

المجلة العربية للإدارة

مجلة علمية محكمة إقليمية متخصصة تصدر كل شهرين
في العلوم الإدارية، والعلوم الاجتماعية ذات العلاقة



أغسطس (آب) 2025

العدد الرابع

المجلد الخامس والأربعون

- The Role of Government Policies in Combating Unemployment
- A Proposed Model of Consumer Cognitive, Affective and Behavioral Responses to Over-the-Counter Drugs Advertisements
- Encouraging Creativity as a Mediating Variable in the Relationship between Learning Organizations and Organizational Performance
- Enhancing the Competitiveness of the Leather Industry in Egypt
- The Role of Block Chain to Enhance the Egyptian Public Service Performance
- Source of Inflation in Saudi Arabia
- Restructuring as a Tool to Reform State-Owned Enterprises
- Measuring Institutional Maturity as an Approach for Successful Implementation of the Strategy in Public Organizations
- Effect of Administrative Governance on Job Performance
- The Role of Judicial Accounting Techniques in Developing Accounting Work Mechanisms to Detect Material Misstatements in the Financial Statements: A Field Study
- Public Leadership: Theoretical Approach
- The Reality of Administrative Empowerment of Women Leaders to Participate in Decision-making
- The Relationship between Job Crafting and Turnover Intention: The Mediating Role of Job Satisfaction and Organizational Commitment
- A Proposed Model for Antecedents and Consequences of Green Organizational Culture for Employees
- Professionalism Criteria in the Egyptian Civil Service System: An Analytical Study
- The Role of Financial Inclusion in Enhancing Social Justice
- The Role of NGOs in Combating Poverty in Developing Countries: A Comparative Study & Lessons Learned
- Mechanisms for Bridging the Digital Divide in International Experiences: Solutions to Enhance E-Governance in Egypt
- Brand Positioning as A Mediator in The Relationship Between Social Media Quality and Brand Loyalty
- The Blue Ocean Strategy and Human Resources' Strategic Management: WESC as a Case Study
- Antecedents of Employee Engagement in The Saudi Labor Market
- The Role of Digital Organizational Culture in Organizational Development In light of Digital Transformation adoption in Egypt
- Health-awareness of Saudi Consumers and its Mediating Impact on The Effect of Marketing Mix Strategy
- دور السياسات الحكومية في مكافحة ظاهرة البطالة في المجتمع الفلسطيني
- نموذج مقترح لاستجابات المستهلك المعرفية والعاطفية والسلوكية لإعلانات الدواء الذي لا يتطلب وصفة طبية
- التشجيع على الإبداع كمتغير وسيط في العلاقة بين المنظمات المتعلمة والأداء التنظيمي دراسة حالة بالتطبيق على مؤسسه مجدي يعقوب لأمراض وأبحاث القلب
- تعزيز القدرة التنافسية لصناعة الجلود في مصر
- دور سلسلة الكتل في رفع كفاءة الخدمات العامة في مصر: إطار مقترح
- مصادر التضخم في المملكة العربية السعودية
- إعادة الهيكلة كمدخل لإصلاح قطاع الأعمال العام في الخبرات الدولية
- قياس النضج المؤسسي كمدخل لنجاح تنفيذ الاستراتيجية في المنظمات العامة
- أثر الحوكمة الإدارية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي المراكز الصحية بمحافظة القريات
- دور تقنيات المحاسبة القضائية في تطوير آليات العمل المحاسبي للكشف عن التحريفات الجوهرية في القوائم المالية: دراسة ميدانية
- القيادة العامة «مقاربة نظرية»
- واقع التمكين الإداري للقيادات النسائية في المشاركة في صنع القرار: دراسة استكشافية على الهيئات الحكومية

Arab Journal of Administration (AJA)

Website: <https://ajajournal.org/aja/>

ISSN : 1110-5453

eISSN: 2663-4473

Publisher:

Arab Administrative Development Organization (ARADO)

The League of Arab States

المجلة العربية للإدارة

الموقع الإلكتروني: <https://ajajournal.org/aja/>

<https://aja.journals.ekb.eg/>

الناشر:

المنظمة العربية للتنمية الإدارية

جامعة الدول العربية

الاشتراكات

قيمة الاشتراك السنوي داخل وخارج جمهورية مصر العربية

تصدر المجلة بصورة ربع سنوية بقيمة اشتراك سنوي:

- للأفراد (\$400) أربعمئة دولار أمريكي أو ما يعادلها بالعملة الأخرى.
- للمؤسسات (\$800) ثمانمئة دولار أمريكي أو ما يعادلها بالعملة الأخرى.
- لقواعد البيانات (\$2500) ألفان وخمسمئة دولار أمريكي أو ما يعادلها بالعملة الأخرى.

تسدد الاشتراكات

بموجب تحويل بنكي على حساب (المنظمة العربية للتنمية الإدارية) لدى البنك التجاري الدولي CIB (فرع الميريلاند) مصر الجديدة - القاهرة - جمهورية مصر العربية، على الحساب التالي:

Arab Administrative Development Organization

Account No. : 100009764067

Commercial International Bank (CIB) Merryland Branch - 2 Al-Hegaz St.
Heliopolise - Cairo - Egypt

Swift Code : CIBEEG CX 031

IBAN Number : EG860010003100000100009764067

ملحوظة

للأهمية برجاء إرسال صورة من إشعار التحويل SWIFT على البريد الإلكتروني: asalama@arado.org مدون عليه الغرض من التحويل (اشتراك في المجلة العربية للإدارة) واسم الشخص، أو الجهة التي قامت بالتحويل.

المراسلات

توجه باسم : رئيس تحرير المجلة العربية للإدارة - المنظمة العربية للتنمية الإدارية

ص. ب. : 2692 بريد الحرية - مصر الجديد - جمهورية مصر العربية

هاتف : (+202) 22580006 فاكس : (+202) 22580077

E-mail: asalama@arado.org

website: <https://ajajournal.org/aja/>
<https://aja.journals.ekb.eg/>

المواد المنشورة في المجلة تعبر عن رأي أصحابها، ولا تعكس بالضرورة رأي المجلة أو سياسة المنظمة.

حقوق الطبع والنشر محفوظة للمنظمة، ولا يجوز النسخ أو إعادة النشر، دون إذن كتابي مسبق من المنظمة.

المجلة العربية للإدارة



الرقم الدولي
المعياري للدورية
ISSN - 1110-5453
eISSN- 2663-4473

مجلة علمية مُحكمة إقليمية تصدر كل شهرين
متخصصة في العلوم الإدارية، والعلوم الاجتماعية ذات العلاقة
تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية – جامعة الدول العربية
صدر عددها الأول في عام 1977

المشرف العام الدكتور/ ناصر علي الهتلان القحطاني

مدير عام المنظمة العربية للتنمية الإدارية

رئيس التحرير الأستاذ الدكتور/ عادل محمد زايد

أستاذ إدارة الأعمال

مدير التحرير علاء جمال سلامة

رئيس وحدة النشر والتوزيع
المنظمة العربية للتنمية الإدارية

لجنة التحرير

الأستاذ الدكتور/ أحمد مداوس اليامي

أستاذ الإدارة العامة
كلية إدارة الأعمال - جامعة الملك سعود
المملكة العربية السعودية

الأستاذ الدكتور/ حسين عيسى

عضو مجلس النواب المصري
ورئيس جامعة عين شمس السابق
جمهورية مصر العربية

الأستاذ الدكتور/ شاكر علوي

الجمهورية التونسية
أستاذ إدارة الأعمال والتمويل
كلية إدارة الأعمال – جامعة الأمير سلطان
المملكة العربية السعودية

الأستاذ الدكتور/ يوسف الصيداني

أستاذ القيادة وأخلاقيات العمل
كلية سليمان لإدارة الأعمال - الجامعة الأمريكية
بيروت - الجمهورية اللبنانية

الأستاذ الدكتور/ رفعت الفاعوري

أستاذ الإدارة العامة
رئيس جامعة اليرموك
المملكة الأردنية الهاشمية

الأستاذ الدكتور/ بسمان الفيصل

مستشار
المنظمة العربية للتنمية الإدارية
جمهورية العراق

الأستاذ الدكتور/ عبد المنعم أحمد التهامي

أستاذ التمويل والاستثمار
كلية التجارة وإدارة الأعمال
جامعة حلوان
جمهورية مصر العربية

