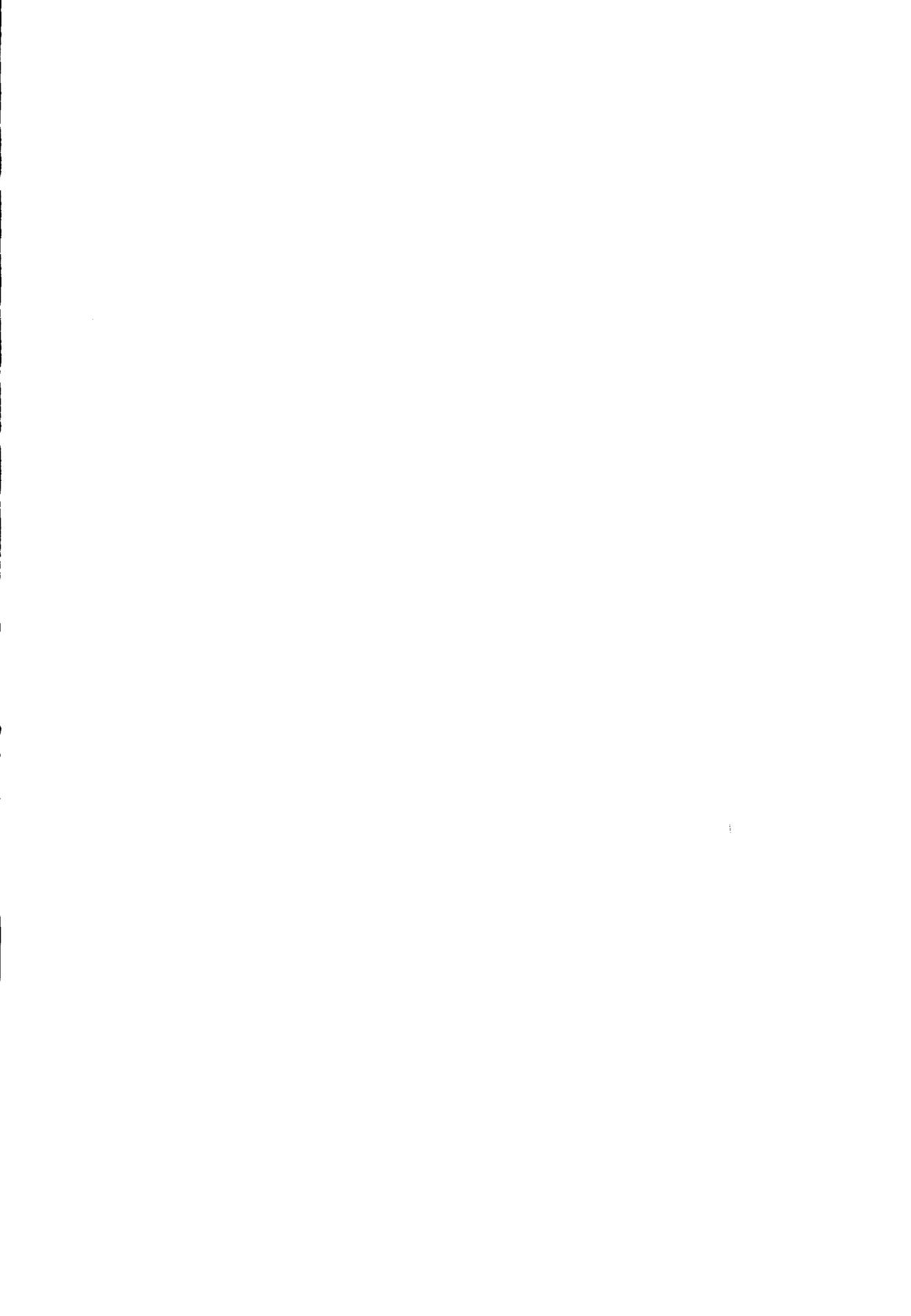


رقم الإيداع لدى المكتبة الوطنية

د 2000 / 703

رقم التصنيف الدولي

ISBN 1605 - 9522



أثر القيادة التحويلية في الحد من أسباب الصراع التنظيمي (دراسة تطبيقية في جامعة العلوم التطبيقية الخاصة)

أ. د. حسن علي الزعيبي

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية،

جامعة العلوم التطبيقية الخاصة

عمان - الأردن

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة التحويلية في الحد من أسباب الصراع التنظيمي في جامعة العلوم التطبيقية الخاصة. اعتمدت الدراسة أربعة أبعاد للقيادة التحويلية وهي: التأثير المثالي، الدفع والإلهام، الاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي. أما بالنسبة للصراع التنظيمي، فقد حددت أربعة أسباب له وهي: محدودية الموارد، عدم وضوح الصلاحيات، عدم وضوح المسؤوليات، وتعارض الأهداف.

تم جمع البيانات اللازمة للدراسة عن طريق تطوير استبانة صممت لهذه الغاية بالاعتماد على الدراسات السابقة، وتم توزيعها على عينة مكونة من (76) فرداً من الأكاديميين العاملين في الأقسام العلمية. ولاختبار فرضيات الدراسة، تم استخدام الانحدار الخطي البسيط، والانحدار المتعدد. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

• وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية في الحد من الصراع

التنظيمي.

- أن أكثر الأسباب المؤدية إلى حدوث الصراع التنظيمي هي محدودية الموارد.
 - كان الدفع والإلهام كأحد أبعاد القيادة التحويلية البعد الوحيد الذي له أثر ذو دلالة إحصائية في جميع الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الصراع التنظيمي.
- كما قدمت الدراسة بعض التوصيات كان من أهمها: ضرورة قيام إدارة الجامعة بتنمية الثقة بين القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس من أجل تعزيز دور القيادة التحويلية في الحد من أسباب الصراع التنظيمي، وإعادة النظر في السياسات التي تؤدي إلى محدودية الموارد كونها من أكثر الأسباب المؤدية لحدوث الصراع التنظيمي.
- الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية، الصراع التنظيمي، جامعة العلوم التطبيقية.

Impact of Transformational Leadership in reducing the reasons of Organizational Conflict (An Empirical Study at the Applied Science Private University)

Prof. Hasan Ali Al-Zoabi

Abstract:

This study aimed at identifying the impact of transformational leadership and its organizational conflict at Applied Science Private University.

The Transformational Leadership included four dimensions: idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration. As for the organizational conflict included four reasons: limited resources, lack of clarity in the powers, lack of clarity of responsibilities, and opposed to objectives.

Field data was collected using a questionnaire distributed among a sample of (76) academic staff.

Simple linear regression and multiple regressions were used to test the study hypotheses. The study revealed the following main findings:

A statistically significance impact of the dimensions of transformational leadership in reducing organizational

conflict, the most common reason for an organizational conflict is limited resources, inspiration motivation of the transformational leadership dimension has only impact on all reasons that lead to organizational conflict.

The study provided some recommendations mostly important: There is a need develop trust between the university administrative leadership and academic staff to enhance the role of transformational leadership in reducing the causes of organizational conflict, and to review the policies that lead to limited resources being one of the leading causes of organizational conflict structure.

Key Words: Transformational Leadership, Organizational Conflict, Applied Science University

مقدمة:

تعد الجامعات من المنظمات الهامة في مجال الخدمات التعليمية لأي بلد. وإن إمكانية استمرار وبقاء هذا النوع من المنظمات شأنه شأن المنظمات الأخرى يحتاج إلى الاهتمام بالقضايا الإدارية ذات البعد الاستراتيجي. حيث تتطلب زيادة معرف الإدارات الأكاديمية وتوفير المعرفة بالأساليب الإدارية الحديثة ذات التأثير الإيجابي في معالجة المشكلات الإدارية التي تحدث داخل المنظمات التعليمية.

إن خصوصية عمل المنظمات التعليمية، له طابع يميزه نظراً لتعامل القيادات فيها مع العاملين الذين هم ذوو مستويات تعليمية عالية، مما يجعل التعامل معهم يختلف عن المرؤوسين في منظمات الأعمال الأخرى.

وحيث إن العالم على عتبة القرن الواحد والعشرين، فلا يزال هناك الكثير من القضايا الإدارية التي لا يمكن التخلص منها في العمل الإداري، وعلى رأسها الصراع التنظيمي. فهو يعد أحد من أهم المواضيع التي تشغل فكر القيادات الأكاديمية، وذلك كون الصراع التنظيمي لا تكاد منظمة تخلوا منه، ومثلما يُعدُّ الصراع التنظيمي حالة صحية في بعض الأحيان، إلا أنه يجب أن لا يتعدى الحدود المرسومة له. وإن نجاح المنظمات يعتمد على كيفية التعامل معه وإدارته. وإن القدرة على التعامل معه بصورة إيجابية من أجل احتوائه، يتطلب أسلوب قيادي متميز اطلق عليه (Burns) مسمى القيادة التحويلية⁽¹⁾. ولا شك أن الاهتمام بموضوع القيادة التحويلية، يُعدّ عنصراً أساسياً للمنظمات. إن أسلوب القيادة التحويلية لا يمكن أن يتم دون إيمان من قبل المديرين بأهميته ومدى فوائده للمنظمة، فغالباً ما يحتاج الأمر إلى تنمية المرؤوسين ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات ومواجهة المواقف وتقبل التحدي.

ولعل من أهم السمات لتحقيق الأداء الجيد وجود قادة يتبنون فلسفة إدارية فعالة، مثل: فلسفة القيادة التحويلية التي تؤثر في المرؤوسين، ودوافعهم، وأهدافهم، لتكون منسجمة مع أهداف المنظمة. وخصائص الإبداع والتغيير والتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية بالتركيز على العمل الجماعي، والعمل على رفع مستوى المرؤوسين لتحقيق الإنجاز والتنمية الذاتية واستثارة الهمم العالية للمرؤوسين⁽²⁾. لذا تأتي هذه

الدراسة محاولة للتعرف على دور القيادة التحويلية في الحد من زيادة الصّراع التنظيمي عن الحد المرغوب فيه من قبل القيادات الأكاديمية.

مشكلة الدراسة:

تمثل مشكلة الدراسة الحالية من خلال احتكاك الباحث بالمشكلة بشكل فعليّ، وملاحظة وجود الصراعات التنظيمية في كليات الجامعة، وهذا ما أبداه أعضاء هيئة التدريس من خلال لقاءات الباحث المباشرة معهم بخصوص هذا الموضوع. كما أن النجاح في التعامل مع الصراع التنظيمي يحتاج بالضرورة إلى قيادة إدارية متفتحة، وبعيدة عن الأساليب التقليدية، وخصوصاً عندما يكون التعامل مع أفراد يتمتعون بدرجات علمية عالية، كأعضاء هيئة التدريس في الجامعة.

وتأسيساً على ذلك، يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات التالية:

1. هل تتوافر سمات القيادة التحويلية في القيادات الأكاديمية في جامعة العلوم التطبيقية؟
2. هل يمتلك أعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم التطبيقية تصوراً واضحاً عن أسباب الصراع التنظيمي؟
3. ما هي طبيعة تأثير أبعاد القيادة التحويلية في الحد من الأسباب المؤدية إلى الصراع التنظيمي؟
4. هل ان أبعاد القيادة التحويلية متساوية في الحد من أسباب الصراع التنظيمي؟

أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة من أهمية موضوعها، لكون موضوع القيادة التحويلية يعد من الموضوعات الإدارية التي لا تزال تلقى اهتمام كبير من قبل الباحثين، حيث إن نجاح وتطور المنظمات، يتركز بشكل أساسي على قياداتها وما تمتلكه من إبداع ودراسة في تسيير أعمالها. كما وتستمد الدراسة أهميتها من كونها تربط القيادة التحويلية بمشكلة

إدارية يواجهها المديرون يومياً في متابعة أعمالهم الإدارية، ألا وهي مشكلة الصراع التنظيمي، وما ينتج عنه من سلبيات، إذا زاد عن الحد المرغوب فيه في منظمات الأعمال. حيث تبدل القيادات الإدارية جهود كبيرة من أجل معالجتها، والحد من تأثيراته السلبية على بيئة العمل، وعلى رأسها إعاقة تحقيق الأهداف المرسومة.

وتكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة بما ستضيفه إلى الرصيد في مجال أدبيات القيادة التحويلية، والصراع التنظيمي، نظراً لندرة الدراسات التي تعالج هذا الموضوع المهم في قطاع المؤسسات التعليمية في الأردن بشكل خاص.

فرضيات الدراسة:

استكمالاً لمشكلة الدراسة وأهدافها، تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: "عدم وجود إحصائية ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعة في الحد من الأسباب المؤدية للصراع التنظيمي".

الفرضية الرئيسية الثانية: "عدم وجود إحصائية ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية وهي: التأثير المثالي، الدفع والإلهام، الاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي في الحد من الأسباب المؤدية للصراع التنظيمي وهي: محدودية الموارد، عدم وضوح الصلاحيات، عدم وضوح المسؤوليات، وتعارض الأهداف".

ولاختبار هذه الفرضية تم تجزئتها إلى أربع فرضيات فرعية هي:

الفرضية الفرعية الأولى: "عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية وهي: التأثير المثالي، الدفع والإلهام، الاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي في الحد من الصراع التنظيمي بسبب محدودية الموارد".

الفرضية الفرعية الثانية: "عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية، وهي: التأثير المثالي، الدفع والإلهام، الاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي في الحد من الصراع التنظيمي بسبب عدم وضوح الصلاحيات".

الفرضية الفرعية الثالثة: "عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة

التحويلية، وهي: التأثير المثالي، الدفع والإلهام، الاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي في الحد من الصراع التنظيمي بسبب عدم وضوح المسؤوليات".

الفرضية الفرعية الرابعة: "عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية وهي: التأثير المثالي، الدفع والإلهام، الاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي في الحد من الصراع التنظيمي بسبب تعارض الأهداف".

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق عدد من الأهداف تتمثل بما يلي:

1. الكشف عن أثر القيادة التحويلية في الحد من أسباب الصراع التنظيمي في جامعة العلوم التطبيقية الخاصة.
2. التعرف على مدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة العلوم التطبيقية الخاصة.
3. التعرف على أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في الحد من أسباب الصراع التنظيمي.

الإطار النظري:

القيادة التحويلية **Transformational Leadership**:

ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد (Burns 1978) في كتابه القيادة، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف وتحفيزية مع مرؤوسيه عن أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج⁽³⁾.

وعرف (Burns, 1978) القيادة التحويلية بأنها "عملية يسعى من خلالها القائد، والتابعين، إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق"⁽⁴⁾. أما (Conger) فيعرفها على أنها "القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً، وإبداعياً، وتحويل اهتمامهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة"⁽⁵⁾. ويرى (Colvin) أن القيادة التحويلية تركز على القيم المشتركة وتطوير المرؤوسين وتحقيق الغايات الكبيرة، وأن هذه القيادة هي التي تعمل لخدمة التغيير⁽⁶⁾.

وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين، وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار، وقيم أخلاقية، مثل: الحرية، والعدالة، والمساواة، والسلام، والإنسانية. فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد، وليس على تبادل مصالح مع المرؤوسين⁽⁷⁾. كما تسعى إلى زيادة وعي المرؤوسين باحتياجاتهم، وتحويل هذا الوعي بالاحتياجات إلى آمال وتوقعات، ومن ثم توليد الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بإدراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية⁽⁸⁾. وترى كل من فيرا وكروسان بأن القيادة التحويلية قيادة إلهامية محفزة فكرياً ومراعية لمشاعر الأفراد، هؤلاء القادة يساعدون الأفراد لتجاوز مصالحهم الخاصة من أجل رؤية المنظمة الأكثر اتساعاً، وهم يلهمون الآخرين برؤيتهم، ويخلقون الإثارة بحماسهم، ويخرقون الافتراضات التي مرّ عليها الزمن بتصميمهم على إعادة تشكيل المستقبل، ويشككون في الأشياء المجربة والصحيحة، ويجعلون كل فرد في المنظمة يقوم بهذه الأشياء⁽⁹⁾.

وقد طور ⁽¹⁰⁾ (Bass & Avolio) استبانة القيادة ذات العوامل المتعددة Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) والتي بنيت على نظرة أن القيادة التحويلية تتضمن أربعة أبعاد اطلق عليها (Four I's) حيث يبدأ كل منها بحرف (I) وهي: (Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Individualized Consideration)

وتقوم هذه النظرية على القيادة بالتحفيز، يوفر القادة هنا محفزات غير اعتيادية لاتباعهم، ترفع الروح المعنوية، وتنشط سيادة القيم، وتثير تفكيرهم نحو إيجاد معالجات جديدة وإبداعية للمشاكل التي تواجههم في أثناء تنفيذ الأعمال، ويشعر المرؤوسون بالثقة، والولاء، والإعجاب، والاحترام لقائدهم.

وتدعو القيادة التحويلية إلى التغيير والتطوير الدائمين في المنظمة؛ لمواجهة التطورات في البيئة الداخلية والخارجية. ويأتي هذا التغيير بقيام القيادة التحويلية بثلاث فعاليات أساسية هي ⁽¹¹⁾:

1. خلق رؤية متجددة تجاه المستقبل المتوقع للمنظمة على أن تمتد هذه الرؤية إلى جميع الأجزاء، والوحدات التنظيمية.
2. أحداث القبول الجماعي لكل ما هو جديد، وحديث، من المعنيين في المنظمة.
3. توفير كل ما هو مطلوب لأحداث التغيير في عموم المنظمة، وعلى جميع الأصعدة.

أبعاد القيادة التحويلية:

سوف نتناول الأبعاد الآتية الذكر والتي جاء بها كل من (Avolio & Bass) والتي يمكن للإدارة استخدامها والتي وجدت فيما بعد تأييداً وقبولاً عاماً، حيث يرون أن القيادة التحويلية تقوم على الأبعاد التالية:

1. التأثير المثالي (Idealized Influence):

وفق هذا البعد يسلك القادة سلوكاً يجعل منهم نموذجاً يحتذى به الآخرون

مع مرور الزمن. ويقوم بإيثار حاجات الآخرين على حاجاتهم الشخصية والتضحية بمصالحهم من أجل مصالح الآخرين، وأن يتمسكوا بالمعايير الأخلاقية، وأن يتعدوا عن استخدام القوة والتسلط من أجل تحقيق مصالح شخصية. ولكنهم يستخدمون تلك القوة من أجل تحريك ودفع الأفراد لتحقيق رسالتهم ورؤيتهم⁽¹²⁾. فالقائد التحويلي لديه قدرات فائقة في التأثير بالمرؤوسين، فهو يضع الرؤية وينمي الإحساس بالرسالة، ويغرس الاعتداد بالنفس، ويجوز على احترام الآخرين وثقتهم. ويجعل كل فرد حوله متحمساً للمهام المكلف بها، ولديه ثقة تامة به. ويشجع الأفراد للتعبير عن أفكارهم وآرائهم.

2. الدفع والإلهام أو التحفيز الملهم (Inspirational Motivation):

وهي قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين، واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف بطرق بسيطة، حيث إن القائد التحويلي يعمل على أن يثير في نفوس المرؤوسين حب التحدي، ويذكر فيهم الحماس وروح الفريق، وإشراكهم في رسم الرؤية المستقبلية⁽¹³⁾. وقد حددها (Bass) بأنها الطريقة التي يتصرف بها القادة والتي تحفز وتلهم التابعين بإضفاء روح التحدي على عملهم⁽¹⁴⁾. فهو يعد الهام للمرؤوسين، ويلهمهم بالولاء له وللمنظمة.

3. الاستشارة الفكرية (Intellectual Stimulation):

وذلك من خلال قيام القائد التحويلي بتشجيع التفكير الإبداعي، والتجديد والعقلانية والأفكار الجديدة والمبدعة في حل المشكلات، وعدم السماح بتوجيه النقد العلني في حالة الفشل، وقبول الأفكار المبتكرة حتى لو تعارضت مع أفكاره، وأن يعلمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، وإيجاد حلول منطقية لها⁽¹⁵⁾. ويصفها (Bass) التحفيز الذكائي، وهو ينتج عن الجهود المبذولة من أتباع القائد على أنها متجددة وخلاقية، وذلك من خلال مناقشة الافتراضات، وإعادة هيكلة، وتشكيل المشكلات، وإتاحة الفرصة بالتفكير في المشاكلات القديمة بطرق جديدة، فهو بأفكاره يجبر المرؤوسين على إعادة التفكير في بعض أفكارهم⁽¹⁶⁾.

4. الاعتبار الفردي (Individualized Consideration):

والقائد التحويلي هنا يهتم بالمرؤوسين ويدرك الفروق الفردية بينهم، وأن يتعامل

مع كل فرد وفق ظروفه الخاصة. ويعامل كل فرد بصفة مستقلة ويسهم في حل مشكلاته. ويحرص على إيجاد نظام اتصال فعال بينة وبين المرؤوسين. وأن يكون قريب منهم ليسهل رجوعهم إليه ويفوض بعض مهامه لتنمية قدراتهم. والقائد التحويلي يهتم بحاجات الأفراد بهدف تطويرهم والارتقاء بمستوى أدائهم. ويراهم (Bass) بأنها الطريقة التي تولي اهتماماً خاصاً بحاجات الأفراد من أجل تحقيق الإنجاز والنمو عن طريق العمل كمدرّب أو مراقب. ويعطي انتباهاً شخصياً للأفراد الذين يبدو عليهم الإهمال، ويكتشف ماذا يريد الأفراد ويساعدهم للحصول عليه⁽¹⁷⁾.

الصراع التنظيمي Organizational Conflict:

يستخدم مصطلح الصراع Conflict في المجال الإداري والمأخوذة من الكلمة اللاتينية Conflictus التي تعني (التطاحن معاً باستخدام القوة) وهي تدل على عدم الاتفاق أو التنافر أو التعارض أو النزاع⁽¹⁸⁾. ويعرف الصراع التنظيمي بأنه "إرباك أو تعطيل لوسائل اتخاذ القرارات، مما يصعب المفاضلة بين البدائل"⁽¹⁹⁾. وكما عرفة (Schermmerhorn et. al.) على أنه "الحالة التي يكون فيها اثنين، أو أكثر من الأفراد، غير المتفقين حول بعض الجوانب الجوهرية للتنظيم، أو لتجريب أحاسيس مثيرة للتعارض فيما بينهم"⁽²⁰⁾.

ويمكن القول إن الصراع التنظيمي هو حالة متطرفة من المنافسة التي تنطوي على تحقيق رغبات معينة لبعض الأفراد أو الوحدات التنظيمية، وفي الوقت نفسه إعاقة تحقيق رغبات، وأهداف مجموعة أخرى من الأفراد، أو الوحدات التنظيمية.

فالصراع التنظيمي يشمل جميع أنواع وصور التعارض وعدم الاتفاق والتفاعل العدائي بين الأفراد والجماعات المختلفة. ويتراوح الصراع ما بين ثانوي وهامشي، وصراع جوهري ومدمر⁽²¹⁾. ويعد الصراع التنظيمي من أكبر التحديات التي تواجه إدارة منظمات الأعمال في الوقت الراهن. فرغم أنّ الصراع التنظيمي قد يكون أمراً حتمياً ومرغوباً فيه أحياناً، وذلك عندما يساعد على تطوير وتحسين الأداء في المنظمات وزيادة فاعليتها، فإنه قد يكون غير مفيد وقد يؤدي إلى إعاقة تحقيق أهداف المنظمة في ظروف أخرى. ومن هنا يتطلب الأمر من الإدارات أن تكون على درجة عالية من الوعي

الإداري لتتمكن من إدارة هذا الصراع بالشكل الذي يمكنها من تحقيق الأهداف، وأداء رسالة المنظمة بأكبر كفاءة ممكنة.

ويذكر الخشالي: إنَّ على الإدارة أن تتدخل في الصراع في أحد الحالتين الآتيتين⁽²²⁾:

1. إذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المحدد والمرغوب فيه، إذ من واجب الإدارة أن تتدخل لتخفيض الصراع إلى المستوى المرغوب فيه.
2. في حالة انخفاض مستوى الصراع عما هو مطلوب، فمن واجب الإدارة تنشيطه والارتقاء به، إلى أن يصل إلى المستوى المطلوب.

أنواع الصراع التنظيمي:

تتعدد المعايير المستخدمة في تقسيم، أو تصنيف الصراع التنظيمي، ويكاد يتفق أغلب الكُتَّاب، والمهتمين في مجال الصراع التنظيمي، على أن الصراعات التنظيمية التي تحصل داخل التنظيم تكون واحدة من الأنواع التالية⁽²³⁾:

1. الصراع داخل الفرد نفسه (Intrapersonal Conflict): وينتج عن حدوث تناقضات بين أدوار الفرد، أو بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، أو نتيجة مشاكل في العمل، مما يؤدي إلى رد فعل نفسي لدى الفرد، وغالباً ما يكون رد الفعل هذا بشكل عدواني، أو على شكل انسحاب، أو تكرار المحاولة للوصول إلى الهدف، أو البحث عن حل وسط، أو بدائل أخرى تُعوِّض الفرد عن الهدف الأصلي.
2. الصراع بين أفراد الجماعة الواحدة (Interpersonal Conflict) وهو الصراع الذي يكون نتيجة تناقض بين اثنين أو أكثر من أفراد الجماعة الواحدة، ويكون ذلك بسبب تفاعل الأفراد مع بعضهم، ويمكن التخفيف من حدة هذا الصراع عن طريق الإفصاح عن النفس، وتزويد الآخرين بالمعلومات الخاصة بالفرد، ومحاولة الحصول على معلوماتٍ عن الآخرين بناءً على الثقة المتبادلة⁽²⁴⁾.
3. الصراع بين الجماعات (Intergroup Conflict) حيث تطور جماعات العمل، والأقسام، والإدارات، وُجهات نظر محدَّدة عن أعمالها، وعن أعمال

الجماعات الأخرى، وعادة ما يكون هناك خلاف في وجهات نظر الجماعات، وعندما تتفاعل هذه الجماعات تظهر تلك الصراعات⁽²⁵⁾.

أسباب الصراع التنظيمي:

نظراً لتعدد أسباب الصراع التنظيمي، فقد تم استقراء عدد من المؤلفات والبحوث التي تناولت أسباب الصراع التنظيمي، لتحديد تلك الأسباب، ومدى تكرارها، وأهميتها عند المؤلفين والباحثين، وعلمية فقد اقتصرنا الدراسة الحالية على أربعة أسباب للصراع التنظيمي، والتي يعتقد الباحث أنها أهم أسباب الصراع التنظيمي، نتيجة تكرارها عند أكبر عدد من الباحثين⁽²⁶⁾،⁽²⁷⁾،⁽²⁸⁾،⁽²⁹⁾ وغيرهم، وهي:

1. محدودية الموارد (Limited resources):

عندما تتوافر الموارد، فإن الوحدات التنظيمية في المنظمة تتسارع في الحصول عليها، وذلك لكي تتمكن من تحقيق أهدافها. بينما عندما تكون الموارد محدودة، فإنه يحدث الصراع حول تقاسم هذه الموارد من قبل الوحدات التنظيمية⁽³⁰⁾. ويزداد الأمر سوءاً عندما تتخذ الإدارة إجراءات ترشيدية في استخدام الموارد فتجد الوحدات التنظيمية تتصارع من أجل الحصول على الموارد من أجل أن تغطي احتياجاتها، ولو كان ذلك على حساب الوحدات التنظيمية الأخرى⁽³¹⁾.

2. عدم وضوح الصلاحيات (Lack of clarity in the powers):

يُعد من أهم أسباب حدوث الصراع التنظيمي داخل المنظمة، خصوصاً عندما يكون هناك عدم وضوح صلاحيات العاملين في المستويات الإدارية العليا. ويظهر الصراع بين الرئيس والمرؤوس عندما يشعر أحدهما تجاوزاً من الآخر على الصلاحيات الممنوحة له⁽³²⁾. كما يظهر الصراع أيضاً عندما يسعى العاملون للحصول على بعض الصلاحيات، كأساس يؤدي لتحقيق المرونة، وسرعة الإنجاز للأعمال، ونجد الرؤساء يتشبثون بهذه الصلاحيات خوفاً من فقدانها، أو لعدم الثقة في المرؤوسين⁽³³⁾.

3. عدم وضوح المسؤوليات (Lack of clarity of responsibilities):

قد يدخل طرف في الصراع مع أطراف أخرى بسبب تكليفه بمهام ومسؤوليات جديدة بالإضافة إلى مسؤولياته، مما يزيد العبء الملقى على عاتقه، وذلك بهدف تخفيف المسؤوليات، أو بهدف الحصول على الراحة⁽³⁴⁾. ويدعو التقليديون إلى عدم إعطاء الفرد مسؤوليات أكبر من الصلاحيات، لأن ذلك يؤدي إلى العجز، والإحباط عن تنفيذ الواجبات، كما لا يجوز إعطاء صلاحيات أكبر من المسؤوليات حتى لا يساء استخدام تلك الصلاحيات. بينما يرى السلوكيون أن المساواة بين المتغيرين، لا يمكن تحقيقها في أغلب الأحيان⁽³⁵⁾.

4. تعارض الأهداف (Opposed to objectives):

الهدف بالنسبة للمنظمة هو حالة مستقبلية توجه الجهود والموارد المتاحة نحوها⁽³⁶⁾. وتمارس الوحدات التنظيمية داخل المنظمة نشاطها في إطار الهدف الكلي للمنظمة، إلا أن ذلك لا يمنع من وجود تعارض، أو اختلاف بين أهدافها الفرعية، وينتج ذلك عن مغالاة الأفراد والوحدات في تحديد أهدافهم، أو نتيجة تفسيرهم الخاطئ لأهداف المنظمة، ويُعد تعارض الأهداف من أكثر الأسباب السلوكية المؤدية إلى حدوث الصراع. ويزداد الأمر سوءاً عند تعارض المصلحة العامة للمنظمة والمصالح الشخصية للعاملين فيها⁽³⁷⁾.

الدراسات السابقة:

دراسة (Dess & et. al (1998): أجريت الدراسة حول الدروس المستفادة من تجربة الولايات المتحدة الأمريكية في تطبيق القيادة التحويلية، نظراً لكون المنظمات الإدارية تواجه اليوم الكثير من التحديات، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أربعة عوامل ضرورية لنجاح القيادة التحويلية التي تم توضيحها بالوقت وبالأمثلة الوثيقة الصلة، وهي: التحرك بسرعة وحزم، توفير معنى للحاجات الملحة أو العاجلة، تطوير اتصالات فعالة، ورؤية واضحة، وتخطيط منظم لمجموعة من الأهداف، وتفويض الآخر للعمل، وتنفيذ أعمال توضح التغيير⁽³⁸⁾.

دراسة عبد الوهاب (1998): قام بدراسة حول دور القائد في حل النزاع داخل المنظمة. ودلت النتائج على أن المدير الذي يستطيع أن يتعامل مع الصراعات التنظيمية، يمكن أن يساعد بشكل كبير في تحقيق الأهداف التنظيمية بطريقة إيجابية، وبدرجة عالية من الكفاءة. وأن اتباع المدير لاستراتيجية التعاون في إدارة الصراع تسهم بشكل جوهري في تحقيق العديد من النتائج الإيجابية⁽³⁹⁾.

دراسة الغامدي (2000): أجريت الدراسة عن القيادة التحويلية في الجامعات السعودية، ومدى ممارستها، وامتلاك القيادات الأكاديمية لخصائصها. وقد توصلت الدراسة إلى أن القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية، تمارس القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، كما أنها تمتلك خصائص القيادة التحويلية بدرجة متوسطة. وأن الوكلاء والعمداء يتمتعون بخصائص القائد التحويلي أكثر من رؤساء الأقسام⁽⁴⁰⁾.

دراسة القحطاني ويوسف (2001): أجريت الدراسة حول أسباب الصراع التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية في السعودية. وتوصلت الدراسة إلى أن أهم مسببات الصراعات التنظيمية هي تدني مستوى الرضا الوظيفي أولاً، ثم ضعف التنسيق التنظيمي، ثم التهافت على امتلاك النفوذ والسلطة. كما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين العوامل الشخصية للمبحوثين وبين هذه المسببات⁽⁴¹⁾.

دراسة Turner & et. al 2002 : أجريت الدراسة حول القيادة التحويلية والمنطق الأخلاقي، واستهدفت الدراسة استقصاء ما إذا كان المديرون ذوو

المنطق الأخلاقيّ، والبالغ عددهم في عينة الدراسة 132 مديراً، يرتبطون بسلوكيات القيادة التحويلية التي يمارسها أتباعهم.

وأهمّ ما توصلت إليه الدراسة أن المديرين الذين سُجلوا في المجموعة الأولى من التوزيع للمنطق الأخلاقيّ، أظهروا سلوكيات القيادة التحويلية أكثر من القادة الذين سُجلوا في المجموعة الأدنى (42).

دراسة حريم (2003): أجريت هذه الدراسة في محاولة من الباحث التعرف على أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المصارف التجارية الأردنيّة، وتحديد أي من الأساليب أكثر تطبيقاً، وما إذا كانت الفروق في مدى تطبيق الأساليب تعزى لعوامل ديمغرافية. وأشارت أهمّ نتائج الدراسة إلى ميل أفراد عينة الدراسة إلى استخدام الأساليب الأربعة الآتية بالترتيب، من حيث مدى التطبيق: التعاون، الإجماع، التهرب. كما أشارت النتائج إلى وجود فروق في مدى تطبيق الأساليب المذكورة، تُعزى لعوامل: المستوى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة (43).

دراسة العازمي (2006): سعت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين القائد التحويليّ، وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية السعودية، والتعرف على مدى توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات المدنية، ومدى توافر القدرات الإبداعية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج، من أهمها: أن خصائص، وسمات القيادة التحويلية، متوافرة بدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية في وزارة الداخلية السعودية، وكذلك وجود علاقة طردية بين امتلاك القيادات الإدارية لسمات وخصائص القائد التحويليّ، وامتلاك مرؤوسيهامهارات، وقدرات إبداعية (44).

دراسة (Ergeneli & et. Al (2007): أعدت هذه الدراسة حول علاقة القيادة التحويلية بأبعاد قيمها الثقافية. واستهدفت الدراسة، فحص شرعية القيادة التحويلية، وعلاقتها بخمسة مظاهر، هي: (التحديات التي تواجهها، إثارة رؤية مشتركة، تمكين الآخرين من الفعل، نمذجة الأساليب، تشجيع الصحة)، كما حددها كل من Kouzes, Posner, Hofstede. وأبرز ما توصلت إليه الدراسة وجود علاقة سلبية بين تفادي أبعاد القيم الثقافية الغامضة وشمولية القيادة التحويلية (45).

دراسة Nemanich and Keller 2007: أجريت الدراسة حول مدى اكتساب القادة خصائص القيادة التحويلية، وقد استقصت الدراسة مدى اكتساب القادة التحويليين خصائص القيادة التحويلية من منظور الموظفين المنهمكين في اكتساب التكامل في العلاقات التي تمتلكها القيادة والمناخ التنظيمي واكتساب قبولها. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وكل من اكتساب قبولها وأداء الموظفين والرضا الوظيفي⁽⁴⁶⁾.

بعد استعراض الدراسات السابقة، التي تمكن الباحث من الحصول عليها، بما يتناسب مع الدراسة الحالية، يُلاحظ أنّ هذه الدراسات أجريت خلال الفترة 1998 - 2007 في بيئات مختلفة بعضها عربية، وبعضها الآخر غير عربي. كما أنه لا يوجد دراسات سابقة تناولت موضوع القيادة التحويلية، وأسباب الصراع التنظيمي معاً.

منهجية الدراسة

استُخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على العرض الوصفي لمتغيرات الدراسة، وهما أبعاد القيادة التحويلية، وأسباب الصراع التنظيمي. وذلك بمراجعة ما تيسر للباحث من كتب ودوريات متخصصة حول هذين المفهومين. فضلاً عن استخدام الأسلوب التحليلي المستند إلى جمع البيانات عن طريق استخدام استبانة تم تطويرها لهذه الغاية.

مجتمع الدراسة وعينتها:

استندت الدراسة إلى آراء أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة العلوم التطبيقية الخاصة. وقد بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس في الجامعة (323) عضواً وهو مجتمع الدراسة، تم اختيار عينة عشوائية بنسبة (25%) من مجتمع الدراسة. وعلى هذا الأساس سيكون حجم العينة (81) عضواً هيئة تدريس، وتم تحديد حصة الكلية في العينة، وذلك حسب نسبة مشاركتها في مجتمع الدراسة. ووزعت الاستبانة على أعضاء هيئة التدريس بشكل مباشر عن طريق زيارات منظمة قام بها الباحث لهذه الكليات.

وقد سهلت طبيعة مفردات المجتمع المستهدف استرجاع أكبر عدد من الاستبانات الموزعة. وقد حصل الباحث على (76) استبانة صالحة للتحليل. وهذا يشكل ما نسبته (94%) من حجم العينة.

ويشير الجدول رقم (1) إلى بعض الخصائص الشخصية لأعضاء هيئة التدريس عينة الدراسة، حيث بلغ عدد الذكور (66) عضو هيئة تدريس، وهذا يشكل ما نسبته (86.8%) من حجم العينة، أما الإناث فقد بلغ عددهم (10) ونسبة (13.2%). من حيث العمر، كان التركيز عند الفئة (41-50 سنة)، بعدد بلغ (36) عضو هيئة تدريس، ونسبة (47.4%). أما بالنسبة للمؤهل العلمي، فإن غالبية أعضاء هيئة التدريس يحملون درجة الدكتوراه، وكان عددهم (65) عضواً، بنسبة (85.5%). أما بالنسبة للرتبة الأكاديمية، فإن غالبية أعضاء هيئة التدريس عينة الدراسة يحملون رتبة أستاذ مساعد وكان عددهم (30) عضواً، بنسبة (39.5%). أما مدة الخدمة في الجامعة، فكان التركيز عند الفئة (أكثر من 10 سنوات) بعدد بلغ (36) عضو هيئة تدريس، بنسبة (47.4%).

جدول رقم (1)

الخصائص الشخصية لأعضاء هيئة التدريس عينة الدراسة (ن=76)

الجنس	ذكر		أنثى	
	العدد	%	العدد	%
	66	86.8	10	13.2
العمر	أقل من 30 سنة		41 - 50 سنة	
	العدد	%	العدد	%
	5	6.6	15	19.7
	15	19.7	41	54
المؤهل العلمي	ماجستير		دكتوراه	
	العدد	%	العدد	%
	11	14.5	65	85.5

أستاذ		أستاذ مشارك		أستاذ مساعد		مدرس		محاضر		الرتبة الأكاديمية
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
19.7	15	26.3	20	39.5	30	10.5	8	3.9	3	
أكثر من 10 سنوات		6 - 10 سنوات		5 سنوات فأقل						عدد سنوات الخدمة في الجامعة
5	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
47.4	36	6.6	5	46.1	35					

التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة:

تكوّن نموذج الدراسة من متغيرين رئيسيين، هما:

أولاً: المتغير المستقل، والمتمثل في القيادة التحويلية، والمكون من أربعة أبعاد هي:

1. التأثير المثالي: وهو أن يسلك القائد سلوك، ويتصرف بشكل يجعل منه قدوة للآخرين مع مرور الزمن.

2. الدفع والإلهام: يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي. وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين وإثارة الحماس، وروح الفريق في الأفراد العاملين.

3. الاستثارة الفكرية: وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة، وتشجيع حل المشاكل، بطريقة إبداعية من التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل.

4. الاعتبار الفردي: وتظهر هذه الصفة بأسلوب القائد الذي يستمع بلطف، ويولي اهتماماً خاصاً لاحتياجات التابعين، وكذلك إنجازاتهم، بتبنى استراتيجيات التقدير والإطراء.

ثانياً: المتغير التابع، والمتمثل في أسباب الصراع التنظيمي، والحاصل بفعل أربعة أسباب، هي:

1. محدودية الموارد: عندما تكون الموارد غير متوفرة بشكل كبير يحدث الصراع

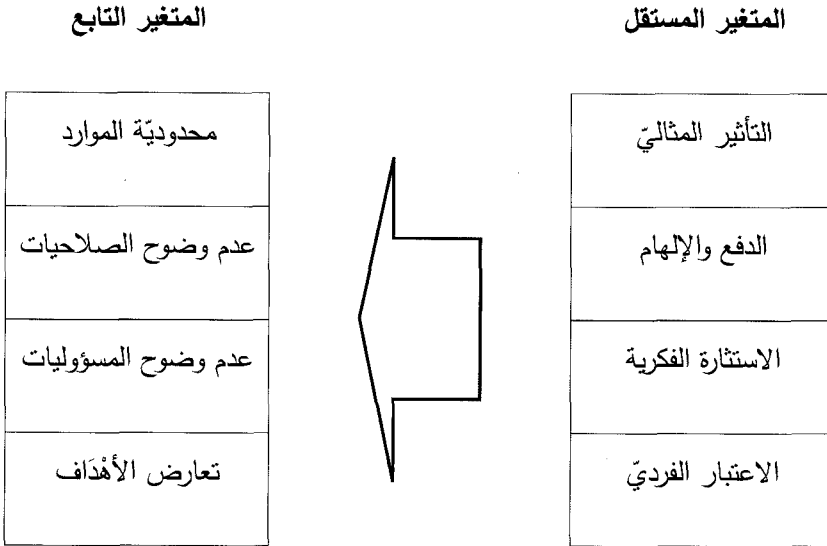
حول تقاسمها من قبل الوحدات التنظيمية.

2. عدم وضوح الصلاحيات: يحدث الصراع عندما تكون الصلاحيات غير واضحة بين العاملين، وكذلك يحدث بين الرئيس والمرؤوس عندما يشعر أحدهما بتجاوز الآخر لصلاحياته.

3. عدم وضوح المسؤوليات: تحدث الصراعات بين الأطراف عندما تُعطى إلى أحد الأطراف مسؤوليات ليست من مسؤولياته. وذلك بهدف تخفيف المسؤوليات عن طرف آخر. وذلك بسبب عدم وضوح مسؤوليات كل طرف من الأطراف.

4. تعارض الأهداف: عند مغالاة الأفراد، أو الوحدات التنظيمية في تحديد أهدافهم، أو نتيجة التفسير الخاطئ لأهداف المنظمة.

والشكل رقم (1) يوضح المتغيرات التي اعتمدها الدراسة.



الشكل رقم (1)

نموذج الدراسة

أداة الدراسة:

تم تصميم استبانة خاصة لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة، وبالاعتماد على استبانات الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

وقد تضمنت الاستبانة ثلاثة أجزاء، اختص الجزء الأول بالأسئلة المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة. بينما اختصَّ الجزء الثاني بقياس السلوك القيادي التحويلي، حيث تمت الاستعانة بالمقياس (MLQ) المصمم من قبل (Bass & Avolio) ونقله إلى العربية (الحواري)⁽⁴⁷⁾. فضلاً عن الاستبانة التي صممت من قبل (العازمي)⁽⁴⁸⁾ والمتضمنة (32) عبارة، وهي تقيس الأبعاد الأربع للقيادة التحويلية، وتم استخدام مقياس (ليكرت) الحماسي للإجابة على عبارات هذا الجزء (متوافرة بدرجة كبيرة جداً - متوافرة بدرجة كبيرة - متوافرة إلى حد ما - غير متوافرة - غير متوافرة على الإطلاق). أما الجزء الثالث، فقد حُصص لقياس أسباب الصراع التنظيمي، حيث تم الاستعانة بالاستبانة التي صممت من قبل (العتيبي)⁽⁴⁹⁾، وهي تتضمن (12) عبارة. وقد تم اعتماد مقياس (ليكرت) الحماسي للإجابة على عبارات هذا الجزء (تسهّم بدرجة كبيرة جداً - تسهّم بدرجة كبيرة - تسهّم إلى حد ما - لا تسهّم - لا تسهّم على الإطلاق).

صدق وثبات أداة الدراسة:

لقياس صدق الأداة المستخدمة في جمع البيانات، قام الباحث بعرض الاستبانة بشكلها الأولي على خمسة محكمين متخصصين في العلوم الإدارية، وذلك للتأكد من تغطية الأداة لجميع الجوانب التي تتعلق بمتغيرات الدراسة. وفي ضوء الملاحظات الواردة من المحكمين، تم تعديل بعض العبارات التي يمكن أن تُساعد في اختبار متغيرات الدراسة. أما فيما يتعلق بثبات أداة الدراسة فقد استخدم الباحث أسلوبين، الأول كان بتوزيع الاستبانة على (10) أعضاء هيئة تدريس، وبعد أسبوعين تم توزيع الاستبانة عليهم مرة أخرى، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين المرتين (0.81) مع الأخذ بعين الاعتبار استبعاد أعضاء هيئة التدريس هؤلاء من العينة التي أجريت عليها الدراسة. والأسلوب الثاني، كان عن طريق استخدام معامل كرونباخ الفا Cronbach's

Alpha للثبات. وقد بلغت قيمة Alpha للعناصر المكونة لمتغيرات الدراسة كالآتي:
 (0.73) التأثير المثالي، (0.73) الدفع والإلهام، (0.82) الاستشارة الفكرية،
 (0.75) الاعتبار الفردي، (0.77) محدودية الموارد، (0.72) عدم وضوح
 الصلاحيات، (0.81) عدم وضوح المسؤوليات، (0.74) تعارض الأهداف. ويلاحظ
 أن قيم Alpha لجميع عناصر المتغيرين، قد تجاوزت القيمة الدنيا المسموح بها لقبول
 الثبات، وهي (60%)⁽⁵⁰⁾.

أساليب التحليل الإحصائي:

تمت معالجة البيانات عن طريق استخدام بعض الأساليب الإحصائية الملائمة
 للدراسة، واختبار الفرضيات. فقد تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف
 الخصائص الشخصية لأعضاء هيئة التدريس عينة الدراسة، كما تم استخدام الوسط
 الحسابي والانحراف المعياري لبيان مدى تركيز وتشتت إجابات أفراد العينة عن عبارات
 الدراسة، فيما تم اعتماد الانحدار الخطي البسيط، والانحدار المتعدد لاختبار فرضيات
 الدراسة.

عرض نتائج التحليل الإحصائي

يبين التحليل أدناه مدى تركيز وتشتت إجابات أعضاء هيئة التدريس عينة الدراسة
 عن العبارات المتعلقة بأبعاد القيادة التحويلية والتي تمثل المتغير المستقل، وهي التأثير
 المثالي، الدفع والإلهام، الاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي. وكذلك أسباب الصراع
 التنظيمي والتي تمثل المتغير التابع، وهي محدودية الموارد، عدم وضوح الصلاحيات، عدم
 وضوح المسؤوليات، وتعارض الأهداف. وقد ظهرت النتائج بالشكل التالي:

أولاً: أبعاد القيادة التحويلية: يشير الجدول رقم (2) إلى قيم الوسط الحسابي،
 والانحراف المعياري، لإجابات أعضاء هيئة التدريس عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة
 بأبعاد القيادة التحويلية. فيما يتعلق بالتأثير المثالي، فإن إجابات أعضاء هيئة التدريس
 عن خمسة من عباراتها كانت عند "متوافرة بدرجة كبيرة جداً"، وأربع عبارات عند

"متوافرة بدرجة كبيرة". وتراوحت قيم الوسط الحسابي بين (4.23) كأعلى قيمة للعبارة التي يرى فيها أعضاء هيئة التدريس أن القيادات الأكاديمية في الكلية تدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل. أما أدنى قيمة فكانت عند "متوافر بدرجة كبيرة" للعبارة التي يشير فيها أعضاء هيئة التدريس إلى القيادات الأكاديمية في الكلية تعترف بالأخطاء عند اكتشافها، والتي بلغ وسطها الحسابي (3.43). أما قيمة المعدل العام للوسط الحسابي لمجمل عبارات التأثير المثالي فكانت مرتفعة نوعاً ما، حيث بلغت (3.98)، وهي عند "متوافرة بدرجة كبيرة". أما بالنسبة لعبارات الدفع والإلهام في القيادة التحويلية، فقد جاءت آراء أعضاء هيئة التدريس عن العبارة حول مدى انسجام أقوال القيادات الأكاديمية مع أفعالها عند "متوافرة بدرجة كبيرة"، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (4.17)، أما بقية العبارات فقد جاءت جميعها عند "متوافرة بدرجة كبيرة"، إذ تراوحت قيم الوسط الحسابي لهذه العبارات بين (3.82) كأعلى قيمة للعبارة التي تخص غرس الحماس والالتزام والثقة لدى المرؤوسين، وأدنى قيمة (3.44) للعبارة المتعلقة بأن القائد يشعر العاملين معه باستطاعتهم تحقيق الأهداف بدونه عند الضرورة. أما قيمة الوسط الحسابي لمجمل العبارات التي تتعلق بالدفع والإلهام فقد بلغ (3.70) وهو عند "متوافرة بدرجة كبيرة". أما بالنسبة للعبارات المتعلقة بالاستشارة الفكرية، فقد جاءت عبارة واحدة فقط عند "متوافرة بدرجة كبيرة جداً" وهي العبارة التي يثق فيها القائد في قدرات مرؤوسيه بشكل كبير، حيث بلغ وسطها الحسابي (4.11)، أما بقية العبارات فقد جاءت إجابات أعضاء هيئة التدريس عنها عند "متوافرة بدرجة كبيرة"، إذ تراوحت قيم الوسط الحسابي لها بين (3.85) كأعلى قيمة للعبارة التي تخص كون القائد يعتبر الأخطاء تجارب عملية مفيدة، وأدنى قيمة (3.38) للعبارة المتعلقة بأن القائد يشجع على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره. أما الوسط الحسابي لمجمل العبارات الخاصة بالاستشارة الفكرية فقد بلغ (3.65) وهو عند "متوافرة بدرجة كبيرة".

جدول رقم (2)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارة المتعلقة بأبعاد القيادة التحويلية

الوسط الحسابي لمجمل العبارات	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات	أبعاد القيادة التحويلية
3.98	0.89	4.23	1 يدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل.	التأثير المثالي
	0.89	4.17	2 يحوز على احترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم به.	
	1.02	3.90	3 يواجه الشدائد بشجاعة للحفاظ على مستوى أفضل.	
	1.23	3.43	4 يعترف بالأخطاء عند اكتشافها.	
	1.23	4.02	5 يقدر جهود الآخرين ويعترف بها.	
	1.10	4.15	6 يلتزم بالقيم المثلى في سلوكه.	
	1.14	4.09	7 يتمتع بثقة ذاتية عالية.	
	0.99	3.97	8 يتمتع بمهارات قيادية تعزز الثقة به.	
	1.05	3.89	9 يربأ بنفسه عن استغلال نفوذه في تحقيق مكاسب شخصية.	

3.70	1.02	3.64	يسمح بقدر كبير من المخاطر المحسوبة في اتخاذ القرارات.	1	الدفع والإلهام
	1.06	3.50	يملك رؤية واضحة للمستقبل.	2	
	1.13	3.82	يغرس الحماس والالتزام والثقة لدى المرؤوسين.	3	
	1.01	4.17	تتسجم أفعالها مع أفعالها.	4	
	1.04	3.69	يسعى إلى تحقيق إنتاجية تفوق ما هو متوقع.	5	
	0.90	3.44	يشعر العاملين معه باستطاعتهم تحقيق الأهداف بدونه عند الضرورة.	6	
	1.01	3.71	يزيد من التفاؤل بالمستقبل.	7	
	1.03	3.76	يعمل على دعم روح الفريق الواحد.	8	
	0.96	3.57	يطلع العاملين معه على الأهداف الكلية للعمل.	9	
3.65	0.72	4.11	يثق في قدرات مرؤوسيه بشكل كبير.	1	الاستشارة الفكرية
	0.89	3.85	يعتبر الأخطاء تجارب عملية مفيدة.	2	
	0.90	3.51	يركز على التعليم الذاتي المستمر.	3	
	1.03	3.51	قادر على التعامل مع المواقف الغامضة.	4	
	1.09	3.64	قادر على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس.	5	
	0.79	3.71	يشجع على حل المشكلات بطرق مبتكرة.	6	
	1.03	3.38	يشجع على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره.	7	
	1.15	3.53	يستثير في مرؤوسيه الإبداع والتجديد.	8	

3.71	0.84	3.97	يؤمن بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير.	1	الاعتبار الفردي
	1.01	3.82	يحس بمشاعر العاملين معه.	2	
	0.87	3.71	يراعي الفروق الفردية بين المرؤوسين.	3	
	0.96	3.64	يستمتع جيداً لمن يتحدث إليه.	4	
	1.06	3.56	يعبر عن تقديره للعاملين عند أدائهم الجيد للعمل.	5	
	0.99	3.56	يحرص على تحقيق احتياجات ورغبات العاملين معه.	6	

كما أوضحت نتائج التحليل الإحصائي للعبارات التي تكشف عن الاعتبار الفردي كأحد أبعاد القيادة التحويلية، أن إجابات أعضاء هيئة التدريس عن جميع عباراتها كانت: "متوافرة بدرجة كبيرة". وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي لها بين (3.97) كأعلى قيمة للعبرة التي تتعلق بأن القائد التحويلي، يُؤمن بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير، و(3.56) كأدنى قيمة للعبارتين المتعلقتين بأن القائد التحويلي يُعبر عن تقديره للعاملين عند أدائهم الجيد للعمل، ويحرص على تحقيق احتياجات العاملين معه ورغباتهم. وبلغت قيمة الوسط الحسابي لمجمل العبارات المتعلقة بهذا البعد للقيادة التحويلية (3.71) وهي عند "متوافرة بدرجة كبيرة".

