

ISSN 2977-1498 (Online)

المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية

International Journal of
Financial, Administrative, and
Economic Sciences - IJFAES

Vol. (3), No. (3) March 2024

الإصدار (3)، العدد (3) مارس 2024

مجلة علمية دولية محكمة

تصدرها دار النشر

رؤية للبحوث العلمية والنشر

Vision for Scientific Research and Publishing

London, UK

المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية

**International Journal of Financial, Administrative, and
Economic Sciences (IJFAES)**

مجلة علمية دولية محكمة

المجلة حاصلة على رقم تسلسلي معياري دولي: ISSN 2977-1498 (Online)

Journal Doi: <https://doi.org/10.59992/IJFAES.ISSN.2977-1498>

موقع المجلة: <https://ijfaes.vsrp.co.uk>

البريد الإلكتروني: ijfaes@vsrp.co.uk

رقم التليفون (واتس): +442039115546

تصدرها دار النشر رؤية للبحوث العلمية والنشر، لندن، المملكة المتحدة

Vision for Scientific Research and Publishing, London, UK

71-75 Shelton Street, Covent Garden, London, WC2H 9JQ

جميع حقوق النشر محفوظة لدار النشر رؤية للبحوث العلمية والنشر

تقديم

عزيمي الباحث

يسعدنا في دار النشر رؤية للبحوث العلمية والنشر أن نقدم لكم المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية IJFAES وهي مجلة علمية دولية محكمة متخصصة، تهدف إلى أن تكون عوناً للباحثين العرب لتساعدهم على نشر إنتاجهم العلمي من الأبحاث، والدراسات العلمية. وتهتم المجلة بنشر الأبحاث العلمية التي يتوافر فيها الأصالة والحداثة والمنهجية العلمية والتي تشكل إضافة علمية في جميع التخصصات والعلوم باللغتين العربية والإنجليزية. وتخضع البحوث المنشورة في المجلة لعملية تحكيم على يد نخبة من الأساتذة الأكاديميين المتخصصين من العديد من دول العالم.

تنشر المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية IJFAES الإنتاج العلمي في العديد من المجالات والتخصصات العلمية لإتاحة الفرصة أمام الباحثين وطلاب الدراسات العليا لنشر بحوثهم وأوراقهم العلمية. ومن أهم هذه التخصصات على سبيل المثال (وليس الحصر):

- التمويل Finance
- تحليل مالي Financial Analysis
- النمذجة المالية Financial Modeling
- البورصة Stock Exchange
- أسواق ومؤسسات مالية Financial Markets and Institutions
- نظم التمويل الإسلامي Islamic Financing Systems
- الاقتصاد الكلي Macro Economics
- الاقتصاد الجزئي Micro Economics
- الاقتصاد الإسلامي Islamic Economics
- اقتصاد دولي International Economics
- نظريات اقتصادية Economic theories
- التنمية المستدامة Sustainable Development
- البنوك Banks

-
- الائتمان Credit
 - المحاسبة المالية Financial Accounting
 - المحاسبة الإدارية Managerial Accounting
 - محاسبة التكاليف Cost Accounting
 - المراجعة الداخلية Internal Audit
 - المراجعة الخارجية External Audit
 - إدارة أعمال Business Administration
 - إدارة عامة Public Administration
 - إدارة الموارد البشرية Human Resources Management
 - إدارة الجودة Quality Management
 - إدارة الإنتاج Production Management
 - التسويق والمبيعات Sales and Marketing
 - الحوكمة Governance
 - إدارة المشروعات Project Management
 - إدارة الأزمات والمخاطر Crisis and Risk Management
 - نظم المعلومات الإدارية Management Information Systems
 - نظم دعم اتخاذ القرار Decision Support Systems
 - نظم تخطيط موارد المؤسسة ERP
 - التجارة الإلكترونية E-commerce
 - التسويق الإلكتروني E-Marketing
 - الحكومة الإلكترونية E-government
 - التحول الرقمي Digital Transformation
 - ذكاء الأعمال Business Intelligence
 - علوم البيانات Data Science
 - الإحصاء في مجال الأعمال Statistics for Business
 - التأمين Insurance
 - رياضيات المال والأعمال Business and Finance Mathematics
-

- البحوث والدراسات القانونية (جميع التخصصات) Law Research and Studies
(القانون المدني، القانون الجنائي، قانون الإجراءات، القانون التجاري، قانون المرافعات، قانون العمل والتأمينات الاجتماعية، قانون الأحوال الشخصية، القانون الإداري، القانون الدولي والتحكيم، الشريعة الإسلامية، دراسات دستورية)
• حقوق الإنسان Human Rights

كما تشجع المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية IJFAES نشر الإنتاج العلمي في العلوم والموضوعات المتداخلة ذات الفائدة العلمية أو التطبيقية الواضحة. وهذه النوعية من الأبحاث تشمل موضوعين أو أكثر من الموضوعات المذكورة سابقاً.

نظراً لأهمية الوقت لجميع الباحثين، تتعاون المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية IJFAES مع مجموعة من المحررين المتميزين والمراجعين النظراء الذين لديهم الخبرة الكافية والمهارات الفنية والأدوات لتسريع عملية المراجعة والنشر قدر الإمكان. وغالباً ما تستغرق هذه العملية فترة زمنية من أسبوع إلى 3 أسابيع على الأكثر.

رئيس التحرير

أ.د/ ليث علي يوسف الحكيم

هيئة التحرير

- الأستاذ الدكتور/ ليث علي يوسف الحكيم، أستاذ إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، النجف، العراق (رئيس التحرير).
- الدكتور/ فيصل بن محمود عبدالقادر عتباتي، أستاذ مساعد القانون المالي، قسم إدارة المخاطر والتأمين، معهد الاقتصاد الإسلامي، جامعة الملك عبدالعزيز، المملكة العربية السعودية، (وكيل معهد الاقتصاد الإسلامي، جامعة الملك عبدالعزيز).
- الأستاذ الدكتور / هيثم حمود الشبلي، أستاذ بقسم نظم المعلومات الإدارية، كلية الأعمال، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، نائب رئيس الجامعة لشؤون الاعتماد وضمان الجودة، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
- الأستاذ الدكتور / حمزة خيرجة، أستاذ الاقتصاد الدولي والتنمية المستدامة، جامعة أحمد درايعية، أدرار، الجزائر.
- الأستاذ الدكتور/ عباس محمد حسين، تخصص إدارة مالية، قسم اقتصاديات الاستثمار والموارد، كلية اقتصاديات الأعمال، جامعة النهدين، العراق.
- الأستاذ الدكتور/ ناجي رمضان درويش، أستاذ نظم المعلومات، جامعة القاهرة، مصر، استشاري نظم المعلومات الإدارية والتطوير المؤسسي.
- الأستاذة الدكتورة/ عفاف خويلد، أستاذ التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- الدكتور/ معاذ طاهر صالح المقطري، أستاذ مساعد المحاسبة والمراجعة، نائب العميد لشؤون الجودة، كلية العلوم الإدارية، جامعة تعز، اليمن.
- الدكتورة/ حرم محمد بدوي محمد، أستاذ مشارك الاقتصاد، كلية الاقتصاد، جامعة سنار، السودان.
- الأستاذ الدكتور/ عبدالناصر إبراهيم نور، أستاذ المحاسبة، كلية الأعمال والاتصال، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

- الدكتور/ محمد أحمد علي دابو، تخصص تمويل إسلامي، قسم التمويل والمصارف، كلية الاقتصاد والمحاسبة بمرزق، جامعة فزان، ليبيا.
- الدكتور/ عمر علي كامل عبد القادر الدوري، أستاذ مساعد، تخصص محاسبة مالية وتدقيق، قسم اقتصاديات إدارة الاستثمار والأعمال، كلية اقتصاديات الأعمال، جامعة النهريين، العراق.
- الأستاذ الدكتور/ يوسف العبد الله الأحمد بن أحمد، أستاذ المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا. أستاذ المحاسبة، كلية العلوم الإدارية والمالية، الجامعة الوطنية الخاصة، سوريا.
- الدكتور/ علي قاسم حسن العبيدي، أستاذ مساعد، تخصص نظم معلومات محاسبية، قسم الرقابة المحاسبية والمالية، كلية اقتصاديات الأعمال، جامعة النهريين، العراق.
- الدكتورة/ عرفات ناصر جاسم اليوسف، مدرس دكتور، قسم نظم المعلومات الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق.
- الدكتورة/ إيناس الزهراني، أستاذ مساعد، كلية القانون (شطر البنات)، جامعة الأمير سلطان، المملكة العربية السعودية.

قائمة الأبحاث المنشورة بالعدد

م	عنوان البحث	اسم الباحث الجامعة، الدولة	تخصص البحث	الصفحة
1	قياس أثر الادخار على النمو الاقتصادي في السودان 1990م- 2013م	فتحي أحمد علي آدم جامعة الجوف، المملكة العربية السعودية، جامعة زالنجي، السودان صديق حامد أحمد صديق جامعة النيل الأزرق، السودان	اقتصاد	31-10
2	مراجعة قوائم وتقارير الشركة المساهمة خارجياً: بين حق مبيّن وسرابٍ مستحيلٍ	خالد بن رشيد العديم جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية	المحاسبة، المراجعة	64-32
3	أثر التحول الرقمي على وظائف إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية	يزن وائل العطيات جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن هيثم حمود الشبلي جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن	إدارة الموارد البشرية، نظم المعلومات الإدارية	122-65
4	التعليم الإلكتروني ودوره في نجاح التعليم العالي من وجهة نظر طلبة كلية الإدارة والاقتصاد قسم نظم المعلومات المرحلة الرابعة للسنوات من 2019-2022	مريم سالم جبار، جنان عبد الإمام نجم، عرفات ناصر جاسم اليوسف جامعة البصرة، العراق	نظم المعلومات الإدارية، التعليم الإلكتروني	147-123
5	The Crime of Trafficking in Human Organs through the Information System: Comparative study	Hajar Sulaiman Al Hammad Saudi Electronic University, Kingdom of Saudi Arabia	Law	168-148

**International Journal of
Financial, Administrative,
and Economic Sciences
(IJFAES)**
Vol. (3), No. (3)



**المجلة الدولية للعلوم المالية
والإدارية والاقتصادية**

الإصدار (3)، العدد (3)

March 2024

قياس أثر الادخار على النمو الاقتصادي في السودان 1990م- 2013م

فتحي أحمد علي آدم

قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم والآداب (القريات)، جامعة الجوف، المملكة العربية السعودية
قسم الاقتصاد، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة زالنجي، السودان
Fatohi2013@yahoo.com

صديق حامد أحمد صديق

قسم الاقتصاد، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية والاجتماعية، جامعة النيل الأزرق، الدمازين، السودان

المستخلص

تناولت الدراسة قياس أثر الادخار المحلي على النمو الاقتصادي في السودان خلال الفترة 1990- 2013م. هدفت الدراسة للتعرف على العوامل الحقيقية التي تؤثر على النمو الاقتصادي. اتبعت الدراسة المنهج الإحصائي الوصفي والتحليلي والتحليل القياسي من حيث (توصيف، اختبار، تقدير والتنبؤ بالنموذج القياسي). توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: توجد علاقة عكسية بين الاستهلاك والنمو الاقتصادي في السودان. توصي الدراسة بتنمية ودعم القطاع الخاص لزيادة الإنتاج والإنتاجية، زيادة القدرة الذاتية للاقتصاد السوداني على تمويل المدخرات المحلية وعض الطرف عن المنح والقروض الأجنبية لتمويل التنمية. الكلمات المفتاحية: الادخار، النمو الاقتصادي، الاستهلاك.

Measuring the Impact of Saving on Economic Growth in Sudan 1990-2013

Fathi Ahmed Ali Adam

Department of Business Administration, College of Arts and Sciences (Qurayyat), Jouf
University, Kingdom of Saudi Arabia

Department of Economics, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Zalingei
University, Sudan
Fatohi2013@yahoo.com

Siddiq Hamid Ahmed Siddiq

Department of Economics, Faculty of Economics, Administrative and Social Sciences, Blue Nile
University, Damazin, Sudan

ABSTRACT

The study examines to measurement impact of savings in economic growth in Sudan during the period from 1990-2013. This study aimed to know the Real factors that affect economic growth. The study follows the descriptive statistical and analytical add econometrics analysis formulation, descriptive, estimate and forecasting the econometrics model. The study reached a number of the most important results: there was an inverse relationship between consumption and economic growth in Sudan. The study recommends the development and support of the private sector and increases production and productivity, increasing the endogenous capacity of the Sudanese economy to finance domestic savings and ignoring the grants and foreign loans to finance development.

Keywords: Saving, Economic Growth, Consumption.

المحور الأول: الإطار المنهجي للدراسة والدراسات السابقة

هناك العديد من العوامل المؤثرة على النمو الاقتصادي في السودان منها اقتصادية، سياسية، اجتماعية، ديمغرافية وغيرها. ونظراً لاستمرارية انخفاض الادخار المحلي في السودان فإن هذا الأمر يؤدي إلى انخفاض معدلات النمو الاقتصادي وتدهور متوسط دخل الفرد وتدهور مستويات المعيشة وتفاقم مشكلة البطالة والركود التي يعاني منها الاقتصاد السوداني، وتأتي هذه الدراسة في إطار إبراز قياس أثر الادخار في السودان على النمو الاقتصادي.

أولاً: الإطار المنهجي للدراسة

مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في الآتي:

- ماهي المعوقات الحقيقية التي تواجه انخفاض معدل النمو الاقتصادي في السودان؟
- هل الادخار هو العامل الاساسي في ضعف معدل النمو الاقتصادي في السودان؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

- التعرف على المعوقات الحقيقية التي تؤدي إلى انخفاض النمو الاقتصادي في السودان.
- معرفة العامل الأساسي وراء انخفاض معدل النمو الاقتصادي في السودان.

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة العلمية في أن معظم الدراسات السابقة تبحث عن محددات التنمية الاقتصادية ومعظمها اتبع المنهج الوصفي وقد اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في الموضوع (قضية الادخار) والمنهجية (المنهج التحليلي القياسي) ولكن قد يتمثل الاختلاف في الآتي: تحديث وزيادة الفترة الزمنية للدراسة الحالية إذ أنها غطت المدة من 1990 إلى 2013 م، اهتمت بقياس أثر بعض محددات

الادخار في السودان على النمو الاقتصادي، إضافة متغيرات في النموذج القياسي لتقدير دالة الادخار المحلي أغفلت عنها الدراسات السابقة.

فرضيات الدراسة

يسعى الباحث في هذه الدراسة إلى التحقق من صحة هذه الفرضيات:

الفرضية الأولى: يعتبر الاستهلاك هو العامل الأساسي وراء انخفاض معدل النمو الاقتصادي.

الفرضية الثانية: تتمثل المعوقات الاقتصادية للنمو الاقتصادي في (الدخل المتاح- التضخم- الاستثمار- سعر الصرف- الاستهلاك).

منهجية الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الإحصائي الوصفي والتحليلي والتحليل القياسي من حيث (توصيف اختبار، تقدير والتنبؤ بالنموذج القياسي).

حدود الدراسة

الحدود المكانية: (السودان).

الزمانية: تنحصر في الفترة من 1990-2013.

هيكل الدراسة: يتم تناول موضوع الدراسة من خلال المحاور التالية: المحور الأول (المقدمة والدراسات السابقة)، المحور الثاني: (الادخار المحلي في السودان ومحدداته). المحور الثالث: (بناء نموذج يحدد قياس أثر بعض معوقات الادخار المحلي على النمو الاقتصادي)، الخاتمة (النتائج والتوصيات).

ثانياً: الدراسات السابقة

دراسة عمار زيتوني 2007م

تناولت الدراسة المصادر الداخلية لتمويل التنمية دراسة حالة الجزائر (1970م-2004م) وهدفت الدراسة إلى تبين بعض السياسات والاستراتيجيات التي يمكن للدول النامية ومنها الجزائر إلى التقليل من الآثار الناجمة عن استخدام المصادر الخارجية والبحث عن تطوير وتفعيل دور المصادر الداخلية والاعتماد عليها

بالدرجة الأولى في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية، تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي وكذلك استخدم بعض الأساليب الإحصائية في قياس وتحليل النتائج، وتوصلت الدراسة إلى أن للاذخارات الحكومية والتي تعكس مجموع مداخيل الدولة وإنفاقاتها الاستهلاكية، تعتبر في الدول النامية بصفة عامة ذات أهمية ضئيلة ويرجع ذلك إلى مجموعة من العوامل التي تنحصر أساساً في انخفاض المداخيل من الإيرادات بصفة عامة، وقلة الأوعية الضريبية بصفة خاصة.

دراسة فالح عبد الله 2007م

تناولت الدراسة الادخار العائلي وأثره في التنمية الاقتصادية من منظور إسلامي مع دراسة تطبيقية على المملكة العربية السعودية" (1396-1415هـ)، هدفت الدراسة إلى تقديم مشاركة نظرية فيما يتعلق بموضوع الادخار في الفكر الوضعي، وكذلك إبراز العوامل التي تحدد المدخرات العائلية في الاقتصاد الإسلامي والضوابط والمعايير الإسلامية التي تحكمها، تم اتباع المنهج الاستنباطي والوصفي التحليلي مستخدماً نموذجاً قياسياً لمعرفة التأثير الفعلي للعوامل المؤثرة في الادخار والمعنوية الإحصائية لهذه العوامل. توصلت الدراسة إلى أن تأثير الاستهلاك في الادخار هو أشد وأقوى من تأثير الدخل فيه، حيث أن القدرة على التحكم في رفع الدخل قد لا تكون متاحة بقدر ما تتاح القدرة على ترشيد الاستهلاك، لأن عوامل الترشيد محكومة وليست حاکمة.

دراسة حنان 2005م

تناولت الدراسة تحديات التنمية الاقتصادية في الدول النامية دراسة حالة السودان خلال الفترة (1990-2000م)، هدفت الدراسة إلى استعراض المعوقات التي تحد من تقدم الدول النامية عامة والسودان خاصة، تقديم مقترحات تساهم في حل المشكلة لمساعدة القائمين على اتخاذ القرار السليم. تم اتباع المنهج الاستنباطي والاستقرائي. توصلت الدراسة إلى أن رغم دخول البترول كسلعة في الاقتصاد السوداني ومساهمته في معالجة عجز الموازنة إلا أنه لم يساهم في نمو القطاعات الأخرى كقطاع الزراعة الرائد في الاقتصاد السوداني والذي توفرت له كل المقومات اللازمة لنجاحه إلا أنه شهد تراجعاً في الآونة الأخيرة.

دراسة عمر حسن 2005م

تناولت الدراسة محددات الادخار المحلي في السودان دراسة تطبيقية للفترة (1970-2000). هدفت الدراسة إلى دراسة الوضع الادخاري في الدول النامية بصفة عامة والسودان بصفة خاصة وقياس وتحديد

دالة الادخار المحلي في الاقتصاد السوداني خلال فترة الدراسة، تحديد أهم المحددات الاقتصادية، وغير الاقتصادية للاقتصاد للاادخار المحلي في السودان. تم اتباع المنهج التاريخي والمنهج الوصفي، التحليلي، الإحصائي والقياسي. توصلت الدراسة إلى أنه خلال الفترة من (1970-1969 م) أن السودان لم يعاني من مشكلة موارد وأن نسبة الادخار من الناتج بلغت 9.8% والفجوة بين معدل الادخار والاستثمار بلغت 4.9%، لم يلجأ السودان إلى التمويل بالعجز والقروض الخارجية إلا في الستينات عندما تم تطبيق الخطة العشرية.

المحور الثاني: الإطار النظري

أولاً: الادخار ومحدداته في الفكر الاقتصادي

الادخار لغة: هو تخبئة الشيء لاستخدامه عند الحاجة، نلاحظ في التعريف إذا ما حاولنا تفسير مدلولات كلماته كالآتي: تخبئة الشيء تعني عدم التصرف فيه، واقتطاعه وحجزه أي (ادخاره) من شيء معين سواء كان في شيء عيني أو نقدي "الدخل مثلاً أي كان شكله" لاستخدامه تعني استهلاكه أو إنفاقه حسب شكله، عند الحاجة ويعني أن هذا الجزء فائض وزاد عن الحاجة في الوقت الراهن، ولمزيد من التوضيح لمعنى كلمة الادخار في اللغة نجد أن هناك كثير من الكلمات التي لها نفس المعنى العام للاادخار مثل يوفر قد تعني نفس المعنى العام للاادخار وهي على العموم تعني أن يحفظ أو يحافظ على الشيء وأن يقتصر به كقولنا عن مصنع يوفر في استخدام موارد الإنتاج وبهذا تعني يقتصد بحيث يستعمل منها كميات أقل من المعتاد ويحافظ عليها لاستخدامها في المستقبل، وهذا المعنى إذا ما تم تطبيقه على المال العام يمكن القول أن توفيره يعني ادخاره والاحتفاظ به وتجنّب إنفاقه. (غطاس نبيه).⁽¹⁾

الادخار اصطلاحاً: هناك كثير من التعريفات ومن هذه التعريفات: أن أي دخل لا ينفق في الاستهلاك يعتبر ادخار وأن الادخار يمثل أموالاً تخصص وأن الادخار يوفر أموالاً تحل محل رأس المال أي أن الادخار يضمن رأس المال وبدونه لا يمكن أن يكون هناك نمواً. (عدلي سوزان 1987م)⁽²⁾. يوجد تعريف للاادخار هو أنه "الامتناع عن الإنفاق الاستهلاكي. (البرايوي راشد 1987م)⁽³⁾، وهناك تعريف آخر للاادخار هو "الدخل المكتسب ولكنه لم ينفق على الاستهلاك" أي الدخل الذي لا يستعمل للإنفاق على السلع الاستهلاكية أو الجزء الذي احتفظ به بعد الاستهلاك ومن الممكن أن يحتفظ بهذا الجزء المدخر في عدة صور فقد يكون في شكل نقود سائلة في المنازل وهو ما يعرف بالاكتمال ويمكن أن يحتفظ به في شكل حسابات جارية ادخارية أو استثمارية بالمصارف (الطبولي أبو القاسم 1993م)⁽⁴⁾. هناك تعريف آخر للاادخار هو "الامتناع عن إنفاق

جزء من الدخل لأغراض الاستهلاك الحاضر والاحتفاظ به للمستقبل"، فإذا ما أستهلك الأفراد جميع دخولهم لما أصبح لرأس المال أي وجود (بيومي زكريا 1987م).⁽⁵⁾

أنواع الادخار: من حيث طبيعة تكوينه يمكن تقسيمه إلى:

ادخار إجباري: هو ذلك الجزء الذي يستقطع من دخول الأفراد بطريقة الزامية أي دون أن يكون لديهم يد في ذلك مثل الضرائب التضخم وأقساط المعاشات.

ادخار اختياري: هو ذلك الجزء من الدخل الذي يقتطعه الأفراد من دخولهم بعيداً عن حاجة الاستهلاك من تلقاء أنفسهم أي دون أن يجبروا على ذلك ويتمثل هذا النوع في الادخار في أرصدة حسابات الودائع الجارية والادخارية بالبنوك وصناديق توفير البريد وأقساط التأمين على الحياة.

من وجهة نظر ما هو القطاع الذي يقوم به يمكن تقسيمه إلى:

مدخرات القطاع العام: هو الادخار الذي تقوم به الحكومة في شكل فائض الميزانية العامة وكذلك يشمل فوائض مدخرات القطاع العام.

مدخرات القطاع الخاص: هي المدخرات التي يقوم بها، القطاع العائلي ومؤسساته وقطاع الأعمال.

من وجهة نظرة جغرافية يمكن تقسيمه إلى:

الادخار القومي: هو الادخار الذي يقوم به المواطنين داخل دوله معينة ومواطنين نفس الدولة بالخارج.

الادخار المحلي: وهو الادخار الذي يقوم به كل الذين يقطنون داخل الدولة سواء كانوا مواطنين أو أجانب.
(زكي رمزي).⁽⁶⁾

مصادر الادخار وأهميته

أولاً: مصادر الادخار

مدخرات القطاع العائلي (الأفراد): وهي المدخرات التي يقوم بها هذا القطاع من ما يزيد من دخولهم المتاحة على الاستهلاك ويوجه الفائض للادخار ويسمى بالادخار الشخصي وتتمثل هذه المدخرات في الفرق بين جملة دخول الأفراد الممكن التصرف فيها بعد خصم الضرائب المباشرة والإنفاق الخاص على الاستهلاك.

(تادرس صبحي 1984م)⁽⁷⁾، ويقصد بالقطاع العائلي جميع الأفراد الطبيعيين القائمين في الدول محل الاعتبار دون النظر إلى جنسياتهم، أو مدى اعتبارهم على الإقامة في الدولة ويشمل القطاع العائلي المؤسسات الخاصة التي لا تهدف إلى أرباح، وجميع المؤسسات الخاصة المساهمة أو غير المساهمة كالجمعيات والنوادي والمؤسسات التي تهدف أصلاً إلى تحقيق ربح مادي أو تقديم الخدمات إلى قطاع الأعمال وتجمع دخولها بصورة أساسية من الرسوم والاشتراكات الم جمعة من أعضاءها والمنح التي تأتيها من قطاع الأعمال والقطاع الحكومي وكذلك في بعض الأحوال من حصيلة البيع المباشر للخدمات مثل: رسوم المستشفيات والمدارس الخاصة (منصور علي 1992م)⁽⁸⁾.

مدخرات قطاع الاعمال الخاص:

يشمل هذا القطاع جميع المنظمات والمنشآت التي تنتج السلع والخدمات بقصد بيعها وتحقيق أرباح منها وهي تشمل: المنشآت الخاصة غير المساهمة كالمزارع ومحلات البيع والحرفيين والعاملين لحسابهم الخاص وجميع الأشخاص المشتغلين لحسابهم كالأطباء والمهندسين والمحامين وكذلك تشمل المؤسسات الخيرية وأصحاب العقارات سواء كانوا مؤجرين أو قاطنين بها، ويتمثل الدخل الصافي لقطاع الأعمال الخاص في الفرق بين الإيرادات الكلية التي يتحصل عليها المشروع من حصيلة المبيعات السلعية والخدمية وبين مجموع نفقاته التي تشمل: قيمة مستلزمات الإنتاج (المواد الأولية المختلفة ومواد التشغيل)، مجموع المدفوعات التعاقدية لأصحاب عناصر الإنتاج (أجور، رواتب، حوافز، مكافآت، بدلات، إيجارات وفواتير)، أقساط إهلاك الأصول المختلفة من مباني وأراضي، صافي الضرائب المدفوعة إلى السلطات المركزية والأرباح الموزعة على أصحاب رؤوس الأموال، وأهم دوافع الادخار في هذا القطاع يتمثل في إعادة الاستثمار والتوسع في المشاريع القائمة، وتكوين احتياجات لمقابلة الاحتياجات المستقبلية، الظروف الطارئة.

مدخرات قطاع الأعمال العام:

يشمل قطاع الأعمال العام جميع المشاريع والمؤسسات والهيئات والشركات التي تمتلكها الدولة وتقوم بتنفيذ خطط وبرامج التنمية، ويمكن القول إن حساب الدخل الصناعي لقطاع الأعمال العام يحسب بنفس الطريقة التي يحسب بها الدخل الصافي لقطاع الأعمال الخاص إلا أن صافي الأرباح لا يظهر ضمن بنود الأرباح لأيلولته للدولة.

الادخار الحكومي:

يتحقق الادخار الحكومي بالفرق بين الإيرادات الحكومية الجارية والمصروفات الحكومية الجارية، فإذا كان هناك فائض اتجه إلى تمويل الاستثمارات وتسديد أقساط الديون (حالة مديونية الحكومة) أما إذا زادت النفقات الجارية عن الإيرادات الجارية أي في حالة وجود عجز فإن تمويله يتم عن طريق السحب من مدخرات القطاعات الأخرى مثل القروض أو ضخ نقود جديدة (التضخم بالعجز)، وتعمل الحكومة دائماً إلى تنمية مواردها بالضغط على نفقاتها بغية تحقيق فائض يوجه إلى ضروب ومجالات الاستثمار والتنمية المستهدفة (عجمية عبد العزيز 1992م).⁽⁹⁾

أهمية الادخار:

أهمية الادخار للفرد: يعتبر الادخار صمام الأمان والأمن بالنسبة لمستقبل الفرد غير المرئي أمامه، فالفرد المتيقظ للمستقبل يفكر في احتياطات ما قد يحدث في المستقبل من ظروف سيئة سواء مرض أو عجز أو شيخوخة أو في أي مناسبة اجتماعية أو أي ظروف طارئة تستدعي نقوداً حاضرة. (زكي رمزي 1966م).⁽¹⁰⁾

أهمية الادخار للاقتصاد القومي: تحتاج التنمية الاقتصادية إلى ثلاث عناصر أساسية حتى تنجح وهي: العنصر البشري وهو الذي يقوم بتنفيذ التخطيط، التقدم التقني ورأس المال.

ثانياً: محددات الادخار المحلي في السودان خلال الفترة 1990 – 2013:

المحددات الاقتصادية:

تتمثل في الآتي:

الدخل المتاح: الدخل المتاح من أهم العوامل الاقتصادية التي لها صلة مباشرة بالادخار المحلي، ذلك لأن الدخل هو القاعدة التي ينشأ الادخار منها بكافة أنواعه الخاص والعام، كما أن المقدر على الادخار أو الطاقة الادخارية تتوقف على المستوى المتوسط للدخل، فكلما كان الدخل مرتفع كلما كان مقدار المدخرات كبيراً، لذلك فإن الدول ذات الدخل المرتفع تكون قادرة على الادخار أكثر من الدول ذات الدخل المنخفض (الشماع خليل 1987م).⁽¹¹⁾

التضخم: وهو الارتفاع المستمر للمستوى العام للأسعار، ويقاس في السودان بمعدل الزيادة السنوية في الرقم القياسي لأسعار المستهلك (الشمري عادل 1998م).⁽¹²⁾

الناتج المحلي الإجمالي: يعرف بأنه عبارة عن كمية أو قيمة السلع والخدمات المباعة التي ينتجها أفراد مجتمع معين خلال فترة معينة عادة سنة والذين يتواجدون ضمن الرقعة الجغرافية لذلك البلد بغض النظر عن جنسيتهم سواء كانوا من مواطني البلد أو أجانب.

صافي التجارة الخارجية: يعرف صافي التجارة الخارجية بأنه الفرق بين الصادرات والواردات فإذا كان الفرق موجب هذا يعني أن الصادرات أكبر من الواردات وهذا مؤشر جيد لتحسن الاقتصاد ويكون الميزان التجاري فيه فائض، أما إذا كان الفرق سالب فان ذلك يعني أن الصادرات أقل من الواردات وهذا مؤشر سيئ للاقتصاد ويكون الميزان التجاري في عجز.

معدل حجم السكان: يقصد به زيادة حجم السكان بصفة عامه وارتفاع معدل الاعالة (عدد السكان الذين هم خارج قوة العمل حسب أعمارهم) بصفة خاصة.

الاستهلاك: يعرف على أن النفقات على السلع والخدمات المستخدمة في تلبية احتياجات ورغبات الأفراد خلال فترة زمنية معينة وهي في العادة سنة تقويمية كالمأكل والملبس والأدوات المنزلية بالإضافة إلى المواد الخامة كمواد القطن، البناء والمعادن.

سعر الصرف: يعرف سعر الصرف بأنه معدل تبادل العملات الأجنبية مقابل العملة الوطنية.

التكوين الرأسمالي (إجمالي الاستثمار سابقاً): يتكون إجمالي تكوين رأس المال (إجمالي الاستثمار المحلي سابقاً) من مجمل النفقات على زيادة الأصول الثابتة للاقتصاد مضافاً إليه صافي التغيرات في مستوى المخزونات.

المحددات غير الاقتصادية:

العوامل الاجتماعية: إن قرارات الادخار مرتبطة بالموقف الاجتماعي السائد ذلك أن خصائص الهيكل الاجتماعي المكون للأفراد الذين يقومون بعملية الادخار له دور كبير في عملية اتخاذ قرار بالادخار من عدمه وأهم هذه العوامل هي:

عوامل ديمغرافية: وتتمثل في عدد السكان ومعدلات نموهم، درجة التحضر (توزيع السكان بين الريف والحضر)، النظام العائلي والقيم الاجتماعية السائدة في المجتمع السوداني، مدي تطور المستوى التعليمي والثقافي والصحي للمجتمع السوداني، معدل الممارسة والوفاء.

المحددات السياسية: إن الادخار يتفاعل بشكل إيجابي مع كل عوامل وظروف الاستقرار السياسي فينمو وتتصاعد وتيرته كلما توطد الاستقرار السياسي واستطاعت السلطات السياسية تحقيق تنمية اقتصادية شاملة ومتوازنة ومتصاعدة، والادخار للمستقبل مرتبط بحسابات للتوقعات وتنبؤ باتجاهاتها وهكذا وبالتالي مرهون بوجود بعض الثوابت السياسية ولو نسبياً التي تخلق الإطار العام لعملية الادخار (الشماع خليل 1987م)⁽¹³⁾

العوامل الطبيعية: إن السودان يعتبر قطراً زراعياً يعتمد على الزراعة اعتماداً كبيراً ولا شك أن الزراعة تتأثر بالظروف الطبيعية التي يتعرض لها السودان "اتسمت معدلات نمو الناتج المحلي الإجمالي بالتذبذب وعدم استدامتها نتيجة للتقلبات في هطول الأمطار والتباين في نمط توزيعها بين مناطق الإنتاج المختلفة وانعكست هذه التقلبات في الإنتاج الزراعي على حجم الصادر ومعدل النمو الاقتصادي المستقر والمستدام (عبد الوهاب عثمان)⁽¹⁴⁾.

المحور الثالث: الدراسة التطبيقية

أولاً: توصيف النموذج:

يعني التعبير عن النظرية الاقتصادية بأسلوب رياضي في صورة معادلة أو مجموعة من المعادلات (عز الدين مالك)⁽¹⁵⁾

تحديد متغيرات النموذج: وهي المتغير التابع والمتغيرات المستقلة.

المتغير التابع: ويمثل معدل النمو الاقتصادي عبارة عن عملية يتم فيها زيادة الدخل الحقيقي زيادة تراكمية ومستمرة عبر فترة ممتدة من الزمن (ربع قرن) بحيث تكون هذه الزيادة أكبر من معدل نمو السكان مع توفير الخدمات الإنتاجية والاجتماعية وحماية الموارد المتجددة من التلوث والحفاظ على الموارد غير المتجددة من النضوب.

المتغيرات المستقلة: وتتمثل في الآتي:

الدخل المتاح (DI) ويقصد به ما يتحصل عليه الأفراد من دخولهم بعد خصم الضرائب في الفترة الحالية.
التضخم (INF): هو الارتفاع المستمر في الرقم العام للأسعار وليس زيادة الأسعار، فالتضخم هو معدل التغير النسبي للرقم القياسي للأسعار.

الترامم الرأسمالي (الاستثمار المحلي سابقاً) (I): هو مجمل النفقات على زيادة الأصول الثابتة للاقتصاد مضافاً إليه صافي التغيرات في مستوى المخزونات.
الاستهلاك (CO): يعرّف على أنّه «النفقات على السلع والخدمات المستخدمة في تلبية احتياجات ورغبات خلال فترة معينة وهي في العادة سنة تقويمية.
سعر الصرف (EX): يعبر سعر العملة الوطنية مقابل العملة الاجنبية.
النموذج الرياضي المقترح للدراسة:

$$EG=F(DI,INF,I, CO,EX)$$

كما يمكن كتابة هذه العلاقة بالصورة القياسية التالية:

$$EG = b_0 + b_1 DI + b_2 INF + b_3 I + b_4 CO + b_5 EX + UI$$

حيث أن:

$EG \equiv$ معدل النمو الاقتصادي، $DI \equiv$ الدخل، $INF \equiv$ معدل التضخم، $I \equiv$ التكوين الرأسمالي، $CO \equiv$ الاستهلاك
 $EX \equiv$ سعر الصرف، $UI \equiv$ حد الخطأ العشوائي.

تحديد إشارات معالم النموذج:

إشارة معلمة الثابت b_0 موجبة تمثل النمو الاقتصادي عند م تنعدم كل المتغيرات المعتمدة في النموذج،
إشارة معلمة الدخل المتاح b_1 موجبة، إشارة معلمة التضخم b_2 سالبة نتيجة لوجود علاقة عكسية بين
التضخم النمو الاقتصادي، إشارة معلمة التكوين الرأسمالي b_3 موجبة، إشارة معلمة الاستهلاك b_4 سالبة،
إشارة معلمة سعر الصرف b_5 سالبة.

جمع البيانات: تم جمع البيانات الخاصة بالنموذج محل الدراسة من مجموعة مصادر تتمثل في بنك السودان
المركزي، وزارة المالية والاقتصاد، الجهاز المركزي للإحصاء، وكانت البيانات عبارة عن سلسلة زمنية عن
المتغيرات محل القياس خلال فترة الدراسة (1990 م-2013 م).

ثانياً: فحص البيانات:

لتحسين دقة قياس مقدرات النموذج يتم الفحص الأولي للبيانات خاصة بيانات السلاسل الزمنية إذ أن معظم الدراسات القياسية تعتمد عليها وذلك فإن التحليل الأولي يشتمل على اختبار سكون واستقرار بيانات السلسلة.

أ/ استقرار بيانات السلسلة: من أكثر الطرق استخداماً في البيانات بشكل عام وفي السلاسل الزمنية بشكل خاص (ابراهيم بسام 2007م).⁽¹⁶⁾ السلسلة الزمنية الساكنة هي التي تظل متوسطاتها وتبايناتها وتغايرها ثابت مع مرور الزمن، وتفترض كل الدراسات التطبيقية التي تستخدم بيانات سلسلة زمنية أن هذه السلسلة الزمنية مستقرة أو ساكنة "Stationary"، وفي حالة غياب صفة السكون أو الاستقرار فإن الانحدار الذي نحصل عليه بين متغيرات السلسلة الزمنية غالباً ما يكون زائفاً "Spurious"، ومن المؤشرات الأولية التي تدل أن الانحدار المقدر من بيانات سلسلة زمنية زائف كبر معامل التحديد " R^2 " وزيادة المعنوية الإحصائية للمعاملات المقدر بدرجة كبيرة مع وجود ارتباط سلسلي ذاتي يظهر في قيمة معامل ديربن واتسون Derben Watson (D.W)، ويرجع هذا إلى أن البيانات الزمنية غالباً ما يوجد بها عامل الاتجاه "Trend" الذي يعكس ظروف معينة تؤثر على جميع المتغيرات فتجعلها تتغير في نفس الاتجاه بالرغم من عدم وجود علاقة حقيقية تربط بينهما (عبد القادر عطية 2005)⁽¹⁷⁾.

الخصائص الأساسية لصفة السكون: ثبات متوسط القيم عبر الزمن، ثبات التباين عبر الزمن، أن التغير بين أي قيمتين لنفس المتغير معتمداً على الفجوة الزمنية بين القيمتين وليس على القيمة الفعلية للزمن الذي يحسب عنده التغير.

الاختبارات المستخدمة لاختبار استقرار السلسلة: على المستوى التطبيقي هناك اختبارات يمكن استخدامها نذكر منها على سبيل المثال، دالة الارتباط الخطي الذاتي (ACF)، اختبار جزر الوحدة Unite Root Test.

اختبار جزر الوحدة للاستقرار: من الاختبارات المستخدمة في التطبيقات العملية كما إنه مستخدم في معظم البرامج الجاهزة، ويعزى هذا الاختبار إلى ديكي- فولر (Dickey- Foller-1979) وقد عرف في الأوساط العلمية باختبار "DF"، ومضمون هذا الاختبار إذا كان معامل الانحدار للصيغة القياسية المقترحة يساوي الواحد الصحيح فهذا يعني أن هناك اتجاه زمني في بيانات السلسلة، بمقارنة قيمة T المحسوبة مع القيمة الجدولية والمعدة من قبل ديكي فولر عند حجم العينة (N) ومستوى معنوية (5%، 1%، 10%)، فإذا كانت (T)

المحسوبة أكبر من الجدولية في هذه الحالة نرفض فرض العدم ونقبل فرض البديل أي أن معامل الانحدار يختلف معنوياً عن الواحد الصحيح وبالتالي فإن بيانات السلسلة تكون مستقرة والعكس صحيح (اوهيب سليمان 2009)⁽¹⁸⁾. وفي هذه الدراسة يتم استخدام اختباري (ديكي- فولر) و(فليبس- برون) وتقوم الفكرة على أساس القيمة الإحصائية والقيمة المعنوية، فإذا كانت القيمة الإحصائية لنتيجة الاختبار أكبر من القيمة المعنوية فإن السلسلة تكون مستقرة، واستقرار المتغير قد يكون في المستوى الحالي (Level) أو الفرق الأول (First Difference) أو الفرق الثاني (Second Difference)، بعد إجراء اختباري (ADF) و (PP) لاختبار استقرار السلسلة لمتغيرات نموذج النمو الاقتصادي في السودان تم الحصول على النتائج التالية:

جدول رقم (1): نتائج استقرار المتغيرات باستخدام (ADF)
المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة باستخدام E.views

المتغيرات	نوع الاختبار	قيمة الإحصائية	مستوى المعنوية 5%	مستوى الاستقرار
EG	ADF	5.1	3.0	الفرق الاول
DI	ADF	4.2	3.0	الفرق الاول
INF	ADF	3.9	3.0	الفرق الاول
I	ADF	4.2	3.0	الفرق الثاني
CO	ADF	4.1	3.0	الفرق الاول
EX	ADF	4.3	3.0	الفرق الاول

من الجدول رقم (1) نلاحظ: أن كل المتغيرات المستقلة بما فيها المتغير التابع استقرت عند الفرق الأول عدا المتغير المستقل التراكم الرأسمالي فإنه استقر عند الفرق الثاني.

ب/ تحليل التكامل المشترك

جدول رقم (2): يوضح نتائج اختبار جوهانس للتكامل المشترك
المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة باستخدام E.views

فرضيات الاختبار	القيمة المحسوبة لنسبة الامكانية LR	القيمة الحرجة عند مستوى 5%
None **	167.3796	68.52
At most 1 **	97.93901	47.21
At most 2 **	52.28703	29.68
At most 3 *	17.26217	15.41
At most 4	1.518424	3.76

من الجدول رقم (2) يتضح من نتائج التقدير أن القيمة المحسوبة لنسبة الإمكان الأعظم (LR) تزيد عن القيمة الحرجة عند مستوى الدلالة 5%، مما يعني رفض فرضية عدم الفائلة بعدم وجود أي متجه للتكامل المشترك، ونخلص من التحليل وجود أربع متجهات للتكامل المشترك لمتغيرات السلسلة وتؤكد هذه النتيجة وجود علاقة توازنه طويلة الأجل بين متغيرات، مما يعني أنها لا تبعد عن بعضها كثيراً بحيث تظهر سلوكاً متشابهاً.

تقدير النموذج المقترح في صورته الخطية:

جدول رقم (3): نتائج تقدير النموذج المقترح للدالة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة باستخدام E.views

القيم الاحتمالية	قيم (t)	الايخطاء المعيارية	المعالم	المتغيرات
0.0002	4.68	1.54	7.19	C
0.0965	1.75	2.95	5.17E	DI
0.7482	0.33	0.02	0.007	INF
0.3481	0.96	7.89	7.61	I
0.0751	-1.89	4.16	-7.87	CO
0.2471	-1.20	0.42	-0.50	EX

R-squared	Adjusted R-squared	S.E. of regression	Prob (F-statistic)	Durbin-Watson
0.227704	0.013178	3.345032	0.413612	1.482859

تقييم النموذج المقترح لدالة النمو الاقتصادي

أولاً: التقييم وفقاً للمعيار الاقتصادي: من خلال الجدول رقم (3) نلاحظ ما يلي:

قيمة الثابت (C) تساوي (7.19) إشارة المقدرة الذاتية للنمو الاقتصادي موجبة وهي تتفق مع النظرية الاقتصادية.

بالنسبة لمعامل الدخل المتاح (b_1)، نلاحظ أن إشارته موجبة، أي أن العلاقة طردية بين المتغير التابع (معدل النمو الاقتصادي) والمتغير المفسر (الدخل) وتتفق هذه النتيجة مع التوقعات المسبقة ومنطق النظرية الاقتصادية إذن معامل (b_1) له معنوية اقتصادية.

بالنسبة لمعامل معدل التضخم (b_2)، نلاحظ أن إشارته موجبة، أي أن العلاقة طردية بين المتغير التابع (معدل النمو الاقتصادي) والمتغير المفسر (معدل التضخم) ولا تتفق هذه النتيجة مع التوقعات المسبقة ومنطق النظرية الاقتصادية، إذن معامل (b_2) ليس له معنوية اقتصادية.

بالنسبة لمعامل التراكم الرأسمالي (b_3)، نلاحظ أن إشارته موجبة، أي أن العلاقة طردية بين المتغير التابع (معدل النمو الاقتصادي) والمتغير المفسر (التراكم الرأسمالي) وتتفق هذه النتيجة مع التوقعات المسبقة ومنطق النظرية الاقتصادية، إذن معامل (b_3) له معنوية اقتصادية.

بالنسبة لمعامل الاستهلاك (b_4)، نلاحظ أن إشارته سالبة، أي أن العلاقة عكسية بين المتغير التابع (معدل النمو الاقتصادي) والمتغير المفسر (الاستهلاك) تتفق هذه النتيجة مع التوقعات المسبقة ومنطق النظرية الاقتصادية، إذن معامل (b_4) له معنوية اقتصادية.

بالنسبة لمعامل سعر الصرف (b_5)، نلاحظ أن إشارته سالبة، أي أن العلاقة عكسية بين المتغير التابع (معدل النمو الاقتصادي) والمتغير المفسر (سعر الصرف) وتتفق هذه النتيجة مع التوقعات المسبقة ومنطق النظرية الاقتصادية، إذن معامل (b_5) له معنوية اقتصادية.

ثانياً: وفقاً للمعيار الإحصائي:

1- اختبار جودة التوفيق: معامل التحديد (R-squared) يستخدم لقياس القوة التفسيرية للنموذج ويتضح أنه يساوي (0.227704) وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة مسؤولة بنسبة 23% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (النمو الاقتصادي)، المتغيرات الأخرى التي لم تضمن في النموذج فإنها مسؤولة بنسبة 77% وهذه القيمة تدل على عدم جودة توفيق النموذج.