الأستاذ الدكتور/ شريف محمد علي أحمد

أستاذ الاقتصاد
نائب رئيس جامعة مدينة السادات لشئون التعليم والطلاب
جمهورية مصر العربية

سكرتير التحرير: عبد الرؤوف سمير

أغسطس (آب) 2025

العدد الرابع

المجلد الخامس والأربعون

أخلاقيات النشر

على الباحثين الراغبين في نشر أبحاثهم ودراساتهم في «المجلة العربية للإدارة» مراعاة مبادئ البحث والنشر العلمي والالتزام بالآتي:

- 1- تقديم بحث أصيل وعرضه بدقة وموضوعية، بشكل علمي متناسق يطابق مواصفات البحوث المحكمة سواء من حيث اللغة، أو الشكل أو المضمون، وذلك وفق معايير وسياسة النشر في المجلة العربية للإدارة.
- 2- الأمانة والدقة في توثيق البيانات والنتائج وتحليلها ونشرها، دون كذب أو تضليل أو خداع. وعدم التحيز أو التلاعب بتصميم العملية البحثية وتحليل البيانات وعرضها.
- 3- الحيطة وعدم الإهمال، والعمل على تقليل الأخطاء.
- 4- الانفتاح ومشاركة البيانات والنتائج مع الباحثين وتقبل النقد البناء.
- 5- احترام الملكية الفكرية وحقوق نشر، ونسب الآراء لأصحابها وتجنب انتحالها أو سرقتها، وعدم استخدام أي بيانات أو نتائج غير منشورة دون الرجوع إلى صاحبها. وعلى المؤلف إثبات أصالة عمله وأي اقتباس أو استعمال فقرات أو كلمات الآخرين يجب تهميشه بطريقة مناسبة وصحيحة؛ وتحفظ «المجلة العربية للإدارة» بحق استخدام برامج اكتشاف القرصنة للأعمال المقدمة للنشر.
- 6- غير مسموح للمؤلف تقديم نفس البحث أو الدراسة لأكثر من مجلة أو مؤتمر، وفعل ذلك يعتبر سلوك غير أخلاقي وغير مقبول.
- 7- الالتزام بذكر الإحالات بشكل مناسب، بحيث تشمل الإحالات ذكر كِلِ الكتب، والمنشورات، والمواقع الإلكترونية وسائر أبحاث الأشخاص في قائمة الإحالات والمراجع، المقتبس منها أو المشار إليها في نص البحث.
- 8- احترام الخصوصية والمحافظة على سرية المعلومات.
- 9- النشر بهدف التطوير وإفادة البشرية وليس للحصول على مصالح شخصية فقط.
- 10- احترام الباحثين والزملاء في العمل، وإعطاء التقدير والشكر لمن يستحق. وينبغي حصر (عدد) مؤلفي البحث في أولئك المساهمين فقط بشكل كبير وواضح، سواء من حيث التصميم، أو التنفيذ، مع ضرورة تحديد المؤلف المسؤول عن البحث وهو الذي يؤدي دوراً كبيراً في إعداد البحث والتخطيط له، أما بقية المؤلفين فيُذكر أيضاً في البحث على أنهم مساهمون فيه فعلاً، ويجب أن يتأكد المؤلف الأصلي للبحث من وجود الأسماء والمعلومات الخاصة بجميع المؤلفين، وعدم إدراج أسماء أخرى لغير المؤلفين للبحث.
- 11- مساعدة الباحثين وتعزيز قدراتهم وتمكينهم من اتخاذ قراراتهم بأنفسهم.
- 12- الالتزام بالمسؤولية المجتمعية والسعي لتطوير المجتمع وحل مشاكله من خلال الأبحاث والدراسات العلمية.
- 13- تجنب التمييز العنصري القائم على الجنس أو العرق أو الديانة.
- 14- الالتزام بالقوانين والأنظمة الخاصة بدولة البحث.
- 15- تجنب أي تضارب في المصالح كدعم جهات خاصة ذات أجندة أو الارتباط مع جهات ذات مصالح خاصة.
- 16- على المؤلف إذا تنبّه وأكتشف وجود خطأ جوهرياً وعدم الدقة في جزئيات بحثه في أي زمن، أن يشعر فوراً مدير تحرير المجلة أو الناشر، ويتعاون لتصحيح الخطأ.

سياسات ومعايير النشر في المجلة العربية للإدارة

سياسات النشر

المجلة العربية للإدارة، هي مجلة إقليمية علمية مُحكَّمة متخصصة في ميادين الإدارة، بما في ذلك التنمية الإدارية والإصلاح الإداري والحقوق المرتبطة بها (صدر العدد الأول منها في عام 1977). تهدف المجلة إلى تنمية آفاق علمية جديدة للإدارة العربية، وتبادل المعرفة العلمية، وتعزيز وإبراز الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتطبيقاتها، وإثراء تجاربها المعاصرة في المنطقة العربية. ويشمل الجمهور الموجه له المجلة: أعضاء هيئات التدريس، والباحثين بالجامعات، ومراكز البحوث، ومؤسسات التنمية الإدارية، وخبراء ومستشاري الإدارة والتنمية الإدارية، والقيادات الإدارية العاملة في ميادين الإدارة في القطاع الحكومي، وقطاع الأعمال العام والخاص والمنظمات غير الحكومية.

وتتخذ البحوث والمقالات العلمية التي تنشرها المجلة واحدة من الصور التالية:

- 1- بحوث تجريبية Empirical تعتمد على بيانات مستقاة من واقع ميداني Field، أو تجريبي Experimental.
- 2- تحليل وتقييم مفاهيم أو أساليب وطرائق إدارية مستحدثة، مع بيان دلالاتها وآفاق وإمكانات تطبيقها في العالم العربي.
- 3- تقييم ممارسات أو تجارب تطبيقية أو دراسة حالات عملية، باستخدام أساليب وأدوات المنهج العلمي، مع بيان الدلالات والدروس المستفادة منها.
- 4- دراسات مقارنة لقضايا إدارية داخل الوطن العربي، أو بينه وبين مناطق أخرى من العالم.
- 5- تحليل وتقييم للأدبيات البحثية المعاصرة في الإدارة والتنمية الإدارية والإصلاح الإداري، واستخلاص دلالاتها واتجاهاتها، بما يفيد في تطوير البحوث والممارسات الإدارية والأوضاع المؤسسية في المنطقة العربية.
- 6- تطوير بناء نماذج/ أو أطر نظرية تسهم في فهم واقع الإدارة العربية مع بيان الدلالات التطبيقية والعملية لهذه النماذج أو الأطر.
- 7- دراسة لقضايا منهجية في مناهج وأساليب وطرائق البحث الإداري، مع التطبيق على واقع الإدارة العربية.

كذلك، تسمح سياسات النشر في المجلة بنشر موضوعات قصيرة تأخذ صورة: تعليقات أو ملاحظات علمية على بحوث ودراسات سبق نشرها في المجلة. أو تلخيص وتقييم لإسهامات قدمت في مؤتمر أو ندوة علمية عقدت داخل الوطن العربي أو خارجه. أو عرض تحليلي تقييمي لكتب جديدة عربية أو عالمية. أو ملخصات لرسائل علمية (ماجستير - دكتوراه)، تم مناقشتها وإجازتها.

التقدم ببحوث أو مقالات للنشر

تقبل البحوث المقدمة باللغات العربية أو الإنجليزية فقط. وترسل من خلال موقع المجلة <https://aja.journals.ekb.eg/> و <https://ajajournal.org/aja> باسم «رئيس تحرير المجلة العربية للإدارة» المنظمة العربية للتنمية الإدارية، وأيضاً عبر البريد الإلكتروني: asalama@arado.org.