ثانياً: أسباب الصراع التنظيمي: يبين الجدول رقم (3) قيم الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، لإجابات أعضاء هيئة التدريس عينة الدراسة على العبارات التي تعتبر أن محدودية الموارد، أحد أسباب الصراع التنظيمي، بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، حيث كانت إجابات أعضاء هيئة التدريس جميعها عند "تسهم بدرجة كبيرة". إذ تراوحت قيم الوسط الحسابي لهذه العبارات بين (4.00) كأعلى قيمة للعبرة التي تخص عدم توافر الحوافز المادية، وأدنى قيمة (3.65) للعبرة التي تتعلق بمحدودية الإمكانيات المادية لتحقيق أهداف العمل. أمّا قيمة المعدل العام للوسط الحسابي لمجمل عبارات محدودية الموارد، فكانت نوعاً ما مرتفعة، حيث بلغت (3.79)، وهي عند "تسهم بدرجة كبيرة". أمّا بالنسبة لعدم وضوح الصلاحيات، فقد جاءت جميع الإجابات على عبارات هذا النوع من أسباب الصراع التنظيمي عند "تسهم بدرجة

كبيرة"، حيث تراوحت قيم الوسط الحسابي بين (3.80) كأعلى قيمة للعبارة التي تخص الغموض في الصلاحيات الممنوحة للعاملين، و(3.40) كأدنى قيمة للعبارة المتعلقة بتركز الصلاحيات في أيدي فئة قليلة من العاملين. أما قيمة المعدل العام للوسط الحسابي لمحمل عبارات عدم وضوح الصلاحيات، فقد بلغت (3.57) وهي عند "تسهم بدرجة كبيرة". أما العبارات التي تخص عدم وضوح المسؤوليات، فقد جاءت الإجابات على جميع عباراتها عند "تسهم بدرجة كبيرة"، حيث تراوحت قيم الوسط الحسابي بين (3.67) كأعلى قيمة للعبارة التي تخص الغموض في المسؤوليات الموكلة للعاملين، وأدنى قيمة (3.40) للعبارة التي تتعلق بغياب قواعد تنظيم توزيع المسؤوليات على العاملين. أما قيمة المعدل العام للوسط الحسابي لمحمل العبارات المتعلقة بعدم وضوح الصلاحيات، فقد بلغت (3.56) وهي عند "تسهم بدرجة كبيرة".

وفيما يخص تعارض الأهداف، فقد أجاب أعضاء هيئة التدريس على جميع عباراتها بأنها "تسهم بدرجة كبيرة"، وتراوحت قيم الوسط الحسابي لهذه العبارات بين (3.46) كأعلى قيم للعبارة التي تتعلق بانتشار الشللية بين العاملين، وأدنى قيمة (3.27) والتي تخص عبارة تعارض متطلبات العمل مع أهداف العاملين. أما قيمة المعدل العام للوسط الحسابي لمحمل عبارات تعارض الأهداف، فقد بلغت (3.35) وهي أيضاً عند "تسهم بدرجة كبيرة".

جدول رقم (3)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات المتعلقة بأسباب الصراع التنظيمي

الوسط الحسابي لمحمل العبارات	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات	أسباب الصراع التنظيمي
3.79	0.73	4.00	عدم توافر الحوافز المادية.	محدودية الموارد
	0.92	3.73	نقص الإمكانيات البشرية لتحقيق أهداف العمل.	
	0.60	3.65	محدودية الإمكانيات المادية لتحقيق أهداف العمل.	

3.57	1.10	3.80	غموض في الصلاحيات الممنوحة للعاملين.	1	عدم وضوح الصلاحيات
	1.02	3.53	غياب قواعد تنظيم توزيع الصلاحيات على العاملين.	2	
	1.02	3.40	تركز الصلاحيات في أيدي فئة قليلة من العاملين.	3	
3.56	0.59	3.67	غموض في المسؤوليات الموكلة للعاملين.	1	عدم وضوح المسؤوليات
	0.71	3.40	غياب قواعد تنظيم توزيع المسؤوليات على العاملين.	2	
	0.72	3.63	الخلل في التوازن بين صلاحيات ومسؤوليات العاملين.	3	
3.35	1.02	3.46	انتشار الشللية بين العاملين.	1	تعارض الأهداف
	0.93	3.27	تعارض متطلبات العمل مع أهداف العاملين.	2	
	0.60	3.34	الاختلاف بين الأهداف الشخصية للعاملين وأهداف العمل.	3	

اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: "عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعة وهي: التأثير المثالي، الدفع والإلهام، الاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي في الحد من الأسباب المؤدية للصراع التنظيمي".

حيث يشير مضمون هذه الفرضية إلى تأثير أبعاد القيادة التحويلية في الحد من الأسباب التي تؤدي إلى الصراع التنظيمي، ولاختبارها تم استخدام تحليل الانحدار الخطي.

يشير الجدول رقم (4) إلى نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لمدى تأثير أبعاد

القيادة التحويلية مجتمعة في الحد من أسباب الصراع التنظيمي من وجهة نظر الجهاز الأكاديمي، وذلك من خلال استخدام معامل التحديد (R^2) ودرجة التأثير (B). كما تم استخدام معامل التباين الأحادي (F) للتعرف على معنوية هذا التأثير.

حيث بيّنت نتائج التحليل الإحصائي بأن هناك تأثير معنوي للقيادة التحويلية بدلالة أبعادها مجتمعة في الحد من أسباب الصراع التنظيمي من وجهة نظر الجهاز الأكاديمي. فقد بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.57$) ويعني ذلك أن التغير في أبعاد القيادة التحويلية، بما فيها التأثير المثالي، والدفع والإلهام، والاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي تفسر ما قيمته (0.57) في قدرة القيادة التحويلية في الحد من الأسباب المؤدية للصراع التنظيمي في الجامعة. فيما بلغت قيمة درجة التأثير ($B = 0.81$) أي أن التغير بوحدة واحدة في القيادة التحويلية، يؤثر بقيمة (81%) للتغير في الحد من أسباب الصراع التنظيمي. وقد أكدت قيمة (F) المحسوبة معنوية هذا التأثير، والتي بلغت قيمتها (345.08) وبمستوى دلالة ($Sig = 0.000$). وهذا يعني أنه كلما توافرت أبعاد القيادة التحويلية في القيادات في كليات الجامعة، أدى ذلك إلى انخفاض مستوى الصراع التنظيمي فيما بين أعضاء هيئة التدريس. وتدل نتيجة الاختبار إلى رفض فرضية العدم التي استندت إليها هذه الدراسة.

جدول رقم (4)

تحليل الانحدار الخطي لأثر أبعاد القيادة التحويلية في أسباب الصراع التنظيمي مجتمعة

.Sig	F	B	R^2
0.000	345.08	0.81	0.57

F الجدولية بمستوى دلالة $0.01 = 6.63$

F الجدولية بمستوى دلالة $0.05 = 3.84$

الفرضية الرئيسية الثانية: "عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية وهي: التأثير المثالي، والدفع والإلهام، والاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي في الحد من الأسباب المؤدية للصراع التنظيمي، وهي: محدودية الموارد، عدم وضوح الصلاحيات، عدم وضوح المسؤوليات، تعارض الأهداف".

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الثانية أربع فرضيات فرعية:

ولأجل اختبار الفرضيات الفرعية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد.

الفرضية الفرعية الأولى: "عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية وهي: التأثير المثالي، الدفع والإلهام، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي في الحد من الصراع التنظيمي بسبب محدودية الموارد".

حيث تبين من خلال التحليل الإحصائي أن معامل التحديد (R^2) يشير إلى أن نسبة الاختلاف المفسر في الحد من الصراع التنظيمي بسبب محدودية الموارد نتيجة تأثير القيادة التحويلية بدلالة أبعادها لا تقل عن (0.583) وهي نسبة جيدة تدل على أن (58.3%) للحد من الصراع التنظيمي بسبب محدودية الموارد، يكون نتيجة القيادة التحويلية بدلالة أبعادها، والنسبة المتبقية وهي (41.7%) تكون نتيجة مساهمة متغيرات أخرى لم تدرج في نموذج الدراسة. هذا وكانت قوة الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية والحد من الصراع التنظيمي بسبب محدودية الموارد هي (71.3%). وأكدت قيمة (F) المحسوبة معنوية هذا التأثير والبالغة (33.57) وهي أعلى من قيمتها الجدولية والبالغة (3.0) عند درجات حرية (2-73) ومستوى معنوية (Sig = 0.000). وهذا يدل على أن منحى الانحدار جيد في تفسير العلاقة التأثيرية بين أبعاد القيادة التحويلية والحد من الصراع التنظيمي بسبب محدودية الموارد.

ويتضح من نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول رقم (5) وبمتابعة معاملات (Beta)، واختبار (T)، أن المتغيرات الفرعية الآتية (الاستشارة الفكرية، والدفع والإلهام)، هي أكثر المتغيرات تأثيراً في الحد من أسباب الصراع التنظيمي بسبب محدودية الموارد، حيث بلغت معاملات (Beta) لهذه المتغيرات (0.542، 0.714) على التوالي، وبدلالة قيم (T) المحسوبة والبالغة (3.544، 5.552) على التوالي، وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1.658) عند مستوى دلالة (0.05).

مما يبين أن هذه الأبعاد لها أهمية نسبية حسب ترتيبها في التأثير (دال إحصائياً)، مما يتوجب بناءً على نتيجة اختبار هذه الفرضية ما يلي:

1. رفض فرضية العدم التي تنص على "عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية وهي: الدفع والإلهام، والاستشارة الفكرية في الحد من الصراع

التنظيمي بسبب محدودية الموارد".

وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية وهي: الدفع والإلهام، والاستشارة الفكرية في الحد من الصراع التنظيمي بسبب محدودية الموارد".

2. قبول فرضية العدم التي تنص على "عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية وهي: التأثير المثالي، والاعتبار الفردي في الحد من الصراع التنظيمي بسبب محدودية الموارد".

جدول رقم (5)

مؤشرات ونتائج علاقات التأثير بين القيادة التحويلية بدلالة أبعادها والحد من الصراع التنظيمي بسبب محدودية الموارد

Sig.	T	Beta	Std. Error	B	أبعاد القيادة التحويلية الداخلة في نموذج الانحدار
0.587	0.543**	0.044	0.086	0.047	التأثير المثالي
0.000	5.552*	0.542	0.052	0.291	الدفع والإلهام
0.001	3.544*	0.714	0.196	0.383	الاستشارة الفكرية
0.124	1.551**	0.129	0.082	0.133	الاعتبار الفردي

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)

قيمة (F) عند مستوى دلالة (0.05) = 3.0

** غير دالة

قيمة $R^2 = 0.583$

الفرضية الفرعية الثانية: "عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعة، وهي: التأثير المثالي، الدفع والإلهام، الاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي في الحد من الصراع التنظيمي، بسبب عدم وضوح الصلاحيات".

اتضح بالتحليل الإحصائي أنّ معامل التحديد (R^2) يؤشر إلى أنّ نسبة

الاختلاف المفسر في الحد من الصراع التنظيمي بسبب عدم وضوح الصلاحيات نتيجة تأثير القيادة التحويلية بدلالة أبعادها مجتمعة لا تقل عن (0.528) وهي نسبة جيدة تدل على أنّ (52.8%) للحد من الصراع التنظيمي بسبب عدم وضوح الصلاحيات يكون نتيجة تأثير القيادة التحويلية بدلالة أبعادها، والنسبة المتبقية وهي (47.2%) تكون نتيجة مساهمة متغيرات أخرى لم تدرج في نموذج الدراسة. هذا وكانت قوة الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية، والحد من الصراع التنظيمي بسبب عدم وضوح الصلاحيات، هي (69.4%). وأكّدت قيمة (F) المحسوبة، معنوية هذا التأثير، والبالغة (40.51) وهي أعلى من قيمتها الجدولية والبالغة (3.9) عند درجات حرية (1-74)، ومستوى معنوية (Sig = 0.000). وهذا يدل على أنّ منحني الانحدار جيد في تفسير العلاقة التأثيرية بين أبعاد القيادة التحويلية، والحد من الصراع التنظيمي بسبب محدودية الموارد.

وأشارت نتائج التحليل الإحصائيّ الواردة في الجدول رقم (6) وبمتابعة معاملات (Beta)، واختبار (T) أن المتغيرات الفرعية الآتية (الاستشارة الفكرية، التأثير المثالي، الدفع والإلهام) هي أكثر المتغيرات تأثيراً في الحد من الصراع التنظيمي، بسبب عدم وضوح الصلاحيات، حيث بلغت معاملات (Beta) لهذه المتغيرات (0.461، 0.456، 0.159) على التوالي، وبدلالة قيم (T) المحسوبة والبالغة (5.222، 5.329، 2.440) على التوالي، وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1.658) عند مستوى دلالة (0.05).

مما يبين أن هذه الأبعاد لها أهمية نسبية حسب ترتيبها في التأثير دال إحصائياً، وعليه تدل نتيجة اختبار هذه الفرضية إلى ما يلي:

1. رفض فرضية العدم التي تنص على "عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية وهي: التأثير المثالي، الدفع والإلهام، الاستشارة الفكرية، في الحد من الصراع التنظيمي بسبب عدم وضوح الصلاحيات".

وقبول الفرضية البديلة التي تنص على "وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية وهي: التأثير المثالي، الدفع والإلهام، والاستشارة الفكرية، في

الحد من الصراع التنظيمي بسبب عدم وضوح الصلاحيات".

2. قبول فرضية العدم التي تنص على "عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبعده القيادة التحويلية وهو: الاعتبار الفردي في الحد من الصراع التنظيمي بسبب عدم وضوح الصلاحيات".

جدول رقم (6)

مؤشرات ونتائج علاقات التأثير بين القيادة التحويلية بدلالة أبعادها والحد من الصراع التنظيمي بسبب عدم وضوح الصلاحيات

Sig.	T	Beta	Std. Error	B	أبعاد القيادة التحويلية الداخلة في نموذج الانحدار
0.000	5.222*	0.461	0.091	0.511	التأثير المثالي
0.015	2.440*	0.159	0.081	0.208	الدفع والإلهام
0.000	5.329*	0.456	0.089	0.483	الاستثارة الفكرية
0.661	0.435**	0.037	0.095	0.042	الاعتبار الفردي

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05).

قيمة (F) عند مستوى دلالة (0.05) = 3.9

** غير دالة.

قيمة $R^2 = 0.528$

الفرضية الفرعية الثالثة: "عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية وهي: التأثير المثالي، الدفع والإلهام، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي في الحد من الصراع التنظيمي، بسبب عدم وضوح المسؤوليات".

تبين بالتحليل الإحصائي أنّ معامل التحديد (R^2) يؤشر إلى أنّ نسبة الاختلاف المفسر في الحد من الصراع التنظيمي بسبب عدم وضوح المسؤوليات، نتيجة تأثير القيادة التحويلية بدلالة أبعادها، لا تقل عن (0.602) وهي نسبة جيدة تدل على أنّ (60.2%) للحد من الصراع التنظيمي، بسبب عدم وضوح المسؤوليات يكون نتيجة تأثير القيادة التحويلية بدلالة أبعادها، والنسبة المتبقية وهي (39.8%) تكون

نتيجة مساهمة متغيرات أخرى لم تدرج في نموذج الدراسة. هذا وكانت قوة الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية، والحد من الصراع التنظيمي بسبب عدم وضوح الصلاحيات، هي (76.3%). وأكّدت قيمة (F) المحسوبة، معنوية هذا التأثير والبالغة (45.11)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية والبالغة (3.9) عند درجات حرية (1-74)، ومستوى معنوية (Sig = 0.000). وهذا يدل على أنّ منحى الانحدار جيد في تفسير العلاقة التأثيرية بين أبعاد القيادة التحويلية، والحد من الصراع التنظيمي بسبب محدودية الموارد.

ويتضح من نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول رقم (7) ومن خلال متابعة معاملات (Beta)، واختبار (T) أن المتغيرات الفرعية الآتية (الاستشارة الفكرية، التأثير المثالي، الدفع والإلهام) هي أكثر المتغيرات تأثيراً في الحد من الصراع التنظيمي، بسبب عدم وضوح الصلاحيات، حيث بلغت معاملات (Beta) لهذه المتغيرات (0.369، 0.216، 0.167، 0.141) على التوالي، وبدلالة قيم (T) المحسوبة والبالغة (4.021، 3.137، 1.913، 2.261) على التوالي، وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1.658) عند مستوى دلالة (0.05).

واستناداً على ذلك يتضح أن هذه الأبعاد لها أهمية نسبية حسب ترتيبها في التأثير (دال إحصائياً)، وتقتضي نتيجة اختبار هذه الفرضية إلى ما يلي:

1. رفض فرضية العدم التي تنص على "عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعة وهي: التأثير المثالي، الدفع والإلهام، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي في الحد من الصراع التنظيمي بسبب عدم وضوح المسؤوليات".
2. قبول الفرضية البديلة التي تنص على "وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعة وهي: التأثير المثالي، الدفع والإلهام، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي في الحد من الصراع التنظيمي، بسبب عدم وضوح المسؤوليات".

جدول رقم (7)

مؤشرات ونتائج علاقات التأثير بين القيادة التحويلية بدلالة أبعادها والحد من الصراع التنظيمي بسبب عدم وضوح المسؤوليات

.Sig	T	Beta	Std. Error	B	أبعاد القيادة التحويلية الداخلة في نموذج الانحدار
0.002	3.137*	0.216	0.089	0.271	التأثير المثالي
0.049	1.913*	0.167	0.095	0.176	الدفع والإلهام
0.000	4.021*	0.369	0.107	0.415	الاستثارة الفكرية
0.021	2.261*	0.141	0.075	0.182	الاعتبار الفردي

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05).

قيمة (F) عند مستوى دلالة (0.05) = 3.0

** غير دالة.

قيمة (R²) = 0.602

الفرضية الفرعية الرابعة: " عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية وهي: التأثير المثالي، الدفع والإلهام، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي في الحد من الصراع التنظيمي، بسبب تعارض الأهداف".

حيث تبين بالتحليل الإحصائي أنّ معامل التحديد (R²) يؤشر إلى أنّ نسبة الاختلاف المفسر في الحد من الصراع التنظيمي بسبب تعارض الأهداف نتيجة تأثير القيادة التحويلية بدلالة أبعادها مجتمعة لا تقل عن (0.678) وهي نسبة جيدة تدل على أنّ (67.8%) للحد من الصراع التنظيمي بسبب تعارض الأهداف يكون نتيجة القيادة التحويلية بدلالة أبعادها، والنسبة المتبقية وهي (32.2%) تكون نتيجة مساهمة متغيرات أخرى لم تدرج في نموذج الدراسة. هذا وكانت قوة الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية والحد من الصراع التنظيمي بسبب تعارض الأهداف هي (79.8%). وأكّدت قيمة (F) المحسوبة معنوية هذا التأثير والبالغة (54.10) وهي أعلى من قيمتها الجدولية والبالغة (3.0) عند درجات حرية (73-2) ومستوى معنوية (Sig) (0.000). وهذا يدل على أنّ منحنى الانحدار جيد في تفسير العلاقة التأثيرية، بين

أبعاد القيادة التحويلية والحد من الصراع التنظيمي بسبب تعارض الأهداف.

ويتضح من نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول رقم (8) وبمتابعة معاملات (Beta)، واختبار (T) أن المتغيرات الفرعية الآتية (الاستشارة الفكرية، الدفع والإلهام) هي أكثر المتغيرات تأثيراً في الحد من الصراع التنظيمي بسبب تعارض الأهداف، حيث بلغت معاملات (Beta) لهذه المتغيرات (0.153، 0.185) على التوالي، وبدلالة قيم (T) المحسوبة والبالغة (2.711، 1.829) على التوالي، وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1.658) عند مستوى دلالة (0.05).

وعليه يتبين أن هذه الأبعاد لها أهمية نسبية حسب ترتيبها في التأثير دال إحصائياً، مما تفضي نتيجة اختبار هذه الفرضية إلى ما يلي:

1. رفض فرضية العدم التي تنص على " عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية وهي: الدفع والإلهام، الاعتبار الفردي في الحد من الصراع التنظيمي، بسبب تعارض الأهداف ".

وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية وهي: الدفع والإلهام، الاعتبار الفردي في الحد من الصراع التنظيمي، بسبب تعارض الأهداف ".

2. قبول فرضية العدم التي تنص على " عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية وهي: التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية في الحد من الصراع التنظيمي، بسبب تعارض الأهداف ".

جدول رقم (8)

مؤشرات ونتائج علاقات التأثير بين القيادة التحويلية بدلالة أبعادها والحد من الصراع التنظيمي بسبب تعارض الأهداف

Sig.	T	Beta	Std. Error	B	أبعاد القيادة التحويلية الداخلة في نموذج الانحدار
0.541	0.613**	0.053	0.093	0.058	التأثير المثالي

0.006	2.711*	0.185	0.092	0.233	الدفع والإلهام
0.129	1.555**	0.130	0.081	0.135	الاستشارة الفكرية
0.048	1.829*	0.153	0.094	0.163	الاعتبار الفردي

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05).

قيمة (F) عند مستوى دلالة (0.05) = 3.0

** غير دالة.

قيمة $(R^2) = 0.678$

النتائج:

بعد إجراء التحليل الإحصائيّ الأولي لعبارات العناصر المكونة لمتغيرات الدراسة، واختبار فرضياتها، تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. هناك مستويات مرتفعة نوعاً ما لتوافر أبعاد القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، وأكثر هذه الأبعاد توافراً من حيث المستوى هو التأثير المثالي. وهذا يعطي انطباعاً عن مدى تقبل أعضاء هيئة التدريس لهذه القيادات كقدوة لهم في ممارسة أعمالهم.

2. تبين أن أكثر الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الصراع التنظيمي داخل الأقسام العلمية هو محدودية الموارد، حيث كان الوسط الحسابي لها (3.79) وهو يعد مرتفع نسبياً.

3. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة، وهي: التأثير المثالي، الدفع والإلهام، الاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي في الحد من الأسباب التي يمكن أن تؤدي إلى حدوث الصراع التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس في الأقسام العلمية.

4. تبين أن من أكثر الأبعاد للقيادة التحويلية تأثيراً في الحد من الصراع التنظيمي بسبب محدودية الموارد، هو الاستشارة الفكرية، وإذا ما ربطنا ذلك بالنتيجة رقم (2)، فإن هذا البعد له أهمية عالية نظراً لأن محدودية الموارد هي من أكثر الأسباب التي يمكن أن تؤدي إلى حدوث مثل هذا الصراع.

5. اتضح من نتائج التحليل الإحصائيّ أنّ الدفع والإلهام كأحد أبعاد القيادة التحويلية، له أثر ذو دلالة إحصائية في الحد من الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الصراع التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس في الأقسام العلمية للجامعة.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1. ضرورة سعي الجامعة إلى تنمية أبعاد القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية في الأقسام العلمية، لما لهذا النمط القيادي من تأثير مباشر في الحد من الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الصراع التنظيمي. وبهذا الخصوص يقترح الباحث ما يلي:

- أن تقوم إدارة الجامعة بتعزيز الثقة بين القيادات الأكاديمية للأقسام والكليات وأعضاء هيئة التدريس، ويمكن أن يكون ذلك بعقد لقاءات اجتماعية غير رسمية.
- عقد ندوات حوارية بنائه بين القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بعيداً عن الأطر الرسمية.

2. التركيز وبشكل خاص على محدودية الموارد، بصفته من أكثر الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الصراع التنظيمي في الجامعة، وذلك بمراجعة السياسات المتعلقة بتوفير الموارد التي تحتاجها تلك الأقسام. مما يخفف من حدة تأثير هذا السبب في حدوث الصراعات التنظيمية.

3. تركيز إدارة الجامعة على الأسباب الأخرى المؤدية للصراع التنظيمي، ومحاولة التخفيف من وجودها في الأقسام العلمية، وذلك بإعادة النظر بما يتعلق بتفويض الصلاحيات الممنوحة، ووضع حدود فاصلة للمسؤوليات، مما يجعلها واضحة لجميع الأطراف، وكذلك تحديد الأهداف بشكل واضح خاصة لأعضاء هيئة التدريس حتى لا يكون هنالك أي تعارض، أو عدم فهمها.

المراجع:

- (1) Burns, J.M., (1978), **Leadership**, Harper and Row, New York.
- (2) البهلال، ماجد بن عبد الرحمن، (2008)، متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض.
- (3) العتيبي، سعد بن مرزوق، (2006)، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، ورقة عمل مقدمة للملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، جدة، المملكة العربية السعودية.
- (4) المصدر نفسة.
- (5) Conger, M., (2002), **Leadership: learning to share the vision, Organizational dynamics**, winter, Vol.19, Issue 3.
- (6) Colvin, Robber, (1999), **Transformational Leadership: a prescription for Contemporary Organizations**, Leadership Quarterly, Vol.9, No.1.
- (7) Bass, B. M., (1985), **Leadership and Performance beyond Expectations**, Free Press, New York.
- (8) Tichy, Noel & Devanna, Mary, (1990), **The Transformational Leader**, John Wiley & Sons, New York.
- (9) فيزا، دوسيا؛ وكروسان، ماري، ترجمة الشهري عجلان، (2005)، القيادة الإستراتيجية والتعلم التنظيمي، الإدارة العامة، المجلد الخامس والأربعون، العدد الثاني، ص 357-396.
- (10) Bass, Bernard M., Avolio, Bruce J., (1994), **Improving Organization Effectiveness through Transformational Leadership**, Sage, Thousand Oaks.
- (11) جواد، شوقي ناجي، (2000)، إدارة الأعمال: منظور علمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- (12) العازمي، محمد بزيح حامد بن تويلى، (2006) ، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، كلية الدراسات العليا، الرياض.
- (13) البهلال، ماجد بن عبد الرحمن، المصدر المذكور.
- (14) Bass, B.M., (1990), **From Transformational to Transformational Leadership: learning to share the vision**,

Organizational Dynamics, Vol. 18, No. 3, pp.19-31.

- (15) البهلال، ماجد بن عبد الرحمن، المصدر المذكور.
- (16) Avolio, Brucej & Bass, Bernard M., (2003), **Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transformational Leadership**, Journal of Applied Psychology, Vol.88, No. 2.
- (17) Bass, B.M., **Op.Cit.**
- (18) العتيبي، طارق بن موسى، (2006)، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، كلية الدراسات العليا، الرياض.
- (19) القحطاني، سالم سعيد؛ ويوسف، حلمي شحادة، (2001)، أسباب الصراعات التنظيمية في الاجهزة المركزية بالمملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية (1)، مجلد 13، ص 153-199.
- (20) Schermerhorn, JR., & et. Al., (1991), **Managing Organization Behavior**, 3rd ed., John Wiley & Sons, Inc.
- (21) حريم، حسين، (2003)، إدارة الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، العلوم الانسانية، مجلد 6، عدد 2، ص 47-67.
- (22) الخشالي، شاكر جار الله، (2004)، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على إحساس العاملين بفعالية الإدارة وحدة إيجابية الصراع: دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية في الأردن، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، مجلد 7، عدد 1، ص 1-24.
- (23) المصدر نفسه.
- (24) Ahuga, K.K, (1993), **Management and Organization**, 1st ed., CB publishers and distributors, Delhi.
- (25) Bedeian AG. (1993), **Management**, 3rd ed., Harcourt Brace Jovanovich, New York.
- (26) القريوتي، محمد، (2000)، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- (27) الكبيسي، عامر خضير، (1998)، التنظيم الحكومي بين التقليد والمعاصرة، مطابع دار الشرق، الدوحة.
- (28) المغربي، كامل محمد، (1995)، السلوك التنظيمي: مفاهيم واسبس الأفراد والجماعات في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- (29) الدهان، اميمة، (1980) ، الصراع في المنظمة، دار القلم، الكويت.

- (30) ادريس، ثابت؛ والمرسي، جمال الدين، (2002)، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- (31) المغربي، كامل محمد، المصدر المذكور.
- (32) العتيبي، طارق بن موسى، المصدر المذكور.
- (33) القحطاني، سالم سعيد؛ ويوسف، حلمي شحادة، المصدر المذكور.
- (34) العتيبي، طارق بن موسى، المصدر المذكور.
- (35) الكبيسي، عامر خضير، المصدر المذكور.
- (36) الكبيسي، عامر خضير، المصدر المذكور.
- (37) العتيبي، طارق بن موسى، المصدر المذكور.
- (38) Dess, G. & et. Al, (1998), **Transformational Leadership: Lesson from US Experience**, Long Rang Planning, Vol.31, No.5, pp.722-731.
- (39) عبد الوهاب، محمد علي، (1998)، دور القائد في حل النزاع داخل المنظمة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلس النشر الكويتي، مجلد 2، عدد 4، ص ص 25-43.
- (40) الغامدي، سعيد، (2000)، القيادة التحويلية في الجامعات السعودية: مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى.
- (41) القحطاني، سالم سعيد؛ ويوسف، حلمي شحادة، المصدر المذكور.
- (42) Turner, N. & et. Al, (2002), **Transformational Leadership and Moral Reasoning**, Journal of Applied Psychology, Vol.27, NO.2, pp.304-311.
- (43) حريم، حسين، (2003)، إدارة الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في الأردن، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، مجلد 6، العدد 2، ص ص 47-67.
- (44) العازمي، محمد بزيح حامد بن تويلي، المصدر المذكور.
- (45) Ergeneli. A. & et.al, (2007), **Transformational Leadership: Its Relationship to Culture Value Dimensions**, International Journal of Intercultural Relations, Vol. 31, No. 66, pp. 703-724.
- (46) Nemenich, L. & Keller, R., (2007), **Transformational Leadership in and Accusation: A field Study of Employees**, The Leadership Quarterly, Vol.18, No.1, pp.49-68.
- (47) الهواري، سيد، (1999)، القائد التحويلي للعبور بالمنظمات للقرن العشرين، مكتبة عين شمس، القاهرة.

(48) العازمي، محمد بزيح حامد بن تويلي، المصدر المذكور.

(49) العتيبي، طارق بن موسى، المصدر المذكور.

(50) Sekaran, Uma, (2006), **Research Methods for Business: A Skill Building Approach**, 4th ed., Ar Emm International, New Delhi.

مدى تبني الحكمة الإدارية وأثرها في فاعلية القرارات الاستراتيجية

دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة بمدينة عمان

هنادة ماجد المومني

جامعة البترا

المملكة الأردنية الهاشمية

أ.د. محمد عبد العال النعيمي

جامعة الشرق الأوسط

المملكة الأردنية الهاشمية

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تبني الحكمة الإدارية وأثرها في فاعلية القرارات الاستراتيجية في الجامعات الخاصة بمدينة عمان. وقد تكونت عينة الدراسة من (159) مفردة من رؤساء الجامعات، ورؤساء مجالس الأمناء، وأعضاء مجلس الأمناء، ونواب الرئيس، والعمداء. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الحكمة الإدارية (الاستشراف؛ الشمولية؛ التكامل؛ والتحكم) بالجامعات الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للحكمة الإدارية (الاستشراف؛ الشمولية؛ والتكامل؛ والتحكم) على فاعلية القرارات الاستراتيجية من حيث الالتزام بمعايير ضمان الجودة؛ والاحتفاظ واستقطاب الكفاءات؛ والاستراتيجية التنافسية بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الكلمات الدالة: الحكمة؛ الحكمة الإدارية؛ القرارات الاستراتيجية؛ فاعلية

القرارات الاستراتيجية؛ الجامعات الخاصة

**The Extent of Managerial Wisdom adoption
and its impact on the Effectiveness of Strategic
Decisions
A Field study on Private Universities Sector in
Amman city**

Prof. Mohammad Al-Nuiami

Hanadah Al-Moumani

MEU University

Petra University

The Hashemite Kingdom of
Jordan

The Hashemite Kingdom of
Jordan

ABSTRACT:

This study aimed to investigate the extent of Managerial Wisdom adoption and its impact on the Effectiveness of Strategic Decisions at Private Universities in Amman city. The study sample consisted of (159) individuals. The main conclusions of the study were: There is a significant relationship among Managerial Wisdom dimensions (Revealing; Comprehensive; Integration & Control) at Private Universities in amman city at level ($\alpha \leq 0.05$). There is a significant impact of Managerial Wisdom dimensions (Revealing; Comprehensive; Integration & Control) on

Effectiveness of Strategic Decisions (Commitment Quality Assurance Criteria; Competences recruitment & Competitive Strategy) at Private Universities in amman city at level ($\alpha \leq 0.05$).

Key Words: Wisdom; Managerial Wisdom; Strategic Decision; Strategic Decision Effectiveness; Private Universities.

تمهيد:

تعيش منظمات الأعمال ومنها الجامعات الخاصة في بيئة مضطربة قلقة، تعود مسيبتها إلى تنوع التحديات الاستراتيجية المعاصرة، وتبديلها باستمرار، إذ أصبحت عملية احتوائها والتكيف معها عملية معقدة تحتاج إلى ابتكار تقنيات جديدة في الإدارة، وتغيير في آليات التفكير المعتمدة، وتبديل في معمارية العقل الإداري، وتقنية معلومات متطورة لاستيعابها، وتحليلها، وصنع واتخاذ القرارات المناسبة بصددها، وأمام هذه المعضلة تسعى منظمات الأعمال والمنظمات الدولية والمراكز المعرفية بخطى حثيثة لإيجاد تقنيات وآليات متطورة لمواجهة هذه التحديات ومنها الحكمة الإدارية، وفي خضم هذا السعي برزت إلى السطوح الفكرية موضوعات معاصرة أبرزها (إدارة الحكمة، وإدارة رأس المال الفكري، والتوجه الإستراتيجي، والذكاءات المتعددة) (Clark, 2010: 679). فالتغيرات والتحولات السريعة التي شهدتها السنوات الأخيرة في جميع المجالات المحيطة بمنظمات الأعمال على الصعيد الاقتصادي، والعلمي، والتكنولوجي، والاجتماعي، والسياسي، والقانوني، والثقافي، جعلت السمة الأساسية لبيئات الأعمال هي البيئة المضطربة المعقدة التي أضفت الكثير من الصعوبات على عمليات التخطيط والتنبؤ لمواجهة التحديات التي أفرزتها هذه التغيرات البيئية (Arnoud & LeBon, 2000: 7). مما دفع الكثير من الباحثين والدارسين في مجال الإدارة والاستراتيجية والتنظيم إلى البحث عن الأساليب والوسائل التي يمكن أن تتكيف من خلالها المنظمات للتعامل مع هذه التغيرات المتلاحقة وصنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية لاحتداث التغيرات على هيكليتها بما يتلاءم وطبيعة هذه التغيرات واستراتيجية المنظمة بما يؤدي إلى تحقيق المواءمة بين المنظمة وبيئتها (Oliver & Roos, 2005: 902). وانطلاقاً من أهمية العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية وضرورة التوافق بينهما وتواصلهما مع الجهود البحثية السابقة في هذا المجال وزيادة في الإثراء الفكري والمعرفي، جاءت هذه الدراسة التي تهدف إلى التعرف على مدى تبني الحكمة الإدارية وأثرها في فاعلية القرارات الاستراتيجية بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

من المعروف أن الجامعات الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية تسهم في عمليات الإصلاح الاقتصادي والاجتماعي، الذي هو بحاجة إلى الكثير من الجهود والإسهامات الفكرية والعملية لمواجهة التحديات الاستراتيجية المعاصرة، التي تعيق عملية تقدمه، ومن ثم الارتقاء به إلى مستوى مقبول من الكفاءة والفاعلية والإنتاجية. وبالرغم مما تقدم، أفرزت الاستطلاعات الأولية للباحثين التي كانت مصادرها (المقابلات الشخصية، والملاحظات، والدراسات السابقة)، إن الاهتمام بمنهج الحكمة الإدارية واستثماره في عملية صنع القرارات الاستراتيجية التي تعد أساس عمليات الإصلاح الاقتصادي والاجتماعي، محدود جداً، أو غير متبته إليه إن صح التعبير. ومما لاشك فيه أن تنشيط تلك الإسهامات وجعلها أكثر تأثيراً يحتاج إلى مصادر متعددة تقف في مقدمتها الإسهامات المعرفية التي تعتمد على الإنتاج المعرفي، والصياغات الفكرية، والاستشراف المنطقي، والتصورات الحدسية، والتي يكون معينها الرئيس، ومصنع إنتاجها العقلية القيادية، تلك العقلية التي يجب أن تتسم بقدرات متقدمة في ممارسة الحكمة والمعرفة والمنطق وتمتلك محفظة فكرية عالية تمكنها من التحول في فضاءات الخيارات الأكثر فاعلية في عملية صنع القرارات وخاصة الاستراتيجية منها. وهنا تكمن مشكلة الدراسة لأن بقاء هذه الموضوعات المعاصرة بلا دراسة ولا تحليل سيفوت الفرصة للإفادة من معطياتها الفكرية. إن التساؤلات البحثية Research Questions المطلوب اختبارها في هذه الدراسة تتركز على معرفة:

1. هل هناك علاقة ارتباطية بين أبعاد الحكمة الإدارية (الاستشراف؛ والشمولية؛ والتكامل؛ والتحكم)؟
2. إلى أي مدى تؤثر أبعاد الحكمة الإدارية (الاستشراف؛ والشمولية؛ والتكامل؛ والتحكم) في فاعلية القرارات الاستراتيجية (الالتزام بمعايير ضمان الجودة؛ والاحتفاظ واستقطاب الكفاءات؛ والاستراتيجية التنافسية) بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان؟

أهداف الدراسة:

استناداً إلى الفجوة البحثية في الدراسات السابقة بالحكمة الإدارية في قطاع التعليم الجامعي وتحديدًا دراسة أثر أبعاد الحكمة الإدارية في القرارات الاستراتيجية، فإن هذه الدراسة تهدف إلى مدى تبني الحكمة الإدارية وأثرها في فاعلية القرارات الاستراتيجية على قطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان.

أهمية الدراسة:

تنطلق أهمية الدراسة الحالية بالمعطيات الآتية: المحدودية الكبيرة للدراسات المتعلقة بممارسة الحكمة الإدارية في البيئة الأردنية وأثرها القرارات الاستراتيجية، كل ذلك سيجعل من الصعب الوقوف على حقيقة سلوك إدارة المنظمات الأردنية عامة، ومنها الجامعات الخاصة، ودرجة إدراكها لتأثير أبعاد الحكمة الإدارية في متغيرات إدارية معاصرة كثيرة مما يعني ضرورة إجراء دراسات بهذا الاتجاه.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الحكمة الإدارية (الاستشراف؛ الشمولية؛ التكامل؛ والتحكم) بالجامعات الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحكمة الإدارية (الاستشراف؛ والشمولية؛ والتكامل؛ والتحكم) على فاعلية القرارات الاستراتيجية بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الإطار النظري والدراسات السابقة:

الإطار النظري:

لاتساع نطاق مفهوم الحكمة واشتماله على تداخلات واسعة؛ يتضح أن هذا المفهوم يتسع في علاقاته الأفقية ليرتبط بعدد كبير من المفاهيم والعلوم والتطبيقات الأخرى ذات الصلة. إذ يصف (Macdonald, 2006): مفهوم الحكمة في هذا الخصوص بالفهم الشمولي Holistic المرتبط بالقيم في إشارة إلى اتساع نطاقه وارتباطاته. من هنا فإن التدقيق في هذه الارتباطات يظهر لنا نوعين من الصلات؛ أولاهما تلك الصلات الفكرية للمفهوم وثانيها الارتباط مع الآفاق الفكرية للمفاهيم الأخرى. أما (Bigelow, 1992: 8) فقد استعرض عدداً من الارتباطات التي تمتد من الارتباطات الفكرية وحتى الارتباطات التطبيقية مشيراً إلى ما ذهب إليه الآخرون في رصد تلك الارتباطات، فقد ربط (Dittman & Kohli, 1984) بين الحكمة والتصرفات المستندة إلى المعرفة Knowledge Based في حل المشكلات الصحية، كما ربط بين الحكمة والخبرة مع الحكم الجيد والنصيحة فضلاً عما هو واقعي وأساس في الحياة. أما (Meacham, 1983) فقد قرن بين الحكمة في تمييز حدود المعرفة العملية للشخص وبين تقبل الغموض الذي يلزم تلك الحدود.

حدد (Dunn, 2005: 1) الحكمة بأنها القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة في كل القرارات التي تؤخذ بلا معلومات كاملة. وبين (الصلابي، 2006: 103) بأن الحكمة هي ما ينسق بين المعرفة والرأي أو الحكم داخل مجريات الحياة الأساسية التي تدور حول وقائع و معاني الحياة. وأخيراً، أوجز (Pino, 2006: 1) الحكمة بأنها القدرة على صنع الخيارات السليمة والقرارات الجيدة (القرار الأفضل)، وهي الذكاء المتوشح بالخبرة. وقد تباينت التصورات حول تحديد خصائص مشتركة للحكمة، واختلفت تلك التصورات بين أولئك الذين ينظرون إلى الحكمة من صومعة مذهب التأمل، ونظرائهم الذين يتعاطون مع الحكمة منطلقين من المدخل التطبيقي. فقد أورد (Dunn, 2005: 3) ثلاث خصائص أساسية وصفها ملازمة للحكمة هي:

1. أن الحكمة ترتبط بالقيم في ارتباطٍ تلازمي.

2. تمتاز الحكمة بطبيعة ثنائية الحركة، إذ إنها كامنة، ومفعمة بالحياة والطاقة في الوقت نفسه.

3. تقود الحكمة جميع الأمور نحو التوازن في انسجام يخدم كل التفاعلات الحياتية المضطربة.

وقد أورد (Macdonald, 2006: 2) مجموعة من المسوغات التي يرى أنها تعد مسوغات فكرية قيمة تتكرر كثيراً في موضوع الحكمة؛ هذه المسوغات هي بإيجاز:

4. النزوع للبحث عن الحقيقة، واستكشاف خبايا المستقبل. فالأشخاص الذين يتسمون بالحكمة يدركون بأن الكلمات هي ليست الحقيقة، وأنهم باحثون أبداً عن الحقيقة، بدل أن يكونوا مصدقين لما يقال.

5. التطورات المتسارعة والمثيرة التي شهدتها بعض الحقول الفكرية والعلمية، كالقضايا الأخلاقية، وقضايا النوع الاجتماعي، وعلوم البيئة، وعلم النفس، وغيرها مما دفعت إلى فتح الباب ثانية لعودة الحكمة للتصدي لدورها في التعامل الرشيد مع تلك المفاهيم والعلوم (Cochrane, 1995: 8).

6. اتساع نطاق العلوم، وعدم قدرة الإنسان المعاصر على مناقشة كل القضايا العلمية مرة واحدة، ويرى المفكر Alfred Dereck أن العلوم قد باتت من الاتساع والعمق، بحيث يصعب على شخص واحد أن ينطلق في اتجاهاتها كلها وأعماقها كلها ليجدَ حلاً.

7. الرغبة الملحة في تحقيق التفرد؛ فكثيراً ما يشار إلى ما أورده Maslow في كتاباته التي يسرت القدرة على رؤية التفرد، التي تطرقت إلى الكينونة والجوهر.

8. بروز الاعتقاد بالحاجة إلى طرق فاعلة للتعامل مع الإشكالية الشخصية الكونية Personal Global Problematique، أو ما يريده الفرد إزاء ما يفرضه الكون، ومن ذلك ما يدور من صراع بين القيم الراسخة منذ أمدٍ بعيدٍ، فهناك صراع محتدم اليوم بين الراحة التي تجلبها المواد والسلع الاستهلاكية، وبين نقضها الذي يتجلى في الحاجة إلى عالم غير ملوث.

9. المزايا التي تقدمها الرؤيا الشاملة للمحللين وملتخذي القرار؛ فالأشخاص الذين يتسمون بالحكمة يذهبون بعيداً وراء اللحظة الحاضرة، ووراء البعد الشخصي للأحداث، مستنديين إلى تصورات فكرية متعددة الأوجه، ويعزو (Schmookler, 2006:1) الكثير من المصاعب إلى غياب الحكمة، ذلك الغياب الذي سيضطر الكثيرين إلى التخبط في حماقاتهم، إلى النظر إلى نصف الحقيقة، وهو ما يتسبب بأصنافٍ من المشكلات.

مما سبق يلاحظ، أن مفهوم الحكمة الإدارية لم يحظَ بالكثير من التعريفات؛ نظراً لحداثة الموضوع واقتضاره على عددٍ محدودٍ من الكتابات. وفي هذا الاتجاه يمكن تحديد تعريفين يرتبطان بخلفيتين مختلفتين؛ جاء أولهما مقتضباً جداً وهو ما قدمه البريطاني (Aziz, 2004: 4)، وفيه يعرف الحكمة الإدارية على أنها سبل التعامل مع الحكمة واستثمارها. أما التعريف الآخر فقد قدمه (Zeleny, 2007:2) الذي حددها بأنها التعاطي مع الحكمة على أنها موردٌ للمنظمة يمكن إدارته على وفق أبعاد أربعة يمكن اختصارها بالـ 4ES وهي: الكفاية، والفاعلية، وإمكانية الشرح المنطقي، والأخلاقي، وذلك أسوةً بالمعرفة والمعلومات.

وينظر (Johnson, 2006: 3) إلى الأشخاص الذين يتصفون بالحكمة على أنهم أولئك الذين يمثلون اللبنة الأساسية لبناء الحكمة، ذلك البناء الذي يحدث بشكل متداخل وبمختلف الطرائق ليكون نظاماً وترتيباً فريداً للاتجاهات، وليصنع سبلاً حكيمةً للوجود.

وقد حظي مفهوم القرار الاستراتيجي باهتمام الكثير من المفكرين والباحثين من أدباء الفكر الإداري، وقد تباينت المفاهيم الخاصة به بسبب اختلاف مداخل دراسته من قبل كتاب الإدارة وباحثيهم. ويتفق الكثير من الكتاب على أن مفهوم القرار الاستراتيجي هو ذلك القرار الذي تم اختياره من مجموعة من البدائل الاستراتيجية، والذي يمثل أفضل طريقة للوصول إلى أهداف المنظمة (Glueck & Jauch, 1979: 185). أما (Johnson & Scholes, 1993: 131-152) يعرف القرارات الاستراتيجية بأنها تلك القرارات التي تؤثر بعمق في قدر ومستقبل المنظمة من خلال التجاوب والتوافق بين هذه القرارات ومتطلبات البيئة.

تصنع القرارات الاستراتيجية بظروف استثنائية نتيجة لتهديدات متوقعة، وفرص بيئية مؤثرة يحتمل ظهورها في المستقبل. وتكون نتائج هذه القرارات بعيدة الأمد، ويتطلب صناعة هذه القرارات استخدام المرونة الذهنية، وامتلاك المهارات الإبداعية للتعرف على أكبر نسبة من المتغيرات المؤثرة في عملية صنعها، وتهيئة كافة المستلزمات والمعلومات لتنفيذها، وتقييمها، وتحليلها، ومراقبتها. تأخذ بعين الاعتبار كل المتغيرات الموضوعية والغير موضوعية، ومحاولة تحليل الظروف الموقفية، والمتغيرات البيئية المحيطة لغرض خلق حالة من الموازنة بين المواقف الأساسية منها والثانوية، لغرض ترشيد عملية صنعها للمنظمة (Boseman & Phatak, 1989: 6-14). ويحدد (سلمان، 1998: 259) مجموعة من النقاط التي يجب أن تقوم بها المنظمات والمؤسسات لتحقيق متطلبات القرار الاستراتيجي الفعال، والتي تشمل ما يأتي:

أولاً: جمع البيانات والمعلومات والمعطيات المتعلقة بالمشكلة.

ثانياً: التحسس واليقظة لأمر المستقبل.

ثالثاً: حساب الاحتمالات المتوقعة.

رابعاً: المرونة العالية لدى صانعي ومتخذي القرار.

خامساً: الجاذبية الفنية.

سادساً: البصيرة والشعور بالشجاعة.

وتتوقف فاعلية صنع القرار على دقة المعلومات التي تصل إلى قيادة المنظمة وكل حسب مستواه (ويند، وكروك، 2005: 164). ويبين عدد من الباحثين الدور المهم الذي تلعبه المعلومات والتي تعد واحدة من مراحل التطور وصولاً إلى الحكمة بفاعلية القرارات، باعتبارها إحدى العناصر الرئيسية التي تؤثر في إعداد وخطط وبرامج الأنشطة المختلفة للمنظمة، وتمثل مصدراً رئيسياً وشرياناً حيوياً لديمومة المنظمة (النداوي، 1988: 62). ويوردُ (Smith & Fletcher, 2001:220-230) مجموعة من المسوغات التي عدها ترتبط بالحاجة إلى الحكمة في استخدام معلومات القرار، ويمكن إيجاز هذه المجموعة من المسوغات على النحو الآتي:

1. إن صناعة القرار هي عملية صعبة، وإن ثقافات صنع القرار قد تعمل بالضد من الوصول إلى القرارات الرشيدة.
2. حين صنع القرارات نصبح نزاعين إلى أن نكون أكثر حساسية تجاه الخسائر مما هو عليه الحال بالنسبة إلى المكاسب.. وكذلك إلى الانحراف نحو الجدالات التي تدعم أحكامنا السابقة المتحيزة المستقرة في وجهات نظرنا الحالية، بدلاً من الدليل الذي يعطينا تصوراً طازجاً عن الأمور.
3. بالرغم من أن هنالك مدخلاً تقليدياً معروفاً في صناعة القرار؛ وبالرغم من أن الكثير من المديرين يؤكدون عندما يُسألون عن كيفية اتخاذهم لقراراتهم بأنهم يتبعونه؛ إلا أنه لم يجر اعتماد هذا المدخل بشكل منطقي في الواقع.
4. الانحياز إلى الحذر والتراخي بدلاً من المغامرة؛ ولا سيما صناعة القرارات العامة أو الواسعة التأثير، وكذلك في السيناريوهات التي تتضمن تقوياً عاماً متكرراً، ولا سيما تلك التي تشعرنا بعدم الارتياح، ومثال ذلك هو عدد المرات التي نجري فيها مراجعة كبيرة لإجراءات الشركة، وحين نصل إلى الاستنتاجات التي هي أفضل فصل في الأجراء الفاعل؛ نمتنع عن فعل أي شيء مهما كان.
5. الضعف البشري المرافق لعملية صنع القرار.

الدراسات السابقة:

أجرى Bigelow (1992) دراسة بعنوان "Developing Managerial Wisdom". وهي دراسة ميدانية جرت في الولايات المتحدة، وقد هدفت إلى بناء ما أسمته نموذج التنمية The Developing Model، وقد افترضت أن الصيغة التقليدية للمؤسسات التعليمية تدعم الغموض Passivity، الرشد Rationality، والتوجهات غير التعاونية عند الدارسين Non-Collaborative Orientation وكانت هذه هي أبرز متغيراتها. وقد رسمت توجهات سابقة في هذا الشأن، وعند اتباع هذه التوجهات فإن الدارسين سيجدون أنفسهم في مرحلتين من التعلم الظرفي Situational Learning، وكل منها ستقود إلى نهايات مختلفة. وأشارت الدراسة إلى أن تأثير تعلم الحكمة يمكن

أن يتسع، إذا كانت التجارب ذات الإطار الأوسع تدعم تلك الجهود المتعلقة بما يرد في قاعات الدراسة، فضلاً عن ذلك فقد ناقشت الدراسة بعضاً من مضامين التعليم الجامعي، وتنمية الحكمة الإدارية في داخل المؤسسات التعليمية.