2- اختبار F: يستخدم هذا الاختبار لمعنوية الانحدار ككل ويسمى بانحدار التوثيق الكلي وقد ثبتت عدم معنوية الدالة ككل من خلال قيمة F إذ نجد أن مستوى الدلالة لقيمة F تساوي (1.061428) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وهذه دلالة على عدم معنوية النموذج الكلي أي عدم وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

ثالثاً: التقدير وفقاً للمعيار القياسي:

1- الارتباط الذاتي: يستخدم هذا الاختبار للكشف عن مشكلة الارتباط الذاتي للبواقي وتظهر قيمة هذا الاختبار لديربن واتسون (D.W) وهي تساوي (1.482859) وتشير هذه القيمة إلى عدم وجود مشكلة ارتباط ذاتي للبواقي وذلك لأن القيمة المقدرة تقترب من القيمة المعيارية (D.W = 2).

2- اختلاف التباين: من خلال اختبار اكتشاف مشكلة اختلاف التباين نجد عدم معنوية معالم المتغيرات المستقلة وهذا يعني عدم وجود مشكلة اختلاف التباين، معنى ذلك أننا نقبل فرض العدم ونرفض الفرض البديل (أي عدم وجود مشكلة عدم ثبات التجانس).

3- الارتباط الخطي للنموذج المقترح: قد تم اكتشاف مشكلة ارتباط خطي للمتغيرات من خلال مصفوفة الارتباطات ونلاحظ من نتائج التحليل أن هناك درجة قصوى من الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة.

النموذج المصحح لدالة النمو الاقتصادي:

جدول رقم (4): نتائج تقدير النموذج المصحح للدالة

المتغيرات	المعالم	الاحطاء المعيارية	قيم (t)	القيم الاحتمالية
C	4.194094	0.828112	5.064648	0.0001
LOG(CO)	-0.151182	0.081707	-1.850288	0.0799
LOG(EX)	-0.182336	0.079841	-2.283727	0.0341
LOG(INF)	-0.283102	0.153561	-1.843577	0.0809

R-squared	Adjusted R-squared	S.E. of regression	Prob (F-statistic)	Durbin-Watson
0.420423	0.328910	0.477021	0.013980	1.819481

$$\text{LOG(EG)} = 4.194094277 - 0.1511818229 * \text{LOG(CO)} - 0.1823358923 * \text{LOG(EX)} - 0.2831023285 * \text{LOG(INF)}$$

تقييم النموذج المصحح:

أولاً: وفقاً للمعيار الاقتصادي

من خلال العمود الثاني من الجدول رقم (4) (Coefficient) الذي يحتوي على قيم المعالم المقدرة يتضح الآتي:

1- قيمة الثابت (C) تساوي (4.194094) إشارة المقدرة الذاتية للنمو الاقتصادي موجبة وهي تتفق مع النظرية الاقتصادية.

2- قيمة معامل التضخم (inf) تساوي (-0.283102) إشارة سالبة وهي تتفق مع النظرية الاقتصادية.

3- قيمة معامل الاستهلاك (CO) تساوي (-0.151182) إشارة سالبة وهي تتفق مع النظرية.

4- قيمة معامل سعر الصرف (ex) تساوي (-0.182336) إشارة سالبة وهي تتفق مع النظرية الاقتصادية.

ثانياً: التقدير وفقاً للمعيار الإحصائي

1- اختبار جودة التوفيق: معامل التحديد (R-squared) يستخدم لقياس القوة التفسيرية للنموذج ويتضح أنه يساوي (0.420423) وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة مسؤولة بنسبة 42% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (النمو الاقتصادي)، بينما المتغيرات الأخرى التي لم تضمن في النموذج فإنها مسؤولة بنسبة 58% وهذه القيمة تدل على جودة توفيق النموذج.

2- اختبار F ثبتت معنوية الدالة وذلك من خلال قيمة F إذ نجد أن مستوى الدلالة لقيمة F تساوي (0.013980) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذه دلالة على معنوية النموذج الكلي أي وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

ثالثاً: التقدير وفقاً للمعيار القياسي

1- الارتباط الذاتي: يستخدم هذا الاختبار للكشف عن مشكلة الارتباط الذاتي للبواقي وتظهر قيمة هذا الاختبار لديربن واتسون (D.W) وهي تساوي (1.819481) وتشير هذه القيمة إلى عدم وجود مشكلة ارتباط ذاتي للبواقي وذلك لأن القيمة المقدرة تقترب من القيمة المعيارية (D.W = 2).

2- اختلاف التباين: من خلال اختبار اكتشاف مشكلة اختلاف التباين نجد عدم معنوية معالم المتغيرات المستقلة وهذا يعني عدم وجود مشكلة اختلاف التباين، معنى ذلك أننا نقبل فرض العدم ونرفض الفرض البديل (أي عدم وجود مشكلة عدم ثبات التجانس).

3- الارتباط الخطي للنموذج المقترح

جدول رقم (5): نتائج اختبار الارتباط الخطي للنموذج المصحح

LOG(EX)	LOG(EX)	LOG(EX)	LOG(EX)	LOG(EX)
LOG(CO)	-0.05903	0.006676	-0.00603	-0.00161
LOG(INF)	0.000652	-0.00603	0.023581	0.009078
LOG(EX)	-0.00659	-0.00161	0.009078	0.006375

من خلال الجدول رقم (5) نلاحظ أن قيمة الارتباط بين المتغيرات المستقلة منخفضة أي لا توجد مشكلة ارتباط خطي للمتغيرات المستقلة أي أن النموذج لا يعاني من مشكلة ارتباط خطي وذلك من خلال مصفوفة الارتباطات.

اختبار مقدرة النموذج على التنبؤ:

يمكن تعريف التنبؤ بأنه تقدير كمي للقيم المتوقعة للمتغيرات التابعة في المستقبل بناءً على ما هو متاح لدينا من معلومات عن الماضي والحاضر، قبل استخدام النموذج المقدر للتنبؤ ينبغي اختبار مقدرة التنبؤ، ففي كثير من الأحيان يكون النموذج ذو معنى اقتصادي وإحصائي ومقبولاً من الناحية القياسية بالنسبة للفترة التي أخذت فيها العينة إلا أنه قد لا يكون ملائماً للتنبؤ بسبب التغيرات السريعة في المعالم الهيكلية للعلاقات في الواقع، على المستوى التطبيقي توجد عدة اختبارات تستخدم لتحقيق هذا الهدف نجد أهمها:

1- اختبار كاي² لمقارنة التوزيع المتوقع بالتوزيع المشاهد.

2- اختبار t لاختبار معنوية الفرق بين قيم التنبؤ والقيم الفعلية.

3- معامل عدم التساوي (ثايل).

باستخدام اختبار ثايل لتقييم القوة التنبؤية للنموذج المصحح ويتضح من نتائج التقدير أن قيمة ثايل (0.125634) وهي تقترب من الصفر وهذا يعني أن دالة النموذج المصحح صالحة للتنبؤ.

مناقشة الفرضيات

الفرضية الأولى: يعتبر الاستهلاك هو العامل الأساسي وراء انخفاض معدل النمو الاقتصادي. من خلال نتائج التحليل تبين أن الاستهلاك هو العامل الأساسي وراء انخفاض معدلات النمو الاقتصادي في السودان.

الفرضية الثانية: تتمثل المعوقات الاقتصادية للنمو الاقتصادي في (الاستهلاك- التضخم- الدخل المتاح- الاستثمار- سعر الصرف-).

من خلال تحليل البيانات اتضح الآتي:

- 1- العلاقة بين الاستهلاك والنمو الاقتصادي في السودان عكسية مطابقة للنظرية الاقتصادية.
- 2- العلاقة بين التضخم والنمو الاقتصادي في السودان طردية وهي تخالف النظرية الاقتصادية.
- 3- العلاقة بين الدخل المتاح والنمو الاقتصادي في السودان طردية وهي توافق النظرية الاقتصادية.
- 4- العلاقة بين الاستثمار والنمو الاقتصادي في السودان طردية وهي توافق النظرية الاقتصادية.
- 5- العلاقة بين سعر الصرف والنمو الاقتصادي في السودان عكسية وهي تتفق مع النظرية الاقتصادية.

النتائج

توصلت الدراسة إلى الآتي:

- 1- العلاقة بين الاستهلاك والنمو الاقتصادي في السودان عكسية مطابقة للنظرية الاقتصادية.
- 2- العلاقة بين التضخم والنمو الاقتصادي في السودان طردية وهي تخالف النظرية الاقتصادية.
- 3- العلاقة بين الدخل المتاح والنمو الاقتصادي في السودان طردية وهي توافق النظرية الاقتصادية.
- 4- العلاقة بين الاستثمار والنمو الاقتصادي في السودان علاقة طردية وهي تتفق مع النظرية الاقتصادية.
- 5- العلاقة بين سعر الصرف والنمو الاقتصادي في السودان عكسية وهي تتفق مع النظرية الاقتصادية.

التوصيات

- 1- تنمية ودعم القطاع الخاص لزيادة الإنتاج والإنتاجية من خلال تقديم تحفيزات (تخفيض الضرائب، تخفيف الأعباء الاجتماعية).
- 2- ضرورة السيطرة على العوامل والمتغيرات الاقتصادية التي تؤثر بشكل مباشر على النمو الاقتصادي في السودان (المتغيرات المستقلة في النموذج المصحح) ودراسة تطورها والتنبؤ بقيمتها في الفترات المستقبلية لاتخاذ مختلف التدابير اللازمة التي من شأنها تزيد من الادخارات المحلية.
- 3- زيادة القدرة الذاتية للاقتصاد السوداني على تمويل المدخرات المحلية وغض الطرف عن المنح والقروض الأجنبية لتمويل التنمية.

المراجع

- 1- نبيه غطاس، معجم المصطلحات الاقتصادية والمالية، (لبنان، مكتبة لبنان، ط2، 1985م)، ص 288.
- 2- سوزان عدلي، أبجدية علم الاقتصاد-ترجمة خضر نصار، (الأردن، مركز الكتاب الأردني، ط1 1987م)، ص 198.
- 3- راشد البراوي، الموسوعة الاقتصادية (القاهرة، مكتبة النهضة العربية، ط2، 1987/86م)، ص ص34-35.
- 4- أبو القاسم عمر الطبولي، د. علي عطية عبد السلام، وآخرون، أساسيات علم الاقتصاد (الجمهورية العربية الاشتراكية، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع الإعلامي، ط6، 1993)، ص 206.
- 5- زكريا محمد بيومي، مبادئ الاقتصاد الكتاب الأول في الفكر الاقتصادي (الخرطوم، مطابع جامعة القاهرة فرع الخرطوم (جامعة النيلين حاليا) 1987/86م)، ص 150.
- 6- رمزي زكي، مشكلة الادخار مع دراسة خاصة عن البلاد النامية، (القاهرة، الدار القومية للطباعة والنشر، 1966م)، ص 24.
- 7- صبحي تادرس، د. محمد يونس، مقدمة في الاقتصاد، (بيروت، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1984م)، ص 460.

- 8- علي حافظ منصور مبادئ الاقتصاد الوصفي من منظور إسلامي، (مطابع جامعة القاهرة، فرع الخرطوم-جامعة النيلين حالياً، ط1992، م1)، ص455.
- 9- محمد عبد العزيز عجمية، عبد الرحمن يسري، التنمية الاقتصادية والاجتماعية ومشكلاتها، (الإسكندرية، الدار الجامعية، 1992م)، ص12.
- 10- رمزي زكي، مشكلة الادخار مع دراسة خاصة عن البلاد النامية، (القاهرة، الدار القومية للطباعة والنشر، 1966م)، ص24.
- 11- خليل محمد حسن الشماع، المدخرات العربية أنواعها ونوعية المدخرين والعوامل المؤثرة على حجمها وتطورها، اتحاد المصارف العربية، ط1987، م1)، ص199.
- 12- عادل محمد نور الشمري، النقود والمصارف، (الأردن، ط1998، م4)، ص28.
- 13- خليل محمد حسن الشماع، المدخرات العربية أنواعها ونوعية المدخرين والعوامل المؤثرة على حجمها وتطورها، اتحاد المصارف العربية، ط1987، م1)، ص198.
- 14- عبد الوهاب عثمان، منهجية الإصلاح الاقتصادي في السودان، دراسة تحليلية للتطورات الاقتصادية في السودان خلال الفترة 1970-2000م والتطورات للرؤية المستقبلية، (السودان، شركة مطابع العملة المحدودة، السودان، ط1، سبتمبر 2001م)، ص ص 26-27.
- 15- عز الدين مالك الطيب، المدخل إلى الاقتصاد القياسي، (الخرطوم، مطبة جي تاون، ط2008، م1)، ص37.
- 16- بسام يونس إبراهيم، محاضرات في السلاسل الزمنية (جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2007م).
- 17- عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الحديث في الاقتصاد القياسي بين النظرية والتطبيق، (الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2005م)، ص643.
- 18- اوهيب سليمان أبو صالح، سلسلة المحاضرات، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا 2009.

مراجعة قوائم وتقارير الشركة المساهمة خارجياً: بين حق مبيّن وسرابٍ مستحيلٍ

خالد بن رشيد العديم

أستاذ بقسم المحاسبة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية
kra3case@gmail.com

الملخص

نتج عن انفصال الملكية عن الإدارة في أنموذج الشركة المساهمة الحاجة لأن يصادق طرف خارجي على تمثيل القوائم المالية التي أعدتها الإدارة التنفيذية للشركة المساهمة لمركزها المالي والأداء المالي والنقدي والتشغيلي لإدارتها التنفيذية، كما نتج عن وجود الشركة المساهمة المسموح بتداول أسهمها في السوق والبورصات ظهور فئة في المجتمع متربصة بالأسعار، وأوجدت المحاسبة مفهوماً فحواه أنها خادمة كل متخذ قرار رشيد، إلا أنّ مفهوم 'متخذي القرار' في المحاسبة مَحْضُ خيالٍ، فلم تستطع المحاسبة المالية لما يزيد عن قرن زمان وحتى لحظتنا هذه تقديم أنموذج للقوائم المالية والتقارير الملزومة شركة المساهمة بإعدادها ونشرها ملبيةً بها حاجات مموليها، فتعد القوائم المالية بناء على معايير المحاسبة المالية، فهي ممثلة للحقيقة ما مثلتها هذه المعايير، فالحقيقة في المحاسبة مستحيلة وليست انعكاساً للحقيقة الاقتصادية القائمة عليها الوحدة المحاسبية.

إن مصادقة المراجع الخارجي على القوائم المالية للشركة المساهمة المعدة من قبل إدارتها التنفيذية تجعله شريكها في إعداد القوائم والتقارير المالية، إنّ ما يعطي قيمة لرأي الطرف الخارجي هو تمتعه بالمعرفة الفنية التي تمنحه امتيازاً عن باقي أفراد مجتمعه، كما أن استقلاله عن الإدارة التنفيذية ركيزة عمله ومهنيته، إلا أنّ البحث الأكاديمي في المحاسبة والمراجعة يضيف شكاً في موضوعية المراجع الخارجي بل وقدرته على الاستقلال، فعلاقتهم بالتعاون أقرب تصوراً منها للتناحر والتدافع تمثيلاً لمصالح الطرف الغائب عن العلاقة التعاقدية بينهما، إن المراجعة الخارجية هي المهنة الوحيدة التي على ممتنها مراقبة من يقبض منه المراجع الخارجي أتعابه خدمةً لطرف غائب في العلاقة التعاقدية، فلا يقدم المراجع الخارجي خدمة مراجعة القوائم المالية وتقارير الشركات المساهمة خدمةً مجتمعية أو تطوعية، وإنما هي خدمة بمقابل تغطية لنفقاته

وتحقيقاً لمصدر دخل، كما إنّ مهارات العمل والتعامل مع عملاء شركة المراجعة من الأهمية بمكان في شركة المراجعة، كما أنّ قيادة ارتباط المراجعة بأنموذج الشريك الواحد في تنفيذ ارتباطات المراجعة مصدر مخاطرة، إنّ المراجع الخارجي نتاج مجتمعه، فالعقيدة التي عليها مجتمعه يعتقدها هو، وهي مما يؤثر على قرارته، فهي ميزان الأمور، إن تعضيد استقلالية المراجع الخارجي حتى في حضرة التشريعات غير كفيل باستقلال ذهن المراجع الخارجي.

كلمات مفتاحية: محاسبة الشركات المساهمة، المراجعة، الحقيقة.

Auditing Corporate Reports and Financial Statements Externally: Truth or Mirage

Khaled bin Rashid Al-Adeem

Professor, Department of Accounting, College of Business Administration, King Saud University,
Kingdom of Saudi Arabia
kra3case@gmail.com

Abstract

The separation of ownership and management in the corporate model resulted in the need for an external party to certify the representation of the financial statements prepared by the corporation's executive management of its financial position and the financial, cash and operational performance of its executive management. The existence of the corporation whose shares are traded in the market and stock exchanges also resulted in the emergence of a class in society, lurking for price fluctuation. Accounting has founded a concept that it is the servant of every rational decision maker. However, the concept of 'decision makers' in accounting is imaginary. Financial accounting has not been able for more than a century and until our present moment to provide a model for the financial statements and reports that the corporation is required to prepare and publish in

response to their *so-called* needs of its financiers. The financial statements are prepared based on financial accounting standards, which represent the contemporary accounting truth. Such truth is impossible and is not a reflection of the economic reality on which the accounting entity is constructed.

The external auditor's approval of the corporate financial statements prepared by its executive management makes him its partner in preparing the financial statements and reports. What gives value to the opinion of the external party is his possession of the technical knowledge that gives him an advantage over the rest of the members of his society, and his independence from the executive management is the foundation of his work and professionalism. However, academic research in accounting and auditing casts doubt on the objectivity of the external auditor and even his ability to be independent, as their relationship is closer to cooperation than to opposition, representing the interests of the party absent from the contractual relationship between them. External auditing is the only profession whose practitioner must monitor whom he receives his fees in service to watch the interest a part that is absent in the contractual relationship. The external auditor does not provide the service of auditing the financial statements and reports of corporations as a community or voluntary service, but rather it is a service in exchange for covering his expenses and achieving a source of income. Also, work skills and dealing with the audit firm's clients are of great importance in the audit firm, and leadership.

Reliance on the one-partner model in implementing audit engagements is a source of risk. The external auditor is a product of his society. The doctrine that his society follows is his belief, and it is what affects his decisions. It is the balance of matters. Strengthening the independence of the external auditor, even in the presence of

legislation, is not sufficient for the independence of the mind of the external auditor.

Keywords: Corporate Accounting, Auditing, Truth.

1- المقدمة

إن من يمتن مهنة المحاسبة أو المراجعة أو كليهما قد اكتسب معرفة متخصصة يُمايزُ بها عن باقي أفراد المجتمع، كما أنّ "هذه المعرفة المتخصصة تؤهل وتتيح لمن يمتلكها أن يعيش ويتكسب من غير الإخلال بقيمها" (العديم، 2022: 112)، كما أن ثقة الحكومات والمجتمع بمهنة المحاسبة والمراجعة مستفاداً من قدرة ممارسيهما على تلبية حاجات أفراد المجتمع اضطلاعاً بأدوارهم المتمثلة في العقد الاجتماعي مع مجتمعاتهم، وربطهما بعاملتي تخصصية المعرفة والكفاءة المهنية والرغبة العروم لتقديم خدمات محاسبية ومراجعة نوعية للأطراف المستفيدة (Sikka *et al.*, 1989 Baker, 1993; Mitchell *et al.*, 2001; Sikka, 2001, 2002؛ العنقري، ١٤٢٥ هـ)، إنّ "هذه الثقة يجب ألا تستغل بواسطة مكاتب المراجعة في ممارسة وظائف وأدوار تتطلب معرفة وكفاءة مهنية في مجالات غير محاسبية" (الجفري والعنقري 1427: 225)، فالمراجع طوق النجاة للمجتمع.

فالمراجعة الخارجية من المهن التي يحتاجها المجتمع الديمقراطي (West، 2003)، فيجادل West (2003) بأن المجتمع الديمقراطي يحتاج إلى ثلاث مهن هي الطب والمحاماة والمراجعة الخارجية، فيستعين أفراد المجتمع برأي المراجع الخارجي بشأن عدالة تمثيل القوائم المالية للمراكز المالية للشركات المتداول أسهمها في السوق المالية وأدائها التشغيلي والنقدي لاتخاذ أفضل قراراتهم الاستثمارية حيال مدخراتهم وفيض دخولهم وتوجيهها.

فالمراجع الخارجي هو الذي يتولى مراجعة وتدقيق القوائم والتقارير المالية للشركات المُساهمة¹، وثمة عقد اجتماعي ملزوم به المراجع الخارجي مع مجتمعه (Previts، 1992)، فهو الذي يثق في توقيع أفراد مجتمعه (Berton، 1985)، فله دور في مجتمعه (Shockley، 1981)، مما يلزمه مهنيًا بمسؤولية تجاه أفراد مجتمعه، فلمهنة المراجعة دور بارز في العقد الاجتماعي، الذي يتطلع أفراد مجتمعه لأن يضطلع به المراجع،

¹ ضم الميم وفتح ما قبل الآخر وليس كما ينطقها البعض المُساهمة بضم الميم وكسر ما قبل الآخر.

وأن يمثلهم ومصالحهم بأي تكلفة عليه كانت، لدرجة أن Muatz (1988: 123) يتحدث بلسان المجتمع فيقول بأن المجتمع يقول للمراجع "لا تنس أن لدينا عقداً، نحن عميلك الأول والأهم، اعتني بنا بأي ثمن"². يُبرز هذا البحث دور المراجع الخارجي في أنموذج الشركة المساهمة، كما يناقش جدلية الحقيقة في المحاسبة بأنها ليست انعكاساً للحقيقة الاقتصادية التي تقوم عليها الوحدة المحاسبية، ويفرّق البحث بين الدور المجتمعي المُفترض للمراجع الخارجي وواقع حاله، كما يسلط الضوء على أن التعاقد في مهنة المراجعة ودفع رسوم المراجعة الخارجية يكون من قبل طرف غير المخدوم من قبل المراجع الخارجي؛ وأنّ المراجعة الخارجية مصدر رزق للمراجع، وهذا سياقٌ تنفّذ من خلاله المراجعة الخارجية، كما يطبّق أنموذج الشريك الواحد في قيادة ارتباط المراجعة. ويختم البحث مؤكداً أنّ المراجع الخارجي مخلوق موسومٌ بالرشد يبرّر أي خروج عن الاضطلاع بدوره الاجتماعي مفاضلٌ بين الفرص معاني من الازدواجية في المعايير التي يحتكم إليها مسالكه.

2- أنموذج الشركة المساهمة

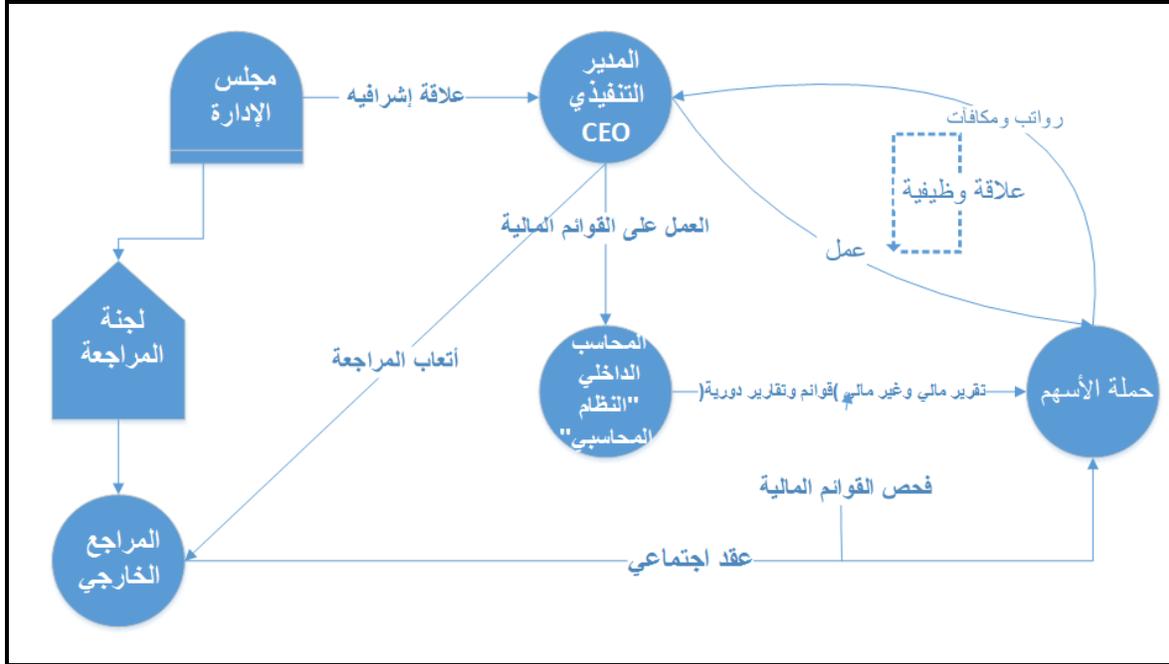
إنّ المحاسبة مجتمعية (Gambling، 1974)، قد طوّر الإنسان تقنياتها على مر العصور والحقب التاريخية لخدمته ومجتمعه (القديم، 2024، جاري العمل عليه؛ Al-Adeem، 2022a، 2023a، 2023b؛ Chatfield، 1977)، ومما طوره مهنة المراجعة الخارجية، التي دعا لها أنموذج الشركة المساهمة (القديم، جاري العمل عليه)، فلقد دعت الثورة الصناعية إلى ظهور أنموذج عمل في الوجود يجتمع فيه مدّخرات وفوائض المال التي يكتزها أفراد المجتمع ومؤسساته فتوضع تحت تصرف إدارة تنفيذية ليست لها بالضرورة ملك في الشركة المساهمة التي تتولى إدارتها وتصريف أمورها وتشغيلها تحقيقاً لمراد من أنشأها، فانفصلت ملكية الشركة المساهمة عن إدارتها (Berle & Means, 1932).

نتج عن انفصال الملكية عن الإدارة في أنموذج الشركة المساهمة الحاجة لأن يصادق طرف خارجي على تمثيل القوائم المالية التي أعدتها الإدارة التنفيذية للشركة المساهمة لمركزها المالي والأداء المالي والنقدي والتشغيلي لإدارتها التنفيذية، وهذه المصادقة تجعل من المراجع الخارجي مُشاركاً الإدارة التنفيذية في إعداد القوائم والتقارير المالية (Gibbins et al، 2001)، التي تُقدّم للمساهم والمستثمر الحالي والمرتبب؛ صانعاً لقراراته

² نص ما ذكره MAUTZ (1988: 123):

"Society says: Do not forget we have a contract. We are your first and most important client. Take care of us at all costs"

الاستثمارية إما بالاحتفاظ بأسهمه أو بيعها أو الشراء من معروضها سواء المتداول أو الذي سيُطرح اكتتاباً، لعل الشكل التالي (شكل رقم 1) يوفر تصوّر لماهية الشركة المساهمة.



شكل رقم (1): علاقة المراجع الخارجي مع حملة الأسهم (ممولو الشركة المساهمة) في خريطة العلاقات المتداخلة (nexus contracts) في عقد الشركة المساهمة، (العديم، 2023 ب لايزال العمل جاري عليه)

ظهرت طبقة اجتماعية مساهمة في تمويل شركات من الضخامة بمكان؛ غير قادرة على إدارتها ومتابعة عملياتها اليومية وتشغيلها (العديم، 2024، تحت العمل؛ Al-Adeem، 2017، 2022a، 2023a، 2023b)؛ ناهيك عن متابعة أداؤها أو القدرة على إدراك وفهم مخرجاتها من قوائم وتقرير مالية وغير مالية مفصّل عن التشغيل ومآلات الأمور، فهم في قلة من العلم والدراية والقدرة.

كما نتج عن وجود الشركة المساهمة المسموح بتداول أسهمها في السوق والبورصة ظهور فئة في المجتمع مترتبة بالأسعار، الأمر الذي صيّر أسهم الشركة المساهمة المتداولة في سوق الأوراق المالية سلعة يتم المضاربة عليها تحقيقاً لمكاسب منشؤها الفارق بين سعر شرائها وسعر بيعها، وهؤلاء الفئة وإن حملوا سهم

شركة؛ فإنهم قد يحملوه برهه ثم ما ينفكوا الزج به في السوق حصدا لمكاسب؛ أو تضيقا لفجوة الفروقات السوالب، فبعض حملة الأسهم يحملها للحظات تصل إلى ثوانٍ معدودات (Sikka & Stittle، 2019).
قد حوّلت الشركات المساهمة المجتمع في الولايات المتحدة الأمريكية إلى مجتمع متملك (Chabrak، 2011)، فتحول أفراد المجتمع من مدخرين إلى مستثمرين (Davis، 2009)، وأوجدت المحاسبة المالية مفهوم 'خدمة متخذي القرار'، إنّ خدمة متخذ القرار مجرد زعمٌ وادعاءٌ ليس بعكسٍ واقعاً في الوجود، فمفهوم 'متخذي القرار' في المحاسبة مَحْضُ خيالٍ (Al-Adeem، 2021a؛ Young، 2006)، وقد دعا (Williams & Ravenscroft، 2015) لإعادة التفكير في المفهوم، فثمة تضيق له (Nurnberg، 2015؛ Horngren، 1981). " فانفصال الملكية عن الإدارة مشكلة وكالة قديمة، تمكّنت المحاسبة من توفير تقنية القيد المزدوج لخدمة المالك بمحاسبة الوكيل، ولكن مشكلة غياب المالك عن نموذج الأعمال المعاصر هي مشكلة عصرية تزامنت مع ابتداء نموذج الشركة المساهمة" (القديم، 2024: 46).

3- جدلية الحقيقة المحاسبية

لم تستطع المحاسبة المالية لما يزيد عن قرن زمان وحتى لحظتنا هذه تقديم أنموذج للقوائم المالية والتقارير الملزومة الشركة المساهمة بإعدادها ونشرها ملبيةً بها حاجات مموليتها (Al-Adeem، 2017a، 2017b، 2017c؛ 2019a، 2019b؛ 2019c؛ 2021a؛ 2021b؛ 2022؛ 2023a، 2023b؛ 2023c؛ 2023d؛ 2023e؛ 2024؛ Al-Adeem & Fogarty، 2010؛ Alharbi & Al-Adeem، 2022؛ Al-Hazzani & Al-Adeem، 2020؛ Alhomaid، 2009؛ Alshiban & Al-Adeem، 2022؛ Beaver، 2002؛ Belkaoui، 2004؛ Brearey، & Al-Adeem، 2019؛ Chatfield، 1977؛ Coetsee، 2010؛ Gaffikin، 1987؛ García، 2017؛ Ijiri، 1967؛ King، 2006؛ Lee، 2009a؛ Statement on Accounting Theory and Theory Acceptance (SATTA) ، 1977)، مما دعا إلى تطوير اطارٍ لمفاهيم المحاسبة المالية لتُشتق منه معايير المحاسبة المالية (الحميد، 2009؛ Al-Adeem، 2022a؛ Brearey، & Al-Adeem، 2019) تُعد القوائم المالية للشركات المساهمة مبنية عليها، مما يوقر أساساً تُعابر به الممارسة المحاسبية للوحدات المحاسبية في ذات القطاع (الصناعة).

إلا أن معايير المحاسبية المالية غير مكتملة بالرغم من الجهود الحثيثة المبذولة لعقود تترأ، فالحقيقة في المحاسبة المالية مشروطة بالمبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً (Previts) كما تم الإحالة له في AL-Adeem (2017)، فهي ليست الحقيقة المطلقة، وإنما ما أنفق على حقيقتها محاسبياً.

إنّ الحقيقة المحاسبية جدلية حتى يومنا هذا (Bayou et al., 2011; Briloff, 1966, 1981; Chambers & Wolnizer, 1991; Cowan, 1965; Conway, 2020; Hines, 1988; Houghton, 1987; Kirk, 2008; Lee, 2006a, 2006b, 2009b; MacNeal, 1939; Macintosh, 2006; Macintosh et al. 2000; Mattessich, 2009, 2014; Morgan, 1988; McKernan & Kosmala, 2007; Nahapiet, 1988; Parker et al. 1996; Rutherford, 1985, 1988; Stewart, 2006; Williams, 1988;)، فليس كل مفاهيم المحاسبة ملمومٌ بها من قبل أفراد المجتمع؛ حتى من هم مرفوعٌ عنهم العذر بالجهل عليهما ومحاسبيا (Al-Adeem & Alhassan, 2023)، فمفهوم الدخل المحاسبي على بليغ أهميته يفتقر إلى مرجعية علمية (Kelley, 1951).

3-1- الحقيقة المحاسبية المبينة ليست انعكاساً للحقيقة الاقتصادية القائمة عليها الوحدة المحاسبية:

إنّ القوائم المالية غير عاكسة للحقيقة الاقتصادية التي عليها الشركة المساهمة قائمةٌ ومبنيةٌ (White et al., 2003)، فذهبت Hines (1988) إلى القول بأنّ المحاسبة تبني الحقيقة التي يتم التقرير والإفصاح عنها في تقارير الشركات المساهمة لإيصالها لمستخدمي والمستفيدين من تقاريرها وما تفصح عنه من معلومات مجلياتٍ، "عندما يعرف البشر شيئاً أنه حقيقي فإنّ هذه الأشياء حقيقية بتبعاتها" (Handel, 1988: 32 كما أحيل له في Hines (1988: 257)^{3 4}، تعلق Hines (1988: في حاشية 14 الصفحة 260)

³ نص ما ذكرته Hines (1988: 257):

"If men define things as real, they are real in their consequences".

⁴ أباينت Hines (1988: 260) أن هذه العبارة ذكرها Thomas في الثلاثينيات الميلادية التي نقلها كل من Handel (1982) وMehan & Wood (1975)، اللذان قاما بالإضافة لهذه العبارة وشرحها، هذا نص العبارة:

"Handel (1982, p. 36), first stated by W. I. Thomas in the 1930s. Handel (1982) and Mehan & Wood (1975) elaborate how assumptions about reality predispose one to interpreting events in harmony with those assumptions. When acted upon, these assumptions perpetuate or create the conditions that one already assumed to have existed".

"إنّ التعاطي والأخذ بالفروض التي بنيت عليها هذه الحقيقة توجد حالة في الوجود مشابهة لتلك التي تم افتراضها"⁵ ابتداءً.

فما تم افتراضه يتم معاملته معاملة الحقيقة وإن كان مَنشئهُ افتراضٌ وتصورٌ، وهذا واقع المحاسبة المالية، فيتم إنشاء تصور للحقيقة الاقتصادية البانية للوحدة المحاسبية بالتعبير عنها بصورة قوائم مالية وتقارير تحمل بين جنباتها قيم لتصورات موارد الوحدة المحاسبية والالتزامات عليها ليمثل الفارق صافي حقوق الملاك، وإن كان التفريق بين الالتزامات تجاه الغير والالتزامات تجاه الملاك صعب في المحاسبة المالية، ولعل تعريف لجنة مفردات المحاسبة المالية التابعة لمعهد المحاسبين المرخص لهم (AICPA) للالتزامات عام 1953م أحد هذه الأسباب، والذي عرّف الالتزامات بأنها أي رصيد دائن يرّحل للفترة التالية (الحميد، 2009)، وصوغ التعريف هذا شاملٌ لحقوق الملكية؛ كونها أيضا رصيد دائن يرّحل للفترة التالية، ويضيف الحميد (2009) أن بعض المشتقات المالية في الوقت المعاصر يصعب تصنيفها لأدوات دين أو أدوات ملكية، وعليه ما تقول معايير المحاسبة المالية أنه حق للملاك سيعامل على هذا النحو، وإن صُنفت معايير المحاسبة المالية مشتقة من المشتقات المالية التي أتت بها ابداعات العصر الحديث على أنها التزام فإنها ستعامل كذلك، إنّ النمذجة الرياضية الموظفة في المشتقات المالية لا توجد حقيقة اقتصادية (O'neil؛ 2017)، بل وهمٌ وسرابٌ.

إنّ النظام المحاسبي المطبّق في تجمع بشري يعكس ثقافتهم، إن كان مجلوباً لهم من خارج تجمعهم البشري الذي يخالفهم ثقافياً؛ ويعقد أفراد له قيمةً للمحاسبة عنه على غير ما اعتقده أفراد هذا التجمع البشري؛ فقد يحدث التناقض والتنافر بين القيم المحقونة في أفئدة هذا التجمع البشري وبين القيم المحمولة في معايير المحاسبة المالية لهذا النظام المحاسبي المجلوب لأفراد هذا التجمع البشري (Al-Adeem، 2020)، وعلى قدر التباعد بين منظومتي القيم كان شدة التنافر بين النظام المحاسبي المجلوب للأفراد وبين ثقافتهم، فالمحاسبة انعكاس للثقافة السائدة في المجتمع (Belkaoui، 1995؛ Tinker؛ 1985).

إنّ معايير المحاسبة المالية تُوجد وتُحدث في الوجود حقيقيةً، فإن أُعْتُقِدَ بمكنونها من القيم عوملت معاملة الحقيقة، فالفكرة المجردة الموجودة في الوجود افتراضاً ليس لها انعكاس حقيقةً لتصورها؛ وإنما تصور خيالياً

⁵ نص ما ذكرت Hines (1988: 260):

"When acted upon, these assumptions perpetuate or create the conditions that one already assumed to have existed".

كما توقعه المؤمن بالفكرة على أنها من الواقع وإن كان منها براء. قد جلبت المعايير الدولية للتقرير المالي (International Financial Reporting Standards (IFRS)) مفهوم رسملة الربا (Al-Adeem)، فأجاز المعيار الدولي 23 (IAS 23) رسملة الربا على القروض التي تحصل عليها الوحدة المحاسبية لبناء أصل ثابت داخليا لاستخدامه لأغراض الوحدة المحاسبية (IAS 23)، فقرة 1: صفحة A670)، فرسملة النفقة تقتضي معاملتها أصلاً في قائمة المركز المالي للوحدة المحاسبية، والأصل بالتعريف عبارة مورد للوحدة المحاسبية (Conceptual Framework for Financial Reporting، 2018: فقرة 4.14 وفقرة 4.16)، فيُنظر إليه على أنه منافع مخزونة لتستفيد منها الوحدة المحاسبية مستقبلاً، ولا يُظن أن يَعْقِلَ مسلمٌ كَيَسُ فطنٌ هذا فيختار الانصياع إليه؛ إلا إن كان مغلوباً حضارياً وثقافياً، فالمغلوب مولعٌ بتقليد من غلبه (ابن خلدون، تاريخ الطبعة غير معروف)، وإن لم يرغب أجبره من غلبه، فالأصل بين الأمم التناحر طلباً للغلبة حتى وإن أظهرت استقراراً فهو آيُّ ما يلبث أن يعود للأصل الذي أوجده الله عليه (القاسم وآخرون، 2009)، فالأصل بين الأمم التغير، "وَلَوْ شَاءَ رَبُّكَ لَجَعَلَ النَّاسَ أُمَّةً وَاحِدَةً ۗ وَلَا يَزَالُونَ مُخْتَلِفِينَ" ⁶، فتتناحر لجبر الآخر على الإتيان إما طوعاً أو تخنيماً، "كُلُّ حِزْبٍ بِمَا لَدَيْهِمْ فَرِحُونَ" ⁷، والله حافظ التوازن بدفع بضعها ببعض، "وَلَوْلَا دَفْعُ اللَّهِ النَّاسَ بَعْضَهُمْ بِبَعْضٍ لَفُتَّتِ صَوَامِعُ وَبِيَعٌ وَصَلَوَاتٌ وَمَسَاجِدُ يُذَكَّرُ فِيهَا اسْمُ اللَّهِ كَثِيرًا ۗ وَلَيَنْصُرَنَّ اللَّهُ مَنْ يَنْصُرُهُ ۗ إِنَّ اللَّهَ لَقَوِيٌّ عَزِيزٌ" ⁸.

4- الدور المجتمعي للمراجع الخارجي: المُفترض وواقع الحال

إنَّ بُعدَ ممولي الشركة المساهمة عنها وعن عملياتها اليومية وتصريف تشغيلها مع غياب نموذج أمثل للتقرير والإفصاح عن عملياتها الداخلية وأثارها على المركز المالي لها ولّد الحاجة إلى وجود مهني ملمٌ بالطريقة التي تُعد بها قوائم وتقارير الشركات المساهمة، وقادر على الحكم على عدالة تمثيل قوائمها المالية لمراكزها المالية، وعلى ملاءمة الطريقة المسلوكة لتقويم أداء تنفيذها مما أظهر الحاجة لطرفٍ خارجي من الحيطة والموضوعية والمهنية بمكان ممثلاً مصالح الطرف الغائب (أي حملة الأسهم)، فهو في عقد مع أفراد مجتمعه.

⁶ سورة هود آية 118.

⁷ سورة الروم آية 32.

⁸ سورة الحج آية 40.

فهو عقدٌ اجتماعيُّ عقد النية على الاضطلاع بما تملبه عليه مهنيته متبعاً معايير مهنته، فالامتياز الذي يحصل عليه المراجع الخارجي والمكانة التي يعامل بها مقارنةً بأفراد مجتمعه منبعا معرفته المتخصصة (West، 2003)، فليس جميع أفراد مجتمعه قادرين على احلاله حتى لو أرادوا، ومع هذا الامتياز تأتي مسؤولية من العظم بمكان، فأموال أفراد مجتمعه المضخوخة في الشركات المساهمة محصنةً بتحصيله لها، فإن كان تأهيله دون المستوى أو كان تمسكه بعقده الاجتماعي دون المأمول قد يقع في المحذور، والشكل (1) يبين علاقة المراجع الخارجي مع ممولي الشركة المساهمة.

إنّ ما يعطي قيمة لرأي الطرف الخارجي هو تمتعه بالمعرفة الفنية التي تمنحه امتيازاً عن باقي أفراد مجتمعه، كما أن استقلاله عن الإدارة التنفيذية ركيزة عمله ومهنيته، إن ما يميّز المراجع الخارجي عن أي محاسب ومراجع داخلي ومراقب حسابات من الذين يعلمون داخل الشركة المساهمة التي يراجع حساباتها هو استقلاله رأياً عن الإدارة التنفيذية للشركة.

إلا أنّ البحث الأكاديمي في المحاسبة والمراجعة يضيء شكاً في موضوعية المراجع الخارجي بل وقدرته على الاستقلال (Al-Adeem, 2015; 2022b; Aveh et al., 2016; Bazerman et al., 1997; Bazerman et al., 2002; Bazerman & Moore, 2011; Belkauoi, 2017; Brehmer; 2013; DeZoort et. al., 2012; 2015; Green, 2008; Kleinman & Palmon, 2001; Kleinman et. al., 2012; Livne, 2013; Lowenstein et al., 2002; Mautz, & Sharaf, 1961/2006; urnighan & Bazerman, 1990; Nouri & Lombardi, 2009; McKenna, 2013; M O'Connor, 2002; Reiter & Williams, 2004; Shockley, 1981; Taylor et. al., 2013; Tinker et al. 1982; Tinker & Sy, 2017; Turnbull, 2006) ، فمنهم من اقترح نماذج تحل محل مفهوم استقلال المراجع الخارجي واعادة النظر في مهنة المراجعة (Al-Adeem, 2022b; DeZoort et. al., 2012; 2015; Ronen,2006; 2010; Ronen & Sagat, 2007; Taylor et. al., 2003) ، فالمراجع الخارجي غير قادر على تأمين التقارير المحاسبية (Tagesson & Eriksson، 2011).

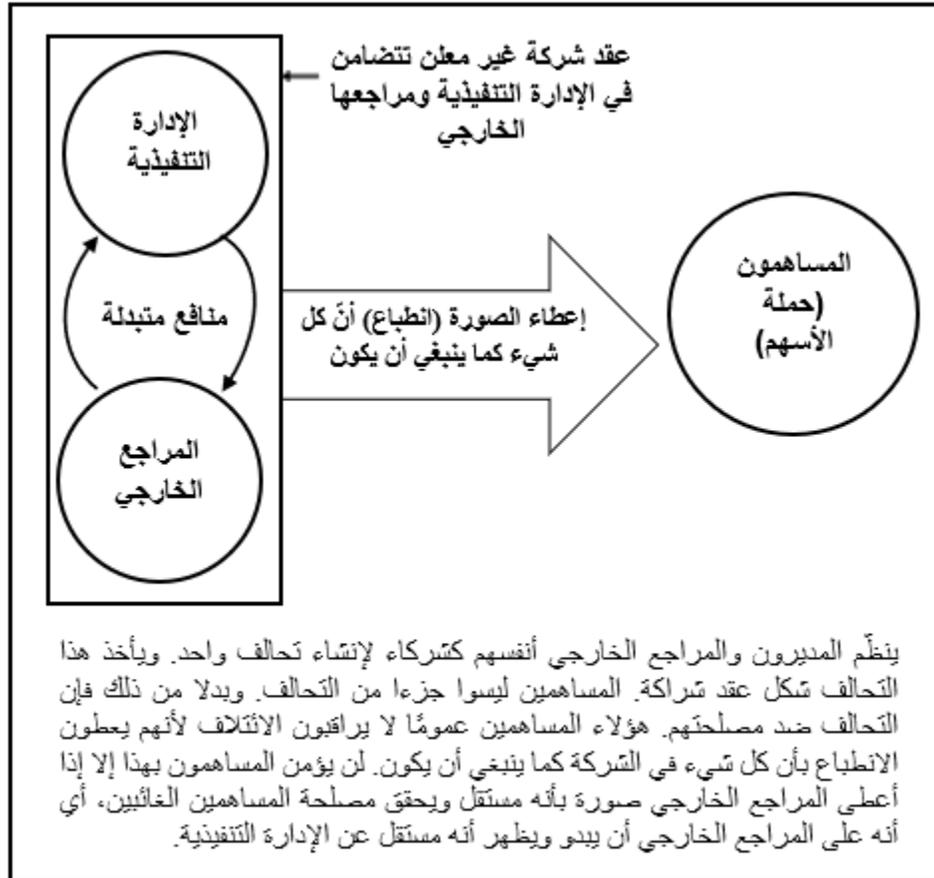
فتصميم وظيفية المراجعة الخارجية في أنموذج الشركة المساهمة لا يسمح للمراجع بممارسة المراجعة والتدقيق والفحص بحيادية وموضوعية واستقلالية، ف "لا تحتوي المراجعة الخارجية على أي" خصائص مدمجة فيها تضمن لمن لديه شك مهني نزاهتها واستقلالها" (Mautz & Sharaf، 2004/1961، :253 Xu & Wang، 2004)، إن المراجعة الخارجية تفتقر إلى مما يمكن وصفه بـ "العوامل المضمنة المقاومة

للاستقلالية" (Mautz & Sharaf, 2006/1961: 254)، فالإدارة التنفيذية في "انسجام" مع مراجعها الخارجي (Fogarty, 2010)، فكل منهم "ربيط" الآخر (Al-Adeem, 2015; Gibbins et al., 2001) مشكلان "تحالف" (Gibbins et al., 2001; Al-Adeem, 2015).