ويُرفق مع البحث إقراراً موقعاً من المؤلف بأن البحث المقدم للنشر لم يُنشر من قبل، وأنه لن يتم تقديمه إلى أية جهة أخرى لحين انتهاء إجراءات التحكيم، أو انتهاء المدة القصوى (ثلاثة أشهر) المقررة لإعلام مؤلف البحث بنتيجة التحكيم وقرار رئيس التحرير.

الاشتراطات الشكلية للبحوث والمقالات المقدمة للنشر

ينبغي الالتزام بالاشتراطات الشكلية التالية في إعداد البحوث والدراسات المقدمة للنشر:

- 1- هيكل البحث، ينبغي أن يحتوي البحث على ما يلي: صفحة غلاف، تتضمن عنوان البحث، واسم المؤلف، ووظيفته، والمؤسسة التي ينتمي إليها، وعنوانه، والهاتف، والبريد الإلكتروني، باللغتين العربية والإنجليزية. وملخص للبحث، باللغتين العربية والإنجليزية. فيما لا يتجاوز صفحة واحدة فقط لكل ملخص (250 كلمة). و صلب البحث ويشمل: مقدمة تُعرِّف بمحور البحث أو مشكلته وأهدافه. وعرض تقييمي للأدبيات وحصيلة المعرفة العلمية المرتبطة بالبحث. والفروض أو المحاور أو التساؤلات. وحدود البحث. ومنهج البحث ويشمل بالنسبة للبحوث التجريبية، المتغيرات، وحجم العينة وتكوينها وتصميمها وطريقة اختيار مفرداتها، والمقاييس المستخدمة وخصائصها، ووسائل جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي للبيانات. أما بالنسبة للبحوث النظرية أو التي تقيم أدبيات بحثية والبحوث غير التجريبية عموماً، فينبغي إيضاح الركائز المنهجية أو التحليلية المستخدمة، والمصادر التي اعتمد عليها الباحث، وأدوات التقييم أو المقارنة أو التحليل. والنتائج والمؤشرات المستخلصة أو حصيلة التقييم أو التحليل أو المقارنة، مع مقابلتها بنتائج بحوث سابقة وتقييم دلالاتها النظرية والتطبيقية. والهوامش: المراجع (المستخدمة والمذكورة في المتن فقط). والملاحق في أضيق الحدود. وحجم البحث: ينبغي ألا يزيد عدد الصفحات (بما في ذلك المراجع والملاحق) عن 25 صفحة.

- 2- مواصفات الطباعة: الخط Sakkal Majalla بحجم 14، الهوامش (4 سم) في أعلى وأسفل الصفحة وعلى جانبيها، وفيما يخص طباعة الجداول والأشكال: يأخذ كل جدول أو شكل رقم مسلسل، وعنواناً يعكس مضمونه، على أن يُطبع رقم الجدول وعنوانه أعلى الجدول، ويُطبع رقم الشكل وعنوانه أسفل الشكل. ويُشار في الأسفل إلى مصدر الشكل أو الجدول.
- 3- المراجع في المتن: يُشار إلى جميع المراجع - عربية وأجنبية - في متن البحث بالإشارة إلى اسم المؤلف الأخير (العائلة)، وسنة النشر بين قوسين. مثلاً: (العلاق، 1983) (عابدين؛ وحيب، 1987) (Marshall, 1984) (Hansen & Messier, 1986). أما إذا كان هناك أكثر من مؤلفين أو اثنين للبحث الواحد، فيشار إليهم هكذا: (محبوب وآخرون، 1983) و(Kaufman et al., 1986). وإذا كان هناك مصدران (أو أكثر) يتم الإشارة إليهما: (القطان، 1987؛ التويجري، 1988) و(Ferris & Porac, 1984; Locke, 1989). وفي حالات الاقتباس يُشار للصفحة أو للصفحات المقتبس منها (العلاق، 1983: 50-53) و(Marshall, 1984).
- قائمة المراجع: تدرج قائمة للمراجع في نهاية البحث مرتبة هجائياً حسب اسم المؤلف (العائلة) أو الهيئة، أو عنوان المرجع إن لم يكن هناك اسم مؤلف. ويجب ألا تحوي القائمة أي مرجع لم تتم الإشارة إليه ضمن البحث. ويجب أن يتم استكمال جميع البيانات البيبلوجرافية لكل مرجع (عنوان المقال أو الكتاب، سنة النشر، مكان النشر، اسم المؤلف، وبيانات الدوريات من حيث (العدد، المجلد، الصفحات، وهكذا...))، ويتم ترتيب بيانات كل مرجع بالطريقة التالية:
- كتاب زايد، عادل محمد. (2017). *مدخل مؤسسي لإدارة الأداء التنظيمي*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- فصل من كتاب عيسى، سوار الذهب أحمد. (1987). «العوامل المؤثرة على إنتاجية العمل»، في: *واقع معدلات إنتاجية العمل ووسائل تطويرها*. المنامة، البحرين: مجلس وزراء العمل والشؤون الاجتماعية بالدول العربية الخليجية. ص: 11-29.
- دوريات الفهداوي، فهدى خليفة صالح. (2009). «إدارة الجودة الشاملة في الجامعة: اختبار معرفي مزدوج بين النظرية والتطبيق». *المجلة العربية للإدارة*، ع 2، ص 29. ص 27-66. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- أوراق مؤتمرات باطويح، محمد عمر. (2002). «البحث العلمي الجامعي ودوره في تنمية الموارد الاقتصادية». ورقة مقدمة إلى: *المؤتمر العربي الثاني للبحوث الإدارية والنشر*، (2-3 أبريل). الشارقة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص 310.
- مواقع إلكترونية النصور، إياد عبدالفتاح. (2018). درجة تضمين المرأة في القرار الشرائي للعائلة السعودية، *المجلة العربية للإدارة*، ع 4، ص 38، تاريخ دخول الموقع: 2019/2/28 <http://www.arado.org/AJA>.
- وفيما يخص هوامش الصفحات، فلا يدرج بها مراجع، وإنما تخصص لأي ملاحظات أو شروحات إضافية، وفي أدنى حد لها.

تحكيم البحوث والمقالات المقدمة للنشر

تشمل معايير التقييم النظر في قيمة البحوث المقدمة للنشر من حيث مدى أصالتها، والإسهام الذي تقدمه علمياً وتطبيقياً. ومنهج وأسلوب ونتائج البحث. والأمانة العلمية وأعراف التوثيق البيبلوجرافي. وسلامة اللغة وأسلوب العرض المتبع. ويتم ذلك من قبل أساتذة متخصصين ممن لهم رصيد متميز من الإنتاج البحثي والعلمي. وتخضع البحوث والمقالات المقدمة للنشر للإجراءات التالية بالترتيب:

- 1- فحص وتقييم أولي بمعرفة هيئة التحرير.
 - 2- تقييم سري بواسطة ثلاثة محكمين للبحوث التي اجتازت الفحص والتقييم الأولي.
 - 3- تقرير صلاحية البحوث والدراسات في ضوء تقارير المحكمين وهيئة التحرير.
 - 4- إرسال تقارير المحكمين للمؤلف (إعلامه بنتيجة التحكيم وقرار هيئة التحرير خلال مدة أقصاها ثلاثة أشهر من تاريخ تسلم البحث).
 - 5- في حال قبول البحث للنشر، يتم إعلام المؤلف بتاريخ وموعد النشر ويتم إهداؤه نسخة من المجلة التي نُشر فيها بحثه.
- وتتدرج قرارات هيئة التحرير بشأن البحث المقدم للنشر تحت واحد من البدائل التالية: قبول نشر غير مشروط؛ أو قبول نشر مبدئي مشروط بإجراء تعديلات شكلية أو موضوعية؛ أو طلب إجراء تعديلات جوهرية مع إعادة التقدم بالبحث؛ أو رفض نشر.
- حقوق النشر:** تحتفظ «المجلة العربية للإدارة» بحقوق النشر لجميع الأبحاث المنشورة فيها، وتُعتبر المجلة هي المالك الوحيد للبحث بعد نشره. ولها الحق في إعادة إخراج وإصداره في شكل مطبوع أو إلكتروني، ولها الحق وحدها (أو من توكله) في إدراجه على المواقع الإلكترونية.