كما قام Sternberg (2001) دراسة بعنوان " Understanding Wisdom " التي بين فيها ضرورة دراسة الحكمة وقياسها، وقال إننا حين نقيس الحكمة، فإننا نحتاج إلى ان نركز على العمليات المتعلقة بالتفكير إلى الحد الذي يجعلنا نأخذ في الحسبان الخير الشائع، وموازنة الاستجابات إلى البيئة، وموازنة الاهتمامات والمنافع المطلوبة للشخص، والآخرين، والمؤسسات في المدين الطويل والقصير. وكل ذلك مما مثل المتغيرات الجوهرية للدراسة، والتي تلتقي في مصباتها مع توجه الأطروحة في مجال النظر إلى الحكمة على أنها أمرٌ مقصود يمكن تقييسه ومعايرته.

وهدفت دراسة McKenna & Rooney (2005) " Wisdom Management: Tension between Theory and Practice " إلى بيان التعمق في الأبعاد الفلسفية لطبيعة الحكمة التطبيقية، فضلاً عن تطويرها لما ورد من صفات الحكمة الموضحة في البحث الفلسفي في الحكمة التطبيقية الأرسطوطاليسية التقليدية. أما في الإطار العملي فقد قدمت أنموذجها الذي دعي به: الحصول على الحكمة والاحتفاظ بها: المعرفة المتناقلة بين الأجيال في الخدمة العامة، وتكون الأنموذج من الكثير من المكونات التقليدية للحكمة، لكنه قدم رؤى مهمة غير مأخوذة بالحسبان من النظريات الأخرى؛ فقد تطرق الأنموذج إلى رؤية القادة؛ إمكانية بناء وجهة النظر؛ البصيرة الشخصية وما بين الأشخاص، والتميز الواضح للأهداف طويلة الأمد. وسلط الضوء في ما دعاه برؤية الحكمة Wisdom Vision. وقد التزمت الدراسة بمجموعة من مبادئ الحكمة التي عولجت عن طريق تحليل النص المدعم بمساعدة الكمبيوتر Computer-assisted text analysis، وكل ذلك من المتغيرات التي تطرقت إليها الدراسة.

كما أجرى Lloyd (2005) دراسة بعنوان " Wisdom, Knowledge & Leadership: Linking the Past, Present and Future Collective Wisdom, Initiative Shared Document ". هدفت

إلى بيان صلة المنظومات الإدارية بتنمية الحكمة المؤسسية، فلقد أظهرت أن هنالك بعض الطرائق لتنمية الحكمة المؤسسية ومن طريقها تنمية الإبداع، وذلك عبر تطوير منظومة إدارية منفتحة. ووجهت الانتقادات إلى المنظمات التي تعتمد على تركيز جهودها على تنمية قدراتها التقنية، وإهمال تنمية الحكمة المؤسسية لأفرادها ومنظوماتها، مع أن القدرات التقنية تفتقر باستقرار البيئة وثباتها. لقد نفذت الدراسة من قبل أستاذ بريطاني له مساهماته الواسعة في ميدان الحكمة، لكنها اشتملت على مسح الكتب التي صدرت في بريطانيا والولايات المتحدة وغيرها، وقد تضمنت مسحاً سريعاً شمل ثمانية عشر كتاباً بارزاً حول إدارة المعرفة، لتكتشف أن ثلاثة كتب فقط قد اهتمت بموضوع الحكمة بشكل كافٍ.

وأوضحت دراسة Johnson (2006) بعنوان "Wisdom: The Highest Aim of Life and Higher Education". أن عملية بناء الحكمة الثقافية والاجتماعية تتطلب القيام بمجموعة من الخطوات، وهي: مناقشة الموضوعات الجوهرية، والتي تتضمن بيان كيفية تبني التركيز على الحكمة، ومدى الذهاب في ذلك. والتركيز على الحلول الاجتماعية: فالبرامج التي هي عادةً ما تبحث في المشكلات الاجتماعية الراهنة يجب أن تزيد من تركيزها على الحلول المحتملة، وعلى الخطوات اللاحقة التي تستحق اتخاذها. وإعادة هيكلة مجموعة المواد التعليمية المقدمة؛ وذلك لتسليط الضوء على المشكلات الإنسانية والحلول المحتملة. وتحديد مشكلة اجتماعية مؤثرة لمناقشتها وتوصيف تداعياتها على المجتمع.

منهجية الدراسة:

لأغراض استكمال هذه الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي المرتكز على الدراسة الميدانية للحصول على البيانات من مصادرها الرئيسية واختبار صحة الفرضيات للإجابة على تساؤلاتها. وذلك من خلال الاعتماد على استبانة تم تصميمها وفقاً للخطوات العلمية المتعارف عليها. ومن أجل البرهنة على أن الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها، والتثبت من صدقها، قام الباحثين بإجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب Cronbach

Alpha. وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، إضافة لذلك فإن معامل Alpha يزداد بتقدير جيد للثبات. وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة، طبقت معادلة Cronbach Alpha على درجات أفراد عينة الثبات. وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة لـ Alpha لكن من الناحية التطبيقية يعد ($Alpha \geq 0.60$) معقولاً في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية (Sekaran, 2003). وكانت نتيجة ثبات أداة القياس (90.2%) وهي نسبة مقبولة للقيام بعملية التحليل لتحقيق أهداف الدراسة.

حدود ومحددات الدراسة:

تكونت حدود الدراسة الحالية من الحدود المكانية والمتمثلة بالجامعات الخاصة بمدينة عمان، وهي (البتراء؛ والزيتونة؛ والإسراء؛ والشرق الأوسط؛ والعلوم التطبيقية؛ وعمان العربية للدراسات العليا؛ وعمان الأهلية). أما الحدود البشرية لهذه الدراسة فتمثلت في القيادات العاملة بالجامعات الخاصة بمدينة عمان من المواقع الوظيفية (رؤساء الجامعات، ورؤساء مجالس الأمناء، وأعضاء مجلس الأمناء، ونواب الرئيس، والعمداء). وما يرتبط بالحدود العلمية فقد اعتمد الباحثان في تحديد أبعاد الحكمة الإدارية على ما أورده كل من (Bierly, et..al, 2000) وهي (الاستشراف؛ والشمولية؛ والتكامل؛ والتحكم). أما ما يتعلق بمتغيرات فاعلية القرارات الاستراتيجية والمتضمنة (الالتزام بمعايير ضمان الجودة؛ الاحتفاظ واستقطاب الكفاءات؛ والاستراتيجية التنافسية) فقد تم الاعتماد على (Allen & Coates, 2009). وقد ارتبطت هذه الدراسة بمجموعة من المحددات والقيود التي تنعكس في تحديد الاستفادة من نتائج الدراسة ضمن حدود مجتمعها ومتغيراتها ومنها: الصعوبة في توزيع الاستبانة من حيث الوصول إلى كافة مجتمع الدراسة، حيث أنه يصعب التواصل مع كافة الجامعات لاختلاف مواقعها وصعوبة الوصول لأفراد عينة الدراسة حيث يتم توزيع الاستبانات فيما بين أفراد عينة الدراسة وبعد ذلك إعادة إلى الباحثين. وأن دقة نتائج هذه الدراسة مرهونة بمدى تعاون أفراد عينة الدراسة في الجامعات الخاصة بمدينة عمان.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من الجامعات الخاصة في الأردن. أما عينة الدراسة فهي من الجامعات الخاصة في مدينة عمان والبالغ عددها سبع جامعات وهي (البتراء؛ الزيتونة؛ الإسراء؛ الشرق الأوسط؛ العلوم التطبيقية؛ عمان العربية للدراسات العليا؛ عمان الأهلية)، وبهذا تكونت وحدة المعاينة والتحليل من القيادات الجامعية العاملة في تلك الجامعات ممثلة بـ (رؤساء الجامعات، رؤساء مجالس الأمناء، أعضاء مجالس الأمناء، نواب الرئيس، والعمداء) والبالغ عددهم في هذه الجامعات (191) استُردّ منها (169)، واستبعد منها (10) استبانات لعدم صلاحيتها لعملية التحليل الإحصائي، وبهذا يصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي ما مجمله (159) استبانة موزعة بين فئات أفراد عينة الدراسة.

متغيرات الدراسة وأنموذجها:

الحكمة wisdom: ممارسة الذكاء والخبرة بين ما هو خاص بالعلاقات بين الأشخاص Interpersonal وبين الشخص ذاته والعامة Extrapersonal على المدى الطويل والقصير لتحقيق الموازنة بين تعديل البيئة السائدة من أجل تشكيلها، وبين اختيار بيئة جديدة (Dunn, 2005: 1).

الحكمة الإدارية managerial wisdom: الاستثمار الأمثل للقدرات الفكرية الحدسية والاستشراف في بناء التصورات الشمولية الواقعية عن الحقائق والأحداث الراهنة، عبر توليف الموارد المعرفية والمعلوماتية المتاحة للمنظمة في الوصول إلى الأفعال والقرارات الاستراتيجية الرشيدة، باستعمال عمليات التكامل والتحكم (Bierly, et.., 2000, al). وفي الدراسة الحالية سيتم قياس الحكمة الإدارية بالاعتماد على المتغيرات التالية:

الاستشراف Revealing: درجة تحليل الظروف الحالية وتحريكها عبر الزمن ودرجة تحليل حالة أو حالات المستقبل المرغوب فيما يتعلق بالظروف التي تحت السيطرة، والقدرة على تحليل الأنشطة المستقبلية للوصول للمستقبل المرغوب

(Amsteus, 2008).

الشمولية Comprehensive: مدخل للبحث يعمل على دراسة الأمور بشكل شمولي معتمداً بذلك على الأنظمة المعقدة (1: 2007: Wikipedia).

التكامل Integration: عملية دمج مستويات مختلفة من الخبرات الإنسانية والسياسة، التقليدية منها والمعاصرة للتفكير الإداري (2001: Datta).

التحكم Control: القبول المدروس، أو القبول غير الناجم عن ردة الفعل (2006: Macdonald).

فاعلية القرارات الاستراتيجية Effectiveness of Strategic Decisions: هي القرارات التي تتصف بالتعامل مع المستقبل بعيد المدى بكافة أجزاء المنظمة، والتي تقود إلى نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها وتكون قابلة للتنفيذ ومستقلة ودرجة المشاركة في اتخاذها عالية (20: 2008: Wheelen & Hunger). وفي الدراسة الحالية سيتم قياس فاعلية القرارات الاستراتيجية بالاعتماد على المتغيرات التالية:

ضمان الجودة Quality Assurance: تلك العملية الخاصة بالتحقق من أن المعايير الأكاديمية المتوافقة مع رسالة المؤسسة التعليمية قد تم تحديدها وتعريفها وتحقيقها على النحو الذي يتوافق مع المعايير المناظرة لها سواء على المستوى القومي أو العالمي، وأن مستوى جودة فرص التعلم والبحث العلمي والمشاركة المجتمعية وتنمية البيئة تعتبر ملائمة. أو تفوق توقعات كافة أنواع المستفيدين النهائيين من الخدمات التي تقدمها المؤسسة التعليمية (الطائي، وآخرون، 2008).

الاستقطاب recruitment: النشاط الذي ينطوي على إيجاد عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم الاختيار من بينهم الأفضل لشغل وظيفة معينة (الطائي، وآخرون، 2006: 186).

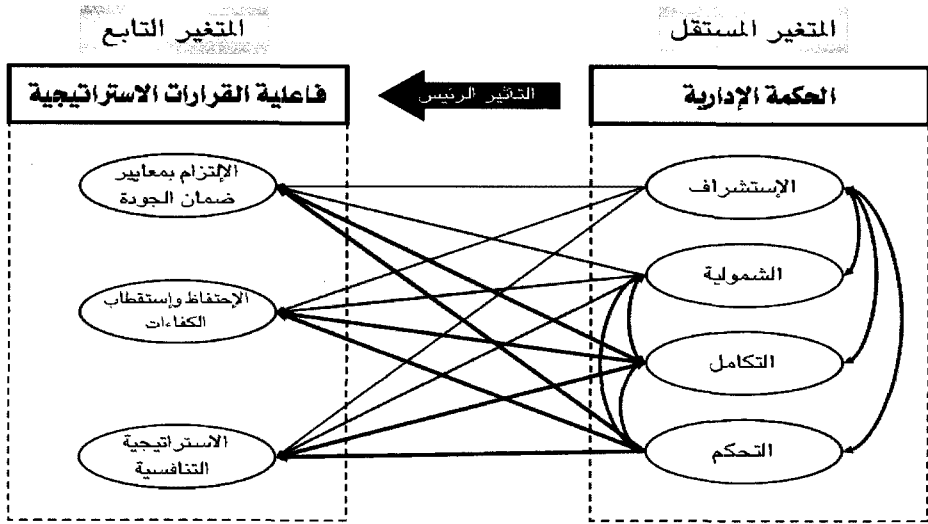
الكفاءات competence: تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد. ويتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، وبما ينعكس إيجاباً على المؤسسة من حيث تقويمها و قبولها و تطويرها (Banerjee, 2003: 251).

الاستراتيجية التنافسية Competitive Strategy: درجة خطط طويلة الأجل وشاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف، وهي التي تهتم بخلق وإدامة الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن إطار وقطاع الأعمال الذي تعمل فيه من خلال التركيز على خدمات معينة ومنفعة لفئات المتعاملين (الحسيني، 2000: 17، 18).

ويتفق الباحثان مع ما تطرق إليه الباحثون والكتاب حول تعريف متغيرات الدراسة الحالية، والتي اعتمداها في الدراسة.

الشكل (1)

أموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين

المعالجة الإحصائية:

تمت الاستفادة من الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical . SPSS Package For Social Sciences . في تحليل البيانات التي جمعت وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية الوصفية كالتكرارات، والنسب المئوية، بالإضافة إلى استخدام معامل Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم،

ومعامل ارتباط بيرسون Pearson للتعرف على مقدار العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة. وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد.

وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة:

الجدول (1) يبين المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (العمر، الجنس، عدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)، حيث يتضح أن 26 % هم من الذين تتراوح أعمارهم بين أقل من 40 سنة إلى 49 سنة. وأن 74 % هم ممن تراوحت أعمارهم من 50 سنة فأكثر. وأظهرت النتائج أن 92 % هم من الذكور وما نسبته 8 % هم من الإناث. وتبين أن 18 % من المبحوثين هم من الذين تقل سنوات الخبرة لديهم عن 5 سنوات. وأن 23 % هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم من 6.10 سنوات، وأن 42 % هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم من 11.15 سنة. وأوضحت النتائج أن 17 % هم ممن تزيد خبرتهم عن 16 سنة. وأخيراً، ما يتعلق بالمسمى الوظيفي فقد أظهرت النتائج أن 4 % هم من رؤساء الجامعات، وأن 6 % هم من نواب رؤساء الجامعات، وأن 4 % أيضاً هم من رؤساء مجالس الأمناء، وأن 50 % من المبحوثين هم من أعضاء مجالس الأمناء، وأن 37 % هم من عمداء الكليات في الجامعات محل الدراسة.

الجدول (1)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة - حسب المتغيرات الديمغرافية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	العمر	أقل من 40 سنة	8	5
		من 40-44 سنة	12	8
		من 45-49 سنة	22	13
		50 سنة فأكثر	117	74
		المجموع	159	100 %

92	146	ذكور	الجنس	2
8	13	أنثى		
% 100	159	المجموع		
18	28	5 سنوات فأقل	عدد سنوات الخبرة	3
23	37	من 6 . 10 سنوات		
42	67	من 11 . 15 سنة		
17	27	أكثر من 16 سنة		
% 100	159	المجموع		
4	6	رئيس جامعة	المسمى الوظيفي	4
6	9	نائب رئيس الجامعة		
4	6	رئيس مجلس أمناء		
49	79	عضو مجلس أمناء		
37	59	عميد		
% 100	159	المجموع		

اختبار فرضيات الدراسة:

عمل الباحثين في هذا الجانب على اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية، حيث تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال استخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson، وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد.

الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الحكمة الإدارية (الاستشراف؛ الشمولية؛ التكامل؛ والتحكم) بالجامعات الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للتحقق من العلاقة بين أبعاد الحكمة الإدارية (الاستشراف؛ الشمولية؛ التكامل؛ والتحكم) بالجامعات الخاصة بمدينة عمان، وكما يلي:

يبين الجدول (2) معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة، حيث يتضح وجود ست علاقات ارتباطية دالة معنوياً تفاوتت في شدة ارتباطها. فقد تبين أن أعلى القيم الارتباطية كانت بين متغيري الاستشراف والشمولية بقيمة بلغت (0.590^{**})، وهي دالة عند مستوى احتمالي ($\alpha \leq 0.01$) فأقل، فيما كانت أقل القيم الارتباطية

بين متغيري الاستشراف والتكامل، بقيمة بلغت (0.347^{**}) وهي دالة عند مستوى احتمالي ($\alpha \leq 0.01$) فأقل. وإجمالاً، وبالاستناد إلى النتائج المعروضة يظهر أن المتغيرات المبحوثة تترايط بعلاقات معنوية مما يؤشر أن الزيادة أو النقصان في أحدهما سينسحب بالنتيجة زيادة أو نقصان على المتغيرات الأخرى. والجدول (2) يوضح مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة الحالية.

جدول (2)

مصفوفة ارتباط بيرسون بين العلاقة بين أبعاد الحكمة الإدارية (الاستشراف؛ الشمولية؛ التكامل؛ والتحكم) بالجامعات الخاصة بمدينة عمان

المتغيرات	الاستشراف	الشمولية	التكامل	التحكم
الاستشراف	1.00			
الشمولية	0.590** Sig=0.000 N= 159	1.00		
التكامل	**0.347 Sig=0.000 N= 159	**0.464 Sig=0.000 N= 159	1.00	
التحكم	**0.362 Sig=0.000 N= 159	**0.463 Sig=0.000 N= 159	**0.519 Sig=0.000 N= 159	1.00

Significant at $P \leq 0.01^{**}$

Significant at $P \leq 0.05^*$

وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الحكمة الإدارية (الاستشراف؛ الشمولية؛ التكامل؛ والتحكم) بالجامعات الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحكمة الإدارية (الاستشراف؛ والشمولية؛ والتكامل؛ والتحكم) على فاعلية القرارات الاستراتيجية بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر الحكمة الإدارية (الاستشراف؛ والشمولية؛ والتكامل؛ والتحكم) على فاعلية القرارات الاستراتيجية بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان، وكما هو موضح بالجدول (3).

جدول (3)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الحكمة الإدارية على فاعلية القرارات الاستراتيجية بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان

*Sig مستوى الدلالة	T المحسوبة	β معامل الانحدار		*Sig مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.000	3.680	0.365	الاستشراف	0.000	4	14.190	0.269	0.519	فاعلية القرارات الاستراتيجية
0.520	0.644	0.064	الشمولية		154				
0.209	1.263	0.113	التكامل		158				
0.037	2.103	0.182	التحكم						

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للحكمة الإدارية (الاستشراف؛ والشمولية؛ والتكامل؛ والتحكم) على فاعلية القرارات الاستراتيجية بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر الحكمة الإدارية (الاستشراف؛ والشمولية؛ والتكامل؛ والتحكم) على فاعلية القرارات الاستراتيجية

بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان، وكما هو موضح بالجدول (3).

يوضح الجدول (3) أثر الحكمة الإدارية (الاستشراف؛ والشمولية؛ والتكامل؛ والتحكم) على فاعلية القرارات الاستراتيجية بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للحكمة الإدارية (الاستشراف؛ والشمولية؛ والتكامل؛ والتحكم) على فاعلية القرارات الاستراتيجية بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.519) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.269)، أي أن ما قيمته (0.269) من التغيرات في مستوى فاعلية القرارات الاستراتيجية بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالحكمة الإدارية بأبعادها، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.365) للاستشراف، (0.064) للشمولية، (0.113) للتكامل، (0.182) للتحكم. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالحكمة الإدارية بأبعادها يؤدي إلى زيادة في مستوى فاعلية القرارات الاستراتيجية بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان بقيمة (0.365) للاستشراف، (0.064) للشمولية، (0.113) للتكامل، (0.182) للتحكم. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (14.190)، وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحكمة الإدارية (الاستشراف؛ والشمولية؛ والتكامل؛ والتحكم) على فاعلية القرارات الاستراتيجية بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة (0.05)

وللتحقق من أثر الحكمة الإدارية على كل مكون من مكونات فاعلية القرارات الاستراتيجية بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد كما يلي:

H_{O2-1} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحكمة الإدارية (الاستشراف؛ والشمولية؛ والتكامل؛ والتحكم) على الالتزام بمعايير ضمان الجودة بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر الحكمة الإدارية (الاستشراف؛ والشمولية؛ والتكامل؛ والتحكم) على الالتزام بمعايير ضمان الجودة بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان، وكما هو موضح بالجدول (4).

يوضح الجدول (4) أثر الحكمة الإدارية (الاستشراف؛ والشمولية؛ والتكامل؛ والتحكم) على الالتزام بمعايير ضمان الجودة بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للحكمة الإدارية (الاستشراف؛ والشمولية؛ والتكامل؛ والتحكم) على الالتزام بمعايير ضمان الجودة بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.514) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.264)، أي أن ما قيمته (0.264) من التغيرات في مستوى الالتزام بمعايير ضمان الجودة بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالحكمة الإدارية بأبعادها، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.258) للاستشراف، (0.147) للشمولية، (0.154) للتكامل، (0.121) للتحكم. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالحكمة الإدارية يؤدي إلى زيادة في مستوى الالتزام بمعايير ضمان الجودة بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان بقيمة (0.258) للاستشراف، (0.147) للشمولية، (0.154) للتكامل، (0.121) للتحكم. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة، والتي بلغت (13.840) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحكمة الإدارية (الاستشراف؛ والشمولية؛ والتكامل؛ والتحكم) على الالتزام بمعايير ضمان الجودة بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة (0.05).

جدول (4)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الحكمة الإدارية على الالتزام بمعايير ضمان الجودة بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان

*Sig مستوى الدلالة	T المحسوبة	β معامل الانحدار		*Sig مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R2) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع	
0.007	2.752	0.258	الاستشراف	0.000	4	13.840	0.264	0.514	الالتزام بمعايير ضمان الجودة	
0.117	1.574	0.147	الشمولية		154					الوقفي
0.070	1.822	0.154	التكامل		158					المجموع
0.141	1.481	0.121	التحكم							

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

HO₂₋₂: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحكمة الإدارية (الاستشراف؛ والشمولية؛ والتكامل؛ والتحكم) على الاحتفاظ واستقطاب الكفاءات بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر الحكمة الإدارية (الاستشراف؛ والشمولية؛ والتكامل؛ والتحكم) على الاحتفاظ واستقطاب الكفاءات بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان، وكما هو موضح بالجدول (5).

جدول (5)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الحكمة الإدارية على الاحتفاظ واستقطاب الكفاءات
بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان

*Sig مستوى الدالة	T المحسوبة	β معامل الانحدار	*Sig مستوى الدالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.000	4.299	0.566	0.000	4	14.246	0.270	0.520	الاحتفاظ واستقطاب الكفاءات
0.800	0.254	0.033		154				
0.893	0.135	0.016		158				
0.008	2.667	0.306						

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (5) أثر الحكمة الإدارية (الاستشراف؛ والشمولية؛ والتكامل؛ والتحكم) على الاحتفاظ واستقطاب الكفاءات بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للحكمة الإدارية (الاستشراف؛ والشمولية؛ والتكامل؛ والتحكم) على الاحتفاظ واستقطاب الكفاءات بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.520) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.270)، أي أن ما قيمته (0.270) من التغيرات في مستوى الاحتفاظ واستقطاب الكفاءات بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالحكمة الإدارية بأبعادها، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.566) للاستشراف، (0.033) للشمولية، (0.016) للتكامل، (0.306) للتحكم. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام

بالحكمة الإدارية بأبعادها يؤدي إلى زيادة في مستوى الاحتفاظ واستقطاب الكفاءات بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان بقيمة (0.566) للاستشراف، (0.033) للشمولية، (0.016) للتكامل، (0.306) للتحكم. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة، والتي بلغت (14.246) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحكمة الإدارية (الاستشراف؛ والشمولية؛ والتكامل؛ والتحكم) على الاحتفاظ واستقطاب الكفاءات بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة (0.05).

HO₂₋₃: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحكمة الإدارية (الاستشراف؛ والشمولية؛ والتكامل؛ والتحكم) على الاستراتيجية التنافسية بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر الحكمة الإدارية (الاستشراف؛ والشمولية؛ والتكامل؛ والتحكم) على الاستراتيجية التنافسية بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان، وكما هو موضح بالجدول (6).

يوضح الجدول (6) أثر الحكمة الإدارية (الاستشراف؛ والشمولية؛ والتكامل؛ والتحكم) على الاستراتيجية التنافسية بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للحكمة الإدارية (الاستشراف؛ والشمولية؛ والتكامل؛ والتحكم) على الاستراتيجية التنافسية بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.381) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.145)، أي أن ما قيمته (0.145) من التغيرات في مستوى الاستراتيجية التنافسية بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالحكمة الإدارية بأبعادها، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.273) للاستشراف، (0.011) للشمولية، (0.169) للتكامل، (0.119) للتحكم. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالحكمة الإدارية بأبعادها يؤدي إلى زيادة في مستوى الاستراتيجية التنافسية بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان بقيمة (0.273) للاستشراف، (0.011) للشمولية، (0.169) للتكامل، (0.119)

للتحكم. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة، والتي بلغت (6.540) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحكمة الإدارية (الاستشراف؛ والشمولية؛ والتكامل؛ والتحكم) على الاستراتيجية التنافسية بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة (0.05).

جدول (6)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الحكمة الإدارية على الاستراتيجية التنافسية بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان

*Sig مستوى الدلالة	T المحسوبة	β معامل الانحدار		*Sig مستوى الدلالة	DF درجات الحرية		F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.019	2.374	0.273	الاستشراف	0.000	4	بنن الجامع	6.540	0.145	0.381	الاستراتيجية التنافسية
0.924	0.096	0.011	الشمولية		154	البواقي				
0.104	1.633	0.169	التكامل		158	المجموع				
0.236	1.191	0.119	التحكم							

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

النتائج والتوصيات:

النتائج:

يمكن تلخيص نتائج الدراسة الحالية على النحو التالي:

بينت نتائج التحليل الإحصائي لفرضيات الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحكمة الإدارية (الاستشراف؛ والشمولية؛ والتكامل؛ والتحكم) على فاعلية القرارات الاستراتيجية بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للحكمة الإدارية (الاستشراف؛ والشمولية؛ والتكامل؛ والتحكم) على الالتزام بمعايير ضمان الجودة بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للحكمة الإدارية (الاستشراف؛ والشمولية؛ والتكامل؛ والتحكم) على الاحتفاظ واستقطاب الكفاءات بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للحكمة الإدارية (الاستشراف؛ والشمولية؛ والتكامل؛ والتحكم) على الاستراتيجية التنافسية بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

التوصيات:

يوصي الباحثان رؤساء الجامعات وأعضاء مجلس أمنائها أن يتفكروا في مراعاة أبعاد إدارة الحكمة في القضايا الجوهرية التي تخص المفارق الأساسية الحرجة والحاسمة في أعمالهم وقراراتهم. ومحاولة زيادة ممارستها وتجسيدها على أرض الواقع ويمكن بلوغ ذلك عن طريق برامج التدريب المتقدم على إدارة الحكمة وإقامة الورش المسماة بورش مناقلة الخبرة، وكذلك عن طريق الجولات المعرفية في البلدان المتقدمة التي تملك خبرات ثرية في مجال الحكمة الإدارية. بالإضافة إلى زيادة القدرة على فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية عند أفراد عينة الدراسة من خلال مزاجية معطيات الحكمة الإدارية بالقرارات الاستراتيجية التي تتسم بمخاطرة عالية وتحتاج إلى عمق تحليل وتحذير معرني، ويتحقق ذلك عبر توسيع المشاركة وتقاسم المعرفة والحكمة وإثراء الخبرات والمهارات في الأداء

والمهام وهذا سيسهم بدوره في بناء الجدارات الجوهرية المتميزة والمستدامة للجامعات المذكورة محل الدراسة. كما يوصي الباحثان بتأسيس ثقافة التمكين في الجامعات محل الدراسة كتقنية سائدة لتطوير ممارسات الحكمة الإدارية واحتواء التحديات، ويأتي ذلك عن طريق إعادة النظر في البنى التحتية للجامعات والهياكل التنظيمية والوظيفية وإعادة هندستها بما يحقق المرونة والإبداع واستيعاب التغييرات في عصر المنافسة والعولمة المعرفية. واعتماد منهج استشراف السيناريوهات المستقبلية من قبل الجامعات محل الدراسة بوصفه ضرورة لبناء سيناريوهات اقتصادية مستقبلية تتضمن الكثير من الرؤى الأفاقية الشاملة. وأخيراً، أن تكون هناك استقلالية للجامعات الأردنية الخاصة بعدم تدخل أطراف خارجية في اتخاذ القرارات وخصوصاً الاستراتيجية منها.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- (1) الحسيني، فلاح عداي، (2000)، "الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- (2) سلمان، سامي تيسير، (1998)، "كيف تنمي قدرتك على اتخاذ القرار"، نيويورك، مركز الأفكار العالمية.
- (3) الصلابي، علي محمد، (2006)، www.libya-watanona.com
- (4) الطائي، يوسف حجيم؛ العبادي، محمد فوزي؛ العبادي، هاشم فوزي، (2008)، "إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي"، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- (5) الطائي، يوسف حجيم؛ والفضل، مؤيد عبد الحسين؛ والعبادي، هاشم فوزي، (2006)، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- (6) النداوي، سعد عزيز جواد، (1988)، "نظام معلومات تقوي العاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد: العراق.
- (7) ويند، يورام، وكروك، كولن، (2005)، "أصول اتخاذ القرارات الإدارية الحاسمة"، دار العربية للعلوم، بيروت: لبنان.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- (8) Allen, Charles D & Coates, Breena E, (2009), "**Strategic Decision Making Paradigms: A Primer For Senior Leaders**", Working Paper.
- (9) Amsteus, M., (2008), "**Managerial foresight: concept and measurement**", Foresight: the Journal for future studies: Strategic thinking and policy, Vol. 10 No. 1: 53-66.
- (10) Arnoud, D & LeBon, T, (2000), "**Practical and theoretical wisdom**", Practical Philosophy, Vol. 3. No.1: 6-9.
- (11) Aziz, Kaleem, (2004), "**Wisdom Management, through Value system**", <http://kaleemaziz.com/web/b2/index.php?>
- (12) Banerjee, P., (2003), "**Resource dependence and core competence: insights from Indian software firms**",

- Technovation, Vol. 23: 251-263.
- (13) Bigelow, John, (1992), "**Developing Managerial Wisdom**", Journal of Management Inquiry, Vol. 1, No. 2: 143-153.
- (14) Bosema, Clenn & Phatak, Arvind, (1989), "**Strategic Management: Text and Cases**", 2nd Ed, New York, John Wiley & Sons.
- (15) Clark, Charles M.A, (2010), "**Practical wisdom and understanding the economy**", Journal of Management Development, Vol. 29 No. 7/8: 678-685.
- (16) Cochrane, Don, (1995), "**Wisdom: A First Approximation**" in The Wisdom Page, <http://www.isn.net/info/dc-essa.html>
- (17) Datta, Tommy, (2001), "**Management Thinking From the Wisdom Management**" Literature of India Delhi Business Review, Vol. 2, No. 1, January – June: 1-4.
- (18) Dunn, Troy, (2005), "**Living Wisdom**", Working Paper.
- (19) Glueck, W. F & Jauch, L. R, (1979), "**Business Policy & Strategic Management**", 4th Ed., N. Y, Mc Graw- Hill International Book Co. Inc.
- (20) Johnson, Gerry & Scholes, Kevan, (1993), "**Exploring Corporate Strategy: Text & Cases**", 3rd Ed., New York, Prentice Hall.
- (21) Johnson, Thomas, (2006), "**Wisdom: The Highest Aim of Life and Higher Education**", Working Paper.
- (22) Lloyd, Bruce, (2005), "**Wisdom, Knowledge Management & Leadership: Linking the Past, Present and Future**", Working Paper.
- (23) Macdonald, Capthorne, (2006), "**Annotated Bibliography from Capthorne MacDonald's Book "Toward Wisdom"**", The outward –Oriented Adventure.
- (24) McKenna, Bernard & Rooney, David, (2005), "**Wisdom Management: Tension between Theory and Practice in practice**", Knowledge Management in Asia-Pacific 2005: Building a Knowledge Society: Linking Government, Business, Academia and the Community: 1-28.

- (25) Oliver, David & Johan, Roos, (2005), "**Decision making in high velocity environments: The importance of guiding principles**", Organization Studies, Vol. 26, No. 6: 889-913.
- (26) Pino, Jerry, Ortizy, (2006), "**Whatever Happens to Wisdom?**", The Wisdom page, <http://www.cop.com/info/wppino.html>
- (27) Schmookler, Andrew Bard,(2006), "**The Dance of polarization the Next step Beyond**", <http://www.cop.com/info/abs-essa.html>
- (28) Sekaran, Uma, (2003), "**Research Methods for Business**", John Wiley & Sons, U.S.A.
- (29) Smith, DVL & Fletcher, JH (2001), "**Inside Information: Making Sense of Marketing Data**", John Wiley & Sons, UK.
- (30) Wheelen, T. and Hunger, J., (2008), "**Strategic Management and Business Policy: Concepts and Cases**", 11th ed, New Jersey, Person Prentice-Hall.
- (31) Zeleny, Milan, (2007), "**From Knowledge to Wisdom: Strategic Challenges of Business Education**", International Association Jesuit Business Schools.

مؤشرات الفضاء المكاني للرواية في الأردن

"دراسة في نماذج مختارة"

د. عماد علي سليم أحمد الخطيب

كلية الآداب

جامعة الملك سعود

الملخص:

لقد شهد مفهوم (المكان) تطوراً في المناهج النقدية الحديثة، ولاسيما النقد الظاهراتي Phenomenological Criticism الذي يقوم على تحليل الوعي، وكان أبرز مطوري هذا النقد (غاستون باشلار) في النقد الفرنسي الذي سرعان ما انتشر في خريطة النقد الأدبي الحديث. وقد أطلق (باشلار) نظريته عام (1938) في كتابه "التحليل النفسي للنار"، وأتبعه بكتبه الأخرى، ومنها "شعرية المكان" (1957) الذي ترجمه (غالب هلسا - الأردن) عن الإنجليزية عام (1980) بعنوان "جماليات المكان" .. وكان الانتشار الأوسع لهذا الفهم المتطور للمكان وجمالياته في النقد الأدبي العربي الحديث إثر تعريب كتاب باشلار. ولقد اعتنت الدراسات النقدية الحديثة بتحليل عناصر الخطاب السردية، ومنها (المكان) باعتباره ملفوظاً حكائياً قائم الذات، وعنصراً من بين العناصر الفنيّة الأخرى المكونة للنص السردية. من هنا حاول الباحث تناول شعرية المكان في الرواية الأردنية، دارساً تنوع الأمكنة، وتعدد الفضاءات، مهتماً بتوصيفها بطريقة متخيلة مرتبطة برؤى الشخصيات الفكرية، ومخزون الذاكرة، وأحياناً بالحلم والاستيهام.. وسيحاول الباحث دراسة شيء من هذا في الرواية الأردنية، واختار الباحث عينة بحثه

الروايات الأردنية المكتوبة في الأعوام المتأخرة ناضجة الحدث ويمكن تأويل مرجعيتها،
ودرس المكان ضمن الفضاءات التالية:

- الفضاء الثنائي للمكان.
- أولاً: بين القرية والمدينة.
- ثانياً: بين البادية والمدينة.
- الفضاء الأسطوري للمكان.
- الفضاء التاريخي للمكان.
- مؤشرات فضاء المكان المغلق والمفتوح.

Placement Space in Jordanian Novels "Study Different Novels As A model"

Emad Ali Saleem Ahmad Al-khateeb

Department of Arabic

King Saud University

Abstract

The concept (place), has faced developing in new criticism terms; Phenomenological criticism in specific; in which it stands for awareness analysis. **Pashler G.** was one of the famous developers for this criticism – in French criticism - The new criticism studies concerned with Narrative analysis.

Moreover, the searcher attempt to study some of the studies mentioned above in the Jordanian Novel, he also chose a sample from Jordanian Novels written Last, because these Novels has Mature event and can interpret its authority through studying place within these spaces:

- Dual space for place between the village, and the city & between Badya, and the city.

- The Mythological space for place.
- The Historical space for place.
- The spacemen Sign of closed and open place.

تطور مفهوم (المكان) في المناهج النقدية الحديثة، وكان أبرز المطورين الناقد الفرنسي (باشلار). وقد أطلق (باشلار) نظريته عام (1938) في كتابه "التحليل النفسي للنار"، واتبعه بكتبه الأخرى، ومنها "شعرية المكان" (1957) الذي ترجمه (غالب هلسا-الأردن) عن الإنجليزية عام (1980) بعنوان "جماليات المكان" (1). وأوضح (هلسا) أن النقطة الأساسية التي ينطلق منها المؤلف هنا هي أن البيت القديم، بيت الطفولة، هو مكان الألفة، ومركز تكيف الخيال (2).

والمكان ملفوظ حكائي قائم الذات، وعنصر من بين العناصر الفنيّة الأخرى المكونة للنص السردي. وقد أولى النقاد أهمية دراسة المكان الروائي، دارسين القيم الرمزية للأمكنة، المرتبطة بالسارد والشخص، في جميع تجلياتها وتعارضاتها، ومن هنا حاول الباحث تناول شعرية المكان في الرواية الأردنية من زاوية أنه لا يمكن بأي حال تناول المكان الروائي بمعزل عن باقي المكونات الأساسية في الآلة الحكائية، لذلك يؤكد حسن البحرأوي أن "ظهور الشخصيات ونمو الأحداث التي تساهم فيها هو ما يساعد على تشكيل البناء المكاني في النص... وتعدد الأمكنة بتعدد فضاءات العمل الروائي، ويقدر ما تحيل إلى أماكن واقعية حقيقية، بقدر ما يتم استعمالها وتوصيفها بطريقة متخيلة مرتبطة برؤى الشخصيات الفكرية، وبمخزون الذاكرة، وأحياناً بالحلم والاستيهام (3).

وسيحاول الباحث دراسة شيء من هذا في الرواية الأردنية، ويظهر من خلال القراءة النقدية لها أنها تولي المكان أهمية تصل حد الاقتناع بان الروائيين الأردنيين قد فهموا دور المكان في تحديد عناصر العمل الروائي وبسط مفهومه وغرضه عندهم.

ويربط السرد بالمكان، وللسرد موقع قريب من العلامة التي ينبغي أن ينظر إليها.. وإلى تفاعلها بالأركان السردية الأخرى من زمان أو أشخاص.. ولكل حدث يقع في الرواية في وقت ما مجالا لا بد أن يجري فيه، وأن هذا المجال الذي تتكرر تسميته مكانا لا يظهر عشوائيا، إنما له دور في إضفاء الصنعة المتقنة على النص. هذا ما سيحاول الباحث دراسته في الرواية الأردنية. وقد تطور مصطلح 'المكان' بتأثير علم السرد ولا سيما ما تم في ذلك من إنجازات (غريغاس)، وأفضى هذا التطور إلى مصطلح جديد

هو «الفضاء» أو الحيز. وأصبح (الفضاء الروائي) يعرف بـ«الحيز الزمكاني الذي تتمظهر فيه الشخصيات والأشياء متلبسة بالأحداث تبعاً لعوامل عدة تتصل بالرؤية الفلسفية وبنوعية الجنس الأدبي وبحساسية الكاتب أو الروائي»⁽⁴⁾.

إن المنهج السيميائي يفيد في تحليل السرد، من خلال فهم الزمكانية نحو مصطلح (الفضاء) المستند إلى إنجازات (بروب) ومن جاء بعده، ويتقدمه (يوري لوتمان) الذي عالج المكان ودلالاته في كتابه «بناء العمل الفني»، المترجم من السوفييتية إلى الفرنسية عام 1976. وقد انطلق (لوتمان) في تحليله للمكان الفني من مقولة أساسية مؤداها أن اللغة هي النظام الأولي لتحويل العالم إلى أنساق، وأن اللغة ليست قائمة من التسميات، ولكنها مجموعة من العلاقات الخاضعة لقواعد وقوانين. وبالإضافة إلى اللغة فقد أبدعت الثقافة البشرية أنظمة وأنساقاً أكثر تعقيداً، قد تستخدم بعضها اللغة الطبيعية مادة لها (الأدب، الأديان، الفلسفة.. الخ)، وقد تستخدم بعضها مواد أخرى (الصورة في المقام الأول)، ولكنها تستعين بنظام اللغة وطرائق تشكيلها. وقد اهتم لوتمان اهتماماً بالغاً بالفنون بوصفها أنظمة منمذجة، أنظمة تخلق أنساقاً دلالية.. ونظر لوتمان في إطار التحدث عن المكان الفني إلى العمل الفني نظرة خاصة: فالعمل الفني مكان محدد المساحة «اللوحه الفنيّة أو التمثال أو القصيدة أو الرواية»، فمن جانب يشغل العمل الفني حيزاً معيناً في الكون الفسيح، ولكنه من جانب آخر، وهذه هي خاصيته الجوهرية، يمثل في هذا الحيز المحدود حقيقة أوسع منه وأشمل هي العالم اللامتناهي. ويتم هذا التمثيل من خلال مجموعة من القواعد المتفق عليها ضمناً، هي التقاليد الفنيّة، وهذه القواعد هي أساس النظام المنمذج. فنجد مثلاً أن قوانين المنظور في الرسم تمكن الفنان من تمثيل العالم المحسوس ذي الأبعاد الثلاثة على قماش اللوحه ذات البعدين فقط.. فاللامتناهي يصبح عند معظم الناس مكاناً متسعاً جداً، ومن ثم ترتبط كثير من القيم المجردة بإحداثيات مكانية محسوسة⁽⁵⁾.

ودرس المكان في الرواية - إضافة لغالب هلسا - دراسة مستقلة أو ضمن مجموعة دراسات كل من غسان إسماعيل عبد الخالق، في كتابه «الزمان، المكان، النص: اتجاهات في الرواية العربية المعاصرة في الأردن»، وعبد الرحيم مراشدة، في كتابه «الفضاء الروائي» الرواية في الأردن نموذجاً، وسناء كامل الشعلان، في كتابها «السرد الغرائبي

والعجائبي في الرواية والقصة القصيرة في الأردن)، وأروى عبيدات في كتابها الرواية النسوية الأردنية "بين الالتزام والسرد"، ونضال الصالح في كتابه (سميحة خريس-قراءات في التجربة الروائية)، وغيرهم الكثير..⁽⁶⁾.

ثم انتشرت دراسة المكان وجمالياته، حسب الممارسة النقدية لهذا الناقد أو ذاك، أما فكرة الحيز والفضاء، فلعل (عبد الملك مرتاض) أول من قال بها.. في نقده التطبيقي، ويلاحظ التقارب بين ألفاظ "الحيز" و"الفضاء" و"المكان" في تطبيقه النقدي. ويرى مرتاض أن مفهوم "الحيز" مماثل لمفهوم "الفضاء"، فقد درس الحيز من عدة مستويات هي الحيز الجغرافي والحيز الشبيه بالجغرافي والحيز المائي والحيز المتحرك والحيز التائه والحيز الخرافي والحيز العجيب الغريب، ولم يقصر مرتاض الحيز على أطره المتعددة والمتنوعة، بل نظر إليه ضمن المنظور السردى برمته، بوصفه حركة بالنسبة لأهم الشخصيات المركزية في هذه الحكاية⁽⁷⁾. ويأخذ مفهوم الفضاء أربعة أشكال هي الفضاء الجغرافي وفضاء النص والفضاء الدلالي والفضاء كمنظور⁽⁸⁾. ويمكن التمييز بين الفضاء والمكان، فالفضاء شمولي يشير إلى المسرح الروائي بكامله، والمكان والفضاء يتعلقان معاً بمجال متفق، وأعلى الظاهر مختلف، ولكنه في الباطن يتفق، مثلما أراد الراوي عند إلياس فركوح في روايته (أعمدة الغبار) إذ يشير للبدوي الذي يرفض أن يسيطر عليه فضاء المدينة وهو يتمسك بموقف نفعي وسط فإذا أفادته قام إليها وإلا فلا! "جئت لأرى ماذا ستعطيني مدينتكم"، ثم إنه سيكتشف المدينة، وكيف أهما "وهم الغريب،... وسراب هازئ"⁽⁹⁾.

غير أن المكان شديد الأهمية كمكون للفضاء الروائي؛ لأن "الأمكنة، بالإضافة إلى اختلافها من حيث طابعها ونوعية الأشياء التي توجد فيها تخضع في تشكيلاتها أيضاً إلى مقياس آخر مرتبط بالاتساع والضييق أو الانفتاح والانغلاق، فالمنزل ليس هو الزنانة، مع انغلاقهما معاً، وكلّ محيطات الأشياء تقدم مادة أساسية للروائي لصياغة عالمه الحكائي، حتى أن هندسة المكان تساهم أحياناً في تقريب العلاقات بين الأبطال أو خلق التباعد بينهم"⁽¹⁰⁾. كما أن المكان لا يعيش منعزلاً عن باقي عناصر السرد، وإنما يدخل في علاقات متعددة فمن الروائيين من أشار إلى المكان إشارة صريحة دون موارد، كقول الراوي في رواية إلياس فركوح (أعمدة الغبار):

"اعتادت على أن الأحاديث في هذا المكان لا يسمعها غير المشارك فيها عن قرب". وقوله: "تلك التعليمات التي يتشققها المرء مع هواء المكان المرئي دخانا معلقا.."(11).

إن للأماكن نمطين في الاستخدام الروائي هما نمط استخدام الأماكن المغلقة: وهي تلك التي لها دور بارز في رسم الخط العام في الفعل الروائي، مثل: البيت، إذ تجد فيه الشخصيات حريتها الكاملة فيه، فالعلاقة تبدأ بين الإنسان والبيت من لحظة ميلاده وتطوره وتفاعله، ومن الأماكن المغلقة: الغرفة، والمقهى، والبيت، وغيرهم.. ونمط استخدام الأماكن المفتوحة: وهي تلك التي يمتد بها الروائي للخروج إلى الطبيعة الواسعة، ففضاء الطبيعة الذي تتحرك فيه شخصيات العلم الروائي يمثل حقيقة التواصل مع الآخرين، ومن ثم التوسع والانطلاق في الحركة والحدث الروائيين، ومن الأماكن المفتوحة: الشارع، والحديقة، وغيرهما.. ويرى الباحث أن بعض الأماكن تشترك في كونها مغلقة ومفتوحة في آن معا، حسب نظرة الراوي لها، من ذلك رؤية بعض الروائيين لمدينة(عمان) مثلا، فمن الرواة من يعدها مفتوحة على نفسه، ويرى فيها انفتاح المعنى على ذاته.. ومن الروائيين من يراها مغلقة (بفتح اللام) على ناسها رغم انفتاحها وحضارتها! وقد يحرص الروائي على ذكر الأمكنة بواقعيتها من خلال ذكر أسماء واقعية، وهو بذلك يمارس وظيفة إرساء مرجعية لفضاء يمكن التأكد من وجوده، ثم التركيز على قدر شخصية معينة لها ارتباط ما في ذلك المكان، أو أن الراوي يسرد علاقات داخلية يقوم العمل الأدبي ببناؤها..(12).

وبعد، فيشكل المكان عنصرا بارزا في العمل الفني، لا يمكن تجاوزه، فهو يعمق الصلة والتواصل بين القارئ والنص، بما يجعل القارئ يشارك الكاتب في بحثه عن المكان واستعادة الذات والهوية.. من خلال كتابة الرواية عن تاريخ المكان وأن لكل تاريخه مع الأمكنة. إذ تتبع أهمية المكان في العمل الأدبي لدوره الواضح في تجسيد رؤية الكاتب لهوية الإنسان، ووجوده القائم على الأرض التي تتبع منها هذه الرؤية، فانظر ذلك في تعدد ذكر الروائي للمكان في نكهة خاصة ومتميزة كنتاج مركب لتشابك الأبعاد النبوية، والدلالية، والرمزية، والإيديولوجية، فضلا عن البعد الجغرافي الذي يعمل على تنظيم خيال القارئ وترتيب معطيات تصوره ورؤياه الظاهرة والباطنة (13).

الفضاء الثنائي للمكان:

أولاً: بين القرية والمدينة:

يمكن أن يكون الوقوف عند القرية في الرواية الأردنية وقوفاً عابراً بالتسمية، ويمكن أن يفوق ذلك إلى أن يكون الاسم هو «الدال» على (مدلول) يعرفه القارئ، بتعمد الراوي لاختياره، فمن الأول نختار ذكر الروائي إلياس فركوح في روايته «أعمدة الغبار» لقرية (دبين / الأردنية) حيث يقف البطلان يتبادلان النظرات وتقف الذاكرة عند تلك «السفوح النازلة إلى الوادي عند مصطبة المياه الإسمتية.. حيث الحمأة في حلق (رأس منيف)»⁽¹⁴⁾.

أما صورة قرية الروائي زياد قاسم في روايته (الزوبعة) فممتدة إلى حيث الحدث، وتقف عند حدود «تل إربد» المعروف، وتنطلق منه إلى «لواء الكورة»، ومدينة «السلط»⁽¹⁵⁾، ومدينة (الكرك)، وقرية (رحابا).. ويحضر (تل إربد) وتحضر (إربد) حضوراً متميزاً لاقتربها من الجهة السورية أثناء الحرب، فيقول:

"يا أمر فؤاد بيك بالاستحكام في التل. وتدارس والضباط إمكانية التفاوض مع الشقيرات لتسليم القتلة. فاقترح ملازم إربدي نسبة إلى إربد أن يذهب بنفسه لإقناعهم بذلك. إلا أن فؤاد بك رفض بإصرار. سيقتلونه بمجرد أن يتبينوا لهجته الإربدية. أقترح أن يكون المفاوض من خارج إربد"⁽¹⁶⁾.

ثم يصور (زياد قاسم) صورة من صور التضحية والمعركة التي دارت على ثرى إربد وتلها إذ "غدا التل مطوقاً من جهات ثلاث. وكأن أهالي القرى قد استعدوا للمقاومة. وراودت الكثيرين الشكوك بالدليل الذي قادهم من حديثاً"⁽¹⁷⁾. ولما أصبح الجنود على مقربة من التل، وصلت النجدات من القرى المحيطة. فاستقر الرأي على مغادرة التل. مع ما ينطوي عليه ذلك من مخاطرة لا تقل عن مخاطرة البقاء فوقه.. وتراوح الأمر بين أن ساد الصمت، ودبت الفوضى فوق تل إربد. والوضع لا يحتمل.. واستسلم الجنود. وزجر شيخ القرية برجاله وهددهم إن أساءوا معاملة الجنود الأسرى. وصار الأمر معقداً بين الإنجليز. وحكومة العاصمة عمان. وإربد التي صار لها ثأراً!

ثم إن الوقوف عند العناصر المكونة للخطاب الروائي الذي يهمننا هنا يتم بالتفكيك الكلي (الرواية) إلى الجزئي (والمكان من ذلك الجزئي...). وإن تفكيك كل عنصر على حدة؛ كتفكيك المكان إلى مركز وهامش، أو إلى مدينة أو قرية.. مثلما صنعت الروائية سميحة خريس في روايتها (شجرة الفهود) وقد برز عندها التزامها بمنطق البيئة الاجتماعية من خلال التوقف منذ اللوحة الأولى/الافتتاحية في الرواية عند الهضبة الشمالية لمدينة "إربد" .. التي اختارها "فهد" الأب لتكوين سلالة الفهود هناك! في حين اختار "فهد" الابن الأخير للسلالة "أمريكا" أرضاً لأحلامه، نافضاً يده عن السلالة ومن فيها... ومعروف أن الأراضي معروفة لأهلها الذين يعتنون بفلاحتها، وأظهرت (خريس) أن أرضاً تزرع بالعدس، وأخرى بالقمح وثلاثة بالزيتون ورابعة تزرع بالعنب.. واستمرت الكاتبة في سرد أحداث تتعلق بماضي منطقة الشمال الأردني كدخول الماء والكهرباء للمنطقة، وافتتاح أول دار سينما، ومعرفة الساردة بدخول أول مذياع.. واستخدام الغاز ضد أول مظاهرة نسائية محيطة للمدارس بإربد⁽¹⁸⁾.