الأمر الذي دعا الكثيرين إلى النظر إلى العلاقة بين الإدارة التنفيذية ومراجعها الخارجي على أنها "مفاوضة" (Murnighan & Bazerman, 1990; Antle & Nalebuff, 1991; Kleinman & Palmon, 2000; Bame-Aldred & Kida, 2007; Wang & Tuttle, 2009; Gibbins et al., 2001, 2010; Sahnoun & Zarai, 2009, 2011)، و"مغامرة مشتركة" يشترك فيها الإدارة التنفيذية ومراجعها الخارجي (Windmüller, 2000)، وينظر على أنه "لعبة"⁹ لا يمكن تعظيم مخرجاتها، فما يحصل عليه طرف من أطراف العلاقة ليس للطرف الآخر المطالبة؛ وهذا النوع من الألعاب أو المفاوضات تلعب فيها القوة دوراً بالغاً (Devine, 1999).

بل أن منهم من نمذج العلاقة بين المدير التنفيذي ومراجعها الخارجي على أنها علاقة تضامنية، الأمر الذي يمكن من النظر إليهما على أنهما شريكان في شركة أشخاص (Al-Adeem, 2022b)، والشكل (2) يوفر تصوراً لهذه العلاقة التضامنية، حيث يكفي المراجع مهنيًا الاستقلال الظاهري (Independence in appearance)، حيث أن الاستقلال الحقيقي (Independence in fact) حالة ذهنية يصعب بل يستحيل التحقق منها (Al-Adeem, 2015)، فإن أظهر استقلاله كفل للطرف الثالث في العلاقة التعاقدية المكونة لشركة المساهمة إعطاء الانطباع أنه كما يجب أن يكون عليه ويراه الطرف الثالث.

⁹ يقصد باللعبة (game) نظرية الألعاب (game theory) والتي ظهرت في الاقتصاد لنموذج لدراسة الاستراتيجيات في الأسواق والمنظمات، وساهم فيها ناش (Nash) الذي توصل إلى توازن سمي باسمه (Nash Equilibrium).



شكل رقم (2): نظرية شركة التضامن تبين وتصوّر كيف يبدو التحالف بين الإدارة التنفيذية ومراجعتها الخارجي (Al-Adeem، 2022b: 170)

حتى في حضرة القوانين والتشريعات لا يمكنها تعضيد استقلالية المراجع الخارجي حتى لو اشتملت على قواعد من الصرامة بمكان، فالنظام المبني على القواعد يهتم بحروفها (Mano et al., 2006) وليس بالضرورة النية منها وروحها (Alexander and Jermakowicz, 2006; Benston et al., 2006; Mano et al., 2006)، إن القوانين والتشريعات الحكومية غير كافية لتدعم استقلالية المراجع الخارجي (Defond et al., 2000)، وهذا ساري على قانون إصلاح المحاسبة للشركات وحماية المستثمرين Company Accounting Reform and Investor Protection والمعروف بقانون عام 2002 (Act of 2002)، أو Sarbanes–

Oxley Act of 2002 (ساريانس أوكسلي) (أو SOX اختصاراً)، فثمة احتمال أنّ هذا القانون لا يحل إشكالات واعتلالات المراجعة الخارجية (Defond & Francis، 2005)، لأنه لا يحل محل الصدق الذاتي لدى الأفراد، فلا يزول مع التشريعات التعارض بين خدمة مصلحة الذات والمصلحة العامة (Squires et al.)، بل إنه قد يأتي بتبعات غير مقصودة (Vakkur et al، 2010)؛ ممتد أثرها إلى حوكمة الشركات في السوق (Chhaochharia et al.، 2011).

5- التعاقد والدفع من قبل الطرف غير المخدوم من قبل المراجع الخارجي

مقارنة بباقي المهن؛ فإن المراجعة الخارجية هي المهنة الوحيدة التي على ممتنها خدمة طرف غير الطرف الذي يتعاقد معه المراجع الخارجي ويحصل منه على أتعاب عمله، فقد أبان تقرير صدر عن KPMG في عام 2004 (نقلًا عن Sanchez et al.، 2007: 257) على "أن المراجعين في وضعية مطلوب منهم التأكيد على أن القوائم المالية خالية من الأخطاء، وفي نفس الوقت الحفاظ على علاقة عمل بها مال مع عملائهم"¹⁰.

وتقر معايير المراجعة بالوضعية التي بها يعمل المراجع الخارجي، حيث "... لدى الإدارة والموظفين من الحافز، وعليهم من الضغوط ما يكون سبباً للقيام بالغش والاحتيال، وفي حالات غياب الرقابة، أو وجود رقابة غير فعّالة، أو تخطي وتجاوز الإدارة الرقابة؛ تتوفر فرصة للغش والاحتيال..." (الفقرة (7) من معايير المراجعة AU Section 316^{11 12})، فالمراجع الخارجي في وضعية تصعب عليه الاعتراض على معالجة

¹⁰ نصّ تقرير عن KPMG في عام 2004 (نقلًا عن Sanchez, et al., 2007: 257).

"Auditors are tasked with ensuring that financial statements are free from material misstatements while at the same time maintaining a financial working relationship with client management who have responsibility for creating the financial statements and have substantial influence over issues such as auditor retention and compensation." (KPMG, 2004, as cited in Sanchez, et al., 2007, p.259).

¹¹ عض الدراسات على سبيل المثال Bayou and Reinstein (2001) تحيل إلى فقرة (6) من معيار المراجعة رقم (SAS82)، وتم إصدار معيار المراجعة رقم (SAS99)، وأيضاً AU Section 360 الذي حل محل معيار المراجعة رقم (SAS 82).

¹² نصت الفقرة (7) من AU Section 316 على:

"07 Three conditions generally are present when fraud occurs. First, management or other employees have an incentive or are under pressure, which provides a reason to commit fraud. Second, circumstances exist—for example, the absence of controls, ineffective controls, or the ability of management to override controls—that provide an opportunity for a fraud to be perpetrated. Third, those involved are able to rationalize committing a fraudulent act. Some individuals possess an attitude, character, or set of ethical values that allow them to knowingly and intentionally commit a dishonest act. However, even otherwise honest individuals can commit

عمل المراجعة للعمليات والإفصاح عنها في القوائم المالية والتقارير المنشورة للجمهور ومنهم المساهمين، فالإدارة التنفيذية توظف معايير المحاسبة المالية خادمةً مصالحها ومنتفعةً منها (Watts & Zimmerman، 1979)، فالإدارة التنفيذية للشركة المساهمة تهيكّل عملياتها وتركيبها مستغلةً عدم اكتمال معايير المحاسبة المالية وعدم وضوحها لتصعب على المراجع الخارجي الاعتراض على اختياراتها من البدائل المحاسبية (Gibbin et al.، 2001)، فعندما تكون العمليات مركبة ومُهَيَّكَلَةً بناءً على معايير محاسبة مالية من الدقة بمكان يصعب على المراجع الخارجي الاعتراض على ممارسات إدارة الأرباح (Earning management) التي تقوم بها إدارة الشركة المساهمة (Nelson et al، 2002)، و"نظرًا لأن المراجعة الخارجية غير كاملة، فإن استخدام الإدارة للحكم ... يوجدُ فرصًا لإدارة الأرباح"، حيث يختار المديرون طرق إعداد التقارير والتقديرات التي لا تعكس بدقة الواقع الاقتصادي لشركاتهم" (Healy and Wahlen، 1999: 366).

يعترف معيار المراجعة الخارجية رقم 1001.05 بأن "المراجع الخارجي يواجه في سياق ممارسته اليومية مجموعة واسعة من الأحكام من جانب الإدارة، تتراوح من الحكم الموضوعي الحقيقي إلى أقصى درجات التحريف المتعمد" (AICPA, AU 1001)، ف "على المراجع الخارجي الذي يشتهب في وجود حسابات مشكوك فيها... أن يختار، ربما على نحو غير معقول، بين احتمال إلحاق الضرر بعمله (ونفسه) من خلال تحدي حسابات الشركة، أو إلحاق الضرر بالمستثمرين المجهولين من خلال الفشل في تحديد الأرقام المنحرفة المحتملة بشكل موضوعي" (Bazerman et al، 2002: 5)، ففي السوق حيث يكون "تأسيس سمعة طيبة فيما يتعلق بالاستقلالية والكفاءة" "مكلفًا للغاية بالنسبة للمراجع الخارجي" (Watts & Zimmerman، 1986: 316)؛ فليس من المتوقع جدلياً أن يختار المراجع الخارجي التوافق مع المعالجات والإجراءات المحاسبية للعميل التي تلبى منصوص معايير المحاسبة المالية؛ ولكن ليس بالضرورة روحها.

6. المراجعة الخارجية مصدر رزق للمراجع

يتكبد أصحاب شركات المراجعة الخارجية نفقات جسام، الكثير منها نفقات رأسمالية يأمل المراجعون الخارجيون الذين هم ملاك شركة المراجعة تغطيتها، وأن تساهم في تحقيق دخلا لشركاتهم فيعلو قدرهم في

fraud in an environment that imposes sufficient pressure on them. The greater the incentive or pressure, the more likely an individual will be able to rationalize the acceptability of committing fraud."

مجتمعاتهم مادياً، وفي الوقت المعاصر ثمة مسيس حاجة للاستثمار في تقنية ونظم المعلومات، والتي يُظهر تحليل (Menon and Williams، 2006) أنها في ازدياد، كما إن الذكاء الاصطناعي وما أحدثه في الوجود ألزم المحاسبين كسائر البشرية من إعادة النظر في طرق تنفيذ العمل، والاستفادة مما أتاحه للبشر.

لا يقدّم المراجع الخارجي خدمة مراجعة القوائم المالية وتقارير الشركات المساهمة خدمةً مجتمعية أو تطوعية، وإنما هي خدمة بمقابل، كما ان النفقات التشغيلية لشركة المراجعة من العظم بمكان وأهمها رأس المال البشري، فالمرخص لهم بمراجعة القوائم المالية هم محاسبون حصلوا على الحد الأدنى من التعليم، ففي الولايات المتحدة الأمريكية على المحاسب أن يدرس 150 ساعة قبل الجلوس ليختبر للزمالة فيكون محاسب مرخص له ((Certified Public Accountants (CPA)، وهذا ما أكده Craig Jr. and Morris (2000)، فتنبش "حروب مزادات (bidding war)" بين شركات المراجعة لاستقطاب الكفاءات منهم (Randy Gartz كما تم الإحالة له في the CPA Management Partner Report، 2004 :7).

إن التكاليف المرسمة في قوائم المركز المالي والنفقات التشغيلية في قوائم الأداء لشركات المراجعة حاضرة في أذهانهم وقت جمع عقود تقديم خدمات المراجعة، كما أن لتمتع المراجع الخارجي بمهارات رجال الاعمال الأثر في ترقيته إلى شريك في شركة المراجعة الذي يعمل فيها ولا يملكها، وهذا جلي في شركات المراجعة الأربعة الكبرى ومن شابهها أنموذجاً.

إنّ مهارات العمل والتعامل مع عملاء شركة المراجعة من الأهمية بمكان في شركة المراجعة، فعليهم أن يكونوا رجال مبيعات (Belkaoui، 1989)، فهي مما ينظر إليه عند الترقية إلى شريك في شركة مراجعة، والمراجعين في مكاتب المراجعة يتطلعون لهذه الترقية ويعملون ويحفدون لها (Hinings et al.، 1991)، فلا يُظن أنّ خدمة الصالح العام وتمثيل مصالح الملاك الغائبون أو النائمون ما يجعل المراجع الخارجي ذو قيمة في قطاع (صناعة) سوق المراجعة الخارجية، فالإبقاء على تشغيل شركة المراجعة أولوية لدى قيادات مكتب المراجعة.

7. أنموذج الشريك الواحد في قيادة ارتباط المراجعة

تتناول الأدبيات في المحاسبة والمراجعة مصطلح "المراجع"، إنّ المقصود به هو الشريك الذي يقود ارتباط المراجعة (Al-Adeem، 2015)، فهو مالك في شركة المراجعة لما يمتلكه من قدرة ومهارة في التعامل مع العملاء وقدرته على جلب عقود لشركة المراجعة، بالإضافة إلى المعرفة المتخصصة التي كوّنوها، وقدرته على

إدارة الأفراد في فريق المراجعة. إن من أهم المزايا التي يركز عليها ترقية مراجع ليكون شريكاً هي قدرته على جلب أعمال لمكتب المراجعة (Belkaoui، 1989)، فهو إذن فردٌ مهتمٌ بنجاح شركة المراجعة الذي هو مالك فيها.

إن الشريك في شركة المراجعة في قمة الهرم التنظيمي لارتباط المراجعة، يتم قيادة ارتباطات المراجعة من قبل شريك رائد وقائد (leading partner)، فيتولى إدارة الأفراد داخل الفريق لإنجاز ارتباط المراجعة مع عميل المراجعة، وهو الذي له توزيع المهام، وإليه يرجعون، وعنده تجتمع الدلائل والبراهين، وهو القادر على رؤية الصورة كاملة، حيث أن كل عضو في فريق المراجعة في الغالب محدود برؤيته لعميل المراجعة بما يراه منه، فعضو فريق المراجعة يرى أعمال وتشغيل العميل من خلال المهام الموكلة إليه، فكأنها بذلك "العدسة التي يرى من خلالها العميل" (Al-Adeem، 2023c: 107).

فللشريك الذي يقود ارتباط المراجعة سلطة تنظيم أعضاء فريق المراجعة، وجدلياً قد تحد هيكله فريق المراجعة التي يختارها ويقررهما الشريك الذي يقود فريق المراجعة من قدرة أعضاء فريق المراجعة على ما يروونه من عميل المراجعة وعملياته التشغيلية، بل أن سلطة الشريك الذي يقود ارتباط المراجعة وقدرته على التأثير على أعضاء فريق المراجعة تمتد إلى قناعة فريق المراجعة على ما يقدمه الشريك من مبررات لهم عندما يحضرون له عمليات مشبوهة أو تنم عن احتمال احتيال (Al-Adeem، 2023c).

إن قيادة ارتباط المراجعة بشريك واحد في تنفيذ ارتباطات المراجعة مصدر مخاطرة، فلدیه القدرة على توجيه فريق المراجعة ومدهم بمبررات قد لا تكون حقيقية كما كان يفعل السيد جوميز، وهو شريك في شركة Grant Thornton للمراجعة، والتي كانت تسمى آنذاك Alexander Grant & Co، والذي أجاز القوائم المالية لشركة ESM Government Securities Inc بما فيها من احتيال مدة خمس سنوات (Belkaoui، 1989)، فبعد أن تم القبض عليه، أجرت مارثا برانيجان من صحيفة وول ستريت جورنال مقابلة معه في 4 مارس 1987، وعندما سُئل عما كان يقوله لمراجعي حساباته عندما استفسروا عن الأمور المتعلقة بالاحتيال، قال السيد جوميز: "لقد أعطيتهم الإجابة الزائفة التي كنت أملكها" والتي قدمها لهم في عام 1978، ولم يخطر ببالهم مطلقاً أن الأمر غير منطقي (Belaoui، 1989).

أيضاً تتجلى قوة المراجع الشريك بأحداث شركة انرون (Enron)، حيث أمر ديفيد دنكان (David Duncan)، الشريك الرئيسي لآرثر أندرسن في ارتباط إنرون أعضاء فريق المراجعة بـ "تمزيق" أو "التخلص

من "المستندات المتعلقة بارتباط المراجعة (Hays، 2002)، بينما "لم يأمره أحد في أندرسن بإتلاف مستندات محددة" (Torriero، 2002)، كما قام بإهمال نصيحة مجموعة المعايير المهنية التابعة لشركته (et al. Squires، 2002)، كانت قوة ديفيد دنكان أبعد من التشكيك من قبل الموظفين الآخرين العاملين في شركة إنرون (Al-Adeem، 2023c)، إنه وإن كان بإمكان أفراد فريق المراجعة تبليغ الجهات المهنية والرقابية في حالة أوقعهم عملهم على عمليات مشبوهة أو تنم عن احتمالية وقوع احتيال إلا أنهم لا يقومون بالتبليغ (Al-Adeem، 2023c).، فهم تحت إدارة الشريك القائد والرائد قابعون، وله منصتون، وعن رأيه غير خارجون، وبتعليماته ملتزمون.

8- خاتمة

ليس ثمة حقيقة في المحاسبة ليقرّ ويشهد المراجع الخارجي بمدى تمثيل التقارير والقوائم المالية للشركات المساهمة لها وعكسها لها، فالأرقام المحاسبية لا تعكس حقائق تجريبية (Sterling، 1988)، فما يدلل على هذا الجدل أنّ تطبيق المنهاج التجريبي في المحاسبة محل نظر (Al-Adeem، 2017b)، حيث إن تطبيقه كان من إمكانات هيمنة النخب على البحث المحاسبي (Al-Adeem، 2017b; 2019b; 2021a; 2021b; Fogarty، 2011; Fogarty and Jonas. 2010. Fogarty and Jonas; Fogarty and Liao، 2009; Fogarty and Zimmerman، 2019; Lee، 1995، 1997; 1999، 2001; Lee، Guthrie، & Gray. 1998; Lee and Williams، 1999; Rodgers and Williams، 1996; Williams، 2001، 2003; Williams and Rodgers، 1995; see also Heck & Jensen. 2001; Tinker & Puxty 1995; Tuttle & Dillard)، وليس بالضرورة تمكين المحاسبة من خدمة المجتمع وأفراده.

ثمة من يرى أنّ المحاسبة في الشركات المساهمة والحاجة إليها تبرز وتثبت فقط بأساليب بلاغية (Nahapiet، 1988; Thompson، 1991; Young، 2003)، وكذلك الحال بالنسبة لاستقلال المراجع الخارجي الذي يُبرز أيضاً بأساليب بلاغية (Reiter & Williams، 2004)، فيجادل Brandies (1914) صفحة 56 كما تم الإحالة إليه في DeLong (1992 صفحة 212) بأنه "لا يمكن لأحد أن يخدم سيدين"، والمحاسبون الذين يطلب منهم "أن يخدموا سيدين... [لهم] مصالح معاكسة"، وهم ليسوا استثناءً من هذا الوضع غير العملي (Carey، 1946).

أبرز كارل بابور (Karl Popper) أن للمجتمع المنفتح (open society) أعداء، وليس بالضرورة أن يكون أعداؤه خارجيون، بل قد يكونوا عظماءه، فقد ركز كارك بابور (Karl Popper) في كتابه The Open Society and Its Enemies (المجتمع المنفتح وأعداؤه) على المفكرين والعلماء الذين كان لهم بالغ الأثر في تطوير المعلوم، فيرى أن هؤلاء العظماء يقترفون أخطاء جسام، يضاف لما ذكره كارل بابور (Karl Popper) من ينصّبهم المجتمع حماة للعقد الاجتماعي، فقد يحصل منهم الخذلان، ومن حماة العقد الاجتماعي المراجع الخارجي، الذي قد يخرج هذا عن العقد عامداً تحقيقاً لمصلحة مغلباً إياها على مصلحة من كان معهم في عقد اجتماعي، عندما يكون أعداء المجتمع أبناؤه فليس ثمة فرصة لنموه وتحقيق رفاه لأفراده.

وفي تاراتٍ قد يرغب المراجع الخارجي الاضطلاع بدوره في العقد الاجتماعي؛ ولكنه دون المستوى المنشود أداءً بسبب طبيعة المحاسبة والقيود على الحقيقة المحاسبية والقيود على المراجعة الخارجية، وفي هذا أيضاً حدٌ لتنمية المجتمع وحدٌ لترفيه أفراده.

إنّ المراجع الخارجي نتاج مجتمعه، فالعقيدة التي عليها مجتمعه يعتقدها هو، وهي مما يؤثر على قرارته، فهي ميزان الأمور، إن أي خروج عنها مما برّره ورشده مجتمعه ممارسةً يجد طريقه في خلد المراجع طريقة يزن بها الأمور وقراراته، كما أنّ النظام الاقتصادي الذي يقيم أفراد المجتمع أمر معاشهم مؤثّر للعبة دوراً عند مفاضلة المراجع الخارجي بين الفرص (العديم، 2023أ)، فالمراجع الخارجي في حقيقته إنسان حثيث السعي تحقيقاً لمصالحه الاقتصادية (العديم، 2022)، "فإن لم توجد [فلسفة أخلاق وحزمة قيم] مع المراجع الخارجي وفي منظومة قيمه التي سيقوم عليها ممارسته المهنية (المحاسبة والمراجعة)؛ فقد يعاني من الازدواجية في المعايير (Double Standards)، أو قد ينجر في تصرفاته، أو إلى مسالك ظاهرها نفعي له، ولكن في نهايتها نهاية لمهنته" (العديم، 2022: 113)، في حين وقف آخرون على مهددات استقلال المراجع الخارجي فاقترح ما قد يعالجها (Livne، 2013)؛ فإن هذا المقال يجادل في استحالة استقلال المراجع الخارجي، الأمر الذي يشير إلى عدم فاعلية وظيفة المراجعة الخارجي للوحدات المحاسبية التي تقوم على غياب المالك عن تشغيلها والوقوف على عملياتها اليومية، لابد من إعادة النظر في نماذج الأعمال هذه وتنظيمها تنظيراً واقعياً (العديم، 2023ب، 2024؛ Al-Adeem، 2017a، 2022b).

شكر وتقدير

أشكر الأستاذة هند الجردان من جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وطالبة الدكتوراه ببرنامج دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال مسار المحاسبة بجامعة الملك سعود والأستاذة أماني الماجد المحاضرة بقسم المحاسبة بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل وطالبة الدكتوراه ببرنامج دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال مسار المحاسبة بجامعة الملك سعود، على الملاحظات التي تفضلن بها وعلى تعليقاتهن على البحث، الذي كان لها الأثر في الارتقاء بالبحث؛ كما أني مدين لجامعة كيس ويسترن ريسيرف (Case Western Reserve University) لمنحي إمكانية الوصول إلى الموارد من خلال مكتبة KSL (the KSL Alumni Online Library) مما جعل إكمال هذه المقالة ممكنًا.

المراجع والمصادر

- ابن خلدون، عبد الرحمن. (تاريخ الطباعة غير معروف). المقدمة: كتاب الشعب. طبعة دار الشعب. القاهرة: جمهورية مصر العربية.
- العديم، خالد. بن رشيد. (2022). الحاجة لفهم طبيعة الإنسان وطبيعة الغش والاحتيال كنظام في محاولتنا لكشفهما: وجهة نظر محاسبية، مجلة الديوان العام للمحاسبة. 3 (1): 100-130.
- العديم، خالد بن رشيد. (2023أ). أهمية إدراك الاقتصاد لغير الاقتصاديين: المحاسبون كمثال. الاقتصاد. يونيو، صفحة 8. متاح:
https://www.researchgate.net/publication/371790533_ahmyt_adrak_alaqtsad_lghyr_alagt_sadyyn_almhasbwn_kmthal
- العديم، خالد بن رشيد. (2023ب)، التجارة والنظم الاقتصادية البشرية سياقٌ لفهم دور المحاسبة. جاري العمل عليه. جامعة الملك سعود.
- العديم، خالد بن رشيد. (2024). الجذور التاريخية والإسلامية لنظام مسك الدفاتر ذات القيد المزدوج. المجلة الأكاديمية للعلوم الاجتماعية، 2 (1): 21-52.
- القاسم، خالد عبد الله، والرئيس، إبراهيم حماد، والمزيد، أحمد عثمان، محمد، ادريس حامد، والصباح، علي عبد الله. (2009). المدخل إلى الثقافة الإسلامية. دار الوطن للنشر، المملكة العربية السعودية.

-
- Antle, R., & Nalebuff, B. (1991, January). Conservatism and auditor-client negotiations. *Journal of Accounting Research*, 29, 31-54.
 - Al-Adeem, K. (2015). Sustaining mutual and market interests in the auditor and corporate client relationship. In *Refereed Proceeding of the American Accounting Association Mid-Atlantic Region Meeting*. April 23–25, 2015. <Available at <http://aaahq.org/Portals/0/documents/misc/Mid-Atlantic%202015%20Proceedings%20up%20to%20p217.pdf> >
 - Al-Adeem, K. R. (2017a). A need for theorizing corporation: An accounting perspective. *International Journal of Accounting Research*, 5(2), 166.
 - Al-Adeem, K.R. (2017b). Role of doctoral education in shaping minds and thinking: Reflection on my doctoral education at Case Western Reserve University. *International Journal of Critical Accounting*. 9, 5-6: 494-513, doi: 10.1504/IJCA.2017.090578
 - Al-Adeem, K.R. (2017c). Contributions of gulf Cooperation Council for Accounting and Auditing Organization's (GCCAAO) attempts unifying accounting practices and standards in enriching accounting thought: Analysis and evaluation, *Accounting Thought Journal*. 21(2): 533–566.
 - Al-Adeem, K. R. (2017d). Significance of announcing auditor switch by corroborations in Saudi Arabia: Analysis of professional and legal requirements. *Accounting Thought Journal*, 21(issue 2 part 1), 223-262.
 - Al-Adeem, K. R. (2019a, March). Book review of: *Understanding Mattessich and Ijiri: A Study of Accounting Thought*. European Accounting Association, EAA Newsletter. <https://mailchi.mp/f9c88eb16bd9/ea-newsletter-march-2019-2#Have%20you%20read>
 - Al-Adeem, K. R. (2019b). Who decides what is publishable? Empirical study on the influence of a journal's editorial board on the observed paradigm shift in US academic accounting research. *The North American Accounting Studies*, 2(1), 1-21
 - Al-Adeem, K. R. (2019c). Critique and an Extension of Nohora García's *Understanding Mattessich and Ijiri: A Study of Accounting Thought*. *International Journal of Accounting and Financial Reporting*. 9(4): 420-438.

-
- Al-Adeem, K. R. (2020). Cultural challenges for countries implementing International Financial Reporting Standards without contributing to their creation. *African Journal of Accounting, Auditing and Finance*, 7(1), 66-86.
 - Al-Adeem, K. R. (2021a). Properly identified imaginary needs, an inaccurately proposed methodology: The case of Rochester School of Accountancy's positive accounting methodology. *Accounting and Management Information Systems* 20: 607–45.
 - Al-Adeem KR. (2021b). Empirically investigating the presence of positive accounting research as the meta-theory for accounting academics: Further evidence from Saudi Arabia. *The Journal of Accounting and Management*. 11(3), 24.
 - Al-Adeem, K. R. (2022a). Revisiting the role of accounting from ancient to contemporary times: An attempt to evaluate the role of corporate accounting. *Strategies in Accounting and Management*. 3(4):1-13.
 - Al-Adeem, K. R. (2022b). Reconceptualizing the Management–Auditor Relationship by Applying the General Partnership Contract to Challenge Independence. *Journal of Accounting, Business and Management (JABM)*, 29(1), 155-193.
 - Al-Adeem, K. R. (2023a). Accounting as a sustainable crafted technology for human exchange activities with nature: A defense of accounting continuity. *Frontiers in Environmental Science*, 11, 1165247.
 - Al-Adeem K. (2023b). Dear investors: I am good at what I am for, accounting says. *Austin Journal of Accounting, Auditing, Finance and Management*. 3(1), 1-7.
 - Al-Adeem, K. R. (2023c). The risk associated with the one-partner audit team scenario: A preliminary study. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia*: 20 (1): 102-128. DOI: 10.21002/jaki.2023.06
 - Al-Adeem, K. R. (2023d). The dilemma: Push-down accounting and the conceptual framework of financial accounting: A case of contradictions between relevance and reliability. *Universal Journal of Accounting and Finance* 11 (1), 1–8. doi:10.13189/ujaf.2023.110101.
 - Al-Adeem, KR (2023e), Accounting as a sustainable crafted technology for human exchange activities with nature: A defense of accounting continuity. *Frontiers in Environmental Science*. 11:1165247. doi: 10.3389/fenvs.2023.1165247.
-

-
- Al-Adeem, K. R. (2024). The historical and Islamic roots of the double-entry bookkeeping system. *Academic Journal for Social Science*. 2(1): [Arabic].
 - Al-Adeem, K.R., & Fogarty, T.J., (2010), *Accounting theory: A neglected topic in academic accounting research*. LAP Lambert Academic Publishing AG & Co. KG.
 - Alexander, D. and Jermakowicz, E. (2006). A true and fair view of the principles/rules debate. *Abacus*. 42(2): 132-164.
 - Alharbi, A. M. & Al-Adeem, K. R. (2022). A defense on accounting discretion: An empirical inquiry based on users' Awareness. *Financial Markets, Institutions and Risks*, 6(3), 26-39. [http://doi.org/10.21272/fmir.6\(3\).26-39.2022](http://doi.org/10.21272/fmir.6(3).26-39.2022).
 - Al-Hazzani, M. M., & Al-Adeem, K. (2020). Do Corporations' Annual Reports Address Shareholders as Proprietors? Evidence from Saudi Arabia. *International Journal of Auditing and Accounting Studies*, 9(2), 175-192.
 - Alhomaïd, I. (2009). *Accounting Theory*. Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia: Al Obaikan Library.
 - Alshiban, R. F., & Al-Adeem, K. R. (2022). Empirically Investigating the Disclosure of Nonfinancial Information: A Content Study on Corporations Listed in the Saudi Capital Market. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(6), 251.
 - American Institute for Certified Public Accountants (AICPA). AS 1001: Responsibilities and Functions of the Independent Auditor. Retrieved: <https://pcaobus.org/oversight/standards/auditing-standards/details/AS1001> < last visit 1/1/2024 >
 - Aveh, F. K., Awunyo-Vitor, D., & Afriyie, R. O. (2016). Independence, objectivity and integrity compliance by public sector internal auditors in Ghana: evidence from Ashanti Region. *International Journal of Critical Accounting*, 8(5-6), pp.444-462.
 - Bame-Aldred, C. W., & Kida, T. (2007). A comparison of auditor and client initial negotiation positions and tactics. *Accounting, Organizations & Society*, 32(6), 497-511.
 - Bayou, M. E., Reinstein, A., & Williams, P. F. (2011). To tell the truth: A discussion of issues concerning truth and ethics in accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 36(2), 109-124.

-
- Bazerman, M.H., Morgan, K., & Loewenstein, G.F. (1997). The impossibility of auditor independence. *Sloan Management Review*, 38 (4), pp. 89-94.
 - Bazerman, M.H., Loewenstein, G, & Moore, D.A. (2002). Why good accountants do bad audits. *Harvard Business Review*. Retrieved on 27 June 2023 from: <https://hbr.org/2002/11/why-good-accountants-do-bad-audits>.
 - Bazerman, M. H. & Moore, D. A. (2011). Is it time for auditor independence yet? *Accounting, Organizations and Society*, 36, (4-5), pp.310-312.
 - Beaver, W. (2002). Review of the book *Accounting Theory: An Information Content Perspective* by John A. Christensen & Joel S. Demski, *European Accounting Review*. 11 (3), 631–633.
 - Belkaoui, A. (1989). *The Coming Crisis in Accounting*, Westport, Connecticut: Quorum Books.
 - Belkaoui, A. (1995). *The Cultural Shaping of Accounting*. Quorum Books, USA.
 - Belkaoui, A. R. (2017). *The New Context of the Accounting Profession*. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3037598> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3037598>.
 - Belkaoui, A.R. (2004). *Accounting Theory* (5th ed.), London: Thomson Learning.
 - Benston, G. J. Bromwich, and Wagenhofer, A. (2006). Principles- versus rules-based accounting standards: The FASB's standard setting strategy. *Abacus*. 42(2):165-188.
 - Berle, A. A. and Means, G. C. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. New York: Macmillan.
 - Brearey, C. H., & Al-Adeem, K. R. (2019). Thinking beyond the black box: Sterling shows accountants the way toward relevance. *Journal of Finance and Accountancy*, 26, 1-20.
 - Berton, L. (1985, January 28). Investors call CPAs to account. *The Wall Street Journal* (Eastern edition), p. 1
 - Brehmer, Thomas. (2013). Sarbanes-Oxley Fails on Auditor Independence. *Accounting Today*. 01/01/2013. Retrieved on 6 November, 2020 from: https://www.researchgate.net/publication/327835966_An_Analysis_of_the_Relationship_between_Audit_Fees_and_Non-audit_Fees_thlyl_allaqt_byn_atab_almrajt_watab_alkhdmat_alastsharyt_alakhry.
 - Briloff, A. J. (1966). Old myths and new realities in accountancy. *The Accounting Review*, 41(3), 484-495.
-

-
- Briloff, A. J. (1981). The Truth About Corporate Accounting. Harpercollins Chatfield, M. (1977). A History of Accounting Thought (Revised ed.), R.E. Krieger Pub. Co, Huntington, New York, USA.
 - Chambers, R. J. and Wolnizer, P. W. (1991). A true and fair view of position and results: the historical background. Accounting Business and Financial History. 1 (2): 197-213.
 - Chabrak, N. (2013). The shareholder value mythology and the market. Law Finance Markets Rev. 2014; 8: 27-38.50.,
 - Chhaochharia, V., Otto, C. A., & Vig, V. (2011). The Unintended Effects of the Sarbanes—Oxley Act. Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)/Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, March. 149-164.
 - Coetsee, D. (2010). The role of accounting theory in the development of accounting principles. Meditari Accountancy Research. 8(1), 1-16.
 - Conway, R. A. (2020). The Truth about Public Accounting: Understanding and Managing the Risks the Auditors Bring to the Audit. Independently published.
 - Cowan, T. K. (1965). Are truth and fairness generally acceptable? The Accounting Review, 40(4), 788.
 - Craig, Jr., J.L. and Morris, T.W. (2000). What it Will Mean to be a CPA. The CPA Journal, August, 34-41.
 - Davis, G, F. (2009). Managed by The Markets: How Finance Re-Shaped America. Oxford: Oxford University Press.
 - DeFond, M. L., Wong, T. J. and Li, S. (2000). The impact of improved auditor independence on audit market concentration in China. Journal of Accounting and Economics. 28: 269-305.
 - DeFond, M. L., & Francis, J. R. (2005). Audit research after Sarbanes-Oxley. Auditing: A Journal of Practice & Theory, 24 supplement, 5-30.
 - Devine, C. T. (1999). Carl Thomas Devine: Essays in Accounting Theory: A capstone. Harvey Hendrickson (Eds.). New York, N. Y.: Garland Publishing Inc.
 - DeZoort, F. T., & Taylor, M. H. (2015). Commentary- public interest view of auditor independence: Moving toward auditor reliability when considering and promoting audit quality. Accounting and the Public Interest, 15(1), pp.53-63.
-

-
- DeZoort, F. T., Holt, T., & Taylor, M. H. (2012). A test of the auditor reliability framework using lenders' judgments. *Accounting, Organizations and Society*, 37(8), pp.519-533.
 - Elkhachen, EM & Ntim, CG (2018). Accounting and Philosophy: The Construction of Social Reality Framework. *Journal of Accounting and Taxation*, 10(3), 29-36,
 - Fogarty, T. J. (2010, August). Advertising and the death of accounting professionalism at the turnoff the 21st. Fifteenth Ethics and Professionalism Conference, San Francisco,
 - Fogarty, T. J. 2011. The social construction of research advice: The American Accounting Association plays Miss Lonelyhearts. *Accounting and the Public Interest* 11 (1): 32–51.
 - Fogarty, T. & G. Jonas. 2010. The hand that rocks the cradle: Disciplinary socialization at the American Accounting Association's Doctoral Consortium. *Critical Perspectives on Accounting* 21 (4): 303–317.
 - Fogarty, T. J., & G. A. Jonas. 2013. Author characteristics for major accounting journals: Differences among similarities 1989–2009. *Issues in Accounting Education* 28 (4), 731–757.
 - Fogarty, T. J. & C. Liao. 2009 Blessed are the gatekeepers: A longitudinal study of the editorial boards of *The Accounting Review*. *Issues in Accounting Education* 24 (3): 299–318.
 - Fogarty, T. J. & Zimmerman, A. (2019). Few are called, fewer are chosen: Elite reproduction in US academic accounting. *Critical Perspectives on Accounting*, 60, 1-17.
 - Gaffikin, M.J.R. (1987). The methodology of early accounting theorists. *Abacus*. vol. 23. no. 1: 17–29.
 - Gambling, T. (1974). *Societal Accounting*. Crows Nest, Australia: Allen and Unwin.
 - García, N. (2017), *Understanding Mattessich and Ijiri: A study of Accounting Thought*. Emerald Publishing.
 - Carey, J. L. (1946). *Professional Ethics of Public Accounting*. New York, N. Y. American Institute of Accountants
 - Gibbins, M., McCracken, S., & Salterio, S. E. (2010). The auditor's strategy selection for negotiation with management: Flexibility of initial accounting position and nature of the relationship. *Accounting, Organizations & Society*, 35(6), 579-595.

-
- Gibbins, M., Salterio, S., & Webb, S. (2001). Evidence About auditor–client management negotiation concerning client’s financial reporting. *Journal of Accounting Research*, 39(3), 535-563.
 - Green, D. A. (2008). Whither and whether auditor independence. *Gonzaga Law Review*, 44 (3), pp. 365-410.
 - Hays, K. (2002). Jurors Hear Andersen Shredding Extolled. *Knight Ridder Tribune Business News*. Washington: May 21, 1.
 - Healy, P. M., & Wahlen, J. M. (1999). A review of the earnings management literature and its implications for standard setting. *Accounting Horizons*, 13 (4), 365-383.
 - Heck, J., and B. Jensen. 2007. An analysis of the evolution of research contributions by The Accounting Review, 1926–005. *Accounting Historians Journal* 34 (2): 109–142.
 - Hines, R. D. (1988). Financial accounting: in communicating reality, we construct reality. *Accounting, Organizations and Society*, 13(3), 251-261.
 - Hines, R. D. (1991). The FASB's conceptual framework, financial accounting and the maintenance of the social world. *Accounting, Organizations and Society*, 16(4), 313-331.
 - Hinings, C.R., Brown, J.L. and Greenwood, R. (1991). Changes in an Autonomous Professional Organization. *Journal of Management Studies*, 28, (4), 375-393.
 - Horngren, C.T. (1981). Uses and limitations of a conceptual framework, *Journal of Accountancy*. 151(4), 86.
 - Houghton, K. A. (1987). True and fair view: An empirical study of connotative meaning. *Accounting, Organizations and Society*, 12(2), 143-152.
 - Ijiri, Y. (1967). *The Foundations of Accounting Measurement: A Mathematical, Economic, and Behavioral*. Prentic-Hall Inc, Englewood, NJ.
 - International Accounting Standards Board (IASB). (2008) International accounting standard 23 “borrowing costs.” <http://eifrs.ifrs.org/eifrs/bnstandards/en/IAS23.pdf> (Last Accessed 1/12/2019; permission is required)
 - International Accounting Standards Board (IASB). (2013) International accounting standard IAS 1 (presentation of financial statements).

<http://eifrs.ifrs.org/eifrs/bnstandards/en/IAS1.pdf> (last Accessed 1/12/2019; permission is required)

- Kelley, A. C. (1951). Can corporate incomes be scientifically ascertained? *The Accounting Review*, 26(3), 289–298
- King, T.A. (2006). *More Than A Numbers Game: A Brief History of Accounting*, John Wiley & Sons.
- Kirk, N. (2006). Perceptions of the true and fair view concept: An empirical investigation. *Abacus*, 42(2), 205-235.
- Kleinman, G., & Palmon, D. (2000). A negotiation-oriented model of auditor-client relationships. *Group Decision & Negotiation*, 9(1), 17-45
- Kleinman, G., & Palmon, D. (2001). *Understanding Auditor-Client Relationships: A Multi-Faceted Analysis*. Princeton: NJ: Markus Wiener Publishers.
- Kleinman, G., Anandarajan, A., & Palmon, D. (2012). Who's to judge: Understanding issues of auditor independence versus judicial independence. *Accounting, Economics and Law: A Convivium*. 2(1), 1-50.
- Lee, T. (1995). Shaping the US academic accounting research profession: The American Accounting Association and the social construction of a professional elite. *Critical Perspectives on Accounting* 6 (3): 241–261.
- Lee, P., J. Guthrie, and R. Gray. (1998). Accounting and management research: Passwords from the gatekeepers. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 11 (4): 371–406.
- Lee, T. (1997). The editorial gatekeepers of the accounting academy. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 10 (1): 11–30.
- Lee, T. (1999). Anatomy of a professional elite: the executive committee of the American Accounting Association 1916–1996. *Critical Perspectives on Accounting* 10 (2): 247–264.
- Lee, T. A. (2001). Sustaining a habitus. In *Advances in Accountability: Regulation, Research, Gender and Justice*, 8: 177-194.
- Lee, T. A. (2006a). The FASB and accounting for economic reality. *Accounting and the Public Interest*, 6(1), 1-21.

-
- Lee, T. A. (2006b). Reply to Contemporary—Cunning Plans, Spinners, and Ideologues: Blackadder and Baldrick Try Accounting for Economic Reality. *Accounting and the Public Interest*, 6(1), 45-50.
 - Lee, T.A. (2009a). Financial accounting theory. In J.R. Edwards, & S.P. Walker (Eds.), *The Routledge Companion to Accounting Theory*. (pp. 139–161). Routledge Taylor & Francis Group.
 - Lee, T. A. (2009b). The ontology and epistemology of social reality in accounting according to Mattessich. *Accounting and the Public Interest*, 9(1), 65-72.
 - Lee, T., and P. Williams. (1999). Accounting from the inside: Legitimizing the accounting academic elite. *Critical Perspectives on Accounting* 10 (6): 867–895.
 - Livne, Gilad. (2013). Threats to auditor independence and possible remedies. *Q-Finance*: pp.1-13.
 - Loewenstein, G., Moore, D.A, & Bazerman, M.H. (2002). Enron failures show U.S. auditing system is in dire need of big change. *Pittsburgh Post-Gazette*, January 15, p. 11–C.
 - Macintosh, N. B. (2006). COMMENTARY—Accounting—Truth, Lies, or “Bullshit”? A Philosophical Investigation. *Accounting and the public Interest*, 6(1), 22-36.
 - Macintosh, N. B. (2006). Commentary: The FASB and accounting for economic reality: Accounting—Truth, Lies, or “Bullshit”: A philosophical investigation. *Accounting and the Public Interest*, 6(2006), 22-36.
 - Macintosh, N. B., T. Shearer, D. B. Thornton, and M. Welker. (2000). Accounting as simulacrum and hyperreality: Perspectives on income and capital. *Accounting, Organizations and Society* 25(1): 13– 50
 - MacNeal, K. (1939). *Truth in Accounting*. University of Pennsylvania Press.
 - Mano, R. M., Mouritsen, M. and Pace, R. (2006). “Principles -based accounting.” *The CPA Journal*. Feb. 76 (2): 60-63.
 - Mattessich, R. V. (2009). FASB and social reality—An alternate realist view. *Accounting and the Public Interest*, 9(1), 39-64.
 - Mattessich, R. (2013). *Reality and Accounting: Ontological Explorations in the Economic and Social Sciences*. /new. Routledge., York, NY.
-

-
- Mautz, R. K. (1988). Public accounting: which kind of professionalism. *Accounting Horizons*. Sep 2 (3), 121.
 - Mautz, R. K., & Sharaf, H. (1961/2006). *The Philosophy of Auditing*. Sarasota, FL: American Accounting Association.
 - McKenna, F. (2013). Five auditor independence issues PCAOB SAG not yet addressed. Re: The Auditors. 28 June 2023 Retrieved from: <http://retheauditors.com/2013/11/11/five-auditor-independence-issues-pcaob-sag-not-yet-addressing/>.
 - McKernan, J. F., & Kosmala, K. (2007). Doing the truth: religion–deconstruction–justice, and accounting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.20 (5), 729-746.
 - Menon, K. & Williams, D. (2001). Long-term Trends in Audit Fees. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 20, (1), 115.
 - Mouck, T. (2004). Institutional reality, financial reporting and the rules of the game. *Accounting, Organizations and Society*, 29(5-6), 525-541.
 - Murnighan, J. K., & Bazerman, M. H. (1990). A perspective on negotiation research in accounting and auditing. *The Accounting Review*, 65(3), pp.642-657.
 - Nahapiet, J. (1988). The rhetoric and reality of an accounting change: A study of resource allocation. *Accounting, Organizations and Society*, 13(4), 333-358.
 - Nelson, M.W., Elliott, J.A. & Tarpley, R.L. (2002). Evidence from Auditors about Managers' and Auditors' Earning Management Decisions. *The Accounting Review*, 77, supplement, 175-202.
 - Nouri, H., & Lombardi, D. (2009). Auditors' independence: An analysis of Montgomery's auditing textbooks in the 20th century. *Accounting Historians Journal*, 36(1), pp. 81-112.
 - Nurnberg, H. (2015). Changing perceptions of US standard setters concerning the basic objectives of corporate financial reporting. *Accounting Historians Journal*. 42(1و) 61-83.
 - O'Connor, S. M., (2002), The inevitability of Enron and the impossibility of 'auditor independence' under the current audit system (March 1). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=303181>
 - O'neil, C. (2017). *Weapons of Math Destruction: How Big Data Increases Inequality and Threatens Democracy*. Crown.