محتويات العدد

بحوث محكمة باللغة العربية

3 دور السياسات الحكومية في مكافحة ظاهرة البطالة في المجتمع الفلسطيني

لارا قنيس
د. إسماعيل عريقات

تهدف هذه الدراسة للتعرف على مدى فعالية وكفاية السياسات الحكومية في مكافحة ظاهرة البطالة في المجتمع الفلسطيني، وإيضاح مستوى التنسيق بين الجهات المختصة لمكافحة البطالة. وبالإضافة إلى التعرف على أسباب انتشار ظاهرة البطالة والتحديات التي تواجهها. وتوصلت الدراسة أنه هنالك اهتمام كبير من الجانب الفلسطيني فيما يتعلق بمكافحة البطالة وقد ظهر ذلك من خلال وجود سياسات واستراتيجيات صادرة من قبل الجهات المختصة في مكافحة البطالة لكن هذه السياسات مبنية على فرضية غير واقعية فهي ذات بعد خيالي أكثر من عملي. كما ووضحت الدراسة أن فعالية وكفاية السياسات الحكومية تؤثر في مكافحة البطالة بدرجة متدنية واستناداً لذلك كانت أبرز التوصيات هي ضرورة العمل على تعزيز السياسات الحكومية المختصة بمكافحة البطالة في فلسطين وجعلها أكثر واقعية وقابلة للتطبيق. ضرورة وضع سياسات حكومية تحد من الوساطة والمحسوبية في التوظيف، وسياسات تقوم بالتوظيف على أساس الكفاءة وليس الأقدمية، وأخيراً وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، والعمل على زيادة المشاريع التي تتعلق بمساعدة الأشخاص العاطلون عن العمل.

17 نموذج مقترح لاستجابات المستهلك المعرفية والعاطفية والسلوكية لإعلانات الدواء الذي لا يتطلب وصفة طبية

د. ريم محمد صالح الألفي

هدفت الدراسة إلى اختبار استجابة المستهلك لإعلان الدواء الذي لا يتطلب وصفة طبية استناداً إلى نموذج التدرج الهرمي للتأثير Herarchy of Effects Model. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر مباشر دال إحصائياً للتعرض للإعلان على كل من المنفعة المدركة للإعلان، والشك في الإعلان، والاتجاهات نحو الإعلان. كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر مباشر دال إحصائياً للاستجابات المعرفية على الاستجابات العاطفية من حيث أثر طردي للمنفعة المدركة على الاتجاهات نحو الإعلان، وأثر عكسي للشك في الإعلان على كل من الاتجاهات والثقة في الإعلان. كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر دال إحصائياً للاستجابات العاطفية على السلوك من حيث أثر مباشر للاتجاهات نحو إعلان الدواء على سلوك المستهلك نحو الدواء، وغير مباشر للاستجابات المعرفية للإعلان على السلوك في وجود الاتجاهات كمتغير وسيط، وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة من حيث أن الإعلانات تقوم بدورها الإقناعي بواسطة التأثير على المستهلكين حتى يقوموا بتفسير المعلومات المقدمة عبر إعلانات الدواء «استجابات معرفية»، ثم يقوموا بتقييم أحكامهم «استجابات عاطفية»، ثم يقوموا بالفعل المتمثل في «استجابات سلوكية متنوعة». وتقدم الدراسة توصياتها إلى شركات الدواء والمسوقين بتنفيذ إعلانات الدواء بالشكل الذي يساعد على بناء الاتجاهات الإيجابية نحو الإعلان وتحقيق الشراء الفعلي بعد التعرض للإعلان.

43 التشجيع على الإبداع كمتغير وسيط في العلاقة بين المنظمات المتعلمة والأداء التنظيمي دراسة حالة بالتطبيق على مؤسسه مجدي يعقوب لأمراض وأبحاث القلب

هبة عاطف أحمد

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى توافر أبعاد منظمات التعلم في مركز مجدي يعقوب للقلب بأسوان، محاوله تحديد مستوى تأثير كل سمة من سمات تلك المنظمات في دعم ثقافته الإبداع والتطوير لدي الموارد البشرية. تحديد مدى أثر ثقافته الفكر الإبداعي على تحسين الأداء التنظيمي من خلال تطور أداء المورد البشري، وأخيراً هدفت إلى الاستفادة من مفهوم المنظمة المتعلمة في تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية العاملة في المنظمة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية. وبينت نتائج الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لجميع فروض الدراسة عند مستوى الدلالة (0.01) للمنظمة المتعلمة في تبني استراتيجيات التغيير التنظيمي، وتوصلت الدراسة وأن ثقافة الإبداع تحسن الأداء التنظيمي، وثقافة الحوار تساعد على خفض دوران العمالة وتفعيل دور المنظمة في مؤسسه مجدي يعقوب لأمراض وأبحاث القلب كمنظمة متعلمة.

71 تعزيز القدرة التنافسية لصناعة الجلود في مصر

د. إيمان محمد مصطفى

هدفت الدراسة إلى قياس القدرة التنافسية لصناعة الجلود في مصر، باستخدام عددٍ من المؤشرات المهمة، من أجل الوصول إلى بعض السياسات والحلول القابلة للتطبيق؛ لرفع وتعزيز القدرة التنافسية لهذه الصناعة. حيث جاءت قيم مؤشر الميزة النسبية الظاهرة أكبر من الواحد الصحيح، فضلاً عن الزيادة المتصاعدة في الواردات من المنتجات الجلدية خلال الفترة (2001-2019)، بحيث تحتل الجزء الأكبر من إجمالي واردات قطاع الجلود في مصر خلال تلك الفترة. وخلصت الدراسة إلى عددٍ من التوصيات، من بينها: ضرورة الإفصاح عن المعوقات التي تواجه شركات الجلود في مصر، ووضع جدول زمني واضح للعمل على حل هذه المعوقات، بالإضافة إلى ضرورة توفير الدعم اللازم لتنظيم دورات تدريبية متخصصة في مجال صناعة ودباغة الجلود؛ وذلك لتوفير كوادر فنية تساعد في تحسين جودة الإنتاج وزيادة الإنتاجية، فضلاً عن ضرورة التدخل الحكومي في توفير مستلزمات الإنتاج الكلية لقطاع الجلود بأسعار معقولة، مما يساعد القطاع على تحقيق قيمة مضافة عالية، مما يعكس- أيضاً- وجود ميزة تنافسية للقطاع، وكذلك الاهتمام باستراتيجية العناقيد الصناعية؛ نظراً لأهميتها وقدرتها على احتواء الخلل الذي تعاني منه صناعة الجلود في مصر، وخاصة العنقود الصناعي بالروبيكي؛ لما له من قدرة على التصدير في الفترة القادمة.

91 دور سلسلة الكتل في رفع كفاءة الخدمات العامة في مصر: إطار مقترح

أ.د. وائل عمران علي العواجي

د. زينب السيد محمود علي

هدفت الدراسة إلى تحليل التطبيق الحالي لأنظمة سلسلة الكتل ومظاهر التوجه نحو استخدامها في الدول النامية كمصر. الأمر الذي قد يعترضه الكثير من التحديات والعوائق كالتكنولوجيا والبنية التحتية المطلوبة، ومدى ملائمة الإطار التشريعي والبنية التنظيمية والإدارية، وكذلك الثقافة التنظيمية والمجتمعية السائدة. ومن هنا تفرض أهمية هذه التقنيات الحديثة - كسلسلة الكتل - ودورها المؤثر في عمليات التنمية في المستقبل، على الحكومات تبني استراتيجية متكاملة للتغلب على تلك التحديات في سبيل استكمال مسيرة التخطيط والتطوير كي تتوافق مع متطلبات تطبيقها، والتي تتفوق كثيرا عما سبقها فيما تتيحه من إمكانيات جديدة لتحديث آليات العمل والارتقاء بمستوى الجودة والخدمات ودعم الابتكار والتنافسية على مستوى القطاعات كافة، الأمر الذي يتطلب البحث حول طبيعة هذه التقنيات للتعرف على طريقة عملها ومفاهيمها، وكيفية الاستفادة من خواصها الإيجابية في دعم قطاعات التنمية، ومعرفة القوانين اللازم سنّها لتفعيل تطبيقاتها بالشكل السليم. وهكذا سيعتمد الباحث عبر هذه الورقة البحثية إلى إلقاء الضوء على مفهوم وأهمية سلسلة الكتل ومقومات تطبيقها سعياً لرفع كفاءة أداء الخدمات العامة. وأخيراً الوقوف على التحديات التي تواجه تطبيق تقنية سلسلة الكتل في مصر، مع بيان المحاور الإصلاحية المطلوب استيفائها لمجابهة تلك التحديات.