وقد يعني هذا أن عملية الفصل بين المكان والزمان ليست إلا ضرورة منهجية.. وكذلك الفصل بين أحداث القرية والمدينة في الرواية الأردنية، إذ تأخذ ثنائية القرية والمدينة أشكالاً مختلفة، تقوم العلاقة بينهما على الصراع، حيث تغدو المدينة هي الأقوى بما تمثله من سيطرة قوية ومركزية على تسيير الشأن الحياتي، في حين يبقى للقرية هامش في هذه العلاقة، من خلال الحب والانتماء والرضى للمكان! فكيف تجلت ثنائية: القرية والمدينة كمكان في الرواية الأردنية؟

ربما تكون الدلالة المكانية في الرواية واضحة المعالم، كما في رواية سميحة خريس (القرمية)، وربما تختفي هذه الدلالات وراء عدد من الصور الخيالية لعظمة المدينة، وبساطة القرية- في اللحظة التي تصورها الراوية - مع ما لا يخفى من ارتباط أخاذ بمعنى الأرض ومفهوم الحرية التي يعيها مفهوم الانتماء، فتقول خريس في (القرمية)⁽¹⁹⁾:

"ما سبب يدعوني للعودة وترك الطفيلة... آنست عشبها الأخضر
وأشجارها المثمرة.. وأن أرعبتني البيوت، الجدران العالية من الطوب
المتلاصق بطين الأرض.. والأسقف المشدودة بجذوع الأشجار

وأعواد القصب المقوية بفتائل الصوف.. أحببت الطفيلة.. وتسكعت
في وديان ضانا..".

ثم تصرح خريس بالمكان دون دلالات غير مباشرة وهي تقول⁽²⁰⁾:

"على مشارف الطفيلة أبطأت الكحيللة في سيرها وكأنما تدعوني
للتأمل، وإن مررت بالمكان سابقا فكأنني لم أعرفه قبل اليوم.. ساورني
الأسى لأني لم أشعر بروح المكان من قبل.. رغبت في فهم المكان
مكشوفاً بهيا.. للكون إيقاع شجي يبدأ من داخلي وينداح حولي في
تلك الروابي الخضر..."

وتكون نهاية المشهد بالانتصار في المعركة، ضد الجور العثماني كما تقول⁽²¹⁾:

"فرغ الوادي من الأتراك - بعد تفوق صيحات البدو والفلاحين
-، وشفق الشمس يذوب في رمل الصحراء تاركا سحره فوق
التلال" ليستعيد البطل نشوة المتعة التي أسرتة وهو في طريقه إلى
الطفيلة. ثم يتكامل المشهد في صورة عدم نوم القرية تلك الليلة -
ليلة النصر - والفلاحون يدبكون والبدو يهللون ويدحون "كل شيء
في اضطراب غريب". ويعود البطل إلى السير مكتفياً بجلال الهضاب
والتلال.

أمّا تجلي القرية عند الروائي محمد الطاهات، في روايته (حكاية قرية وحكاية
رجل) فيظهر، منذ العنوان؛ فتحس بأهمية المكان/القرية (تحديدا) نسبة للحدث الأهم
في الرواية وهو حكاية الرجل الذي ينتمي إليها، فيقول الراوي:

"كم تمنى عمر أن تطير به الأيام، لينتهي وليعود إلى بلده التي اشتاق
إليها، واشتاق هي إليه. اشتاق إلى شمسها وهوائها، اشتاق إلى طبيعتها
النقية.."⁽²²⁾.

في حين قد يستدعي الراوي القرية استدعاء مقارنة، على سبيل الذكر فقط،

دون تحديد اسمها، مثلما صنع الروائي موسى الأزرجي في روايته ذيب الصالح (الشتات) وقد بدا في:

"مخيلته قهقهات بناته قبل أن يتفرق ست منهن في بيوت القرية،
وبيوت عمان والزرقاء وإربد..."⁽²³⁾.

ثم تتدرج الرواية بذكر أسماء المدن التي تخدم سرد النضال العربي فيها، من ذلك قول الراوي، أن الأتراك:

"قاموا بالإحصاء والتجنيد والسخرة في الكرك"⁽²⁴⁾.

ثم يذكر أن شرارة الانتخابات في البلاد قد شاركت فيها الحكومة، وأن القرية ظلت غير معنية في الأمر، إشارة إلى إهمال الحكومة للقرية، وما يجري فيها.. إلا أن القرية في لحظة ما تصبح:

"طرفا في عملية المقامرة الكبرى".

وتحولت قرية بطل الرواية (فارس) إلى منافس قوي للقرى من حولها، التي أعلن فيها عن مرشحين للبرلمان⁽²⁵⁾.

وإن وجود الأشياء إلى جانب الموضوعات الروائية، يقتضي أن تتخذ مواقعها بترتيب وتنظيم، حسب ما تقتضيه الوظائف والأحوال في العالم الروائي⁽²⁶⁾:

"عاد عمر.. ليستقبل في بلده استقبالا عظيماً".

ثم يتزوج من ابنة عمه، ويريك المشهد بلغة الراوي علاقة القرية بالمدينة عندما يقول بعد زواجه:

"و ينتهي قلقها وخوفها من بنات المدينة..."

ويقول - كذلك - عن الحافلة الوحيدة التي كانت في القرية:

"تؤدي عملها، ليبقى الاتصال والارتباط بين القرية والمدينة موصولاً. تأتي إلى قريتنا من قرية أخرى ثم تذهب إلى قرية ثالثة وبعدها إلى المدينة".

وكذلك حديثه عن أولئك التجار، والمرضى، وطلاب مدرسة الثانوية، وعمال الأشغال العامّة الذين يسرعون إلى الحافلة مع بزوغ الفجر ليصلوا إلى المدينة.. ويكون هذا في الصيف، أمّا في الشتاء فيضطر أولئك إلى السّكن في المدينة لكنّ الحافلة لا تتمكن من الوصول، فالطريق ترابيّ والأرض طينية! ولما صار الطريق مُسَلَفَتاً فَرِحَ النَّاسُ وكثُر اتصّالهم بالمدينة جماعات وأفراداً بعمل وبدون عمل فالمدينة قرية والأجرة زهيدة! (27).

ثم تتوالى العوالم عنده تدريجياً، من عوالم مغلقة وأخرى مفتوحة، فنرى: المدرسة التي رفضها أهل قريته بالأمس صارت مطلباً، والخيمة التي يعلم فيها (عمر) القضاء في البادية، نقله إلى الكرك بأمر من كلوب وتعيينه معلماً، والطرق التي تمتلئ بأبناء القرية، والشوارع الترابية الضيقة المعوجة في القرية، والمقبرة الدارسة التي اقترح إقامة مشروع المدرسة الجديدة فوقها، والحقل والشارع والمسجد والسوق الذي يتلاقى فيه أهل القرية المتخاصمين، والأرض التي يريدون إعادة توزيعها واستصلاحها وزراعتها، والبيوت والمضافات التي يناقشون فيها أمورهم.. ولواء عجّلون الذي ينتقل (عمر) فيه من مدرسة إلى أخرى مديراً فاعلاً متميزاً.. والسجن الذي دخله (عمر) متهماً بخروجه في حزبه عن النظام! وصولاً إلى المكان الأهم وهو قريته الذي يذكره لا على التلميح، بل التصريح: القرية ليست ذلك المكان المفتوح - يعني المتسع -، بل هي مكان ضيق - يعني يعرف بعضها أخبار بعض بسهولة والقرية هي التي يعود إليها (عمر) والفرح يغمره من تطورها حالها واهتمامها بالمدرسة والتعليم - والقرية هي أكبر قرية في اللواء، بل في المملكة - ويردها أن تكون الأكبر في كل شيء ويصلها.. فيصلها مديراً على المدرسة التي ساهم في بنائها.. ومن التلميح قول الراوي:

"ازداد إعجاب أهل الكرك بهذا الذي جاء إليهم من أقصى الشمال" ..

وهو إشارة إلى تقسيمات يريد بها غير التفرقة بين الناس.. ويرفض الراوي تقسيمات الاستعمار. كما يذكر بأن المدرسين في مدرسة الكرك كانوا عرباً

من "فلسطين" و"سوريا" إضافة إلى "الأردن" و أنهم ينتمون لوطن واحد ولا فرق في كونهم يدرسون في فلسطين أو في سوريا أو في الأردن فهذه تقسيمات وضعها الاستعمار.

إنّ استثمار الطاهات المكان كان استثماراً فضائياً فجعله موضوعاً لروايته التي تنتقل إلى الذات والآخر.. بحثاً عن ذاته الخاصة، وأخرى تلك الذات الروائية التي تدرك نفسها وفعلها عن طريق إدراكها للغير. فالراوي يقدم حدثاً عن أستاذه والقرية التي صنعها، وعلى أرضية المكان المتجانسة افتراضاً القرية والطين والبيوت والأرض والشارع وغيرها، تبرز أو تطفو الموضوعات على نحو ما ندرك به بقعة ملونة مرسومة كما يحلو للراوي تقديمها⁽²⁸⁾.

ومن الروايات التي استثمرت المكان/المدينة استثماراً ناجحاً رواية (امرأة خارج الحصار: رجاء أبو غزالة) فجعلت من عمان ملاذاً لها بعد إصابتها بالسرطان، وهذا قولها على لسان الرواية:

"أنت تفكرين بالعودة إلى عمان وكأن المدينة هي ملاذك.. ستعودين إلى عمان لأن جميع السواح يعودون إلى مدنهم وقراهم البعيدة... إلى شوارعهم وبيوتهم الآمنة"⁽²⁹⁾.

وفي رواية سميحة خريس شجرة الفهود "تقاسيم العشق"، يقوم السارد بتوصيف شكل الأماكن وتحديد ملامح امتداداتها، إذ تصف الرواية بحميمية، مدينة إربد الأردنية، وهي تخلد المكان عبر رفته بأحداث ذات بعد حميم في الوعي الجمعي، واستحضرت تفاصيل من زمن الحرب:

"إربد بلا عيون، لا شبايك، كلها ملطحة بالنيلة النيل الأسود الذي يفسدون به بهاء الشبايك الرجاجية، أهذا الحجاب يحميننا من الهجوم الإسرائيلي؟... هذه أيام الحرب. الخوف. وما خفي".

ثم تردف خريس روايتها بالعلاقة بين مدينتي إربد وعمان، وتصور وقت الرحيل إلى عمان على ما فيه من مشقة وكانوا يسمون الرحلة إلى عمان برحلة الشتاء والضيف.. ثم ترصد كيف تم تأجير البيت الكبير في إربد لوزارة التربية ليكون مدرسة، وأن أمها

كانت تنوي الخلاص من الجيرة السيئة في إربد.. وتصف البيت الإربداوي:

"أتمشى بين الأعمدة القديمة، أتأمل غطاء البئر المغلق منذ سنوات
بقفل ضخّم.. بركة الماء التي جفت، وقطع الفسيفساء الزرقاء
المتساقطة على أرضيتها.." (30).

ويأخذ المكان حيزاً ملحوظاً في رواية خريس، فيجد الباحث تردداً لـ"فلسطين"،
و"نابلس"، و"الخليل"، و"القدس" (31)، والنتيجة التي تسجلها الرواية في ذكرها لتلك
الأمكنة باسمها صراحة هي أننا:

"نستعيد أنفسنا ويعود ذلك للكبرياء - بالنصر - إلى وجوه الفهود" (32).

وذكرت الروائية سحر ملص في روايتها (سفر الرحيل) اسم مدينة الطفيلة،
وبعض أوصافها وحكايات عنها، على أن المكان في الرواية أيّاً كان شكله، ليس هو
المكان في الواقع الخارجي تماماً، ولو أشارت إليه الرواية، أو عنتته، أو سمته بالاسم، إذ
يظل المكان في الرواية عنصراً من عناصرها الفنية.

وإنّ المكان في الرواية هو "المكان اللفظي المتخيل، أي المكان الذي صنّعه
اللغة انصياعاً لأغراض التخيل الروائي وحاجاته" (33)، "فالنص الروائي يخلق عن طريق
الكلمات مكاناً خيالياً له مقوماته الخاصة وأبعاده المتميزة" (34)، وإن كان اسمه في الحقيقة
معروفاً، كما في قول السارد:

"الطفيلة.. بيوتها كثيرة... وممراتها وعرة.. والأشجار الجميلة محيطة
بها.. وعندما تهبط المنحدر المقابل لها وتنعطف تستقبلك صخرتان
كبيرتان كأنهما حكاية من حكايا القسوة.. في مدينة أهلها طيبون
لكنها منسية خلف الجبال.." (35).

إن المكان في الرواية قائم في خيال المتلقي، وليس في العالم الخارجي، وهو مكان
تستثيره اللغة بإمكانياتها الشجاعة المعروفة من الحذف أو التضمين، ومن خلال قدرتها
على الإيحاء والترميز، ولذلك كان لابد من التمييز بين المكان في العالم الخارجي والمكان

في العالم الروائي، وما يمكن أن نسميه المكان السحري الفاعل في الرواية.

ويمكن أن نرى عند سحر ملص أماكن فاعلة أعني تلك التي تساند المكان المركز: وهو المدينة أو القرية، ومن تلك الأماكن التي جاءت في روايتها سالفة الذكر: مسجد التقوى، وقرية (عفرة) المشهورة بمحاماتها الشهيرة، وتلك الجبال التي تحيط بك في كل مكان، والحجارة تملك المهدامة والآثار القديمة وبقايا من قلعة (ذريح)... كأنك تتحدث - على حد قول ساردها - عن:

"معرض تشكيلي أبدعته يد الخالق.."(36).

ثم إن الروائي يعمد إلى "خلق عالم مستقل، له خصائصه الفنيّة التي تميزه عن غيره"(37). وعندما يستعن الروائي بوصف المكان أو تسميته، فهو لا يسعى إلى تصوير المكان الخارجي، وإنما يسعى إلى تصوير المكان الروائي، وما استعانة الروائي بالتسمية أو الوصف إلا لإثارة خيال المتلقى كما تقول سيزا أحمد، ومثال ذلك ما جاء من وصف على لسان راوي سحر ملص (38):

"و في الطريق ساقية يتفرق بها الماء، ما إن تتبعها وسط حفيف الأعشاب المحيطة بها حتى تصل إلى نبع آخر دافئ... تترك عفرة وتذهب إلى قرية العين البيضاء.. ثم تسلك دربا إلى منطقة السلع.. بيوتها متلاصقة أبوابها متقابلة.. ممرات ضيقة.. بيت بلا سقف..."(39).

ثانيا: بين البادية والمدينة:

مر بنا انتصار الروائي إلياس فركوح للبادية وهو يصف رجالها النحاف، وكيف أنه هزم المدينة، رغم الإغراءات وما يتحدث به أولاد عمومة البدوي، عما في المدينة من: "شوارع عريضة، وقصور عالية، ودواوير مشجرة، وعمارات بطوابق وطوابق.. وفي النهاية في المدينة.. سكان يخافون الرصاص ويقتلع هدير الدبابات قلوبهم". في حين انتصرت رواية سميحة خريس (القرمية) للمدينة التي جاهدت ضد الترك، جاعلة من فضاء بادية

مضارب النعيمات فضاء شاهدا دالا على انتصار تلك المدينة، دون التطرق لأوصاف المدينة وبنياتها وشوارعها...⁽⁴⁰⁾.

وإذا توقفنا عند صورة المدينة عند فركوح فنجدها المكان القريب من مرآة الذاكرة، وقد تعددت فكرة (اللجوء للمدينة) - كما يظن الباحث - بتعدد صورها عند فركوح، إلا أن صورة لافتة تتكرر في الرواية وتصنع مركزا مهما في سرد أحداثها، وهي صورة النافذة التي تطل على المدينة. فالمدينة من إطلالتها الأولى بدت:

"خرساء، يفتح صمتها الرهيف في أرجاء الغرفة"⁽⁴¹⁾.

وهكذا تقف الذاكرة من المكان موقف الوحدة، فتقوم بنية الرواية على فضاء المكان/المدينة، ويبدو المكان في الرواية مؤرقا للذاكرة، وحاضرا في ذهن ووجدان شخصها، مع تعدد مشاهد المكان في الرواية ومن تلك المشاهد:

"تلال عمان المدينة"، إلى "شوارعها"، و"دخالات محالها"،
ف"الكافتيريا"، و"وسط المدينة"، وكشك الكتب الملاصق للجدار
الحجري للبنك في منطقة سجن المحطة، وهكذا..

مما يصنع مكانان في الرواية: مكان مركز، وآخر فرعي، يفصل ما تمركز حمله المكان من صور وأحداث.. والمكانان يشكلان محور الرواية الذي يدور حول الذاكرة، التي تحقق معادلة وجود مكان حقيقي وآخر متوهم، ويمكن تعريفهما كما يلي:

الأول: المكان الحقيقي الموصوف من الظاهر كما وجدنا في وصف كشك الكتب.

والثاني: المكان الوهم الذي يشكل سرايا محبوبا في الذاكرة ويكون موصوفا من باطن اللاوعي المخزن في ذاكرة الراوي وتحضر الصورة ويحضر الخيال في هكذا أماكن، ونخير مثال عليه من الرواية قول فركوح:

"ظلا صامتين داخل الكافتيريا.. ثم هبطا، تحت المطر الذي خف

متحولاً إلى نثار رذاذ... فوق أرصفة نظيفة الليل، من الدوار الثالث إلى وسط المدينة"⁽⁴²⁾.

فهو لا يريد وصفا ظاهرا للمكان فقط، بل يريد من وصفه تجاوز الظاهر إلى ما هو باطني مقصود.. والمتبع للرواية يلحظ كيف شكلت فكرة المطر على الرصيف واحدة من الصور المهمة في الرواية؛ إذ رافق البطلين وهما خارجان لمكان مفتوح هو "الشارع" ذلك المكان المفتوح على كل ما يحيط بالذاكرة.. واجتمع الشارع مع المطر ليصنع "الحرية" وهكذا كان اختيار (فركوح) له موقفاً؛ إذ جعل الراوي خروجهم مزامناً للمطر، وأوقفهما تحت مظلة بمتزج سردهم ووصفهم تارة من ذاكتهما وتارة من مشاهداتهما:

"الأوبتكوس للنظارات الطبية".. "كانت السماء خليط رماد متغيم بكافة تحولاته". "كأنما حريق في الفضاء يهبط من جبال عمان المضبية، ويرتخي رويدا رويدا ليحط في هذا الوادي الكبير"⁽⁴³⁾.

ثم يستحضر السارد بعد حين المدينة، ويقترّب حديثه عنها، فيصورها:

"كأنما المطر أحال المدينة إلى مجرد غرف مقفلة"⁽⁴⁴⁾.

وهكذا وصل الراوي إلى أن مطر المدينة لا يخلو من الغبار، وقد تشكل مع المطر أعمدة الغبار التي لن تريك الحقيقة كاملة، بل ستريك نصف الحقيقة!

ويحضر المكان في شخصية البطل (الثائر)، عند سميحة خريس في روايتها (القرمية)، وهي تصف أرضه في البادية، وتقف الحكاية موقفاً وسطاً بين المدينة (والقرية التي كانت تلك المدينة بالأمس). ولقد أولت ساردة (القرمية) المكان أهمية كبيرة، لكونها توطر أحداثاً ووقائع تاريخية، وتحيل إلى أمكنة واقعية معروفة لدى المتلقي وأخرى سحرية الطابع كما صنع (فركوح) في استقطابه للمكان "النافذة" تلك التي رأى منها المدينة على حقيقتها.. أما ما صنعه (خريس) فمختلف حين أوردت حكاية⁽⁴⁵⁾: "مشارف الجفر"، و"الطفيلة"، و"بئر السبع"، و"الكرك"، و"سكة حديد عمان"، و"العقبة"، و"معان"، و"دمشق".. وكلها أماكن شاركت أبطالها في إحداث خطوة عسكرية هامة

لإحراز النصر النهائي في المعركة. علاوة على كون هذه الأمكنة تغني الرواية بدلالاتها الواقعية والرمزية، كما أنها تحفز الذاكرة إلى استرجاع الأحداث استرجاعاً زمنياً وآخر مكانياً، تقول خريس⁽⁴⁶⁾:

"تهانوت الطفيلة هازنة، فما زال طعم النصر الذي تحقق يملؤها زهوا"

ف(المكان) في (القرمية) هو مكان (جمع) كما يسميه الباحث؛ لأنه يتشابه فيه مصير العرب جميعهم، ولا يفرق بين إثنياتهم، فاندمجوا فيما بعد في حياة النصر، وتبادل المكان مع العرب المواقع (المكان هو العرب والعرب هم المكان، كما يظن الباحث).

أ يكون الأمر على النحو نفسه، في انبثاق المكان الروائي في ذهن المبدع وواقعه الروائي، أو علمه على الأصح؟ وإذا صح، أ يكون المكان في الرواية على نحو مماثل أيضاً، انبثاقاً للذات العاقلة روائياً (في العالم)، متنصلة به ومنفصلة عنه؟

بيد أننا لا يمكن أن نقف عند الحدود التكوينية لفضاء المكان فقط، فهل الأشياء مرصودة ومشاهدة ومتحولة على هذا النحو في المكان أو ذاك؟، أم أنها تتموضع خارجياً بالنسبة للذات الروائية وشخصنة من حولها من الطبيعة والزمان وأجزاء الزمان؟ أ هي مجرد منفعة ومتلقية للفعل الروائي، أم أنها على العكس من ذلك فاعلة ومكونة لإدراكه؟ فقد استحضرت سارد رواية (الوشاح الأحمر):

"أمرا غير عادي يجري بين ظهري تلك القبيلة.. مضارب عشيرة الشيران.. تقع على مسيرة ساعة ونصف إلى الشمال الشرقي من سحاب" (47).

و يبدو المكان أكثر حركية وحيوية في الإبداع الروائي الأردني، مع أنه يبدو تابعاً للذات الروائية، فهو فاعل فيها وفي إبداعها، وهذا قول سارد (الوشاح الأحمر):

"البرزة ذلك الخباء الصغير الذي أقيم على بعد يسير خلف الخيام.."(48).

ثم ينتقل علي الدلاهمة من (بادية سحاب) إلى العاصمة (عمان) كحيز فضاء يصور تياراً حركياً لأحداث روايته.. فما أن يستقل السيارة إلى عمان يطير فرساه عائداً ثانية إلى المضارب.. وتصبح ذاته خلاقة في الفعل الروائي، محددة وموجهة للأحداث، وعاملة فيها، ويمكن تحديد ذلك بقراءة قوله يسرد عن بطله: "لم يقع بصره إلا على أسوار الظلام الذي تكاثف وأغلق الجهات الأربع.. وسواد العشاب التي تكاد تكسو الجبل.. سحابة ذكية الرائحة تنهادى فوق الوادي تحتلط بعبير شجيرات الحمط التي تستقر في أحضانه.. ثم تنتقل الأحداث إلى صويلح في عمان، وقد تزوج (ناصر) بالسرّ من الغجرية (ريا).. وهناك تجري علاقات المدينة مع ناصر مجراها وتنتهي بموت ناصر هناك قرب سحاب، وليس الراوي مجرد عنصر خارجي إضافي، إنه عقل فعال في الخلق الروائي... وهل عقل الروائي وقدراته الإبداعية، في جزء منها على الأقل، إلا تمثلات مكانية، وللمكان؟

وهكذا يبدو أنه بقدر ما يبدع الكاتب في مكانه الروائي، بقدر ما يظهر المكان الروائي قوة إبداعه. ومن ذلك إبداع مؤنس الرزاز لشكل وصورة (مكتبة عمان) كمكان يجعله مسرحاً للأحداث.. وبالرغم من كون الرزاز يعكس من خلال أبطاله حياة الشقاء والاستغلال، إلا أنه شكل بداية الشرارة التي سينطلق منها العمل الجماعي، وهو أيضاً فضاء للمهانة والاستغلال الذي يفرضه أهل المدن على من هم من غير أهل المدن، وهو صراع بين الطبقات والثقافات والإثنيات، وهذا من قوله:

"لماذا يريد غير العمانيين حرماننا من هذا الحق؟" (49).

وعمان هي مسرح أحداث رواية الرزاز، ويجعلها الرزاز في زمان حالم ومرة يصل درجة الإبهام! كما صنع إلياس فركوح في روايته (أعمدة الغبار)، التي ارتكزت على تصوير مدينة (عمان) وجعلها مركزاً للرواية.. وإنّ أول ما يطلب من الكاتب، سواء استمد موضوعاته من التجارب العادية في الحياة، أم تعدى نطاق المؤلف إلى عوالم الخيال والحوارق أن تتحرك شخصوه على صفحات عمله الروائي حركة الأحياء الذين نعرفهم، أو نعلم بوجودهم، ويجب أن يحافظوا على مثل هذه الحركة طوال الرواية، وأن يظلوا أحياء في ذاكرة القارئ، وهذه الحركة لا تتم إلا في فضائها الطبيعي الذي

يقع الحدث فيه، وهذا الفضاء هو المكان الذي تجتمع فيه العوامل والقوى التي تحيط بالشخصيات، وتؤثر في تصرفاتهم في الحياة، فالشخصيات بحاجة إلى مكان تتحرك فيه، والزمن يحتاج إلى مكان يحل فيه، والأحداث لا تحدث في الفراغ، وكل ذلك يحتاج إلى إطار يجمعها ليتم تفاعلها بإيجابية لتكوين البناء الروائي، والمكان هو ذلك الإطار⁽⁵⁰⁾.

الفضاء الأسطوري للمكان:

يعد المكان الروائي بقعة سيمولوجية ذات سلطة شعرية تتجلى في فرز الشخصيات والأحداث إلى قطبين متقابلين، يترك كل منهما بصماته على الشخصيات والأحداث، وإن انتقال الشخصيات بأحداثها يكون في اتجاه واحد، وهي تسعى للخروج من المكان المغلق إلى المكان المفتوح أو من الواقع إلى المتخيل⁽⁵¹⁾.

ويتحكم المكان في حركة الرواية ويكون فاعلاً فيها؛ لأنه يساهم في إظهار مشاعر الشخص من خلال إيراد ما تتأملها أو تحلم بها من أماكن.. أي أن حضور المكان في هذه الحالة هو معاضد لاستبطان الشخصية ومساهم بسماتها وإجاءاتها في تقدم العمل، أو في التعبير عن أحاسيس الشخصيات ورؤاها. فيبدو المكان وسيلة لتحقيق غاية ما لدى القاص، ليقدم من خلالها جملة من الآراء الفكرية والإنسانية المرتبطة بالمجتمع الإنساني وشرائحه، منطلقاً من رؤية وموقف ثابت لديه؛ لأن المكان هو الفضاء الذي يحتضن عمليات التفاعل بين الأنا - والعالم.. ومن خلاله تتكلم وعبره نرى العالم ونحكم على الآخر⁽⁵²⁾. والإنسان هو إنسان الإرادة والتحدّي، الذي يحدث بفعله ودكائه أمراً ما في الوجود تماماً، كالتّي تحدث أمراً ما في الكون، إنه إنسان الأسطورة الذي تقترب أفعاله من أفعال الآلهة وتكون له صفات من صفاتها⁽⁵³⁾.

ومن خلال ربط البطولة بالأسطورة فقد استحضرت الروائيون الأردنيون بعض ما نعينه بالمكان الأسطوري بربط المكان بالأحداث العجائبية، أو ربطه بالشخصية العجائبية.. ويظهر ذلك في رواية هاشم غرايبة (المقامة الرملية) ذات العجائبية التي تقترب كثيراً من الأسطورة؛ إذ كسرت قالب الواقع، وبنّت عوالم عجيبة خالفت الواقع لكنها وافقت على حمل سماته، فمنذ البداية يولد البطل بطريقة عجائبية وفي أجواء عجائبية، فمن جوف (حنظلة) يولد الخميس بن الأحوص أو بشر الحافي أو بشر

الخير) البطل، بعد أن تنفلق الحنظلة عن جنينها الآدمي، الذي عاش ثلاث حيوات ولم يعرف نفسه، وبقيت له اثنتان ليحرب. فهو يعيش أبداً على الخط الفاصل بين الحقيقة والخيال، وكثيراً ما يتجاوز هذا الخط، قرأ قول السارد⁽⁵⁴⁾:

"أرى البيداء ضيقة أمامي.. حكاية (نجمة وزهير) دارت في الحي..
لم أقتل نجمة.. قربت زهيراً مني لأبقيه تحت رقابتي.. نصبح في
حصن الدهناء على الجبل الأقرع.. رصصت زكائب المؤونة في كوى
الدهناء.. وأنزلت قفافير التمر إلى مغارة الجبل الأقرع.. أما أجولة
القمح فقد عززت بها ما تثلم من جدار الحصن، ثم أرسلت سارياً إلى
وادي الفج مع قافلة لجلب الماء..".

ويكثر السرد من تصوير تلك العوالم الأسطورية الخيالية بطريقة الرسم عن بعد، كما يسميها الباحث⁽⁵⁵⁾ فرسم صورة للقصر المنيف، والجبل الأحمر، ومعبد مدينة الفج، والبيداء.. وكانت النتيجة أن تلك الأماكن تحولت إلى مدينة واختفت، وهو قوله:

"فأجاني الوادي وقد صار مدينة.. شوارعها مبلطة بحجارة ناعمة..
رأيت الحفاة العراة يتناولون في البنيان، فرغبت عن دخول المكان،
وعدت خائباً"⁽⁵⁶⁾.

ويتابع الغرايبة بحثه عن المكان، في قوله:

"أفتش عن المكان في ذاكرتي، فلا أجد إلا الأثافي والديار العافية..
المكان! لعل الشباب أكثر شغفاً بالمكان من الشيوخ.. فالمُسْنُ ينفر
من تطوير المكان.. ربما لأن نمو المكان هو الشاهد الحي والخطر
على ما كان وما صار. كلما تقدم العمر، اشتد الحنين إلى صورة
المكان، ثم تظل تمحي أمكنة وتستأكر أخرى حتى تطبق الدائرة من
حولك فتعيدك إلى رحم أمك... كذا يتنافر الزمان والمكان، يضيق
المكان.. ويشتد الأمل بطول البقاء"⁽⁵⁷⁾.

والنتيجة التي يريدها الغرايية من استحضاره لتلك الأمكنة أو دمجها مع غيرها أو طريقة عجائبيته في استحضار المكان الذي لا ينتمي لتاريخ أو حاضر أو مستقبل، هو أن المكان الذي لا علامة فارقة له لن يكون له ماضٍ ولا حاضر ولا مستقبل، وبالتالي سيموت في نظر أصحابه وإن كان ظاهره أنه حيّ.

ومن الأماكن العجائبية التي تقترب من الأسطورة ذاك (الرحم) أم الطفل الفلسطيني، الذ ابتدعه إبراهيم نصر الله في روايته (طيور الحذر)، ورحم الأم تلك عالم لم يسكنه أخ ولا أخت:

"كان الرحم جميلا ودافئا وله رائحة غرفة غير مسكونة"⁽⁵⁸⁾.

وأطرق الطفل في شغبه ضد جدران رحم أمه، وكانت ولادته أشبه بمعجزة، ويتمرد الجنين فيخرج من مكانه، يحاكم ضياع فلسطين، ويطلب نصرة والديه، ويتمنى أن يكون كالطيور يرى بوضوح وهو يطير، ويعلم الطيور الحذر كي لا تقع في فخاخ الصيادين⁽⁵⁹⁾.

ويصنع إبراهيم نصر الله في رواية (حارس المدينة الضائعة) مكانا أسطوريا لا يوجد في الواقع حينما يجعل مدينة (عمان) خالية من مظاهر الحياة: "الشوارع خالية من البشر،.. يخيم عليها صمت القبور،.. "رغم وصوله إلى أماكن يعرفها في عمان، فيذكر مثلا: "بجمع رغدان ومسجد الملك عبد الله، ووزارة الأشغال وسفريات (جث)، ودار الشروق، ومطعم جبزي.. لكن لا حياة في أيها! كلها ميتة"⁽⁶⁰⁾.

وسبق الغرايية إلى ربط موت المكان عند صاحبه بتحويله إلى أسطورة لا حياة فيها، كما يظن الباحث، سوى أنها اسم لمكان معروف، وله دلالة ولكن لا روح فيه كما يريد أيضا نصر الله. وهذا ما نستشفه من صنيع بطل رواية نصر الله (سعيد) الذي:

"بدأ يُفلي التراب، ذراته الحمراء الصغيرة، يبعد الحصى، الأعشاب اليابسة، فتات أكياس النايلون، الأوراق المتحللة..".

ليبدو المكان كما عهده من قبل! ولكن دون فائدة. وهو استثمار من الروائي

لتقنيات تفكيك الحدث المتعمد، ولعبة تماهي الدلالات، ونقل القارئ من العالم المتخيل إلى العالم الواقعي والعكس، وهي فكرة مدروسة بين أحضان الدراسات⁽⁶¹⁾، مع الحفاظ على فكرة الحلم التي "تؤطر للسردية والوصفية والحوارية"⁽⁶²⁾.

والمكان الغريب ذاته قريب من الجو الأسطوري وهو ما يصنعه مؤنس الرزازي روايته (حين تستيقظ الأحلام)؛ فالراوي يبتكر أماكن لا توجد في الواقع بفضل صناعته لفكرة "طاقية الإخفاء" التي تريحه ما لا يراه غيره، فيستحضر صورة عالم كامل في أحلام يعيشها - كأنها واقع - (مختار) وهو يستلذ مع جارتها هبة، حبيبته القديمة، وهي تمارس دورها في قصة حب بطلها الأول. وأمكنة الحلم لم تكن تشبه أمكنة الواقع وتقترب من الأسطورة وكثيرا ما يرتبط المكان بقضاء البطلين معا وقتا ممتعا.. إنه مكانهما وهما يغوصان فيه معا إلى أعماق المحيطات، ويزوران أكثر حدائق الأحلام فنتة، ويحلقان فوق السحب، ويصعدان إلى القمر، ويشربان من عصير العشق.. كما يسرد الراوي علينا⁽⁶³⁾، وكذلك يفعل الرزاز في روايته (سلطان النوم وزرقاء اليمامة)، فمنذ العنوان يضعنا أمام دلالة أسطورية عربية لامرأة خارقة ومعروفة بنظر ثاقب وهي الملقبة بزرقاء اليمامة، ويجعلها ذات نسب عجيب فهي من أب يهودي وسيدة أمريكية! وتصبح هدفا مكشوفاً لشخصية اسمها (أصحاب الأسرار)، فيتدخل سلطان النوم ويحاول إقناعها بمرافقته إلى مملكته العلوية ذات الخيال الأسطوري الأخاذ فتعود إلى وطنها وتزوج من (سلطان النوم) وتفسد الحياة، فيعرض الناس عن النوم، وتغرق مدينة (الضاد) في حرب طاحنة وفوضى وقتل⁽⁶⁴⁾.

فيكون المكان الأسطوري خادما لفكرة الصراع الاجتماعي بين مختار وهبة، فما لا يتحقق في الواقع، لا بد أن الحلم سيؤمن له أن يتحقق! وكذلك يكون خادما لفكرة الصراع السياسي بين العرب واليهود والإنجليز وأن التقارب لن يكون بين الأطراف المتصارعة إلا أسطورياً، وهنا أسطورياً تعني مخالفة للواقع!

الفضاء التاريخي للمكان:

إنه إذا ما شرع الروائي لاختيار المكان التاريخي وحدد له جغرافيته وما يرتبط بها من مشاهد وحوارات، فإنه ينطلق من سؤال لماذا الارتباط بهذا مكان دون سواه؟ وهل للمكان علاقة بتاريخ معين يربط به صاحبه؟ ومن يحدد أهمية تاريخ المكان ومن يقلل من تلك الأهمية؟⁽⁶⁵⁾.. إلى غير ذلك من الأسئلة التي تثيرها كلمات الرواية الأردنية التي اختارت من بعض الأماكن حدثاً مميزاً وروت عنه التفاصيل التاريخية وأخرى الجغرافية والباحث يلتزم بالوقوف عند المكان الذي له تاريخ بنظر الراوي⁽⁶⁶⁾.

والمكان التاريخي في الرواية الأردنية يعيد للنماذج والأصول والحكايات الأولى رونقها! كما صنعت رجاء أبو غزالة في روايتها (امرأة خارج الحصار) وقد كرر بنا كيف هرعت بتجربتها إلى المكان الذي تعده ملاذها الأخير، بعد تصدع جدران البيت الداخلي وانحيار أعمدة الذات الفردية الهشة وتهدم حصن القوم على حالهم فلم يبق غير الحنين تلجأ إليه⁽⁶⁷⁾. فصنعت في روايتها بعداً مكانياً ملحوظاً جمع بين تاريخ المدن العواصم: القدس، وبيروت، وعمان.. باستدعائها لغربة البطلة (زيدة) في الخليج! وأثناء غربتها يلح عليها السؤال:

"متى سنخرج من غربتنا؟"⁽⁶⁸⁾.

والرواية ذات البعد المكاني التاريخي لا تغفل عن البعد الجغرافي للمكان كذلك وهذا ما يعني الباحث هنا، وقد ترتبط بتراث الماضي ارتباطاً وثيقاً.. بوصفها استذكاراتاً وتحويلاً لأحداثه.. وعند رجاء حضر (البيت القديم) كمكان تاريخي متميز قبل دماره من الحرب، فتخبر وتقول عن نفسها:

"عدت إلى البيت القديم مدماة، تبكين تمزق الطائرة وضياح
الفرح"⁽⁶⁹⁾.

ويرتبط المكان التاريخي بالمستقبل، ارتباطاً لا يقل عن الأول وثاقه، بوصفه تعبيراً عن طموح لم يتحقق بعد في عالم تتمناه البطلة (زيدة) أن يكون هكذا وصفه:

"أصبح بحر الجزيرة هو بحرك.. لماذا لا يكون بحرك؟.. لماذا لا يكون ملجأك؟.. ما الفرق بين الملجأ والمرفأ؟.. طيور النورس العربية تملأ المكان بالأجواء.. لم يعد هناك فرق بين الوطن والاحتلال.. إن ما يحبك اللعبة هو الزمان والمكان.." (70).

هكذا تكون لتاريخ المكان جغرافيا نظرتان متزامنتان:

الأولى: نظرة متطلعة إلى الأمام.

والثانية: نظرة متراجعة إلى الخلف.

ودون النظرة التراجعية تحرم الثقافة من ذاكرتها، ودون نظرتها التطلعية، تحرم من أحلامها، كما يظهر ذلك في رواية الدلاهمة، والقول لسارده:

"نظرت إلى الجبل الشرقي والذي كان يخلو من العمران وقتئذ.. هل ترى ما هناك؟ خرايبش كالعادة في هذه الفترة" (71).

و من المكان التاريخي الذي يرتبط بالجغرافيا، ما روته سميحة خريس في روايتها (شجرة الفهود)، عن مدينة (السلط) - بعد إنشاء الدولة - التي قال عنها:

"الباشا عدنان السلطي قال إن مدينته كانت مرشحة لتصبح عاصمة الدولة الجديدة، ولكن الأمير انتقل إلى عمان" (72).

وهي الفكرة ذاتها التي يقدمها زياد قاسم في روايته (الزوبعة) مع خلاف في التضمين (73). فعمان التاريخية عند راوي الزوبعة تبدو متغيرة عما بدأت وكانت الأماكن الصغيرة فيها قريبة على بعضها يعرفها الكل، وهي تعرف الكل، وهذا يستدل من استهجان الراوي:

"ما هذا المكان؟ أين المقهى؟ أين السيل؟" (74).

فلقد اختفى السيل الذي كان إذا تجاوز أمتارا وتواصل المطر غمرت المياه سوق

المدينة بأكملها، حتى يجب الناس أن يتوقف المطر عن عمان. وكان الكل يعرف المقهى في وسط البلد، ذاك الموجود:

"على السفح الجنوبي للسيل.. مطلا على المجرى ومرتفعا عليه حتى لا يظاله الفيضان.." (75).

ومن تاريخ عمان المكاني يستذكر الراوي أحداث تاريخ المكان؛ فيندمج التاريخ والحدث جغرافياً! ومن ذلك ما يذكره راوي (الزوبعة) من ظلم الأتراك وكيفية إعدادهم الناس، ورعب الأحزاب، وبعض العادات التي مورست أثناء الحرب حيث:

"باع الشيوخ أدعية الرحمة، والخلاص. وضعوها في عيدان قصب وزرعوها في الكروم.. وأحرق المشعوذون الطوايط رقى للسحرة والجان. وأنشد البعض ترنيم للطاووس مرضاة للشيطان. وباع آخرون للمنكوبين ماء مقدسا.." (76).

لكن ذلك لم ينفع، فحل بالبلاد الدمار. وحذرت الحكومة في مدينة (عمان) آنذاك من المجاعة والأمراض. لكن خبر الثورة السورية في حوران وإعلان الدرور ثورتهم ضد الإنجليز كان قد دعا أهل عمان لمساعدة الدرور (77). كذلك من تاريخ عمان تبرز فتنة شخصية (جرير) بشقراوات الشراكسة السافرات، بمجرد وصوله إلى عمان قادما من قريته (78). وهي لحظة تاريخية لا علاقة لها بالفتنة، بل لها علاقة بتاريخ قدوم الشراكسة إلى عمان، واختلاطهم بالمجتمع، والآن هم عرباً وعمانيون أيضاً.

مؤشرات فضاء المكان المغلق والمفتوح:

يُبرزُ الراوي باختياره للمكان الالتزام بمنطق البيئة الاجتماعية؛ فهو صورة منتقاة من المجتمع، وقد لا يصور المجتمع كمرأة، لكنه يصور بتلك المرأة هدفاً من أهداف اختياره لذلك المكان أو ذاك (79).

ومن ذلك ما تبدأ به رجاء أبو غزالة في روايتها (امرأة خارج الحصار) بوصف دقيق، فتقول وهي ترشدنا لأهمية الرقاق (80):

"في غرفتها المطللة على الزقاق".

وتهم أبو غزالة بتشريح المكان الذي تتواجد به (البطلة) أكثر ساعات يومها فتجعله مكوناً من: (الغرفة، والسرير، واللحاف) ثم تحول اللحاف إلى مكان آخر إنه المشيمة (رمز الحياة) وتحول الغرفة إلى رحم (رمز الخصب والتجدد). وتكون الغرفة/المكان هي علامة كل ما هو إليه ينتمي الفرد.. فتبدو صورتها قديمة (رمز لقرنها من ذات البطلة). ولم يبق لها في الغرفة شيء يذكرها بالماضي البريء وكل ما تفكر به هو تجديد البيت القديم لا إرثها المستحق منه. بعد أن دمرها زمن الحرب.

ولا ندرس في الرواية - عادة - المكان بحدوده الهندسية كما يوضحها عند الروائي، فهو وإن فعل فإن عينه الأخرى تريد منا أن نتعامل مع المسألة تعامل البحث عما يربط تلك الهندسات بالشخصية وما يحيط بها.

بل تأخذ دراسة أماكن الرواية أبعاداً مختلفة ومتشعبة، وقد تمثلت هذا الحدود في مكان يعرفه النقاد بالمكان المغلق، أو المكان المفتوح.. والروائي يكسب مكانه بعداً اجتماعياً، أو سياسياً، أو نفسياً، ونجد من ذلك قول رجاء أبو غزالة:

"لقد سرقوا البيت.. والحب كفيل بإعمار لبنان.. الله يقطع السياسة وناسها.. لماذا لا يخرج (عبد اللطيف) من البيت القديم حتى أرتاح"⁽⁸¹⁾.

فالبيت المغلق قادر على إكساب من ينتمي إليه بعض ملامح يمكن ملاحظتها في كيفية ما ينقله إلى البطلة كجزء من شكل الرواية كلها، فتغير البيت على البطلة وبدا وهو تحتله (ست) أخرى، وعلى جدرانها صور الفنانين، إذا ما طلع الصبح فإنه يبدو رمادياً من وراء البنائيات الشاهقة إلا أن يعتصر البيت في الوسط، إلى جانب ما يحويه من شرفات مطللة على الشارع العام.. تلك الشرفة التي ترمز للتأمل والحياة القادمة. وفي النهاية اقترح (أبو دعد) هد البيت القديم وإنشاء عمارة مكانه بست طوابق! وانتهاء معنى البيت بالنسبة للبطلة انتهاء ما يني للانتماء، ونهاية للوطن!

وتصف رجاء في روايتها مكاناً مفتوحاً هو (الزقاق) مع ما يتصل به من فضاء

في سيماء.. وتستثمره الرواية بالتركيز على الصورة الفنيّة في وصف ما يجري حوله وهي تنظر نحو الزقاق وقد:

"اشتعلت أوراق شجرة العناب بخيوط الشمس، فبدت مثل شعر عجوز صبغ بالحناء، وكالخيمة الكبيرة حجبت شجرة التين بغبارها الأسود بيوت التنك المسكونة بالأكراد. ولم تلبث عربات الحصار أن تحركت من مساكنها المتواضعة في قافلة، واحتلت أماكنها عند مفترق الطرق" (82).

وقد تجسّد المكان في رواية أبي غزالة (امرأة خارج الحصار) في ظاهرة ذات مناخات وأبعاد مختلفة، إذ يروي السارد قصة احتراق (الأسواق) التي تحتضن جملة من التفسيرات للواقع الاجتماعي والاقتصادي والذاتي - المتغير مع الحرب على بيروت - لتجارب الحياة اليومية عند البطلة فمع تدافع الأوهام والتأملات النفسية تبدأ الأحلام بالتصاعد والخوف يسكن، فمن ماذا الخوف؟ إنه من التحول الذي غلب على الأماكن المعروفة (المغلقة منها والمفتوحة) فيكون الكلام مباشراً لا رمز فيه مع استثمار الصورة التشبيهية باستخدام الرواية لأداة التشبيه (مثل - كأن) فيبدو السوق محترقا، والمدينة مثل مدينة الأشباح، والجدران متساقطة مثل غابة، والساحات الترابية ممتدة مثل صحراء، والشجيرات باهتة اللون أمام سينما الكابيتول كأن الشمس حجبت عنها منذ سنين.. والصور تحكي عن نفسها، إنها صور حرب فعلية ودمار شامل جعل البطلة تعقد الدهشة على لسانها، وظلت واقفة تتأمل المنظر وهالها الصمت.. ونفرت الدموع من مآقيها ووقفت عند نصب "رياض الصلح" المحطم وقالت:

"أكاد لا أصدق أنّ هذه ساحة رياض الصلح" (83).

ثم توالى الأماكن ظهوراً على سطح الرواية فنجدها مرتبة:

ساحة الشهداء، مزارع الليمون، صيدا، صور، دكان، باب إدريس، الجامعة، الأرقعة، الأحياء، سوق الصاغة، كورنيش عين المريسة... والنتيجة التي تريدها من تعداد تلك الأماكن هي أن: بيروت = المكان = المدينة، وقد ماتت! وأنه لا لون ولا صورة

من صور الحياة فيها! وأنها تريد العودة إلى مدينة عمان ملاذها الأخير كما مر بنا.. وتريد الخلاص من مرض السرطان وتريد تحقيق ذاتها في عالم هرمي يقوده الرجل.. (84).

وكذلك كان مصير بطل رواية هزاع البراري في روايته (الغربان) الحباز (حسن) عندما لم يتزوج (فاطمة)، فواجه مصيره في مكان مفتوح تمثل في (وسط البلد في عمان) وظلّ يتجول في أطراف الشوارع.. أمامه صورة الجبل متعالياً في سبيل العيش بكرامة وحرية، وكلما اقترب من نفسه ومكانه خفف ذلك من اليأس الذي يسيطر على كل شيء حوله، وهذا نلاحظه يتوسع عند وصفه لوسط البلد وما يريجه هناك، فيقول:

"عثرت على فندق شعبي، ينزل إليه بدرجات طويلة وكأنك تنزل إلى قبو للبشر المنبوذين. كانت غرفة متسعة تشبه الإسطل، ذات نوافذ صغيرة،.. ومفارش ممددة على الأرض،.. يقبع فوقها مخلوقات تحمل ملامح بشر كانوا يعيشون، حتى قذف بهم الاضطهاد إلى هنا وتأبطهم نفس المصير، كان المكان يفوح برائحة الاحتقار.. ما أحقر الإنسان إذا تحطم" (85).

فعاش (حسن) ألم الانهزام.. وهو يبحث عن مكانه الذي يحقق حلمه.. وأراد البراري من استحضاره للمكان/(المخبز) من تجسيد حصار خارجي وداخلي للبطل حسن، فكان حسن يلجأ إلى مخبزه ليقبع في ظلاله المغلقة ويعبر بمسسه عن الضيق الذي يلازمه، مما يجعله دائم الهرب إلى داخل المخبز أو داخل ذاته (المخبز = الذات) رغبة منه في البوح بمشاعره وأحاسيسه ليرتاح خوفاً من الخارج المحيط به وكأن الكل ينظر إليه، مع ظهور مكانين آخرين يلجأ إليهما في الضيق، نستشفهما من قوله:

"فلقد أمضيت ليالي في المقابر والتراب الشعبية" (86).

ثم في ابتعاد(حسن) عن هذا المكان = المخبز ذكر لتفككه عن أسته والمخبز واحد من تلك الأسرة! وصور البراري ابتعاد حسن عن مكانه الأصيل (جبل الجوفة في مدينة عمان)، وصارت الأماكن تأخذ لدى الراوي دلالة الغرفة المغلقة عن العالم المحيط، فيذكر عن مخبزه قوله:

"تعتبر أيامي في المخبز الآن كالنعيم، إذا ما تذكرت سوق الخضرة، ومصنع الأحذية.. وأصبحت أتنفس بعمق أكثر.." (87).

ويعد (المخبز) -رغم انغلاقه- مكانا منفتحا على الذات!.. فالمخبز يحتضن حياة البطل.. وإليه المهرب واللجوء..

أمّا المكان الذي افتتحه الدلاهمة وهو يحطب ويزيل أعشاب الصحراء، فيعكس - إلى حد ما - جزءا كبيرا من الحياة وتفاصيل حياتية تصنع منه مكاناً مفتوحاً فتحدد نمط المكان حسب انعكاسه على الشخصية، كما يقول الراوي:

"ما أن دارت عليهم دلة القهوة حتى عمدت إلى الربابة أقلبها على النار ليسخن جلدھا.. ثم وترّ عسيبها عندما ركب تحته خشبة الغزال الصغيرة.. وأخذ صوت الربابة يبدد أي أثر للسكون قد أفلت من صداح المهباش.." (88).

والشارع عند الدلاهمة اكتسب نفسية بطل (وشاح الأحمر) ومشاعره، ففيه:

"اجتاحه فرح طفولي.. كاد أن يحمله على الخروج إلى الشارع ليشارك الأطفال ضجيجهم ولعبهم بالكرات الثلجية" (89).

أمّا شارع فركوح فمميز، وهو ليس كمكان مفتوح على الصعيدين المادي والروحاني، بل لأنه شارع نصفه مغلق ونصفه الآخر مفتوح! (90)

وقد حضرت النافذة كمكان مفتوح عنده، وكان يرى المدينة خلالها (91). وشارع الروائي (فركوح) متنفس النهار، يخرج إليه باحثا عن ذكرياته، ومكتشفا مدينته.. وفي لحظة من لحظات خروجه للشارع يتفق أن يخرج والمطر يهطل، كما مرّ بنا، فتبدأ قصة أعمدة الغبار النازل مع المطر.. وغرق الشارع بالماء البني المتقلب.. وأخذت تضيق الشوارع من أرجل العابرين برفق.. إضافة لما يشاهده السارد على أرصفة تلك الشوارع من كشك الكتب، وكافتيريا ومقهى العاصمة وأوبتيكوس للنظارات.. فشارع فركوح شاهد حاضر على كل حدث وعلى ما يحس به البطل، بينما شارع زياد قاسم في روايته

(العرين) صورة لما هو لا أخلاقيّ ففوق أرصفة الشارع ترى النساء اللواتي لا يعرفن إلا في الشارع السيئ⁽⁹²⁾.