-
- Parker, R. H., Wolnizer, P. W., & Nobes, C. (Eds.). (1996). *Readings in True and Fair*. Taylor & Francis.
 - Popper, K. R. (2020). *The Open Society and Its Enemies* (Vol. 115). Princeton University Press.
 - Previts, G.J. (1992). Financial Reporting in an Investor Fund Economy: Regulation and Report to Portfolio Investors. *Research in Accounting Regulation*, 6, 201-210.
 - Reiter, S. A., & Williams, P. F. (2004). The philosophy and rhetoric of auditor independence concepts. *Business Ethics Quarterly*, 14(3), pp. 355-376.
 - Ronen, J. (2006). A proposed corporate governance reform: Financial statements insurance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 23(1-2), pp.130-146.
 - Ronen, J. (2010). Corporate audits and how to fix them. *Journal of Economic Perspectives*, 24(2), pp.189-210.
 - Ronen, J., & Sagat, K. A. (2007). The public auditor as an explicit insurer of client restatements: A proposal to promote market efficiency. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 22(3), pp.511-526.
 - Rudkin, K. (2007). Accounting as myth maker. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 1(2), 13.
 - Sanchez, M. H, Agoglis, C. P. and Hatfield, R. C. (2007). The effect of auditors' use of reciprocity-based strategy on auditor –client negotiations. *The Accounting Review*. 83(1): 241-263.
 - Sahnoun, M. H., & Zarai, M. A. (2011). Auditor-auditee negotiation: Effects of auditor independence and expertise in Tunisian context. *International Journal of Critical Accounting*, 3(1), 91-106.
 - Shockley, R.A. (1981). Perceptions of auditors' independence: An empirical analysis. *The Accounting Review*, LVI, (4), pp.785-800.
 - Sikka, P., & Stittle, J. (2019). Debunking the myth of shareholder ownership of companies: Some implications for corporate governance and financial reporting. *Critical Perspectives on Accounting*, 63, 1-14.
 - Squires, S. E., Smith, C. J., McDougall, L and Yeack, W. R. (2003). *Inside Arthur Anderson: Shifting Values, Unexpected Consequences*. New York, NY: Prentice Hall, Financial Times.
-

-
- Statement on Accounting Theory and Theory Acceptance (SATTA). (1977). American Accounting Association Committee on Concepts and Standards for External Financial Reports. Sarasota, FL: American Accounting Association.
 - Sterling, R. R. (1988). Confessions of a failed empiricist. *Advances in Accounting*, 6(1), 3-35.
 - Taylor, M. H., DeZoort, F. T., Munn, E., & Thomas, M. W. (2003). A proposed framework emphasizing auditor reliability over auditor independence. *Accounting Horizons*, 17(3), pp.257-266.
 - Tagesson, T., & Eriksson, O. (2011). What do auditors do? Obviously they do not scrutinise the accounting and reporting. *Financial Accountability & Management*, 27(3), 272-285.
 - Torriero, E.A. 2002b. Former lead partner testifies to close ties between Andersen, Enron. *Knight Ridder Tribune Business News*. Washington: May (14), 1.
 - The CPA Managing Partner Report. (2004). Expect to Pay More to Recruit, Retain, March. 20, (3):5-7
 - Thompson, G. (1991). Is accounting rhetorical? *Methodology*, Luca Pacioli and printing. *Accounting, Organizations and Society*, 16(5-6), 572-599.
 - Tinker, T. (1985) *Paper Prophets: A Social Critique of Accounting*, Praeger Pub Text, Santa Barbara, CA.
 - Tinker, A.M., Merino, B.D., & Neimark, M.D. (1982). The normative origins of positive theories: ideology and accounting thought. *Accounting, Organizations and Society*, 7, (2), pp.167-200.
 - Tinker, T., and T. Puxty. 1995. *Policing Accounting Knowledge: The Market for Excuses* Affair, Markus Weiner Publishers, Princeton, NY.
 - Tinker, A., & Sy, A. (2017). Politicisation of the professions. *International Journal of Economics and Accounting*, 8(1), pp.61-66.
 - Turnbull, S. (2006). How can auditors lie about being independent? *Keeping Good Companies*, 58(10), p. 584.
 - Tuttle, B., and J. Dillard. 2007. Beyond competition: Institutional isomorphism in the U.S. accounting research. *Accounting Horizons* 21 (4): 387–409.

-
- Vakkur, N. V., McAfee, R. P., & Kipperman, F. (2010). The unintended effects of the Sarbanes–Oxley Act of 2002. *Research in Accounting Regulation*, 22 (1), 18-28.
 - Wang, K. J., & Tuttle, B. M. (2009). The impact of auditor rotation on auditor–client negotiation. *Accounting, Organizations & Society*, 34(2), 222-243.
 - Watts, R. L., & Zimmerman, J. L. (1979). The demand for and supply of accounting theories: The market for excuses. *The Accounting Review*, 54 (2), 273-305.
 - Watts, R. L. and Zimmerman, J. L. (1986). *Positive Accounting Theory*. New Jersey: Printice-Hall.
 - West, B.P. (2003). *Professionalism and Accounting Rules*. New York, NY: Routledge.
 - Windmüller, R. (2000). The auditor market and auditor independence. *European Accounting Review*, 9(4), 639-642.
 - White, G. I., Sondhi, A.A. & Fried, D. (2003) *The Analysis and the Use of Financial Statements* (3rd edition), Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
 - Williams, P. F. (2001). Who gets to speak and what must they say? A commentary on the Briloff affair. *Critical Perspectives on Accounting* 12 (2): 213–219.
 - Williams, S. J. (2003). Assets in accounting: reality lost. *Accounting Historians Journal*, 30(2), 133-174.
 - Williams, P. F. (2006). COMMENTARY—Accounting for Economic Reality: Whose Reality, Which Justice? *Accounting and the public interest*, 6(1), 37-44.
 - Williams, P. F. (2017). Jumping on the wrong bus: Reflections on a long, strange journey. *Critical Perspectives on Accounting*, 49, 76-85.
 - Williams, P.F. & Ravenscroft, S.P. (2015). Rethinking decision usefulness. *Contemporary Accounting Research*. 32 (2), 763-788.
 - Xu, Y., & Wang, K. J. (2004, August). Whither the public accounting as a profession: Auditor independence and non-audit services. Paper presented at the 10th World Congress and the AAA annual meeting both in August.
 - Young, J. J. (2006). Making up users. *Accounting, Organizations and Society*. 31(6), 579-600.

أثر التحول الرقمي على وظائف إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية

يزن وائل العطيات

طالب ماجستير إدارة الموارد البشرية، كلية الأعمال، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن

هيثم حمود الشبلي

أستاذ بقسم نظم المعلومات الإدارية، كلية الأعمال، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن
alshibly@bau.edu.jo

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بمتطلبات تطبيقه (التخطيط الاستراتيجي، البنية التحتية، القيادة التحويلية، التغيير التنظيمي) على وظائف إدارة الموارد البشرية (التخطيط للموارد البشرية، إدارة الأداء، التوظيف، تصميم العمل، التدريب) في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية ولتحقيق أهداف الدراسة وللإجابة عن أسئلتها استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة ميدانية، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات من عينة الدراسة والمتمثلة بالعاملين في مديريات دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية تم اختيارهم بطريقة العينة الملائمة والتي تكونت من (383) استجابة من العاملين دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها وجود درجة متوسطة في مستوى التحول الرقمي في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية؛ كما أظهرت النتائج وجود درجة متوسطة في مستوى وظائف إدارة الموارد البشرية في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية؛ كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعة على وظائف إدارة الموارد البشرية بأبعاده مجتمعة.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، التخطيط الاستراتيجي، البنية التحتية، القيادة التحويلية، التغيير التنظيمي، وظائف إدارة الموارد البشرية، تخطيط الموارد البشرية، إدارة الأداء، التوظيف، تصميم العمل، التدريب.

The Impact of Digital Transformation on Human Resources Management Functions: An Applied Study on the Jordanian Income and Sales Tax Department

Yazan Wael Abed Al-Razaq Al-Atiyat

Master's student in Human Resources Management, College of Business, Al-Balqa Applied
University, Jordan

Haithm Hmoud Al-Shibly

Professor, Department of Management Information Systems, College of Business, Al-Balqa
Applied University, Jordan
alshibly@bau.edu.jo

Abstract

This study aimed to identify the impact of digital transformation and its application requirements (strategic planning, infrastructure, transformational leadership, organizational change) on human resource management functions (human resource planning, performance management, recruitment, work design, training) in the Jordanian Income and Sales Tax Department.

To achieve the objectives of the study and to answer its questions, the study used the analytical-descriptive approach through a field study, and the questionnaire was used as a tool to collect data from the study sample, which is represented by employees in the directorates of the Jordanian Income and Sales Tax Department.

The sampling method used was convenience sampling and consisted of 383 responses. The study reached a set of results, the most prominent of which was the presence of a medium degree in the level of digital transformation in the Jordanian Income and Sales Tax Department. The results also showed that there is a

statistically significant effect at the level ($0.05 \geq \alpha$) of the digital transformation with its dimensions combined on the functions of human resources management with its dimensions combined.

Keywords: Strategic Planning, Infrastructure, Transformational Leadership, Change Organizational, Human Resource Management Functions, Human Resource Planning, Performance Management, Recruitment, Work Design, Training.

1. المقدمة

يشهد العالم تقدماً تكنولوجياً متسارعاً يلقي ويشمله على كافة المجالات: الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، وأصبحت تقنية المعلومات جزءاً لا يتجزأ من تفاعل الناس سواء أكان في العمل أم التعليم أم في الوصول إلى المعرفة والمعلومات، الأمر الذي فرض على منظمات الأعمال التحول لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أعمالها المختلفة لكي تكون أكثر استجابة ومرونة في العمل وقدرة على الابتكار والتجديد، وبهذه السمات تتمكن من مواكبة العصر ومواءمة الاحتياجات المتجددة بشكل أسرع لتحقيق النتائج المرجوة من أعمالها والسير نحو النجاح (شعلان، 2016)، و كنتيجة لهذا التقدم التكنولوجي فقد ظهر ما يسمى بالتحول الرقمي وهو عملية تغيير في الطريقة التي تتم بها العمليات وتقديم الخدمات وذلك باستخدام التكنولوجيا الرقمية والأعمال المبتكرة، وقد يبدو أنه مجرد تنفيذ حل تكنولوجي، ولكنه في حقيقة الأمر هو الجمع بين التكنولوجيا الرقمية والعوامل البشرية (Norton, Shroff, & Edwards, 2020) عبر الانتقال من نظم العمل التقليدية إلى النظم الالكترونية القائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كبرنامج شمولي، يشمل المنظمة، ويشمل آليات وأساليب عملها داخلياً وخارجياً وخاصة العاملين بها.

يعتبر التحول الرقمي واحداً من أبرز الظواهر التي تؤثر في قطاعات الصناعة والخدمات والتعليم والأعمال اليوم (Sandkuhl, 2017)، حيث أصبح التحول الرقمي أمراً ضرورياً لمعاصرة المنظمات التحولات البيئية وتحقيق الكفاءة والفاعلية والسرعة في اتخاذ القرارات المختلفة والاستجابة لتلك التحولات، ولتتمكن المنظمات من جني فوائد هذا التحول لابد من الاستثمار وتنمية وتطوير رأس مالها البشري، حيث لا يمكن تحقيق التحول الرقمي الناجح من دون وجود رأس مال بشري قادر على قيادة هذا التحول وتعزيزه في المستقبل (Santos, 2019؛ Alshibly, 2011; 2014)، ومما أدى الى تزايد هذا الاهتمام التغيرات البيئية المفاجئة التي فرضتها العديد من الظواهر البيئية والصحية والتي منها جائحة كورونا، فقد وجدت منظمات الاعمال نفسها فجأة مجبرة على تبني

واستخدام تطبيقات التقنيات الرقمية المختلفة لضمان استمرارية اداؤها لأعمالها والتي من ضمنها ادارة مواردها البشرية وذلك الذي ساهم في تغيير جذري لأنماط العمل والتنظيم والاتصال الإداري فيها، الامر الذي يستدعي اهمية دراسة أثر التحول الرقمي على ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية و أصبح موضوع تبيان طبيعة هذه العلاقة من الموضوعات المهمة التي تحتاج إلى بحث معمق.

2. مشكلة الدراسة وأسئلتها

نعيش اليوم تقدماً تكنولوجياً أدى إلى تغييرات في نماذج العمل وطرقه بداية من تغيير العمل التقليدي الورقي وتحويله إلى نموذج محوسب وبعدها تتابعت التغييرات وصولاً إلى التحول الرقمي الذي يفرض على المنظمات تغيير طريقة تصميم نماذج العمل فيها وابتكار طرق جديدة في تقديم خدماتها ومنتجاتها وبتيح أشكالاً عديدة من العمل المرن (كالعمل عن بعد والعمل من المنزل)، مما يؤثر بدوره على وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية في هذه المنظمات ودورها في تحديد منهجيات جديدة لإدارة هذه الموارد (عبد الرحمن، 2019)، وتبعاً لهذه التغييرات التي من المتوقع أن تؤثر في دور وطبيعة ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية، حيث لا يزال أثر التحول الرقمي على هذه الوظائف في منظمات الأعمال غير محدد بشكل واضح، لقلة الأدبيات المتعلقة بقياس وتحديد مثل هذا الأثر، حيث أشارت العديد من الدراسات مثل دراسة (Fenech, Baguant, & Ivanov, 2019) ودراسة (Chán & Balková, 2022) إلى أهمية البحث في الدور المتغير لإدارة الموارد البشرية في أوقات التحول الرقمي، حيث أشارت أيضاً دراسة (Cetindamar, Abedin, & Shirahada, 2021) إلى أهمية الموارد البشرية في التحول الرقمي وأهمية تطوير مهارات وتأهيل العاملين للتفاعل مع التقنيات الرقمية، وبالإضافة إلى توصية دراسة (محمد، 2022) و(شحاتة، 2022)، و(خميس، 2021)، و(عساف وعبد ربه، 2021)، و(رشوان وقاسم، 2020) بإجراء مزيد من البحث في التحول الرقمي للاطلاع على مختلف جوانبه والتعرف على أثره فيما يتعلق بممارسات ووظائف الموارد البشرية وإدارتها.

من جانب آخر تعتبر دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية من المنظمات الحكومية الساعية لمواكبة التطورات التكنولوجية التي تساعد على انجاز أعمالها وتقديم خدمة مميزة للمواطنين، وتلعب إدارة الموارد البشرية دوراً كبيراً في العمل الإداري فيها، باعتبارها المسؤولة عن أهم مورد فيها والتي تعمل على إدارته والتعامل معه في كافة الظروف وفي ظل المستجدات العالمية التي أجبرت المنظمات على الإسراع في التحول رقمياً وما نجم عنه من تغييرات في طرق إنجاز الأعمال واعتماد أنظمة إلكترونية في تقديم خدماتها المختلفة وللاتصال والتواصل مع كواردها، وبما أنّ هناك فجوة في الأدبيات المتعلقة بقياس مثل هذا الدور، لذا فإنّ

الغرض من الدراسة هو التعرف على طبيعة وماهية التحول الرقمي وأثره على وظائف إدارة الموارد البشرية في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، واستناداً الى ما سبق يمكن توضيح مشكلة الدراسة بصورة أكبر من خلال طرح التساؤلات البحثية الآتية ومحاولة الإجابة عنها.

السؤال الرئيسي للدراسة: ما أثر التحول الرقمي على وظائف إدارة الموارد البشرية في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الاردنية؟

ويتفرع عنه الأسئلة البحثية التالية:

1. ما مستوى التحول الرقمي في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية؟
2. ماهية وطبيعة وظائف إدارة الموارد البشرية في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية؟
3. ما أثر التحول الرقمي بأبعاده مجتمعه على تخطيط الموارد البشرية؟
4. ما أثر التحول الرقمي بأبعاده مجتمعه على إدارة الاداء؟
5. ما أثر التحول الرقمي بأبعاده مجتمعه على التوظيف؟
6. ما أثر التحول الرقمي بأبعاده مجتمعه على تصميم العمل؟
7. ما أثر التحول الرقمي بأبعاده مجتمعه على التدريب؟

3. أنموذج الدراسة

بناءً على الأبحاث والأدبيات السابقة وبعد تحديد مشكلة البحث، تم تصميم أنموذج الدراسة لتحقيق أهدافها في ضوء العلاقات والتأثيرات المفترضة بين متغيري التحول الرقمي ووظائف إدارة الموارد البشرية. يتكون الأنموذج من متغير مستقل واحد هو التحول الرقمي ويتم قياسه بأربعة أبعاد فرعية تمثل متطلبات تطبيق التحول الرقمي وهي: التخطيط الاستراتيجي، البنية التحتية، القيادة التحويلية، والتغيير التنظيمي. تم اختيار هذه الأبعاد الفرعية استناداً إلى استعراض الأدبيات والدراسات السابقة التي أكدت أنها الأكثر تمثيلاً للمتغير المستقل، ومن بين هذه الدراسات: دراسة (حماد، 2020) و(عطية، 2022) و(شحادة، 2022) و(حماده، 2022) و(عبد العزيز، 2022) و(الطبال، 2020) (Betchoo, 2016) و(Jackson & Dunn-Jensen, 2021) و(Alshibly & Alzubi, 2022)، واشتمل أنموذج الدراسة على متغير تابع يمثل وظائف إدارة الموارد البشرية ويتم قياسه بخمسة أبعاد

• فرضيات الدراسة

تمت صياغة الفرضية بطريقة النفي من أجل الاجابة على أسئلة الدراسة كما يلي:
الفرضية الرئيسية:

H0.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعه على وظائف إدارة الموارد البشرية بأبعاده مجتمعه.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

H0₁₋₁: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعه على تخطيط الموارد البشرية

H0₁₋₂: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعه على إدارة الأداء.

H0₁₋₃: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعه على التوظيف.

H0₁₋₄: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعه على تصميم العمل.

H0₁₋₅: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعه على التدريب.

• أهداف الدراسة

تتلخص أهداف الدراسة بالآتي:

1. توضيح مفهوم التحول الرقمي وأهميته، والكشف عن واقع تطبيقه واستخدامه في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية.

2. التعرف على طبيعة وظيفة إدارة الموارد البشرية في هذه الدائرة وماهيتها.

3. تحليل العلاقة ومستوى تأثير التحول الرقمي على وظائف إدارة الموارد البشرية في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية.

4. تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي يمكن أن تُسهم في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية في الدائرة المذكورة في ظل التحول الرقمي.

• أهمية الدراسة

تتجلى أهمية هذه الدراسة في تقديمها لفوائد متعددة، حيث تميزت بأهميتين رئيسيتين:

الأهمية الأولى: الأهمية النظرية والأكاديمية، حيث من المتوقع أن تسهم الدراسة في إثراء المعرفة الأكاديمية من خلال توفير إطار نظري لمتغيرات الدراسة، وهي مفهومي التحول الرقمي ووظائف إدارة الموارد البشرية في سياق التحول الرقمي ويأتي ذلك من أهمية الموضوعات التي ستتم معالجتها في الدراسة، حيث أصبح البحث في تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية محل اهتمام متزايد في الآونة الأخيرة، ومن المتوقع أن تُسهم هذه الدراسة في إثراء الأدب الإداري العربي من خلال توضيح مفاهيم وأبعاد المتغيرات الرئيسية والفرعية، وذلك من خلال جمع وتحليل الدراسات والآراء السابقة للباحثين في هذا الإطار.

الأهمية الثانية: الأهمية التطبيقية، حيث من المتوقع أن تسفر الدراسة من خلال البحث الميداني عن مجموعة من النتائج والتوصيات التي قد تساعد في تقديم رؤية واضحة لصانعي القرار حول تأثيرات التحول الرقمي وسبل التعامل معها في سياق إدارة الموارد البشرية. ومن المتوقع أن تُقدم الدراسة مجموعة من المقترحات التي قد تسهم في توجيه القادة في مجال إدارة الموارد البشرية نحو كيفية مواكبة التقدم الرقمي والتكنولوجي.

4. الإطار النظري والدراسات السابقة

• مفهوم التحول الرقمي

يعتبر التحول الرقمي من المفاهيم التي لاقت اهتمام من كافة القطاعات وغيرت في اتجاهات الحكومات حول كيفية تقديم خدماتها وتجويدها وتسهيل عملية الحصول عليها، فقد أصبح التحول الرقمي استراتيجية تتبعها الدول لتحسين خدماتها وتنمية اقتصادها، وأصبح ضرورة لكافة المنظمات لما يوفره من تحسين في الأداء التنظيمي والكفاءة التشغيلية وزيادة قدرتها التنافسية وتحقيق النمو والازدهار لها (شحادة، 2020). يعرف

التحول الرقمي بأنه قدرة المؤسسات علي الانتقال من النظام التقليدي إلي النظام الرقمي القائم علي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع مجالات العمل، لإحداث تحول جذري في طريقة العمل عن طريق الاستفادة من التطور التقني الكبير بما ينعكس علي تحقيق أداء وظيفي متميز ويعزز القيمة التنافسية لهذه المنظمات (عثمان ، 2022)، ويعرف أيضاً بأنه التحول العميق والمتسارع لأنشطة الأعمال والعمليات والكفاءات والنماذج للاستفادة بشكل كامل من التغييرات والفرص الخاصة بالتقنيات الرقمية وتأثيرها عبر المجتمع بطريقة استراتيجية ومحددة الأولويات (ElMassah & Mohieldin, 2020).

وبين (Schallmo & Daniel, 2018) إلى أن التحول الرقمي يعتبر تغييراً مستداماً في عمليات المنظمة ونماذج عملها من خلال مبادرات الرقمنة ذات القيمة المضافة، الهادفة إلى تحسين الأداء التنظيمي وفي هذا السياق، يُعرّف (Matarazzo, Penco, Profumo, & Quaglia, 2021) التحول الرقمي بأنه الطريقة التي تستخدم بها المنظمة التقنيات الرقمية لتطوير نموذج رقمي جديد يساعد على خلق قيمة أكبر للمنظمة وتغيير نماذج أعمال المنظمات للاستفادة من الإمكانيات التي توفرها التقنيات الجديدة في زيادة قيمة المنظمة. ومن وجهة نظر (Teichert, 2019)، يُعتبر التحول الرقمي عملية تغيير تدريجي تبدأ بتبني واستخدام التقنيات الرقمية، ثم تتطور إلى تحول رقمي شامل للمؤسسة. حيث يبدأ هذا التغيير بالانتقال من نظام تقليدي إلى نظام قائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع مجالات العمل هذا الانتقال يتطلب مجموعة من المتطلبات الاستراتيجية والبشرية والثقافية والمالية والتشريعية والأمنية (أمين، 2018)، فعلى هذا الأساس، فالتحول الرقمي يعني عملية اعتماد المنظمات على نماذج عمل وتقديم منتجات وخدمات مصممة ومبنية من خلال التقنيات الرقمية (البار والمرجحي، 2018) ووفقاً ل (Vial, 2021) فإن التحول الرقمي عملية تستجيب فيها المنظمات للتغيرات التي تحدث في بيئتها باستخدام التقنيات الرقمية لتغيير عمليات خلق القيمة بها وهذه العملية مستمرة تساعد المنظمات للتكيف مع متطلبات عملائها وأسواقها عبر توظيف القدرات الرقمية من أجل ابتكار نماذج عمل جديدة ومنتجات وخدمات تمزج بسلاسة الأعمال الرقمية واليدوية وتجارب الزبائن مع تحسين الكفاءة التشغيلية والأداء التنظيمي في نفس الوقت (سلايمي وبوشي، 2019) ويرى (Norton et al., 2020) بان التحول الرقمي لا يقتصر فقط على تنفيذ الحلول التكنولوجية، بل يتعلق أيضاً بموائمة التقنيات الرقمية مع العوامل البشرية والتنظيمية. ويشير مريم، (2020) إلى أن التحول الرقمي ظاهرة معقدة عند تنفيذه وإدارته، وعند الإلمام بالمفهوم يمكن النظر إليه من بعدين الأول: بعد تنظيمي بمعنى التحول القائم داخل المؤسسة، والثاني: حسب السياق بمعنى التحول في البيئة، وبالنتيجة فإن التحول الرقمي قائم بالتفاعل مع طرفين الأول مع الزبائن والطرف الثاني خاص بالتكيف الداخلي للمؤسسة من

خلال العمليات والتنظيم الذي يسمح لها بالاستجابة لتوقعات السوق. في حين يرى (الجبير، 2021) أن التحول الرقمي يشكل تغييراً في طريقة عمل المنظمات، حيث يقلل من العمل التقليدي، ويزداد وقت التفكير في التطورات، يؤدي هذا التحول إلى تسريع سير العمل، مما يساهم في استخدام التكنولوجيا لخدمة العملاء بشكل أفضل وأسرع، كما يساهم في زيادة كفاءة سير العمل وتقليل الأخطاء وزيادة الإنتاجية. ويتضح من ذلك أن التحول الرقمي ينطوي على عملية تبني تدريجي للمنظمات لنماذج عمل مبنية على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة، بهدف تحسين جودة خدماتها وتعزيز الأداء التنظيمي.

• أهمية وفوائد التحول الرقمي والتحديات التي تواجهه

يعتبر التحول الرقمي من أساليب العمل الهامة التي تمكن المنظمة من حسن التعامل مع مختلف التحديات، ويجعلها أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع مختلف الظروف البيئية المحيطة عبر اعتماد استراتيجيات التطوير والتحسين المستمر، وتوفير تجربة أفضل للعملاء من حيث السرعة والمرونة والدقة والتكلفة (عساف وعبد ربه، 2021). ويساهم في ربط القطاعات والدوائر ببعضها، ويتيح المزيد من امكانيات التعاون والتنسيق، ويعمل على إتاحة الخدمات بشكل أسهل وأسرع ومرن (في أي وقت وأي مكان) (علام، 2022) ويساهم في تلبية توقعات الجمهور بتحسين الخدمات (البار والمرجحي، 2018)، ويمكن المنظمة من المنافسة والحفاظ على قدرتها التنافسية (علام، 2022). وتحقيق الرضا للجمهور وتحسين تجربتهم من خلال التوظيف الأمثل للتكنولوجيا لتطوير الخدمات المقدمة (Schwertner, 2017). ويتيح للمنظمة فرصة التوسع والانتشار والوصول إلى مختلف الشرائح من العملاء وتخطي العوائق الجغرافية دون الحاجة إلى المزيد من الفروع المادية (شحادة، 2022).

يتمتع التحول الرقمي بالعديد من المزايا التي تسمح للمنظمة بزيادة قدرتها التنافسية وتوفير فرص للابتكار وتطوير الخدمات والمنتجات وإدخال التحسينات عليها، بالإضافة إلى زيادة الأرباح وتمكين المنظمة من إدارة مواردها بشكل أفضل (عطية، 2022). ومن فوائد التحول الرقمي أيضاً أنه يحسن من جودة خدمات ومنتجات المنظمة، ويبسط ويقلل الجهد المبذول من العملاء للحصول عليها، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية والأداء التنظيمي، وتقليل الإنفاق الحكومي على الخدمات ورفع مستوى أدائها. ويُمكن من تقديم خدمات مبتكرة، وبالتالي يساهم في تنمية ثقافة الإبداع والابتكار لتقديم الخدمات بعيداً عن الطرق التقليدية. كما يُساعد المنظمات على التوسع والانتشار في نطاق أوسع، والوصول إلى شرائح أكبر من المتعاملين، وبناء نماذج أعمال جديدة تساعد على تبسيط الإجراءات

وتقليل وقت تقديم الخدمة، والتخلص من العمليات التقليدية، وزيادة الكفاءة والفاعلية التنظيمية في المنظمات على اختلاف أنواعها. ويزيد من سرعة ومرونة ودقة تلقي الخدمة (عرسلان وعبد الرزاق، 2022) و(شديد، 2021). تواجه المنظمات العديد من التحديات أثناء عملية التحول الرقمي، منها ما يتعلق في المشكلات التكنولوجية أو في وضع الاستراتيجية السليمة أو في القيادة أو في الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، وكما يجب أن يتمشى التحول الرقمي للمنظمات مع توقعات العملاء المتغيرة، والتحول الثقافي، والسياسات التنظيمية، وتحديد المعارف والمهارات اللازمة لتنفيذ واستخدام التقنيات الجديدة. وتتطلب هذه التحديات من المنظمات زيادة الوعي والاستعداد لعمليات التحول (Limani, et al., 2018) ومن التحديات التي تواجه المنظمات أثناء قيامها بالتحول الرقمي مقاومة التغيير (Rodríguez-Abitia & Bribiesca-Correa, 2021) والافتقار إلى البنية التحتية اللازمة للتحول الرقمي (يونس، 2019) والفجوة بين الأجيال الذين يعتبرون من مواطني التقنيات الرقمية وبين من يتعين عليهم التكيف وتعلم استخدام التقنيات الرقمية (Trifonov & Shorokhova, 2019) ونقص الكفاءات البشرية القادرة والمدرية على تطبيق التحول الرقمي واستمراريته، حيث يعتبر المورد البشري من أهم عناصر نجاح التحول الرقمي (شحادة، 2022). وتشمل التحديات أيضًا تحديات الأمن السيبراني والتخوف من مخاطر أمن المعلومات نتيجة لاستخدام التقنيات الرقمية (رشوان وقاسم، 2020) والافتقار لرؤية واستراتيجية واضحة للتحول الرقمي (شحادة، 2022).

• أبعاد التحول الرقمي

1. التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي

يُعَدُّ التخطيط الاستراتيجي أساسيًا في عمليات التحول الرقمي، حيث يوفر الأسس والقواعد لاتخاذ وصنع القرارات وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف، ويساعد المنظمة على مواجهة حالة عدم التأكد وتوقع التطورات المستقبلية، ويمكن للمنظمة من خلاله الوصول إلى غاياتها وأهدافها ويدعم عملية الرقابة من خلال متابعة تقدمها وتحديد المسار الصحيح لتحقيق رؤيتها (Kerzner, 2019)، يُمكن التخطيط الاستراتيجي للمنظمة من التعرف على نفسها وعلى الفرص المتاحة للاستثمار فيها وتحديد التهديدات المحتملة لتجنبها (جيد الله، 2022)، وتشير العديد من الدراسات إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي، حيث توصي دراسة (علام، 2022) ودراسة (رشوان وقاسم، 2020) ودراسة (عطية، 2022) بضرورة التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي، حيث يتيح للمنظمة رؤية واضحة وقابلة للتطبيق ويُسهِّل فهم البيئة الخارجية والداخلية وتحديد الفرص والتهديدات والاحتياجات الضرورية لتحقيق التحول الرقمي، وأشارت

دراسة (عطية، 2022) إلى أن التخطيط الاستراتيجي من العوامل الحاسمة لنجاح التحول الرقمي لما يوفره من مسح وتحليل للبيئة الخارجية والبيئة الداخلية ويطلع المنظمة على الفرص والتهديدات والاحتياجات اللازمة للتحول الرقمي، وأوصى (محمد وغنام، 2022) بضرورة وضع استراتيجية للتحول الرقمي، حيث اعتبر (حطبة، 2020) أن غياب الرؤية والاستراتيجية من التحديات التي تحول دون نجاح التحول الرقمي في منظمات الاعمال.

2. البنية التحتية للتحول الرقمي

تُعَدُّ البنية التحتية للتحول الرقمي من الجوانب الأساسية والضرورية في سياق العمليات الرقمية وتقديم الخدمات عبر الإنترنت. فهي تشمل مجموعة من العناصر التكنولوجية والبنية التحتية المادية والبرمجيات التي تدعم وتمكّن عمليات التحول الرقمي وغيرها (بوضاية، 2019). يُعتبر التطوير والتحسين المستمر في هذه البنية التحتية أمراً بالغ الأهمية لضمان نجاح عمليات التحول الرقمي وتحقيق الأهداف المنشودة. تتضمن البنية التحتية العديد من العناصر الأساسية مثل الشبكات الاتصالية، وأنظمة الحوسبة، والأجهزة المتنوعة، وبرمجيات الخدمات، وخوادم البيانات، ومرافق التخزين، والتطبيقات المتنوعة المستخدمة في العمليات الرقمية. وتُعَدُّ هذه البنية التحتية عاملاً حاسماً في تمكين التحول الرقمي وضمان فاعلية وسلاسة عملياته (Alshibly et al., 2017؛ بوضاية، 2019).

أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية البنية التحتية للتحول الرقمي. ففي دراسة أجراها (Vogelsang et al., 2018)، تم التأكيد على دور البنية التحتية كعامل رئيسي في نجاح عمليات التحول الرقمي. بينما أوصت دراسة أخرى قام بها (عبد العزيز، 2022) بالتركيز على ضرورة تطوير البنية التحتية وتحسينها كخطوة أساسية لضمان تحقيق النجاح في التحول الرقمي. وتؤكد دراسة أخرى (شحادة، 2022) على أهمية البنية التحتية كمتطلب أساسي لنجاح عمليات التحول الرقمي، وتشدد على ضرورة الاهتمام بتطوير هذه البنية وتحسينها بما يتماشى مع تطورات واحتياجات التحول الرقمي.

3. القيادة التحويلية للتحول الرقمي

تعد القيادة التحويلية من الأساليب الإدارية الملائمة لقيادة التغيير في المنظمات وفي تعزيز قدرتها على التحسين والتطوير المستمر، وتهدف إلى توجيه وتوفير رؤية تقود عمل المنظمة بوضوح وتخلق المزيد من التناسق بين الأفراد والتنظيم بشكل يحقق أهدافهما معاً (فاروق ورايح، 2021)، وتعرف القيادة التحويلية

بأنها هي قدرة الإدارة العليا على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للمرؤوسين وتحفيزهم من خلال ممارسة وتبني الوسائل الكفيلة لبناء الثقة والاحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة، والذي يضمن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ووضع الرؤى وحل المشكلات نحو تنفيذ التحول الرقمي (محمد وغنام، 2022).

بينت العديد من الدراسات أهمية القيادة التحويلية في سياق التحول الرقمي، حيث أشارت دراسة (فاروق ورايح، 2021) إلى أن القيادة التحويلية تلعب دوراً حاسماً في تنفيذ رؤية التحول الرقمي وتحفيز الموظفين ومشاركتهم في تحقيق رؤية المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، تشير دراسة (محمد وغنام، 2022) إلى أن القيادة التحويلية تعمل على بناء وتنمية قدرات العاملين وتوفير الدعم القيادي والإداري اللازم لتحقيق رؤية التحول الرقمي في المنظمة. وأشار حماد، (2020) وعبد الرحمن، (2019) إلى ضرورة عدم إغفال دور القيادة في تنفيذ التحول الرقمي ودور إدارة الموارد البشرية في تطوير وإعداد هذه القيادات في كافة الإدارات والفروع لتنفيذ تطلعات المنظمة فيما يتعلق بالتحول الرقمي، و اوصت دراسة (علام، 2022) بتعيين القيادات القادرة على التعامل الكفؤ مع آليات التحول الرقمي لما لها من دور في انجاح عملية التحول الرقمي وأظهرت نتائج دراسة (الجيلانية وابن اعمر وصيد، 2022) أن القيادة التحويلية تؤثر ايجاباً على مستوى الأداء الوظيفي، فالقيادة التحويلية تعتبر مدخلاً لبناء وتنمية قدرات العاملين بشكل فاعل ومستمر لمواكبة التطورات التكنولوجية، وتوفر الدعم القيادي والإداري لجهود التحول الرقمي (النجم و ابراهيم، 2022)، وبشكل عام، يمكن الاستنتاج إلى إن القيادة القادرة على فهم وتبني التحول الرقمي وتوجيه المنظمة نحو تحقيقه هي عنصر حاسم في نجاح العملية. بالإضافة إلى ذلك، تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في تطوير وتأهيل القيادات المناسبة وتوفير الدعم اللازم للتحول الرقمي.

4. التغيير التنظيمي للتحول الرقمي

يعرف التغيير التنظيمي بأنه جهد مستمر طويل المدى، يهدف إلى تحسين قدرة المنظمة على التكيف مع التحديات وحل المشاكل التي تواجهها، وتجديد عملياتها من خلال إحداث تحول شامل في بيئتها التنظيمية، مع التركيز على تعزيز فاعلية جماعات العمل المختلفة داخل المنظمة. يعمل التغيير التنظيمي على مساعدة المنظمة على التكيف مع التحولات والتغيرات المستمرة في البيئة المحيطة بها، وضمان استمراريته في ظل هذه التحديات (بوطبة والهدى، 2016؛ محبوب، 2022). فالغيتير التنظيمي تحول موجه ومقصود ومخطط

له بعناية، لتحقيق التكيف البيئي، سواء داخليًا أو خارجيًا، بهدف تطوير القدرات التنظيمية لحل المشاكل وتجديد الذات، وتعزيز فاعلية العمليات التطويرية والابتكارية داخل المنظمة (ياغي، 2014؛ دودين، 2019).
تكمّن أهمية التغيير التنظيمي في أنه يُعد أساسًا للتحوّل الرقمي، حيث يتضمن التحوّل الرقمي التغيير في أساليب عمل المنظمة ويمثل عملية تغيير عميقة في الهياكل التنظيمية وتغيير في الثقافة التنظيمية (الطبال، 2020)، وكما أشارت دراسة لمحمد وغانم (2022)، يمكن أن يواجه تطبيق التحوّل الرقمي مقاومة من العاملين بالمنظمة نتيجة لصعوبة فهم فوائده وضرورته، الأمر الذي يبرز أهمية تغيير الثقافة التنظيمية كجزء من التغيير التنظيمي، وهو ما أشارت إليه دراسة شديد (2021). وتشير دراسة حماد (2020) إلى أهمية تهيئة البيئة التنظيمية والتركيز على الثقافة التنظيمية قبل التحوّل الرقمي، مشيرة إلى ضرورة تطوير الهياكل التنظيمية وتبني هياكل مرنة، وتعزيز دور فرق العمل الفاعلة (زايي وبعيطش، 2021).

ويتضمن التغيير التنظيمي في التحوّل الرقمي مجالات عدة، من أهمها التغيير في الهيكل التنظيمي من خلال إعادة هيكلة الوحدات الإدارية كاستحداث وحدات جديدة أو دمج وحدات أو إلغائها أو تغيير في اختصاصاتها وطرق الاتصال وتفويض الصلاحيات (عادل، 2021) والتغيير في الثقافة التنظيمية ويشمل تغيير مجمل القيم والمعتقدات والعادات وأساليب التفكير والتي تحاول المنظمة من خلالها تطوير السلوكيات (أحمد وكاري، 2020) والتغيير التكنولوجي من خلال تغيير في نظم وأساليب العمل المتبعة في المنظمة عبر إدخال التكنولوجيا (أحمد وكاري، 2020) والتغيير الاستراتيجي الذي يشمل تغيير الرؤية والرسالة استجابة للبيئة المحيطة (ملحم، 2022).

• وظائف إدارة الموارد البشرية في التحوّل الرقمي

تُعتبر إدارة الموارد البشرية من الإدارات الوظيفية الرئيسية في المنظمة، وهي أحد أهمها نظرًا لأنها تتعامل مع أهم وأكثر العناصر حساسية في عمليات المنظمة المختلفة، وتعتبر الموارد البشرية من موارد المنظمة الأكثر غموضًا وتعرضًا للتأثير من المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، تسعى إدارة الموارد البشرية إلى التعامل مع هذه التحديات بنجاح وإلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تضمن استمرارية المنظمة وقدرتها على البقاء والاستمرار (الهيبي، 2010).

تُعد وظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، إدارة الأداء، التوظيف، تصميم العمل، التدريب) أدوات رئيسية لإدارة رأس المال البشري وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (الهيبي، 2010)، والتي من

خلالها توضع استراتيجية الموارد البشرية بشكل متوائم مع استراتيجية المنظمة للتحويل الرقمي (Fenech, et al., 2019).

1. تخطيط الموارد البشرية للتحويل الرقمي

وظيفة تخطيط الموارد البشرية تعتبر الأولى والأكثر أهمية من بين وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث تهدف إلى وضع رؤية مستقبلية لحاجات المؤسسة من الموارد البشرية من حيث العدد والاختصاصات، مع مراعاة ما يتوفر في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والتغيرات المتوقعة. تقوم هذه الوظيفة بالتنبؤ بالتغيرات في بيئة الأعمال واعتبارها في تحديد احتياجات الموارد البشرية المستقبلية من حيث العدد والمهارات والقدرات (علي، 2020). وتُعرّف على أنها عملية التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للمنظمة من الموارد البشرية، سواء كانت من حيث العدد أو النوع، وتحديد الخطط اللازمة لتلبية هذه الاحتياجات لمواكبة التطورات والتغيرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية (الهيبي، 2010؛ رحاب وآخرون، 2020).

تُعد الموارد البشرية الأساس في التحويل الرقمي، ومن أهم مؤشرات جاهزية المنظمة للتحويل الرقمي (البلوشية والحرصي والعوفي، 2020)، يتطلب ذلك توفير كوادر مؤهلة قادرة على استخدام التقنيات الرقمية، بالإضافة إلى تخطيط رؤى وعمليات التحويل الرقمي وتنفيذها بكفاءة وفاعلية مع ايمان بأهمية التحويل الرقمي (البربري، 2021)، وكما يتضمن تخطيط الموارد البشرية للتحويل الرقمي، تحديد احتياجات المنظمة بدقة من الموارد البشرية كماً ونوعاً، بالإضافة إلى تخطيط للمسار الوظيفي وإدارته بطريقة تتناسب مع التحويل الرقمي (المحرزي وسليمان، 2021)، وفي هذا السياق توصي دراسة (مصطفى وسيدهم، 2021)، بضرورة إعادة تخطيط الموارد البشرية في ظل التغيرات في أساليب العمل وإدارته ومكان تأديته ودخول التكنولوجيا على جميع الأعمال واثاحت القيام بها عن بعد كنتيجة للتحويل الرقمي.

2. إدارة الأداء للتحويل الرقمي

وظيفة إدارة الأداء تُعدُّ أحد الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، وهي نهج استراتيجي متكامل يُسهم في نجاح المنظمة واكتسابها الميزة التنافسية من خلال تطوير المهارات والخبرات، وتعديل السلوك السلبي، وتنمية روح الابتكار والحث على العمل الجماعي (سلمان وابراهيم، 2016). وتعرف إدارة الأداء على انها مجموعة جهود المنظمة الهادفة إلى تخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي، ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كأهداف يسعى الجميع لتحقيقها (الأحمدي ومسفر، 2018).

وتهدف إدارة الأداء إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في أداء الأفراد والوحدات الإدارية والمنظمة ككل، وتقوم بتقييم الأداء وتحديد مواطن الضعف والانحراف فيه، والعمل على معالجتها (البواردي، 2022)، بالإضافة إلى تنمية اتجاهات الأفراد بالرغبة للوصول للأداء المتميز (حريم، 2013).

تلعب إدارة الأداء دوراً هاماً في برنامج التحول الرقمي، حيث تؤثر وتتأثر به. أظهرت الدراسات أن التحول الرقمي يساهم في تحسين الأداء الوظيفي (عثمان، 2022) والأداء الاستراتيجي (عطية، 2022) وبينت دراسة (Betchoo, 2016) أن التحول الرقمي يساهم في تحسين إدارة الأداء من خلال عدة آليات. على سبيل المثال، يمكن أن يُمكن التحول الرقمي إدارة الأداء من توفير منصات وأدوات تقنية تساعد في تتبع وتحليل أداء الموظفين بشكل أكثر دقة وفعالية. كما يُمكن استخدام التحول الرقمي في تطوير نظم التقييم وإدارة الأداء لتكون أكثر شمولية وشفافية، مما يساهم في تحسين الاتصال بين الموظفين والمديرين وتحديد الأهداف بشكل أفضل. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يساهم التحول الرقمي في تقديم تدريب مخصص ومبتكر للموظفين باستخدام التقنيات الحديثة، مما يعزز تطوير مهاراتهم وزيادة إنتاجيتهم. وبالتالي، يتيح التحول الرقمي فرصاً أوسع لتعزيز أداء الموظفين وتحقيق أهداف المنظمة بشكل أكثر فعالية واستدامة. وفي هذا السياق، قدمت دراسة (خميس، 2021) توصيات تشير إلى ضرورة ربط استراتيجية إدارة الأداء بالاستراتيجية المتبعة في التحول الرقمي. وأشارت الدراسة إلى أهمية تطوير مقاييس الأداء للموظفين بما يتماشى مع متطلبات وتطلعات التحول الرقمي، وذلك من أجل ضمان تحقيق أقصى استفادة من فعالية ونجاح عملية التحول الرقمي.

3. التوظيف للتحول الرقمي

يعد التوظيف امتداداً لتخطيط الموارد البشرية، حيث يعتبر عملية تسهل استقطاب واختيار وتعيين أفضل الكفاءات البشرية، وذلك بناء على الخبرة والمهارة التي يتمتع المتقدمون بها، والتي يتم تحديدها وتنفيذها وفقاً لأسس ومعايير علمية وعملية (العيسائي وسندي، 2021)، وتنطوي على ثلاثة أنشطة رئيسية هي: الاستقطاب والاختيار والتعيين. يعرف الاستقطاب بأنه البحث عن الأفراد المناسبين لملء الوظائف الشاغرة (العيسائي وسندي، 2021)، والاختيار هو عملية انتقاء الفرد المناسب للوظيفة من بين المتقدمين (اسماعيل و الشمري وعويد، 2022)، والتعيين هو عملية وضع المورد البشري في الوظيفة التي يثبت ملاءمتها له بمقتضى عملية الاختيار (اسماعيل و الشمري وعويد، 2022)، وتبرز أهمية التوظيف في توفير أفضل الكفاءات

البشرية المؤهلة والقادرة على تحقيق أهداف المنظمة والمساهمة في نجاح استراتيجيتها وإدارة مواردها البشرية وتعزيز قدرتها التنافسية (العيصائي وسندي، 2021).

يتطلب تنفيذ التحول الرقمي توظيف كفاءات وقدرات جديدة ذات خبرة في برامج التحول الرقمي، بالإضافة إلى تطوير القدرات والكفاءات المتوفرة في المنظمة (عطية، 2022). وقد أوصت العديد من الدراسات، مثل دراسة (علام، 2022) و(عبد العزيز، 2022) بضرورة استقطاب أفضل الكفاءات من العناصر البشرية المؤهلة والقادرة على العمل في ظل التحول الرقمي. وأوصت دراسة (محمد، 2022) بتوظيف الموهوبين لما لهم دور فاعل في نجاح عملية التحول الرقمي، حيث وجدت دراسة (Gilch & Sieweke, 2021) أن توظيف المواهب الرقمية كمجموعة مستهدفة يؤدي إلى إحداث تغيير داخل المنظمة ويضخ دماء جديدة تسهم في نجاح برنامج التحول الرقمي.