109 مصادر التضخم في المملكة العربية السعودية: دراسة قياسية للفترة ما بين 1989 إلى 2019

د. سامي زكي العبد الوهاب

هدفت الدراسة إلى بحث مصادر التضخم في المملكة العربية السعودية ما بين (1990م-2019م) من خلال نموذج قياسي. وتشير النتائج إلى أنّ هناك علاقةً ما بين التضخم وأسعار الواردات، أسعار الصادرات، عرض النقود، الإنفاق الحكومي، سعر الصرف الاسمي الفعّال، بالإضافة إلى الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي. أمّا في الأجل القصير، فقد أفضت النتائج إلى أنّ هناك علاقةً ما بين التضخم وأسعار الصادرات، الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي، الإيجار النفطي، بالإضافة إلى المستوى العامّ للأسعار العالمية. كذلك، يشير النموذج من خلال النتائج المستخلصة إلى أنّ التضخم يتأثر بالعوامل المحلية أكثر من تأثره بالعوامل العالمية في الأجل الطويل، وذلك عكس ما هي عليه الحال في الأجل القصير. من جانب آخر، يشير النموذج إلى أنّ الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي هو المتغير ذو الأثر الأكبر من بين بقية المتغيرات من حيث التأثير الإيجابي على التضخم.

127 إعادة الهيكلة كمدخل لإصلاح قطاع الأعمال العام في الخبرات الدولية

أميرة الطاهر إسماعيل أحمد
أ. د. سمير محمد عبد الوهاب

تتواجد مؤسسات قطاع الأعمال العام في العديد من دول العالم، حيث تستطيع الدولة من خلالها السيطرة على المجالات الاستراتيجية والحيوية فيها، وتواجه هذه المؤسسات مشكلات متنوعة تؤثر بالسلب على أدائها، وفي هذا السياق، تسعى هذه الدراسة إلى استعراض جهود بعض الدول في إعادة هيكلة مؤسسات قطاع الأعمال العام، وركزت الدراسة على الآليات التنظيمية والإدارية في إعادة الهيكلة؛ لتأثيرهما المباشر وغير المباشر على أداء هذه المؤسسات، فتتناول الدراسة: التجميع، والحوكمة، وتوسيع هيكل الملكية عبر الخصخصة، والإدراج في البورصة، كأبرز آليات إعادة الهيكلة التنظيمية والإدارية المستخدمة دوليًا، وقد خلصت الدراسة إلى وجود تفاوت في نتائج تطبيق آليات إعادة الهيكلة من دولة لأخرى وفقًا لطبيعة المشكلة التي تواجهها المنظمة، ووفقًا للبيئة المحيطة بها. كما خلصت الدراسة أيضًا إلى وجود توجه عالمي نحو تقليل نسبة حقوق الملكية للدولة في هذه الشركات عبر آليات مثل الخصخصة والإدراج في البورصة. نتيجة لربط العديد من الدراسات بين ملكية الدولة الكاملة لهذه الشركات وانخفاض أدائها مقارنة بمثلتها من القطاع الخاص.

149 قياس النضج المؤسسي كمدخل لنجاح تنفيذ الاستراتيجية في المنظمات العامة: رؤية تحليلية

د. عبدالرحيم محمد عبدالرحيم

يعتبر مفهوم النضج المؤسسي من المفاهيم التي اهتمت بها المنظمات في السنوات الأخيرة وخاصة مع الاهتمام بالخطط الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي، وعلى الرغم من أن المفهوم له جذور تاريخية، لكن نتيجة التطور الكبير والمنافسة بين المنظمات لتحقيق التميز المؤسسي، جاء التفكير والبحث عن منهجية أو أسلوب يمكنها من تحقيق ذلك، ومن هنا كان التوجه والاهتمام بالنضج المؤسسي. والذي تقوم فلسفته على أن نضج المؤسسة غير مرتبط بعمرها في السوق، ولكن هناك متطلبات أخرى تساعدها في سرعة تحقيق النضج والمحافظة عليه بما يضمن قدرتها على التميز. وانطلقت الدراسة من مشكلة رئيسية وهي إلى أي مدى هناك نضج في المؤسسات الحالية؟ وهل هذه المنظمات تمتلك المقومات التي تساعدها في تحقيقه؟ وترجع أهمية الدراسة في تحليل الواقع الحالي للمنظمات ومعرفة مدى قدرتها على تحقيق النضج المؤسسي، وهدفت الدراسة إلى الوصول إلى تصور لتطبيق النضج المؤسسي، وتوصلت إلى عدد من النتائج منها أن موضوع النضج المؤسسي لا يطبق في المنظمات العربية ولكنه يطبق في بعض المنظمات الغربية، وأوصت الدراسة بتطبيق الرؤية المقترحة لتطبيق النضج المؤسسي الذي جاءت في هذه الدراسة.

169 أثر الحوكمة الإدارية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي المراكز الصحية بمحافظة القريات

حمود الهادي نافع العزي
د. وائل شافي منزل الشمري

جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر الحوكمة الإدارية بمبادئها (العدالة - الشفافية - المساءلة - النزاهة - المشاركة - التمكين الإداري) على الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمدينة القريات، وقد خلصت الدراسة إلى نتائج مهمة قد تساعد على دعم التوجه نحو حوكمة المراكز الصحية، خاصة في جميع المنظمات والمرافق الصحية على مستوى المملكة عامة؛ حيث وجدت أن تطبيق مبادئ الحوكمة بالمراكز متوسط، ويتقارب مع مستوى الأداء الوظيفي. كما أوجدت فروقات ذات دلالات إحصائية بمبادئ الحوكمة الإدارية وفقًا لمتغير الجنس والمؤهل الدراسي. ووصت بالعمل على تعزيز مبادئ الحوكمة من جوانبها المتعددة وعدم التركيز على جوانب معينة وإبراز نتائجها على القطاعات الصحية لتصبح أكثر وعيًا بمفهوم إدارة الجودة الصحية وأبعادها ومعاييرها. وتعزيز دور موظفي القطاعات والمراكز الصحية لمستوى تفعيل دور حوكمة المؤسسات الصحية، وذلك لتعزيز تطبيق مبادئ الجودة في هذه المراكز. أوصت الدراسة بالعمل على تعزيز مبادئ الحوكمة من جوانبها المتعددة وعدم التركيز على جوانب معينة وإبراز نتائجها على القطاعات الصحية لتصبح أكثر وعيًا بمفهوم إدارة الجودة الصحية وأبعادها ومعاييرها. كذلك بتعزيز دور موظفي القطاعات والمراكز الصحية لمستوى تفعيل دور حوكمة المؤسسات الصحية وذلك لتعزيز تطبيق مبادئ الجودة في هذه المراكز. كما قدم الباحث عددًا من المقترحات البحثية ولعل أبرزها: إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية كدراسة تطبيقية على كافة المنظمات والقطاعات الحكومية الأخرى. إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول المعوقات التي تحول دون قيام المنظمات الصحية بالالتزام بمبادئ الحوكمة

197 دور تقنيات المحاسبة القضائية في تطوير آليات العمل المحاسبي للكشف عن التحريفات الجوهرية في القوائم المالية: دراسة ميدانية

د. نورهان السيد محمد عبد الغفار

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في تقديم رؤية مستقبلية حول أثر التكامل بين استخدام أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة ونظام تكاليف تيار تدفق القيمة في دعم مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية وتحسين آليات التخطيط الاستراتيجي للتكلفة وذلك من خلال دراسة ميدانية على منشآت الأعمال المصرية. وقد توصلت الدراسة إلى أن أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة يلعب دوراً هاماً في دعم وتفعيل نظام تكاليف تيار تدفق القيمة. وذلك، من خلال ما يقوم به من دور في التخلص من العوامل التي تؤثر على كفاءة تدفق المنتج في تيار تدفق القيمة في سلسلة التوريد في بيئة الإنتاج الخالي من الفاقد. ويوصي البحث بأن تتبنى المنظمات المصرية لبرامج ودورات تعريفية وتدريبية لإعداد كوادر متخصصة في مجال محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية وتطوير كفاءتهم والارتقاء بمستواهم المهني وتأهيلهم للتعامل مع وتطبيق ممارسات وأعمال أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة وزيادة وعيهم حول الفوائد التي يمكن تحقيقها من تبني هذه الممارسات والأعمال ووضع الأطر والضوابط المناسبة لتنظيم هذه الممارسات والأعمال وذلك من خلال عقد المؤتمرات والندوات وورش العمل وإصدار نشرات التوعية وترسيخ مفهوم ثقافة التغيير والتطوير وأهمية تطبيق الأساليب الحديثة لإدارة التكلفة في بيئة الإنتاج الخالي من الفاقد.