وتبدو عمان عند الدلاهمة مكان استقرار؛ فيها صار البطل (ناصر) رجلاً مهماً.. ثم إن انتقاله إلى منطقة (صويلح) في مدينة عمان، مع عروسه الغجرية وزواجهما السري جعله يعود بعد فراغه الجسدي منها إلى بيته ذاك المكان المغلق على الأسرار وبيته ذاك كان:

"متواضعا، وكان يتألف من غرفتين وملاحقهما من مطبخ وحمام مبنية بالدبش والطين كغالبية بيوت القرية في ذلك العهد. أما السور الذي يحيط بساحته فقد كان مبنيا بالطوب الطيني النبي⁽⁹³⁾. وهكذا صار المكان شاهداً حياً حمل معاني الهوية المرتبطة بزمن الرواية والحركة والرصد في الحياة، فيقول ناصر: "إنك لا تعرف كم أحب هذا المكان. لقد تعودت عليه"⁽⁹⁴⁾.

أمّا (شارع) سميحة خريس في روايتها (شجرة الفهود: تقاسيم العشق)، فبه ترصد حركة ما يجري في اليوم المدرسي الأول، والبلاد تحت احتلال اليهود:

"بعض الآباء يرافقون صغارهم، وعند بوابة المدرسة يزودونهم بالتعليمات حول ما يجب عمله إذا ولعت المظاهرات"⁽⁹⁵⁾.

وبعد، فهل ثمة علاقة إبداعية، أعني يصنعها السرد بين المكان والزمان، غير تلك العلاقة الأزلية المعروفة؟ نعم، فالمكان يختلف في الزمان إذا كان من نمط اللانهاشي. والمكان عندما يصنع أحداثاً في الحلم فإنه لا يتجلى إلا بالخفاء، وهنا يكون الإنسان مرآة نفسه وتكون الذات صورة من النفس، كما مر بنا، ويشترك الإنسان مع الزمن في أن الأول يعتمر في الثاني كي يروي السرد ولو بالحلم أو بالذاكرة، ويمكن أن نشاهد دلالات الزمان المكانية واضحة في رواية مؤنس الرزاز (حين تستيقظ الأحلام) فنجد في زمانه الروائي حالة من المكان اللامتناهي، كما المستقبل في الزمان الذي استرجع به وصف البحر الميت، والبحر الأحمر، والبحر الأسود.. والشاطئ.. فاختلط عند

الراوي الواقع بالحلم، واختلطت ذاكرة السارد بخياله، وتداخلت، فلم يعد يعرف ما الذي رصدته الذاكرة - وهي تعود بالزمن للوراء نحو الحبيبة وتحقق اللقاء الذي حرمت منه منذ زمان - ولم يعد يعرف ما الذي يصوره الخيال!⁽⁹⁶⁾ وأكثر شواهد الأمكنة حضوراً عند الرزاز المنزل: وهو مكان ضائع مفقود في مخيلة السارد). والبحث عنه جار، خاصة بعد أن تهدم على أصحابه (الزوج والزوجة) ولو في المجاز! وقد حاول الروائي في قصته ذات الجغرافيا المحددة أن يبتعد عن النمطية، إذ أحضر نماذج مختلفة من بيئات متعددة، مما يميزه في رسم المكان في أجواء مختلفة.. فكان البحر (أسود وأحمر وميت) واستلهم الرزاز (الشاطئ ورملة) ومنزل الأحلام! ودار الصراع في روايته بين البحر واليابسة اللذان يجسدان الصراع بين مختار وهبة:

"البحر اندفع.. وغمر اليابسة.. اليابسة اندفعت نحو البحر فانكمش
على نفسه.. الصحراء أطلقت من مجاهلها السحبة قبائل غبار
وتراب ورمال"⁽⁹⁷⁾.

المراجع:

(1) غاستون باشلار: **جماليات المكان**، ترجمة: غالب هلسا، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ط4، 1996، ص6. والفكرة نفسها ينقلها عبد الله أبو هيف: **جماليات المكان في النقد الأدبي العربي المعاصر**، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية، سورية، المجلد (27) العدد (1)، 2005م، ص123.

(2) غاستون باشلار: **جماليات المكان**، ص9.

(3) النص المقتبس من حسن مجراوي: **بنية الشكل الروائي**، المركز الثقافي العربي، بيروت - لبنان، الدار البيضاء - المغرب، 1990م، ص29. وما بعد المقتبس من إبراهيم القهوجي: **شعرية المكان مقارنة المكان في رواية "الريح الشتوية"**، مقال منشور السبت 30 / أبريل / 2005م، من موقع:

<http://arabrenewal.info/component/content/article/32/5788.html?sectionid=13>

(4) النص المقتبس من منيب محمد البوريمي: **الفضاء الروائي في الغربية الإطار والدلالة**، بغداد، 1987م، ص15. وما قبل النص المقتبس من عماد أحمد: **المكان القصصي**، مقال منشور 31 / ديسمبر / 2009م، من موقع:

<http://www.diwanalarab.com/spip.php?article21180>

(5) عبد الله أبو هيف: **جماليات المكان في النقد الأدبي المعاصر**، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية - سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية المجلد (27) العدد (1) 2005م، ص125 - 126، نقلا عن عدة مؤلفين: **جماليات المكان**، سلسلة "عيون المقالات"، الدار البيضاء، 1988 م، ص64-65.

(6) الإشارة في دراسة المكان في الرواية الأردنية إلى كل من: غسان إسماعيل عبد الخالق: **الزمان، المكان، النص: اتجاهات في الرواية العربية المعاصرة في الأردن 1980-1990**، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت 1993م. وعبد الرحيم مرشدة: **الفضاء الروائي "الرواية في الأردن نموذجا"**، وزارة الثقافة، عمان، 2002م. وسناء كامل الشعلان: **السرد الغرائبي والعجائبي في الرواية والقصة القصيرة في الأردن 1970 - 2002**، وزارة الثقافة، الأردن، 2004م. وأروى عبيدات: **"الرواية النسوية الأردنية بين الالتزام والسرد"**، أمانة عمان الكبرى، الأردن، 2008م. ونضال الصالح: **"سميحة خريس" قراءات في التجربة الروائية**، أمانة عمان الكبرى، الأردن، 2005م.

(7) عبد الله أبو هيف: **جماليات المكان في النقد الأدبي المعاصر**، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية - سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية المجلد (27) العدد (1) 2005م، ص125 - 126، نقلا عن عبد الملك مرتاض: **ألف ليلة وليلة: تحليل سيميائي تفكيكي لحكاية حمال بغداد**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993م، ص113.

(8) من الذين ميزوا بين أنواع الفضاء: حميد الحميداني: **بنية النص السردي**، المركز الثقافي العربي، الدار البيضاء، ط2، 1993 م، ص53 - 62. عبد الملك مرتاض: **في نظرية الرواية "بحث في تقنيات السرد"**، عالم المعرفة،

الكويت، 1998 م، 141 - 144، ومحمد عزام: فضاء النص الروائي، دار الحوار، سورية، ط(1)، 1996 م، ص 111 - 120.

(9) إلياس فركوح: أعمدة الغبار، ص 55.

(10) عبد الله أبو هيف: جماليات المكان في النقد الأدبي المعاصر، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية - سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية المجلد (27) العدد (1) 2005م، ص 125 - 126، ومحمد محمود أبو علي: تجليات المكان في السرد، مقال منشور 11 / مارس / 2003م، عن موقع:

<http://maamri-ilm2010.yoo7.com/t2279-topic>

نقلا عن حميد حمداني: بنية النص السردية من منظور النقد الأدبي، المركز الثقافي العربي، بيروت، الدار البيضاء، 1993م، ص 63، و72.

(11) الفكرة من حسن بحراوي: بنية الشكل الروائي، ص 26، وهي موجودة عند أغلب من درس المكان في الرواية مثل:

سمية الشوابكة: المكان الروائي في أعمال محمد جبريل الروائية 'رباعية بحري أنموذجا'، مجلة عود الند، عدد 46، نيسان / 2010م، من موقع:

<http://www.oudnad.net/46/sumayashawa46.php>

والنص من إلياس فركوح: أعمدة الغبار، ص 48 - 49.

(12) درست فكرة المكان المفتوح والمكان المغلق كثير ومن درسها عماد أحمد: المكان القصصي، مقال منشور 31 / ديسمبر / 2009م، من موقع:

<http://www.diwanalarab.com/spip.php?article21180>

وانظر فيليب هامون: سيميولوجية الشخصيات الروائية، ترجمة: سعيد بنكراد، دار الكلام، الرباط، 1995م، ص 30.

(13) عماد أحمد: المكان القصصي، مقال منشور 31 / ديسمبر / 2009م، من موقع:

<http://www.diwanalarab.com/spip.php?article21180> نقلا عن خالد حسين خالد: شعرية المكان في الرواية الجديدة، كتاب الرياض، العدد (83)، 2000م، ص 77.

(14) إلياس فركوح: أعمدة الغبار، ص 11.

(15) زياد قاسم: الزوبعة، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، ط(1)، 1997م، ص 1، ويكتبها بالصاد، ويشير إلى أنها حُرِفت من الصاد إلى السين" كان عليهما المواصلة في مدرسة الصلطة، التي حُرِفت في الدواوين والأوراق الرسمية، فصارت تكتب السلط"، ص 98.

(16) نفسه، ص 3.

(17) زياد قاسم: الزوبعة، ص 5 - 7، جدينا: اسم قرية من قرى محافظة إربد.

(18) سميحة خريس: شجرة الفهود تقاسيم الحياة، ص 9 - 10، وص 85، 239، 240، 278، 355.

وانظر عبد الله إبراهيم: "الرواية العربية وتعدد المرجعيات الثقافية - سلالات وثقافات"، بحث من أعمال الندوة الرئيسة لمهرجان القرين الثقافي الحادي عشر، منشورات المجلس الأعلى للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 2009م، ص41.

(19) سميحة حريس: القرمية «الليل والبيداء»، مطبعة الصفدي، عمان، ط1، 1999م، 146.

(20) نفسه، ص 148.

(21) نفسه، ص 154 - 155.

(22) محمد الطاهات: حكاية قرية وحكاية رجل، عمان، ط1، 1997م، ص 30.

(23) موسى الأزرجي: ذيب الصالح 2 "الشتات"، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، 1998م، ص 27.

(24) نفسه، ص 65.

(25) نفسه، ص 260 - 261.

(26) محمد الطاهات: حكاية قرية وحكاية رجل، ص 31.

(27) السابق نفسه، ص 33. وص 92.

(28) السابق نفسه، صفحات متعددة ص 41 - 85. وفكرة البحث عن الذات مأخوذة من مبارك ربيع: المكان والزمان في العمل الروائي كطفل يستل الإدراك من المحيط، لا يمكن فصل المكان الروائي عن الموضوع.. ولا يمكن فصله عن الزمان ولا عن التصورات والمفاهيم، جريدة الشرق الأوسط، العدد 9213، الأربعاء 18 / 2 / 2004م، من موقعها على النت:

<http://www.aawsat.com/details.asp?section=19&article=218377&issueno=9213>

(29) رجاء أبو غزالة: امرأة خارج الحصار، دار الينابيع للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1995م، ص 99.

(30) سميحة حريس: شجرة الفهود (تقاسيم العشق)، أمانة عمان الكبرى، عمان، ط1، 1995م، ص 41 - 82 وص 83.42.

(31) نفسه، ص 42 - 43.

(32) نفسه، ص 53.

(33) سمر رويحي الفيصل: بناء الرواية العربية السورية، اتحاد الكتاب العرب، دمشق، 1995م، ص 251.

(34) سيزا أحمد: بناء الرواية، دار التنوير، بيروت، 1985م، ص 74.

(35) سحر ملص: سفر الرحيل، جمعية عمال المطابع الأردنية، عمان، ط1، 2000م، ص 88.

(36) نفسه، ص 89.

(37) سيزا أحمد: بناء الرواية، ص 75.

(38) سحر ملص: سفر الرحيل، ص 91.

- (39) نفسه، الصفحة نفسها.
- (40) إلياس فركوح: أعمدة الغبار، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، ط1، 1996م، ص 225. وسميحة خريس: القرمية، ص 160.
- (41) إلياس فركوح: أعمدة الغبار، ص 17.
- (42) نفسه، ص 81. والأماكن صفحتها على الترتيب:
- "تلال عمان المدينة" 19، إلى "شوارعها" 24 و"دخلات محالها"، و"الكافتيريا" 81، و"وسط المدينة" 81، وكشك الكتب الملاصق للجدار الحجري للبنك في منطقة سجن المحطة 76.
- (43) نفسه، ص 67.
- (44) نفسه، ص 222.
- (45) سميحة خريس: القرمية، صفحات مختلفة، من ص 160. وإلياس فركوح: أعمدة الغبار، ص 296 - 302.
- (46) نفسه، ص 168.
- (47) علي الدلاهمة: الوشاح الأحمر، وزارة الثقافة، عمان، ط1، 1997م، ص 7.
- وفكرة ابتناق المكان في ذهن الروائي منقولة عن:
- مبارك ربيع: المكان والزمان في العمل الروائي كطفل يستل الإدراك من المحيط، لا يمكن فصل المكان الروائي عن الموضوع.. ولا يمكن فصله عن الزمان ولا عن التصورات والمفاهيم.
- (48) علي الدلاهمة: الوشاح الأحمر، ص 17، وص 113.
- (49) مؤنس الرزاز: حين تستيقظ الأحلام، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، ط1، 1997م، ص 82 - 84.
- وفكرة عقل الروائي من مبارك ربيع: المكان والزمان في العمل الروائي.
- (50) عماد أحمد: المكان القصصي، مقال منشور 31 / ديسمبر / 2009م، من موقع: <http://www.diwanalarab.com/spip.php?article21180> نقلا عن خالد حسين خالد: شعرية المكان في الرواية الجديدة، كتاب الرياض، العدد (83)، 2000م، ص 60.
- (51) خليل الموسى: ملامح الرواية العربية في سورية، اتحاد الكتاب العرب، دمشق، 2006 م، ص 65، بتصرف.
- (52) الفكرة من عماد أحمد: المكان القصصي، مقال منشور 31 / ديسمبر / 2009م، من موقع: <http://www.diwanalarab.com/spip.php?article21180> ومن كلامه ما هو منقول عن محمد يوسف نجم: فن القصة، دار صادر، بيروت ودار الشروق، عمان، ط1، 1996م، ص 89.
- (53) محمد زكي العشماوي، قضايا النقد الأدبي المعاصر، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الإسكندرية، ص 241.

(54) هاشم غرايبة: المقامة الرملية، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، ط (1)، 1998م، ص 124 - 126.

(55) نفسه، ص -149 150.

(56) نفسه، ص 150.

(57) نفسه، ص 151، وما بعدها بتصرف.

(58) إبراهيم نصر الله: طيور الحذر، دار الآداب، بيروت، ط (1)، 1996م، ص 6.

(59) المعنى من إبراهيم نصر الله: طيور الحذر، ص 87 - 88.

(60) إبراهيم نصر الله: حارس المدينة الضائعة، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، عمان، ط (1)، 1998م، ص 2، وص 130.

(61) طراد الكبيسي: قراءات نصية في روايات أردنية، أمانة عمان الكبرى، عمان - الأردن، ط (1)، 2000م، ص 66.

(62) شكري عزيز ماضي، وهند أبو الشعر: الرواية في الأردن، جامعة آل البيت، المفرق - الأردن، ط (1)، 2001م، ص 99.

(63) مؤنس الرزاز: حين تستيقظ الأحلام، ص 78 - 82.

(64) مؤنس الرزاز: سلطان النوم ووزراء اليمامة، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت - لبنان، ط (1)، 1997م، ص 21، وما بعدها، والصفحات 116، 129 - 133، 167.

(65) ترتبط دراسة المكان بتاريخه، ولم يجد الباحث دراسة سردية تعنى بتلك الفكرة لكنه وجد صدى للفكرة عند أصحاب الدراسات السياحية والتاريخية، منها:

غادة أسعد: شفا عمرو تجمّع عبَق التاريخ وأواصر المحبة، من موقع:

<http://www.bokra.net/Articles/>

(66) لا يعنى البحث بفكرة (الروائي والتاريخي) ومتى يستدعي الروائي الحدث التاريخي، أو الشخصية التاريخية، بالقدر الذي يلتزم به في تتبع أثر استدعاء المكان التاريخي على تشكيل الرواية.

(67) مرت بنا الفكرة سابقاً.

(68) رجاء أبو غزالة: امرأة خارج الحصار، ص 80.

(69) رجاء أبو غزالة: امرأة خارج الحصار، ص 93.

(70) نفسه، ص 95. واستفدنا في ارتباط المكان التاريخي بالمستقبل من مشاري بن عبد الله النعيم: المكان الرمز والمعنى السياسي، جريدة الرياض - السعودية - السبت 2 ربيع الأول 1432 هـ - 5 فبراير 2011م - العدد 15566.

(71) علي الدّلاهة: الوشاح الأحمر، ص 178.

استفدنا من: ماجدة حمود: مقاربات تطبيقية في الأدب المقارن، منشورات اتحاد الكتاب العرب، دمشق، 2000
تأثير أسطورة بغماليون في الأدب العالمي والعربي، من موقع:

<http://www.awu-dam.org/book/00/study00/101-m-h/book00-sd002.htm>

- (72) سميحة خريس: شجرة الفهود، دار أزمنة للنشر والتوزيع، عمان، ط(1)، 1995م، ص 47.
- (73) زياد قاسم: الزوبعة «الجيل الثاني» / 4، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، عمان - الأردن، ط(1)، 1998م، ص 40-44.
- (74) نفسه، ص 155.
- (75) نفسه، ص 86.
- (76) زياد قاسم: الزوبعة، ص 185.
- (77) نفسه، ص 186.
- (78) زياد قاسم: الزوبعة 3 «الجيل الثاني»، منشورات أمانة عمان الكبرى، عمان - الأردن، ط(1)، 1997م، ص 27.
- (79) ربطت دراسات البيئة الاجتماعية بالمكان، ولكن لم يدرها أحد النقاد ملتصقة بفكرة المكان المغلق أو المكان المفتوح، والفكرة من نسيج الباحث.
- (80) رجاء أبو غزالة: امرأة من خارج الحصار، ص 42 - 49.
- (81) نفسه، ص 45.
- (82) نفسه، ص 49.
- (83) نفسه، ص 64.
- (84) نفسه، ص 99.
- (85) هزاع البراري: الغريبان، ص 86.
- (86) نفسه، ص 89.
- (87) نفسه، ص 89، وفكرة "ارتباط المكان بالحرية والنعيم" تتكرر غير مرة في الرواية.
- (88) علي الدلاهمة: الوشاح الأحمر، ص 114.
- (89) نفسه، ص 143.
- (90) إلياس فركوح: أعمدة الغبار، ص 253.
- (91) نفسه، ص 296.
- (92) زياد قاسم: العرين، ص 76.

(93) نفسه، ص 167.

(94) نفسه، الصفحة نفسها.

(95) سميحة خريس: شجرة الفهود (تقاسيم العشق)، ص 67.

(96) مؤنس الرزاز: حين تستيقظ الأحلام، ص 128.

(97) نفسه، ص 129 - 130.

تأثير تطبيق التسويق الداخلي في تحقيق رضا الزبائن

د. نظام موسى سويدان

أستاذ مشارك

جامعة البترا

الملخص:

يُعدّ تطبيق مفهوم التسويق الداخلي في القطاع الخدمي حاسماً في تقديم خدمة ممتازة وتسويق خارجي ناجح. تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى تأثير تطبيق التسويق الداخلي في تحقيق رضا زبائن شركات التأمين الأردنية بأبعاده السبعة: (وضوح دور العمل للعاملين، والتدريب، ونظام الأجور والحوافز، والاتصالات الداخلية، والعلاقات الداخلية بين العاملين، والدافعية، والتفاعل بين العاملين والمستفيدين). تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في شركات التأمين الأردنية والبالغ عددها سبعةً وعشرين شركة، ويعمل بها (2366) عاملاً. وتألّفت عينة الدراسة من (250) مبحوثاً تم اختيارهم عشوائياً، وبهذا تشكل عينة الدراسة (11%) من المجتمع الكلي. واسترد منها (177) صالحة للمعالجة الإحصائية، وتم تحليلها، أي (71%) من أفراد عينة الدراسة.

توصلت الدراسة إلى تأثير إيجابي ضعيف لتطبيق التسويق الداخلي بأبعاده السبعة على رضا الزبائن، وأن أكثر الأبعاد قبولاً من حيث التأثير هما نظام الأجور والحوافز، والعلاقات الداخلية بين العاملين.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات كافة تطبيق التسويق الداخلي لما له من دور في تحقيق رضا العاملين والزبائن على حد سواء.

الكلمات الدالة: التسويق الداخلي، الرضا، العاملون، شركات التأمين، الأردن

The effect of Internal Marketing Implementation on Customers' Satisfaction

Netham Musa Sweidan

Petra University

ABSTRACT:

The concept of internal marketing employed in the service sector is crucial to excellent.

Service provision and successful external marketing. This study aimed at investigating the impact of internal marketing concept on Customers' Satisfaction. Internal marketing encompasses seven dimensions (role clarity, training, pay and promotion-incentives system-, internal communications, customer interaction. The study sample consisted of (250) employees selected randomly from the total population of (2366). (177) of the distributed questionnaires were eligible to statistical analysis which represent (11%) of study universe. The study revealed the following results:

- A weak positive impact of internal marketing dimensions implementation on customer's satisfaction. Incentives system and internal relations have a strong effect among other dimensions on customer's satisfaction.

- The study recommends that all companies to adopt and implement internal marketing since it has a positive impact on customer's satisfaction and employees, as well.

Keywords: internal marketing, Satisfaction, employees, insurance companies, Jordan

المقدمة:

قدم بيرري (Berry) فكرة التسويق الداخلي لأول مرة من خلال بحث أجري على البنوك، مشيراً بأن العاملين - كما هو الحال بالزبائن الخارجيين - يسعون لتحقيق وإشباع حاجاتهم. فإذا تمكنت المنظمة من إشباع تلك الحاجات فإنه من المحتمل أن يقدم العاملون جودة خارجية عالية، وبالتالي سيتحقق الولاء والرضا لدى جميع ذوي المصالح⁽¹⁾.

فالتسويق الداخلي هو عملية تعتبر فيه المنظمات العاملين لديها كزبائن داخليين لها وتعمل جاهدة لإشباع حاجاتهم ومتطلباتهم، وبالتالي تمكنهم من تقديم خدمة ذات جودة عالية للزبائن الخارجيين.

ولأجل تنفيذ برنامج التسويق الداخلي بكفاءة، تحتاج المنظمة لاستقطاب الأفراد المهرة والموهوبين، وتحفيزهم من خلال المكافآت، وتحقيق التنسيق بين العاملين وتمكينهم وتشجيعهم على اتصالات متبادلة في اتجاهين، والمشاركة في المعلومات. ويعتبر التسويق الداخلي أداة لاستغلال طاقة العامل وإيجاد البيئة، بحيث يتصرف كل عضو كزبون لترسيخ المسؤولية لديه⁽²⁾. وفي عالم التنافس اليوم، فإن الإستراتيجيات ذات المعنى والمفيدة هي تلك التي تضع في أعلى أولوياتها بناء علاقة شراكة مع زبائنها الحاليين⁽³⁾، وأشار سنيل (Snell) بأن التسويق الداخلي يتم ممارسته وتطبيقه في شركات الخدمات الاحترافية ولو بدرجات تعقيد مختلفة من أجل تنفيذ مشروعات ذات صلة بالتسويق والموارد البشرية⁽⁴⁾.

أهمية الدراسة:

1. تنبع أهمية هذه الدراسة من خلال تناولها لأحد الموضوعات الهامة في تسويق الخدمات، ألا وهو التسويق الداخلي وتطبيقاته في قطاع التأمين الخدمي الذي يتصف بدرجة عالية من اللاملموسية وما يتبعها، ولم تتوقف الدراسات العلمية والبحثية عن تناول التسويق الداخلي منذ أن تناولها بيرري (Berry). وقد أدركت جميع الشركات أهمية الخدمات مما أدى لتوسيع المفهوم، ولم يعد مقتصرًا على

المنظمات الخدمية فقط، بل تعداه إلى الشركات الصناعية وإدراكها بدوره في تحقيق المزايا التنافسية. ويرى كوتلر بأن التسويق الداخلي هو أكثر أهمية من التسويق التقليدي الخارجي⁽⁵⁾.

2. ويذكر أن مساهمة قطاع التأمين في الناتج المحلي الإجمالي بلغت 2.49 بالمائة عام 2007 ، ويوظف ما يقارب 3142 شخصاً في عام 2008 محققاً زيادة بنسبة 6.5 بالمائة في عدد الموظفين عن العام الذي سبقه⁽⁶⁾.

3. أن الدراسة تناولت غاية منظمات الأعمال كافة في سعيها لتحقيق رضا الزبون، والذي بدوره يؤدي إلى تحقيق أرباحها ونموها في المدى القصير والطويل.

4. إن تواصل اهتمام الباحثين في دراسة التسويق الداخلي كونه يشتق من التسويق بالعلاقات، ويرتكز على العاملين "الزبون الداخلي" لتنفيذ استراتيجيات المنظمة في تحقيقها لأهدافها، والحرص على رضاه الذي يقود إلى تحقيق رضا الزبون الخارجي، وهذا الذي تأمل هذه الدراسة في إثباته أو نفيه.

5. كما تستمد الدراسة أهميتها من خلال تناولها لجميع أبعاد التسويق الداخلي (وضوح الدور، والتدريب، ونظام الأجور والحوافز، والاتصالات الداخلية، والعلاقات الداخلية، والدافعية، والتفاعل بين العاملين والزبائن) وعلاقة هذه الأبعاد في تحقيق رضا الزبائن. فقد تناولت دراسة (حامد) الأبعاد السبعة وتأثيرها على مستوى جودة الخدمة⁽⁷⁾، ودراسة لمبارد (Lombard) بتناولها ستة أبعاد⁽⁸⁾، بينما تناولت دراسة (الحاج والضمور) أربعة أبعاد وتأثيرها في الرضا الوظيفي⁽⁹⁾.

مشكلة الدراسة:

تواجه شركات الخدمات تحديات كبيرة منها ما هو خارجي متمثلاً بالمنافسة، ومنها ما هو داخلي يتمثل جزئياً في كيفية المحافظة على عاملها الحاليين، وأشار العديد من المحللين أن تسرب العاملين وانتقالهم إلى منظمات منافسة تشكل قضية هامة لهم، لأن التسرب لا يؤثر فقط على جودة الخدمة المقدمة، ولكنه يؤدي إلى نفقات كبيرة في إعادة الاستقطاب والتدريب للعاملين، وبالتالي تؤثر على الأداء الكلي للمنظمة⁽¹⁰⁾.

وهناك اعتقاد بأن المشكلات التنظيمية *organizational problems* هي في الغالب داخلية وليست خارجية، ولهذا فإن تطبيق برنامج التسويق الداخلي يخلق الفرصة لتحسين الجودة في المنظمة كلها (11) (12)، ويشمل هذا الوصف الافتراض القائل بأن تحفيز العاملين والمحافظة عليهم سيؤدي إلى إشباع حاجاتهم وتحقيق رضاهم، وكنتيحة لذلك هناك احتمالية عالية لتحقيق رضا الزبائن وولائهم (13)، ولهذا فإن الطريقة التي تعامل بها المنظمات عاملها لها تأثير على نجاحها. وفي الوقت الحاضر يغلب على منظمات الأعمال الخدمية أمها ذات كثافة عمل عالية أكثر من المنظمات الإنتاجية الصناعية، وعليه فإن العاملين أصبحوا أكثر العوامل حسماً لنجاح الشركات الخدمية (14). والحقيقة أنه يصعب على معظم الشركات أن تجيب بشكل إيجابي عن السؤالين التاليين: إلى أي مدى يتم توزيع أهداف المحافظة على الزبائن والاحتفاظ بهم على العاملين ومدى استيعابهم لها؟ وهل تقوم الإدارة بمراجعة دورية لأنظمة العمل لديها فيما إذا كان هناك عوائق تعيق المحافظة على الزبائن وولائهم؟ (15)

ومن هنا تسعى الدراسة للإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. هل تتبنى شركات التأمين الأردنية التسويق الداخلي بأبعاده كلها؟
2. هل هناك تأثير لتطبيق التسويق الداخلي على تحقيق رضا الزبائن؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق أبعاد التسويق الداخلي في شركات التأمين على تحقيق رضا الزبائن من خلال معرفة:

- مدى تطبيق أبعاد التسويق الداخلي في شركات التأمين الأردنية.
- أثر تطبيق أبعاد التسويق الداخلي على رضا الزبائن.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية (Ho): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق أبعاد

التسويق الداخلي في شركات التأمين الأردنية مجتمعة على تحقيق رضا الزبائن.

ويشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لوضوح أدوار العمل لدى العاملين في شركات التأمين الأردنية على تحقيق رضا الزبائن.
2. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتدريب وتنمية العاملين في شركات التأمين الأردنية على تحقيق رضا الزبائن.
3. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لا للمكافآت ولا للحوافز في شركات التأمين الأردنية على تحقيق رضا الزبائن.
4. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعملية الاتصالات داخل في شركات التأمين الأردنية على تحقيق رضا الزبائن.
5. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعلاقات الداخلية بين العاملين في شركات التأمين الأردنية على تحقيق رضا الزبائن.
6. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للدافعية لدى العاملين في شركات التأمين الأردنية على تحقيق رضا الزبائن.
7. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعملية تفاعل العاملين في شركات التأمين الأردنية مع الزبائن على تحقيق ولائهم.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً: التسويق الداخلي:

مفهوم التسويق الداخلي:

عرف ييري التسويق الداخلي بأنه عملية النظر للعاملين كزبائن داخليين، والوظائف التي يؤديونها كمنتجات داخلية تسعى إلى إشباع حاجات ورغبات هؤلاء الزبائن الداخليين بينما يقومون بتحقيق أهداف المنظمة⁽¹⁶⁾. وأشار جورج⁽¹⁷⁾ للتسويق الداخلي بأنه عملية تحقيق التبادلات الداخلية بين المنظمة وعاملاتها كمتطلب سابق لتبادلات ناجحة مع أسواقها الخارجية. فالعاملون هم مجموعة متميزة من الزبائن الذين تتعامل وتتفاعل معهم الإدارة من أجل تبادل العلاقات والحفاظ عليها مع ذوي المصالح الآخرين. وعرف التسويق الداخلي الجهد المخطط باستخدام مدخل التسويق للتغلب على مقاومة التغيير في المنظمة، وبمحاذاة التحفيز والتنسيق بين الوحدات الوظيفية وتكامل العاملين نحو التطبيق الفاعل لاستراتيجية المنظمة من أجل تحقيق رضا الزبون من خلال عملية خلق التحفيز للعاملين وتوجيههم نحو الزبائن⁽¹⁸⁾.

مما سبق يمكن القول أن التسويق الداخلي فلسفة وتوجه إداري بصيغة تسويقية تحكم العلاقات الداخلية بين العاملين في الوحدات لإدارية المختلفة، وباعتبارهم زبائن داخليين للمنظمة لهم حاجات ورغبات يتوجب تلبيتها ومتابعتها باستمرار بنفس الروح التي تتعامل المنظمة مع زبائنها الخارجيين.

أبعاد التسويق الداخلي:

تباينت وجهات نظر الباحثين في تحديد أبعاد التسويق الداخلي، فقد أشار جرونروز (Gronroos) إلى أن مفهوم التسويق الداخلي يتكون من سبعة عناصر، وتمثل تلك بالسياسات والبرامج في: وضوح أدوار العمل لدى العاملين، تنمية وتدريب العاملين، مكافأة العاملين، العلاقات بين العاملين، الاتصالات داخل المنظمة، الدافعية لدى العاملين، والتفاعل بين العاملين والمستفيدين⁽¹⁹⁾. وأشار لمبارد (Lombard)

أن عناصر التسويق الداخلي هي ستة ؛ بيئة السوق الداخلي، مدخل العاملين تجاه التسويق الداخلي، الدافعية للعاملين، التدريب والتطوير، مجالات البحث المستمرة للتسويق الداخلي، التنفيذ لأنشطة التسويق الداخلي⁽²⁰⁾. في حين حدد رفيق وأحمد (Rafiq and Ahmed) عناصر التسويق الداخلي الخمسة كالآتي: (دافعية رضا العاملين، والتوجه نحو الزبون ورضاه، والتداخل والتنسيق والتكامل بين الوحدات الإدارية، ومدخل الروح التسويقية للعناصر السابقة، وتطبيق استراتيجيات محددة على مستوى المنظمة والاستراتيجيات الوظيفية)⁽²¹⁾.

أما أبعاد التسويق الداخلي التي تم اعتمادها في هذا البحث فهي:

1. وضوح دور العمل لدى العاملين: يمثل الدور مجموعة من الأنشطة والأفعال والسلوكيات الواجب أدائها من قبل العامل، ويعرف الدور بشكل واسع من خلال التوقعات والطلبات والضغوط الواقعة على العامل من أطراف عدة، سواء من داخل المنظمة كالمدرء أو خارجها كالزبائن والعائلة، ولهذا فإن إدراك العامل لدوره وفهمه لكيفية أداء واجباته يؤثر بالتأكيد في سلوكياته. ويتضمن عنصر إدراك الدور ثلاثة متغيرات رئيسية: (دقة الدور وغموضه وتناقضه): ويشير دقة الدور إلى دقة إدراك العامل لطلبات مشرفيه في العمل، وأن يلي العامل توقعاتهم أثناء العمل، أي أن يدرك تماماً ما هو مطلوب منه. وتناقض الدور الذي يدركه العامل نتيجة التناقض فيما يطلبه المشرفون والزبائن والعائلة. وأما الغموض فينشأ من عدم توفر معلومات دقيقة تمكنه من أداء عمله بشكل صحيح. ولهذا من الضروري أن يتم توضيح الدور المطلوب من جميع العاملين في جميع الإدارات لفهم أهداف المنظمة واستراتيجياتها في تقديم المنتجات لزبائنهم⁽²²⁾.

2. التدريب: يمثل التدريب مرحلة لاحقة لعملية استقطاب العاملين، حيث إن تعيين الأفراد غير المناسبين سيؤدي إلى تقديم خدمة ضعيفة، ولهذا فإن التسويق الداخلي معني بسياسات الاحتفاظ بالعاملين إضافة إلى الاستقطاب رفيق وأحمد⁽²³⁾. ولهذا فإن تقديم التدريب المستمر للعاملين وفرص التطوير سيمكنهم من أداء أعمالهم بصورة أفضل ويساعد في تقليل دوران العمل لديهم.

3. نظام الأجور والحوافز: ويشمل المكافآت الخارجية و المقررة والممنوحة من قبل المنظمة مثل الرواتب والحوافز المالية والأمان الوظيفي. بينما المكافآت الداخلية، وهي المحققة بشكل رئيس من العامل نفسه مثل الشعور بالإنتاج والنجاح والقيمة الذاتية. ولهذا فإن إدراك العامل للمكافآت التي سيحصل عليها نتيجة مستويات مختلفة للأداء ستؤثر على دافعيته وحافزيته للأداء الذي يرغب الوصول إليه وتحقيقه.

4. الاتصالات الداخلية: يتواجد التسويق الداخلي من خلال العاملين، والمنظمات، ورضا الزبائن الخارجيين والوحدات الوظيفية في المنظمة، والتي تحتاج جميعها إلى الاتصالات لكي تنجح. (24)(25)(26)(27) فالمنظمات تجري الاتصالات مع العاملين للتأكد من أن حاجاتهم ورغباتهم قد تم إشباعها وتلبيتها. والعاملون يجب أن يجروا الاتصالات مع زبائنهم للتأكد من رضاهم⁽²⁸⁾. كما تحول الاتصالات دون التضارب والتعارض والتداخل في أنشطة الوحدات الإدارية المختلفة. فالاتصالات الداخلية هي وسائل للتأثير على الآخرين، ولهذا فبث رسائل واضحة ومتناسكة بشكل مستمر وبطريقة منسقة تعتبر عناصر حاسمة في فاعلية عملية الاتصالات الداخلية⁽²⁹⁾. كما وتقدم المعلومات وتجعل العاملين والمدراء على حد سواء مهتمين لقيم المنظمة وأهدافها، وإقناع العاملين بقبول الفلسفات والسياسات الجديدة، وكذلك تذكر العاملين بحاجتهم لها وبمنافع الاتصالات مع مؤسساتهم⁽³⁰⁾. والهدف من ذلك كله إعادة تموضع المنظمة أو قيمها في ذهن كل عضو من جمهورها المستهدف. ويسعى هذا إلى تشجيع الزبائن الداخليين على التصرف بسلوكيات تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها في سوقها الخارجي.

5. العلاقات الداخلية: وتشمل التفاعلات اليومية فيما بين العاملين أنفسهم، وبينهم وبين والمدراء في الوحدات الإدارية المختلفة في ظل بيئة عمل مريحة تسودها روح الفريق ومساعدة العاملين لبعضهم.

6. الدافعية: يقصد بالتحفيز أو الدافعية مقدار الجهد الذي يرغب العامل بذله لأداء نشاط أو فعل معين مرتبط بوظيفته. وهذه الأفعال والأنشطة قد تتضمن الاتصال مع الزبائن أو الزملاء الآخرين في وحدته الإدارية نفسها، أو الوحدات الأخرى. وقد وجد جورشلز (Gorchels)، رابطاً سببياً بين العاملين المحفزين

وبين رضا الزبائن⁽³¹⁾.

7. التفاعل بين العاملين والمستفيدين: وهي محصلة جميع الخطوات السابقة ونتيجة لها. ولما كان تقديم الخدمة يقع خلال التفاعل بين مقدم الخدمة والزبون فإن مواقف وسلوكيات العاملين ستؤثر على إدراكات الزبون للخدمة ككل⁽³²⁾

أهداف التسويق الداخلي:

يهدف التسويق الداخلي إلى تحسين وعي الزبون حيال العاملين عند التعامل معهم، كما يساهم في الفهم المتبادل بين وظائف الإدارات المختلفة داخل المنظمة، كما أن وظيفة التسويق الداخلي هي تسويق منتجات وخدمات المنظمة لزيائنها، وتحسين عمليات المنظمة⁽³³⁾. ويساهم أيضاً في تجديد وجه المنظمة⁽³⁴⁾ وتعميق فهم العاملين لقيم المنظمة والتزام العاملين بجودة الخدمة ورضا الزبائن وولائهم⁽³⁵⁾⁽³⁶⁾. ويعتقد بأن التسويق الداخلي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة⁽³⁷⁾. والتنفيذ الناجح للتسويق الداخلي يقود إلى: تحسين مستوى المحافظة على العاملين، وأداء قوي للفرد وأفضل لعمل الفريق، واتصالات كلية فاعلة⁽³⁸⁾ وتقليل نسبة دوران العمل، ومستوى عالي من رضا العاملين، وتحسين مستوي وقابلية تطبيق التغيير في المنظمة⁽³⁹⁾. ويشير ميشرا (Mishra) إلى أن التسويق الداخلي يمكن أن يلعب دوراً حيوياً في؛ إدارة التغيير، وبناء صورة المنظمة، وتمكين العاملين، وتعزيز الالتزام المنظمي، ورضا العاملين⁽⁴⁰⁾.

متطلبات التسويق الداخلي: يتطلب تنفيذ التسويق الداخلي العناصر الآتية⁽⁴¹⁾

أولاً: قبول فلسفة وأساليب التسويق داخل المنظمة، والتوجه نحو الزبون ونحو السوق، ومدخل المشاركة من قبل الإدارة، والمدخل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، والتنسيق بين أنشطة الإدارة كلها لتحقيق التوجه نحو الزبون والسوق أو إدارة التركيز على الزبون.

ثانياً: رضا الزبائن: إن مفتاح الحصول على زبائن راضين هو الحصول على عاملين راضين⁽⁴²⁾ ويعتبر تحقيق رضا الزبون المحور الرئيس لأية استراتيجية تسويقية. بل أن رضا الزبون يعتبر عاملاً حاسماً في تأثيره على الاحتفاظ بالزبون وروحية المنظمة⁽⁴³⁾.

ويعتمد هذا بشكل قوي على مقدمي الخدمة، الذين يؤثرون بشكل ملحوظ على مستوى الرضا الكلي⁽⁴⁴⁾. فقد أشار جورج George إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين رضا العاملين ورضا الزبائن⁽⁴⁵⁾. كما أشارت دراسة بيرهارت وآخريين (Berhardt, et al)، التي هدفت إلى قياس العلاقة بين رضا العاملين ورضا الزبائن والربحية - إلى أنه على الرغم من تأثير رضا العاملين ورضا الزبائن على ربحية الأعمال في أي وقت؛ فإنه لا يمكن اكتشافها إلا بمرور الوقت. وبشكل محدد توصل الباحثون إلى علاقة إيجابية بين التغيير في رضا الزبائن والتغيير في حجم المبيعات والأرباح، وكذلك العلاقة الإيجابية بين التغيير في رضا العاملين والتغيير في ربحية الأعمال. كما توصلوا إلى علاقة إيجابية قوية بين رضا العاملين ورضا الزبائن⁽⁴⁶⁾.

وقدمت الأدبيات التي تناولت العلاقة بين رضا العاملين ورضا الزبائن العديد من التفسيرات لماذا يؤثر رضا العامل على رضا الزبون⁽⁴⁷⁾:

- العاملون الذين يتفاعلون مع الزبائن يكونون بموقف يؤهلهم لتطوير الوعي والاستجابة لغايات وحاجات الزبون.
- العاملون الراضون هم عاملون محفزون، بمعنى أن لديهم موارد محفزة لتقديم الجهد المناسب والرعاية للزبون
- العاملون الراضون هم عاملون متمكنون، أي لديهم الموارد والتدريب والمسؤوليات لفهم وخدمة حاجات الزبون وطلباته
- لدى العاملين الراضين الطاقة العالية والرغبة لتقديم خدمة جيدة، وفي حده الأدنى يقدرون على تقديم إدراك إيجابي للخدمة والمنتج الذي يقدمونه⁽⁴⁸⁾.

الدراسات السابقة:

أ- الدراسات العربية:

- دراسة (الحاج والضمور، 2010) التي هدفت إلى تعرف أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية.

تناولت الدراسة تحديد وقياس تأثير مكونات التسويق الداخلي (التعيين، والتطوير، والاتصالات الداخلية، والحوافز)، إضافة إلى معرفة أثر العوامل الديموغرافية (الجنس، والسن، والخبرة، والتعليم) في العلاقة بين التسويق الداخلي والرضا عن العمل. شملت عينة الدراسة (197) مبحوثاً. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير للتسويق الداخلي في متغيرات الرضا عن العمل، وفي مقدمتها الحوافز، كما أن العوامل الديموغرافية مثل: العمر، وسنوات الخبرة، والمستوى التعليمي كان لها تأثير في العلاقة بين المتغيرات المستقلة والرضا الوظيفي، بينما لم يكن لمتغير الجنس أي تأثير في هذه العلاقة. كما وجد أن متغير الحوافز كان أكثر العوامل تأثيراً في الرضا الوظيفي⁽⁴⁹⁾.

• دراسة (الجريري، 2006) التي تناولت أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون دراسة تطبيقية في عينة من المصارف اليمنية. شملت الدراسة عينة من (78) مبحوثاً من موظفي المصارف، بالإضافة إلى عينة من (95) مبحوثاً من زبائن المصارف اليمنية. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات، وإن للعلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات أثر في رضا الزبائن، إضافة إلى أن هناك علاقة ارتباط قوية بين جودة الخدمات ورضا الزبائن كما وأن نقطة الانطلاق للوصول إلى جودة الخدمات ونيل رضا الزبائن تبدأ من التركيز على تحسين العمليات الداخلية في جميع أقسام المصرف لكي تضمن تسليم خدمات عالية الجودة للزبائن⁽⁵⁰⁾.

• دراسة (حامد، 2003) التي هدفت إلى قياس أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى. شملت عينة الدراسة (260) من العاملين في المراكز الصحية والمستشفيات، و(200) من المنتفعين من خدمات هذه المراكز. توصلت الدراسة إلى أن هناك ارتباطاً إيجابياً ذا دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي بأبعاده السبعة وهي (وضوح أدوار العمل لدى العاملين، تدريب وتنمية العاملين، العلاقات بين العاملين، مكافأة العاملين، الدافعية لدى العاملين، التفاعل بين العاملين والمنتفعين) ومستوى جودة الخدمة الصحية

المقدمة للمتفعين⁽⁵¹⁾.

ب- الدراسات الأجنبية:

• دراسة ((Mishra,2010) وهي دراسة نظرية بعنوان: التسويق الداخلي كأداة لتسخير قوة العاملين في المنظمات الخدمية في الهند Internal Marketing- A Tool to Harness Employees' Power

in Service Organizations in India توصلت الدراسة إلى أن التسويق الداخلي هو آلية لضمان الدافعية لدى عمالي الخدمات، وأن تنفيذ برنامج التسويق الداخلي يضمن أن الدافعية والتحفيز هما في طليعة أولويات الإدارة. ولهذا رأى الباحث أن مشكلات المنظمات هي مشكلات داخلية وليست خارجية، ولهذا فإن تطبيق برنامج التسويق الداخلي سيخلق الفرصة لتحسين الجودة في المنظمة كلها. ولهذا يمكن اعتبار التسويق الداخلي أداة لشحذ قوة العامل وخلق بيئة كفيلة بأن يتصرف كل عامل كعميل وزبون من أجل إرساء المسؤولية⁽⁵²⁾.

• دراسة (Lombard,2010) Employees as customers – An internal marketing study of the Avis car rental group in South Africa من وراء إقامة علاقات مع العاملين كزبائن داخليين للمنظمة. أجريت الدراسة على (155) من مدراء شركة أفيس لتأجير السيارات في جنوب إفريقيا، توصلت الدراسة إلى ضرورة تطوير الاتصالات البينية بين المدراء وبين العاملين، والذي إن تم سيؤدي إلى تشجيع بناء الاحترام المتبادل والثقة والاهتمام بين الإدارة والعاملين. كما يتطلب من الإدارة الاستفادة من كل الأدوات والوسائل لتطوير الاتصالات الرسمية وغير الرسمية واللقاءات مع العاملين بهدف تغيير مواقف

العاملين تجاه الإدارة⁽⁵³⁾.

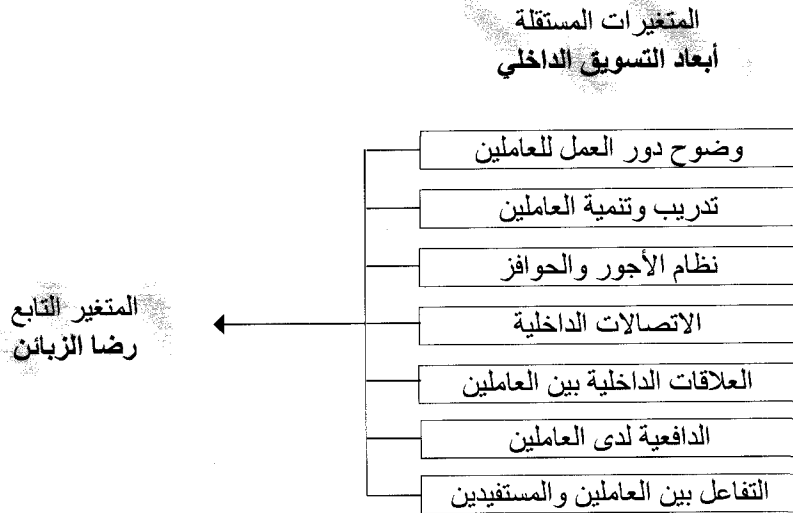
• دراسة (Opoku et al, 2009) حول تأثير التسويق الداخلي على إدراك جودة الخدمة في البنوك "حالة غانا The impact of internal marketing on the perception of service quality in retail banking: A Ghanaian case ، حيث هدفت إلى قياس تأثير التسويق الداخلي على إدراك جودة الخدمة، وبشكل محدد قياس العلاقة بين المستوى الإداري للموظف (موظف أو مدير)، وبين التسويق الداخلي، وكذلك العلاقة بين (الموظفين والمدراء) والزبائن في إدراكهم لجودة الخدمة. شملت عينة الدراسة (32) من المدراء، و(100) من الموظفين و(200) من زبائن الشركة أحد البنوك الكبيرة في غانا. توصلت الدراسة إلى أن التسويق يستطيع التأثير على جودة الخدمة⁽⁵⁴⁾.

• دراسة (Doukakis, 2002) التي تناولت التسويق الداخلي كوسيلة لزيادة المبيعات والتوجه التسويقي

sales or Internal marketing: a means for creating a marketing orientation? The case of UK retail banks . أجريت الدراسة على عينة من (35) مدير فرع و (21) موظفا للبنوك العاملة في لندن. توصلت الدراسة إلى أن هناك عوائق كبيرة أمام تنفيذ التسويق الداخلي، تشمل هذه العوائق تركيز تلك البنوك على الأهداف البيعية قصيرة الأمد، وافتقار تلك البنوك إلى مدخل التنفيذ الشامل والتبني الرسمي للتسويق الداخلي، والتمييز بين العاملين إضافة إلى بيئة المنافسة الداخلية⁽⁵⁵⁾.

نموذج الدراسة: يوضح الشكل رقم (1) المتغيرات المستقلة التي تؤثر على المتغير التابع

شكل رقم (1) أبعاد التسويق الداخلي والمتغير التابع



منهجية الدراسة وإجراءاتها

أسلوب الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في عرض البيانات وتحليلها، وتم استخدام الإحصاء الوصفي؛ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس وتحليل إجابات عينة الدراسة، إضافة إلى استخدام الأساليب الإحصائية لاختبار الفرضيات.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركات التأمين الأردنية، البالغ عددهم (2366) موظفاً بحسب اتحاد شركات التأمين في الأردن لعام 2010، ولم يتم احتساب عدد العاملين في الشركات غير الأردنية. أما عينة الدراسة فتألفت من (250) مبحوثاً تم اختيارهم عشوائياً، وبهذا تشكل عينة الدراسة (11%) من المجتمع الكلي. واسترد منها (177) صالحة للمعالجة الإحصائية وتم تحليلها، أي (71%) من أفراد عينة

الدراسة. وقد تم اختيار العينة بنسبة مئوية تحقق الشرط الإحصائي ضمن قانون الأعداد الكبيرة، وبما يجعل العينة تخدم التوزيع الطبيعي للبيانات. وبما أن حجم العينة يتجاوز (30) مفردة، فيعد شرط اختيار العينة قد تحقق.

أسلوب جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على البيانات الثانوية من الأدبيات والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة لتأصيل الإطار النظري وبناء الفرضيات وجمع البيانات الأولية؛ فقد استخدمت الاستبانة التي تم تصميمها من قبل الباحث و بالاعتماد على دراسة حامد والحاج (56)، الضمور (57) و Lombard (58). شملت الاستبانة جزأين تمثل متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة. تناول الجزء الأول المتغير المستقل "التسويق الداخلي" بأبعاده السبعة: وضوح الدور وشملت العبارات من (1-3)، التدريب وشملت العبارات من (4-9)، الأجور والحوافز وشملت العبارات من (10-18)، الاتصالات وشملت العبارات من (19-24)، العلاقات الداخلية وشملت العبارات من (25-28)، الدافعية وشملت العبارات من (29-33)، التفاعل بين العاملين والمستفيدين وشملت العبارات من (34-38). و تناول الجزء الثاني المتغير التابع "رضا الزبائن"، وشمل العبارات من (39-43).

صدق أداة الدراسة وثباتها:

عرضت أداة الدراسة على ذوي الاختصاص في التسويق لإبداء رأيهم حول مدى ملاءمة أسئلة القياس لهدف الدراسة، حيث أبدى الزملاء ملاحظاتهم، وتم الأخذ بها. كما تم توزيع (35) استمارة على العاملين للتحقق من ملاءمة الأسئلة من حيث وضوح المضمون وسلامة اللغة، وتم توزيعها قبل التوزيع النهائي للاستبانات بشهر. وقد بلغت نسبة الاتفاق بين إجاباتهم حوالي (89%). أما لغرض تحقيق ثبات أداة القياس فقد تم استخدام اختبار (كرونباخ ألفا) حيث بلغت قيمة ألفا الكلية (95.5%) وهي نسبة عالية طالما أن قيمتها أعلى من النسبة المقبولة (60%). أما قيمة ألفا لأبعاد متغيرات الدراسة المستقلة فيبينها الجدول رقم (1).

محددات الدراسة:

- أنها تناولت شركات قطاع التأمين الأردنية العاملة في مدينة عمان فقط للفترة ما بين 1/4/2010 لغاية 1/9/2010.
- اقتصرت الدراسة على العاملين في شركات التأمين الأردنية فقط، ولم تتناول شركات التأمين غير الأردنية العاملة في الأردن.