4. تصميم العمل والتحول الرقمي

تصميم العمل يُعرّف على أنه إعادة هيكلة المهام والواجبات الوظيفية من خلال إثراء عناصر ومكونات العمل وجعلها أكثر قيمة وجاذبية وذاتية، مما يؤدي إلى زيادة دافعية الأفراد وسلوكهم الإيجابي نحو العمل (أبازيد، 2020). ويُعرفه الهيبي (2010) على أنه عملية تحديد خصائص العمل وسماته، والتي تحقق التكامل بين محتوى العمل (المهام والوظائف والعلاقات) والمؤهلات المطلوبة (المهارات والمعارف والقدرات) لكل وظيفة، وتبرز أهمية هذه الوظيفة من خلال تحقيق أفضل مواءمة بين الهيكل التنظيمي وهيكل الوظائف، وبالتالي تحقيق التوافق بين مؤهلات الفرد ومتطلبات الوظيفة، وزيادة الإنتاجية من خلال استخدام أفضل طريقة لإنجاز العمل وزيادة مستوى الدافعية لدى العاملين من خلال التصميم الجيد للعمل (محمد وفليح، 2019).

تتعدد المجالات التي تتغير وتتأثر ببرنامج التحول الرقمي ونتائجه ومنها تصميم العمل فقد أظهرت نتائج دراسة (عساف وعبد ربه، 2021) انه لا ينظر للتحول الرقمي على أنه مجرد تبني للتكنولوجيا ولكنه تحول في تطبيقات وإجراءات العمل من الأساليب القديمة إلى الأساليب الحديثة باستخدام العديد من التقنيات الرقمية والذي يتطلب تطبيقها إجراءات عمل مستحدثة وتعديل الهياكل الوظيفية وأشار (محمد، 2022) إلى أن التحول الرقمي قد يتطلب وظائف جديدة، على إدارة الموارد البشرية تحليلها وتحديد موقعها في الهيكل التنظيمي ووضع وصف وظيفي لها، وكما بين (خميس، 2021) أن تحويل نماذج الأعمال رقمياً لا يؤثر على تغيير طريقة أداء الوظائف فحسب، بل يقوم أيضاً بإعادة التفاعل بين هذه الوظائف، وكذلك تطوير حدود وأنشطة المنظمة وبيئت نتائج

دراسة (Schwarz Müller, Brosi, Duman, & Welp, 2018) أن التحول الرقمي يؤثر على تصميم العمل وأن هناك تغيير في أساليب العمل والتواصل وهيكّل الوظائف وظهور وظائف جديدة وتغيير في التسلسل الهرمي، لارتباط التحول الرقمي بكافة الأبعاد التنظيمية والتشغيلية وليس مجرد ادخال للتكنولوجيا في العمل (شهادة، 2020).

5. التدريب والتحول الرقمي

يقصد بالتدريب، عملية إعداد الفرد على العمل وتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل، وكذلك إكسابه المعارف والمهارات والكفاءات اللازمة لرفع مستوى كفاءته وزيادة إنتاجيته في المنظمة (الكرخي، 2014). ويتضمن التدريب أنشطة مخطط لها تهدف إلى تطوير سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم واكسابهم المهارات والمعارف اللازمة لتحسين طرق أدائهم لأعمالهم، وتأهيلهم للتعامل مع مستجدات العمل المختلفة بكفاءة ومرونة (البدارين وسلامه، 2016). ويرى بوسمينه وسفاري، (2022) أن أهمية التدريب تتأتى من دوره في تنمية المعارف للعاملين ومساعدتهم على تحسين طرق أدائهم لأعمالهم وتنمية مهاراتهم بهدف تطوير أدائهم أو حل مشاكلهم وتغيير اتجاهاتهم السلبية ومساعدتهم على التخلص من عادات العمل غير المرغوب بها، وبالتالي، يعتبر التدريب أحد أهم عوامل نجاح وتطوير المنظمات، لما له من دور في تنمية مهارات ومعارف وسلوكيات موظفيها لمواجهة تحديات التطور التكنولوجي (مهدي والبلداوي، 2017)، وتشير العديد من الدراسات إلى أهمية التدريب في برنامج التحول الرقمي حيث أوصت دراسة (عساف وعبد ربه، 2021) و(رشوان وقاسم، 2020)، بضرورة قيام المنظمات بجعل التدريب من أهم الأولويات التي يجب أن تركز عليها الإدارة العليا واستخدامها كأداة فاعلة لإعداد الكفاءات اللازمة لبرنامج التحول الرقمي والذي يتطلب توافر مهارات عالية لا تقتصر فقط على المهارات الإدارية بل ويلزم الجمع بين المهارات الإدارية والتكنولوجية والتي تؤهلهم للعمل في بيئة التحول الرقمي، وأوصت دراسة (المحرزي وسليمان، 2021) بضرورة إعادة تصميم استراتيجيات التدريب واستحداث البرامج التدريبية التي تكسب الموظفين المهارات اللازمة في ظل التحول الرقمي، وكما أظهرت نتائج دراسة (محمد، 2022) إن لآليات التحول الرقمي أثر على منظومة العملية التدريبية، ووجدت دراسة (المتولي، 2022) ان الاحتياجات التدريبية التقنية من ابرز احتياجات التدريب في التحول الرقمي.

• الدراسات السابقة

من الدراسات العربية التي بحثت في التحول الرقمي، دراسة مهدي (2022) والتي هدفت إلى التعرف على دور وأثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في الصندوق الوطني للتقاعد في الجزائر، وتوصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يسهم ويؤثر في تحسين وتغيير وظائف إدارة الموارد البشرية على مستوى هذه الوكالة. وفي نفس السياق، أظهرت دراسة عثمان (2022)، الهادفة إلى بيان العلاقة ما بين التحول الرقمي وتطوير الأداء الوظيفي، إلى وجود علاقة بين التحول الرقمي وتطوير الأداء الوظيفي.

أظهرت دراسة محمد (2022)، إلى أنه يوجد تأثير معنوي لآليات التحول الرقمي على منظومة العملية التدريبية في الجامعات، وفي قطاع البنوك التجارية، توصلت دراسة خميس (2021) إلى وجود علاقة إيجابية ما بين التحول الرقمي وأبعاد الأداء الوظيفي للعاملين بالبنوك التجارية المصرية. وفي قطاع شركات الأدوية، أظهرت دراسة حماد (2020) دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين رغم وجود قصور في تلبية أبعاد التحول الرقمي. ووجدت دراسة شديد (2021) علاقة ارتباط قوية ما بين متطلبات تطبيق التحول الرقمي وتحسين مستوى أداء الخدمات المقدمة من قبل وحدات المرور والتراخيص. ووجدت دراسة المولى (2022)، ان التدريب وضع سياسة ورؤية لإدخال التكنولوجيا الرقمية وتوفير البنية التحتية واتباع منهجية علمية في تحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان هي اهم متطلبات التحول الرقمي. وفي نفس السياق، أظهرت دراسة المحرزي وسليمان (2021) أهمية تطوير المسار الوظيفي في استشراف مهارات وظائف المستقبل لعملية التحول الرقمي بوزارة الداخلية بدولة الامارات العربية المتحدة من خلال، تطوير استراتيجية شاملة للتحول الرقمي تتضمن استراتيجية محددة لإدارة المسار الوظيفي والتدريب في التحول الرقمي.

ومن الدراسات الأجنبية التي بحثت موضوع الاتجاهات الرقمية الناتجة عن الثورة الصناعية الرابعة، دراسة Da Silva, (2022)، والتي بناء على تحليل 93 ورقة علمية، أظهرت أن الاتجاهات الرقمية الناتجة عن الثورة الصناعية الرابعة تؤثر على إدارة الموارد البشرية في العديد من الاتجاهات وتزيد من التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية والمنظمات على حد سواء، وكذلك دراسة (Nicolás-Agustín, 2021)، التي بحثت في ماهية ممارسات إدارة الموارد البشرية التي يفضل تطبيقها عند تنفيذ التحول الرقمي في 184 شركة صناعية في أسبانيا، وتوصلت الدراسة إلى أن اهم ممارسات إدارة الموارد البشرية المطلوبة هي تلك التي تشجع وتساعد وتوجه سلوك العاملين على نحو يحقق التوافق ما بين استراتيجية المنظمة والتحول الرقمي. ومن العوامل

الرئيسية المهمة للتحويل الرقمي الشامل في المنظمات وفقا لدراسة (Trenerry et al., 2021)، على المستوى الفردي تبني التكنولوجيا والتدريب العاملين وأن يكون هناك وعلى مستوى المجموعة التواصل الجماعي والتعاون؛ العلاقات في مكان العمل وتحديد الفريق، وقدرة الفريق على التكيف والمرونة. وعلى المستوى التنظيمي، تشير الدراسة إلى أهمية توفر: القيادة؛ الموارد البشرية والثقافة التنظيمية.

وأظهرت دراسة (Gilch & Sieweke, 2021)، أهمية التوظيف في التحويل الرقمي وخاصة توظيف المواهب الرقمية، وفي استراليا، أظهرت دراسة (Cetindamar et al., 2021)، إلى أن هناك علاقة ما بين البنية التحتية ومشاركة المعرفة ومحو الأمية الرقمية؛ وأن هناك علاقة إيجابية بين المعرفة الرقمية للموظفين واستخدام التكنولوجيا السحابية والتقنيات الأخرى للتحويل الرقمي.

في البيرو، قامت دراسة (Guzmán-Ortiz, et al., 2021) بتحليل وتحديد تأثير التحويل الرقمي على الأداء الوظيفي الفردي لشركات التأمين، وتوصلت الدراسة إلى أن تجربة خدمة العملاء، بناءً على التحويل الرقمي، كان لها تأثير إيجابي على أداء المهام والأداء الوظيفي. وهدفت دراسة (Betchoo, 2016) إلى البحث في أهمية التحويل الرقمي داخل المنظمات العامة وتأثيره على الموارد البشرية ذات الصلة مثل تنمية الموارد البشرية والمواهب وإدارة الأداء، وكانت أبرز النتائج أن التحويل الرقمي له تأثير إيجابي على تنمية الموارد البشرية والمواهب وإدارة الأداء.

● التعقيب على الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، يظهر أن أثر التحويل الرقمي على وظائف إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال لا يزال غير محدد بشكل واضح وذلك بسبب قلة الأدبيات المتعلقة بقياس وتحديد مثل هذا الأثر، حيث أشارت العديد من الدراسات مثل دراسة (Fenech, et al., 2019) ودراسة (Chán & Balková, 2022) ودراسة (Cetindamar, et al., 2021)، إلى أهمية البحث في الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في التحويل، بالإضافة إلى توصية دراسة (محمد، 2022) و(شحاتة، 2022)، و(خميس، 2021)، و(عساف وعبد ربه، 2021)، و(رشوان وقاسم، 2020) بإجراء مزيد من الدراسات في مجال التحويل الرقمي للإلمام بمختلف جوانبه والتعرف على أثره فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية. كما يتضح أن هذه الدراسة اتفقت مع بعض الدراسات فيما يخص تناول المتغيرات ومنها دراسة (مهدي، 2022) ودراسة (Barišić et al., 2021) ودراسة (Fenech et al., 2019) ودراسة (Betchoo, 2016) وبأن للتحويل الرقمي أثر على وظائف إدارة الموارد البشرية، ولكنها اختلفت مع دراسة (Fenech et al., 2019) ودراسة (Da Silva, 2022) ودراسة (Gilch & Sieweke, 2019).

(2021) التي استخدمت المنهج من خلال المقابلات واتفقت مع دراسة (Betchoo, 2016) ودراسة Nicolás (2021) (Agustín, 2021) ودراسة (خميس، 2021) ودراسة (مهدي، 2022) ودراسة (شديد، 2021) في اتباع المنهج الوصفي وكانت الاستبانة أداة للدراسة، واختلفت الدراسة الحالية عن دراسة (المحرزي وسليمان، 2021) ودراسة (محمد، 2022) ودراسة (Gilch & Sieweke, 2021) ودراسة (عثمان، 2022) في تناول عدة وظائف من وظائف إدارة الموارد البشرية بينما الدراسات سألته الذكر قد تطرقت إلى وظيفة واحدة.

ومن الجوانب الإيجابية للاستفادة من الدراسات السابقة، أنها ساعدت في تحديد متغيرات هذه الدراسة وبناء الإطار النظري وتطوير الأدوات البحثية المناسبة. كما ساهمت في تحديد التسلسل والإجراءات والأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة، وتحديد منهجية البحث.

5. منهجية الدراسة: الطريقة والإجراءات

• منهج البحث العلمي المستخدم في الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة ميدانية؛ والذي يساعد في تكوين صورة واضحة عن الظاهرة المراد دراستها وبيان طبيعة العلاقة والتأثير بين متغيراتها، ويتضمن هذا المنهج أيضاً استخدام الأسلوب الميداني في جمع البيانات الأولية بواسطة الاستبانة، والتي تم تطويرها اعتماداً على الدراسات السابقة وأدبيات الموضوع، وتحليلها إحصائياً للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها (Sekaran & Bougie, 2016)، بالإضافة إلى إجراء المسح المكتبي والإلكتروني للاستفادة من المراجع والمصادر في بناء أركان الإطار النظري، ولربط نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة المرتبطة بذات الموضوع، وتفسيرها للتوصل إلى توصيف علمي دقيق للظاهرة أو المشكلة وتقديم النتائج، والتي على ضوءها سيتم عرض بعض التوصيات المقترحة (Sekaran & Bougie, 2016).

• مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في الدوائر والأقسام ذات الصلة بموضوع الدراسة في جميع مديريات دائرة ضريبة الدخل والمبيعات، وعددهم (1417). وقد تم سحب العينة من العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية في العاصمة عمان، حيث بلغ عددهم (1161). قام الباحثون بتوزيع (400) استبانة على الموظفين، واسترد منها (392)، وبعد مراجعة الاستبانات، تبين أن هناك (9) استبانات غير صالحة للتحليل بسبب عدم استكمال المعلومات أو عدم جدية المستجيب. وبالتالي، تكونت عينة

الدراسة الحالية من (383) موظفًا وموظفة؛ وهذا ينسجم مع ما ورد في جدول تحديد العينة لمجتمع معلوم (Sekaran & Bougie, 2016). وبذلك، تكونت عينة الدراسة من (383) موظف وموظفة في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات في العاصمة عمان تم اختيارهم بطريقة العينة الملاءمة (Convenience Sampling).

● أداة الدراسة

تمثلت أداة الدراسة بالاستبانة والتي تم اعدادها بشكل الكتروني بواسطة نماذج غوغل (Google Forms)، وتكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام حيث خصص القسم الأول للسؤال عن المعلومات الديموغرافية لأفراد العينة (النوع الاجتماعي، العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي) وتكون القسم الثاني من (20) فقرة تتعلق بالمتغير المستقل (التحول الرقمي) بواقع خمس فقرات لكل بعد، أما القسم الثالث فخصص لقياس المتغير التابع (وظائف إدارة الموارد البشرية) ويشتمل على (25) فقرة بواقع خمس فقرات لكل بعد. وقد تم الاعتماد على العديد من الدراسات السابقة لتطوير الاستبانة الموضحة في الجدول رقم (1)

الجدول رقم (1): عبارات الاستبانة والتعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	المراجع	عدد العبارات	التعريفات الإجرائية
المتغير المستقل: التحول الرقمي		20	تحول تدريجي لنموذج العمل والخدمات التي تقدمها عبر مزجها مع التقنيات الرقمية بهدف تجويد خدماتها وتحسين الأداء التنظيمي.
1- التخطيط الاستراتيجي	(شديد، 2021) (حماد، 2020) (أمين، 2018)	5	الوسيلة التي تستخدمها المنظمة لرسم المسار الذي ستسلكه للوصول إلى أهدافها والتي من ضمنها التحول الرقمي الشامل
2- البنية التحتية	(عبد العزيز، 2022) (عثمان، 2022) (حماد، 2020)	5	ملائمة وتوفير الأجهزة والشبكات والبرامج وكافة الأصول التي تمكن المنظمة من تطبيق التحول الرقمي.
3- القيادة التحويلية	(عطية، 2022) (شديد، 2021) (حماد، 2020)	5	النمط القيادي الذي يقود زمام التغيير في المنظمة والذي يشرك العاملين في حمل رؤية التحول الرقمي ويحفزهم لتحقيقها.
4- التغيير التنظيمي	(طه وابوسن، 2019) (التميمي، 2017)	5	جهد المنظمة في إدخال التغيير التكنولوجي في نظم وأساليب العمل والذي يمس الهيكل التنظيمي ويعيد النظر في الوحدات التنظيمية، بالإضافة إلى الحاجة للتغيير في الثقافة التنظيمية التي تقام التغيير.
1- تخطيط الموارد البشرية	(الشهري وبن شحبل، 2020) (التميمي، 2017)	5	قيام المنظمة بتحديد نوعية والكمية التي سوف تحتاجها من ذوي المهارات والكفاءات القادرة على تطبيق التحول الرقمي.

المتغيرات	المراجع	عدد العبارات	التعريفات الإجرائية
2- إدارة الأداء	(الأحمدي ومسفر، 2018) (أبوليفة، 2021)	5	قيام المنظمة بتخطيط الأداء الفردي والتنظيمي ووضع المعايير التي يسعى الجميع لبلوغها وتقييمها والعمل على معالجة جوانب الانحراف والخلل فيها.
3- التوظيف	(حماد ومحمد، 2020) (التميمي، 2017)	5	الامتداد لوظيفة تخطيط الموارد البشرية والتي من خلالها يتم استقطاب واختيار الأفراد الذين يتلاءمون مع استراتيجية المنظمة للتحويل الرقمي.
4- تصميم العمل	(حسن علي، 2022) (محمد وفليح، 2019) (Schwarz Müller et al., 2018)	5	قيام المنظمة بإعادة هيكلة الوظائف والمهام وإجراءات العمل وتطبيقها باستخدام التقنيات الرقمية.
5- التدريب	(أبو جليدة، 2018) (الربيعي ومهدي، 2018) (التميمي، 2017)	5	قيام المنظمة بعقد البرامج والدورات التدريبية التي تهدف إلى سد فجوة المهارات الرقمية للعاملين واكسابهم المعارف اللازمة والتي تمكنهم من العمل وتزيد من إنتاجيتهم في ظل التحويل الرقمي.

● صدق أداة الدراسة

وللتأكد من صدق أداة الدراسة تم اعتماد أكثر من طريقة للتأكد من أن أداة الدراسة تقيس فعلاً ما وضعت من أجله، وذلك من خلال الصدق الظاهري: اعتماداً على الدراسات السابقة تم تطوير أداة الدراسة وبعد ذلك تم تحديد مدى الصدق الظاهري لها من خلال الاستعانة بمجموعة من الخبراء في الجامعات الأردنية لمعرفة آرائهم وملاحظاتهم حول اتساق العبارات التي احتوتها الاستبانة ومدى انسجامها مع أهداف الدراسة، وكذلك الصدق البنائي: للتأكد من صدق أداة الدراسة ومن أنها تقيس ما وضعت لقياسه، تم إيجاد معامل الارتباط (Pearson) بين درجة كل فقرة من فقرات الأداة والدرجة الكلية، وتحذف الفقرات التي يكون ارتباطها ضعيفاً (Sekaran & Bougie, 2016). يوضح الجدول رقم (2-3) درجة ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لأبعاد التحويل الرقمي.

الجدول رقم (2): درجة ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لأبعاد التحويل الرقمي

التغيير التنظيمي		القيادة التحويلية		البنية التحتية		التخطيط الاستراتيجي	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
0.861	16	0.806	11	0.741	6	0.674	1
0.834	17	0.766	12	0.741	7	0.683	2
0.873	18	0.809	13	0.697	8	0.668	3
0.567	19	0.833	14	0.788	9	0.778	4
0.653	20	0.890	15	0.806	10	0.764	5

يلاحظ من الجدول رقم (2) أن قيم معاملات الارتباط لفقرات أبعاد التحول الرقمي تراوحت بين (0.668-0.890)، وكانت جميع قيم معامل ارتباط بيرسون ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. ويلاحظ من الجدول رقم (3) أن قيم معاملات الارتباط لفقرات أبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية تراوحت بين (0.471-0.873)، وكانت جميع قيم معامل ارتباط بيرسون ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهذا يعني أن الأداة تتصف بالصدق البنائي (Sekaran & Bougie, 2016).

الجدول رقم (3): درجة ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لأبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية

التدريب		تصميم العمل		التوظيف		إدارة الأداء		تخطيط الموارد البشرية	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة						
0.790	41	0.837	36	0.828	31	0.818	26	0.806	21
0.828	42	0.774	37	0.838	32	0.809	27	0.857	22
0.862	43	0.732	38	0.820	33	0.684	28	0.851	23
0.720	44	0.817	39	0.788	34	0.757	29	0.803	24
0.825	45	0.547	40	0.873	35	0.471	30	0.720	25

• ثبات أداة الدراسة

يعتبر ثبات الأداة من الخصائص السيكومترية التي يجب توافرها في أداة الدراسة والذي يشير إلى اتساق الأداء على الفقرة مع الأداء على الاستبيان ككل، وتعتبر قيمة معامل كرونباخ ألفا مقبولة إذا كانت ألفا أكبر من أو تساوي (0.70) (Sekaran & Bougie, 2016)، وتبين النتائج الواردة في الجدول (4) أن بلغ معامل الثبات للاستبيان ككل بلغ (0.90) وأن جميع قيم معامل كرونباخ ألفا (α) لمتغيرات الدراسة أكبر من (0.70) الحد الأدنى المقبول إحصائياً مما يدل على ثبات أداة الدراسة (Sekaran & Bougie, 2016).

الجدول رقم (4): نتائج اختبار معامل الثبات (كرونباخ ألفا)

الرقم	متغيرات الدراسة والأبعاد	الرقم	كرونباخ ألفا	متغيرات الدراسة والأبعاد	الرقم
1	التحول الرقمي	2.1	0.90	تخطيط الموارد البشرية	0.90
1.1	التخطيط الاستراتيجي	2.2	0.92	إدارة الأداء	0.91
1.2	البنية التحتية	2.3	0.91	التوظيف	0.91
1.3	القيادة التحولية	2.4	0.91	تصميم العمل	0.91
1.4	التغيير التنظيمي	2.5	0.90	التدريب	0.91
2	وظائف إدارة الموارد البشرية	-	0.90	الاستبانة ككل	0.91

• طريقة تصحيح الأداة

تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في الإجابة عن الأسئلة وذلك حسب الدرجات التالية: درجة (1) تعبر عن الإجابة غير موافق بشدة، درجة (2) تعبر عن الإجابة غير موافق، درجة (3) تعبر عن الإجابة محايد، درجة (4) تعبر عن الإجابة موافق، درجة (5) تعبر عن الإجابة موافق بشدة. وتم تحديد الأهمية عند معالجة مقياس ليكرت الخماسي لثلاث مستويات حسب المعادلة التالية (Sekaran & Bougie, 2016): طول الفئة = الحد الاعلى - الحد الأدنى للبدل / عدد الفئات

$$= (5 - 1) / 3 = 1.33$$
، بحيث يمثل المتوسط الحسابي (1 - 2.33) مستوى الأهمية (ضعيفة) والمتوسط الحسابي (2.34 - 3.67) مستوى الأهمية (متوسطة) والمتوسط الحسابي (3.68 - 5) مستوى الأهمية (مرتفعة).

• المعالجة الإحصائية

لغرض اختبار فرضيات الدراسة، سوف يتم استخدام برنامج (SPSS) لإجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة عن تساؤلات الدراسة:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistical Measures) وذلك من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها حسب الأهمية تنازلياً للإجابة عن أسئلة الدراسة.
2. اختبار معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، للاتساق الداخلي.
3. اختبار معامل الالتواء (Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distribution).
4. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)، لاختبار صلاحية نماذج الدراسة، وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده.
5. اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance)، للتأكد من عدم وجود ارتباط عال (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

6. التحليل واختبار الفرضيات

• وصف خصائص عينة الدراسة

يبين الجدول رقم (5) التكرارات والنسب المئوية والمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الموقع الوظيفي الحالي.

الجدول رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب هذه المتغيرات

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	259	67.6
	أنثى	124	32.4
	المجموع	383	%100
العمر	30 سنة فأقل	6	1.6
	من 30-40 سنة	130	33.9
	من 41-50 سنة	182	47.5
	51 سنة فأكثر	65	17
	المجموع	383	%100
المؤهل العلمي	دبلوم	16	4.2
	بكالوريوس	274	71.5
	ماجستير	80	20.9
	دكتوراه	13	3.4
	المجموع	383	%100
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	10	2.6
	من 5-10 سنوات فأقل	74	19.3
	من 10-15 سنة فأقل	185	48.3
	من 15 سنة فأكثر	114	29.8
	المجموع	383	%100
الموقع الوظيفي الحالي	مدير	6	1.6
	مساعد مدير	2	0.5
	رئيس قسم	85	22.2
	موظف	290	75.7
	المجموع	383	%100

يتبين من الجدول (5) أن النسبة المئوية للذكور بلغت (67.6%) من عينة الدراسة حيث بلغ عددهم (259)، أما الإناث فقد كانت (32.4%) من عينة الدراسة وبلغ عددهم (124)، وأن (47.5%) من عينة الدراسة

أعمارهم من 41-50 سنة و(71.5%) من عينة الدراسة يحملون درجة البكالوريوس حيث بلغ عددهم (274)، كما أن (48.3%) من عينة الدراسة تتراوح خبراتهم من 10-15 سنة فأقل حيث بلغ عددهم (185)، كما أن (75.7%) من عينة الدراسة يشغلون الموقع الوظيفي (موظف) حيث بلغ عددهم 290.

● الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

المتغير المستقل: التحول الرقمي

للإجابة عن السؤال الأول في مشكلة الدراسة والذي ينص على "ما مستوى التحول الرقمي في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية؟"، تم الاعتماد على نتائج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لإجابات الباحثين لبيان ووصف متغير التحول الرقمي بأبعاده (التخطيط الاستراتيجي، البنية التحتية، القيادة التحويلية، التغيير التنظيمي). أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي لأبعاد التحول الرقمي، وكما يلاحظ من خلال الجدول رقم (6) أن المتوسطات الحسابية للتحول الرقمي تراوحت بين (3.59-3.72) حيث كان بعد البنية التحتية الأعلى بينها بمتوسط حسابي (3.72) بدرجة مرتفعة وانحراف معياري (0.42)، بينما كان أقلها بعد القيادة التحويلية بمتوسط حسابي (3.59) بدرجة متوسطة وانحراف معياري (0.51).

الجدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التحول الرقمي

رقم الفقرة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1	التخطيط الاستراتيجي	3.66	0.53	متوسطة	3
2	البنية التحتية	3.72	0.42	مرتفعة	1
3	القيادة التحويلية	3.59	0.51	متوسطة	4
4	التغيير التنظيمي	3.69	0.39	مرتفعة	2
-	التحول الرقمي ككل	3.67	0.36	متوسطة	-

أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي لبعد التخطيط الاستراتيجي (الجدول رقم 7) أن المتوسط العام لهذا المتغير بلغ (3.66) وبمستوى متوسط، وجاءت معظم فقرات هذا المتغير عند مستوى مرتفع، حيث حصلت الفقرة (1) أعلى درجة من الاتفاق والتي تنص "تضع دائرة ضريبة الدخل والمبيعات خططاً استراتيجية للتحول الرقمي" بمتوسط حسابي (3.79)، بينما حصلت الفقرة (5) أقل درجة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.56) وانحراف معياري (0.74) والتي تنص "تحتوي الخطة الاستراتيجية للدائرة على خطة للتكامل وتتوافق مع جهود الجهات الحكومية الأخرى ذات العلاقة".

الجدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن بعد التخطيط الاستراتيجي

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات المتغير المستقل: التحول الرقمي البعء الأول: التخطيط الاستراتيجي	رقم الفقرة
1	مرتفعة	0.66	3.79	تضع دائرة ضريبة الدخل والمبيعات خطاً استراتيجياً للتحول الرقمي.	1
2	مرتفعة	0.67	3.70	تقوم دائرة ضريبة الدخل والمبيعات بوضع خطة استراتيجية للتحول الرقمي تشمل على الرؤية والرسالة ومتوائمة مع الأهداف الاستراتيجية.	2
3	مرتفعة	0.69	3.69	تقوم دائرة ضريبة الدخل والمبيعات بتطوير خطط تنفيذية للخطة الاستراتيجية للتحول الرقمي بشكل مستمر وقفا للمتغيرات التقنية والتنظيمية.	3
4	متوسطة	0.74	3.60	يتم إعادة تقييم استراتيجية التحول الرقمي بشكل دوري للتوافق مع أهداف الدائرة.	4
5	متوسطة	0.74	3.56	تحتوي الخطة الاستراتيجية للدائرة على خطة للتكامل وتتوافق مع جهود الجهات الحكومية الأخرى ذات العلاقة.	5
-	متوسطة	0.53	3.66	بعد التخطيط الاستراتيجي ككل	

أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي لبعء البنية التحتية (الجدول رقم 8) أن المتوسط العام لهذا المتغير بلغ (3.72) وبمستوى مرتفع، وجاءت معظم فقرات هذا المتغير عند مستوى مرتفع، حيث حصلت العبارة "تقوم دائرة ضريبة الدخل والمبيعات بتنفيذ مشروع للبنية التحتية للتحول الرقمي" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.57) ومستوى مرتفع، وفي المرتبة الأخيرة كانت عبارة "تعمل دائرة ضريبة الدخل والمبيعات على صيانة وتطوير البنية التحتية لاستمرار برنامج التحول الرقمي" بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.66) وهي ذات مستوى متوسط.

الجدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن البنية التحتية

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعء الثاني: البنية التحتية	رقم الفقرة
1	مرتفعة	0.57	3.84	تقوم دائرة ضريبة الدخل والمبيعات بتنفيذ مشروع للبنية التحتية للتحول الرقمي	6
2	مرتفعة	0.58	3.77	أنشأت دائرة ضريبة الدخل والمبيعات وحدة تنظيمية تعنى بالبنية التحتية الرقمية مرتبطة بالإدارة العليا بمهام ومسؤوليات واضحة	7
5	متوسطة	0.66	3.63	تعمل دائرة ضريبة الدخل والمبيعات على صيانة وتطوير البنية التحتية لاستمرار برنامج التحول الرقمي	8
3	مرتفعة	0.64	3.76	توفر دائرة ضريبة الدخل والمبيعات أنظمة ربط إلكترونية تربط كافة المديرات والفروع بالجهات الحكومية الأخرى ذات العلاقة	9
4	متوسطة	0.69	3.64	تحرص دائرة ضريبة الدخل والمبيعات على توفير كافة المستلزمات والمتطلبات لبرنامج التحول الرقمي	10
-	مرتفعة	0.42	3.72	بعد البنية التحتية ككل	

أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي لبعء القيادة التحويلية (الجدول رقم 9) أن المتوسط العام لهذا المتغير بلغ (3.59) وبمستوى متوسط، وحصلت العبارة "لدى دائرة ضريبة الدخل والمبيعات القدرة على إيصال رؤيتها ورسالتها بوضوح" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.66)، وفي المرتبة الأخيرة كانت الفقرة (14) أقل درجة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.46) وانحراف معياري (0.83) والتي تنص "تشارك دائرة ضريبة الدخل والمبيعات كافة العاملين في عملية صنع القرارات وحمل رؤية التحول الرقمي".

الجدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات المعبرة عن بعد القيادة التحويلية

رقم الفقرة	البعء الثالث: القيادة التحويلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
11	لدى دائرة ضريبة الدخل والمبيعات القدرة على إيصال رؤيتها ورسالتها بوضوح.	3.73	0.66	مرتفعة	1
12	يقوم القادة في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات على تحفيز العاملين لتحقيق رؤية برنامج التحول الرقمي.	3.62	0.68	متوسطة	2
13	تقوم دائرة ضريبة الدخل والمبيعات بتطوير قادة التحول الرقمي في كافة الإدارات والفروع بشكل يحقق التكامل في برنامج التحول الرقمي	3.58	0.76	متوسطة	4
14	تشارك دائرة ضريبة الدخل والمبيعات كافة العاملين في عملية صنع القرارات وحمل رؤية التحول الرقمي	3.46	0.83	متوسطة	5
15	تسعى دائرة ضريبة الدخل والمبيعات إلى تمكين العاملين لتقديم أداء أفضل في برنامج التحول الرقمي	3.59	0.72	متوسطة	3
-	بعد القيادة التحويلية ككل	3.59	0.51	متوسطة	-

وبينت نتائج الإحصاء الوصفي لبعء التغيير التنظيمي (الجدول رقم 9) أن المتوسط العام لهذا المتغير بلغ (3.69) وانحراف معياري (0.63)، وبمستوى مرتفع، حيث حصلت الفقرة (16) أعلى درجة والتي تنص "تعمل دائرة ضريبة الدخل والمبيعات على ادخال التغييرات على الأقسام وفقا لاستراتيجية التحول الرقمي" بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.63)، بينما حصلت الفقرة (18) أقل درجة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.60) وانحراف معياري (0.70) والتي تنص "تعمل دائرة ضريبة الدخل والمبيعات على تهيئة البيئة التنظيمية للتغيرات التقنية والتنظيمية".

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن بعد التغيير التنظيمي

رقم الفقرة	البعء الرابع: التغيير التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
16	تعمل دائرة ضريبة الدخل والمبيعات على ادخال التغييرات على الأقسام وفقا لاستراتيجية التحول الرقمي	3.78	0.63	مرتفعة	1
17	تقوم دائرة ضريبة الدخل والمبيعات على مراجعة الهيكل التنظيمي بشكل دوري من أجل التكيف مع برنامج التحول الرقمي	3.75	0.62	مرتفعة	2
18	تعمل دائرة ضريبة الدخل والمبيعات على تهيئة البيئة التنظيمية للتغيرات التقنية والتنظيمية	3.60	0.70	متوسطة	5
19	تقوم دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية على تشكيل فرق عمل تعنى بإدارة ومتابعة رؤية التغيير نحو التحول الرقمي	3.62	0.67	متوسطة	4
20	تهتم دائرة ضريبة الدخل والمبيعات بنشر ثقافة التطوير والتحديث وتوعية العاملين بفوائد التحول الرقمي	3.74	0.59	مرتفعة	3
-	بعد التغيير التنظيمي ككل	3.69	0.39	مرتفعة	-

ثانياً: المتغير التابع: وظائف إدارة الموارد البشرية.

للإجابة عن السؤال الثاني في مشكلة الدراسة والذي ينص على "ماهية وطبيعة وظائف إدارة الموارد البشرية في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الاردنية؟"، حيث تم الاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة ودرجة الموافقة والنسبة المئوية ورتبة كل فقرة من الفقرات المعبرة عن وظائف إدارة الموارد البشرية بأبعاده (تخطيط الموارد البشرية، إدارة الأداء، التوظيف، تصميم العمل، التدريب) لبيان ووصف المتغير التابع وظائف إدارة الموارد البشرية. تظهر النتائج في الجدول (11) أن المتوسط الحسابي العام لأبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية بلغ (3.66) وبمستوى متوسط. وحصل بعد "تخطيط الموارد البشرية" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.56) بدرجة متوسطة وانحراف معياري (0.49)، أما في المرتبة الثانية فجاء بعد "إدارة الأداء" بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.46) وبدرجة متوسطة، في حين جاء بعد "التوظيف" في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.46) ومستوى متوسط.

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	رقم الفقرة
1	متوسطة	0.49	3.67	تخطيط الموارد البشرية	1
2	متوسطة	0.46	3.66	إدارة الأداء	2
5	متوسطة	0.47	3.64	التوظيف	3
3	متوسطة	0.45	3.65	تصميم العمل	4
4	متوسطة	0.46	3.65	التدريب	5
-	متوسطة	0.37	3.66	وظائف إدارة الموارد البشرية ككل	

أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي لبعدها تخطيط الموارد البشرية (الجدول رقم 12) أن المتوسط العام لهذا البعد بلغ (3.67) وانحراف معياري (0.49)، وبمستوى متوسط، وجاءت معظم فقرات هذا المتغير عند مستوى متوسط، حيث حصلت الفقرة (21) أعلى درجة والتي تنص " تتم عملية التخطيط للموارد البشرية بما يتناسب مع متطلبات برنامج التحول الرقمي "بمتوسط حسابي(3.92) وانحراف معياري (0.61)، بينما حملت الفقرة (25) أقل درجة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.55) وانحراف معياري (0.77) والتي تنص "تمتلك دائرة ضريبة الدخل والمبيعات تصور واضح للتغيير الذي قد يحدث على المسار الوظيفي للموارد البشرية.

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن بعد تخطيط الموارد البشرية

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير التابع: وظائف إدارة الموارد البشرية البعد الأول: تخطيط الموارد البشرية	رقم الفقرة
1	مرتفعة	0.61	3.92	تتم عملية التخطيط للموارد البشرية بما يتناسب مع متطلبات برنامج التحول الرقمي	21
2	متوسطة	0.71	3.67	تحدد دائرة ضريبة الدخل والمبيعات احتياجاتها من الموارد البشرية القادرة على تحقيق التحول الرقمي	22
3	متوسطة	0.68	3.65	تتم عملية تخطيط الموارد البشرية على نحو متوافق مع استراتيجية الدائرة.	23
4	متوسطة	0.70	3.61	تعمل دائرة ضريبة الدخل والمبيعات على مراجعة تخطيط الموارد البشرية لتتكيف مع المتغيرات البيئية	24
5	متوسطة	0.77	3.55	تمتلك دائرة ضريبة الدخل والمبيعات تصور واضح للتغيير الذي قد يحدث على المسار الوظيفي للموارد البشرية	25
-	متوسطة	0.49	3.67	بعد تخطيط الموارد البشرية ككل	

أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي لبعء إدارة الأداء (الجدول رقم 13) أن المتوسط العام لهذا البعد بلغ (3.66) وانحراف معياري (0.49)، وبمستوى متوسط، وجاءت معظم فقرات هذا المتغير عند مستوى متوسط، حيث حصلت الفقرة (30) أعلى درجة والتي تنص "هناك تحسن في الأداء مع تطبيق برنامج التحول الرقمي" بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.66)، بينما الفقرة (29) أقل درجة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.53) وانحراف معياري (0.77) والتي تنص "تحرص دائرة ضريبة الدخل والمبيعات على الحوار وتبادل معلومات بين المدير والعاملين لاكتشاف أوجه القصور ومحددات الأداء في ظل بيئة العمل الرقمية".

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن بعد إدارة الأداء

رقم الفقرة	البعد الثاني: إدارة الأداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
26	تعمل دائرة ضريبة الدخل والمبيعات على توحيد جهود العاملين حول الأداء المطلوب لتحقيق رؤية التحول الرقمي	3.76	0.63	مرتفعة	2
27	تقوم دائرة ضريبة الدخل والمبيعات بالحوار والاتفاق حول الأداء المطلوب من قبل العاملين لضمان تحقيق التحول الرقمي	3.63	0.75	متوسطة	3
28	تتأكد دائرة ضريبة الدخل والمبيعات من التوافق بين قدرات العاملين وبين متطلبات أداء وظائفهم في ظل التحول الرقمي	3.60	0.73	متوسطة	4
29	تحرص دائرة ضريبة الدخل والمبيعات على الحوار وتبادل معلومات بين المدير والعاملين لاكتشاف أوجه القصور ومحددات الأداء في ظل بيئة العمل الرقمية	3.53	0.77	متوسطة	5
30	هناك تحسن في الأداء مع تطبيق برنامج التحول الرقمي	3.84	0.66	مرتفعة	1
-	بعد إدارة الأداء ككل	3.66	0.46	متوسطة	-

تظهر نتائج الإحصاء الوصفي لبعء التوظيف (الجدول رقم 14) أن المتوسط العام لهذا البعد بمستوى متوسط، وجاءت معظم فقرات هذا المتغير عند مستوى متوسط، حيث حصلت الفقرة (31) أعلى درجة من الاتفاق والتي تنص "تستقطب دائرة ضريبة الدخل والمبيعات المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي" بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.67)، بينما حملت الفقرة (34) أقل درجة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.54) وانحراف معياري (0.69) والتي تنص "تراجع دائرة ضريبة الدخل والمبيعات خطط الاستقطاب وفقاً للمتغيرات التقنية والتنظيمية".

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن بعد التوظيف

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الثالث: التوظيف	رقم الفقرة
1	مرتفعة	0.67	3.79	تستقطب دائرة ضريبة الدخل والمبيعات المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي	31
4	متوسطة	0.72	3.59	تطور دائرة ضريبة الدخل والمبيعات خطاً لاستقطاب الكفاءات الرقمية متوائمة مع استراتيجية التحول الرقمي	32
2	متوسطة	0.71	3.67	تقوم دائرة ضريبة الدخل والمبيعات بالتعاون وتبادل الكفاءات المتخصصة في مجال التحول الرقمي مع الدوائر الحكومية الأخرى	33
5	متوسطة	0.69	3.54	تراجع دائرة ضريبة الدخل والمبيعات خطط الاستقطاب وفقاً للمتغيرات التقنية والتنظيمية	34
3	متوسطة	0.73	3.63	تختار دائرة ضريبة الدخل والمبيعات المرشحين الذين يتلاءمون مع استراتيجية التحول الرقمي	35
-	متوسطة	0.47	3.64	بعد التوظيف ككل	

تظهر نتائج الإحصاء الوصفي لبعد تصميم العمل (الجدول رقم 15) أن المتوسط العام لهذا البعد بمستوى متوسط، وكذلك جاءت معظم فقرات هذا المتغير عند مستوى متوسط، حيث حصلت الفقرة (36) أعلى درجة من الاتفاق والتي تنص "تسعى دائرة ضريبة الدخل والمبيعات لتصميم وظائف جديدة وفقاً لمتطلبات التحول الرقمي" بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.64)، بينما حملت الفقرة (40) أقل درجة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.46) وانحراف معياري (0.83) والتي تنص "تسمح دائرة ضريبة الدخل والمبيعات بالعمل المرن (العمل عن بعد والعمل من المنزل) في ظل التحول الرقمي".

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن بعد تصميم العمل

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الرابع: تصميم العمل	رقم الفقرة
1	مرتفعة	0.64	3.78	تسعى دائرة ضريبة الدخل والمبيعات لتصميم وظائف جديدة وفقاً لمتطلبات التحول الرقمي	36
2	مرتفعة	0.66	3.70	تعمل دائرة ضريبة الدخل والمبيعات على تحليل العمل وإعادة تصميمه في ضوء التحول الرقمي	37
3	مرتفعة	0.65	3.69	هناك تغيير في هيكل العمل وتنظيم المهام والأنشطة ناتج عن برنامج التحول الرقمي	38
4	متوسطة	0.68	3.67	تتم عملية تصميم العمل بشكل يحقق التوائم بين الهيكل التنظيمي وهيكل الوظائف في ظل بيئة العمل الرقمية	39
5	متوسطة	0.83	3.46	تسمح دائرة ضريبة الدخل والمبيعات بالعمل المرن (العمل عن بعد والعمل من المنزل) في ظل التحول الرقمي	40
-	متوسطة	0.45	3.65	بعد تصميم العمل ككل	

نلاحظ من الجدول رقم (16) أن المتوسط العام لبعد التدريب بلغ (3.65) وبانحراف معياري (0.46)، بمستوى متوسط، وكذلك جاءت معظم فقرات هذا المتغير عند مستوى متوسط، حيث حملت الفقرة (42) أعلى درجة من الاتفاق والتي تنص "تقوم دائرة ضريبة الدخل والمبيعات على إعداد برامج تدريبية تمكن العاملين من أداء أعمالهم وفقاً لتوجهات الإدارة في التحول الرقمي" بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.67)، بينما حملت الفقرة (43) أقل درجة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.61) وانحراف معياري (0.71) والتي تنص "تتابع دائرة ضريبة الدخل والمبيعات تطبيق ما اكتسبوه من مهارات ومعارف التي تمكنهم من أداء وظائفهم في ظل التحول الرقمي".

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن بعد التدريب

رقم الفقرة	البعد الخامس: التدريب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
41	تحدد دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الاحتياجات التدريبية للعاملين في ظل التحول الرقمي	3.71	0.71	مرتفعة	3
42	تقوم دائرة ضريبة الدخل والمبيعات على إعداد برامج تدريبية تمكن العاملين من أداء أعمالهم وفقاً لتوجهات الإدارة في التحول الرقمي	3.74	0.67	مرتفعة	1
43	تتابع دائرة ضريبة الدخل والمبيعات تطبيق ما اكتسبوه من مهارات ومعارف التي تمكنهم من أداء وظائفهم في ظل التحول الرقمي	3.61	0.71	متوسطة	5
44	تستعين دائرة ضريبة الدخل والمبيعات بمراكز ومعاهد متخصصة لتطوير أداء العاملين فيما يحقق رؤية التحول الرقمي	3.73	0.67	مرتفعة	2
45	تطور دائرة ضريبة الدخل والمبيعات برامجها التدريبية وفقاً للمتغيرات التقنية والتنظيمية التي يفرضها التحول الرقمي	3.70	0.70	مرتفعة	4
-	بعد التدريب ككل	3.65	0.46	متوسطة	-

7. نتائج اختبار فرضيات الدراسة

• نتائج اختبار ملائمة الأساليب الإحصائية:

التعددية الخطية: قبل البدء في عمل اختبار تحليل الانحدار المتعدد علينا التأكد من أنه لا يوجد هناك ارتباط عالي بين متغيرات الدراسة المستقلة (Multicollinearity) ويمكن اعتبار معامل التباين المسموح به للمتغيرات المستقلة إذا كان أقل من (1) وأكبر من (0.01)، كما أن قيم معامل تضخم البيانات أقل من (10) (Sekaran & Bougie, 2016).

الجدول رقم (17): اختبار التعددية الخطية لأبعاد التحول الرقمي بالاعتماد على قيم (VIF&Tolerance)

المتغيرات المستقلة	Tolerance	VIF
التخطيط الاستراتيجي	0.752	1.330
البنية التحتية	0.603	1.658
القيادة التحويلية	0.542	1.846
التغيير التنظيمي	0.648	1.542

- اختبار التوزيع الطبيعي: تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي على البيانات التي جمعها من المستجيبين وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع للتوزيع الطبيعي، حيث تم استخراج قيمة معامل الالتواء (Skewness) ويستخدم الاختبار لقياس تماثل التوزيع حيث تشير القيم التي تتراوح بين $(1\pm)$ إلى أن البيانات موزعة توزيع طبيعي (Hair et al., 2018).