223 القيادة العامة «مقاربة نظرية»

د. عياد طاهر بن إسماعيل

يتناول البحث سياق القيادة العامة، ويسلط الضوء على الخصائص المميزة للقيادة في المؤسسات العامة من خلال السؤال التالي: ما الدور الذي تؤديه القيادة العامة في سياق الشأن العام؟ وما الأدوات التي يستعملها القادة العامون الفاعلون لتحقيق الأهداف العامة للمجتمع؟ وللإجابة على هذا السؤال، حاولت الدراسة تقديم مقاربة نظرية للقيادة العامة، من خلال مراجعة أدبيات القيادة العامة التي تمكنا من الوصول إلى فهم أعمق للأطر النظرية للموضوع، وتحديد مفهوم القيادة العامة، وعلاقته بغيره من المفاهيم، والأدوار والأدوات التي يمارسها القادة العامون (سياسيون - إداريون - مدنيون) للتأثير في المجتمع وتحقيق الأهداف العامة.

239 واقع التمكين الإداري للقيادات النسائية في المشاركة في صنع القرار: دراسة استكشافية على الهيئات الحكومية

طارق بن صالح الزهراني
مجد بنت عبد الله المالكي
د. علي بن عمر جفري

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع التمكين الإداري للقيادات النسائية المشاركة في صنع القرارات في الهيئات الحكومية وتستكشف من خلاله الأساليب والطرق والأدوات الداعمة لمثل هذه الممارسات لمعرفة أثر وواقع هذا التمكين في ظل تنامي وتسارع التنوع القيادي والاجتماعي في مختلف المنظمات والقطاعات وفي ظل رؤية المملكة الطموحة 2030، ويبحث الباحثون محورين التمكين الإداري والمشاركة في صناعة القرار في عدد من الأبعاد متوزعة على الدراسة تتمثل في الصلاحيات، والموارد البشرية والمادية، والثقافة التنظيمية، والتدريب والتأهيل لتكون هي أبرز ما سيظهر بها من مخرجات يقود إلى استكشاف أبرز مكامن القوة في واقع التمكين وكيفية تجويده وتعزيزه لما يخدم الدراسات والأبحاث وأدبيات الإدارة والقيادة.

بحوث محكمة باللغة الإنجليزية

- 269 **The Relationship between Job Crafting and Turnover Intention: The Mediating Role of Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Private Sector Organizations in Riyadh**
Dr. Abdelmohsen A. Nassani
Haneen T. Alassadi
Majd M. Alhussan
- 281 **A Proposed Model for Antecedents and Consequences of Green Organizational Culture for Employees in the Public and Private Manufacturing Industry Sectors in Egypt**
Dr. Reem Ahmed Abou Al Nile
Dr. Hany Mohamed Galal Abdel-shakoor
- 297 **Professionalism Criteria in the Egyptian Civil Service System: An Analytical Study**
Sarah Nasreldeen
- 315 **The Role of Financial Inclusion in Enhancing Social Justice**
Noha Mohamed Ibrahim El-Nahal
- 333 **The Role of NGOs in Combating Poverty in Developing Countries: A Comparative Study & Lessons Learned**
Menna Allah Mohamed Naguib
Dr. Attia Hussien Afandy
Dr. Ayman Amin ELbagoury
- 351 **Mechanisms for Bridging the Digital Divide in International Experiences: Solutions to Enhance E-Governance in Egypt**
Nahed Hamouda sharawy
Khaled Barakat
- 373 **Brand Positioning as A Mediator in The Relationship Between Social Media Quality and Brand Loyalty: An Applied Study on The Private Universities in Egypt**
Dr. Mona H. Mussa
- 387 **The Blue Ocean Strategy and Human Resources' Strategic Management: WESC as a Case Study**
Dr. Shaimaa Magued

- 399 Antecedents of Employee Engagement in The Saudi Labor Market
Abdelmohsen A. Nassani
Khalid A. Althunayyan
- 411 The Role of Digital Organizational Culture in Organizational DevelopmentIn light of
Digital Transformation adoption in Egypt
Passant Salah El Din
- 431 Health-awareness of Saudi Consumers and its Mediating Impact on The Effect of
Marketing Mix Strategy on Purchasing Food Online during COVID-19
Dr. Layla Hodaed Alsheikh
Dr. Dalal Hodaed Alsheikh

بحوث مُحكمة
باللغة العربية

دور السياسات الحكومية في مكافحة ظاهرة البطالة في المجتمع الفلسطيني

د. إسماعيل عريقات

لارا قنيص

دائرة الإدارة العامة
كلية الحقوق والإدارة العامة
جامعة بيرزيت، رام الله، فلسطين

الملخص

تهدف هذه الدراسة للتعرف على مدى فعالية وكفاية السياسات الحكومية في مكافحة ظاهرة البطالة في المجتمع الفلسطيني، وإيضاح مستوى التنسيق بين الجهات المختصة لمكافحة البطالة. وبالإضافة إلى التعرف على أسباب انتشار ظاهرة البطالة والتحديات التي تواجهها. ولتحقيق غرض الدراسة فقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال اتباع الأسلوب الكيفي لإجراء (7) مقابلات مع الجهات المختصة بموضوع الدراسة، وعلى الأسلوب الكمي في توزيع (150) استمارة على المواطنين.

وفي النهاية توصلت الدراسة إلى أنه هناك اهتمام كبير من الجانب الفلسطيني فيما يتعلق بمكافحة البطالة، وقد ظهر ذلك من خلال وجود سياسات واستراتيجيات صادرة من قبل الجهات المختصة في مكافحة البطالة لكن هذه السياسات مبنية على فرضية غير واقعية، فهي ذات بُعد خيالي أكثر من عملي. كما أوضحت الدراسة أن فعالية وكفاية السياسات الحكومية تؤثر في مكافحة البطالة بدرجة متدنية، واستناداً لذلك كانت أبرز التوصيات هي ضرورة العمل على تعزيز السياسات الحكومية المختصة بمكافحة البطالة في فلسطين وجعلها أكثر واقعية وقابلة للتطبيق. ضرورة وضع سياسات حكومية تحد من الوساطة والمحسوبية في التوظيف، وسياسات تقوم بالتوظيف على أساس الكفاءة وليس الأقدمية، وأخيراً وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، والعمل على زيادة المشاريع التي تتعلق بمساعدة الأشخاص العاطلون عن العمل.

الكلمات المفتاحية: السياسات الحكومية، مكافحة البطالة، الفعالية، الكفاية، التنسيق.