نتائج التحليل الإحصائي:

خصائص المبحوثين:

تشتمل عينة الدراسة على 177 مبحوثاً منهم (147 ذكراً، وبنسبة 83 %، و30 أنثى، وبنسبة 17 %) والمؤهل العلمي (168) بكالوريوس وبنسبة 95 %، (9) دراسات عليا وبنسبة 5 % والمستوى الإداري (126) مندوب مبيعات وبنسبة 71 %، 48 رئيس قسم وبنسبة 27 %، 3 مدير إدارة 2 % ومستوى الدخل (108) بدخل أقل من 500 دينار شهرياً، وبنسبة 61 %، (48) منهم بدخل 500 دينار، وبأقل من 750 ديناراً وبنسبة 27 %، 6 منهم بدخل 750 ديناراً وأقل من 1000 دينار، وبنسبة 4،15 % منهم بدخل 1000 فأكثر وبنسبة 9 %).

التحليل الوصفي للبيانات:

يبين الجدول رقم (1) استجابات عينة الدراسة على أسئلة القياس، والذي يشير إلى أن المتوسط الحسابي فوق متوسط الأداة (3)، كما يشير ذات الجدول إلى أن المتوسط العام لمتغيرات الدراسة هو أيضاً فوق المتوسط العام، حيث إن وضوح دور العمل للعاملين والتفاعل بين العاملين والمستفيدين كانت هي الأعلى (4.02) و(4.001) على التوالي تلتها باقي المتغيرات تنازلياً.

جدول رقم (1)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة

معامل كرونيخ ألفا α	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أسئلة القياس	
79.3			وضوح الدور	
	0.783	4.129	أشعر أنني أعرف مهام وظيفتي جيداً	1
	0.811	4.000	يعرف كل عامل في الشركة الدور المطلوب منه بدقة	2
	0.850	3.875	يعرف كل عامل في الشركة نوع ومستوى الأداء المتوقع منه تحقيقه.	3
		4.001	المتوسط العام	
90			التدريب	
	0.971	3.740	توفر الشركة البرامج التدريبية بشكل كافٍ	4
	0.778	3.960	يساعدني التدريب في اكتساب مهارات جديدة تلزمي في وظيفتي الحالية	5
	0.839	3.870	تتعلق البرامج التدريبية بمهارات وظيفتي الحالية	6
	0.978	3.881	تهتم إدارة الشركة بتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم في مجال التعامل مع المنتفعين.	7
	1.001	3.909	تتابع الشركة أعداد العاملين بشكل جيد لأداء واجباتهم المطلوبة منهم	8
	0.970	3.966	ترى الشركة تطوير معارف ومهارات العاملين بها كاستثمارات وليس تكلفة.	9
		3.887	المتوسط العام	
89			نظام الأجور والحوافز	

10	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع طبيعة العمل الذي أزاوله	3.745	0.993
11	تعتبر أجور الشركة للعاملين عالية بالمقارنة بالشركات الأخرى.	3.615	0.993
12	يشعر جميع عاملي بالشركة بنظام المكافآت المناسب.	3.717	0.993
13	تتناسب المكافآت والحوافز التي تقدمها الشركة مع متطلبات المعيشة بشكل مناسب.	3.644	0.834
14	تشجع الشركة العاملين على العمل الجماعي ومناسبتة.	3.728	0.749
15	يتم قياس ومكافأة أداء العاملين في الشركة بما يساهم في تحقيق الرؤية المستقبلية لها.	3.683	0.971
16	يتم مكافأة العاملين الذين يبذلون جهداً متميزاً في أداء الخدمة للزبائن.	3.762	0.970
17	يتناسب نظام العمولة مع الجهد الحقيقي المبذول.	3.666	0.843
18	يعوض نظام العمولة المطبق حالة عدم الرضا من الأجر عند البعض.	3.858	0.744
	المتوسط العام	3.713	
93.3	الاتصالات الداخلية		
19	يمكنني الاتصال بسهولة برئيسي المباشر حال واجهتني مشكلة أثناء عملي	3.819	0.892
20	تتبع مدراء الشركة سياسة الباب المفتوح مع جميع العاملين فيها.	3.785	0.964

	0.915	3.807	21	يسمح نظام الاتصالات بتوفير كافة المعلومات التي أحتاجها في وظيفتي بسرعة.
	0.927	3.723	22	تهتم إدارة الشركة بالتركيز على الاتصالات بين العاملين فيها.
	0.922	3.785	23	توصل الشركة وتعرف للعاملين بها أهمية أدائهم لمستوى الخدمة المطلوبة.
	0.910	3.717	24	يتم توصيل رؤية الشركة جيدا للعاملين فيها.
		3.772		المتوسط العام
80.5				العلاقات الداخلية بين العاملين
	0.841	3.734	25	يشعر كل فرد بالشركة بأنه يتمتع بعلاقات طيبة مع رؤسائه وزملائه.
	0.769	3.802	26	لا يتردد زملائي في معاونتي بسرعة إذا احتجت لها.
	0.741	3.847	27	تمتاز العلاقات بين الزملاء بالشركة بأنها طيبة ومتعاونة.
	0.736	3.824	28	نعمل في الشركة بروح الفريق والعمل الجماعي.
		3.801		المتوسط العام
94				الدافعية
	0.953	3.740	29	أشترك أحيانا مع مدرائي في تحليل المشكلات واقتراح الحلول التي تساعد الشركة على تحقيق أهدافها.

	0.841	3.796	30	أشعر بالسعادة أثناء العمل لأن الوظيفة التي أشغلها حالياً تتناسب مع مؤهلاتي وخبراتي.
	0.851	3.824	31	أشعر بأن مواعيد العمل بالشركة مناسبة.
	0.872	3.740	32	عادة ما تمنح إدارة الشركة حوافز تشجيعية للعاملين الذين يقومون بأداء متميز.
	0.937	3.864	33	يطلعي رئيسي المباشر نتيجة مستوى أدائي في وظيفتي بصفة مستمرة.
		3.792		المتوسط العام
87.3				التفاعل بين العاملين والمستفيدين
	0.816	3.904	34	أقبل أي نقد أو شكوى يعرضها الزبون.
	0.787	3.875	35	أهتم وأقوم بالرد على استفسارات الزبون مهما كنت مشغولاً.
	0.764	4.028	36	أحاول دائماً التعرف على احتياجات ورغبات زبائني
	0.769	4.101	37	المهم عندي أن أقدم للزبون الخدمة التي يحتاجها بسرعة.
	0.801	4.226	38	تكونت لدي صداقات مع زبائني نتيجة تقديم الخدمة لهم بأقل جهد وأسرع وقت.
		4.02		المتوسط العام
90.3				رضا الزبائن
	1.073	3.271	39	نقوم بقياس رضا الزبون من وقت لآخر.
	1.092	2.898	40	يوجد لدى الشركة إجراءات للتواصل مع الزبائن عبر الإنترنت

41	نحرص على مراقبة ومتابعة التزاماتنا تجاه الزبون	3.440	1.075
42	نسعى لمواكبة التغير السريع في حاجات الزبون	3.485	1.082
43	يتوفر لدى الشركة سياسات واضحة حيال رضا الزبائن والاحتفاظ بهم	3.401	1.072
	المتوسط العام	3.299	

نتائج اختبار الفرضيات:

اختبار الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق أبعاد التسويق الداخلي في شركات التأمين الأردنية مجتمعة على تحقيق رضا الزبائن.

تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد **Multiple Regression Analysis** لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى، وتشير نتائج الاختبار المبينة في الجدول رقم (2) إلى أن قيمة $(f=50875)$ و $\text{sig}=0.000$ وهي أكبر من قيمة (f) الجدولية، وبناءً على قاعدة اختبار الفرضية فإنه يتم رفض الفرضية العدمية لعدم وجود أثر، وتقبل الفرضية البديلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية بين أبعاد التسويق الداخلي مجتمعة وبين تحقيق رضا الزبائن.

جدول رقم (2)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير أبعاد التسويق الداخلي مجتمعة على تحقيق رضا الزبائن

مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
28.889	7	4.127	5.875	0.000

ويبين الجدول رقم (3) ملخصاً للنموذج، فإن قيمة $R^2(0.162)$ (بمعنى أن النموذج يفسر (16.2%) من التباين الكلي).

جدول رقم (3) ملخص نموذج تأثير أبعاد التسويق الداخلي في تحقيق رضا الزبائن

الخطأ المعياري المقدر	R ² المعدل	R ²	R
0.838	0.162	0.196	0.442

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لوضوح أدوار العمل لدى العاملين في شركات التأمين الأردنية على تحقيق رضا الزبائن.

لقد تم استخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis لاختبار تأثير أبعاد التسويق الداخلي وبشكل منفرد مع المتغير التابع. وتشير نتائج الاختبار الملخصة في الجدول رقم (4) إلى أن قيمة معامل الانحدار (β) وهي (0.255) تعني أن زيادة وضوح أدوار العمل لدى العاملين بقيمة وحدة واحدة تؤدي إلى تغير طردي في مستوى تحقيق رضا الزبائن. كما بين الجدول رقم (4) أن قيمة ($t=3.486$) عند مستوى معنوية (0.001) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية، لذا تقبل الفرضية البديلة بوجود أثر لوضوح أدوار العاملين في تحقيق رضا الزبائن.

جدول رقم (4)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير وضوح أدوار العاملين على رضا الزبائن

المتغير المستقل	المعاملات غير المعيارية		المعاملات غير المعيارية		مستوى المعنوية
	B	الخطأ المعياري	β	t المحسوبة	
وضوح الدور	0.340	0.98	0.255	3.486	001

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتدريب وتنمية العاملين في شركات التأمين الأردنية على تحقيق رضا الزبائن.

تشير نتائج اختبار الانحدار البسيط Simple Regression Analysis الملخصة في الجدول رقم (5) إلى أن قيمة معامل الانحدار (β) وهي (0.230) تعني

أن زيادة تدريب وتنمية العاملين بقيمة وحدة واحدة تؤدي إلى تغير طردي في مستوى تحقيق رضا الزبائن. كما بين الجدول رقم (5) أن قيمة ($t=3.133$) عند مستوى معنوية (0.002) (وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية، لذا تقبل الفرضية البديلة بوجود أثر لتدريب وتنمية العاملين في تحقيق رضا الزبائن.

جدول رقم (5) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير تدريب وتنمية العاملين على رضا الزبائن

المتغير المستقل	المعاملات غير المعيارية		المعاملات غير المعيارية		مستوى المعنوية
	B	الخطأ المعياري	β	t المحسوبة	
التدريب	0.279	0.89	0.230	3.133	0.002

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمكافآت والحوافز في شركات التأمين الأردنية على تحقيق رضا الزبائن.

تشير نتائج اختبار الانحدار البسيط Simple Regression Analysis

الملخصة في الجدول رقم (6) إلى أن قيمة معامل الانحدار (β) وهي (0.389) تعني أن زيادة المكافآت والحوافز للعاملين بقيمة وحدة واحدة تؤدي إلى تغير طردي في مستوى تحقيق رضا الزبائن. كما بين الجدول رقم (6) أن قيمة ($t=5.591$) عند مستوى معنوية (0.000) (وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية، وتقبل الفرضية البديلة بوجود أثر للمكافآت والحوافز الممنوحة للعاملين في تحقيق رضا الزبائن.

جدول رقم (6)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المكافآت والحوافز على رضا الزبائن

المتغير المستقل	المعاملات غير المعيارية		المعاملات غير المعيارية		مستوى المعنوية
	B	الخطأ المعياري	β	t المحسوبة	
المكافآت	0.389	0.064	0.389	5.591	0.000

0.000	5.591	0.389	0.101	0.566	المكافآت والحوافز
-------	-------	-------	-------	-------	----------------------

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعملية الاتصالات الداخلية في شركات التأمين الأردنية على تحقيق رضا الزبائن.

تشير نتائج اختبار الانحدار البسيط Simple Regression Analysis الملخصة في الجدول رقم (7) إلى أن قيمة معامل الانحدار (β) وهي (0.266) تعني أن زيادة عملية الاتصالات الداخلية بين العاملين بقيمة وحدة واحدة تؤدي إلى تغير طردي في مستوى تحقيق رضا الزبائن. كما بين الجدول رقم (7) أن قيمة ($t=3.645$) عند مستوى معنوية (0.000) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية، لذا تقبل الفرضية البديلة بوجود أثر للاتصالات الداخلية بين العاملين في تحقيق رضا الزبائن.

جدول رقم (7)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير الاتصالات الداخلية على رضا الزبائن

المتغير المستقل	المعاملات غير المعيارية		المعاملات غير المعيارية		مستوى المعنوية
	B	الخطأ المعياري	β	t المحسوبة	
الاتصالات الداخلية	0.296	0.081	0.266	3.645	0.000

الفرضية الخامسة:- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين علاقات العاملين الداخلية في شركات التأمين الأردنية وتحقيق رضا الزبائن.

تشير نتائج اختبار الانحدار البسيط Simple Regression Analysis الملخصة في الجدول رقم (8) إلى أن قيمة معامل الانحدار (β) وهي (0.359) تعني أن زيادة علاقات العاملين الداخلية بقيمة وحدة واحدة تؤدي إلى تغير طردي في مستوى تحقيق رضا الزبائن. كما بين الجدول رقم (8) أن قيمة ($t = 5.087$) عند

مستوى معنوية (0.000) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية، وتقبل الفرضية البديلة بوجود أثر لعلاقات العاملين الداخلية في تحقيق رضا الزبائن.

جدول رقم (8)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير علاقات العاملين الداخلية على رضا الزبائن

المتغير المستقل	المعاملات غير المعيارية		المعاملات غير المعيارية		مستوى المعنوية
	B	الخطأ المعياري	β	t المحسوبة	
العلاقات الداخلية	0.546	0.107	0.359	5.087	0.000

الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للدافعية لدى العاملين في شركات التأمين الأردنية على تحقيق رضا الزبائن.

تشير نتائج اختبار الانحدار البسيط Simple Regression Analysis

الملخصة في الجدول رقم (9) إلى أن قيمة معامل الانحدار (β) وهي (0.247) تعني أن زيادة الدافعية لدى العاملين بقيمة وحدة واحدة تؤدي إلى تغير طردي في مستوى تحقيق رضا الزبائن. كما بين الجدول رقم (9) إلى أن قيمة ($t=3.366$) عند مستوى معنوية (0.001) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية، وتقبل الفرضية البديلة بوجود أثر للدافعية بين العاملين في تحقيق رضا الزبائن.

جدول رقم (9)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الدافعية لدى العاملين على رضا الزبائن

المتغير المستقل	المعاملات غير المعيارية		المعاملات غير المعيارية		مستوى المعنوية
	B	الخطأ المعياري	β	t المحسوبة	
الدافعية	0.283	0.84	0.247	3.366	0.001

الفرضية الفرعية السابعة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعملية تفاعل العاملين

في شركات التأمين الأردنية مع الزبائن على تحقيق رضاهم.

تشير نتائج اختبار الانحدار البسيط Simple Regression Analysis الملخصة في الجدول رقم (10) إلى أن قيمة معامل الانحدار (β) وهي (0.274) تعني أن زيادة عملية تفاعل العاملين مع الزبائن بقيمة وحدة واحدة تؤدي إلى تغير طردي في مستوى تحقيق رضا الزبائن. كما بين الجدول رقم (10) إلى أن قيمة ($t=3.773$) عند مستوى معنوية (0.000) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية، وتقبل الفرضية البديلة بوجود أثر لتفاعل العاملين مع الزبائن في تحقيق رضاهم.

جدول رقم (10)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تفاعل العاملين مع الزبائن على رضاهم

المعاملات غير المعيارية		المعاملات غير المعيارية			المتغير المستقل
مستوى المعنوية	t المحسوبة	β	الخطأ المعياري	B	
0.000	3.773	0.274	0.104	0.392	تفاعل العاملين مع الزبائن

أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً على المتغير التابع (اختبار الانحدار المتعدد):

يشير الجدول رقم (11) إلى أن المتغيرين " الحوافز والأجور " ($R^2 = 0.152$) و"العلاقات الداخلية بين العاملين" ($R^2 = 0.175$) هما الأكثر تأثيراً على تحقيق رضا الزبائن من بين أبعاد التسويق الداخلي في المنظمات المبحوثة.

جدول (11)

ملخص نموذج اختبار الانحدار المتعدد

المتغير	R	R^2	R^2 المعدل
المكافآت والحوافز	0.389	0.152	0.147

0.165	0.175	0.418	العلاقات الداخلية بين العاملين
-------	-------	-------	--------------------------------

مناقشة النتائج والمضامين التسويقية:

اهتمت الدراسة بشكل رئيس بعلاقة مدى تأثر تطبيق التسويق الداخلي بأبعاده السبعة في شركات التأمين الأردنية في تحقيق رضا زبائنهم، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وقد جاءت على النحو الآتي:

لقد أشار الجدول رقم (1) أن المتوسطات الحسابية لأسئلة القياس كانت فوق المعدل، وبينت الجداول الخاصة باختبار فرضيات البحث أن المنظمات المبحوثة تبني وتطبق التسويق الداخلي، والذي كان له الأثر الواضح في تحقيق رضا الزبائن الخارجيين. بمعنى أن تبني التسويق الداخلي أدى إلى تحقيق رضا العاملين⁽⁵⁹⁾ كما أن رضا العاملين أسهم في رضا الزبائن، وهذا ما توافق مع دراسة بيرهارت وآخرين⁽⁶⁰⁾ Berhardt, et al ودراسة الجريري⁽⁶¹⁾. و بينت الدراسة وضوح دور العمل لدى العاملين بمتوسط حسابي عام (4.00) وأن هذا الوضوح كان له الأثر والمساهمة إيجابياً في تحقيق رضا الزبائن، ويعزى السبب في ذلك لكون وضوح دور العمل يبين للعامل ما المتوقع منه أداءه من مهام وما يتوقعه الزبائن، وبهذا تكون مهمته سهلة التحقيق لكليهما. وفيما يتعلق ببرامج تدريب وتنمية العاملين لرفع مستوى قدراتهم ومهاراتهم كان المتوسط الحسابي (3.887)، وهذا يوضح اهتمام الإدارة بتدريب وتنمية مهارات العاملين على أداء الأعمال الموكولة إليهم باعتباره استثماراً في تلك القدرات لتلبية حاجات الزبائن المتجددة من ناحية، والتزاماً منها بتبني التسويق الداخلي لتحقيق الغاية الكبرى وهي تحقيق رضا الزبائن. هذه النتائج تتفق مع دراسة سايتز ونافر⁽⁶²⁾ Slater & Narver). وكانت نتائج الدراسة متوافقة مع دراسة الحاج والضمور⁽⁶³⁾ فيما يتعلق بنظام الحوافز والأجور، فقد كان هناك رضا عام على أن الجهود التي يبذلونها في تأدية أعمالهم يحصلون على المقابل المادي والمعنوي المناسب والمرضي لتلك الجهود. كما أدركت إدارة تلك الشركات أهمية ودور الاتصالات في الاستجابة السريعة لمتطلبات إنجاز الأعمال وتلبية حاجات زبائنهم، من خلال توفير المعلومات بالسرعة الكافية للعاملين على التعامل فيما بينهم، ومع الزبائن على حد سواء، وكان هذا ما توصلت

إليه دراسة لمبارد⁽⁶⁴⁾، Lombard التي أشارت فيها إلى أن الاتصالات كانت إحدى أهم المعوقات التي واجهت شركاته المبحوثة. كما وفرت الشركات بيئة عمل مريحة ومناسبة، مما كان له الأثر الواضح في تأدية الأعمال بالصورة والكيفية المريحة للعاملين والزبائن على حد سواء. وأشارت إجابات المبحوثين بأن لديهم الدافعية المناسبة لأداء الأعمال، وهذا يتوافق مع نظام الأجور والحوافز وبيئة العمل الداخلية المريحة لهم وفاعلية نظام الاتصالات المفتوح في منظماتهم.

لقد انعكست العلاقة التأثيرية الإيجابية بين أبعاد التسويق الداخلي الأخرى في ترسيخ متغير التفاعل بين العاملين والمستفيدين، الذي حصل على أعلى متوسط عام من بين الأبعاد الأخرى لمكونات التسويق الداخلي، حيث كان العاملون مؤهلين بالرد على استفسارات الزبائن أو شكواهم، ومحاولة التعرف على احتياجاتهم وتقديم الخدمات لهم بالسرعة الممكنة، ولكنها لم ترتق لتفعيل التواصل مع الزبائن من خلال الإنترنت، التي أصبحت أداة شائعة هذه الأيام بين مؤسسات الأعمال والزبائن.

وأكدت الدراسة على أن عاملي الحوافز والأجور، و العلاقات الداخلية بين العاملين هما الأكثر تأثيراً من بين أبعاد التسويق الداخلي على تحقيق رضا الزبائن.

مما سبق يستنتج الآتي:

- تتبنى شركات التأمين الأردنية المبحوثة التسويق الداخلي بأبعاده السبعة مما أثر إيجاباً على تحقيق رضا زبائنهم
- تبين أن الاستثمار في تطبيق التسويق الداخلي في المنظمات يسهم بشكل إيجابي، ويؤثر على تحقيق رضا العاملين والزبائن على حد سواء.
- هناك علاقة طردية بين تطبيق أبعاد التسويق الداخلي وبين تحقيق رضا العاملين و الزبائن، بمعنى أنه كلما زاد الاستثمار في تطبيق التسويق الداخلي حققت المنظمات نتائج أفضل لاستراتيجياتها العامة أو التسويقية، وبالتالي فإن تطبيق التسويق الداخلي يقلل من دوران العمل، وتخفيض التكاليف في الاستقطاب والتعيين والعمليات، ويؤدي إلى تحقيق ولاء العاملين، وبدوره يؤدي إلى ولاء الزبائن.

• يعد تبني وتطبيق التسويق الداخلي استثماراً في تعزيز قدرات المنظمة ومواردها، وبالتالي يساهم في مدخلات الميزة التنافسية للمنظمة.

المضامين التسويقية:

أشارت نتائج الدراسة إلى أهمية تبني التسويق الداخلي في المنظمات ليس لدوره في المحافظة على العاملين فحسب، بل لأنه أداة فاعلة في تحقيق رضا الزبائن، ولهذا يتوجب على إدارة المنظمات العليا أن تكون داعمة لنجاح وتطبيق التسويق الداخلي باعتباره الرابط الذي يجمع بين جميع العاملين بغض النظر عن وحداتهم الإدارية التي يعملون فيها.

ومن هنا يتوجب على المدراء أن يولوا أهمية للاتصالات الداخلية باعتبارها وسيلة لإيصال أهداف الاستراتيجيات والخطط للعاملين كي يفهموها بشكل واضح من خلال فهم أدوارهم في تحقيق وإنجاز الأهداف المرغوب الوصول إليها. فاستمرار ودقة وجودة الاتصالات بين المدراء والعاملين تقلل من غموض دور العمل لدى العاملين، وتزيد من رضاهم، ولهذا يتوجب على المدراء أن يتواصلوا مع العاملين بشكل مناسب من خلال الإنترنت مثلاً⁽⁶⁵⁾. وأن يتعامل المدراء مع "الوظيفة" كمنتجات لها خصائصها، وتشكل قيمة للعاملين، وبهذا تزداد نسبة رضا العاملين: أي أن يتم التعامل مع المنتجات وبالطريقة نفسها والمتابعة كما لو أنها مخصصة للزبائن الخارجيين. هذه القيمة يجب النظر إليها من منظور العاملين وليس من خلال العمليات الإدارية من أعلى إلى أسفل. ويستنتج مما سبق أن مصادر القيمة للعاملين تنبع من مشاركتهم بالمعلومات، وتسهيل أداء الوظيفة، والاستقلالية والتمكين، وثقافة الخدمة الداخلية.

الدراسات المستقبلية:

• من أجل تحقيق الاستفادة القصوى من تبني التسويق الداخلي في بناء الاستراتيجيات التسويقية الناجعة، يتوجب على المؤسسات إجراء مزيد من البحث والتحليل للبيئة الداخلية للمنظمات لتطوير فهم أعمق لحاجات ورغبات مجاميع الزبائن الداخليين المختلفين، ولمواقفهم حيال ظروف العمل ومستوى

الرضا لديهم، والتي أثبتت هذه الدراسة أن رضا الزبائن الخارجيين كان نتيجة لتطبيق التسويق الداخلي.

• إجراء دراسة حول مدى قدرة تطبيق التسويق الداخلي في إحداث التغيرات في هيكلية المنظمة خاصة عندما تواجه الشركة قرارات استراتيجية بالاندماج أو شراء شركات أخرى أو تقليص حجم الشركة أو أعمالها.

• يؤمل أن تشجع الدراسة الباحثين العرب على إجراء مزيد من البحوث حول تطبيق التسويق الداخلي في المنظمات المختلفة في قطاعات مختلفة الأردن خاصة، والعالم العربي بعامه يساهم في بناء صورة المنظمة خاصة إذا ما علمنا بأن الزبائن الداخليين هم سفراء محتملون للمنظمة من خلال اتصالات الكلمة المنطوقة المنقولة.

المراجع:

- (1) Berry, L. L. (1981) The employee as customer. **Journal of Retail Marketing** 3 (1): 33 – 40
- (2) Mishra, Sita,(2010), Internal Marketing- A Tool to Harness Employees' Power in Service Organizations in India, *International Journal of Business and Management* Vol. 5, No. 1, pp185-193
- (3) Jamieson, David, (1994) Customer Retention: Focus or Failure, **The TQM Magazine**, Vol. 6, No. 5, pp. 11-13.
- (4) Snell, L. (2009). An Exploratory Study of the Application of Internal Marketing in Professional Service Organizations. **Services Marketing Quarterly**, Vol. 30 Issue 3, pp 195-211.
- (5) Kotler, P. (2000). **Marketing Management-Analysis, Planning Implementation and Control** (10th ed.). Englewood cliffs. NJ: Prentice-Hall, 22-26.
- (6) تقرير التنافسية الأردني لعام 2009/2008 (<http://www.alarabalyawm.net/pages>)
- (7) حامد، سعيد شعبان، 2003، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى. [Http://faculty.ksu.edu.sa/72461/doc](http://faculty.ksu.edu.sa/72461/doc)
- (8) Lombard, Mornay Roberts,(2010), Employees as customers – An internal marketing study of the Avis car rental group in South Africa, **African Journal of Business Management**. Vol. 4(4), pp. 362-372
- (9) الحاج، أمل، والضمور، هاني (2010)، أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد6، العدد1
- (10) Mishra, op cit.
- (11) الجريري، صالح عمر كرامة (2006) أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون دراسة تطبيقية في عينة من المصارف اليمنية. <http://www.yemen-nic.info/contents/studies/detail.php?ID=16424>
- (12) Prasad, A., and Steffes, E. (2002). Internal marketing at Continental Airlines: Convincing Employees that management knows best. **Marketing Letters**, Vol. 13(2), pp.75-89
- (13) Zampetakis LA, Moustakis V (2007). Fostering corporate entrepreneurship through internal marketing. **Europe Journal of**

Innovative. Management. 10(4): 413-433.

- (14) Normann, R. (2000). **Service Management.** Malmo: Liber AB, as cited in Mishra, 2010, p.187
- (15) Jamieson, **op cit**
- (16) Berry, **op cit**
- (17) George, W. R., (1990). Internal marketing and organizational behaviour: a partnership in developing customer-conscious employees at every level, **Journal of Business Research**, 20, 63-70.
- (18) Rafiq, M. & Ahmed, P. K. (2000^a). Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension. **Journal of Services Marketing**, 14, 449-462
- (19) Gronross C. (1990), Relationship Approach to Marketing and Organizational Behavior Interface, **Journal of Business Research**, Vol.20, No. 3, pp. 3-11.
- (20) Lombard, **op cit**
- (21) Rafiq, & Ahmed^a, **op cit**
- (22) Lombard, **op cit**
- (23) Rafiq, & Ahmed^a, **op cit**
- (24) Mudie, P. (2003). Internal customer: By design or by default. **European Journal of Marketing**, 37(9), 1261-1276
- (25) Ballantyne, D. (2003). A relationship-mediated theory of internal marketing. **European Journal of Marketing**, 37(9), 1242-1260.
- (26) Ahmed, Rafiq, and Norizan M. Saad (2003), "Internal Marketing and the Mediating Role of Organizational Competencies," **European Journal of Marketing**, 37 (9), 1221-41
- (27) Rafiq, & Ahmed^a, **op cit**
- (28) Lings, I.N. (2000), "Internal marketing and supply chain management", **Journal of Services Marketing**, Vol. 14 No. 1, pp. 27-43.
- (29) Doukakis, Ioanna Pappasolomou (2002) Internal Marketing: A Means for Creating A Sales Or Marketing Orientation? The Case of UK Retail

- Banks, **Journal of Marketing Communications** 8 87–100.p.90
- (30) Fill, C. (1999) *Marketing Communications: Contexts, Contents and Strategies*, 2nd Ed. Essex: Financial Times and Prentice-Hall. as Cited By Doukakis, Ioanna Pappasolomou (2002) Internal Marketing: A Means for Creating a Sales Or Marketing Orientation? The Case of UK Retail Banks, **Journal of Marketing Communications** 8 87–100.
- (31) Gorchels, L.M., (1995), Trends In Marketing Services, **Library Trends**, Vol.43, No.3
- (32) Hartline, Michael.D. and O.C. Ferrell,(1996),The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation, **Journal of Marketing**, Vol.60 (October) 52-70.
- (33) Ahmed, Rafiq, and. Saad, **op cit**.
- (34) 34-George, **op cit**
- (35) Ahmed, P. K., & Rafiq, M.,(2002). **Internal Marketing: tools and concepts for customer focused management**, Oxford: Butterworth-Heinemann
- (36) Opoku,Robert Ankomah, Nana Atuobi-Yiadom, Cathryn Serwaah Chong, Russell Abratt, (2009) **Journal of Financial Services Marketing** Vol. 13, 4, 317–329
- (37) Gilmore, A. (2003). **Services, Marketing and Management**. Sage, London. as cited in Mishra, 2010, p188
- (38) Drake, S. M., Gulman, M. J., and Roberts, S. M. (2005). *Light Their Fire: Using Internal Marketing to Ignite Employee Performance and Wow Your Customers*. Dearborn Trade, Chicago, IL
- (39) Iacobucci, D. and Nordhielm, C. (2000) Creative benchmarking. *Harvard Business Review* 78 (6): 24 – 26.
- (40) Mishra, **op cit**.
- (41) Rafiq, & Ahmed ^a, **op cit**
- (42) Berry, L. L. And Parasuraman, A. (1991) *Marketing Services: Competing through Quality* . New York: The Free Press, pp. 164 –

169.p. 152

(43) Anderson, E.W. and Mittal, V. (2000), "Strengthening the satisfaction-profit chain", Journal of Service Research, Vol. 3 No. 2, pp. 107-20

(44) Svensson, G. (2006), "New aspects of research into service encounters and service quality" International Journal of Service Industry Management, Vol. 17 No. 3, pp. 245-5

(45) George, op cit

(46) Berhardt, Donthu, and Kennett, (2000) http://meetingmetrics.com/research_papers/whitepaper_cs_es_relationships.pdf

(47) Ibid

(48) الجريسي، صالح، المصدر المذكور.

(49) الحاج، أمل والضمور، هاني، المصدر المذكور.

(50) الجريسي، صالح، المصدر المذكور.

(51) حامد، سعيد، المصدر المذكور.

(52) Mishra, op cit.

(53) Lombard, op cit.

(54) Opoku et al, op cit.

(55) Doukakis, op cit.

(56) حامد، سعيد، المصدر المذكور.

(57) الحاج، أمل والضمور، هاني، المصدر المذكور.

(58) George, op cit.

(59) الحاج، أمل والضمور، هاني، المصدر المذكور.

(60) Berhardt et al, op cit.

(61) الجريسي، صالح، المصدر المذكور.

(62) Slater, Stanley F. - Narver, John C. (1995) Market Orientation and the Learning Organization. **Journal of Marketing**, Vol. 59, 63-74.

(63) الحاج، أمل والضمور، هاني، المصدر المذكور.

(64) Lombard, op cit.

(65) Ahmed, P. K., Rafiq, M., (2003). Internal marketing issues and challenges, **European Journal of Marketing**, 37(9), 1177-1186.

أثر قانون ضريبة الدخل المؤقت رقم (28) لسنة 2009 في تشجيع الاستثمار في الأردن

د. عبدالله أحمد الدعاس

مصطفى حسين رحال

جامعة الشرق الأوسط

كلية الأعمال

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر قانون ضريبة الدخل المؤقت رقم (28) لعام 2009 في تشجيع الاستثمار في الأردن، وقد نهج الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، ومن أجل تحقيق هذا الهدف قام الباحثان بتطوير استبانة متخصصة حول الموضوع، وزعت على (120) مؤسسة من أصل (140) مؤسسة، تم استرجاع (85) استبانة، وباستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبارات اللامعلمية الآتية (سمرنوف، مان- وتني، وكروسكال واليس).

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. لا يوجد أثر لقانون ضريبة الدخل المؤقت رقم (28) لسنة 2009 في زيادة الاستثمار في الأردن.
2. توجد فروق ذات دلالة حصائية في الاستفادة من قانون ضريبة الدخل المؤقت رقم (28) لسنة 2009 من ناحية الحوافز التشجيعية في قانون تشجيع الاستثمار في الأردن.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في الاستفادة

من قانون ضريبة الدخل المؤقت رقم (28) لسنة 2009 في زيادة الاستثمار في الأردن باختلاف طبيعة المستثمر.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في الاستفادة من قانون ضريبة الدخل المؤقت رقم (28) لسنة 2009 في زيادة الاستثمار في الأردن باختلاف جنسية المستثمر أو قطاع المستثمر.

5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاستفادة من قانون ضريبة الدخل المؤقت رقم (28) لسنة 2009 في زيادة الاستثمار في الأردن باختلاف عدد سنوات الاستثمار.

وقد أوصت الدراسة بعدة أمور ومن أهمها: أهمية إصدار قانون ضريبة دخل حديث وعصري، يساهم في تشجيع الاستثمار، والتركيز على القطاعات المهمة في الاقتصاد الأردني، بمنحها مزيداً من الإعفاءات الضريبية. وكذلك أوصت الدراسة بالقيام بمزيد من الدراسات في هذا المضمار، وبالتركيز على القطاعات الأخرى غير المبحوثة.

الكلمات المفتاحية: قانون ضريبة الدخل المعدل، قانون تشجيع الاستثمار.

The Impact of the Temporary Income Tax Law No. (28) 2009 on Promoting Investment in Jordan

**Dr. Abdullah Ahmad Al-Da'as
Mustaf Husain Rahal**

Abstract:

The current study aimed at investigating the impact of the Temporary Income Tax Law No. (28) 2009 on promoting investment in Jordan.

The researchers adopted the analytical descriptive statistics in analyzing the data

The data collected by questionnaires which was distributed on (120) institutions out of (140) institutions, (85) questionnaires were returned. Using arithmetic means and standard deviations, and the following tests: nonparametric tests, Simrnov, Mann-Whitney, and Kruskal-Wallis

The study reached to that , there is no impact for the Temporary Income Tax Law on raising the investment in Jordan, and there is an impact for the Temporary Income Tax Law regarding the encouraging incentives set by

the Investment Encouraging Law regarding promoting investment in Jordan, and there are no statistical indicative differences on the level of the indicator (0.05) in benefiting from the Temporary Income Tax Law in raising the investment in Jordan regardless of the nature of the investor, and there are no statistical indicative differences on the level of the indicator (0.05) in benefiting from the Temporary Income Tax Law in raising the investment in Jordan regardless of the nationality of the investor.

The study were recommended that there is a need to issue a modern and an up to date income tax law. The necessity to grant the investment sectors more encouraging incentives and it is important to carry out more studies in this field particularly in other unstudied sectors.

Key words: Temporary Incometax law, Promoting Investment law.

مقدمة:

لقد تطوّر مفهوم الضريبة نتيجة للتطورات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، بحيث لم يعد المفهوم مقتصرًا على عملية رفق إيرادات الدولة والخزينة بالأموال التي يتم إنفاقها على حاجات الدولة ومتطلباتها، بل يتعدى ذلك إلى أهداف اقتصادية واجتماعية؛ إذ يهدف إلى تحقيق المساواة والعدالة بين المواطنين، وذلك بفرض الضرائب حسب المقدرة المادية للأشخاص، ومدى تحقيقهم للأرباح في حالة الضرائب على الدخل، وكذلك الحد من التفاوت الكبير بين طبقات المجتمع، وذلك بإعادة توزيع الثروة بين المواطنين، بالإضافة إلى أمور كثيرة منها: تشجيع الاستثمارات في المشاريع الصناعية والزراعية وغيرها من المشاريع الاقتصادية، وذلك حسب الشرائح الضريبية المنخفضة للمشاريع المعفاة من ضريبة الدخل.

وتمّ تعريف الضريبة من قبل العديد من الباحثين، إلا أنه قد أجمعت معظم التعريفات على أنّ الضريبة هي عبارة عن: " مبلغ نقدي تفرضه الدولة، أو إحدى الهيئات المحلية فيها جبراً، ويتمّ تحصيلها من المكلف بشكل نهائي، دون مقابل وفق قانون أو تشريع محدد، ويكون الهدف من فرض الضريبة المساهمة في تغطية نفقات الدولة المختلفة، وتحقيق بعض الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تسعى الدولة إلى الوصول إليها (أبو نصار وآخرون، 2005، ص 4-3)، ومن خلال التعريف السابق، يتبين أنّ الضريبة تمتاز بما يأتي:

- تفرض وتحصل بشكل نقدي.
- لا تفرض إلا بموجب قانون أو تشريع.
- هناك عدة أهداف تسعى الدولة لتحقيقها من وراء فرض الضريبة.

إنّ الدولة عندما تقوم بفرض الضرائب على مواطنيها، سواء كانوا أشخاصاً طبيعيين أم اعتباريين، فإنّها لم تفرض تلك الضرائب عبثاً، وإنما بعد وضع أهداف معينة نصب عينها تصبو إلى تحقيقها، فتكون الضريبة أداة أساسية لتحقيق تلك الأهداف، وتقسّم هذه الأهداف إلى أهداف مالية، إذ تقوم الدولة بفرض الضرائب من أجل الحصول على الاموال والايادات اللازمة، بهدف إعادة توزيع الدخل

والثروات بين المواطنين، لمنع التكتل لتلك الثروات بأيدي قلة قليلة من الناس، وأهداف تتعلق بالحد من الظواهر الاجتماعية السيئة، إذ تفرض الدولة ضرائب عالية على بعض أنواع السلع من أجل منع التعامل معها، وشرائها كالكحول والتبغ (الحاج، 1999، ص 49)، وأهداف غايتها التحكم بعملية النسل، حيث تستطيع الدولة أن تتحكم بالكثافة السكانية بالزيادة أو النقصان، بفرض الضرائب، أو تخفيض الإعفاءات على عدد الأبناء، ومثال ذلك الصين (ملحم، 2006، ص 20)، وأهداف اقتصادية تتمثل بإحداث آثار اقتصادية في بعض القطاعات: كالسياحة، أو الصناعة، أو الزراعة، باعفاء تلك القطاعات من الضرائب أو تخفيضها، وقد تستخدم الضرائب لمعالجة الركود الاقتصادي بتخفيض الضرائب، أو بعض أنواعها بهدف زيادة القوة الشرائية لذوي الدخل المتدنية، كما قد تستخدم عندما يكون الوضع الاقتصادي مزدهراً، بتخفيض القوة الشرائية للمواطنين (شامية والخطيب، 1993، ص 14). أما فيما يتعلق بهدف رسم السياسات العامة للدولة فيكون للضريبة أهداف مثل سياسة الدول في حماية منتجاتها الوطنية من المنافسة الأجنبية، أو سياسة بعض الدول في تشجيع بناء المساكن الجديدة، وهدم المساكن القديمة، وخاصة التي قد تؤدي إلى أضرار عامة في المجتمع (جامعة القدس المفتوحة، المالية العامة، 2000، ص 50)، وينبثق التشريع في أي بلد أصيل عن تراثه، وشائع أعرافه، وتطور إدارته، وتعريف حاجاته، وتحدد أهدافه واستفادته من خبرته وخبرات الأقطار الأخرى، في ميدان هذا التشريع. كما وتلعب الأدوار نفسها في تعديل نصوص القانون أو تبديلها، وما يصلح في بلد بعينه قد لا يصلح في بلد آخر، وما يصلح في مرحلة من الزمن قد لا يصلح في مرحلة تالية، ولذلك يجب أن يبقى القانون موضع الدراسة العميقة المتواصلة للتأكد من أنه يخدم المجتمع، ويسارع في تقدمه ويحقق الأهداف والآثار المنشودة تحقيقاً ناجحاً. (علي يدك، 2006)، وسار التشريع الأردني بذلك شأن التشريعات الأخرى كافة، حيث استجاب مشرّع ضريبة الدخل الأردني للتطورات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي مرّ بها الأردن، وكان هناك تغير في التشريعات الضريبية لمواكبة هذه التطورات وأهمها:

• في عام 1933 صدر أول قانون لضريبة الدخل في الأردن (قانون ضريبة الدخل لسنة (1933م) فأخضع للضريبة فقط المكلفين الذين يحققون دخلاً

عن طريق الاستخدام في القطاع العام كموظفي الحكومة.

• وفي عام (1964م) صدر قانون رقم (25) حيث توسع في شمولية التكاليف الضريبيّ وزاد بنسبة التصاعد في معدلات الضريبة، ونصّ أيضاً على تشكيل محكمة استئناف خاصّة، تُعرف باسم " محكمة استئناف الضريبة" لتتولّى مهمة الفصل في المنازعات الضريبية التي ترفع إليها من قبل المكلفين بالإضافة إلى تبني معيار الإقليمية في إخضاع الدخل للضريبة.

• ومع تطوّر الأردنّ في مختلف المجالات السياسيّة والاجتماعيّة والاقتصاديّة، حرص على مواكبة التّقدم، والحضارة، والرّقي، وتحقيق الأهداف الاجتماعيّة والاقتصاديّة للضريبة؛ للحصول على الإيرادات اللازمة، لتغطية النّفقات العامّة. فصدر القانون المؤقت رقم (34) سنة (1982م) والذي امتاز بتطبيق مبدأ التّفدير الدّاتي على دخول الأفراد، والشركات، واتّسم بالوضوح والبساطة والصّراحة والدّقة في صياغته، إلى جانب الحرص على التّوفيق ما أمكن بين العدالة الاجتماعيّة، والوفرة الماليّة مع تشجيع الاستثمار والتّعليم وتوسيع قاعدة الإعفاءات الشّخصيّة والعائليّة.

• وفي عام (1985م) صدر قانون ضريبة الدخل الدّائم رقم (57)، الذي يرفد الخزينة، بجزء معقول من الإيرادات، مع إعطاء الحوافز التّشجيعيّة، والإعفاءات الضّريبة للمكلفين بشكل أكبر من القوانين السّابقة. وقد بدأ العمل بهذا القانون اعتباراً من 1/10/1985م.

وقد طرأ على هذا القانون عدّة تعديلات، وكلُّ تعديل يسري من تاريخ معين، ويحكم فترة زمنيّة، وكان آخره هذه التّعديلات القانون رقم (31) لسنة 2004، ويسمى هذا القانون (قانون معدل لقانون ضريبة الدخل لسنة 2004) ويقرأ مع القانون رقم (57) لسنة 1985 وما طرأ عليه من تعديلات، كقانون واحد، وقد عُمل به اعتباراً من 2004/16/8.

• وأخيراً صدر القانون المؤقت لضريبة الدخل رقم 25 لسنة (2009م)، وعمل به اعتباراً من 1/1/2010 م وهو موضوع الدراسة هذه.

إنّ قانون ضريبة الدخل الجديد يتضمن عدة جوانب إيجابية تساهم في تشجيع الاستثمار حيث تم إدخال تعديلات على نسب ضريبة الدخل المقتطعة على القطاعات الاقتصادية والأفراد اعتباراً من بداية العام 2010. وبموجب هذا القانون، يتم تخفيض الضريبة على البنوك والشركات المالية من 35% إلى 30% مع إلغاء الاستثناءات الأخرى كافة، وتحديد نسبة الاقتطاع للقطاعات الصناعية والتجارية بـ 14% و24% لشركات الاتصالات الأساسية، وشركات الوساطة المالية، وشركات الصرافة والتأمين، والأشخاص الاعتباريين الذين يمارسون أنشطة التأجير التمويلي. كما أن القانون تضمن إعفاء النشاط الزراعي لجميع الأشخاص الطبيعيين، وإعفاء أول 75 ألف دينار من النشاط الزراعي للأشخاص الاعتباريين.

كما تضمن القانون إعفاء أرباح الأسهم، وأرباح الحصص التي يوزعها مقيم، سواء كانت هذه التوزيعات لشخص مقيم، أو غير مقيم في المملكة. وإعفاء الأرباح الرأسمالية المتحققة داخل المملكة، باستثناء الأرباح على الأصول الخاضعة للاستهلاك. وفيما يتعلق بالأفراد، فقد نص القانون على أن أول 24 ألف دينار من دخل الفرد/الأسرة لا تخضع لضريبة الدخل.

وسيتم بموجب هذا القانون المؤقت اقتطاع 7% لأول 12 ألف دينار تزيد على (24 ألف) و14% للدخل الذي يزيد على 36 ألف دينار، وسيتم إلغاء ما نسبته 1% مخصصات دعم البحث، وما نسبته 1% للتدريب المهني، ومثلها مخصصات الجامعات.

وتتمحور أهداف مشروع قانون ضريبة الدخل الجديد في تشجيع الاستثمار، ورفع النمو الاقتصادي، وتعزيز الوضع التنافسي للاقتصاد الأردني، وتحسين الإطار القانوني للنظام الضريبي، وتحسين عدالة النظام الضريبي، ومعالجة التهرب الضريبي، وتحسين الإدارة الضريبية.

واستندت الحكومة في تعديلاتها على مجموعة من المرتكزات الرئيسة لمشروع قانون ضريبة الدخل، من أبرزها: النسب الضريبية، والإعفاءات الشخصية للمكلفين، وتشجيع النشاط الزراعي في المملكة، وأرباح الأسهم، وأرباح الحصص والأرباح الرأسمالية، والدخل

من مكافأة نهاية الخدمة، وتوريد دفعات مقدمة على حساب الضريبة المستحقة، وإلغاء الضرائب، والرسوم الأخرى المفروضة على الدخل. (أحمد فياض، 2010، ضريبة الدخل والمبيعات، جريدة الدستور، الأحد (14) شباط).

وانطلاقاً من القناعة بأن الإطار التشريعي الفعال يعزز دور القطاع الخاص، فقد أدرك الأردن الحاجة إلى إيجاد أطر مشجعة للأعمال التجارية، تضم حوافز قوية للمبادرات الريادية. ولقد حدد جلالة الملك عبد الله الثاني زيادة الاستثمار هدفاً وطنياً، ذلك أن الاستثمار الأجنبي المباشر إلى جانب الاستثمار المحلي، يشكلان المحرك الأضمن لتحقيق تنمية اقتصادية مستدامة. فقد فتح الأردن عبر تأسيس مؤسسة تشجيع الاستثمار عام 1995، وخطوات عملية أخرى موجهة لتلها لتعزيز بيئة الاستثمار، اقتصاده، وقام بتحرير التجارة، والعملية الأجنبية، وتطبيق برامج طموحة للخصخصة، وذلك في إطار سعيه للاندماج في الاقتصاد العالمي.

وتمنح مؤسسة تشجيع الاستثمار مجموعة من الحوافز للمستثمرين الأردنيين، وغير الأردنيين على حد سواء، تتمثل في: الإعفاء من الرسوم الجمركية، والإعفاء من ضريبة الدخل، والخدمات الاجتماعية، وتحويل غير مقيد لرأس المال والأرباح. إن تطبيق هذا القانون منوطاً بمؤسسة تشجيع الاستثمار، المؤسسة المسؤولة عن تشجيع الاستثمار في الأردن. كما يؤكد القانون، بشكل قاطع، على معاملة المستثمر المحلي والأجنبي بالمثل. (<http://www.mfa.gov.jo>). ولذلك توجد عدة عوامل تشجع على الاستثمار في الأردن، أهمها: الاستقرار السياسي والأمني، الموقع الاستراتيجي، حيوية الاقتصاد، وجود أيد عاملة مؤهلة، وذات مهارة عالية، بنية تحتية متقدمة، وشبكة مواصلات واتصالات عالمية، وبيئة مشجعة للأعمال.

ويعكس قانون تشجيع الاستثمار إدراكاً قوياً لفوائد جذب الاستثمار الأجنبي المباشر، فهو يشمل أحكاماً تشجع أصحاب المشاريع المحليين. ويستهدف الأردن القطاعات التالية لإعطائها معاملة ضريبية، ورسوم جمركية مواتية: (الزراعة، الفنادق، المستشفيات، النقل البحري، السكك الحديدية، المجمعات الترفيهية، مراكز المؤتمرات والمعارض، نقل وتوزيع المياه، الغاز والنفط، مراكز الاتصال والبحوث والتطوير) وتستفيد هذه القطاعات مما يأتي:

1. تعفى الموجودات الثابتة للمشروع من الرسوم والضرائب.
2. تعفى قطع الغيار المستوردة للمشروع من الرسوم والضرائب.
3. تعفى اللجنة الموجودات الثابتة اللازمة لتوسيع المشروع، أو تطويره، أو تحديثه، من الرسوم والضرائب، إذا ما أدى ذلك إلى زيادة لا تقل عن 25% من الطاقة الإنتاجية للمشروع.
4. تعفى اللجنة من الرسوم والضرائب الزيادة التي تطرأ على قيمة الموجودات الثابتة المستوردة لحساب المشروع، إذا كانت الزيادة ناتجة عن ارتفاع أسعار تلك الموجودات في بلد المنشأ، أو عن ارتفاع أجور شحنها، أو تغير في سعر التحويل. (قانون تشجيع الاستثمار لسنة 1995).
5. يعفى المشروع في أي من القطاعات، أو فروعها المعروفة وفق المادة (3) من قانون تشجيع الاستثمار لمدة عشر سنوات، وذلك اعتباراً من تاريخ بدء العمل لمشاريع الخدمات، أو الإنتاج الفعلي للمشاريع الصناعية، بقرار من اللجنة.
6. تمنح اللجنة إعفاءً إضافياً إذا جرى توسيع المشروع، أو تطويره، أو تحديثه، وأدى إلى زيادة طاقته الإنتاجية، بواقع سنة واحدة لكل زيادة في الإنتاج لا تقل عن 25 %، شريطة أن لا تزيد مدة الإعفاء الإضافية بموجب هذه الفقرة على أربع سنوات.
7. تمنح مشاريع الفنادق والمستشفيات، إعفاءات إضافية من الرسوم والضرائب لمشترياتهما من الأثاث، والمفروشات، واللوازم، لغايات التحديث والتجديد مرة كل سبع سنوات على الأقل، على أن يتم إدخالها إلى المملكة، أو استعمالها في المشروع خلال أربع سنوات من تاريخ صدور قرار اللجنة بالموافقة على قوائم المشتريات وكمياتها.
8. إذا نقل المشروع خلال مدة الإعفاء الممنوحة من منطقة تنموية إلى منطقة تنموية أخرى، فيعامل المشروع لغايات الإعفاء خلال باقي المدة معاملة مشاريع منطقة التنمية المنقول إليها على أن يعلم المؤسسة بذلك (قانون تشجيع الاستثمار

رقم 16 لسنة 1995).

الدراسات السابقة:

لقد اطلع الباحثان على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، ومن هذه الدراسات:

- دراسة حجازين (1996م) بعنوان مؤسسات تشجيع الاستثمار الأردنية ودورها في جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة:

وهدفت إلى إلقاء الضوء على واقع مؤسسات تشجيع الاستثمار، والتي تمثلت بمؤسسة المناطق الحرة، ومؤسسة المدن الصناعية، ومؤسسة تشجيع الاستثمار، ومؤسسة تنمية الصادرات، ودورها في جذب الاستثمارات الأجنبية، واستخدم الباحث الأسلوب الوصفي في دراسته، وقد خلصت هذه الدراسة إلى نتائج كثيرة منها:

• التأكيد على أن البنية الاقتصادية الأردنية الأساسية بحاجة إلى جهود كبيرة لرفع سويتها بما يتلاءم واحتياجات المستثمر.