الجدول رقم (18): اختبار معامل الالتواء

المتغير المستقل	التحول الرقمي	التخطيط الاستراتيجي	البنية التحتية	القيادة التحويلية	التغيير التنظيمي	-
Skewness	0.316	0.93	0.255	0.522	0.622	-
المتغير التابع	وظائف إدارة الموارد البشرية	تخطيط الموارد البشرية	إدارة الأداء	التوظيف	تصميم العمل	التدريب
Skewness	0.67.3	0.595	0.720	0.456	0.119	0.498

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: $H0.1$ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية $(\alpha \leq 0.05)$ للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعه على وظائف إدارة الموارد البشرية بأبعاده مجتمعه وهو ما يمثل الاجابة على السؤال الأول من أسئلة الدراسة "ما أثر التحول الرقمي على وظائف إدارة الموارد البشرية في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الاردنية؟"، والجدول رقم (19) يبين نتائج اختبار فرضية الدراسة الرئيسية.

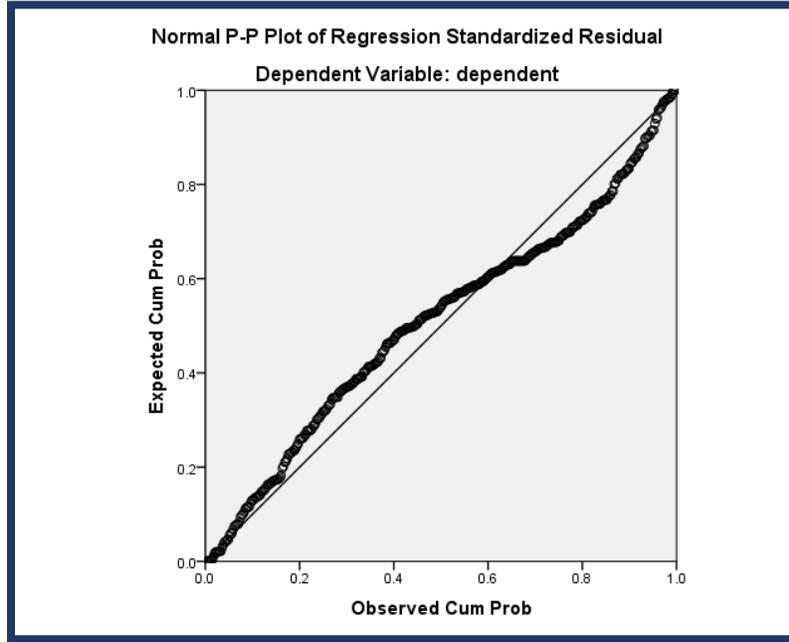
يظهر من خلال الجدول (19) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعة على وظائف إدارة الموارد البشرية بأبعاده مجتمعه، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $(R) (0.706)$ وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة الارتباط بين التحول الرقمي ووظائف إدارة الموارد البشرية، وبلغت قيمة $(R\text{-square}) (0.498)$ وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر قدرة التحول الرقمي في التأثير على وظائف إدارة الموارد البشرية، أي أن التحول الرقمي يفسر ما نسبته (49.8%) من التباين الحاصل في وظائف إدارة الموارد البشرية، وبلغت قيمة $(F) (93.845)$ بدلالة إحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً تدل على وجود تباين

في قدرة التحول الرقمي في التأثير على وظائف إدارة الموارد البشرية، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية وتقبل البديلة التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعه على وظائف إدارة الموارد البشرية بأبعاده مجتمعه".

الجدول رقم (19): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر التحول الرقمي بأبعاده مجتمعه على وظائف إدارة الموارد البشرية بأبعاده مجتمعه

Sig	F	Adjusted R Square	R ²	R	Standardized coefficients			Unstandardized coefficients		المتغير
					Sig.	β	T	Std.Error	B	
					.000		6.111	.151	.921	(Constant)
					.041	.086	2.055	.030	.061	التخطيط الاستراتيجي
.000	93.845	.493	.498	.706	.027	.104	2.224	.040	.094	البنية التحتية
					.002	.154	3.115	.036	.113	القيادة التحويلية
					.000	.503	11.112	.043	.478	التغيير التنظيمي

كما ويظهر من نتائج التحليل الإحصائي أن بعد التغيير التنظيمي حقق أعلى أثر حيث بلغت قيمة (β)، T (11.112، .503) ومستوى دلالة إحصائية (0.000)، وتلاه بعد القيادة التحويلية حيث بلغت قيمة (β)، T (3.115، .154) ومستوى الدلالة إحصائية (0.002)، وتلاه بعد البنية التحتية حيث بلغت قيمة (β)، T (2.224، .104) ومستوى دلالة إحصائية (0.027) وأخيراً بعد التخطيط الاستراتيجي حيث بلغت قيمة (β)، T (2.055، .086) ومستوى دلالة إحصائية (0.041).



الشكل البياني رقم (2): مخطط الانتشار في العلاقة بين التحول الرقمي ووظائف إدارة الموارد البشرية

يتضح من خلال الشكل البياني أن درجة العلاقة بين التحول الرقمي ووظائف إدارة الموارد البشرية كانت قوية وطرديّة الاتجاه، ولكنها غير تامة؛ حيث هناك انتشار للنقاط حول الخط المستقيم.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

H0.1.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعه على تخطيط الموارد البشرية. وهو ما يمثل الإجابة عن السؤال الثالث في الدراسة "ما أثر التحول الرقمي بأبعاده مجتمعه على تخطيط الموارد البشرية؟".

الجدول رقم (20): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر التحول الرقمي بأبعاده مجتمعه على تخطيط الموارد البشرية

Sig	F	Adjusted R Square	R ²	R	Standardized coefficients			Unstandardized coefficients		المتغير
					Sig.	β	T	St. Error	B	
					.001		3.203	.217	.695	(Constant)
					.290	.049	1.059	.043	.045	التخطيط الاستراتيجي
					.242	.061	1.171	.061	.071	البنية التحتية
					.000	.274	4.983	.052	.261	القيادة التحويلية
					.000	.354	7.051	.062	.437	التغيير التنظيمي

يظهر من خلال الجدول (20) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعة (التخطيط الاستراتيجي، البنية التحتية، القيادة التحويلية، التغيير التنظيمي) على تخطيط الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (.617) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة الارتباط بين التحول الرقمي وتخطيط الموارد البشرية، وبلغت قيمة (R-Square) (.381) وهي قيمة دالة إحصائياً وتفسر قدرة التحول الرقمي في التأثير على تخطيط الموارد البشرية، أي أن التحول الرقمي يفسر ما نسبته (38.1%) من التباين الحاصل في تخطيط الموارد البشرية، وبلغت قيمة اختبار (F) (58.215) وبدلالة إحصائية (.000) وهي قيمة دالة إحصائياً تدل على وجود تباين في قدرة التحول الرقمي في التأثير على تخطيط الموارد البشرية، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية وتقبل البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعه على تخطيط الموارد البشرية".

كما ويظهر من نتائج التحليل الإحصائي أن بعد التغيير التنظيمي حقق أعلى أثر حيث بلغت قيمة (T, β) (7.051، .354) ومستوى دلالة إحصائية (.000) وتلاه بعد القيادة التحويلية حيث بلغت قيمة (T, β) (4.983، .274)، ومستوى دلالة إحصائية (.000)، بينما لم تظهر النتائج وجود تأثير دال إحصائياً لبقية أبعاد التحول الرقمي على تخطيط الموارد البشرية حيث بلغت قيمة (T, β) لبعد البنية التحتية (.061، 1.171) ومستوى دلالة إحصائية (.242) وهي قيمة غير دالة إحصائياً، وبلغت قيم (T, β) لبعد التخطيط الاستراتيجي (1.059، .049) ومستوى دلالة إحصائية (.290) وهي قيمة غير دالة إحصائياً.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H0.1.2: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعه على إدارة الأداء. وهو ما يمثل الاجابة على السؤال الرابع في هذه الدراسة "ما أثر التحول الرقمي بأبعاده مجتمعه على إدارة الاداء؟"

يظهر من خلال الجدول (21) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعة (التخطيط الاستراتيجي، البنية التحتية، القيادة التحويلية، التغيير التنظيمي) على إدارة الأداء، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (.605) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة الارتباط بين التحول الرقمي وإدارة الأداء، وبلغت قيمة (R-Square) (.366) وهي قيمة دالة إحصائياً وتفسر قدرة التحول الرقمي في التأثير على إدارة الأداء، أي أن التحول الرقمي يفسر ما نسبته (36.6%) من التباين الحاصل في إدارة الأداء،

الجدول رقم (21): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر التحول الرقمي بأبعاده مجتمعه على إدارة الأداء

Sig	F	Adjusted R Square	R ²	R	Standardized coefficients			Unstandardized coefficients		المتغير
					Sig.	β	T	St. Error	B	
.000	54.623	.360	.366	.605	.000		4.307	.206	.888	(Constant)
					.155	.067	1.426	.040	.058	التخطيط الاستراتيجي
					.586	.029	.545	.058	.032	البنية التحتية
					.103	.091	1.635	.050	.081	القيادة التحويلية
					.000	.504	9.915	.059	.584	التغيير التنظيمي

وبلغت قيمة اختبار (F) (54.623) وبدلالة إحصائية (.000) وهي قيمة دالة إحصائياً تدل على وجود تباين في قدرة التحول الرقمي في التأثير على إدارة الأداء، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعه على إدارة الأداء".

كما ويظهر من نتائج التحليل الإحصائي أن بعد التغيير التنظيمي حقق أعلى أثر حيث بلغت قيمة (β , T) (.504، 9.915) ومستوى دلالة احصائية (.000). بينما لم تظهر النتائج وجود تأثير دال إحصائياً لبقية أبعاد التحول الرقمي على إدارة الأداء، حيث بلغت قيمة (β , T) (.091، 1.635) لبعد القيادة التحويلية ومستوى دلالة احصائية

(.103) وهي قيمة غير دالة احصائياً، وبلغت قيمة (T, β) لبعد البنية التحتية (.029، .545) ومستوى دلالة احصائية (.586) وهي قيمة غير دالة احصائياً، وبلغت قيم (T, β) لبعد التخطيط الاستراتيجي (.067، 1.426) ومستوى دلالة احصائية (.155) وهي قيمة غير دالة احصائياً.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H01-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha \leq 0.05)$ للتحويل الرقمي بأبعاده مجتمعه على التوظيف. وهو ما يمثل الاجابة عن السؤال الخامس في هذه الدراسة "ما أثر التحويل الرقمي بأبعاده مجتمعه على التوظيف؟"

الجدول رقم (22): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر التحويل الرقمي بأبعاده مجتمعه على التوظيف

Sig	F	Adjusted R Square	R ²	R	Standardized coefficients			Unstandardized coefficients		المتغير
					Sig.	β	T	St. Error	B	
					.000		3.560	.215	.765	(Constant)
					.174	.065	1.364	.042	.058	التخطيط الاستراتيجي
.000	51.259	.345	.352	.593	.168	.074	1.382	.060	0.83	البنية التحتية
					.041	.116	2.055	.052	.107	القيادة التحويلية
					.000	.447	8.692	.061	.533	التغيير التنظيمي

يظهر من خلال الجدول (22) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للتحويل الرقمي بأبعاده مجتمعة (التخطيط الاستراتيجي، البنية التحتية، القيادة التحويلية، التغيير التنظيمي) على التوظيف، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (.593) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة الارتباط بين التحويل الرقمي التوظيف، وبلغت قيمة (R-Square) (.352) وهي قيمة دالة إحصائياً وتفسر قدرة التحويل الرقمي في التأثير على التوظيف، أي أن التحويل الرقمي يفسر ما نسبته (35.2%) من التباين الحاصل في التوظيف، وبلغت قيمة اختبار (F) (51.259) وبدلالة إحصائية (.000) وهي قيمة دالة إحصائياً تدل على وجود تباين في قدرة التحويل الرقمي في التأثير على التوظيف، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha \leq 0.05)$ للتحويل الرقمي بأبعاده مجتمعه على التوظيف".

كما ويظهر من نتائج التحليل الإحصائي أن بعد التغيير التنظيمي حقق أعلى أثر دال إحصائياً من أبعاد التحول الرقمي على التوظيف حيث بلغت قيمة (T, β) (8.692 ، .447) ومستوى دلالة إحصائية (0.000). وتلاه بعد القيادة التحويلية حيث بلغت قيمة (T, β) (2.055 ، .116)، ومستوى دلالة إحصائية (0.041)، بينما لم تظهر النتائج وجود تأثير دال إحصائياً لبقية أبعاد التحول الرقمي على التوظيف حيث بلغت قيمة (T, β) لبعد البنية التحتية (1.382 ، .074) ومستوى دلالة إحصائية (0.168). وهي قيمة غير دالة إحصائياً، وبلغت قيم (T, β) لبعد التخطيط الاستراتيجي (1.364 ، .065) ومستوى دلالة إحصائية (0.174). وهي قيمة غير دالة إحصائياً.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

H01-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعه على تصميم العمل. وهو ما يمثل الإجابة على السؤال السادس في هذه الدراسة "ما أثر التحول الرقمي بأبعاده مجتمعه على تصميم العمل؟".

يظهر من خلال الجدول (23) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعة (التخطيط الاستراتيجي، البنية التحتية، القيادة التحويلية، التغيير التنظيمي) على تصميم العمل، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.504). وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة الارتباط بين التحول الرقمي وتصميم العمل، وبلغت قيمة (R-Square) (0.254). وهي قيمة دالة إحصائياً وتفسر قدرة التحول الرقمي في التأثير على تصميم العمل، أي أن التحول الرقمي يفسر ما نسبته (25.4%) من التباين الحاصل بتصميم العمل، وبلغت قيمة اختبار (F) (32.213) وبدلالة إحصائية (0.000). وهي قيمة دالة إحصائياً تدل على وجود تباين في قدرة التحول الرقمي في التأثير على تصميم العمل، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعه على تصميم العمل".

الجدول رقم (23): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر التحول الرقمي بأبعاده مجتمعه على تصميم العمل

Sig	F	Adjusted R Square	R ²	R	Standardized coefficients			Unstandardized coefficients		المتغير
					Sig.	β	T	St. Error	B	
					.000		5.666	.220	1.249	(Constant)
					.112	.082	1.592	.043	.069	التخطيط الاستراتيجي
.000	32.213	.246	.254	.504	.063	.106	1.862	.062	.115	البنية التحتية
					.368	.054	.901	.053	.048	القيادة التحويلية
					.000	.369	6.687	.063	.421	التغيير التنظيمي

كما ويظهر من نتائج التحليل الإحصائي أن بعد التغيير التنظيمي حقق أعلى أثر حيث بلغت قيمة (β ، T) (3.69، 6.687) ومستوى دلالة إحصائية (0.000). بينما لم تظهر النتائج وجود تأثير دال إحصائياً لبقية أبعاد التحول الرقمي على تصميم العمل، حيث بلغت قيمة (β ، T) (0.054، 0.901) لبعد القيادة التحويلية ومستوى دلالة إحصائية (0.368) وهي قيمة غير دالة إحصائياً، وبلغت قيمة (β ، T) لبعد البنية التحتية (1.862، 0.106) ومستوى دلالة إحصائية (0.063) وهي قيمة غير دالة إحصائياً، وبلغت قيم (β ، T) لبعد التخطيط الاستراتيجي (0.082، 1.592) ومستوى دلالة إحصائية (0.112) وهي قيمة غير دالة إحصائياً.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

H01-5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعه على التدريب. وهو ما يمثل الإجابة عن السؤال السابع في هذه الدراسة "ما أثر التحول الرقمي بأبعاده مجتمعه على التدريب؟".

يظهر من خلال الجدول (24) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعة (التخطيط الاستراتيجي، البنية التحتية، القيادة التحويلية، التغيير التنظيمي) على التدريب، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.514) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة الارتباط بين التحول الرقمي والتدريب، وبلغت قيمة (R-Square) (0.264) وهي قيمة دالة إحصائياً وتفسر قدرة التحول الرقمي في التأثير على التدريب، أي أن التحول الرقمي يفسر ما نسبته (26.4%) من التباين الحاصل في التدريب، وبلغت قيمة اختبار (F)

(33.881) وبدلالة إحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً تدل على وجود تباين في قدرة التحول الرقمي في التأثير على التدريب، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعه على التدريب".

الجدول رقم (24): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر التحول الرقمي بأبعاده مجتمعه على التدريب

Sig	F	Adjusted R Square	R ²	R	Standardized coefficients			Unstandardized coefficients		المتغير
					Sig.	β	T	St. Error	B	
.000	33.881	.256	.264	.514			4.902	.225	1.103	(Constant)
					.274	.056	1.096	.044	.048	التخطيط الاستراتيجي
					.004	.167	2.933	.063	.185	البنية التحتية
					.348	.056	.940	.054	.051	القيادة التحولية
					.000	.347	6.331	.064	.407	التغيير التنظيمي

كما ويظهر من نتائج التحليل الإحصائي أن بعد التغيير التنظيمي حقق أعلى أثر حيث بلغت قيمة (T, β) (347)، (6.331) ومستوى دلالة احصائية (0.000) وتلاه بعد البنية التحتية حيث بلغت قيمة (T, β) (167)، (2.933) ومستوى دلالة احصائية (0.004)، بينما لم تظهر النتائج وجود تأثير دال إحصائياً لبقية أبعاد التحول الرقمي على التدريب حيث بلغت قيمة (T, β) لبعد القيادة التحولية (940، .056) ومستوى دلالة احصائية (348). وهي قيمة غير دالة احصائياً، وبلغت قيم (T, β) لبعد التخطيط الاستراتيجي (1096، .056) ومستوى دلالة احصائية (274). وهي قيمة غير دالة احصائياً.

8. مناقشة النتائج والتوصيات

• وصف مستوى التحول الرقمي في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية

أظهرت النتائج وجود درجة متوسطة في مستوى التحول الرقمي في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (عثمان، 2022) والتي توصلت إلى وجود درجة متوسطة في التحول الرقمي كآلية لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية، حيث جاء في المرتبة الأولى بعد "البنية التحتية" وبدرجة تقييم مرتفعة، ويرى الباحث أن هذه النتيجة تدل على الاهتمام المتزايد لدى دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية في توفير البنية التحتية اللازمة لتطبيق التحول الرقمي والتي تعتبر أحد العوامل

الحاسمة لنجاح التحول الرقمي، وفي المرتبة الثانية جاء بعد "التغيير التنظيمي" بدرجة تقييم مرتفعة وتدل هذه النتيجة على أن دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية تولى اهتماما كبيرا في عملية التغيير التنظيمي وتعمل على ادخالها التغييرات التكنولوجية في العمل حيث يرى الباحث أن التحول الرقمي هو عملية تغيير تنظيمي تكنولوجي عميق يمس الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، وفي المرتبة الثالثة جاء بعد "التخطيط الاستراتيجي" بدرجة تقييم متوسطة، وهذه النتيجة تدل على أن دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية تعمل على التخطيط للتحول الرقمي بمنظور بعيد المدى ويرى الباحث أنه على دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية الاستمرار في التخطيط بشكل استراتيجي متوافق مع الجهات الحكومية الأخرى بما يساهم في تحقيق الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي، وفي المرتبة الرابعة جاء بعد " القيادة التحويلية " بدرجة تقييم متوسطة وهذه النتيجة تدل على وجود نمط القيادة التحويلية في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، يرى الباحث أن التحول الرقمي بحاجة إلى نمط قيادي يوصل رؤية التحول الرقمي للعاملين ويشاركهم في حملها وصولا إلى تحقيقها.

البعد الأول: التخطيط الاستراتيجي

أظهرت النتائج وجود درجة متوسطة في البعد الأول التخطيط الاستراتيجي حيث كانت أعلى الفقرات التي تنص "تضع دائرة ضريبة الدخل والمبيعات خططا استراتيجية للتحول الرقمي" وبدرجة تقييم مرتفعة، بينما كان أقلها الفقرة التي تنص على "تحتوي الخطة الاستراتيجية للدائرة على خطة للتكامل وتتوافق مع جهود الجهات الحكومية الأخرى ذات العلاقة" وبدرجة متوسطة.

البعد الثاني: البنية التحتية

أظهرت النتائج وجود درجة مرتفعة في بعد البنية التحتية، حيث كان أعلاها الفقرة التي تنص على "تقوم دائرة ضريبة الدخل والمبيعات بتنفيذ مشروع للبنية التحتية للتحول الرقمي" بدرجة مرتفعة بينما كان أقلها الفقرة التي تنص على "تعمل دائرة ضريبة الدخل والمبيعات على صيانة وتطوير البنية التحتية لاستمرار برنامج التحول الرقمي" بدرجة تقييم متوسطة.

البعد الثالث: القيادة التحويلية

أظهرت النتائج وجود درجة متوسطة في بعد القيادة التحويلية، حيث كان أعلاها الفقرة التي تنص على "لدى دائرة ضريبة الدخل والمبيعات القدرة على ايصال رؤيتها ورسالتها بوضوح" بدرجة مرتفعة، بينما كان أقلها

الفقرة التي تنص على "تشارك دائرة ضريبة الدخل والمبيعات كافة العاملين في عملية صنع القرارات وحمل رؤية التحول الرقمي" بدرجة تقييم متوسطة.

البعد الرابع: التغيير التنظيمي

أظهرت النتائج وجود درجة مرتفعة في بعد التغيير التنظيمي حيث كان أعلاها الفقرة التي تنص "تعمل دائرة ضريبة الدخل والمبيعات على ادخال التغييرات على الأقسام وفقا لاستراتيجية التحول الرقمي" على بدرجة مرتفعة، بينما كان أقلها الفقرة التي تنص على "تعمل دائرة ضريبة الدخل والمبيعات على تهيئة البيئة التنظيمية للتغيرات التقنية والتنظيمية" بدرجة تقييم متوسطة.

• وصف ماهية وطبيعة وظائف إدارة الموارد البشرية في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية

أظهرت النتائج وجود درجة متوسطة في مستوى وظائف إدارة الموارد البشرية في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية؛ حيث جاء في المرتبة الأولى بعد "تخطيط الموارد البشرية" وبدرجة تقييم متوسطة، ويرى الباحث أن على دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية أن تعمل على التخطيط للموارد البشرية وفقا للتغيرات التي يفرضها التحول الرقمي في نوعية وكمية العاملين ومساوهم الوظيفي وفي المرتبة الثانية جاء بعد "إدارة الأداء" بدرجة تقييم متوسطة وتدل هذه النتيجة على أن هناك إدارة جيدة لأداء العاملين ويرى الباحث أن على دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية أن تطور ممارسات إدارة الأداء ومقاييس الأداء في ظل التحول الرقمي وفي المرتبة الثالثة جاء بعد "تصميم العمل" بدرجة تقييم متوسطة، وهذا يدل على أن دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية تعمل على إعادة تصميم العمل وأن هناك تغير في هيكل العمل وتنظيم المهام ويرى الباحث أن التحول الرقمي يغير الهيكل التنظيمي وهيكل الوظائف والمهام ولا بد من تصميمها بشكل متوائم، وفي المرتبة الرابعة جاء بعد "التدريب" بدرجة تقييم متوسطة وهذا يدل على أن دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية تعمل على توفير البرامج التدريبية للعاملين وفقا للاحتياجات التدريبية التي يفرضها التحول الرقمي ويرى الباحث أن على دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية الاستمرار في تقديم البرامج التدريبية للعاملين وتطويرها بشكل يواكب التغيرات التقنية والتنظيمية والعمل على متابعة مخرجاتها، وفي المرتبة الخامسة بعد "التوظيف" وبدرجة تقييم متوسطة وتدل هذه النتيجة على أن دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية تعمل على استقطاب وتوظيف الكفاءات التي توائم مع استراتيجية التحول الرقمي ويرى الباحث أن توظيف الكفاءات والمواهب يضح دماء جديدة في التنظيم ويساهم بشكل كبير في تحقيق استراتيجية دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية.

البعد الأول: تخطيط الموارد البشرية

أظهرت النتائج وجود درجة متوسطة في بعد تخطيط الموارد البشرية، حيث كان أعلاها الفقرة التي تنص على "تم عملية التخطيط للموارد البشرية بما يتناسب مع متطلبات برنامج التحول الرقمي" بدرجة مرتفعة بينما كان أقلها الفقرة التي تنص على "تمتلك دائرة ضريبة الدخل والمبيعات تصور واضح للتغيير الذي قد يحدث على المسار الوظيفي للموارد البشرية" بدرجة تقييم متوسطة.

البعد الثاني: إدارة الأداء

أظهرت النتائج وجود درجة متوسطة في بعد إدارة الأداء، حيث كان أعلاها الفقرة التي تنص على "هناك تحسن في الأداء مع تطبيق برنامج التحول الرقمي" بدرجة مرتفعة بينما كان أقلها الفقرة التي تنص على "تحرص دائرة ضريبة الدخل والمبيعات على الحوار وتبادل معلومات بين المدير والعاملين لاكتشاف أوجه القصور ومحددات الأداء في ظل بيئة العمل الرقمية" بدرجة تقييم متوسطة.

البعد الثالث: التوظيف

أظهرت النتائج وجود درجة متوسطة في بعد التوظيف، حيث كان أعلاها الفقرة التي تنص على "تستقطب دائرة ضريبة الدخل والمبيعات المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي" بدرجة مرتفعة بينما كان أقلها الفقرة التي تنص على "تراجع دائرة ضريبة الدخل والمبيعات خطط الاستقطاب وفقاً للمتغيرات التقنية والتنظيمية" بدرجة تقييم متوسطة.

البعد الرابع: تصميم العمل

أظهرت النتائج وجود درجة متوسطة في بعد تصميم العمل، حيث كان أعلاها الفقرة التي تنص على "تسعى دائرة ضريبة الدخل والمبيعات لتصميم وظائف جديدة وفقاً لمتطلبات التحول الرقمي" بدرجة مرتفعة بينما كان أقلها الفقرة التي تنص على "تسمح دائرة ضريبة الدخل والمبيعات بالعمل المرن (العمل عن بعد والعمل من المنزل) في ظل التحول الرقمي" بدرجة تقييم متوسطة.

البعد الخامس: التدريب

أظهرت النتائج وجود درجة متوسطة في بعد التدريب، حيث كان أعلاها الفقرة التي تنص على "تقوم دائرة ضريبة الدخل والمبيعات على إعداد برامج تدريبية تمكن العاملين من أداء أعمالهم وفقاً لتوجهات الإدارة في

التحول الرقمي " بدرجة مرتفعة، بينما كان أقلها الفقرة التي تنص على "تتابع دائرة ضريبة الدخل والمبيعات تطبيق ما اكتسبوه من مهارات ومعارف التي تمكنهم من أداء وظائفهم في ظل التحول الرقمي " بدرجة تقييم متوسطة.

• مناقشة اختبار الفرضيات

- أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الأولى وجود أثر للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعة على وظائف إدارة الموارد البشرية، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (مهدي، 2022) و(Barišić et al., 2021) و(Fenech et al., 2019) و(Betchoo, 2016) بأن للتحول الرقمي أثر على وظائف إدارة الموارد البشرية.
- أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى وجود أثر للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعة على تخطيط الموارد البشرية، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Demir, Yaşar, & Demir, 2022) بأن للتحول الرقمي تأثير على تخطيط الموارد البشرية.
- أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية وجود أثر للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعة على إدارة الأداء، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Betchoo, 2016) بأن للتحول الرقمي تأثير إيجابي على إدارة الأداء.
- أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة وجود أثر للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعة على التوظيف، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (Gilch & Sieweke, 2021).
- أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة وجود أثر للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعة على تصميم العمل وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (Schwarz Müller, Brosi, & Duman, & Welp, 2018) أن التحول الرقمي يؤثر على تصميم العمل وأن هناك تغيير في أساليب العمل والتواصل وهيكل الوظائف وظهور وظائف جديدة وتغيير في التسلسل الهرمي.
- أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الخامسة وجود أثر للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعة على التدريب، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (محمد، 2022) بأن للتحول الرقمي أثر على عميلة التدريب.

• التوصيات

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، توصي الدراسة بالآتي:

- توصي الدراسة بالتوسع في عملية التخطيط للتحويل الرقمي ووضع استراتيجية لكافة الأقسام والوحدات الإدارية ووضع خطة استراتيجية للتوافق مع جهود الجهات الحكومية الأخرى ورفع مستوى التنسيق بما يضمن تحقيق الاستراتيجية الوطنية للتحويل الرقمي.
- تطوير وتحديث البنية التحتية الرقمية عبر مواكبة التقدم الحاصل في المعدات والبرمجيات والشبكات وتوفير الخبراء التقنيين بما يضمن الاستمرار في تنفيذ التحويل الرقمي.
- تهيئة البيئة التنظيمية ونشر ثقافة التحويل الرقمي عبر توعية العاملين ومتلقي الخدمة بمزايا التحويل الرقمي ومشاركة العاملين في صنع القرارات وحمل رؤية التحويل الرقمي.
- الحوار مع العاملين ومعرفة اتجاهاتهم والمعوقات التي تحول دون الوصول إلى الأداء المطلوب والعمل على ربط استراتيجية إدارة الأداء مع استراتيجية التحويل الرقمي.
- العمل على مراجعة خطط الاستقطاب وتطويرها بما يتلاءم مع الثغرات التقنية والتنظيمية التي يفرضها التحويل الرقمي والعمل على استقطاب المواهب والكفاءات.
- مراجعة القوانين والأنظمة بما يتيح الاستفادة من مزايا التحويل الرقمي عبر إتاحة المرونة في توقيت ومكان العمل.
- تنمية وتطوير قدرات العاملين وعقد المزيد من البرامج التدريبية في مجال التحويل الرقمي وتقييم مخرجاتها للتأكد من فعاليتها لسد فجوة المهارات الرقمية.
- مراجعة الهيكل التنظيمي وجعله أكثر مرونة وتحديث إجراءات العمل بما يتلاءم مع متطلبات التحويل الرقمي.
- على إدارة الموارد البشرية تهيئة وإعداد القيادات القادرة على قيادة التغيير.

- يوصي الباحث طلاب الدراسات العليا والباحثين بإجراء المزيد من الدراسات في موضوع التحول الرقمي للتعرف على مختلف جوانبه.

9. قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- أبازيد، رياض (2020). أثر تصميم العمل على الأداء السياقي للعاملين في الوزارات الخدمية الأردنية.
- أبو جليلة، سعيد سمير (2018). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية. جامعة الشرق الأوسط.
- أبو ليفة، سناء (2021). العلاقة بين ممارسات إدارة الأداء للموارد البشرية والمهارات الإدراكية للعاملين: دراسة ميدانية لدور تميز العاملين كمتغير وسيط تداخلي في هذه العلاقة. مجلة البحوث المالية والتجارية، 22(العدد الأول-الجزء الأول)، 1-53.
- أحمد، دليلة وكاري، ناديا (2020). القيادة الفعالة ودورها في إدارة التغيير التنظيمي. مجلة مؤثر للدراسات الاستطلاعية، 1(2)، 191-204.
- الأحمد، لافي ومسفر، فؤاد (2018). استراتيجيات إدارة الأداء لمديري المدارس الابتدائية بالمدينة المنورة. مجلة البحث العلمي في التربية، 19(الجزء الثالث عشر)، 428-454.
- اسماعيل، عمار، والشمرى، فتحي، وعويد، وضحه (2022). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تدعيم الالتزام التنظيمي في عصر الرقمنة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 5(13)، 584-611.
- أمين، مصطفى أحمد (2018). التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة. مجلة الإدارة التربوية، 5(19)، 11-116.
- البار، عدنان مصطفى والمرجحي، خالد علي (2018). التحول الرقمي كيف ولماذا؟ <https://www.awforum.org/index.php/ar>/مقالات-وبحوث-2018.
- البدارين، رقية قاسم وبني مصطفى، ميساء سلامه (2016). دور عملية التدريب في ادارة التغيير التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية العاملة في محافظة إربد. مجلة الجامعة الإسلامية.

- البريري، أحمد محمد عوض (2021). تطوير الجدارات الوظيفية التقنية لدي مديري مراكز القياس والتقييم بالجامعات المصرية لتحقيق متطلبات التحول الرقمي: دراسة ميدانية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 134(134)، 101-182.
- البلوشية، نوال بنت علي، والحراصي، نيهان بن حارث والوعوفي، علي بن سيف (2020). واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية. مجلة دراسات تكنولوجيا المعلومات، 2، (1)2020.
- بن بوزيد، رضوان (2020). أهمية التخطيط في إدارة الموارد البشرية. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة محمد بوضياف المسيلة.
- البواردي، فيصل (2022). واقع إدارة الأداء الوظيفي في الجهات الحكومية السعودية من وجهة نظر الموظفين. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 15 (1)، 33-60. للدراسات الاقتصادية والإدارية، 24(3).
- بوسمينة، أمل وسفاري، أسماء (2022). دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة- دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية قاعدة وهران. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، (1)، 93-110.
- بوطبة، نور الهدى (2016). إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي: نحو نموذج مقترح لتنفيذ الاصلاحات الجامعية. جامعة باتنة 1 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- بويضة، مراد (2019). المصارف الإسلامية الرقمية (رؤية مقاصدية). مجلة بيت الشورة، (11)، 117-151.
- التميمي، محمد كريم عبيد (2017). أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية عمى التجديد الاستراتيجي دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية. جامعة الشرق الأوسط.
- ثوابته، مأمون محمد حسن (2016). أثر تطبيق استراتيجية أداة الجودة الشاملة في ممارسات إدارة الموارد البشرية على عينة من المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية.
- جبير، علي عبد الزاهرة. (2021). التحول الرقمي في ظل جائحة كورونا. المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، 5(1)، 383-385.
- جودة، محفوظ (2010). إدارة الموارد البشرية. الأردن، عمان: دار وائل للنشر.
- جيد الله، احمد علي عبد الكريم (2022). ما مدى إلمام عمداء الكليات ومدراء المكاتب بمفهوم التخطيط الاستراتيجي (دراسة ميدانية على عمداء الكليات ومدراء المكاتب بجامعة طبرق). المجلة الليبية العالمية، (56).

- الجيلانية، سعودي وبن اعمر، صليحة وصيد، سهيلة (2022). القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة. جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية. حريم، حسين (2013). إدارة الموارد البشرية. الاردن، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- حسن علي، أيمن (2022). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في مدينة السادات. مجلة الدراسات المالية والتجارية، 32(1)، 220-273.
- حماد، محمد محمد محمود (2020). دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 7(2)، 1-23.
- حماده، حسام أحمد (2022). دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للمنظمة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 13(5)، 52-77.
- خميس، آسر (2021). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 2(2)، 997-1044.
- خميلي، فريد. (2014). أثر تغيرات البيئة الداخلية على توظيف الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة. مجلة مركز دراسات الكوفة، 1(33).
- الدهشان، جمال علي خليل والسيد، سماح السيد محمد (2020). رؤية مقترحة لتحويل الجامعات المصرية الحكومية إلى جامعات ذكية في ضوء مبادرة التحول الرقمي للجامعات. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، 78(78)، 1249-1344.
- دودين، أحمد (2019). إدارة التغيير والتطوير. الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الربيعي، زكريا وعلي مهدي (2018). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على دافعية الانجاز للموظفين دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة بالعاصمة عمان. جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- رحاب، قاسمي ويسرى، قاسمي، ودبيلو، أسماء (2020). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره في تحسين أداء الأفراد في المؤسسة الاقتصادية.
- رشوان، عبد الرحمن محمد وقاسم، زينب عبدالحفيظ، (2020). دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات. The 1st International Conference on Information Technology & Business ICITB2020

- زابي، صالح وبعيطيش، شعبان (2021). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التحول الرقمي: دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، 6(1)، 144-164.
- سلامي، جميلة وبوشي، يوسف (2019). التحوّل الرقمي بين الضرورة والحاجة. مجلة العلوم القانونية والسياسية، 10(2)، 944-967.
- سلمان، فاضل حمد وابراهيم، صفا محمد (2016). دور إدارة الأداء في تحقيق النجاح المنظمي. شحاتة، نورا (2022). التحول الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الصحة النفسية. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، 10(4)، 43-106.
- شحادة، مها (2022). تأثير أبعاد التحول الرقمي في النضج الرقمي للمصارف الإسلامية- بحث تطبيقي في البنوك الإسلامية الأردنية. مجلة الجامعة القاسمية للاقتصاد الإسلامي، 2(1)، 53-106.
- شحادة، مها وخليل، يوسف (2020) التحوّل الرقمي في البنوك الإسلامية العاملة في الأردن دراسة تحليلية من منظور إسلامي.
- شديد، مصطفى محمد علي (2021). تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 22(4)، 193-226.
- شعلان، محمد (2016). حوكمة التحول الرقمي في رؤية السعودية 2030"، مجلة المهندس، 99(46)-48.
- الشهري، فاطمة بنت محمد وبن شحبل، سلوى بنت حمد. (2020). واقع تخطيط الموارد البشرية في وكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، 73(73)، 1273-1243.
- الطبال، عبد الله أحمد عبد الله (2020). دور العمل من المنزل كأحد الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في دعم التحول الرقمي دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 11(العدد الرابع)، 466-500.
- طه، نادية عبد الدائم طيفور، وابوسن، احمد ابراهيم. (2019). الدور المعدل للتغيير التنظيمي في العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

- عادل، بوزيدة (2021). دور التغيير التنظيمي في تحسين جودة التعليم العالي بجامعة. جامعة المسيلة.
- عبد الباسط، أحمد سيد وسيدهم، عاطف فتحي حبيب (2021). أثر خصائص منظمات الأعمال المصرية على التغيير في ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 7(11)، 25-52.
- عبد الرحمن، ياسر (2019). إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال. مجلة البحوث الادارية والاقتصادية، 3(5)، 207-219.
- عبد الرزاق، سحر مصطفى (2019) التحول الرقمي تحدي جديد لمهنة المحاسبة والمراجعة لدعم التنمية المستدامة، المؤتمر السنوي الرابع والعشرون لبحوث الأزمات بعنوان "إدارة التحول الرقمي لتطبيق رؤية مصر 2030م، جامعة عين شمس.
- عبد العزيز، ايمان محمود محمد (2022). متطلبات التحول الرقمي كآلية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، 9(2)، 97-140.
- عثمان، عرفه زكي محمد (2022). التحول الرقمي كآلية لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية. دراسات في الخدمة الاجتماعية، 58(1)، 109-150.
- عرسلان، عادل وعبد الرزاق، سفيان (2022). دور العمل عن بعد في دعم التحول الرقمي. جامعة المسيلة.
- عساف، سوسن فوزي وعبدربه، نشوى محمد (2021). أهمية التحول الرقمي في تحقيق التنمية المستدامة بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية في مصر. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 7(12)، 546-590.
- عطية، نورهان صبحي محمد (2022). أثر تطبيق التحول الرقمي على تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية المقيدة بالبورصة المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 13(2)، 500-524.
- علام، وليد كامل محمدين (2022). التحول الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسئولي خدمة العملاء: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع البنوك بجنوب الصعيد. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 52(1)، 159-220.

- علي، مرافئ عادل عبد النبي (2020). إثر التخطيط الاستراتيجي على الموارد البشرية بالتطبيق على بنك الخرطوم خلال الفترة 2019-2020م.
- فاروق، حملوي ورايح، بن طيب (2021). القيادة التحويلية على أداء العاملين دراسة حالة مديرية التجهيزات العمرانية-عين الدفلى.
- الكرخي، مجيد (2014). إدارة الموارد البشرية. الأردن، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الكفواين، عبد المجيد علي والزعبي، خالد يوسف (2021). أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي بوجود السلوك الإبداعي كمتغير وسيط: (دراسة ميدانية في الشركات الاستخراجية في الأردن). مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 29(2).
- المتولي، محمد عبد النبي (2022). الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس الجدد بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء متطلبات التحول الرقمي. مجلة تطوير الأداء الجامعي، 17(1)، 123-168.
- محبوب، بشرى (2022). إجراءات التسويق الداخلي كآلية لإدارة التغيير التنظيمي. دراسة حالة الشركة الوطنية لتأمين وكالات القالمة.
- المحرزي، سالم أحمد سيف سعيد وسليمان، إبراهيم فهد. (2021). تطوير المسار الوظيفي ودوره في استشرف مهارات وظائف المستقبل في ضوء التحول الرقمي بوزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة.
- محمد، طرفة وإبراهيم، دالي. (2020). تأثير تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات على وظائف إدارة الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، 6(3)، 265-287.
- محمد، محمد حسين عبد الجابر وغنام، نها محمد أحمد. (2022). تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء جودة الخدمة المقدمة بالقطاع السياحي والفندقي وفقا لرؤية مصر 2030م. مجلة كلية السياحة والفنادق. جامعة المنصورة، 11(3)، 463-587.
- محمد، ميسون وفليح، خلف (2019). تحليل تصميم العمل وقياس دوافع العاملين باستخدام نموذج هاكمان- دراسة تطبيقية في مصرف الرافدين. مجلة الرافدين، 1(1)، 185-204.
- محمد، هدى محمد عبد العال (2022). انعكاس أثر تقنيات التحول الرقمي على كفاءة منظومة العملية التدريبية المعاصرة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 3(2)، 233-290.

- مريم، نعموني (2020). تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي في المؤسسة. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 23(2)، 575-561.
- ملحم، أسماء سعدي محمد. (2022). دور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي دراسة على البنوك العاملة في الضفة الغربية.
- مهدي، علي عبد المنعم والبلداوي، علاء عبد الكريم (2017). تأثير أبعاد العملية التدريبية في مكونات رأس المال الفكري. مجلة دراسات محاسبية ومالية، 12(39).
- مهدي، عمر (2022). دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية. مجلة التنظيم والعمل، 11(1)، 154-166.
- ميرة، إيناس الهادي (2022). استراتيجيات الموارد البشرية وأثرها في إدارة التغيير التنظيمي. جامعة الزاوية.
- نجم، ندى وابراهيم، بشرى (2022). ممارسات القيادة التحويلية وتأثيرها في إدارة الأزمة- دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري مستشفى الشهيد غازي الحريري للجراحات التخصصية في دائرة مدينة الطب. مجلة الرافدين، 1(1)، 62-77.
- الهيتي، خالد (2010). إدارة الموارد البشرية. الأردن، عمان: دار وائل للنشر.
- يونس، يونس وأبو سمرة مرعي (2019). أهمية التحول الرقمي في القطاع المصرفي – دراسة ميدانية بالتطبيق على مصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية، المؤتمر السنوي الرابع والعشرون لبحوث الأزمات بعنوان "إدارة التحول الرقمي لتطبيق رؤية مصر 2030م، جامعة عين شمس.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

- Alshibly, H. H., & Alzubi, K. N. (2022). "Unlock the black box of remote e-working effectiveness and e-HRM practices effect on organizational commitment". *Cogent Business & Management*, 9(1), 2153546.
- Alshibly, H, and R. Chiong and Bao, Yukun (2017)" Investigating the Critical Success Factors for Implementing Electronic Document Management Systems in Governments: Evidence from Jordan", *Information Systems Management Journal.*, 89(1). DOI:10.1080/10580530.2016.1220213.

-
- Alshibly H. (2014), " Evaluating E-HRM Success: A Validation of the Information Systems Success Model", International Journal of Human Resource Studies 4 (3), pp. 107-124. DOI: 10.5296/Ijhrs.V4i3.5929. Global Impact Factor, Australia: 0.559.
 - Alshibly H. (2011), "Human Resources Management Information Systems Success Assessment: An Integrative Model", Australian Journal of Basic and Applied Sciences, Volume (5), No (5). DOI: 10.13140/RG.2.1.1795.7288.
 - Barišić, J. R., Barišić, A. F., & Miloloža, I. (2021). Digital Transformation: Challenges for Human Resources Management. ENTRENOVA-ENTerprise REsearch InNOVation, 7(1), 365-375.
 - Betchoo, N. K. (2016). Digital transformation and its impact on human resource management: A case analysis of two unrelated businesses in the Mauritian public service. Paper presented at the 2016 IEEE International Conference on Emerging Technologies and Innovative Business Practices for the Transformation of Societies (EmergiTech).
 - Cetindamar, D., Abedin, B., & Shirahada, K. (2021). The role of employees in digital transformation: a preliminary study on how employees' digital literacy impacts use of digital technologies. IEEE Transactions on Engineering Management.
 - Chán, J., & Balková, M. (2022). Digital Transformation in HR. Paper presented at the SHS Web of Conferences.
 - Demir, M., Yaşar, E., & Demir, Ş. Ş. (2022). Digital transformation and human resources planning: the mediating role of innovation. Journal of Hospitality and Tourism Technology, ahead-of-print(ahead-of-print). doi: 10.1108/JHTT-04-2021-0105
 - ElMassah, S., & Mohieldin, M. (2020). Digital transformation and localizing the sustainable development goals (SDGs). Ecological Economics, 169, 106490.
 - Fenech, R., Baguant, P., & Ivanov, D. (2019). The Changing Role of Human Resource Management in an Era of Digital Transformation. Journal of Management Information & Decision Sciences, 22(2).
 - Gilch, P. M., & Sieweke, J. (2021). Recruiting digital talent: The strategic role of recruitment in organisations' digital transformation. German Journal of Human Resource Management, 35(1), 53-82.