المقدمة

تعتبر البطالة من أخطر المشكلات التي تواجه دول العالم، فهي قضية عالمية وعامة لا تخص بلداً أو شعباً من الشعوب بعينه، فهي تعيق التنمية وتؤثر على الاقتصاد والمجتمع من قلق وإحباط وتهدد استقرار المجتمع حيث أنها توجد بدرجات متفاوتة في معظم دول العالم، وقد يظل موضوع التوظيف أو التشغيل الكامل للقوى العاملة هدفاً ومتطلباً تسعى إليه جميع الدول بشكل أساسي، كما أن درجة معاناة الدول من البطالة وأسلوب معالجتها تختلف من دولة إلى أخرى، حيث يتراوح موقف الدولة تجاه البطالة من التجاهل التام أو عدم النظر إليها كمشكلة اجتماعية، بالمقابل جهود تبذل الدول فيها جل الاهتمام من حيث الدراسة والتحليل للوقوف على الأسباب والعوامل المؤدية إليها، وذلك لتحديد ووضع أنجح السبل للحد منها وعلاجها (الطيب، 2020: 331-332).

وأصبحت البطالة تؤثر بالعديد من جوانب الحياة أهمها الجانب الاقتصادي بشكل سلبي وذلك بسبب افتقار عمليات التنمية وقلة فرص العمل وانخفاض الأجور وارتفاع مستوى المعيشة والحاجة إلى الأيدي العاملة في الدول المستقبلية للمهاجرين، حيث تقدر منظمة العمل الدولية حجم الهجرة السرية بما بين 10 - 15% من عدد المهاجرين في

* تم استلام البحث في يونيو 2022، وقبل للنشر في سبتمبر 2022، وسيتم نشره في ديسمبر 2025.

(معرف الوثائق الرقمي): DOI: 10.21608/AJA.2022.145988.1276

دراسة مستلة من حلقة البحث في الإدارة العامة جامعة بيرزيت.

العالم وهذا يشكل بحد ذاته عامل أساسي لزيادة البطالة وزيادة حجم الفقر لذلك كل ما قل النمو الاقتصادي زاد نسبة البطالة، وهذه هي العلاقة بين النمو الاقتصادي والبطالة (عبد الكريم، عبدالله، الطيب، 2015: 60). وعليه تبذل الحكومات الفلسطينية جهوداً كبيرة لمكافحة البطالة في فلسطين لأنها من المشاكل الاقتصادية والاجتماعية التي تواجه الحكومات، لذلك تسعى الدول والحكومات للتخفيف من حدة البطالة في المجتمعات الغنية والفقيرة على حد سواء، واهتمت بمعالجة مشكلة البطالة ومرونة سوق العمل لأن عدم مرونة سوق العمل من الأسباب الرئيسية التي تعيق مشكلة البطالة في الاقتصاد. ومن جهة أخرى يرى العديد من الاقتصاديين أن الأداء الاقتصادي والتضخم والكثافة الرأسمالية تؤثر بشكل حاسم في مشكلة البطالة، لذلك تسعى الحكومات إلى تحديد محددات البطالة في الاقتصاد الفلسطيني وقياس مدى تأثير كل متغير من المتغيرات الاقتصادية على معدلات البطالة في الاقتصاد الفلسطيني (أبو مدلة، 2018: 60).

الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة

مفهوم البطالة

وتعرف البطالة على أنها «الأفراد الذين لا يعملون ذهنياً أو عضلياً أو غير ذلك من الأعمال، ولكنهم متاحون للعمل ويبحثون عنه، لكن ليس لهم فرص للعمل وهي نتيجة للتنافس في الإنتاج واتباع سياسة الاحتكار وهي تزيد من النظام الرأسمالي» (عبد اللطيف، 2021: 59). وكما وتعرف البطالة على أنها «حالة الأشخاص الذين ليس لديهم وظيفة يُمارسونها، ولم يتمكنوا من الانخراط في القوى العاملة الفعالة في المجتمع، حيث إنهم يسعون للحصول على وظيفة باستمرار»، ويرتبط مصطلح البطالة بالقدرة على ممارسة العمل مع ضرورة سعي الشخص لإيجاد فرصة للعمل (محمد، 2021).

أنواع البطالة:

1- البطالة الاحتكاكية

يحدث هذا النوع من البطالة عندما يقوم الأفراد بتغيير وظائفهم طواعيةً داخل الدولة، فبعد ترك الشخص لوظيفته من الطبيعي جداً أن يستغرق وقتاً للعثور على وظيفة جديدة، ومن الأمثلة على البطالة الاحتكاكية دخول القوى العاملة حديثة التخرج إلى سوق العمل وتصنيفها ضمن قسم البطالة إلى حين العثور على الوظيفة المناسبة، ضمن مجال دراستهم، وعادةً ما يُعد هذا النوع من البطالة قصير الأجل، والذي يشكل الأقل تأثيراً على صحة الاقتصاد والنظرة العامة له، فهو نتيجة طبيعية تثبت أن العمليات داخل السوق تستغرق وقتاً (إرشيد، 2021).

2- البطالة الدورية

يحدث هذا النوع من البطالة في فترات الانتعاش والانكماش الاقتصادي على شكل تباين في أعداد العاطلين عن العمل، فمثلاً عند اختلاف أسعار النفط يتأثر معدل البطالة حول العالم، بحيث يرتفع معدل البطالة خلال فترة الركود وينخفض خلال فترات النمو الاقتصادي، وتستخدم الحكومات عدّة أساليب مختلفة لعلاج هذا النوع من البطالة وذلك بسبب الأثر السلبي الكبير الذي من الممكن أن يشكّله هذا النوع على الجاني الاقتصادي والاجتماعي (إرشيد، 2021).

3- البطالة الهيكلية

تعتبر البطالة الهيكلية من التغيرات التكنولوجية في هيكل الاقتصاد الذي يتضمن سوق العمل، فعند إجراء تطورات تكنولوجية في بيئة العمل كاستبدال وسائل النقل أو أتمتة عمليات التصنيع والتغليف، فإن ذلك سيؤثر على حجم العمالة المطلوبة داخل المصانع أو الشركات المنتجة، فاستبدال الموظف بالآلة أو التكنولوجيا سيساهم في رفع معدل البطالة بشكل كبير، هذا وتعد عملية إعادة ترتيب هؤلاء الموظفين وتدريبهم على التعامل مع التكنولوجيا أمراً مكلفاً وتستغرق وقتاً طويلاً (إرشيد، 2021).

4- البطالة المؤسسية

تحدث البطالة المؤسسية من خلال العوامل والحوافز المؤسسية طويلة الأجل أو الموجودة بشكل دائم في الاقتصاد، كفرض الحكومات سياسات جديدة متعلقة بالحد الأدنى للأجور، أو برامج المزايا الاجتماعية، أو الضمان الاجتماعي، أو

ارتفاع معدلات النقابات في مؤسسات سوق العمل، بالإضافة إلى قوانين الترخيص المهني المقيدة بشكل كبير، وغيرها العديد من العوامل الأخرى التي تلعب المؤسسات دورًا فيها (إرشيد، 2021).

5- البطالة الطوعية

وهي البطالة التي تتم عندما يقرر العامل أن يترك العمل لأنه لم يعد بحاجة ماليًا، فيكون معه المال الكافي الذي يسمح له بالبقاء في المنزل وانتظار الفرصة المثالية (حياتك، 2020).

أيضاً تنشأ هذه البطالة نتيجة وجود فئة من القوى العاملة لا ترغب في العمل عند مستويات الأجور السائدة، وقد تكون هذه الفئة من أصحاب المهارات العليا ولكن هذه البطالة تختفي بمجرد ظهور وظائف مناسبة ذات أجور عالية تتفق وخبرات هؤلاء العاملين، ويطلق عليها البطالة الاختيارية (مصطفى، 2015: 14).

6- البطالة الإجبارية

تعرف بالبطالة الاضطرارية، وهي تنشأ عندما يضطر العامل أو يجبر على ترك عمله لسبب أو لآخر، كأن يعلن مشروع عن إفلاسه مثلاً أو يغلق أحد المصانع أبوابه ويستغني عن العاملين فيه أو بعضهم بغير إرادتهم، رغم أن العامل رغباً لمستوى الأجر السائد، ويطلق على هذه البطالة كذلك البطالة الكينزية، أو بطالة نقص الطلب، حيث يعرف كينز هذا النوع من البطالة على أنها: «تلك التي تحقق عدم قدرة الطلب الكلي على امتصاص كمية إنتاج إلى عدم مرونة الأجور النقدية يشارك فيها إجمالي القوة العاملة المتاحة»، وهذا يعود أساساً بالانخفاض، حيث رفض كينز فرضية مرونة الأجور التي نادى بها الكلاسيك، وقال بأن الأجور في الواقع جامدة وخصوصاً أن العمال لا يقبلون بتخفيض الأجور حتى في حالة الركود الاقتصادي، وبسبب جمود الأجور تحدث البطالة الإجبارية (الأسطل، 2014: 28).