• تتكون البيئة الاقتصادية من مجموعة من العوامل، تمثل مكونات الاقتصاد الكلي، وقد أشارت الدراسة إلى انخفاض أداء كل من هذه المكونات.

• التأكيد على وجود الاستقرار الأمني والسياسي في الأردن، وأن المجتمع الأردني يرحب بالاستثمارات الأجنبية.

- دراسة الجومرد (1997) بعنوان المتغيرات المؤثرة على استثمار القطاع الخاص المحلي في الأردن.

حيث هدفت إلى استكشاف المتغيرات المؤثرة في الاستثمار الخاص، للشركات والمؤسسات، وتقييمها وفقاً لأهميتها النسبية، وكذلك إبراز ما يتوفر من مؤشرات لتشخيص مرحلة التطور الخاصة بالميزة التنافسية للاقتصاد الأردني. واستخدم الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي منهجاً لدراسته.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى الكثير من النتائج منها: إن نسبة 66% من المستثمرين يعتقدون أن عامل الاستقرار السياسي الضروري للاستثمار متوافر في الأردن، وهي نسبة ليست منخفضة، كما توصلت الدراسة إلى أن نسبة المستثمرين المطمئنين لسعر صرف الدينار بلغت 36% وهي نسبة منخفضة، وقد أوضحت الدراسة أن التفاعل بين المستثمر والبيئة الاستثمارية ليست كما يجب، وقد توصلت الدراسة أيضاً إلى أن 96% من المستثمرين، يؤكدون وجود معوقات بيروقراطية للاستثمار في الأردن. ودراسة مراد (1997م) بعنوان الإصلاح الضريبي في الجزائر، وأثره على المؤسسة والتحريض الاستثماري.

وكان هدفها معالجة النظام الضريبي على نشاط المؤسسة، ومدى مساهمة سياسة التحريض الضريبي في تحفيز المؤسسة للمبادرة بالاستثمار في الجزائر، خلال الفترة من عام 1987 - 1992، ومن ضمن ما اقترحه الباحث: أن الإصلاح الضريبي يجب أن يركز على تأسيس ثلاث ضرائب جديدة، هي: الضريبة على إجمالي الدخل، الضريبة على أرباح الشركات، والضريبة على القيمة المضافة. وقد خلصت الدراسة إلى أن تشكيل الضريبة يعتبر متغيراً اقتصادياً هاماً يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار عند وضع استراتيجيات المؤسسات، وتوصلت أيضاً إلى أن التأثير الذي تحدثه الضريبة على المؤسسة صعب التحديد، وتوصلت كذلك إلى أن الضريبة تتصف بالمرونة، وقابلية التعديل من قبل المشرع، وأن التهرب والغش الضريبي، يكلفان الدولة انخفاضاً معتبراً في حصيلتها الضريبية، وبينت الدراسة أن النظام الضريبي في الجزائر ما زال يعاني من العديد من الثغرات، وعليه الكثير من الانتقادات.

- دراسة كلبونة (1999) بعنوان ضريبة الدخل وأثرها على الاستثمار في الأردن التي هدفت إلى معرفة فيما إذا كان كل من قانون تشجيع الاستثمار رقم (16) لسنة (1995م)، وقانون ضريبة الدخل (14) لسنة (1995م)، والبيئة الاقتصادية، والبيئة السياسية في الأردن، يؤثر في تشجيع الاستثمار. وقد استخدمت الباحثة الأسلوب الوصفي التحليلي عن طريق إعداد استبانة، وقد خلصت الدراسة إلى نتائج كثيرة منها:

- إن قوانين ضريبة الدخل بشكل عام، تؤثر سلبياً في تشجيع الاستثمار في

الأردن من وجهة نظر المستثمرين، وأن نسبة التأثير بلغت 74 % تقريباً.

• إن قوانين تشجيع الاستثمار تؤثر في تشجيع الاستثمار، وبلغت نسبة التأثير 64 % تقريباً.

وقد أوصت الباحثة بالعديد من التوصيات، من أهمها: الاستمرار في إصدار التشريعات الكفيلة بتشجيع الاستثمارات الأجنبية، وإعادة النظر في قانون ضريبة الدخل، وإجراء التعديلات اللازمة عليه، وتطوير النشاط التسويقي؛ لفرص الاستثمار المتاحة في الأردن، وضرورة إعلام المواطن أن القوانين الأردنية تسعى دائماً إلى عدم التمييز بين المستثمر الأردني والعربي والأجنبي.

- دراسة دور النظام الضريبي في أوكرانيا، وروسيا، وكزاخستان في جلب الاستثمارات الأجنبية.

وهي دراسة تحليلية مقارنة، هدفت إلى تحليل الأنظمة الضريبية المطبقة في كل من هذه البلدان، ومدى تأثير كل من هذه الأنظمة في جذب الاستثمارات الأجنبية إليها، لما للتدخل الحكومي، والسياسة المالية، وبالتالي السياسة الضريبية، من تأثير مباشر على الإصلاح الاقتصادي في هذه البلدان، ولما لأنواع الضرائب، وحجم العبء الضريبي من تأثير أكيد على الاستهلاك والادخار، وبالتالي حجم الاستثمار المحلي والأجنبي. وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن قزخستان قد حققت النجاح الأكبر من بين هذه الدول في تحسين بيئتها العامة، بتحسين نظامها الضريبي، وأن أوكرانيا وروسيا لم تستطعا الوصول بأنظمتها الضريبية إلى مستوى البساطة، والوضوح، والفاعلية الذي استطاعت أن تصل إليه قزخستان بنظامها الضريبي.

- دراسة عبد الرحيم (2001) بعنوان: "النظام الضريبي في الأردن (1990-1999)"

وكان هدفها فحص، وتقييم النظام الضريبي في الأردن. وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن النظام الضريبي في الأردن ليس متكاملًا، حيث لا يأخذ في الحسبان الاعتبارات المالية كافة، والاقتصادية، والتنموية، وخاصة العدالة في توزيع الدخل، كما لاحظ الباحث ارتفاع العبء الضريبي، الذي بلغ 252 فلساً لكل دينار من الدخل

الفردية، وهذا العبء يعني أن المواطن الأردني يدفع أكثر من رُبع دخله السنوي ضرائب ورسومًا، ورخصاً، مما يقود إلى التهرب الضريبي، والتقليل من الإنتاج، وزيادة التكلفة الصناعية للمنتجات، مما ينعكس سلباً على الاستثمار، والأدخار. ويتوقع الباحثان أن يرتفع العبء الضريبي في عام 2001م نتيجة لارتفاع معدل ضريبة المبيعات الحالية، ونتيجة قيام الدولة بالتوسع في تقديم الحوافز الضريبية التشجيعية لجذب الاستثمار، والتقليل من الاستهلاك، والعمل على التوافق الضريبي مع بقية البلدان؛ لتسهيل انتقال الأموال، وإقامة الاستثمارات المشتركة، والحد من الأزدواج، والتهرب الضريبي.

- دراسة (2001) (Oluwol Obayomi م) "Nigeria's New Investment: Laws Revisited" بعنوان إعادة النظر في القوانين الجديدة للاستثمار في نيجيريا.

وقد اتبعت هذه الدراسة المنهج النوعي في وصف تغيرات الدراسة، حيث قامت بالتركيز على قانون تشجيع الاستثمار في نيجيريا، والذي صدر في العام 2000. وكان هدفها استعراض التغيرات التي طرأت على هذا القانون من حيث مدى إحاطته بمتطلبات الاستثمار كافة في نيجيريا. وقد ركز في دراسته على تشريعات الاستثمار في قطاع البترول، والجوانب التي أغفلتها هذه التعديلات. وقد خلصت الدراسة إلى أن قانون تشجيع الاستثمار، وتعديلاته الجديدة، لم تحظ تماماً بكافة متطلبات الاستثمار، فمثلاً لم تحدد هذه التشريعات فيما إذا استطاع المستثمرون الأجانب البدء بأعمالهم في البلاد من لحظة تقديم الطلب، أم أنهم انتظروا لحين صدور الترخيص من هذه الهيئة، مما يؤدي إلى تأخير البدء بالأعمال، وعدم مقدرة المستثمر الأجنبي على البدء بالعمل في الوقت والطريقة التي يراها مناسبين. وأشارت الدراسة أيضاً إلى أن التشريعات القديمة، وتعديلاتها، أغفلت قضية تنظيم العمالة الأجنبية في البلاد، وأن هيئة تشجيع الاستثمار تقوم من تلقاء نفسها بتحديد نسبة محددة من العمالة الأجنبية في المشاريع، وهي تعتبر من هذه الناحية خارجة عن القانون؛ لأن التشريعات لم تقض بذلك، وأشارت الدراسة إلى أن أفضل ما تم في تلك التعديلات الجديدة، هو إزالة العوائق أمام الاستثمار الأجنبي في قطاع البترول، فلم تكن قبل ذلك قوانين خاصة في نيجيريا لتنظيم الاستثمار الأجنبي في هذا القطاع.

- دراسة المومني (2002م) بعنوان دور الحوافز والإجراءات الضريبية في تشجيع الاستثمار.

وأجرى المومني دراسة اتبعت المنهج الوصفي الارتباطي، بهدف التعرف على دور الحوافز الضريبية التشجيعية، والإجراءات الإدارية الضريبية في تشجيع الاستثمار، من وجهة نظر المستثمرين في مؤسسة المدن الصناعية، بمعرفة آراء المستثمرين في حوافز الإعفاء من ضريبة الدخل، وحوافز الإعفاء من رسوم الاستيراد، ومعرفة آرائهم في إجراءات الحصول على الحوافز الضريبية، وكذلك إجراءات دائرة ضريبة الدخل في التعامل مع المستثمرين. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين ما يقدم من حوافز ضريبية، وتشجيع الاستثمار. كما توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية بين مدى سهولة الإجراءات الإدارية الضريبية، وتشجيع الاستثمار، وقدم الباحث العديد من التوصيات من ضمنها: عدم التوسع في إصدار التشريعات التي تنص على التوسع في الحوافز الضريبية، بل التوجه إلى تفعيل الحوافز الموجودة لتحقيق أهداف منحها، كما أوصت الدراسة بضرورة تبسيط إجراءات الحصول على الحوافز الضريبية، وضرورة تبسيط إجراءات تحصيل الضرائب.

- دراسة ملحم (2006م) بعنوان أثر ضريبة الدخل على القرار الاستثماري لدى القطاع الخاص في الضفة الغربية للفترة ما بين "1994-2005".

هدفت دراسة ملحم إلى توضيح مدى تبعية الاستثمار الفلسطيني في أغلب أشكاله للاستثمار الإسرائيلي، فقد كان من الأهمية القيام بدراسة تبين الأثر الضريبي على الاستثمار المحلي، منذ قدوم الجهات الفلسطينية المسؤولة عام 1994، مع أن مسؤوليتها محدودة، وما زالت تعاني من بعض أشكال التبعية.

لقد استخدم الباحث في دراسته أسلوب الدراسة الكلاسيكي التقليدي في الإطار النظري للدراسة، ومن جانب آخر استخدم المنهج الوصفي في هذا القسم من الدراسة، حيث اتخذ الاستبانة أداة للدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات، من أهمها:

• إن الإعفاءات، والامتيازات الضريبية، في ضريبة الدخل، التي تعطى

للشركات حسب قانون تشجيع الاستثمار الفلسطيني إيجابية، بكل ما تحمله من الكلمة من معنى؛ لأنها تحقق الأرباح التي تجعلها تفكر في الآفاق الجديدة للاستثمارات بكل الوسائل الممكنة.

• إن العلاقة التي تربط الشركات التي تستفيد من قانون تشجيع الاستثمار، بما يحمله من حوافز، وامتيازات، وموظفي الهيئة العامة لتشجيع الاستثمار، هي علاقة ليست تكاملية، بحيث توفر الهيئة العامة كل متطلبات الأمان، والراحة لتلك الشركات مقابل التزام الشركات بالقوانين الفلسطينية، بل علاقة تفرضها الهيئة.

• عند دخول معظم الشركات الموجودة في الضفة الغربية - أي الغالبية - لا تستفيد من قانون تشجيع الاستثمار، بسبب قلة رأس المال عن الحد المطلوب لتشجيع الاستثمار.

• تتركز الشركات الاستثمارية الضخمة وسط الضفة الغربية، وتقل هذه الشركات في الشمال، والجنوب الفلسطيني.

• إن آلية تسجيل الشركات من وقت التفكير في إنشاء مؤسسة استثمارية ضخمة إلى وقت البدء الفعلي للمشروع، هي آليات مملّة، ومرهقة، وذات شروط معقدة، وخاصة بالنسبة للتشغيل في الوزارات المعنية.

• إن طبيعة العلاقة فيما بين الدوائر الرسمية، وخاصة المتعلقة بشؤون الضرائب، ليست علاقة متممة لبعضها، بل علاقة تنافسية، من أجل إثبات هيبتها على الأرض، وخاصة دائرة ضريبة الدخل، والهيئة العامة لتشجيع الاستثمار.

- دراسة الدقاسمة (2007) محددات الاستثمار في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن.

وقد استخدم الباحث الدراسة المسحية، التي تتبع المنهج الوصفي في التعرف على أهمية العوامل الجاذبة للاستثمار في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن، من وجهة نظر المستثمرين، وإلقاء الضوء على أهمية تلك المناطق، وأثرها في زيادة حجم الاستثمار،

وكذلك إبراز دور المؤسسات المعنية بتشجيع الاستثمار في توفير المناخ الاستثماري الملائم، لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لأفراد المجتمع الأردني. ولتحقيق هذه الأهداف تم توزيع استبانة على المستثمرين في المناطق الصناعية المؤهلة، لأخذ رأيهم في العوامل المؤثرة في جذب الاستثمار.

وخلصت الدراسة إلى أن عامل التأهيل الصناعي الذي يتضمن دخول المنتجات المستوفية لشروط التأهيل إلى السوق الأمريكي دون رسوم جمركية، ودون كوتا، كان له أكبر الأثر في جذب الاستثمار إلى المناطق الصناعية المؤهلة. كما أظهرت الدراسة أهمية العوامل السياسية كاستقرار السياسي، والسياسة الخارجية الأردنية، والعوامل الجغرافية، والعوامل القانونية: كإعفاءات الضريبة التي توفرها قوانين تشجيع الاستثمار، وحرية تحويل رأس المال، والأرباح الناتجة عنه للخارج، إضافة إلى بعض العوامل الاقتصادية، والإدارية، التي كانت من أسباب استقطاب شركات استثمارية إلى المناطق الصناعية المؤهلة، وخاصة الأجنبية منها.

وأوصت الدراسة إلى ضرورة الاستمرار في تحديث البيئة التشريعية المتعلقة بشؤون الاستثمار، لتتواءم مع التغيرات التي يشهدها الاقتصاد الأردني، وزيادة مساهمتها في الإنفاق على بعض الخدمات الأساسية والمساندة اللازمة لنمو الصناعات المختلفة في المناطق الصناعية. وأخيراً أوصت الدراسة بضرورة إيلاء موضوع نقص المواد الخام العناية اللازمة، والعمل على تفعيل مفهوم النافذة الواحدة.

وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

على الرغم من وجود مئات المقالات التي كتبت حول قانون ضريبة الدخل المؤقت رقم (28) لعام 2009 الجديد قبيل وبعد صدوره، والعديد من المقابلات مع ذوي الشأن والعلاقة بهذا القانون، إلا أنه لا توجد حسب علم الباحثين دراسات علمية توضح أثر قانون ضريبة الدخل المؤقت رقم (28) لعام 2009 (الجديد) على تشجيع الاستثمار في الأردن، إضافة إلى أن الدراسات حول قانون ضريبة الدخل القديم قليلة، بل إن أغلب هذه الدراسات تركز على قانون تشجيع الاستثمار بشكل مستقل. لذا، فإن هذه الدراسة قد تضيف إلى المستثمر، والمشرع في آن واحد أفكاراً جديدة نحو

تشجيع الاستثمار في الأردن، ومحاولة معالجة الثغرات الموجودة في القانون، والتي يمكن أن تُعيق الاستثمار في الأردن، وأهم ما يميز هذه الدراسة عن دراسة كلبونة مثلاً ما يلي:

1. التوقيت: حيث إن دراسة كلبونة مضى عليها مدة عشر سنوات وقد حدثت عدة تغيرات في قانون ضريبة الدخل خلال الفترة اللاحقة لدراسة كلبونة.

2. الموضوع: حيث إن دراسة كلبونة بحثت قانون ضريبة الدخل رقم 57 لعام 1985 بعد 15 عاماً من تطبيقه، بينما تبحث هذه الدراسة القانون الجديد لضريبة الدخل المؤقت رقم (28) لسنة 2009 والذي لم يمحض على تطبيقه أكثر من عام واحد فقط، مما يعطي هذه الدراسة جانباً من الأهمية كون القانون لا يزال مؤقتاً، ولم يُقرَّ بصورته النهائية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يلاحظ في قوانين وتشريعات ضريبة الدخل في الأردن أنه يتم تعديلها باستمرار منذ عام 1933م، وحتى أيامنا هذه، وذلك لمواكبة التطورات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والصناعية، والتغيرات الداخلية والخارجية، وذلك لجذب الاستثمارات الداخلية والخارجية، حيث إن السياسة الضريبية الحديثة في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات، تسعى إلى إيجاد استراتيجية تنموية جديدة، تتبنى خططاً مدروسة، تحقق الأهداف المرسومة بكفاءة وفاعلية، بحيث يكون العمل ضمن مثلث النمو والتطور والازدهار.

وبالتالي، يمكن القول: إن تعدد القوانين والتشريعات الضريبية، يحدث إرباكاً لدى المستثمرين، وكذلك يؤثر على النواحي الاستثمارية في البلد، لذلك لا بد من دراسة قانون ضريبة الدخل الجديد، وأثره على تشجيع الاستثمار في الأردن، وذلك قبل إقراره بصورته النهائية.

لذلك، ستحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما أثر قانون ضريبة الدخل المؤقت رقم (28) لسنة 2009 في زيادة الاستثمار في الأردن؟

2. هل يوجد أثر لقانون ضريبة الدخل المؤقت رقم (28) لسنة 2009 والحوافز التشجيعية لقانون تشجيع الاستثمار على الاستثمار في الأردن؟
3. هل تختلف الاستفادة من قانون ضريبة الدخل المؤقت رقم (28) لسنة 2009 في زيادة الاستثمار في الأردن باختلاف طبيعة المستثمر (شركة مساهمة عامة، شركة مساهمة خاصة)؟
4. هل تختلف استفادة الشركات من قانون ضريبة الدخل المؤقت رقم (28) لسنة 2009 في زيادة الاستثمار في الأردن باختلاف جنسية المستثمر (عربي، أجنبي)؟
5. هل تختلف استفادة الشركات من قانون ضريبة الدخل المؤقت رقم (28) لسنة 2009 في زيادة الاستثمار في الأردن باختلاف قطاع المستثمر (صحي، صناعي، سياحي)؟
6. هل تختلف الاستفادة من قانون ضريبة الدخل المؤقت رقم (28) لسنة 2009 في زيادة الاستثمار في الأردن باختلاف عدد سنوات الاستثمار ؟

فرضيات الدراسة:

ستحاول الدراسة اختبار الفرضيات الصفرية الآتية:

1. لا يوجد أثر لقانون ضريبة الدخل المؤقت رقم (28) لسنة 2009م على تشجيع الاستثمار في الأردن.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاستفادة من قانون ضريبة الدخل المؤقت رقم (28) لسنة 2009م في تشجيع الاستثمار في الأردن من ناحية الحوافز التشجيعية في قانون تشجيع الاستثمار في الأردن.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاستفادة من قانون ضريبة الدخل المؤقت رقم (28) لسنة 2009 في زيادة الاستثمار في الأردن باختلاف طبيعة المستثمر (شركة مساهمة عامة، شركة مساهمة خاصة).

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاستفادة من قانون ضريبة الدخل المؤقت رقم (28) لسنة 2009 في زيادة الاستثمار في الأردن باختلاف جنسية المستثمر (عربي، أجنبي).
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاستفادة من قانون ضريبة الدخل المؤقت رقم (28) لسنة 2009 في زيادة الاستثمار في الأردن باختلاف قطاع المستثمر (صحي، صناعي، سياحي).
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاستفادة من قانون ضريبة الدخل المؤقت رقم (28) لسنة 2009 في زيادة الاستثمار في الأردن باختلاف عدد سنوات الاستثمار.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من بيانها أثر قانون ضريبة الدخل المؤقت رقم (28) لسنة 2009 على تشجيع الاستثمار في الأردن، حيث إن ضريبة الدخل من أهم المصادر لتغذية الإيرادات للدولة، وهي في نفس الوقت من أهم العوامل التي تساهم في جذب الاستثمارات الأجنبية، أو عدم جذبها، وقد ذكرت مؤسسة تشجيع الاستثمار على موقعها الإلكتروني العبارة التالية: (يمكن اعتبار الضرائب واحدة من أكثر المجالات حساسية بالنسبة للحكومة والمستثمرين، إنها مهمة بالنسبة للحكومة؛ لأنها هي المصدر الرئيسي للإيرادات المحلية، وهذه حقيقة لا ينبغي تجاهلها من جانب صانعي السياسات. أما بالنسبة للمستثمرين، فإن الضرائب يمكن أن تكون عائقاً أمام نجاح المشاريع التجارية، ويمكن أن تقلل من الأرباح. وعليه، فإن النظام الضريبي الناجح ينبغي أن يحقق توازناً بين أهميته كمصدر من مصادر الإيرادات المحلية، ودوره في تشجيع المزيد من الاستثمار) (مؤسسة تشجيع الاستثمار).

ويمكن تلخيص أهمية الدراسة فيما يأتي، إنَّ الأردن في أشد الحاجة إلى جذب الاستثمار وحفز القطاع الخاص ليقوم بدوره في تحقيق التنمية وذلك بتوفير المناخ الاستثماري بعناصره القانونية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية الملائمة، وإنَّ تحفيز

الاقتصاد الوطني بالدرجة الأولى يؤدي إلى زيادة الدخل المتأتي من الضرائب في المدى المتوسط نتيجة النمو الاقتصادي، وإنّ قانون ضريبة الدخل يهدف بالدرجة الأولى إلى التحفيز الاقتصادي، وتشجيع النمو وجذب الاستثمارات، وتبسيط وتسهيل الإجراءات ورفع كفاءة الإدارة الضريبية والحد من التهرب الضريبي وزيادة الاستجابة الطوعية من المكلفين وهذه العوامل بالتحديد لها دور حاسم في زيادة حصيلة الضريبة.

وبالتالي، فإن هذه الدراسة سيكون لها فوائد عديدة لدى القطاع الرسمي المتمثل بالجهات الرسمية ذات العلاقة، بإصدار القوانين، وتعديلاتها من جهة، ولقطاع المستثمرين من جهة أخرى.

المصطلحات الواردة في الدراسة:

1. قانون ضريبة الدخل المؤقت: ويقصد به القانون رقم 28 لسنة 2009م الصادر عن مجلس الوزراء الأردني، والمصادق عليه من قبل جلالة الملك عبدالله الثاني ابن الحسين، والمعمول به ابتداءً من 1/1/2010م.
2. الإعفاءات الضريبية: هو استثناء من أداء الضريبة على بعض السلع، والخدمات الخاضعة للضريبة، وقد يكون استثناء لجهات معينة من أداء الضريبة على السلع الخاضعة، والإعفاء من الضريبة، يخدم غرضاً اقتصادياً، أو استثمارياً، أو اجتماعياً.
3. قانون تشجيع الاستثمار: ويقصد به قانون تشجيع الاستثمار الأردني رقم 16 لعام 1995، وتعديلاته وأنظمتها التنفيذية.
4. القطاعات المستفيدة: هي القطاعات المنصوص عليها بالقوانين الاستثمارية، وهي: الصناعة، والمستشفيات، والفنادق، ومدن الترفيه والترويج السياحي، ومراكز المؤتمرات، والمعارض، والزراعة، والنقل البحري، والسكك الحديدية، ومشاريع استخراج المياه، والغاز، والمشتقات النفطية بخطوط الأنابيب، ومشاريع تكنولوجيا المعلومات، أو أي مشروع استثماري تزيد حصة الشريك غير الأردني فيه عن خمسين ألف دينار، مع إمكانية إضافة قطاعات أخرى في مراحل لاحقة.
5. رأس المال الأجنبي المستثمر: ما يستثمره غير الأردني من أموال نقدية أو

عينية أو حقوق لها قيمة مالية في المملكة، (قانون تشجيع الاستثمار رقم 16 لعام 1995م).

6. تشجيع الاستثمار: هي الحوافز التشجيعية التي نص عليها قانون تشجيع الاستثمار في الأردن.

منهجية الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من الشركات والمؤسسات داخل مدينة عمّان فقط، والتي تستثمر في القطاع الصحي، والسياحي، والصناعي. حيث إن هذه القطاعات هي الأكثر انتشاراً في مدينة عمان.

لقد بلغ عدد المؤسسات المستفيدة من قانون تشجيع الاستثمار في مدينة عمّان، والمستثمرة في القطاع الصحي (50) مؤسسة، وفي القطاع السياحي (45) مؤسسة، وفي القطاع الصناعي (45) مؤسسة أيضاً، وفي ضوء هذا الوصف لمجتمع الدراسة، تمّ اختيار العينة. (تم أخذ البيانات من مؤسسة تشجيع الاستثمار).

عينة الدراسة:

تمّ اختيار عينة عشوائية بالرجوع إلى مؤسسة تشجيع الاستثمار، بلغ عددها (120) مؤسسة، موزعة بالتساوي على قطاعات الصحة، والصناعة، والسياحة، حيث وزعت الاستبانة على تلك القطاعات، إلا أنّ المسترجع منها بلغ (85) استبانة، وينسب مختلفة بين القطاعات الثلاثة، والجدول (1) يبين توزيع عينة الدراسة حسب المؤسسات المستفيدة من قانون تشجيع الاستثمار، وعدد الاستبانات التي تم توزيعها والمسترجع منها.

جدول (1)

عدد الاستبيانات التي تم توزيعها والمسترجع منها حسب كل قطاع

النسبة	الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات التي وزعت	المؤسسات المستفيدة من القانون	القطاع
% 68	31	40	45	الصناعي
% 50	25	40	50	الصحي
% 64	29	40	45	السياحي

خصائص عينة الدراسة:

لقد أظهرت مخرجات التحليل الإحصائي خصائص عينة الدراسة كما يظهرها الجدول (2).

جدول (2)

خصائص عينة الدراسة - المستثمرين

النسبة المئوية	التكرار	التصنيف	المتغير
	13	شركة مساهمة عامة	طبيعة المستثمر
	72	شركة مساهمة خاصة	
	79	مستثمر عربي	جنسية المستثمر
	6	مستثمر أجنبي	
	16	أقل من سنة واحدة	عدد سنوات الاستثمار
	18	أقل من 5 سنوات	
	8	أقل من 10 سنوات	
	12	أقل من 15 سنة	
	31	15 سنة فأكثر	

قطاع المستثمر	القطاع الصناعي	31
	القطاع الصحي	25
	القطاع السياحي	29

يبين الجدول رقم (2) توزيع عينة الدراسة حسب خصائص المستثمرين، ومنه يتبين أن (15.3%) من أفراد العينة، كانت شركات مساهمة عامّة، والباقي شركات مساهمة خاصّة بنسبة (84.7%)، وتظهر النتائج أنّ غالبية أفراد العينة، هم مستثمرون عرب (أردنيون وعرب) وبما نسبته (92.9%)، فيما مثل المستثمرون الأجانب ما نسبته (7.1%). وعند التدقيق في قطاع المستثمرين لأفراد العينة، نلاحظ أنّ القطاع الصناعي جاء في المرتبة الأولى، بنسبته (36.5%)، ثمّ القطاع السياحي بنسبة (34.1%)، وأخيرا القطاع الصحيّ، بنسبة (29.4%).

أمّا بالنسبة لعدد سنوات الاستثمار فإنّ ما نسبته (36.5%) كانت سنوات استثمارهم 15 سنة فأكثر، وما نسبته (21.2%) أقلّ من 5 سنوات، وما نسبته (18.8%) أقلّ من سنة واحدة، ثمّ ما نسبته (14.1%) أقلّ من 15 سنة، وأخيراً ما نسبته (9.4%) أقلّ من 10 سنوات.

هذا وقد استخدم في تحليل الاستبانة الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والتقدير العامّ لفقرات وأسئلة الاستبانة. ويُعدّ هذا من أساليب الإحصاء الوصفيّ النّاجحة لاستعراض نتائج آراء العينة.

أداة الدراسة:

قام الباحثان بإعداد استبانة، تناولت الإعفاءات الضريبية حسب قانون ضريبة الدخل المؤقت رقم (28) لعام 2009م، وتشجيعها على الاستثمار في الأردن، بعد الرجوع إلى الأدب النظري، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة (دراسة كلبونة، 1999)، (دراسة الجومرد، 1997)، (دراسة المومني، 2002)، وكذلك بعد الاطلاع على عدد من المقاييس التي تناولت موضوع الاستثمار، وعلاقته بالإجراءات الضريبية. لقد تمّ صياغة عدد من الفقرات، أدرجها الباحثان في ثلاثة محاور، بلغ عددها (31) فقرة وذلك على النحو الآتي:

• المحور الأوّل: (16) فقرة.

• المحور الثاني: (12) فقرة.

• المحور الثالث: (3) فقرات.

بعد ذلك، تمّ وضع الاستبانة بصورتها الأولى، واتبّع فيها التدرّج الخماسي
5-1.

صدق أداة الدراسة:

تمّ عرض الاستبانة بصورتها الأولى على مجموعة من المحكّمين من أعضاء هيئة التدريس، ومن ذوي الخبرة، والاختصاص في مجال الضريبة، بلغ عدد أفرادها (10)، وطلب منهم إبراز ملاحظاتهم من حيث درجة انتماء الفقرة للمحور المتعلّق بها، أو من حيث صلاحية الفقرة، وإعطاء التعديل المقترح إن كانت الفقرة بحاجة إلى التعديل، وفي ضوء ملاحظات المحكّمين، تمّ تصويب بعض الفقرات، وحذف بعضها الآخر، ووضعت الاستبانة بصورتها النهائية.

ثبات أداة الدراسة:

تمّ عرض الاستبانة بصورتها النهائية على عيّنة استطلاعية من غير أفراد عيّنة الدراسة، بلغ عدد أفرادها (16)؛ وذلك للتأكد من ثبات أداة الدراسة، واستخدمت معادلة كرومباخ ألفا لقياس معامل الاتساق الداخلي للإداة، والذي بلغ (0.868) واعتبر هذا المعامل كافيًا لأغراض الدراسة، إذ تجاوزت قيمة ألفا أعلى من (0.60).

متغيّرات الدراسة:

لقد اشتملت الدراسة على المتغيّرات الوسيطة الآتية:

1. قانون ضريبة الدخل والإعفاءات الضريبية.

2. قانون تشجيع الاستثمار.

3. طبيعة المستثمر.
4. جنسية المستثمر.
5. قطاع المستثمر.
6. عدد سنوات الاستثمار.

إجراءات الدراسة:

لقد اتبعت الدراسة الخطوات والإجراءات الآتية:

1. تحديد مجتمع الدراسة.
2. تحديد عينة الدراسة.
3. إعداد وتطوير أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها.
4. توزيع أداة الدراسة على عينتها.
5. جمع أداة الدراسة وتفرغها في جداول خاصة.
6. تحليل البيانات المتجمعة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS.
7. عرض النتائج.
8. مناقشة النتائج والتوصيات.

المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، استخدمت الأساليب الإحصائية الآتية:

1. معادلة كرومباخ ألفا للتأكد من معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
2. للإجابة عن السؤال الأول، استخدمت المتوسطات المحاسبية، والانحرافات

المعياريّة، والتّقدير العام الذي اعتمد لإصدار الحكم على فقرات الاستبانة على التّحو الآتي:

- تقدير منخفض من 1.33 – 2.33.
- تقدير متوسط من 2.34 – 3.67.
- تقدير عالٍ من 3.68 – 5.00.

1. استخدام اختبار التّوزيع الطّبيعي للتّأكد من مدى صلاحية البيانات للتّحليل الإحصائيّ باتباع اختبار KOLMOGOROV-SMIRNOV لأنّ عدد أفراد العينة أعلى من خمسين، لقد تبين أنّ قيمة مستوى الدّلالة أقلّ من (0.05)، ممّا يعني أنّ التّوزيع غير طبيعيّ لمتغيّرات الدّراسة كافة، ولهذا استخدمت الاختبارات اللامعلمية (أبو زيد 2005).

2. استخدام اختبار KOLMOGOROV-SMIRNOV لعينة واحدة كاختبار لامعلمي؛ لأنّ البيانات لا تتبع التّوزيع الطّبيعي، وذلك لفحص الفرضية الأولى والثّانية.

3. استخدم اختبار MANN-WHITNEY كاختبار لامعلمي لاختبار الفرضية الرّابعة.

4. استخدم اختبار Kruskal-Wallis كاختبار لامعلمي لاختبار الفرضية الخامسة والسادسة.

لقد هدفت هذه الدّراسة إلى تفصّي أثر قانون ضريبة الدّخل المؤقت رقم (28) لسنة 2009 على تشجيع الاستثمار في الأردنّ، ولتحقيق هذا الهدف، استخدمت المعالجات الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدّراسة واختبار فرضياتها على التّحو الآتي:

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

وللإجابة عن هذا السؤال، استخدمت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتقدير العام حيث يظهر الجدول (3) النتائج كما يلي:

المحور الأول:

أثر قانون ضريبة الدخل على الاستثمار في الأردن.

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقدير العام لإجابات أفراد العينة للمحور الأول

التقدير العام	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
متوسط	51.53 %	1.073	2.58	1. يساهم إخضاع دخل الشركات والأفراد للضريبة في تشجيع الاستثمار بغض النظر عن مكان الوفاء أو النشاط.
متوسط	52.71 %	911.	2.64	2. يساهم إخضاع الدخل الناتجة عن أرباح الاستثمارات الضريبية في تشجيع الاستثمار في الأردن.
متوسط	55.53 %	807.	2.78	3. يساهم إخضاع 20 % للضريبة من مجموع الدخل الصافي بعد تنزيل ضريبة الدخل الأجنبية، والذي تحققه فروع الشركات الأردنية العاملة خارج المملكة، والمعلن في حساباتها الختامية في تشجيع الاستثمار في الأردن.
متوسط	60.71 %	1.052	3.04	4. يساهم فرض ضريبة 5 % من الدخل المتحقق من فوائد الودائع والعمولات وأرباح الودائع المشاركة في استثمار البنوك والشركات المالية في تشجيع الاستثمار في الأردن.

متوسط	50.12 %	946.	2.51	5. يساهم فرض ضريبة على العقارات بنسبة 5 % بالنسبة للأشخاص الطبيعيين في تشجيع الاستثمار في الأردن.
متوسط	57.88 %	988.	2.89	6. يساهم احتساب الضريبة على المكلف على وشك المغادرة نهائياً من المملكة قبل نهاية الفترة الضريبية، وتقدير الضرائب المستحقة عليه، وتحصيلها خلال 10 أيام من تبليغهم في تشجيع الاستثمار في الأردن.
متوسط	61.18 %	1.073	3.06	7. يساهم احتساب الضريبة على الأساس النقدي للمهن الحرة والحرفيين في تشجيع الاستثمار في الأردن.
متوسط	58.59 %	1.252	2.93	8. يساهم دفع المستورد ما نسبته 2 % على حساب الضريبة من قيمة مستورده في تشجيع الاستثمار في الأردن.
متوسط	51.76 %	930.	2.59	9. يساهم إلزام المكلف الذي تجاوز دخله 500 ألف دينار في الفترة الضريبية بتوريد الدفعات المقدّمة على حساب الضريبة المستحقة على الدخل المتأني من هذه الأنشطة في تشجيع الاستثمار في الأردن.
متوسط	50.59 %	946.	2.53	10. يساهم فرض غرامة تأخير بنسبة 0.004 من قيمة الضريبة المستحقة أو أية مبالغ يتوجب اقتطاعها أو توريدها عن كل أسبوع تأخير أو أي جزء منه في تشجيع الاستثمار في الأردن.
متوسط	53.41 %	836.	2.67	11. تساهم فرض ضريبة قطعية مدفوعة على الحساب على البيانات الجمركية على تشجيع الاستثمار في الأردن.

متوسط	52 %	848.	2.60	12. يساهم إخضاع الأرباح الرأسمالية المتحققة من بيع الموجودات الثابتة على تشجيع الاستثمار في الأردن.
منخفض	46.59 %	808.	2.33	13. يساهم اقتطاع 7 % كضريبة قطعية على الدخل في الاستثمارات والذي يدفع لشخص غير مقيم على الاستثمار في الأردن.
متوسط	55.53 %	918.	2.78	14. يساهم فرض ضريبة على الأرباح الناتجة عن الاستثمار في تشجيع الاستثمار في الأردن .
متوسط	68 %	1.236	3.40	15. تساهم ثقة وشفافية موظف ضريبة الدخل بكشوفات التقدير الذاتي المقدمة من قبل المستثمر في تشجيع الاستثمار في الأردن.
عالٍ	79.53 %	951.	3.98	16. تساهم عدالة موظف دائرة ضريبة الدخل في عملية تقدير أرباح الشركات في تشجيع الاستثمار في الأردن.
متوسط			2.837	المجموع

يتبين من الجدول السابق أنّ فقرات المحور الأول لأثر قانون ضريبة الدخل المؤقت رقم (28) لسنة 2009 على الاستثمار في الأردن، تراوحت ما بين المنخفضة والعالية، حيث جاءت الفقرة (13) بتقدير عام منخفض والفقرات (1)، (2)، (3)، (4)، (5)، (6)، (7)، (8)، (9)، (10)، (11)، (12)، (14)، (15) بتقدير عام متوسط، وكانت فقرة واحدة بتقدير عالٍ هي الفقرة رقم (16).

المحور الثاني:

أثر قانون ضريبة الدخل المؤقت رقم (28) لسنة 2009 من ناحية الحوافز

التشجيعية في قانون الاستثمار على الاستثمار في الأردن.

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقدير العام لإجابات أفراد العينة للمحور الثاني

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير العام
17. تساهم البيئة الاستثمارية في الأردن على إقامة مشاريع جديدة في تشجيع الاستثمار في الأردن.	3.52	1.211	%70.35	متوسط
18. تساهم البيئة الاستثمارية في الأردن على استمرار المشاريع القائمة في تشجيع الاستثمار في الأردن.	3.36	1.153	%67.29	متوسط
19. تساهم البيئة الاستثمارية في الأردن على إعادة استثمار الأرباح المتحققة في المشاريع القائمة.	3.41	1.083	%68.24	متوسط
20. يساهم إعفاء الموجودات الثابتة للمشروع من الرسوم والضرائب في تشجيع الاستثمار في الأردن.	4.24	766.	%84.71	عالٍ
21. يساهم منح مشاريع الفنادق والمستشفيات إعفاءات إضافية لغايات التحديث والتجديد مرة كل سبع سنوات في تشجيع الاستثمار في الأردن.	4.29	870.	%85.88	عالٍ
22. تساهم معاملة المستثمر غير الأردني في أي مشروع معاملة المستثمر الأردني في تشجيع الاستثمار في الأردن.	3.99	906.	%79.76	د

23.	يساهم إعطاء المستثمر مطلق الحق في إدارة مشروعه، وبالأسلوب الذي يراه في تشجيع الاستثمار في الأردن.	4.06	777.	81.18%	د
24.	يساهم إعفاء المشروع مدة عشر سنوات من ضريبي الدخل والخدمات في تشجيع الاستثمار في الأردن.	4.47	733.	89.41%	د
25.	يساهم منح المستثمر نسب إعفاءات (25%، 50%، 75%)، وذلك حسب المناطق التنموية في تشجيع الاستثمار في الأردن.	4.07	686.	81.41%	د
26.	يساهم منح سنتين إضافيتين إعفاء من ضريبي الدخل والخدمات الاجتماعية للمشاريع المقامة في المناطق الصناعية في تشجيع الاستثمار في الأردن.	4.00	740.	80%	د
27.	يساهم منح المستخدمين إعفاءات شخصية وعائلية قيمتها 12000 لغير المتزوج ومبلغ 24000 للمتزوج في تشجيع الاستثمار في الأردن.	4.20	949.	84%	د
28.	يساهم إلزام المشاريع المستفيدة من قانون تشجيع الاستثمار بتعيين مدقق حسابات في تشجيع الاستثمار في الأردن.	3.89	740.	77.88%	د
	المجموع	3.95			عال

يتبين من الجدول السابق أن 9 فقرات منتمية للمحور الثاني (أثر قانون ضريبة الدخل المؤقت رقم (28) لعام 2009م من ناحية الحوافز التشجيعية على الاستثمار في الأردن) بتقدير عام عالٍ، هي الفقرات ذوات الأرقام (20، 21، 22، 23،

24، 25، 26، 27، 28)، حيث تراوحت متوسطاتها ما بين (3.89-4.47). وجاءت الفقرات (17، 18، 19) بتقدير عام متوسط، وكانت متوسطاتها الحسابية (3.52، 3.36، 3.41) على التوالي، في حين لم تظهر أي فقرة على المحور الثاني (لحوافز التشجيعية) بتقدير عام منخفض.

المحور الثالث:

مدى استفادة قطاعات الاستثمار من قانون ضريبة الدخل المؤقت رقم (28) لسنة 2009 في تشجيع الاستثمار في الأردن.

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقدير العام لإجابات أفراد العينة للمحور الثالث

التقدير العام	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
متوسط	49.88 %	921.	2.49	29. تساهم نسبة الضريبة (14%) على دخل المستثمرين في القطاع السياحي في تشجيع الاستثمار في الأردن.
منخفض	46.59 %	918.	2.33	30. تساهم نسبة الضريبة (14%) على المستثمرين في القطاع الصناعي في تشجيع الاستثمار في الأردن.
متوسط	49.65 %	921.	2.48	31. تساهم نسبة الضريبة (14%) على المستثمرين في القطاع الصحي في تشجيع الاستثمار في الأردن.
منخفض			2.43	المجموع

يشير الجدول السابق إلى أن جميع الفقرات المنتمية للمحور الثالث، وعددها ثلاث فقرات، والمتعلقة بمدى استفادة قطاعات الاستثمار من قانون ضريبة الدخل المؤقت رقم (28) لسنة 2009م في تشجيع الاستثمار في الأردن، جاء تقديرها بدرجة منخفضة.

اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى:

لقد نصت الفرضية الأولى على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقانون ضريبة الدخل المؤقت رقم (28) لسنة 2009م في تشجيع الاستثمار في الأردن.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار-KOLMOGOROV-SMIRNOV وذلك لأنّ البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، ويبين الجدول (6) ملخص نتائج اختبار SMIRNOV لفحص أثر قانون ضريبة الدخل المؤقت رقم (28) لسنة 2009م على الاستثمار في الأردن.

جدول (6)

اختبار الفرضية الأولى: أثر قانون ضريبة الدخل المؤقت رقم (28) لسنة 2009م في زيادة الاستثمار في الأردن

مستوى الدلالة SIG	قيمة Z	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نتائج الفرضية الأولى
0.055	1.339	0.453	2.837	أثر لقانون ضريبة الدخل المؤقت رقم (28) لسنة 2009م في زيادة الاستثمار في الأردن.

ويبين الجدول أنّ قيمة $z = 1.339$ عند مستوى دلالة (0.055)، ومنه يتبين أنّ مستوى الدلالة أعلى من (0.05) وعليه تكون قاعدة القرار قبول الفرضية العدمية، القائلة بعدم وجود أثر لقانون ضريبة الدخل المؤقت رقم (28) لسنة 2009م في زيادة الاستثمار في الأردن من وجهة نظر العينة.

ومما يُعزّز ذلك، أنّ المتوسط الحسابي للمحور الأول (أثر قانون ضريبة الدخل المؤقت رقم (28) لسنة 2009م في زيادة الاستثمار في الأردن) جاء بوسط حسابي

قدره (2.83)، وبتقدير عام متوسط، وهذا يعني عدم وجود متوسطات حسابية مرتفعة تجاه أثر قانون الضريبة المؤقت في زيادة الاستثمار في الأردن.

الفرضية الثانية:

لقد نصت الفرضية الثانية على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاستفادة من قانون ضريبة الدخل المؤقت رقم 28 لسنة 2009م في تشجيع الاستثمار في الأردن من ناحية الحوافز التشجيعية في قانون تشجيع الاستثمار في الأردن.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (SMIRNOV) لعينة واحدة والجدول رقم (7) يبين نتائج هذا الاختبار.

جدول (7)

ملخص نتائج اختبار (SMIRNOV) لفحص أثر قانون ضريبة الدخل المؤقت رقم (28) لسنة 2009م من ناحية الحوافز التشجيعية في قانون تشجيع الاستثمار على الاستثمار في الأردن.

مستوى الدلالة SIG	قيمة Z	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نتائج الفرضية الثانية
0.001	1.936	0.569	3.95	أثر قانون ضريبة الدخل المؤقت والحوافز التشجيعية في تشجيع الاستثمار في الأردن.

ومن الجدول، يتبين أن قيمة $z = 1.936$ عند مستوى دلالة (0.001)، ومنه يتبين أن مستوى الدلالة أقل من (0.05). وعليه، تكون قاعدة القرار قبول الفرضية البديلة، القائلة بوجود أثر بين قانون ضريبة الدخل المؤقت رقم (28) لسنة 2009م والحوافز التشجيعية في قانون تشجيع الاستثمار على الاستثمار في الأردن.

ومما يعزز ذلك أن المتوسط الحسابي للمحور الثاني (أثر بين قانون ضريبة الدخل المؤقت رقم (28) لسنة 2009م من ناحية الحوافز التشجيعية في قانون تشجيع الاستثمار على الاستثمار في الأردن) جاء بوسط حسابي قدره (3.95) وبتقدير عام

عالٍ، وهذا يعني وجود توجهات إيجابية لأفراد عينة الدراسة تجاه هذا المحور.

الفرضية الثالثة:

لقد نصّت الفرضية الثالثة على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاستفادة من قانون ضريبة الدخل المؤقت رقم (28) لسنة 2009 م في زيادة الاستثمار في الأردن باختلاف طبيعة المستثمر.

ولاختبار الفرضية السابقة، استخدم اختبار (مان وتي) لفحص الفروق في الاستفادة من قانون ضريبة الدخل المؤقت رقم (28) لسنة 2009 م في زيادة الاستثمار في الأردن تعزى لطبيعة المستثمر والجدول (8) يبين نتائج ذلك الاختبار.

جدول (8)

ملخص اختبار مان وتي لفحص دلالة الفروق في الاستفادة من قانون ضريبة الدخل المؤقت رقم (28) لسنة 2009 م في زيادة الاستثمار في الأردن باختلاف طبيعة المستثمر.

مستوى الدلالة SIG	قيمة (Z) في اختبار مان وتيتي	الوسط الترتيبي	نتائج الفرضية الثالثة
0.052	-1.943	30.81	شركات مساهمة عامة
		45.20	شركات مساهمة خاصة

يتضح من الجدول السابق، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، في الاستفادة من قانون ضريبة الدخل المؤقت رقم (28) لسنة 2009 م، في زيادة الاستثمار في الأردن باختلاف طبيعة المستثمر، كون أنّ مستوى الدلالة أعلى من (0.05)، حيث بلغ (0.052)، وجاءت قيمة Z في الاختبار 1.943، وجاءت الشركات المساهمة الخاصة بوسط حسابي أعلى نسبيًا من الشركات العامة (30.81، 45.20) على التوالي.

الفرضية الرابعة:

لقد نصّت الفرضية الرابعة على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاستفادة من قانون ضريبة الدخل المؤقت رقم (28) لسنة 2009 م في زيادة الاستثمار في الأردن باختلاف جنسية المستثمر.

ولاختبار هذه الفرضية، تمّ استخدام اختبار (مان وتني) والجدول (9) يبين نتائج هذا الاختبار

جدول (9)

ملخص نتائج اختبار مان وتني لفحص دلالة الفروق في الاستفادة من قانون ضريبة الدخل المؤقت رقم (28) لسنة 2009 م في زيادة الاستثمار في الأردن باختلاف جنسية المستثمر.

مستوى الدلالة SIG	قيمة Z في اختبار مان وتني	الوسط الترتيبي	نتائج الفرضية الرابعة
0.925	-0.095	43.07	مستثمرون عرب
		42.08	مستثمرون أجانب

يتضح من الجدول (9) أعلاه، وبعد استخدام اختبار مان وتني للكشف عن مدى وجود فروقات بين العينات المستقلة حسب جنسية المستثمر (مستثمر عربي، مستثمر أجنبي) تجاه قانون ضريبة الدخل المؤقت، وتأثيره على زيادة الاستثمار في الأردن، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، في الاستفادة من قانون ضريبة الدخل المؤقت رقم (28) لسنة 2009م، في زيادة الاستثمار في الأردن باختلاف جنسية المستثمر لكون مستوى الدلالة أعلى من 0.05، حيث بلغ 0.925، وجاءت قيمة Z في الاختبار -0.095. ومما يعزز عدم وجود فروقات بين المستثمرين سواء كانوا عرباً أم أجانب أنّ المتوسطات الحسابية المتقاربة جداً، حيث بلغت (42.08، 43.07) للمستثمرين العرب والأجانب على التوالي، بمعنى أنّ المستثمرين باختلاف جنسياتهم لهم النظرة نفسها تجاه قانون ضريبة الدخل المؤقت رقم (28) لسنة 2009 م، وأثره في زيادة الاستثمار في الأردن.

الفرضية الخامسة:

لقد نصّت الفرضية الخامسة على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاستفادة من قانون ضريبة الدخل المؤقت رقم (28) لسنة 2009 م، في زيادة الاستثمار في الأردن باختلاف قطاع المستثمر.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار كروسكال وأليس والجدول (10) يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (10)

ملخص نتائج اختبار كروسكال وأليس لفحص الفروق في الاستفادة من قانون ضريبة الدخل المؤقت رقم (28) لسنة 2009 م في زيادة الاستثمار في الأردن باختلاف قطاع المستثمر

قطاع المستثمر	الوسط الترتيبي	قيمة (X^2) في اختبار كروسكال وأليس	مستوى الدلالة SIG
القطاع الصناعي	39.81	0.871	0.647
القطاع الصحي	45.62		
القطاع السياحي	44.16		

تشير المعطيات الإحصائية أعلاه، وبعد استخدام اختبار كروسكال وأليس للكشف عن مدى وجود فروقات بين العينات المستقلة التي لها أكثر من بعدين حسب قطاع المستثمر (صناعي، صحي، سياحي) تجاه قانون ضريبة الدخل المؤقت، وتأثيره على زيادة الاستثمار في الأردن، حيث جاءت قيمة $X^2 = 0.871$ ، وجاءت

بمستوى دلالة 0.647 وهي أعلى من 0.05. الأمر الذي يؤدي إلى قبول الفرضية العدمية والقائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في الاستفادة من قانون ضريبة الدخل المؤقت رقم (28) لسنة 2009 م، في زيادة الاستثمار في الأردن باختلاف قطاع المستثمرين. بمعنى أن المستثمرين في كافة قطاعات موضع الدراسة (صناعية، صحية، سياحية) لهم النظرة نفسها غير الإيجابية تجاه قانون ضريبة الدخل المؤقت رقم (28) لسنة 2009 م في زيادة الاستثمار في الأردن، حيث جاء الوسط الترتيبي متقارباً للفئات الثلاث كما هو مبين في الجدول (10).

الفرضية السادسة:

لقد نصت الفرضية السادسة على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاستفادة من قانون ضريبة الدخل المؤقت رقم (28) لسنة 2009 م في زيادة الاستثمار في الأردن باختلاف عدد سنوات الاستثمار.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار كروسكال وأليس والجدول (11) يبين نتائج هذا الاختبار.