-
- Guzmán-Ortiz, C., Navarro-Acosta, N., Florez-Garcia, W., & Vicente-Ramos, W. (2020). Impact of digital transformation on the individual job performance of insurance companies in Peru. *International Journal of Data and Network Science*, 4(4), 337-346.
 - Kerzner, H. (2019). *Using the project management maturity model: strategic planning for project management*: John Wiley & Sons.
 - Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G., & Quaglia, R. (2021). Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Business Research*, 123, 642-656.
 - Nachit, M., & Okar, C. (2020). Digital transformation of human resources management: A roadmap. Paper presented at the 2020 IEEE International Conference on Technology Management, Operations and Decisions (ICTMOD).
 - Norton, A., Shroff, S., & Edwards, N. (2020). *Digital Transformation: An Enterprise Architecture Perspective*. Publish Nation Limited: London, UK.
 - Papke-Shields, K. E., & Boyer-Wright, K. M. (2017). Strategic planning characteristics applied to project management. *International Journal of Project Management*, 35(2), 169-179.
 - Rodríguez-Abitia, G., & Bribiesca-Correa, G. (2021). Assessing digital transformation in universities. *Future Internet*, 13(2), 52.
 - Schallmo, A., & Daniel, R. (2018). *Digital Transformation Now! Guiding the Successful Digitalization of Your Business Model*: Springer.
 - Schwarzmüller, T., Brosi, P., Duman, D., & Welpel, I. M. (2018). How does the digital transformation affect organizations? Key themes of change in work design and leadership. *Management Revue*, 29(2), 114-138.
 - Schwertner, K. (2017). Digital transformation of business. *Trakia Journal of Sciences*, 15(1), 388-393.
 - Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*: John Wiley & Sons.
 - Teichert, R. (2019). Digital transformation maturity: A systematic review of literature. *Acta universitatis agriculturae et silviculturae mendelianae brunensis*.

-
- Trenerry, B., Chng, S., Wang, Y., Suhaila, Z. S., Lim, S. S., Lu, H. Y., & Oh, P. H. (2021). Preparing Workplaces for Digital Transformation: An Integrative Review and Framework of Multi-Level Factors. *Front Psychol*, 12, 620766. doi: 10.3389/fpsyg.2021.620766
 - Trifonov, V., & Shorokhova, N. (2019). University Digitalization-A Fashionable Trend or Strategic Factor of Regional Development? Paper presented at the The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences EpSBS.
 - Vogelsang, K., Liere-Netheler, K., Packmohr, S., & Hoppe, U. (2018). Success factors for fostering a digital transformation in manufacturing companies. *Journal of Enterprise Transformation*, 8(1-2), 121-142.

التعليم الإلكتروني ودوره في نجاح التعليم العالي من وجهة نظر طلبة كلية الإدارة والاقتصاد قسم نظم المعلومات المرحلة الرابعة للسنوات من 2019-2022

مريم سالم جبار

قسم نظم المعلومات الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق
<https://orcid.org/0009-0000-7294-4615> , mariam.alali@uobasrah.edu.iq

جنان عبد الإمام نجم

تخصص رياضيات، كلية الزراعة، جامعة البصرة، العراق
<https://orcid.org/0009-0004-5743-3138> , Jenan.najem@uobasra.edu.iq

عرفات ناصر جاسم اليوسف

قسم نظم المعلومات الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق
<https://orcid.org/0000-0003-1153-8618> , arafat.alyousuf@uobasrah.edu.iq

الملخص

للتعليم العالي دور مهم جداً في كل بلد من البلدان في العالم، لأنه يؤسس إلى جيل متعلم ومدرّب من خلال ما يوفره التعليم العالي من مدرّين متمرسين في مجال التخصص، ويساهم في ازدهار البلدان. وفي ظل التغيرات البيئية المحيطة بها من تكنولوجيا معلومات وشبكات وإنترنت لا بد من التكيف معها بشكل يدعم بقائها في البيئة ويحقق النجاح، من خلال ما يسمى بالتعليم الإلكتروني. أنه يوفر فرصاً تعليمية متنوعة ومتطورة باستخدام الوسائط الرقمية في بيئة الإنترنت التي تخدم جميع طالبي العالم في كل مكان وزمان. إذا ساهم التعليم الإلكتروني في تغيير نماذج الهيكلية التقليدية للتعليم العالي لتكون أكثر تفاعلاً في المواد الدراسية والمواد التعليمية المرتبطة بها. إن نجاح التعليم العالي في الجامعات يحتاج إلى توفير بيئة تعلم إلكترونية من خلال استراتيجية تخطيط صحيحة وتدريب أو توفير عناصر ذات كفاءة عالية للتعامل مع أدوات التعليم ذات التقنية العالية، إن هذه الورقة تبحث في مجال توفير البنى التحتية الفنية والتقنيات العالية من خلال تخطيط

استراتيجي صحيح لبناء بيئة تعليمية الكترونية في كل وقت مساندة للتعليم الحضوري وليس لأسباب كوفيد 19. وبيان الآثار على الطلبة إذ أن البحث غطى العينة القصدية من طلبة قسم نظم المعلومات الإدارية مرحلة الرابعة (79) طالب، لتجربتهم للتعليم الإلكتروني من سنة 2019 ولغاية 2020 في جامعة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد من خلال استبانة وتحليلها ضمن مخرجات برنامج Spss.22، وتوصل البحث إلى أن التعليم الإلكتروني كان تجربة مهمة للطلبة وهم راضين عنها، وحقق لهم استخدام تقنيات التعليم الإلكتروني بنجاح، كما ساعدهم القسم بتوفير البنى التحتية الملائمة للاستخدام، ويوصي البحث ببقاء واستمرار الية التعليم الإلكتروني إلى جانب التعليم الحضوري، تطوير الكوادر التعليمية والطلبة بشكل يحقق نجاح للتفاعل في المواد الدراسية وصولاً إلى المعرفة المطلوبة لاكتساب كفاءة متناسبة مع سوق العمل.

الكلمات المفتاحية: التعليم الإلكتروني، نجاح التعليم العالي، تقنيات المعلومات.

E-learning and its role in the success of higher education from the point of view of the students of the College of Administration and Economics, Department of Information Systems, fourth stage, for the years 2019-2022

Maryam Salem Jabbar

Department of Management Information Systems, College of Administration and Economics,
University of Basra, Iraq
<https://orcid.org/0009-0000-7294-4615> , mariam.alali@uobasrah.edu.iq

Janan Abdul Imam Najm

Mathematics, College of Agriculture, Basra University, Iraq
<https://orcid.org/0009-0004-5743-3138> , Jenan.najem@uobasra.edu.iq

Arafat Nasser Jassim Al-Yousef

Department of Management Information Systems, College of Administration and Economics,
University of Basra, Iraq
<https://orcid.org/0000-0003-1153-8618> , arafat.alyousuf@uobasrah.edu.iq

Abstract

Higher education has a very important role to play in every country in the world education ", because it is founded on an educated and trained generation through the provision by higher education of experienced instructors in the field of specialization, it contributes to countries' prosperity. With changes in the surrounding information technology, networks and the Internet, it must be adapted to support their environmental survival and achieve success, through so-called e-learning. It provides diverse and sophisticated educational opportunities using digital media in an online environment that serves all the world's students everywhere and in time. If e-learning contributes to changing traditional higher education structural models to be more interactive in the subjects and related teaching materials. The success of higher education in universities needs to provide an electronic learning environment through a correct planning strategy and training or provide highly efficient elements to deal with high-tech teaching tools This paper explores the provision of technical infrastructure and high technologies through proper strategic planning to build an electronic learning environment at all times in support of attendance education and not for COVID-19 reasons. The study covered the intentional sample of students of the Department of Management Information Systems Stage IV (79) students, for their experience of e-learning from 2019 to 2020 at Basra University, Faculty of Administration and Economics through the identification and analysis of it within the outputs of the Spss.22 program. The research concluded that e-education was an important experience for students and they are satisfied with it. The department has also assisted them in providing the appropriate infrastructure for use. The research recommends the survival and continuity of the e-learning mechanism along with attendance education, the

development of educational cadres and students in a successful manner to interact in the subjects in order to reach the knowledge required to gain a competence commensurate with the labour market.

Keywords: E-Learning, Higher Education Success, Information Technologies.

المقدمة

شهد التعليم العالي تحولاً سريعاً من خلال النمو في التعلم عبر الإنترنت، مع تزايد عدد الجامعات في جميع أنحاء العالم التي تقدم برامج للحصول على درجات علمية عبر الإنترنت، وأنماط الدراسة عن بعد (Stone,2019:2) يحتل التعليم الإلكتروني أهمية كبيرة في التعليم العالي، بالأخص في الفترة ما بين 2019 إلى 2022، وساهم كثيراً في نجاحه، ولم يكن ذلك على مستوى العراق بل كثيراً من الدول اتبعت هذه الطريقة لاستمرار التعليم في ظل انتشار مرض كوفيد 19. وتزامناً مع التطورات الكبيرة والمتنوعة لتقنيات والوسائل الحديثة والاستفادة منها في مختلف المجالات، بما فيها مجال التعليم الإلكتروني (السقا والحمداني،2012). ولأن نظام التعليم يواجه تحديات بخصوص الحاجة إلى توفير فرص تعليمية. وزيادة تطوير البرامج التعليمية، فإنه يطرح العديد من التحديات لكل منها أهميتها الخاصة للطلبة والمعلمين في التعليم لعالي (عبد الحميد،2013). كما تحتاج الى تقليل التحديات الأكاديمية والتكنولوجية والإدارية بتوفير تخطيط استراتيجي فعال مع تدريب للكوادر التدريسية والطلبة ليكونوا ذو كفاءة عالية للتعامل مع البرامج التقنية التعليمية (a'ashan,2020:125). والدور الأكبر والرئيسي يكون لموقف الطلبة تجاه نجاح التعليم الإلكتروني والتفاعل معه بإيجابية، وتحدد جودة استخدام تقنيات التعليم الإلكتروني هو تفاعلات المعلمين والطلبة وكفاءة الاستخدام مع توفير بني تحية ملائمة لعدد الطلبة وتناسب المناهج التعليمية وتطابق معها (a'ashan,2020)، لأن أساس التعليم هو قدرة إيصال المنهج المقرر للطلاب بأسلوب سهل وسلس وتوفير الموارد التي تساعد على ذلك من برامج تشبه القاعات الدراسية وإمكانية عرض الفيديو والصوت الواضح مع نقل ملفات المنهج والتحضير، وبرامج إنشاء الامتحانات الإلكترونية (Baber , 2021:2) من هنا نلخص أن التعليم الإلكتروني هو بإيجاز عملية استخدام التقنيات التكنولوجية التعليمية لتعزيز المعرفة عبر مواقع افتراضية للحصول على المعلومات والبيانات وتبادل الخبرات وزيادة القدرات للطلبة (Miranda et al.,2017:341).

وسوف نطرح في هذا البحث تحديد مفهوم التعليم الإلكتروني وأبعاده ونتائج التطبيق داخل المؤسسات التعليمية العراقية متمثلاً نموذجاً جامعة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم نظم المعلومات الإدارية، طلبة المرحلة الرابعة والبالغ عددهم (79) طالب الذين عاصروا التعليم الإلكتروني من سنة 2019 ولغاية 2020.

1. منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

إن نجاح التعليم العالي في جميع البلدان ومنها العراق يكون من خلال الاستمرار في العام الدراسي المقرر لتنفيذ لخطط الدراسة الموضوعية من قبل وزارة التعليم العالي والجامعات والسير بها بشكل ممنهج، وللتعامل مع جائحة كوفيد 19 وتوقف التعليم الحضوري اتجهت مختلف الجامعات العالمية لتجربة التعليم الإلكتروني عبر منصات متعددة ومتنوعة، كانت تستخدم لعقد الاجتماعات في الشركات والمؤسسات البعيدة عن بعضها. من هنا توجهت الجامعات بعد تخطيط استراتيجي واضح ومفهوم وتوفير كل الموارد والطاقة والخبرة لنجاحه، إذ نحتاج إلى بني تحتية من أجهزة ومعدات تقنية تساعد في عرض المناهج التعليمية مع كوادر تعليمية وطلبة قادرين على التعامل معها وتحقيق الهدف منها، إذ ترى الباحثة (Imran,2012) إن البرامج يجب أن تلامس قدرات الطالب والمعلم ومتوفرة في البلد.

ومن المعروف أن التعليم العالي في العراق يعد من أبرز القنوات التي تعتمد عليها العملية التعليمية إذ نتفق مع رؤية الباحثة (Arkorful,2014) بأنه لم يعد ينظر إليه بوصفه حاجة فردية أو إنسانية تتعلق بالفرد نفسه فقط، بل أصبح يرتبط بالمجتمع وتطوره ونموه وتحقيق أهدافه، وأصبح قاعدة ومعياراً أساسياً من معايير قوة المجتمع ورفاهيته وتماسكه ومن المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها عمليات التطور التعليمي (الخرجي وعلي، 2018:236).

والتعلم الإلكتروني يراه (عبد الحافظ، 2013) بأنه استخدام تقنيات الإنترنت لتعزيز المعرفة والأداء، إذ تتيح تقنيات التعلم الإلكتروني للمتعلمين التحكم في المحتوى وتسلسل التعلم وسرعة وقت التعلم، وغالباً ما تكون الوسائط، مما يسمح لهم بتكييف خبراتهم لتلبية أهداف التعلم الشخصية الخاصة بهم كما وضعها باحثين (Jethro et al. 2012). ومن المعروف ان التعليم الإلكتروني يواجه مشكلة كبيرة في الدول النامية ولا بد من توفير البرامج التطويرية ومساعدة الطلبة على التغلب على هذه المشاكل (يوسف وحسين، 2010).

ولن يتأتى ذلك إلا من خلال الاحترام والتقدير له وفتح أفق التفكير أمامه والإبداع عن طريق وسائل التعليم الحديث (محمد احمد، 2012:2). وأدى التطور في مجال التعليم الإلكتروني لظهور أساليب جديدة من التعليم الإلكتروني واستخدام كل المستحدثات التكنولوجية لتحقيق التعلم المطلوب، ومنها استخدام الكمبيوتر والهاتف المحمول (الخرجي وعلي، 2018)، إن التعليم الإلكتروني يتيح التعلم على مدار اليوم والليلة وفي أماكن مختلفة وأزمنة غير متزامنة أو متزامنة حسب تواصل وتفاعل المعلمين مع الطلبة.

واليوم التأثيرات السمعية والبصرية جعلت التعليم ممتع وشيق ويتحقق بأعلى كفاءة وأقل وقت ممكن (محمد احمد، 2012). وأن وجهة نظر "التدريس المفتوح" الحالي التي تقول بأنها ترتبط فقط بالتعليم عن بعد يحبط الإمكانيات الوظيفية والفلسفية المهمة من خلال إعطاء الأولوية للوصول كميزة رئيسية ويتجاهل الخصائص المهمة لإمكانية الوصول، مثل التكيف أو المشاركة أو إعادة المزج أو التعاون (Kannadhasan et al., 2020). وهي لا تناسب ما نري الوصول إليه بل إن مبتغانا هو التعلم الإلكتروني لأنه يستخدم تقنيات الإنترنت لتقديم مجموعة واسعة من الحلول التي تعزز المعرفة والأداء. إذ يمكن للمعلمين استخدام التعلم الإلكتروني لتحسين كفاءة وفعالية التدخلات التعليمية في مواجهة التحديات الاجتماعية والعلمية والتربوية (Jethro et al., 2012:204). ومن هنا نصل الى مجموعة من التساؤلات حول مشكلة البحث وهي:

1- هل يوفر قسم نظم المعلومات الإدارية بنى تحتية ملائمة لتلقي الطلبة التعليم الإلكتروني المناسب؟
2- هل تتوفر الأجهزة والمعدات التقنية الحديثة التي تسهل وصول المادة التعليمية للطلاب لدى الأساتذة والطلبة؟

3- هل ان طلبة المرحلة الرابعة راضون عن الخدمات التعليمية المقدمة لهم من سنة 2019 لغاية سنة 2022؟

ثانياً: أهداف البحث

1. التعرف على تجربة التعليم الإلكتروني في التعليم العالي، من خلال رؤية طلبة قسم نظم المعلومات في جامعة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد.
2. الوقوف على أهم الإنجازات المتحققة من خلاله لسنوات تجربته في القسم، من وجهة نظرهم، وما توفر لهم من بنى تحتية ومتابعة أكاديمية.
3. اختبار العلاقة بين التعليم الإلكتروني ونجاح التعليم العالي.

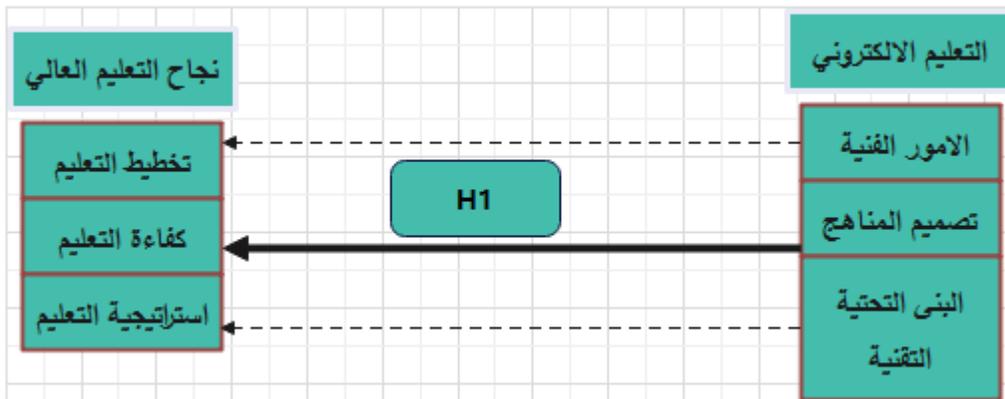
ثالثاً: أهمية البحث

وتكون من خلال جانبين مهمين هما:

1- الجانب النظري: إمداد المكتبة العربية بشكل عام والمكتبة العراقية بشكل خاص بموضوع التعليم الإلكتروني بجانب نظري غني وثرى وأهميته للمؤسسات التعليمية العراقية في التعليم العالي، ونجمع المصادر من شبكة الإنترنت العالمية، الدوريات المتخصصة، المؤتمرات العلمية والندوات، الرسائل العلمية (ماجستير والدكتوراه)، الكتب العلمية المتخصصة، الموسوعات والقواميس ودوائر المعارف وأمّهات الكتب، كتب التراث والمخطوطات.

2- الجانب العلمي: هو التطرق إلى تجربة التعليم الإلكتروني في التعليم العالي، وتحديد مفاهيمه وأركانه، وملاحظة آراء الطلبة التي تعد مهمة في تقييم هذه التجربة، وما نتج عنه من مهارات معرفية وعلمية وسلوكية، وإيجاد العلاقة بين متغيرات البحث وأخذ آراء طلبة التعليم العالي حول التعليم الإلكتروني باستخدام استبانة وأسئلة لكل متغير من متغيرات البحث وأبعاده.

رابعاً: المخطط الفرضي وفرضية البحث



المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على الدراسات السابقة.

الفرضية الرئيسية (H1): هناك علاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية بين التعليم الإلكتروني ونجاح التعليم العالي وتتفرع منها:

H1a: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الأمور الفنية ونجاح التعليم العالي.

H1b: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تصميم المناهج التعليمية ونجاح التعليم العالي.

H1c- هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين البنى التحتية التقنية ونجاح التعليم العالي.

خامساً: حدود البحث

1- الحدود الزمنية: من 2022/4/1 ولغاية 2022/8/1.

2- الحدود المكانية: جامعة البصرة/ كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم نظم المعلومات الإدارية – طلبة المرحلة الرابعة – جامعة البصرة.

3- الحدود البحثية: متغيرات البحث، تكون من المتغير المستقل (التعليم الإلكتروني) ويتكون من الأبعاد، (الأمور الفنية، تصميم المناهج، البنى التحتية الإلكترونية) والمتغير التابع (نجاح التعليم العالي) ويتكون من الأبعاد الآتية (تخطيط التعليم، كفاءة التعليم، استراتيجيات التعليم).

4- عينة البحث وتصميم البحث: يعتمد تصميم البحث على الطريقة التي نعتمد عليها من أجل جمع البيانات، ووضع إطار من أجل لتوضيح العلاقة بين المتغيرات (Kothari,1990:26)، وأخذ عينة قصدية تحليلية شملت طلبة مرحلة رابعة دفعة الأولى من القسم بعد التأسيس كونهم أول من خاض تجربة التعليم الإلكتروني بعد جانحة كوفيد 19. وإيقاف الدوام الحضور للطلبة وعددهم (79) طالب مستمرين بالدراسة من 2018 ولغاية 2022. وتم الاعتماد على هذا الرقم للعينة للسنة الرابعة فقط. واستخدام مقياس ليكبرت الخماسي ((موافق جداً (1)، موافق (2)، محايد (3)، غير موافق (4) غير موافق بشدة (5). واستخدام طرق إحصائية برنامج SpSS.24، للإحصاء الوصفي، اختبار الفرضيات بطريقة المسار البسيط.

2. الجانب النظري

1 - ماهية التعليم الإلكتروني

دخلت العديد من الجامعات العالمية منذ تسعينات القرن الماضي مجال التعليم الإلكتروني أو التعليم عن بعد، وأول من وضع مفهوماً له هو جاي كروس عام 1998 بقوله "أنه طريقة شائعة لتطوير التعليم من خلال الاختراق أو الاستخدام التكنولوجي" (Arkorful,2014:128). من هنا نلاحظ أن التعليم الإلكتروني في الجامعات لم يكن وليد اليوم بسبب آثار وتداعيات كوفيد 19 بل ساعد على إظهاره والتعامل معه بشكل كبير وواسع.

وهناك حاجة ملحة لتأسيس فهم واضح للمعايير التي ينبغي أن تسترشد بها الجامعات عند اتخاذ قرار بشأن التقنيات الملائمة للتعليم الإلكتروني داخل بيئتها المؤسساتية، حتى تحقق نجاحاً متكاملاً مع التكنولوجيا متطابق لرؤية الباحث (Arkorful,2014:128) بضرورة فهم واضح للعوامل والظروف التي تؤثر على عملية التنفيذ الفعال. وبشكل عام، شرح الباحثين (Kannadhasan et al.,2020:261) إن مصطلح التعليم الإلكتروني مرادف للتعليم عبر الإنترنت، أنه نموذجاً جديداً وفلسفة حديثة في التدريس مع مهام متعددة لتكون بمثابة منصة لتطوير المجتمع في الوقت الحاضر بالاعتماد على المعرفة (Ja'ashan,2020:128).

ويعرف التعليم الإلكتروني (بأنه منظومة تعليمية لتقديم برامج تعليمية باستخدام تقنيات التعليم أجهزة الحاسوب، الإنترنت، الأقراص، البريد الإلكتروني) (عبد الحافظ، 2013:220)، كما عرف بأنه "عملية تعلم تم إنشاؤها بواسطة التفاعل مع المحتوى المقدم رقمياً والخدمات المستندة إلى الشبكة ودعم الدروس الخصوصية، التعلم هو أي تعلم بواسطة تكنولوجية باستخدام أجهزة الكمبيوتر سواء عن بعد أو وجهاً لوجه في إعداد الفصل الدراسي (التعلم بمساعدة الكمبيوتر) (Jethro et al.2012:204).

وعرف على "أنه نظام تفاعلي للتعليم عن بعد، ويقدم للمتعلم وفقاً للطلب، ويعتمد على بيئة إلكترونية رقمية متكاملة تستهدف بناء المقررات وتوصيلها بواسطة الشبكات الإلكترونية، والإرشاد والتوجيه، وتنظيم الاختبارات أو إدارة المصادر والعمليات أو تقويمها" (Raman et al.,2019:408) ويعكس هذا التعريف المحددات الخاصة بالتعليم الإلكتروني والتي تؤثر في عمليات الاتصال التعليمي وبناء المقررات، واستراتيجيات التعليم، والتقويم، ويرتبط بها أيضاً العوامل التي ساهمت وتسهم في انتشار هذا النظام وتبنيه في الكثير من دول العالم. كما يعرف التعلم الإلكتروني "بأنه استخدام جديد تقنيات الوسائط المتعددة

والإنترنت لزيادة جودة التعلم من خلال تسهيل الوصول إلى المرافق والخدمات وكذلك التبادلات البعيدة والتعاون (Arkorful&Abaidoo,2014:398). ويتكون من الأبعاد الآتية:

(أ) الأمور الفنية

يتضمن التعلم الإلكتروني أشكال ووسائط متنوعة توفر النصوص والصوت والصور والرسوم المتحركة ومشاركة الفيديو وهي تقنيات وعمليات فنية مثل أشرطة الصوت أو الفيديو، والنقل التلفزيوني عبر الأقمار الصناعية، والأقراص المدمجة (يوسف وحسين،2010:292)، والتعلم القائم على الكمبيوتر، بالإضافة إلى الإنترنت/ الإكسترانت المحلي والتعليم المستند إلى الويب. فضلاً عن أنه إشارة مصطلح التعلم الإلكتروني إلى اكتساب واستخدام المعرفة السائدة وتسهيلها وتوزيعها بالوسائل الإلكترونية (Kannadhasan et al.,2020:262). ويعتمد التعلم الإلكتروني على أجهزة الكمبيوتر والشبكات، ولكن من المحتمل أن تتقدم إلى أنظمة تتألف من مجموعة متنوعة من القنوات مثل اللاسلكية والأقمار الصناعية، والتقنيات مثل الهواتف الخلوية (Bhuasiri et al.,2012:845)، ومن مفهوم وتعريف التعليم الإلكتروني هو استناداً إلى ملخصات خصائصه وهي بالمقام الأول البيئة والوسائط المتعددة، وثانياً تتضمن عدة أنواع من المعلومات، وثالثاً تدعم أنظمة التعلم الإلكتروني الاتصال التعاوني، حيث يتمتع المستخدمون بالسيطرة الكاملة على مواقف التعلم الخاصة بهم. ورابعاً شبكات دعم التعلم الإلكتروني للوصول إلى المعلومات. وأخيراً، يتيح التعلم الإلكتروني للأنظمة أن تُنفذ بحرية على أنواع مختلفة من أنظمة تشغيل الكمبيوتر (Arkorful&Abaidoo,2014:399).

(ب) تصميم المناهج

ويرى (الخرجي وعلي،2018:252) بأن هذه البيئة الجديدة للتعلم تتمحور حول سماح الشبكات الإلكترونية للمتعلمين في الجامعات بتلقي الدعم الفردي وأيضاً الحصول على جداول تعليمية أكثر ملاءمة لهم ومنفصلة عن المتعلمين الآخرين (Miranda et al.,2017:341). وهذا يسهل التفاعل العالي ومستوى التعاون بين المدرسين أو المعلمين والأقران من البيئة التقليدية للتعلم. التعلم الإلكتروني في الأكاديميين والذي يتميز باستخدامه تراكيب الوسائط المتعددة التي جعلت عملية التعلم أكثر نشاطاً وإمتاعاً (Arkorful&Abaidoo,2014:399). وإن التعلم القائم على الكمبيوتر يشتمل على استخدام كامل لمجموعة من الأجهزة والبرامج بشكل عام لاستخدام المعلومات المتاحة (Kannadhasan et al.,2020:262). كما يرى (عبد الحافظ،2013) ان هناك تصميم للواجبات الدراسية التفاعلية ضمن حجرات إلكترونية، وأيضاً

يمكن تقسيم المنهج إلى أجزاء تطبيقية وعملية وأخرى نظرية، واعتماد مصادر على شكل pdf، وأخرى صوتية Audio، وأخرى Video. المنهج المصمم يتناسب مع العرض على البرمجيات التعليمية وتمكن الطالب من التفاعل وإرسال الواجب. وعرض المنهج على برنامج الأوفيس ppt.

(ج) البنى التحتية التقنية

ويمكن استخدام تقنية الاتصالات وأيضًا كل مكون بإحدى طريقتين: التعليمات المدارة بواسطة الكمبيوتر والتعلم بمساعدة الكمبيوتر في التعلم بمساعدة الحاسوب (Wani,2013:182)، بالنسبة له، يتم استخدام أجهزة الكمبيوتر بدلاً من الأساليب التقليدية من خلال توفير برامج تفاعلية كدعم أداة داخل الفصل أو كأداة للتعلم الذاتي خارج الفصل، ومع ذلك، في التعليمات التي يديرها الكمبيوتر، يتم استخدام أجهزة الكمبيوتر لغرض تخزين واسترجاع المعلومات (Stone,2019:5) للمساعدة في إدارة التعليم ويساهم التعليم الإلكتروني بالآتي:

1. المرونة العالية بمجال قضايا الزمان والمكان، إذ ان كل طالب لديه رفاهية اختيار المكان والزمان اللذان يناسبانه.
2. يعزز فاعلية المعرفة والمؤهلات من خلال سهولة الوصول إلى كمية هائلة من المعلومات.
3. القدرة على توفير الفرص للعلاقات بين المتعلمين من خلال استخدام المناقشة في المنتديات ويساعد في:
 - إزالة الحواجز بين الطلبة والمعلمين وإمكانية المشاركة وعدم القلق والخوف.
 - تحفيز الطلبة للتفاعل مع معلميهوم ومع بعضهم البعض الآخر وتبادل وجهات النظر المختلفة.
 - يسهل التعلم الإلكتروني التواصل ويحسن العلاقات التي تدعم التعلم.
4. يعتبر نظاماً فعالاً من حيث التكلفة بمعنى أنه ليست هناك حاجة للطلاب أو المتعلمين السفر.
5. يوفر أنظمة التعلم عبر الإنترنت فوائد لأصحاب المصلحة الموجودين حول العالم.
6. زيادة إمكانية الوصول إلى المعلومات، وتقديم محتوى أفضل، وإرشادات مخصصة، وتوحيد المحتوى، والمساءلة، عند الطلب.

7. التوافر، وتيرة الذات، والتفاعل، والثقة، والراحة المتزايدة. يقلل التعلم الإلكتروني من التكاليف ويمكن من التسليم المتسق للمحتوى، وتحسين التتبع (Bhuasiri et al.,2012:844).
8. إدخال تقنية المعلومات كوسيلة لتعزيز قدره الطالب على التعلم إلى أقصى حدود طاقات.
9. نشر الثقافة التقنية بما يساعد في خلق مجتمع إلكتروني قادر على مواكبة مستجدات العصر.
10. تقديم الخدمات التعليمية لمن فاتتهم فرص التعليم. وتنمية مهارات الطلبة.
11. إن هذا النوع من التعليم يقدم للطلبة من المعلومات والمعارف الكثير مقارنة بوسائل التعليم التقليدي إذ إن هذا النوع من التعليم (الإلكتروني) يوفر مصادر متعددة ومتباينة للمعلومات وإمكانية تبادل الخبرات التربوية وفضلا فضلا يراعي بشكل كبير ظروف.
12. يعتبر التعليم الإلكتروني أحد النظم التعليمية المضافة، ويقوم بناؤه على الفكر المنظم في تحديد عناصره والعلاقات به.
13. يقدم هذا النوع من التعليم نوعان من التعليم عن بعد حيث تساعد المسافات بين المؤسسة والمتعلم ولا يحتاج إلى الاتصال المواجهة بين أطراف عملية التعليم لتحقيق الأهداف.
14. يعتمد نجاح النظام على قدر التفاعلية والمرونة التي يحققها تصميم المقررات لتسليمه ونشرها على الشبكة بجانب تلبية حاجات المتعلم في الاتصال والتعامل مع المعلم.

2- بيئة التعلم الإلكتروني

تشير بيئة التعلم الإلكتروني إلى مكان وصول الطلاب إلى الموارد عبر الإنترنت، واستخدام الأنظمة للوصول إلى المناهج الدراسية والتواصل عبر الإنترنت، والحصول على مساعدة المعلم، وتلقي التقييم لقد سمحت بيئة التعلم الجديدة القائمة على الشبكات الإلكترونية لمتعلمي الجامعات بتقديم خدمات فردية (Bhuasiri et al.,2012:846)، بالإضافة إلى الحصول على جداول تعليمية أكثر ملاءمة لهم ومنفصلة عن المتعلمين الآخرين.

أن التعلم الإلكتروني في الأوساط الأكاديمية، الذي يتميز باستخدام الهياكل التفاعلية، جعل عملية التعلم أكثر انخراطًا، وممتعة في بيئة الفصل الدراسي (Bhuasiri et al.,2012:845)، ويتم مشاركة توزيع مواد الدورة التدريبية والشروحات بهذه الطريقة لاستخدام التعلم الإلكتروني بين طريقة التعلم التقليدية ونظام التعلم

الإلكتروني (Kannadhasan et al.,2020:262). وما كان يتم تسليمه للطلاب عن طريق البريد، من خلال المحاضرات المسجلة والنسخ الورقية يتم تسليمها لأن بشكل حصري تقريبًا عبر الإنترنت (عبد الحميد،2005:467). يدرس الطلاب عن بعد أو الطلاب الخارجيون الآن "عبر الإنترنت" بدلاً من "عن طريق المراسلة". كما إن تأثير القدرة على تقديم التعليم عبر الإنترنت أدت إلى تغييرات كبيرة أكبر من مجرد طريقة التسليم للمحاضرات (Stone,2019:2). وتشمل النتائج الناجحة للتعليم الإلكتروني توفير فرص للتفاعلات، وتسهيل تبادل المعلومات بين المتعلمين والمعلمين، والتواصل المتزامن وغير المتزامن، والتقييم عبر الإنترنت (Arkorful,2014:135). وضمن بيئة التعلم الإلكتروني أيضًا التدريس والدعم الجامعي، عوامل ذات صلة ببيئة التعلم الإلكتروني الإيجابية، بما في ذلك التأثير الاجتماعي، والتفاعلات المتصورة للمتعلمين مع الآخرين، والتنوع في التقييم، والتعليم الإلكتروني ناتج عن توظيف المستحدثات الإلكترونية في مجال التعليم والتي بدأت الكثير من الدول تعتمد عليها (Miranda et al.,2017:341).

ويتميز التعليم الإلكتروني بالتفاعل ويتحقق في صور متعددة منها التفاعل مع المعلم ومع الأقران، من خلال أدوات الاتصال المتزامنة وغير متزامنة وتلبي هذه الخصائص الحاجة إلى التفاعل الاجتماعي وتكون علاقات مثمرة وبناء مجتمعات افتراضية (عبد الحميد،2005:469). وتتم بعض بيئات التعلم الإلكتروني في فصل دراسي تقليدي، يسمح البعض الآخر للطلاب بحضور الفصول الدراسية من المنزل ومن مواقع أخرى.

كما ان هناك العديد من الدول التي تستخدم منصات المدارس الإلكترونية والافتراضية لاستمرار التعلم الإلكتروني في جميع أنحاء البلاد والتي استمرت في الزيادة. إذ تتيح المدرسة الافتراضية للطلاب تسجيل دخول الدورات التعليمية المتزامنة والتعليم الغير متزامن خلال الاتصال بالإنترنت (Raman et al.,2019:408). عادةً ما يتم توفير مجموعات التقنيات لتشمل أجهزة الكمبيوتر والطابعات وسداد تكاليف استخدام الإنترنت في المنزل (Wani,2013:183).

3- التعليم العالي

مع انتشار التقنيات الحديثة في عصر التطور التكنولوجي ظهرت أساليب وأدوات ساعدت في رفع كفاءة التعليم الجامعي والبحثي، أصبح التعلم الإلكتروني جزءًا مهمًا في رفع العملية التعليمية، مما دفع العديد من الجامعات والمراكز البحثية إلى الاهتمام باستراتيجيات التعليم المختلفة ودعمها وتكييفها للاستخدام الأمثل في العملية التعليمية (Abdalmenem et al.,2019:9) ويمثل التعليم العالي بأنه "مجموعة البرامج التي تهيأ الفرد

للحصول على فرصة في سوق العمل " وأن فترة الدراسة بالتعليم العالي تكون بتخصصات متعددة ومتنوعة منها العلمية والإدارية والإنسانية والفنية والتقنية ... إلخ، ويتجه الأفراد إلى التعليم العالي كمنهج مهم لتحديد تخصصه القادم في العمل وعليه أن يتبع الاستراتيجيات (يوسف وحسين، 2010:292) الاستنتاج هو أن الجامعات التي لا تدمج التعلم الإلكتروني بشكل فعال كجزء من استراتيجيات التعلم الشاملة ستفعل ذلك على حساب البقاء (Raman et al., 2019:409). ويتكون من الأبعاد الآتية:

(أ) تخطيط التعليم

يعرف التخطيط بأنه رسم صورة للمستقبل، سيناريو نحدد به المهام المطلوب إنجازها للوصول إلى الهدف، يمكننا التخطيط من معرفة اهم الموارد التي نحتاج اليها لا تمام المهام، وفي التعليم العالي، هناك ضوابط كثيرة حول طرق التعليم والتعلم، ولا بد من استخدام التكنولوجيا المتقدمة في التعليم العالي. Singh et al. (2005:16). أن التعليم الإلكتروني يتطلب تطبيقًا مخططًا منهجيًا وإذا لم يتم تنظيمها بشكل صحيح فقد يؤدي إلى الفوضى بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي، فإن الخطط الاستراتيجية الفعالة لا تضمن النجاح، إذ ستكون المشكلات الفنية في تقديم التعلم عن بعد مهمة دائمًا (Abdalmenem et al., 2019:8). أنه إتاحة فرصة للمتعلمين للتفاعل الفوري الكثر ونياً فيما بينهم أو مع المعلم من جهة أخرى مع السماح للاستماع ومشاركة المادة العلمية على شاشة، واستخدام أدوات تعليم متعددة حسب المواد العلمية.

(ب) كفاءة التعليم

كما يمثل مجال التعليم بصورة عامة أحد أهم المجالات في حياة المجتمعات، ومن خلاله يمكن الحصول على الكفاءات والمهارات اللازمة لإدامة مسيرة مختلف المجالات وفي شتى نواحي الحياة. ومن هنا فإن أي استخدام للوسائل التقنية الحديثة في أي مجال من مجالات الحياة، لا بد أن يصاحبه قدرة وكفاءة على استخدام تلك الوسائل والاستفادة منها في مجال التعليم.

بصورة عامة، إذ أصبح العالم برمته بمثابة قرية صغيرة من خلال الاستعانة بالوسائل الإلكترونية بمختلف أنواعها (السقا والحمداني، 2012:46). وكفاءة التعليم تعني جودة الإجراءات المتبعة بالتعليم، التي تحافظ عليها المؤسسة، وتحتاج الكفاءة إلى خبرة بشكل فعال ويبرر الحاجة إلى شراكات وتحالفات خارجية (Jethro et al., 2012:204). إلى جانب البنى التحتية وهيكل إدارة التغيير الداخلي. أن التعلم الإلكتروني لا يشجع فقط "التعلم مدى الحياة" أدى التقدم التكنولوجي إلى ظهور استخدام أحدث الأدوات لنقل المعرفة على

المجتمع مستوى. في وقت لاحق، أدى ظهور الإنترنت وتطوره إلى تطوير التعليم الذي أدى بدوره إلى التفكير في التعليم الافتراضي بعد التعلم عن بعد (Sarvestani et al., 2019:2). وإذا كان تقليدياً أن تظل المؤسسات مزوداً مهيماً للتعليم وأن تتقدم تقنياً فيجب عليها أن تتبنى المعرفة والخبرة الخارجية في أحدث ثورة التعلم عن بعد، أن عددًا من الجامعات التي تتبنى استخدام التكنولوجيا في التعليم العالي، وخاصة في تخصصات التعلم عن بعد، دون فهم ومعالجة متطلبات العمل أو التعليم.

(ج) استراتيجية التعليم

على الجامعة أن تدمج مبادرات التعليم الإلكتروني في الاستراتيجية التنظيمية، يجب أن تأخذ في الاعتبار المعوقات المالية للاستراتيجية، وملائمة التقنية، وتنفيذ التكنولوجيا، ومجموعة متطلبات التعلم الإلكتروني داخل المؤسسة. إذا تم إيلاء الاهتمام الكافي لجميع هذه الاعتبارات، فإن الجامعة تتحكم في مستقبل التعلم عن بعد (Singh et al., 2005:15). من خلال تخفيف القيود المادية ولكن أيضًا من خلال إزالة بعض الحواجز المتصورة للتعليم العالي (يوسف وحسين، 2010:239)، على التخطيط والتنفيذ وتقييم وتطوير التعلم الإلكتروني والمؤسسات التعليمية وغير التعليمية، توجد مراكز متخصصة في تصميم المناهج وتطويرها، لسوق العمل. (Abdalmenem et al., 2019:8).

3. الجانب العلمي

1- نبذة مختصرة

تأسس قسم نظم المعلومات الإدارية في جامعة البصرة كلية الإدارة والاقتصاد، سنة 2018 وهو الفرع السادس بالكلية، وتم اعتماد المنهاج الدراسية الحديثة للتدريس به، وهو يشبه قسم النظم في جامعة الموصل، وتم قبول الطلبة به للسنة الدراسية 2018/2019 وحاليًا سنة 2022 تم تخرج الدفعة الأولى منه وهذه الدفعة محور دراستنا الحالية، كونها أدت الدراسة الإلكترونية من سنة 2019 ولغاية 2022.

2- عينة البحث وأداة جمع البيانات والأساليب الإحصائية

كان الجانب العملي قد أجري على طلبة المرحلة الرابعة في قسم نظم المعلومات الإدارية البالغ عددهم (79) طالب، في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة البصرة، وذلك بطرح أسئلة استبانة، ووزعت عليهم جميعاً وتم إعادتها

جميعاً وخضعت للتحليل الإحصائي الوصفي لاستخراج (الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية) واختبار الفرضيات عبر (الانحدار البسيط وباستخدام برنامج، Sps.22).
3- مصادر الاستبانة:

(يوسف وحسين، 2010)، (عبد الحميد، 2005)، (Ja'ashan, 2020)، (Miranda et al., 2017)، (Kannadhasan, 2020).

جدول رقم (1): عدد أفراد العينة والاستبانة الموزعة
المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على مخرجات برنامج Sps.22.

عدد أفراد العينة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستعادة	عدد الاستبانات الصالحة
79 طالب وطالبة	79 استبانة	79 استبانة	79 استبانة

إذ يوضح من خلال الجدول (1) اعتماد الباحثات على العينة القصدية المركزة على أفراد العينة والتركيز على العدد الكلي لمجتمع الدراسة وهو مرحلة واحدة من قسم نظم المعلومات الإدارية وأول دفعة من القسم.
4- الإحصاء الوصفي

يركز الإحصاء الوصفي على وصف سمات استجابة العينة تجاه المتغيرات وأبعادها وأسئلتها بالاعتماد على بعض الأدوات الشائعة في الإحصاء. إن توزيع البيانات طبيعياً، فإن الأدوات التي سوف تستخدم من ضمن أدوات الإحصاء المعلمي تلك الأدوات هي الوسط الحسابي، الذي هو واحد من مقاييس النزعة المركزية الأكثر شيوعاً، وهدفه إظهار مستوى استجابة آراء العينة تجاه متغيرات البحث، إضافة إلى الانحراف المعياري، وهو من أدوات مقاييس التشتت الأكثر شيوعاً، الذي يفحص مدى انحراف الاستجابات عن وسطها الحسابي. وثم استخراج الخطأ المعياري، وهو مدى الخطأ المحتمل لتمثيل العينة لمجتمعها، وآخر شيء نستخرج الأهمية النسبية لغرض التعرف على أهمية كل عنصر مقارنة بالعناصر الأخرى.

جدول رقم (2): يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الخطأ والأهمية النسبية لمتغير التعليم الإلكتروني المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.22

رقم الفقرة	الفقرة	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الخطأ	الأهمية النسبية
التعليم الإلكتروني						
Q1	الأمور	امتلك مهارات التعلم عن بعد بأرسال الواجبات بسهولة ويسر	3.11	.780	.054	62%
Q2	الفنية	امتلك مهارات إرسال الاستفسارات لأعضاء هيئة التدريس بسهولة ويسر	3.15	.966	.060	63%
Q3		يلتزم التعليم الإلكتروني بخطة الجامعة للتعليم	3.05	.925	.055	61%
Q4		يساهم التعليم الإلكتروني بالالتزام بالتقييم المستمر أثناء عملية التعلم عن بعد	3.13	.896	.059	63%
Q5		امتلك مهارات تقديم الاختبارات الإلكترونية بالاستجابة لها	3.18	.750	.057	64%
Q6		الالتزام الفعلي لحضور المحاضرات الكترونيا	3.01	.832	.047	60%
Q7	تصميم	يساهم التعليم الإلكتروني في رسم النشاطات العلمية	3.00	.855	.045	60%
Q8	المناهج	يساهم التعليم الإلكتروني بسهولة التحضير المسبق للمحاضرة وفهمها	3.19	.934	.050	64%
Q9	التعليمية	امتلك كافة مهارات التعامل مع برامج التواصل الاجتماعي والتواصل مع الهيئة التدريسية	3.06	.945	.052	61%
Q10		يمكننا التعليم الإلكتروني من طرح الأسئلة والنقاش المفتوح	3.02	.899	.051	60%
Q11	البنى	توفر الجامعة مكتبة افتراضية للمصادر التعليمية	3.14	.680	.061	63%
Q12	التحتية	خدمة الإنترنت متوفرة في البيت للتواصل والتعليم	3.01	.960	.056	60%
Q13	التقنية	الكهرباء متوفرة دائما	3.37	.802	.055	64%
Q14		توفر الجامعة خدمات الإنترنت للطلبة	3.36	.896	.049	67%
Q15		توفر الجامعة الدعم الفني والتقني لمعالجة أي خلل طارئ أثناء عملية التعلم	3.18	.744	.054	64%

من خلال الجدول (2) أعلاه يتوضح لنا أن الوسط الحسابي لمتغير (التعليم الإلكتروني) كان ما بين (-3.00- 3.37)، وهو مستوى مقبول، بينما كان الانحراف المعياري ما بين (0.744-0.966). معامل الخطأ كان ما بين (0.047-0.061). أما الأهمية النسبية فتراوحت ما بين (60%-64%)، يدل هذا على أن أفراد العينة (الطلبة) أصبحت تدرك أهمية التعليم الإلكتروني وفائدته في مدهم بالمعلومات والدروس عن بعد، كما يساهم في تفاعلهم وتطوير مهاراتهم التقنية وفق الخطط المعدة مسبقا من قبل التعليم العالي.