جدول (11)

ملخص نتائج اختبار كروسكال وأليس لفحص الفروق في الاستفادة من قانون ضريبة الدخل المؤقت رقم (28) لسنة 2009 م في زيادة الاستثمار في الأردن باختلاف عدد سنوات الاستثمار

عدد سنوات الاستثمار	الوسط الترتيبي	قيمة (X^2) في اختبار كروسكال وأليس	مستوى الدلالة SIG
أقل من سنة	29.53		

0.006	14.457	39.31	أقل من 5 سنوات
		67.31	أقل من 10 سنوات
		38.63	أقل من 15 سنة
		47.52	15 سنة فأكثر

لدى استخدام اختبار كروسكال وأليس المبين في الجدول (11) للكشف عن مدى وجود فروقات بين العينات المستقلة التي لها أكثر من بعدين، حسب عدد سنوات الاستثمار الخمسة الميينة أعلاه تجاه قانون ضريبة الدخل المؤقت وتأثيره على زيادة الاستثمار في الأردن، نرى بأن قيمة $X^2 = 14.457$ و مستوى الدلالة 0.006 وهي أقل من 0.05. الأمر الذي يؤدي إلى قبول الفرضية البديلة، والقائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في الاستفادة من قانون ضريبة الدخل المؤقت رقم (28) لسنة 2009 م، في زيادة الاستثمار في الأردن باختلاف عدد سنوات الاستثمار، حيث جاءت الفئة أعلى من 10 سنوات أولاً، بوسط ترتيبي قدره 67.31. ثم الفئة 15 سنة فأكثر، بوسط ترتيبي 47.52، فثالثاً أقل من 5 سنوات، بوسط ترتيبي 39.31، ورابعاً أقل من 15 سنة (38.63). وأخيراً أقل من سنة واحدة، بوسط ترتيبي 29.53.

مناقشة النتائج والتوصيات:

النتائج:

إنَّ أهمَّ النَّتائِجِ الَّتِي توَصَّلَت إليها الدَّرَاسَةُ كانت كما يأتي:

النتيجة الأولى:

لا يوجد أثر لقانون ضريبة الدخل المؤقت رقم (28) لسنة 2009 في زيادة الاستثمار في الأردن.

وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة كلبونة (1999) التي بينت عدم وجود أثر لقوانين ضريبة الدخل في تشجيع الاستثمار من وجهة نظر المستثمرين، ودراسة عبد الرحيم (2001) التي خلصت إلى أن النظام الضريبي في الأردن ليس متكاملًا، وينعكس سلبًا على الاستثمار في الأردن، ودراسة المومني (2002) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين حوافز ضريبة الدخل وتشجيع الاستثمار في الأردن.

النتيجة الثانية:

يوجد أثر لقانون ضريبة الدخل المؤقت رقم (28) لسنة 2009 من ناحية الحوافز التشجيعية في قانون تشجيع الاستثمار على الاستثمار في الأردن.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة ملحم (2006) التي توصلت إلى أن الإعفاءات، والامتيازات الضريبية التي تُعطى للشركات، حسب قانون تشجيع الاستثمار، هي إيجابية بكل ما تحمله الكلمة من معنى؛ لأنها تحقق لها الأرباح. كما اتفقت مع دراسة الدقاسمة (2007) التي خلصت إلى أن الإعفاءات الضريبية التي توفرها قوانين تشجيع الاستثمار، وحرية تحويل رأس المال والأرباح الناتجة، كانت من أسباب جذب شركات استثمارية إلى المناطق الصناعية المؤهلة وخاصة الأجنبية منها.

وهاتان النتيجتان (الأولى والثانية) منطقيتان، إذ من المفهوم أن أخذ الضريبة، وتحمل عبئها مهما كان متدنياً، عاملٌ سلبيٌّ بالنسبة للمستثمر؛ لأنها تقلل من قيمة أرباحه. بينما إعطاؤه مزيداً من الإعفاءات يُنظر إليه بشكل إيجابي؛ لأنه يقلل من

تكاليف الاستثمار ويزيد في ارباحه.

النتيجة الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في الاستفادة من قانون ضريبة الدخل المؤقت رقم (28) لسنة 2009 في زيادة الاستثمار في الأردن باختلاف طبيعة المستثمر.

وهذه النتيجة تعزى إلى أن القانون لا يفرق في نظرتة للمستثمر، من حيث طبيعته سواء أكان شركة مساهمة عامة أم شركة مساهمة خاصة.

النتيجة الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في الاستفادة من قانون ضريبة الدخل المؤقت رقم (28) لسنة 2009 في زيادة الاستثمار في الأردن باختلاف جنسية المستثمر.

وهذه النتيجة تتضح بصورة لا لبس فيها، لأن القانون لا يفرق بين المستثمر الأردني والأجنبي، حيث يؤكد القانون وبشكل قاطع على معاملة المستثمر المحلي والأجنبي معاملة واحدة.

النتيجة الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في الاستفادة من قانون ضريبة الدخل المؤقت رقم (28) لسنة 2009 في زيادة الاستثمار في الأردن باختلاف قطاع المستثمر.

وهذه النتيجة تتبين بشكل أوضح عند الرجوع للقانون، حيث إن الضريبة المفروضة على القطاعات موضوع الدراسة، هي ذات النسبة التي تبلغ (14) %، فلم يفرق القانون بين قطاع وآخر في نسبة الضريبة المفروضة عليه.

النتيجة السادسة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في الاستفادة من قانون ضريبة الدخل المؤقت رقم (28) لسنة 2009 في زيادة الاستثمار في الأردن باختلاف عدد سنوات الاستثمار.

وهذه النتيجة تعود إلى أن قانون تشجيع الاستثمار، يعطي حوافز تشجيعية للمستثمرين خلال السنوات العشر الأولى، بينما تقل هذه الحوافز فيما بعد. ومن المنطقي أن المستثمر لا يشعر بقيمة الحوافز في بداية استثماره، بينما تبدأ ثمار هذه الحوافز في السنوات اللاحقة للسنة الأولى.

التوصيات:

من خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يوصي الباحثان بما يأتي:

1. أهمية إصدار قانون ضريبة دخل حديث، وعصري، يساهم في تشجيع الاستثمار، والتركيز على القطاعات المهمة في الاقتصاد الأردني، حيث أجمع أفراد العينة على عدم تقبلهم لقانون ضريبة الدخل المؤقت رقم (28) لسنة 2009 م في زيادة الاستثمار في الأردن. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن قانون ضريبة الدخل المؤقت رقم (28) لسنة 2009 لم يتغير بشكل جذري عن القانون السابق، حيث إن نسبة الضريبة التي كانت لهذا القطاع من المشاريع (صناعي، سياحي، صحي) هي (15%) بينما أصبحت في القانون الجديد المؤقت رقم (28) لسنة 2009 بنسبة (14%) وهذا في حد ذاته لا يشكل فرقاً جوهرياً لجذب مزيد من الاستثمار.

ومن هنا، ينصح الباحثان إلى ضرورة إصدار قانون ضريبة جديد، يراعي الاحتياجات الاستثمارية كافة، والفنية، للشركات الاستثمارية الرغبة في الاستثمار في الأردن.

2. ضرورة إعطاء قطاعات الاستثمار مزيداً من الحوافز التشجيعية، والإعفاءات الضريبية، بالتعاون مع مؤسسة تشجيع الاستثمار، إذ في الوقت الذي أظهر فيه أفراد عينة الدراسة مؤشرات إيجابية تجاه قانون ضريبة الدخل المؤقت رقم (28) لسنة

- 2009 م من ناحية الحوافز التَّشجيعية في بنود قانون تشجيع الاستثمار، إلا أن أثر القانون الكلِّي لم يكن إيجابياً في زيادة الاستثمار في الأردن من وجهة نظر العينة، الأمر الذي يعني أهمية منح مزيدٍ من الحوافز التَّشجيعية للمستثمرين.
3. تبسيط الإجراءات الضَّربيَّة والبعد عن التعقيدات قدر الإمكان لمساهمة هذه الأمور في تشجيع الاستثمار في الأردن.
4. أهمية إجراء مزيدٍ من الدَّراسات في هذا المجال وخاصَّة في قطاعات أخرى خارج مدينة عمَّان لتشمل محافظات المملكة الأردنيَّة الهاشميَّة كافة.
5. محاولة تنظيم العلاقة بين المؤسسات، والدوائر الرسميَّة المتعلقة بشؤون الضرائب وخصوصاً دائرة ضريبة الدخل، ومؤسسة تشجيع الاستثمار، حيث تبين للباحثين، بعد مراجعة هذه الدوائر، أنه لا يوجد أيُّ تواصل، أو تنسيق بينها.
6. أن تُولي المؤسسات الخاصَّة والرسميَّة عنايةً خاصة للباحثين، وعدم وضع التعقيدات أمامهم، ومحاولة تسهيل مهمة البحث العلمي الذي يعود بالفائدة على الجميع.

المراجع:

المراجع العربيّة:

- (1) أبو نصار، محمد، المشاعلة، محفوظ، الشّهوان، فراس (2005)، محاسبة الصّرائب بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عملن- الأردنّ.
- (2) أبو زيد، محمود خير سليم (2005)، أساليب التحليل الإحصائيّ باستخدام برمجية spss، دار جرير، عمان- الأردنّ
- (3) الجومرد، أنيل عبد الجبار، (1997)، المتغيرات المؤثرة على استثمار القطاع الخاصّ المحليّ في الأردنّ، مركز الدراسات الاستراتيجية، الجامعة الأردنيّة - الأردنّ.
- (4) جريدة الدستور، العدد 15298، ص 26، ت 2010/2/14
- (5) دقاسمة، منير زكي عارف، (2007)، محددات الاستثمار في المناطق الصناعيّة المؤهلة في الأردنّ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت - الأردنّ.
- (6) الحاج، طارق (1999)، الماليّة العامّة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمّان- الأردنّ
- (7) حجازين، زياد، (1996)، مؤسّسات تشجيع الاستثمار الأردنيّة ودورها في جذب الاستثمارات الأجنبيّة المباشرة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنيّة - الأردنّ.
- (8) شامية، أحمد، الخطيب، خالد، (1997)، الماليّة العامّة، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية- الأردنّ.
- (9) العبادي، هيثم ممدوح، (2003)، مدى مواءمة قوانين وتشريعات ضريبة الدّخل في الأردنّ مع معايير المحاسبة الدّولية، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة عمان العربيّة للدراسات العليا - الأردنّ.
- (10) عبد الرحيم، خليل عليان، (2001)، النّظام الضريبيّ في الأردنّ (1990-1999)، إزبد للبحوث والدراسات. ص(53-86)، الأردنّ.
- (11) عتلم، باهر محمد، (1995)، الماليّة العامّة ومبادئ الاقتصاد المالي، مكتبة تحضة الشّرق. عمان- الأردنّ.
- (12) علي يدك، إبراهيم "محمد خليل"، (2006)، العدالة الاجتماعيّة في قانون ضريبة الدخل الفلسطيني رقم (17) لسنة 2004 والأردني رقم (25) لسنة 1964، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنيّة - نابلس.
- (13) قانون ضريبة الدّخل رقم(57) لسنة 1985 وزارة الماليّة 2005.
- (14) قانون ضريبة الدّخل المؤقت رقم 28 لسنة 2009م.
- (15) قانون تشجيع الاستثمار رقم 16 لعام 1995 وتعديلاته وأنظمتها التنفيذية.
- (16) كلبونة، نيفين يوسف(1999)، ضريبة الدّخل وأثرها على الاستثمار في الأردنّ(من وجهة نظر المستثمرين)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك- الأردنّ.

- (17) مراد، ناصر، (1997)، الإصلاح الضريبي في الجزائر وأثره على المؤسسة والتحرير الاستثماري، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر - الجزائر.
- (18) ملحم، سامر نعيم، (2006)، أثر ضريبة الدخل على القرار الاستثماري لدى القطاع الخاص في الضفة الغربية للفترة ما بين 1994-2005، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح - نابلس.
- (19) منشورات جامعة القدس المفتوحة، (2000). المالية العامة، عمان.
- (20) مؤسسة تشجيع الاستثمار (بدون)، استثمار في الأردن.
- (21) المومني، جبريل أحمد، (2002)، دور الحوافز والإجراءات الضريبية في تشجيع الاستثمار، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية - عمان.

المراجع الأجنبية:

- (22) Hohots، Viktor، (2000). **The Role of the tax System of Ukraine، Rusia and Kazakhstan in attracting foreign Investments،** Queens University at Kingston، Canada.
- (23) Oluwole Obayami، (2001). **Nigeria's New Investment Laws Revisited،** the Journal of Business law 2001، pp (209-216)

المراجع الإلكترونية:

- (24) <http://www.jordaninvestment.com>
- (25) <http://www.istd.gov>
- (26) <http://www.mfa.gov.jo>

- service environments**». Journal of Retailing, Vol. 76, No. 2, PP. 193-218.
- (10) Kattara, H. et al. (2008). “**The impact of employee behavior on customers’ service quality perceptions and overall satisfaction**”. Tourism and Hospitality Research, Vol. 8, No. 4, PP. 309 – 323.
- (11) Kotler, P. and Keller, K. (2009). “**Marketing Management**”. 13th ed.- New Jersey: Prentice Hall Inc.
- (12) Levi, K. (2006). “**Entry strategies of foreign companies in Indian telecommunications market**”. Mater thesis, University of Fribourg, Switzerland.
- (13) Loomis, D. and Swann, C. (2004) “**Telecommunications demand forecasting with intermodal competition – A multi-equation modeling approach**”. Telenor. PP. 180-184.
- (14) Ranaweera, C. et al. (2003). “**The influence of satisfaction, trust and switching barriers on customer retention in a continuous purchasing setting**”. International Journal of Service Industry Management, Vol. 14, No. 4, PP. 374-395.
- (15) SAP. (2006). “**Increasing customer profitability and building customer satisfaction in the banking industry using CRM**”. Manila, Philippines.
- (16) Soderlund, M. and Vilgon, M. (1999). “**Customer satisfaction and links to customer profitability: An empirical examination of the association between attitudes and behavior**”. SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration No. 1999: 1.
- (17) The Web Site www.dictionary.bnet.com
- (18) The Web Site www.en.wikipedia.org
- (19) Weinberg, J. (2000). “**The internet and telecommunications services, universal service mechanisms, access charges and other flotsam of the regulatory system**”. Working Paper.
- (20) Zairi, M. (2000). “**Managing customer satisfaction: a best practice perspective**”. The TQM Magazine, Vol. 12, No. 6, PP. 389-394.

References:

- (1) Ahna, J. et al. (2004). **“Bridging telecommunications service: its concept and related management strategy”**. Telecommunications Policy, Vol. 28, PP. 733–750.
- (2) Dunn, H. and Thomas, M. (2009). **“Concept paper towards the strategic plan on telecommunication services in the CARICOM single market and economy (CSME)”**. Prepared for the CARICOM Secretariat.
- (3) Gao, P. and Damsgaard, J. (2007). **“A framework for understanding mobile telecommunications market innovation: A case of China”**. Journal of Electronic Commerce Research, Vol. 8, No. 3.
- (4) Garnett, O. et al. (2002). **“Designing a call center with impatient customers”**. Manufacturing & service Operations Management, Vol. 4, No. 3, PP. 208-227.
- (5) Greenstein, S. and Mazzeo, M. (2004). **“The role of differentiation strategy in local telecommunication entry and market evolution: 1999-2002”**. Journal of Industrial Economics, Vol. 54, No. 3, PP. 323-350.
- (6) Hansemark, O. and Albinsson, M. (2004). **“Customer satisfaction and retention: the experiences of individual employees”**. Managing Service Quality, Vol. 14, No. 1, PP. 40-57.
- (7) Iqbal, A. and Aftab, N. (2006). **“3G mobile communication – services perspective comparisons and implementation analysis of 3 G services against two 3 G standards”**. Master thesis, Lulea University of Technology.
- (8) Jamison, M. and Chan-Olmsted, S. (2001). **“Rivalry through alliances: competitive strategy in the global telecommunications market – a reply to Curwen”**. European Management Journal. Vol. 19, No. 3, PP. 317-331.
- (9) JR, J. et al. (2000). **«Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in**

- Enhancing the positive points through making training programs for many levels of management concerning applying the total quality, applying the definitions of relationship marketing, applying the definition and the policy of internal marketing and applying the definition of work team spirit.

- Overcoming the negative sides that appeared through training the employees how to deal with customers, and updating the system of treating customer's complains.

- Applying the definition of integral operator, fixed and mobile telecommunications which will represent a mid-term strategy, applying that strategy, will help offering a developed and new telecommunication services, with an added value, in addition to the ability of that strategy to face the competitors in many telecommunication fields. This strategy was adopted by (France telecom) in the France markets, and Jordanian telecommunication group in Jordan.

- The necessity of using certain occasions and public events as an opportunity for advertising offers and services of the global telecommunication company to encourage phone calls process through its network and that leads to increase the company's income, shared account services between two lines, voicemail services and getting two serial numbers, in addition to the focus on price's differences while presenting those offers and that will have the attention of persons who are not clients or subscribers of the company.

-40-

make available to be used.

And that shows another emphasis of their interest in reducing costs especially the cost of human capitalization that extremely reduces the company's sources. Therefore business sector has made a great interest in adopting and buying new products as long as they are go along with their strategic plans.

- The general directions for the business sector are positive towards the services of global telecommunication company with some fissures despite their marketing importance.

- Through this study we can conclude that as the capital of the company increases the interest of strategic planning for using telecommunication's technology increases as well, and that's an indicator for the necessity to fragmentize customers of the telecommunication markets in the country.

- The previous conclusion can be applied to the business sector, as the branches of the company increase in and outside the country. The interest of the companies to use those telecommunications technology increases as well.

- Negative findings:

Those numbered points are weak points that should be treated due to the great effect they create of making the customer unsatisfied:

- The manner in which employees of the

-38-

Table (4.6)

The results of the fourth hypothesis test

The nationality of the company	8.391	3.0	0.000**	Refusal
The capital of the company	14.489	1.94	0.000**	Refusal
The number of branches of the company in the country.	2.652	2.21	0.026*	Refusal
The number of branches of the company outside the country.	2.0386	2.80	0.081	Acceptance

The table above indicates that there are differences in the sample evaluation to the telecommunication services refer to the nationality of the company, the capital of the company, and the number of branches of the company in the country, as the calculated (f) is bigger than the tabulated (f) as shown in the previous table, while there are no differences refer to the number of branches of the company outside the country, as the calculated (f) is lower than the tabulated (f).

5. DISCUSSION, CONCLUSIONS, AND RECOMMENDATIONS

This section will address the research main conclusions and link these with the literature and previous studies in the field of customer satisfaction. Furthermore, this

-36-

telecommunication company should deal with customers, particularly when customers ask for a certain service, and the importance of this element was indicated as one of best six practices that accomplishes a competitive feature that the company adopt, which is process; employees could have high efficiency on the technical side, but they could also cause some troubles which need to be studied and rapidly solved, due to their weak abilities in dealing with customers.

- The repetitive disconnections of the line during the phone call, (42%) of customers show their dissatisfaction, (5%) showed their contentment while (53%) of them showed their neutral and that shows serious unrelieved signs that may force many of them to start dealing with other competitive companies.

- Not taking fast actions in dealing with technical disorders, this issue in addition to the previous one should be paid a lot of attention from the managers of the global telecommunication company.

- The lack of the company branches at customer's locations and this is considered as a serious point that should be solved.

5.2 Recommendations:

After displaying the findings with their both positive and negative sides, the study recommends the following procedures for telecommunication services company:

-39-

section will provide some recommendations for the Global Telecommunication Co.

5.1 Discussion and conclusions:

According to the findings analysis exploration, the study has reached many positive and negative findings as follows:

- Positive findings:

- Business companies in the country have a great long experience that extends for more than 10 years. And that experience enabled them to make strategic planning and they could recognize the importance of using telecommunication technology and its role for improving of their company's performance. This recognition helped them to understand the short cycle of the telecommunication services, and they will always have the readiness to gain benefits from whatever new in this field.

- The role of the technology and its uses to improve the competitive stance between these companies these days especially in reducing the cost, increasing the productivity and improving the labor-hands and those reasons have widen the concern of the business sector in using Telecommunication technology

- The business sector has shown a great concern in changing his activities and business that were depending on

companies' following telecommunication technology strategies according to (company's nationality, company's capital, no. of company's branches inside the country, and no. of company's branches outside the country).

Table (4.5)

The results of the third hypothesis test

The nationality of the company	0.065	3.0	0.937**	Acceptance
The capital of the company	30.513	1.94	0.000**	Refusal
The number of branches of the company in the country.	8.717	2.21	0.000**	Refusal
The number of branches of the company outside the country.	11.0356	2.80	0.000**	Refusal

Table(4.5) indicates that there are differences in following some companies the strategies of technological telecommunications refer to (the capital of the company, the number of branches in and outside the country), as the calculated (f) is bigger than the tabulated (f), while there are no differences refer to the nationality of the company in the level of following some companies some telecommunications strategies, as the calculated (f) is lower than the tabulated (f).

Fourth Hypothesis: There are differences in the sample evaluation to the telecommunication services according to (company's nationality, company's capital, no. of company's branches inside the country, and no. of company's branches

Table (4.3)

The results of the first hypothesis test

15.259	1.977	0.000	refusal	3.9123
--------	-------	-------	---------	--------

By using one sample t-test, the result shows that (calculated $t = 15.259$) is bigger than its tabulated value as shown in the previous table. Therefore, the alternative hypothesis is accepted that business sector companies show an interest in placing a strategy for using the telecommunications technology.

Second Hypothesis: The sample attitudes towards the services provided by the global telecommunication company are positive.

Table (4.4)

The results of the second hypothesis test

4.789	1.9777	0.000	refusal	3.1702
-------	--------	-------	---------	--------

By using one sample t-test, the result shows that (calculated $t = 4.789$) is bigger than its tabulated value as shown in the previous table. Therefore, the alternative hypothesis is accepted that the directions of the sample are generally positive towards the services which are offered by the telecommunication's company.

Third Hypothesis: There are differences in the

18. The variety of ways in which bills got paid	3.34	0.717
19. Price of the out going calls from the national telecommunication's company's network to other networks	3.33	0.787
20. Price of the out going calls from the national telecommunication's company's network to the same network	3.30	0.787
21. Number of line's disconnections during the call	2.64	0.586
22. Ability of fixing network problems speedily	2.90	0.678
23. Efficiency of the technical employees	3.22	0.69
24. The facility of using the offered services	3.79	0.578
25. The desire of going to another telecommunication company if prices were more suitable	2.58	0.608
26. Company's response to the employee's suggestions	3.05	0.708
27. Company response dealing and managing those complains	3.05	0.641
Total average	3.19	0.667

All in all, table (4.2) demonstrates that business sector companies' satisfaction about the overall services provided by the Global Telecommunication Co. are positive, as the total mean value was equal to (3.19) and the standard deviation value was equal to (0.667). This conclusion is consistent with Kattara et al's Study (2008), Loomis and Swann's Study (2004), Ranaweera et al's Study (2003), and Zairi's Study (2000).

4.2 Hypotheses Testing:

First Hypothesis: companies show interest in setting a strategy to use the telecommunications strategy

4.1.2 The extent of business sector companies' satisfaction about the overall services provided by the Global Telecommunication Co.

Table (4.2) shows the extent of business sector companies' satisfaction about the overall services provided by the Global Telecommunication Co.

Table (4.2)

The extent of business sector companies' satisfaction regarding overall services provided by Global Telecommunication Co.

1. The diversity of services that the company offers	4.02	0.792
2. Promptly accomplishment in service offering	3.34	0.783
3. The accuracy in offering services without mistakes	3.21	0.632
4. The efficiency that employees have	3.42	0.693
5. The manner of treatment of company employees when asking for a service	3.49	0.554
6. The level of services the company offers	3.82	0.538
7. The clarity of commercial advertisements that the company offers	4.14	0.587
8. The company gives promotional offerings	3.01	0.638
9. Presenting obvious explanations about the services that the company offers and how to use them	3.39	0.678
10. How distant is the location of the company to your residence	2.38	0.799
11. Number of branches in different locations	2.24	0.927
12. Parking lots at the company premises	2.03	1.013
13. Having services which are distinguished with scientific techniques and technologies	3.91	0.586
14. Company's interior design and decorations	3.43	0.653
15. Having an organization in offering services	3.15	0.567
16. The company's participation in conferences and different occasions	2.65	0.784
17. Accuracy of monthly bills	3.34	0.717

Table (4.1)

The opinion of business sector respondents toward some statements about adoption of strategic planning

1. The company finds interest in setting long-term future strategy in which the company can use the telecommunication technology.	3.77	1.064
2. The company finds interest in setting short-term future strategy in which the company can use the telecommunication technology.	3.82	0.994
3. The company sets a large budget, particularly for the Telecommunication technology.	3.15	1.245
4. The future vision for the company focuses on the telecommunication technology with hiring a lesser number of employees	4.30	0.712
5. The future vision for the company focuses on transferring traditional business into that kind of business that uses the up to date technology in Telecommunications.	4.52	0.501
Total average	3.91	0.903

All in all, table (4.1) demonstrates that the attitudes of business sector companies towards strategic planning and the usage for everything new in telecommunication are positive, as the total mean value was equal to (3.91) and the standard deviation value was equal to (0.903). This conclusion is consistent with Dunn and Thomas's Study (2009), Gao and Damsgaard's Study (2007), Ahna et al's Study (2004), Greenstein and Mazzeo's Study (2004), and Ranaweera et al's Study (2003).

This part presents the analyses and interpretations of the data gathered to evaluate the extent of the business sector satisfaction on the services provided by Global Telecommunication Co. Then, it will offer a statistical treatment of this data. In addition, it will outline a test of the study hypotheses.

4.1 Mean Value, Standard deviation, and Interpretation for the Questionnaire:

The analysis of the questionnaire can be studied from business sector's points of view. In addition, the analysis will be based on the mean value "MV" and standard deviation "SD".

4.1.1 The attitudes of business sector companies towards strategic planning and the usage for everything new in telecommunication:

Table (4.1) shows the opinion of business sector respondents toward some statements about adoption of strategic planning and the usage for everything new in telecommunication.

Fast connection network	68
Camera	81

3.5 Reasons of using telecommunication technology:

Table (3.4) shows the reasons behind business sector use telecommunication technology. The most, according to the sampling unit is reducing the expenses of the company, then comes increasing productivity and improving business performances that require using telecommunication technology.

Table (3.4)

The reasons of using telecommunication technology at work according to a sampling unit

Reducing the expenses for the company	86
Increasing productivity and improving business performances	45
Walking along with the technological developments	0
Saving working hours and providing some break hours for employees	0
The high competition among companies	0
The nature of some sort of business and jobs that demand using telecommunication technology	15

4. EMPIRICAL ANALYSIS AND HYPOTHESES TESTING

3.4 Tools of telecommunication technology used:

The results show that the most serviceable, useful tools of telecommunications technology in companies are: telephones, fax, email, then comes the internet as shown in table (3.3). In contrast, the least serviceable useful tools are, wireless connection, voicemail and intranet which indicate that business sector do not realize the importance role intranet plays in the speedy accomplishing of daily business in different departments, fixing troubles, and the fast responding to customers complains, and the benefit of saving time and reducing work documents?

Table (3.3)

The tools of telecommunications technology which are used to accomplish Business

Telephone	164
E-mail	118
Internet	115
Intranet	59
Fax	140
Wireless connection	35
Voicemail	46
SMS (text messages)	91
Wap	94
Network connection by using mobile phones	75

The number of branches outside the country	0	94	64.4%
	1	12	8.2%
	2	11	7.5%
	3	--	--
	4	5	3.4%
	5	24	16.4%
	More than 5	--	--

As shown in the table above, the highest percentage through the study comes of the local companies (95.2%) where the rest of the sample was distributed on foreign companies. Besides, the great majority of business sector (73%) have more than (11) years of work experience. In addition, (70%) of the respondents said that there were (25) employees and above in companies related to the sampling unit. However, the higher percentage of the study sample work at companies which it's capital estimated (\$25,000-200,000), and there is also a fine percentage of (27% from the sampling unit) which extends to more than (\$1,000,000). These percentages help the decision-makers the companies to response easily with any available new technology in the telecommunication field. Furthermore, the company has many branches in and outside the country, which is a sign that indicates to the need of those companies to gain benefits of the information technology services to accomplish their aims and activities. Some companies may have few branches in the country but they may have many outside .that means that the business sector companies trend to invest their funds in the regional and international area.

60%.

3.4 Profile of Business Sector Respondents:

Table (3.2)

Profile of business sector respondents

The nationality of the company	National	139	95.2%
	Foreign	7	4.8%
Work experience of business sector companies	0 – 10 years	39	27%
	11 – 20 years	60	41%
	21 years and above	47	32%
Number of employees in business sector companies	1 – 24 employees	43	30%
	25 – 50 employees	47	32%
	51 employees and above	56	38%
The capital of companies (in dollars)	5,000-10,000	6	4.1%
	10,001-25,000	13	8.9%
	25,001-50,000	24	16.4%
	50,001-100,000	31	21.2%
	100,001-200,000	17	11.6%
	200,001-400,000	19	13%
	400,001-600,000	8	5.5%
	750,000-1,000,000	3	2.15%
More than 1,000,000	25	17.1%	
The number of branches inside the country	0	7	4.8%
	1	68	14.4%
	2	21	2.7%
	3	4	2.1%
	4	3	2.7%
	5	4	2.7%
	More than 5	39	26.7%

Table (3.1)

The Likert scale model in answering the questionnaire

Weight	5	4	3	2	1

b - Parametric Tests: The researchers used One way ANOVA, and One Sample t- test

3.3 Validity and Reliability of the Questionnaire:

3.3.1 Questionnaires validity: The questionnaire was reviewed and evaluated by people specialized and interested in the field of modern marketing and statistics to guarantee the questionnaire validity and reliability and to clarify any ambiguity in the questions. After the preliminary testing, a pilot study was conducted to study this phenomenon, the topic of this research. However, the researchers distributed the questionnaire to a sample of (20) respondents (Arabic version of the questionnaire was tested in order to make sure that the questions were easily understood).

3.3.2 Questionnaires reliability: The researchers used the Alpha-Cronbach's coefficient test to measure the questionnaire reliability of each dimension and the total average of the questionnaire. From the analysis, Alpha-Cronbach Coefficient of questionnaire was equal to (0.9101), which means that there are significance and highly reliable coefficients since it is higher than the accepted percentage

a- Mean: The researchers gave values to the size of agreement or disagreement with questionnaire items as shown in the following table.

Dimension three: included (27) questions to test the extent of business sector companies' satisfaction about the overall services provided by the Global Telecommunication Co.

Sampling (o.K)

According to the literature, the sampling techniques can be divided into two types: probability and non-probability sampling. In this research, probability sampling will be used because it is most commonly associated with survey-based research where our need to make inferences from our sample about a population to meet our objectives. In addition, generalization about populations from data collected using any probability sample is based on probability. The larger the sample's size, the lower the likely error in generalizing to the population (Saunders et al, 2003). Therefore, the researchers depended on sample sizes of population at a 95% level of certainty. In this research, a simple random sample of (180) companies, whereby (163) questionnaires were returned, i.e. (91%) of study's sample. (17) questionnaires were excluded because of missing data, i.e. (146) questionnaires were eligible to statistical processing. Therefore, the percentage of the study's sample eligible for study is (81%).

3.2 Statistical Treatment:

The following statistical techniques are used to make the interpretation of the data more valid and meaningful:

treatment of data, and personal information of business sector respondents.

3.1 Research Methodology:

This research followed a descriptive approach whereby a questionnaire was developed in order to evaluate the extent of the business sector satisfaction on the services provided by Global Telecommunication Co. Therefore, the researchers referred to secondary data resources and special literature in marketing strategies, consumer behavior and telecommunication industry, in addition to referring to the experiences carried out by international companies and succeeded in facing different circumstances specially those related to competition.

In addition, a questionnaire was developed for the purpose of this research. The questionnaire consisted of the following dimensions:

Dimension one: included demographic data concerning companies' characteristics such as company nationality, capital, no. of branches inside the country & abroad, no. of years in service, no. of employees, means & techniques of IT currently used by companies, and reasons behind IT usage.

Dimension two: included (5) questions related to the attitudes of business sector towards strategic planning and the usage for everything new in telecommunication.

Europe, the Middle East and Africa) (153.5 m), North America (148 m) and Latin America (102 m) (www.en.wikipedia.org) and (Gao and Damsgaard, 2007).

2.2 Customer Satisfaction:

“Customer is the king” is an old proverb. Customer satisfaction can be defined as the degree to which customer expectations of a product or service are met or exceeded (www.dictionary.bnet.com). According to Kotler and Keller (2009), Hansemark and Albinsson (2004), JR et al (2000), and Soderlund and Vilgon (January 1999), satisfaction is a person’s feelings of pleasure or disappointment “mental state” resulting from comparing a products’ perceived performance (or outcome) in relation to his or her expectations. There are three states of satisfaction as follows: (1) if the performance falls short of expectations, the customer is dissatisfied, (2) if the performance matches the expectations, the customer is satisfied, and (3) if the performance exceeds expectations, the customer is highly satisfied or delighted. Therefore, building customer satisfaction especially in the banking industry is important (SAP, July 2006).

3. RESEARCH DESIGN AND METHODOLOGY

This part describes the method used in this study, research instrument, procedures of data gathering, statistical

appeared and developed from the first generation (analog) to the second generation (digital)...in addition to what emerged of the services that comes from the 3rd generation (IMT-2000), those three generation keep compete and replace each other till the developed generation from (IMT-2001) emerges (Iqbal and Aftab, 2006).

Telecommunications play an important role in the world economy and the worldwide telecommunication industry's revenue was estimated to be \$3.85 trillion in 2008. The service revenue of the global telecommunications industry was estimated to be \$1.7 trillion in 2008, and is expected to touch \$2.7 trillion by 2013 (www.en.wikipedia.org).

The number of participants of the mobile telecommunication services have increased widely ,it took the fixed phone's telecommunication services (76 years) to be widely spread ,fax services (19 years), while it took telecommunication services of mobile phones (15 years) to be broadly spread all over the world.

Mobile phones have become the main system of telecommunication in the twenty first century. The transitions of using mobile phones instead of fixed phones (land line) have become phenomena. Mobile phone subscriptions now outnumber fixed-line subscriptions in many markets. Sales of mobile phones in 2005 totaled 816.6 million with that figure being almost equally shared amongst the markets of Asia/Pacific (204 m), Western Europe (164 m), CEMEA (Central

Gao and Damsgaard's Study (2007), Ahna et al's Study (2004), Greenstein and Mazzeo's Study (2004), and Ranaweera et al's Study (2003). Other studies, however, tell us about the importance of customer satisfaction such as Kattara et al's Study (2008), Loomis and Swann's Study (2004), Ranaweera et al's Study (2003), and Zairi's Study (2000).

2. CONCEPTS AND BASIC THEORITICAL BACKGROUND

This part aims to survey concepts and basic theoretical background upon which analyses of customer satisfaction have been based so that the researchers can make use of the cumulative knowledge in this field. It is worthwhile to identify the world telecommunication industry, and the real meaning and definition of the term "customer satisfaction".

2.1 The world telecommunication industry:

As the need for using telecommunication services increased and varied as more new services would emerge; and that's obvious from using the traditional telephone's services to the usage of advanced new services such as the wireless media services (Ahna et al, 2004).

Those traditional old and new services continue in the markets for a certain period of time till new services emerge to rescind those services to the use of new ones and so on.

Foe example ,of telecommunication services that

performance measures and propose “rules of thumb” for the design of large call centers. They thus add support to the growing acknowledgment that insights from diffusion approximations are directly applicable to management practice.

- Zairi’s Study (2000)

According to this study, customer satisfaction is perhaps one of the most talked about challenges of organizations, both in the public and private sectors. Indeed, this represents every organization’s sole purpose, is at the heart of every mission statement, and is the ultimate goal of any strategies put in place. As such, this paper in continuation of the Best Practice series being so far covered, seeks to present this prominent topic as a total concept which encapsulates not only the measurement aspects of customer satisfaction per se but rather as a long-term pursuit of improvement, a culture change that can yield to competitive outcomes of the highest order. The paper includes some examples of best practice applications and concludes with a proposed audit tool that can help organizations assess their current approaches to customer satisfaction and thereby put forward targets and actions for improvement.

1.7 Discussion of Previous Studies:

It can be noticed that some previous studies speak about the importance of placement a strategy to telecommunication technology usage such as Dunn and Thomas’s Study (2009),

assertions in the literature, however, finds that the effect of trust on retention is weaker than that of satisfaction. Nevertheless, the interaction between trust and satisfaction also has a significant effect on retention, indicating that building both customer satisfaction and trust is a superior strategy to a focus on satisfaction alone. In addition, the results reveal that switching barriers have both a significant positive effect on customer retention as well as a moderating effect on the relationship between satisfaction and retention. While service providers may be able to retain even dissatisfied customers who perceive high switching barriers, argues that ideally, firms should aim at a combined strategy that makes switching barriers act as a complement to satisfaction.

- Garnett et al's Study (2002)

This study aims to designing a call center with impatient customers. Therefore, the researchers analyze the simplest abandonment model, in which customers' patience is exponentially distributed and the system's waiting capacity is unlimited ($M/M/N _ M$). Such a model is both rich and analyzable enough to provide information that is practically important for call-center managers. They first outline a method for exact analysis of the $M/M/N _ M$ model, which while numerically tractable is not very insightful. They then proceed with an asymptotic analysis of the $M/M/N _ M$ model, in a regime that is appropriate for large call centers (many agents, high efficiency, high service level). Guided by the asymptotic behavior, they derive approximations for

They exploit recent developments in the analysis of entry and competition among differentiated firms to test and reject the null hypothesis of homogeneous competitors. They find strong evidence that differentiated CLECs account for both potential market demand and the business strategies of competitors when making their entry decisions. Besides, the degree of product heterogeneity in markets as of 1999 helps predict how the structure of markets evolved through 2002. These findings suggest that firms' incentives to differentiate CLEC services should contribute to the policy debate for regulation of local telecommunications.

- Loomis and Swann's Study (2004)

This paper describes the framework for a forecasting system that explicitly accounts for the linkages between various telecommunications products while retaining the ability to forecast by product line. In addition, it shows how this framework can be used to forecast a disruptive technology with serious policy decisions using the example of Voice over IP (VoIP).

- Ranaweera et al's Study (2003)

This study examines the influence of satisfaction, trust and switching barriers on customer retention in a continuous purchasing setting, testing on data from a large-scale mail survey of fixed line telephone users in the UK. The findings show that both customer satisfaction and trust have strong positive effects on customer retention. Contrary to some

enables a systematic description on the mutual influence of infrastructure innovation and innovation adoption that moves beyond unilateral accounts. Moreover, their framework captures the interplay between mobile telecommunications market and its social network formed by the interrelated users, service providers and other related institutions.

- Ahna et al's Study (2004)

This paper defines a new concept "bridging telecommunications service" (BTS) in the telecommunication service market. It is a service concept related to the substitution of consecutive generations of telecommunications services. The roles and characteristics of BTS are identified and related management strategies are developed against the background of the typical life cycle of telecommunications service: new service development, marketing, and service termination strategies. Management strategies developed in this paper are examined and their implications drawn out in two representative cases: CT-2 service in Korea and PHS service in Japan.

- Greenstein and Mazzeo's Study (2004)

This study examines the role of differentiation strategy in local telecommunication entry and market evolution: 1999-2002. The researchers construct a detailed data set of Competitive Local Exchange Carriers' (CLECs) market structure in nearly 1,200 U.S. cities in 1999 and 2002, before and after a valuation crash affecting firms in this industry.

technology (ICT)-enabled products and services, offshore education, health services and niche education. They indicated that the route to a viable services-based economy necessitated “a pro-active approach”. As the region moves along to road to the CSME, the key elements to such development include harmonization at all levels, coordination and co-operation among all stakeholders including governments, businesses, civil society and international and multilateral interests.

- Kattara et al's Study (2008)

This study is an attempt to investigate the impact of employee behavior on customers' service quality perceptions and overall satisfaction. Results revealed that all employees' behaviors, either negative or positive, are highly correlated to the customers' overall satisfaction. In addition, it was concluded that employees' behaviors have great effect on overall customer satisfaction regardless of customers' gender, nationality, and purpose of visit, number of visits and length of stay.

- Gao and Damsgaard's Study (2007)

This study examines a framework for understanding mobile telecommunications market innovation: A case of China. Most of the present research on the dynamics of mobile telecommunications market focuses on either technology innovation or service adoption. Drawing upon actor-network theory, the researchers set up a framework that incorporates the two perspectives. The case study demonstrates that the model

and organizations in one hand and in the business sector on the other hand. In addition, most of the Arabic research studies deals with the final customer satisfaction while this study deals with the current business sector reality and the services offered by the Global Telecommunication Company. Besides, the fact that this study helps in understanding the expectations of businesses services offered by Global Telecommunication Company, and whether this company is able to grow and provide new services required by the business sector. On the other hand, can we bridge the gap between the expectations from the offered and required services?

1.6 Previous Studies:

The aim of this part is to review available studies to get the needed information. So, many studies have been conducted to evaluate the extent of the business sector satisfaction on the services provided by Global Telecommunication Co.

- Dunn and Thomas's Study (2009)

This study is for "towards the strategic plan on telecommunication services in the CARICOM single market and economy (CSME)". A move toward the strategic development of the telecommunications sector for the region is unavoidable in the current environment. According to the outputs of World Bank Studies which concluded that economic growth in CARICOM depended on competitiveness, namely in service areas such as information and communication

company's branches inside the country, and no. of company's branches outside the country).

- There are differences in the sample evaluation to the telecommunication services according to (company's nationality, company's capital, no. of company's branches inside the country, and no. of company's branches outside the country).

1.4 Study Objectives:

- To explore the actual services supplied by Global Telecommunication Co. from the view of the beneficiaries (Business Sector).
- To diagnose obstacles facing the reach of the level of customers satisfaction after analyzing the company performance strength and weaknesses.
- To explore the strategic planning intentions of small, medium .and large organizations regarding their future usage of the company services.
- To provide recommendations to the Telecommunication company that will assist in providing good services for the beneficiaries (business sector).

1.5 Study significance:

The importance of the study came from tackling the role of the telecommunication revolution in the lives of individuals

competition from both local and global telecommunication companies to share the market and the acquire large market share.

As a result of this competition, the telecommunication companies started in competing with each other in providing new services which are not required by the businesses organizations and perhaps the case was vice versa since some businesses may need services that is neither provided by these companies nor by others. Therefore, the problem of this study is to try to explore the gap of the services provided by the Global Telecommunication Company and the need for such services by the businesses organizations, and whether there is satisfaction or not and what are the discrepancies in the provided services?

1.3 Study's Hypotheses:

To achieve the objectives of the study the following hypotheses were placed:

- The companies are interested in placing a strategy to telecommunication technology usage.
- The sample attitudes towards the services provided by telecommunication company are positive.
- There are differences in the companies' following telecommunication technology strategies according to (company's nationality, company's capital, no. of

supply to significantly exceed demand, resulting in much lower prices for transmission capacity. The excess capacity and additional competition led to either declining revenues or slowing revenue growth, which caused many companies to reduce employment (Weinberg, 2000).

The principal sector of the telecommunication industry is telephone communications. Establishments in this sector operate both wireline and wireless networks. Wire line networks use wires and cables to connect customers' premises to central offices maintained by telecommunications companies. Central offices contain switching equipment that routes content to its final destination or to another switching center. For example, switching equipment may route local telephone calls directly from the central office to their final destination; long-distance calls are routed to larger switching centers that determine the most efficient route for the call to take (Igbal and Aftab, 2006).

1.2 Problem statement:

In general, the Arab business environment was overwhelmed by the rapid technological developments especially in the field of telecommunication. Moreover, it was amazed by the openness and the freeness of the markets in which there is no monopoly for such business by the governments' side which was prevalent in most of the Arab countries. But the markets became more open for the private sector to provide these services which increased the

1. LITERATURE REVIEW

1.1 Introduction:

Changes in technology, government regulation, and market conditions continue to transform the telecommunication industry. Whereas voice telephone communication was once the primary service of the industry, the transmission of a variety of information, including data, graphics, and video, is now commonplace. The widespread installation of fiber optic cables, which transmit light signals along glass strands, permits faster, higher capacity transmissions than those possible with traditional copper wire lines. In addition, networks of radio towers provide wireless telecommunications services (Dunn and Thomas, 2009; Gao and Damsgaard, 2007; Levi, 2006; and Jamison and Chan-Olmsted, 2001).

Changes in government regulation introduced competition into an industry that was once dominated by a single company. Competition from outside the industry increased as cable companies and public utilities expanded their own communications networks. During the late 1990s, the growth of the Internet advances in a range of technologies, the deregulation of the telecommunication industry, and rapid increases in demand for telecommunication services helped fuel rapid growth. Consequently, many new competitors entered the markets and built additional transmission capacity. The massive investments in additional capacity by new competitors and existing companies eventually caused

واستحداث نظام فاعل وطاقم مدرب للتعامل مع شكاوي المستفيدين، ضرورة تبني الشركة لعدة مفاهيم حديثة لبناء قدراتها التنافسية في السوق كمفهوم التسويق بالعلاقات، والتسويق الداخلي، والجودة الشاملة، وضرورة اعتماد تقديم الشركة لمنتجاتها على أساس الحزمة BACKAGE بهدف خفض تكاليفها الثابتة، وتقوية موقفها التنافسي.

الكلمات الدالة: رضا الزبائن، الاتصالات، استراتيجية التسويق

* اشترطت الشركة للموافقة على إجراء الدراسة و نشرها عدم ذكر اسمها الصريح، لذلك تم استخدام اسم آخر للشركة وهو الشركة العالمية للاتصالات.

-8-

the region to improve its competitive situation,. Depending on the study findings, the researchers provided a number of recommendations: The importance of listening to customers and to develop an effective system and well-trained staff to deal with beneficiaries complains, and the importance of adopting many new concepts by the company (i.e, relationship marketing, internal marketing, and total quality) to build its competitive capabilities in a market. and to build medium-term strategy to deal with different segments of beneficiaries, the importance of introducing its products on the basis of (PACKAGE) in order to decrease its fixed costs, and strengthening its competitive edge.

Key words: customer's satisfaction, telecommunications, marketing strategy

* The company made a condition that its name should not be disclosed to the public. For this reason, the researchers replace it with the name Global Telecommunication Company.

قياس مدى رضا قطاع الأعمال عن خدمات الشركة العالمية للاتصالات*

(دراسة ميدانية)

د. محمد سالم
الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية
فلسطين

د. نظام سويدان
قسم التسويق
جامعة البترا

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف، وتحليل، مدى رضا قطاع الأعمال عن الخدمات التي تقدمها الشركة العالمية للاتصالات، فيما إذا كان هناك توافق بين ما تقدمه هذه الشركة من خدمات وبين توقعات زبائنها، وهل هناك فجوة أداء بين المتوقع و الواقع. كما سعت الدراسة إلى التعرف على المشكلات التي تعيق تحقيق درجة الرضا من قبل المستفيدين، ولتحقيق هذه الأهداف وزع الاستبيان على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (180) شركة، خضعت منها (146) للمعالجة الإحصائية باستخدام: النسب المئوية، تحليل التباين ANOVA، واختبار t-test.

قد توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات أهمها: هناك درجة رضا عام عن خدمات الشركة، مع وجود سلبيات من وجهة النظر التسويقية الاستراتيجية. والإدراك والوعي الكامل لقطاع الأعمال لأهمية الانتشار والتوسع في المنطقة الإقليمية بهدف تحسين موقفه التنافسي، ولهذا فهو بحاجة إلى كل ما هو جديد في تكنولوجيا الاتصالات سواء في السوق المحلي أو الخارجي.

واعتماداً على نتائج الدراسة، أوصت بضرورة التنبه لأهمية الإصغاء للزبائن

Evaluating the Extent of Business Sector Satisfaction on the Services Provided by "Global Telecommunication Co."* Field Study

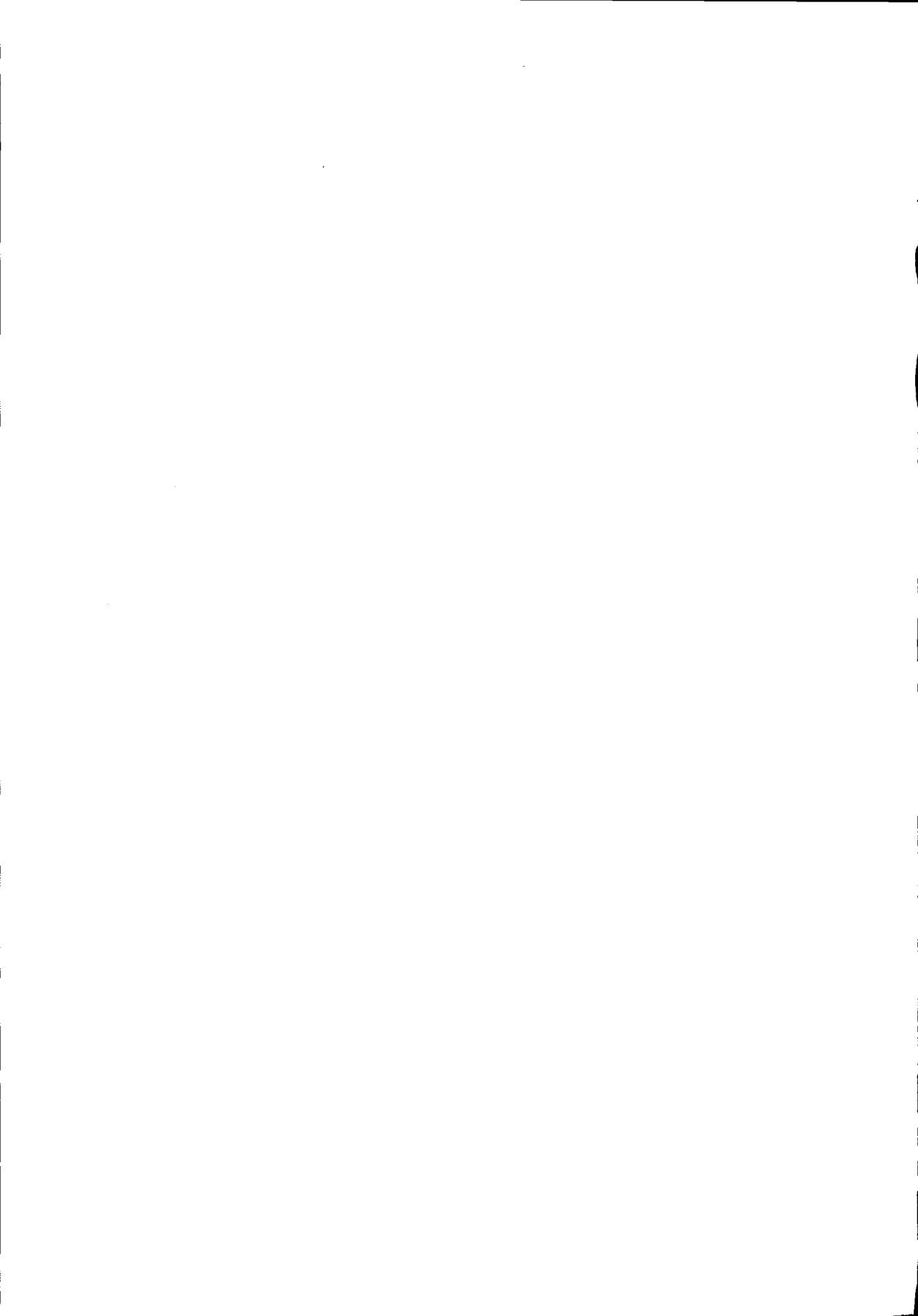
Dr. Netham Sweidan
Marketing Dept.
Petra University - Jordan

Dr. Mohammad Salem
University College of Applied
Sciences - Palestine

Abstract

This study aimed at discovering and analyzing the extent of the business sector satisfaction on the services provided by Global Telecommunication Co. and whether there was a match between what the company provides and their customer expectations, is there a performance gap between what is expected and reality. To achieve these goals a questionnaire was distributed, whereby a simple random sample of (180) companies were chosen and (146) of which were statistically processed. The data that undergone statistical processing using: percentages, one way ANOVA, and one sample T-Test.

The main findings of the study are as follows: (1) There is a general satisfaction concerning the company services, with the presence of negatives that are considered serious from the strategic marketing point of view, and (2) The full awareness by the business sector for the diversification in



All correspondence be addressed to:

Editor-in-chief, Al-Basaer

University of Petra

P.O. box. 961343

Amman 11196 - Jordan

Annual Subscription

1- Jordan:

- Individuals: (5) J. D.

- Institutions: (10) J. D.

2- Abroad:

- Individuals: (10) U. S. \$

- Institutions: (20) U. S. \$

All rights reserved

This Journal or any part of it, stored in a retrieval system or transmitted in any means without prior permission, in writing, from the Editor-in-Chief.



AL -Basaer