جدول رقم (3): يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الخطأ والاهمية النسبية لنجاح التعليم العالي
المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.22

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الخطأ	الأهمية النسبية
نجاح التعليم العالي					
Q16	امتلاك أدوات التعلم عن بعد مثل الحاسبات والهواتف الذكية	3.35	.800	.047	67%
Q17	توفر الجامعة منصة تعليمية جيدة للاستمرار بعملية التعليم	3.00	.855	.048	60%
Q18	تم تدريب الطلبة من قبل الجامعة على استخدام أدوات التعليم عن بعد مع اميل حكومي رسمي	3.31	.934	.053	66%
Q19	التقنيات المتبعة في التعليم عن بعد من خلال الجامعة فعالة	3.46	.685	.049	69%
Q20	توفر الجامعة دورات إرشادية إلكترونية للطلبة	3.42	.799	.053	68%
Q21	تساهم إدارة التعليم العالي في تطوير التعليم الإلكتروني	3.42	.870	.059	68%
Q22	تعمل إدارة التعليم العالي على استخدام أحدث التقنيات العلمية لتطوير التعليم الإلكتروني	3.31	.720	.050	66%
Q23	تطوير خطة مستقبلية للتعليم عن بعد	3.27	.777	.049	65%
Q24	توضع التعليم العالي استراتيجيات ناجحة لتحسين وكفاءة التعليم الإلكتروني	3.32	.788	.052	66%
Q25	يساعد التعليم عن بعد الطلبة لإكمال واجباتهم في ظل ظروفهم التي تمنعهم من الحضور للجامعة	3.14	.829	.053	63%
Q26	اقترح على الجامعة استمرار التعليم الإلكتروني لما له من فائدة في استمرارية الحصول على التعليم في ظل ظروف الطلبة التي تمنعهم من الحضور للجامعة	3.35	.863	.050	67%
Q27	التعلم العالي يحفز التعليم عن بعد يثير دافعيي نحو التعلم.	3.13	.744	.056	63%
Q28	التعليم العالي يستخدم تحسين التعليم عن بعد بعملية التعلم.	3.32	.788	.064	66%
Q29	التعليم العالي يتميز ببيئة تعليمية مرنة من حيث الزمان والمكان	3.40	.893	.057	68%
Q30	التعليم العالي يجعل التعلم أكثر متعة من خلال استخدام التقنيات	3.29	.798	.060	66%

يتضح من الجدول (3) أعلاه أن الوسط الحسابي لمتغير (نجاح التعليم العالي) كانت ما بين (3.00-3.01) مما يدل على أن قسم نظم المعلومات الإدارية، وفر الكثير من البنى التحتية والأدوات المطلوبة لنجاح التعليم العالي، ودرّب الكادر التدريسي على استخدام أدوات التقنية التعليمية مثل اجتماع الإلكتروني عبر منصة (Meet google)، وبرنامج (WhatsApp)، وبرنامج (Zoom)، بينما كان الانحراف المعياري قد سجل (680-996). تبين القيم أنها مقبولة وأن الطلبة مقتنعين بالخدمات المقدمة لهم رغم الظروف الاستثنائية لكوفيد 19، وأسعار شراء الأجهزة صعب من هواتف ولابتوب لكن توفرت للطلبة الذين لا يمتلكونها. مع إنترنت وسهولة المنصات التعليمية واستجابة الطلبة للتعليم كونه يساعد في تخطي العقبات ونجاح في إكمال

الدراسة. كما سجل معامل الخطأ القيم (0.061-0.047). دلالة أن طلبة قسم النظم مرحلة رابعة باتفاقهم بأن التعليم الإلكتروني وعن بعد أصبح واقع حال وأن أدواته التقنية التي يستخدمها سهلت من استخدامه. وأخيراً سجل الأهمية النسبية ما بين (63%-68%). وهذا يدل على اهتمام التعليم العالي بطلبتها بتوفير تدريب على البرامج الدراسية مع منصات تعليمية جاهزة وبريد إلكتروني جامعي مع التأكيد على تناسبها لهواتف الطلبة مع توفر طرق إرشادية للاستخدام ومنها المكتبة الإلكترونية لتسهيل الحصول على مصادر الخطط الاستراتيجية لإدارة هذا التعليم خلال وقت قصير جداً، واحتدام أزمة ضرورة التوجه للتعليم الإلكتروني وتم تحديد المشكلات انيا وحلها بسرعة والوصول إلى نتائج إيجابية.

4. اختبار الفرضيات

من أجل التحقق من ثبوت فرضية البحث والتي تنص على وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير التعليم الإلكتروني على المتغير المعتمد والمتمثل التعليم العالي، تم اختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار لقياس تأثير التعليم الإلكتروني كالنموذج انحدار في التعليم العالي إذ تم الحصول على النتائج أدناه:

جدول (4): توضح إثبات الفرضية بطريقة المسار الحرج

المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.22

النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate	المسار	
تقبل	.044	4.745	.066	.321	نجاح التعليم العالي	H1
تقبل	.008	7.981	.046	.373	نجاح التعليم العالي	H1a
تقبل	.025	.045	0.160	0.145	نجاح التعليم العالي	H1b
تقبل	0.001	.853	0.130	0.145	نجاح التعليم العالي	H1c

يشير جدول (4) لقيمة Estimate إذ أن معامل التأثير لمقدار قوة تأثير المتغير المستقل مع أبعاده في التابع ومن خلال الجدول يظهر أن التأثير يكون بمقدار (3.21-3.73) بينما سجل S.E. كان ملائم لتمثيل العينة، وإمكانية تعميم النتائج، بما يتعلق بالقيمة الحرجة لقبول الفرضية (R.C)، فقد تعد القيمة المقبولة (1.96) وبما يشير إلى معنوية التأثير إحصائياً. وبذلك توجد علاقة إيجابية ذات تأثير ذو دلالة إحصائية بين التعليم الإلكتروني ونجاح التعليم العالي عند مستوى دلالة ($H1:P<0.01$)، ومستوى ثقة (0.99). وبكل تفرعاتها،

وهذا يوضح لنا أهمية التعليم الإلكتروني في نجاح التعليم العالي، ومدى فائدته في تحقيق أهداف التعليم العالي وتحفيز الدافع لدى الطلبة نحو التعلم، مع وجود كادر متكامل يعمل على مراقبة المنصات وتصحيح الأخطاء، ومعالجة العطلات في إيميلات الطلبة والسماح لهم الدخول للمنصات في بيئة تعليمية آمنة مع تسجيل المحاضرات ليتم مراجعتها باي وقت لاحق، مع توفير شبكة إنترنت قوية تلائم الحاجة لفتح المنصات التعليمية، مع تحفيزهم لدخول المنصات بوقت المحاضرة، وتشجيعهم على المشاركة والأسئلة والنقاش بما يحقق الفائدة العلمية المرجوة.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- 1- الهدف الأول للبحث:** التعرف على تجربة التعليم الإلكتروني في التعليم العالي، من خلال رؤية طلبة قسم نظم المعلومات في جامعة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد.
إن الهدف الأول للبحث متحقق من خلال التحليل الإحصائي وجدنا أن تجربة الكلية واضحة جداً في استخدام التعليم الإلكتروني، من خلال رؤية الطلبة بأن البرنامج ساعدهم على إكمال المحاضرات إلكترونياً، وإرسال الواجبات إلكترونياً بشكل ملفات، وساهم في زيادة تعاملهم مع برامج التواصل الاجتماعي.
- 2- الهدف الثاني:** الوقوف على أهم الإنجازات المتحققة من خلاله لسنوات تجربته في القسم، من وجهة نظرهم، وما توفر لهم من بنى تحتية ومتابعة أكاديمية.
الهدف الثاني للبحث متحقق من خلال الآتي:
 - 1- إكمال الدراسة الكترونياً في ظل جائحة كوفيد19، واستمرار التعلم عبر برامج التعليم الإلكترونية من meet، google، zoom، التلكرام، واتس اب وهي برامج جدا خدمية ومساعدة لما تتوفر بها من أدوات.
 - 2- شعور الطالب بالتمتع ببيئة تعليمية صحيحة، وإثارة الدافعية للتعلم عن بعد، وبما الجيل الحالي جيل التكنولوجيا سوف يتفاعل ويدفع بقوة للتعلم، ويدفع الطلبة للتعلم.
- السؤال الأول للبحث:** هل يوفر قسم نظم المعلومات الإدارية بنى تحتية ملائمة لتلقي الطلبة التعليم الإلكتروني المناسب؟ الإجابة بنقطة الآتية من الاستنتاجات:
 - 3- زيادة التفاعل بين طلبة والأساتذة من خلال توفير بنى تحتية متكاملة لهما من أجهزة هاتف ذكي، ومحاضرات ذات نمط إلكتروني.

4- توفر الجامعة دورات إرشادية للطلبة، كذلك المساعدة في طرح الأسئلة والنقاش، أغلب الطلبة لديهم خبرة إرسال الواجبات، والاختبارات الإلكترونية مع تحفيزهم لدخول المنصات بوقت المحاضرة وتشجيعهم على المشاركة والأسئلة والنقاش، بما يحقق الفائدة العلمية المرجوة.

السؤال الثاني للبحث: هل تتوفر الأجهزة والمعدات التقنية الحديثة التي تسهل وصول المادة التعليمية للطلاب لدى الأساتذة والطلبة؟

5- توفر الجامعة الكثير من الأجهزة والمعدات والهواتف للطلبة، وقامت بتوزيعها على الطلبة لمساعدتهم في إكمال العام الدراسي والواجبات، والحصول على المعلومات.

3- الهدف الثالث: اختبار العلاقة بين التعليم الإلكتروني ونجاح التعليم العالي.

السؤال الثالث: هل أن طلبة المرحلة الرابعة راضون عن الخدمات التعليمية المقدمة لهم من سنة 2019 لغاية سنة 2022؟

1. وجود كادر متكامل يعمل على مراقبة المنصات وتصحيح الأخطاء ومعالجة العطلات في إيميلات الطلبة والسماح لهم الدخول للمنصات في بيئة تعليمية آمنة مع تسجيل للمحاضرات ليتم مراجعتها بأي وقت لاحق.

2. يسعى التعليم العالي ليكون فاعلاً ومؤثراً في طلبته، من خلال تزويدهم بالعلم والمعرفة، عن بعد مع فرصة إكمال الواجبات الدراسية وإرسالها بوقت مفتوح، وعدم التقييد بوقت الدوام الرسمي، مع إمكانية التواصل مع مدرسي المواد خلال أوقات مختلفة.

3. هناك رضى كبير من طلبة قسم نظم المعلومات الإدارية، عن الخدمات والتسهيلات والتعاون الكبير من إدارة القسم والأساتذة لهم خلال فترة التعليم الإلكتروني عبر كافة المنصات الإلكترونية.

ثانياً: التوصيات

1. ضرورة زيادة التفاعل مع أنظمة التعلم الإلكتروني وبرمجياته من قبل الطلبة والاعتماد الكبير على عليه ومن المهم إعطاء اهتمام كبير لتصميم البرامج التعليمية، ووصولاً الاستفادة من التعليم الإلكتروني بالإمكان من خلالها تخطي بعض تلك المعوقات ليتم مستقبلاً بشكل أفضل لاسيما وان المعرفة والعلم هي أساس الحياة.

2. ضرورة اعتماد وسائل وتقنيات التعليم الإلكتروني المتعددة في جامعتنا، لمواكبة التقدم المعرفي والتقني الهائلين وتقليل الهوة بين جامعتنا العراقية والجامعات العالمية.
3. توفير الدعم المادي لتوفير مستلزمات وتقنيات التعليم الإلكتروني من حواسيب ووسائل عرض إلكتروني، وشبكات اتصالات عبر الإنترنت، وقواعد بيانات ومكتبات افتراضية مع شبكاتها، وقاعات وتأثير مناسب لهذا النوع من التعليم وتتلاءم مع إعداد الطلبة المتزايدة.
4. إقامة دورات تدريبية للتدريسيين والطلبة على استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والبرمجيات التعليمية.
5. لا ينبغي أن نقع تحت تأثير إيجابيات التقنيات التعليمية الإلكترونية، ونغفل عن آثارها السلبية والعمل على معالجتها.
6. ينبغي أن تراعي الدراسات الخاصة بالتعليم الإلكتروني طبيعة العلوم وخصائصها، والوسائل الإلكترونية لا يصح أن تكون وحدها طريقاً للتعلم وتخريج المتخصصين بها.
7. لا بد من تأكيد دور المعلم وتعزيزه، مهما تطورت الوسائل التعليمية، وظهرت أنواع جديدة، وخصوصاً مع التوجه الحديث نحو التعليم الإلكتروني، وأن تكون الوسائل الحديثة أداة في يد المعلم أو تحت إشرافه، يوجهها، ويتحكم فيها بما يتناسب وطبيعة العلوم والمرحلة والمتعلمين.
8. الحد من الطرق التقليدية والروتينية الخاصة بالتدريس، وهي طرق بالية وعقيمة، ولا يوجد فيها إثارة ولا تشويق ولا جذب انتباه الطلاب، والأخذ بالتجارب العالمية والاتجاهات الحديثة في مجال استخدام التعلم الإلكتروني، في ضوء البرامج التي تعمل على جذب انتباه الطلاب وزيادة نسب الذكاء لديهم وتعديل السلوكيات غير المرغوبة بين الطلاب وبعضهم البعض.

الآثار والبحوث المستقبلية

نود أن نوضح أن بحثنا الحالي هو دراسة ظاهرة التعليم الإلكتروني في قسم نظم المعلومات الإدارية، وكانت تحليلية لعينة قصدية لطلبة المرحلة الرابعة جميعهم، وكانت النتائج متوافقة حسب رأينا مع وجهة نظر الطلبة بإجاباتهم ونود أن نبين أنه يمكن توسيع البحث الحالي إلى الآتي:

- 1- توسيع العينة لتشمل كافة طلبة مرحلة رابعة في خمسة أقسام ممكن جربوا التعليم الإلكتروني.
- 2- إجراء مقارنة بين الأقسام المتبقية والحصول على نتائج مغايرة عن الحالية.

- 3- إمكانية مقارنة نتائج البحث بين كلية الإدارة والاقتصاد وكلية أخرى لتكون أكثر واقعية.
4- ممكن إدخال متغيرات أخرى مثل وجهة نظر أساتذة التعليم العالي حول التعليم الإلكتروني.

المصادر العربية والأجنبية

1. السقا، زياد هاشم والحمداني، خليل إبراهيم، (2012)، " دور التعليم الإلكتروني في زيادة كفاءة وفاعلية التعليم المحاسبي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد (2)، ص 45-62.
2. محمد احمد، ريهام مصطفى، (2012)، "توظيف التعليم الإلكتروني لتحقيق معايير الجودة في العملية التعليمية، المجلة العربية لضمان الجودة التعليم الجامعي، العدد (9)، ص 1-20.
3. الخزرجي، حمد جاسم محمد وعلي، عباس سلمان محمد، (2018)، "التعليم الإلكتروني في العراق وأبعاده القانونية"، مجلة مركز بابل للدراسات الإنسانية، المجلد (8)، العدد (1)، ص 245-284.
4. عبد الحميد، محمد، (2005)، "التعليم الإلكتروني للموهبين والمتفوقين"، المؤتمر العلمي السنوي الثالث عشر من 13-14 مارس، جامعة حلوان -مصر.
5. حافظ، وحيد السيد إسماعيل، (2013) "الاحتياجات التدريسية لمعلمي التربية الفكرية اللازمة لاستخدامهم التعليم الإلكتروني لتدريس اللغة العربية بمعاهد وبرامج التربية الفكرية"، مجلة كلية التربية بنها، العدد (96) المجلد (2)، ص 213-262.
6. يوسف، بسام عبد الرحمن وحسين، محمد مصطفى، (2010)، "إمكانية المواءمة بين المرتكزات التعليمية والمستلزمات التقنية للتعليم الإلكتروني دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين والطلبة في جامعة الموصل - كلية الإدارة والاقتصاد - قسم نظم المعلومات الإدارية"، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الموصل تنمية الرافدين العدد ١٠٠ مجلد ٣٢ لسنة ٢٠٠٢، ص 286-306.
7. Arkorful, V., & Abaidoo, N., (2014), "The role of e-learning, the advantages and disadvantages of its adoption in Higher Education", International Journal of Education and Research, Vol. 2 No. 12, pp.397-410.
8. Ja'ashan, M.M.N. H. (2020). The Challenges and Prospects of Using E-learning among EFL Students in Bisha University. Arab World English Journal, 11 (1) 124-137.

9. Kannadhasan, S., Shanmuganantham, M., Nagarajan, R., and Deepa, S. ,(2020), The Role of Future E-Learning System and Higher Education, Volume 12, Issue 2,pp.261-266.
10. Kothari, C.R, (1990). research methodology (methods and techniques) 2nd ed. New Age International (P) Ltd., Publishers.
11. Stone, C. (2019). Online learning in Australian higher education: Opportunities, challenges and transformations. Student Success, 10(2). 1-11. Doi: 10.5204/ssj.v10i2.1299.
12. Bhuasiri, W., OudoneXaymoungkhoun,O., g Zo, H., , Jae Jeung, J., Ciganek, A.,(2012),” Critical success factors for e-learning in developing countries: A comparative analysis between ICT experts and faculty, Computers & Education 58, 843–855.
13. Abdalmenem, S., A., M., Arqawi ,S.,M., Amuna ,Y.,M.,A., Samy S. Naser ,A., Shobaki, M., J., (2019),” E-Learning Strategies in Developing Research Performance Efficiency: Higher Education Institutions”, International Journal of Academic Pedagogical Research (IJAPR), Vol. 3 Issue 9 , , pp. 8-19.
14. Imran, S., M., (2012), ”Trends And Issues Of E-Learning In Lis-Education In India: A Pragmatic Perspective”, Brazilian Journal of Information Science,V.6,N.2,pp.26-45.
15. Jethro, O., O., Grace, A., M., & Thomas, A., K., (2012), ”E-Learning And Its Effects On Teaching And Learning In A Global Age”, International Journal Of Academic Research In Business And Social Sciences, Vol. 2, No. 1,Pp.203-210.
16. Miranda, P., Isaias, P., Costa, C. J., & Pifano, S. (2017). Validation Of An E-Learning 3.0 Critical Success Factors Framework: A Qualitative Research. Journal Of Information Technology Education: Research, 16, 339-363. Retrieved From [Http://www.informingscience.org/publications/386](http://www.informingscience.org/publications/386).
17. Nihuka, K., A., (2013), Factors for Effective E-learning Integration in Higher Education in Sub-Saharan Africa), Journal of the Open University of Tanzania, Vol. 15, No. 1.
18. Raman, K., Othman, N., Haryanti, H.,. M., Hamid, Z., Danaraj, G.,(2019),” Exploring Critical Success Factors in E-Learning Implementation”, International Journal of Engineering and Advanced Technology ,V.8,Issue.653,pp.408-414.

-
19. Sarvestani, M., S., Mohammadi, M., Afshin, J., & Raeisy, L., Candidate, (2019),” Students’ Experiences Of E-Learning Challenges; A Phenomenological Study”, Interdisciplinary Journal Of Virtual Learning In Medical Sciences, Vol. 10, No. 3, pp.1-10.
 20. Singh, G.; O'Donoghue, J.; and Worton, H., A Study into The Effects Of eLearning On Higher Education, Journal of University Teaching & Learning Practice, 2(1), pp.14-24.
 21. Wani, H., A., (2013),” The Relevance of E-Learning in Higher Education”, Journal Kajian Pendidikan, 3(2),pp.181-194.

The Crime of Trafficking in Human Organs through the Information System: Comparative study

Hajar Sulaiman Al Hammad

Law Lecturer, Law Department, College of Science and Theoretical Studies,
Saudi Electronic University, Kingdom of Saudi Arabia
h.alhammad@seu.edu.sa

Abstract

Crimes no longer occur in their simple traditional form, as the development of human societies contributed to the development of crime and the creation of crimes that were not known before, and among these crimes is the crime of trafficking in human organs through the information system, which is one of the crimes that aided technical progress in the field of communications, information technology and the field of modern medicine to spread it; Organized criminal gangs took advantage of the facilities resulting from the development of information and communication technology to trade in human organs, which contributed to the creation of an electronic black market for human organs mafia gangs. The importance of this study stems from the fact that it is different from traditional crimes and is one of the issues emanating from technological progress and the development of organized crime.

The study aims to clarify the provisions of the crime of trafficking in human organs through the information system, according to the comparative approach between the Saudi system and the UAE law. The results of the study showed that the Saudi regulator did not explicitly stipulate human organ trafficking in the cybercrime system, but was implicitly included as a form of criminal behavior for the crime of human trafficking in the Saudi human trafficking crime system, unlike the UAE law, which stipulates organ trafficking alongside human trafficking. According to the

Saudi system, this crime is considered electronic if it occurs through the information network or a computer. In light of its results, the study concluded the following recommendations:

1. The Saudi cybercrime system explicitly provides for the criminalization of electronic trafficking in human organs as one of the forms of cybercrime, similar to its counterpart in UAE law.
2. Community awareness of the seriousness of this crime, the speed with which it is being investigated via the Internet, the ease with which offenders attract individuals, and financial reward for those who report or contribute to the commission of this crime.

Keywords: Trafficking in Human Organs, Information System, Electronic Trafficking, Information Crime, Cyber Crime.

1. Introduction

Crimes no longer occur in their simple traditional form, as the development of human societies contributed to the development of crime and the creation of crimes that were not known before, and among these crimes is the crime of trafficking in human organs through the information system, which is one of the crimes that aided technical progress in the field of communications, information technology and the field of modern medicine to spread it; Organized criminal gangs took advantage of the facilities resulting from the development of information and communication technology to trade in human organs, which contributed to the creation of an electronic black market for human organs mafia gangs.

Through this study, we try to clarify the provisions of the crime of trafficking in human organs through the information system in the Saudi system, using the system to combat information crimes (issued by Royal Decree No. In some places with those

articles mentioned by the Emirati coder in the Law on Combating Information Technology Crimes (promulgated by Federal Decree Law No. 5 of 2012).

The problem of this study is determined in response to the main question: What is the crime of trafficking in human organs across the information system? The following sub-questions arise:

1. What is meant by the crime of trafficking in human organs?
2. What are the elements of the crime of trafficking in human organs through the information system in the Saudi system and UAE law?
3. What is the penalty for the crime of trafficking in human organs through the information system in the Saudi system and UAE law?

2. Methodology

For the purposes of answering the questions of the current study; the analytical method based on the two components of interpretation and analysis of the texts was used. The comparative approach, which focuses on comparing legal legislations in both Saudi and UAE legislation, was also used.

3. What is a Crime with Human Organs?

Trade in human organs is a modern trade compared to trade in human beings, so it was necessary to analyze its concept as a crime, to indicate the extent of its independence from other similar crimes, and finally to clarify what is meant by the crime of electronic trafficking in human organs.

3.1 Concept of Trafficking in Human Organs

Trafficking in general is the process of trading by buying and selling, while human organ trafficking is “making the organs of the human body a subject of circulation and subjecting them to the logic of buying and selling, or it is the ability of the human body’s organs to deal financially and allow it to be traded in buying and selling after

separating it from its owner by consent or coercion, and allowing the transfer of ownership to a person Another” (Poet, 2012, p. 25). It is also defined as: “A process that takes place for the purpose of selling or buying tissues or organs from the human body, such as the skin, intestines and kidneys” (Al-Sharafat, 2012, p. 114).

The organ in the human body means every pure or bone-hollow provision, which is part of an organ in the body such as the visual, reproductive or digestive system, and blood is also a member of the human body as it performs an essential function in the life of the body and organs according to some scholars; In terms of implantability, for example, the opposite of the spine, in terms of regeneration such as liver and skin, in terms of appearance, there are visible organs such as ears and organs such as the heart, in terms of effect, there are organs that lead to death if separated by the heart, and there are organs that do not lead to that like hands and feet (Al-Shaikhly, 2014, p. 233).

From the above, we define the crime of trafficking in human organs as the eradication of any part of a human being without his or her consent in exchange for a financial payment or material benefit.

3.2 Adaptation of the Crime of Trafficking in Human Organs

In order to adapt the crime of trafficking in human organs, it must first be distinguished from similar crimes. Some confuse the crime of trafficking in human organs with that arising from organ transplantation. In the latter, the crime begins with the act of organ transplantation as a scientific act regulated by law in the name of “organ transplantation” and is not considered a crime unless its provisions and regulations are authorized, while the crime of human organ trafficking comes directly and is absolutely illegal (Yasin, 2015, p. 238).

In the Saudi system, one of the forms of criminal conduct for the crime of trafficking in human beings is described in the Anti-Trafficking Crimes Act (issued by Royal

Decree No. M/40 of the date of 21/7/1430 and Cabinet of Ministers Decision No. 244 of the date of 20/7/1430). When there are images of trafficking in persons in article 2: “Trafficking in any person in any form is prohibited, including coercion, threat, fraud, deception, kidnapping, abuse of position or influence, abuse of authority, or exploitation of his weakness. or the giving or receiving of payments or benefits to achieve the consent of a person having control over another for sexual assault, forced labor or service, beggary, slavery or practices similar to slavery, servitude, the removal of organs, or the conduct of medical experiments thereon.” Where the organizer meant by saying: “Organ removal” i.e., trafficking in by means of the act of extortion, and it represents a form of criminal behavior for the crime of trafficking in human organs.

4. Elements of the Crime of Trafficking in Human Organs through the Information System

As a legal fact, a crime is considered to be of a mixed nature, as it is a material entity and a moral entity, and its material aspect is represented in the acts committed by the offender and the consequences thereof, while the moral aspect is represented in the offender’s knowledge and will, i.e., the error in its general sense that the law requires for the establishment of the moral element. Just as crime is man-made; It must also be motivated by his will. And there is another corner that comes to delegitimize the activity carried out by the perpetrator, and the reference in that description or its statement is the text of the incrimination, and accordingly, the general elements of the crime under study will be studied through the following demands:

4.1 Presumed Element

The first element to achieve this crime is what has been agreed to be called the presumed element, and others call it the special element, and it means the element

that is supposed to have occurred during the offender's activity until he proves to him - that is, the activity - his criminal character.

According to this concept, and in order for this crime to be realized in its legal form, it must be committed through the information network and it means: "A connection between more than one computer or information system to obtain and exchange data, such as private and public networks and the global network (the Internet). (Article 1, Paragraph 2 of the Saudi Code for Combating Information Crimes), or the computer, meaning: "a fixed, wired or wired electronic device that contains a data processing, storage, transmission, receiving or browsing system, and performs specific functions, programs and commands granted to it." (Article 1, Paragraph 6 of the Saudi Anti-Cybercrime Law).

If the crime is not carried out through the information network or a computer, it is a crime to trade in human organs in its normal form and subject to its provisions.

4.2 Legal Element

The Saudi regulator merely provided for the criminalization of electronic trafficking in human beings in article 6, paragraph 2, of the Regime for Combating Information Crimes, without specifying any of its forms: "Create, disseminate or facilitate the handling of a web site, or a computer, for human trafficking." This is justified by the fact that the crime of trafficking in human organs is a form of trafficking in human beings, as already mentioned.

On the contrary, the United Arab Emirates regulation in article 23 of the Information Technology Offences Act explicitly provides for trafficking in human organs as well as trafficking in human beings, By saying: "A penalty of temporary imprisonment and a fine of no less than five hundred thousand dirhams and not in excess of one million dirhams, or either of these two penalties, shall be imposed on anyone who establishes, manages or runs a website or publishes information on a computer

network or an information technology means, with the intention of trafficking in human beings or organs. human beings, or dealing with them illegally.

Article 16, paragraph 4, of the Arab Convention against Information Technology Crimes 2010 explicitly criminalizes the act of trafficking in human organs through information technology (the Kingdom of Saudi Arabia joined it under Royal Decree No. (M/35) dated 25/05/1433 AH) if it was committed by a gang organized criminal.

4.3 Images of Material Element

The material element of this crime means the material elements of its legal construction that are perceived and reflected in three forms, criminal conduct, criminal consequence and causation:

4.3.1 Criminal Behavior

The criminal behavior in this crime is usually positive and can be achieved through one of the images identified by the organizer in article 2 of the System for Combating Information Crimes, which is described below:

(1) Create a Website: In this image, the offender creates a web site or computer to engage in the act of trafficking, through which he sells the organs, or mediates the sale where he is an intermediary between the seller and the buyer to complete the transaction.

The website means: "Location of data available on the Internet through a specific address" (art. I, para. Article 1 of the United Arab Emirates Information Technology Crime Act): Social media sites, blogs and forums.

(2) Website Dissemination: It is intended to promote the web site created by another with the aim of attracting the largest number of individuals, and publication may be by presenting it as an advertising item in other locations or by sending it randomly

to multiple e-mails, or other ways in which perpetrators create and infuse themselves for their own sake.

(3) Facilitate Handling: This website is accessible, free, open and accessible to all individuals, and does not impose certain restrictions or conditions on visitors.

The UAE inspector added two other images, namely, management or supervision of the human organ trafficking website. And well he did; In order for the criminal not to get away with these two images, where we find them very common, the site is probably created and managed or supervised by someone else.

It is not required for this crime to be a combination of all the images. It may be committed by a single perpetrator, or contributed by a group of perpetrators.

4.3.2 The Crime Result

The criminal result “is a physical or natural fact, independent of its own entity from the criminal behavior, and it is represented in the change that this behavior causes in the external world and focuses on the material location of the crime” (Al-Saifi, 2010, p. 166). Considering that this crime is one of the material crimes for which a certain result is required, the criminal result that is achieved by which the crime of electronic trafficking in human organs takes place is the financial benefit or the financial return that is in exchange for creating a website for the purpose of trading in human organs, publishing it or facilitating dealing with it.

4.3.3 Causation

Causation means: "The link between criminal conduct and harmful criminal consequence as a link to the reasoned, so as to prove that it is the actual criminal conduct that gave rise to the harmful consequence" (Al-Khalaf, and Al-Shawi, 2015, p. 141). Otherwise, the criminal result cannot be attributed to the offender, i.e., the

financial benefit is in return for the creation or publication of the website and for no other reason; If there is no causation, the perpetrator is only asked about the initiation.

5. Initiation and Criminal Contribution

5.1 Initiate

Initiation means the incomplete behavior of the result that the offender seeks to achieve for a reason beyond his control. The initiation of this crime is achieved if the offender attempts to carry out one of the forms of criminal behavior even if he withdraws from completing his crime for a reason beyond his control, such as someone who begins to create a website for trading human organs through it, but is unable to complete it due to non-payment of establishment fees on the information network. Or as someone who attempts to publish the site, but is unable due to the interruption of the network connection with the server, and the Saudi regulator is punished for initiating Article 10, not exceeding half the maximum limit of the prescribed penalty.

The UAE inspector is punishable by half of the total offence (article 40 of the UAE Information Technology Offences Act).

It is thus clear to us that the UAE inspector has adapted its Saudi counterpart to the same penalty by making it half the penalty for total crime.

5.2 Criminal Contribution

The crime of electronic trafficking in human organs is often committed by organized groups, i.e. more than one actor participates in its material pillar, either through assistance, incitement or agreement, such as someone who helps another to set up a website for trading in human organs, or as someone who incites and tempts others to create this site To make money, or if two or more people agree to create this site and one of them implements the act of creation, and the Saudi regulator is punished in

Article 9 of the Anti-Cybercrime Law for incitement, assistance, or agreement not exceeding the upper limit of the prescribed penalty, and not exceeding half the upper limit of the penalty prescribed for it if the original crime did not occur.

Under the Code of the United Arab Emirates, the punishment of an accomplice is not expressly provided for, in which case the general rules of criminal assistance contained in the 1987 Penal Code apply, and the accomplice is liable to the same penalty as the original perpetrator.

6. Mental Element

In addition to the physical entity of the crime, it also consists of a moral entity, and the moral component in intentional crimes is the criminal intent, which is defined as: “knowledge of the elements of the crime and a will aimed at achieving or accepting these elements” (Hosni, 1988, p. 43).

The crime of trafficking in human organs through the information system is a deliberate crime that is not envisaged by mistake, that is, it is assumed that there is a general criminal intent to consider the act committed by the person as a crime of trafficking in human organs through the information system, which is based on the elements of knowledge and will, as follows:

6.1 Knowledge

This is represented by the offender’s knowledge of the facts committed by the crime, so he must know that the actions he commits fall within the framework of the criminal behavior of the crime of trafficking in human organs through the information system, such as creating a website, publishing it, or facilitating dealing with it for trafficking in human organs. The lack of knowledge of any element of the material element results in the absence of criminal intent on the part of the perpetrator.

6.2 Will

In addition to the offender's knowledge, the presence of the moral element must be that the offender's action is the result of a valid will. If his will is absent or marred by a defect of will, such as coercion, error and fraud, he cannot be considered a perpetrator of the crime. Whoever commits one of the forms of criminal behavior in this crime, while he is under the influence of fraud, such as someone who creates a website for another, who deludes him that it is for the purpose of trading in cosmetic products, and it is proven that this is the motive for his creation behavior, then this behavior is not considered a crime in this case. This crime does not require a special criminal intent to commit it. The burden of proving the existence of criminal intent falls on the one who claims its existence, that is, on the authority of the prosecution, based on the principle of innocence in the person, and whoever claims contrary to this principle must prove it.

7. Punishment for the Crime of Trafficking in Human Organs through the Information System

Penalty language: Of punishment. And punishing a man for what he did. And the name is punishment, and he's punished with guilt, and he's punished with punishment, and I track down the man if you take him with guilt. (The Brief Dictionary, 1961, p. 219).

Punishment idiomatically: "The penalty is determined by the legislator and the judge signs it on whoever is proven responsible for a crime" (Mansour 1991, pp. 129-130).

It was also defined as: "A penalty and treatment imposed in the name of society on a person criminally responsible for a crime based on a judicial ruling issued by a competent criminal court" (Al-Sarraj, 2001-2002, p. 371).

The penalties are one of the most important consequences of criminalization. The Saudi Arabian organization therefore provides for deterrent sanctions for the perpetrators of the crime in question. It also identifies and emphasizes cases of exemption from punishment, which are mentioned in the following demands:

7.1 Original Penalties

The original penalties: "These are the penalties originally prescribed for the crime" (Al-Saifi, 2010, pg. 495). According to the Cybercrime Law and the UAE Law on Combating Information Technology Crimes, there are two types of original penalties that can be imposed on the offender. The first type is a freedom-depriving penalty, which is imprisonment, and the second type is a financial penalty, which is a financial fine that affects the offender in his money, and we show these the penalties are in some detail as follows:

7.1.1 Section One: Prison

Article 6 of the Regulations provides for imprisonment for a term not exceeding five years for anyone who commits the offence of electronic trafficking in human organs: "Any person who commits any of the following information offences shall be liable to imprisonment for a term not exceeding five years and a fine not exceeding three million rials, or to one of these penalties:

Creating a website or a computer or publishing it for trafficking in humankind, or facilitating dealing with it.

In view of the penalty for this offence, article 23 of the United Arab Emirates Information Technology Offences Act provides that: "Anyone who creates, operates or oversees a website or publishes information on an information network or by means of information technology, for the purpose of trafficking in human beings or human organs or dealing in it illegally, shall be liable to a term of imprisonment and

a fine of not less than 500,000 dirhams and not more than 1 million dirhams." It should also be noted that this penalty is limited to a natural person who is subhuman because it cannot be carried out.

7.1.2 Financial Penalty

Article 6 of the Anti-Cybercrime Law stipulates the penalty of a fine for the perpetrator of this crime, as it stipulates: "...and a fine not exceeding three million riyals, or either of these two penalties for each person who commits any of the following information crimes: Creating a website on the information network, or a computer or publish it for trafficking in the human race, or facilitating dealing with it."

The same was stated by the Emirati coder in Article 23 of the Law on Combating Information Technology Crimes: "...and a fine of no less than five hundred thousand dirhams and not in excess of one million dirhams, or either of these two penalties, whoever establishes, manages or runs a website or publishes information on a network information technology or by any means of information technology, with the intent of trafficking in people or human organs, or dealing in them illegally."

The Saudi judge has the discretion to choose one of these two penalties, imprisonment or a fine, or a combination of both, according to the circumstances and circumstances of each case. taking into account the upper limit of them.

In comparison with these two penalties in United Arab Emirates law, we find them to be different from those established by the Saudi Arabian regulator, which limited them to lower and higher limits, unlike the Saudi regulator, which only set them at a higher limit, leaving the judge with the power to estimate the penalty.

2.7 Supplementary Penalty

The supplementary penalty is: "a penalty shall be imposed on the offender only if sentenced" (Al-Saifi, 2010, p. 496), shall not be imposed individually, and shall not be imposed on the offender unless provided for in the sentence. It may be mandatory for the judge to provide for it in the judgement, and it may be a privilege for the judge to be discretionary. The Supplementary penalties provided by the Saudi regime are a passport that the judge can sentence in addition to the original penalty.

7.2.1 Confiscation

Confiscation is taking ownership of the object in question from its owner and adding it to the state treasury. Article 13 of the Code stipulates that: "Without prejudice to the rights of good faith, organs, programmes or means used in the commission of any of the offences provided for in this Code may be confiscated or the funds collected from them shall be confiscated."

The same penalty is prescribed under article 42 of the United Arab Emirates Code: "Without prejudice to the rights of bona fide third parties, any equipment, programmes or means used in the commission of any of the offences set forth in this Decree-Law or the assets derived thereof shall be confiscated."

7.2.2 Close the Website

The purpose of this penalty is to close the website: "The closure of the website or the place of service may also be ruled to be final or temporary if it is the source of the commission of any of these offences and the offence was committed with the knowledge of the owner."

With regard to the United Arab Emirates law against information technology offences, article 41 provides for the same penalty: "The closure of the premises or

the location where any of these crimes is committed shall also be governed either by a total omission or by a court."

The Saudi regulator also added another Supplementary penalty, which is to publish the summary of the final judgment at the expense of the convict in one or more local newspapers or in any other appropriate medium (Article Six of the Saudi Anti-Information Crimes Law stipulates: "... and the judgment issued may be included Determining the penalty is a provision to publish its summary at the expense of the convict in one or more local newspapers or in any other appropriate means, according to the type of crime committed, its gravity, and its impact, provided that the publication is after the judgment has acquired the final status.") The Emirati coder also added Another supplementary penalty in Article 41 is the erasure or execution of the data or information subject of the crime.

We find that the rules regulating supplementary punishment in the Saudi system do not differ much from those contained in the law of the United Arab Emirates in that it is a penalty in kind, and the original penalty follows presence or absence, and refrains if the devices used in the crime are for others in good faith, but the penalty is mandatory in the law Emirati, and the passport in the Saudi system.

The Emirati inspector came with a penalty following the original penalty stipulated by Article 42 represented in the deportation of non-Emiratis who were proven guilty of the crime to his country after the execution of the sentence issued against him, as it is stated in it: "The court shall order the deportation of the foreigner who is convicted of committing any of the crimes stipulated in the This Decree-Law, after carrying out the sentence imposed.

8. Individualization of Punishment for Crimes of Electronic Trafficking in Human Organs

One of the most important manifestations of individualizing the penalty is the circumstances that the regulator assesses in advance that necessitate toughening, mitigating or even exempting the penalty (Al-Khalaf, and Al-Shawi, 2015, p. 443) if certain conditions set by the regulator are met.

8.1 Exemption Conditions

The state of exemption from punishment is based on circumstances independent of the crime itself, which leads to the offender being completely exempted from punishment, so that its existence results in excluding criminal responsibility from the person even if his sin exists. It assumes that the offender has committed a well-founded crime and is responsible for it, but prevents criminal responsibility from establishing its natural consequence, which is the imposition of punishment (Al-Gindi, 1988, pp. 969-970).

The organizer considered the initiative of one of the perpetrators to report the crime before or after knowledge of the crime, if it resulted in the seizure of other offenders as grounds for exemption. Article 11 of the Statute establishes the conditions for the exemption of the offender from punishment, which state: "The competent court may exempt from these penalties any offender who informs the competent authority of the crime prior to knowledge of the offence and before the injury has occurred, although after knowledge of the crime it has been necessary for the exemption to be made, the rest of the offenders, if multiple, or the instruments used in the crime, shall be seized."

It is clear from this text that the exemption is permissible and is subject to the discretion of the court. We also find that the article specifies two cases of exemption:

First: To inform the competent authority of the crime before it is aware of it and before the damage is achieved: In such a case, it is assumed that the seizure authorities are unaware of the offence, and the amount is not eligible for relief unless it is notified before the authorities know of the crime and before the damage has occurred, as required by the communication to be genuine and detailed. If the amounts are multiple, they shall take precedence, as deemed by the court competent to hear the case.

Second: The competent authority shall be informed of the crime after it has become aware of it: This situation assumes that the competent authorities are aware of the crime before the receipt of a report. In order for the sum to benefit from the exemption, his or her communication must lead to the seizure of the remaining perpetrators or the instruments used to commit the crime.

The exemption is limited to the original penalties of imprisonment and fine, which do not include supplementary penalties such as confiscation, closure of the website and other complementary penalties, the reason being to deny the offender the benefit of the outcome of his/her crime and not to exploit him/her for another offence.

The wisdom in determining this exemption is the willingness of the organizer to encourage those who have been involved in the commission of an offence under this regime to report it, in order to avoid and prevent damage to members of society and to international communities in general if the crime is organized. With regard to the United Arab Emirates, article 54 provides that: "The Court shall, at the request of the Attorney-General, provide for commutation or exemption from the penalty, for persons who have given information to the judicial or administrative authorities concerning any offence relating to the security of the State in accordance with the provisions of this Decree-Law, where this has led to the detection, proof or arrest of

the offence and the perpetrators thereof." "The offences set forth in articles 4, 24, 26, 28, 29, 30 and 38 of this Decree-Law are offences against the security of the State.

It is also considered a crime against the security of the state, any crime stipulated in this Decree-Law if it is committed for or for the benefit of a foreign country or any terrorist group, group, association, organization or illegal body.

In addition to the exemption, the UAE inspector added that the penalty is also reduced if the crime was committed on behalf of a foreign country, a terrorist group, an illegal group, association, organization or body.

8.2 Aggravating Circumstance

The aggravating circumstances of the penalty are the circumstances specified by the law, which result in exceeding the maximum penalty stipulated in the system, or ruling both penalties, i.e. imprisonment and a fine together., as the regulator did here as it stipulated certain circumstances with which the punishment would be intensified, as stated in Article 8: "The penalty of imprisonment or a fine shall not be less than half of its maximum limit if the crime is associated with any of the following cases:

1. The offender committed the crime through an organized gang.
2. The offender occupied a public position and the crime was connected to this position, or he committed the crime by taking advantage of his authority and influence.
3. Deception and exploitation of minors and the like
4. The issuance of previous local or foreign judgments convicting the offender of similar crimes.

In accordance with this provision, the penalty for the offender is increased if one of the above cases is present; As the commission of the crime under study through an

organized criminal group may lead to its spread in society, and its perpetration by a public official or his abuse of his influence and authority in committing it violates the integrity of the public office and kills government agencies, also from the aggravating imperatives to commit it by exploiting minors and those in their judgment as insane And the fools, the organizer also considered the case of recidivism as a circumstance that requires aggravating the penalty if a ruling is issued convicting the accused of an original penalty of the original penalties in any crime similar to the crime of electronic trafficking in human organs, and it is clear that the organizer has used the special recidivism when he stipulated similarity between the current crime and the previous crime, whether the similarity real or judgmental.

By reviewing the UAE's Law on Combating Information Technology Crimes, it is clear that the codified person has tightened the penalty in Article forty-six in the event that it is committed for the account or interest of a foreign country, any terrorist group, group, association, organization or illegal body. The inspector did not specify a degree of assurance, as it is left to the discretion of the judge and according to the circumstances and circumstances of each case.

9. Study Conclusion

This study dealt with the provisions of the crime of trafficking in human organs through the information system in the Saudi system compared to the UAE law, and in its conclusion, we concluded with the following most prominent results and recommendations:

9.1 Results

- 1- The crime of trafficking in human organs through the information system is one of the crimes that scientific progress in the field of medicine and information technology has helped to highlight.

- 2- The crime of trafficking in human organs is considered electronic according to the Saudi system if it occurs through the information network or a computer.
- 3- The Regime for Combating Saudi Informatics Offences does not explicitly provide for trafficking in human organs, but is implicitly included as a form of criminal conduct of the crime of trafficking in human beings in the Saudi Trafficking in Persons Crime System, unlike the UAE Code, which provides for both.
- 4- The images of criminal conduct in this crime are the creation, dissemination or facilitation of a website, and the UAE inspectors have added two other images, namely, the management or supervision of the web site for trafficking in human organs.

9.2 Recommendations

- 1- In the Saudi informatics crime system, it is explicitly provided for the criminalization of electronic trafficking in human organs as a form of computer crime, as is the case with United Arab Emirates law.
- 2- Community awareness of the seriousness of this crime, the speed with which it is being investigated via the Internet, the ease with which offenders attract individuals, and financial reward for those who report or contribute to the commission of this crime.

Sources and References

1. El-Gendy, Hosni (1988). Explanation of the Yemeni Penal Code: General Section.
2. Hosni, Mahmoud (1988), The General Theory of Criminal Intent: A Comparative Rooting Study, 3rd Edition, Cairo: Dar Al-Nahda Al-Arabiya.
3. Al-Khalaf, Ali and Al-Shawi, Sultan (2015), General Principles in the Penal Code, Baghdad: Al-Sanhouri House.

4. Al-Sarraj, Abboud (2001-2002), Penal Code: General Section, 10th Edition, Syria: Damascus University Publications.
5. Poet, Ramya (2012). Trafficking in Human Beings. Halabi Human Rights Publications, Beirut.
6. Al-Sharafat, Talal (2012). The crime of human trafficking. Amman: Wael Publishing House.
7. Al-Sheikhly, Abdel-Qader (2004) Criminalization of trafficking in human organs in international laws and agreements: a study published in the book Combating Trafficking in Persons and Human Organs. P. 233. Naif Arab University for Security Sciences, Saudi Arabia, Riyadh.
8. Al-Saifi, Abdel-Fattah Mustafa (2010), General provisions in the criminal system in Islamic law and law, Alexandria: University Press.
9. The Arabic Language Academy (1961), The Brief Dictionary, Egypt: Egypt Press.
10. Mansour, Ishaq (1991), A Brief on Criminology and Punishment, 2nd Edition, Algeria: Diwan of University Publications, pp. 129-130.
11. Yassin, Jubeiry (2015). Organ trafficking: a comparative study between Islamic jurisprudence and Algerian law. The new university house.

انتظروا العدد القادم

المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية

International Journal of Financial, Administrative, and
Economic Sciences (IJFAES)

موقع المجلة: <https://ijfaes.vsrp.co.uk>
البريد الإلكتروني: ijfaes@vsrp.co.uk
رقم التليفون (واتس): +442039115546

دار النشر رؤية للبحوث العلمية والنشر، لندن، المملكة المتحدة

Vision for Scientific Research and Publishing, London, UK

71-75 Shelton Street, Covent Garden, London, WC2H 9JQ