أسباب البطالة

تلعب المشاكل الاقتصادية دوراً كبيراً في زيادة أعداد البطالة فالدول التي تعاني من أزمات اقتصادية تؤثر على القوى العاملة في العديد من المؤسسات التي تتأثر بالظروف الاقتصادية، كما وأن زيادة أعداد السكان بشكل غير مخطط له ينعكس على زيادة حجم البطالة في الدول، علاوة على زيادة أعداد الخريجين وقلة فرص العمل المتوفرة، وذلك في ظل وجود الفساد وتوظيف الأشخاص غير المؤهلين، وفي الختام لا بد من تأثير الاحتلال وسياسة التهجير على زيادة حجم البطالة (حياتك، 2020).

فعالية السياسات الحكومية في مكافحة البطالة في المجتمع الفلسطيني:

يعتبر القطاع الحكومي دور هام للحد من مشكلة البطالة من خلال فرص العمل التي يوفرها، لكن يوجد قلة في العدد الذي يستوعبه القطاع العام الفلسطيني بسبب عدم تمتع السلطة الفلسطينية بالسيادة الكاملة على أراضيها واعتماد السلطة على المعونات الخارجية في تغطية موازنتها السنوية، أيضاً القطاع الخاص الفلسطيني ركيزة أساسية من ركائز الاقتصاد الوطني ويعتمد وجوده على جهود شخصية من المستثمرين الفلسطينيين، حيث يوجد غياب رعاية الدولة الفلسطينية الحقيقية والفاعلة بسبب معوقات الاحتلال الإسرائيلي ويتصف هذا القطاع بتدني مستوى الأجور حيث الحد الأدنى للأجور أكثر من ألف دولار شهرياً وأيضاً يعتبر القطاع الأهلي في فلسطين من القطاعات العامة في المجتمع المدني لكن هذا القطاع المتمثل في المؤسسات الأهلية كالجمعيات والتعاونيات المختلفة يعتبر من القطاعات الضعيفة فيما يتعلق بخلق فرص عمل جديدة، حيث إن مساهمة هذا القطاع في توفير فرص عمل من إجمالي القوى العاملة تقل عن 10%، مما يدل على تراجع الوعي التعاوني وعدم الرغبة في الانتماء للعمل الجماعي التعاوني في ظل انحسار ظاهرة التكافل الاجتماعي (هلسه، 2016: 139).

كفاية السياسات الحكومية الفلسطينية في مكافحة البطالة في المجتمع الفلسطيني:

البطالة في فلسطين فهي تشكل حالة فريدة ناتجة عن تراكم مكونات مركبة من السياسات الإسرائيلية والفلسطينية على حد سواء من خلال سياسات الاحتلال الاقتصادية التي عملت على إلحاق الاقتصاد الفلسطيني بالاقتصاد الإسرائيلي، وتدمير بُنى هذا الاقتصاد والحد من كفاءته وإمكانات تطوره وتقدمه والسياسات المتبعة ضد الطبقة العاملة الفلسطينية

في ظل انعدام قوانين الحماية الاجتماعية الفلسطينية وغياب التخطيط التنموي الملزم واقتصار السياسات على معالجة الظروف الطارئة والتي لم تسهم في بلورة تخطيط استراتيجي قائم على رؤية مستقبلية تعالج إشكاليات المجتمع الفلسطيني (عبد الحق، 2014: 80).

يتمتع القطاع الخاص بدور مهم في قيادة النمو الاقتصادي، في ظل الاستفادة من الإجراءات والمبادرات الحكومية في إطار تحسين البيئة التجارية والاستثمارية؛ لتكون بيئة جاذبة ومعمزة للاستثمارات الخارجية، وتنمية وتشجيع الاستثمارات الداخلية من خلال تطوير الأنظمة التجارية والاستثمارية، وتبسيط الإجراءات الخاصة بإنشاء الأعمال وتطويرها، وتمثل خطوات إعادة بناء ثقة القطاع الخاص في إزالة الحواجز التنظيمية والتشريعية لتشجيع الاستثمار في الأنشطة الاقتصادية. وتوفير الدعم لتسهيل تحول القطاع الخاص نحو تطبيق أعلى لمعايير الكفاءة الإنتاجية، مع دعم تنمية المنتج المحلي لتعزيز القدرة التنافسية، وتحسين جاذبية المنتجات والخدمات المحمية، وبالتالي تحسين ثقة المستهلكين بالمنتج المحلي مقابل المستورد، إن تعزيز قدرة القطاع الخاص زاد من التفاعل بشكل ديناميكي مع التغيرات المعرفية والتقنية، والاستجابة بفاعلية لمتطلبات البيئة المحيطة المتغيرة من أجل تعزيز الثقة عالميًا في الاقتصاد المحلي، وتكثيف مساهمتها في التنمية، وذلك عبر إجراء إصلاحات، وتبني سياسات أكثر فاعلية، وتحفز القطاع الخاص على تعزيز دوره في الأنشطة الاقتصادية، وبالتالي تحسين مساهمتها في التشغيل، والنتاج المحلي الإجمالي، وميزان المدفوعات في الأراضي الفلسطينية ومن أجل تحسين بيئة العمل للمنشآت الاقتصادية في فلسطين، يتطلب مراجعة القوانين والأنظمة التي تؤثر في بيئة الأعمال التجارية العامة في ظل تغير البيئة المحيطة، وتعزيز القدرة الإنتاجية والتنافسية للمنتجات، إضافة لتعزيز مرتبة فلسطين ضمن مؤشر سيولة الأعمال الصادر عن البنك الدولي (نصر الله، 2018: 182).

مراجعة الدراسات السابقة

دراسة (خلف، 2017)، «تغير معدلات البطالة في صفوف خريجي الجامعات الفلسطينية في محافظة جنين (2007-2015)»، هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسباب الرئيسية لبطالة الخريجين والتعرف على التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لبطالة الخريجين في المجتمع الفلسطيني والوصول إلى حلول تساهم في الحد من بطالة الخريجين. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي من أبرزها: تعتبر معدلات البطالة مرتفعة حيث بلغت حوالي 32.7% ويعود السبب إلى عدم مواءمة مخرجات التعليم الجامعي لمتطلبات سوق العمل. وأهم ما أوصت به الدراسة بضرورة العمل على خلق مناخ استثماري من خلال قوانين تشجع الاستثمار والتوظيف الجيد للمساعدات الخارجية وأعمال الدعم.

دراسة (زندقي، 2017)، «دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في تقليل مستوى البطالة في محافظة طولكرم»، هدفت الدراسة إلى التعرف على معدلات البطالة في فلسطين وواقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في فلسطين بشكل عام ومحافظة طولكرم بشكل خاص وبيان أهم العوامل المؤثرة عليها والمشكلات التي تواجه هذه المشروعات في محافظة طولكرم. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي كان من أبرزها: حيث إن معدل البطالة في فلسطين ارتفع خلال فترة (2007-2015) بنسبة 4.2% والسبب في ذلك سياسة الاحتلال في تبعية الاقتصاد الفلسطيني للاقتصاد الإسرائيلي وانخفاض مشاركة المرأة في سوق العمل. وأهم ما أوصت به الدراسة زيادة الدعم الحكومي والجهات الممولة للمشروعات بتقديم الإعانات والتسهيلات والاستشارات اللازمة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة عند حدوث خسائر أو أزمات مالية لضمان استمرار تلك المشروعات.

دراسة (الأسطل، 2014)، «العوامل المؤثرة على معدل البطالة في فلسطين (1996-2012)»، هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على معدل البطالة في فلسطين خلال هذه الفترة ودراسة أسباب نمو معدلات البطالة في فلسطين بصورة متزايدة خصوصًا بعد اندلاع انتفاضة الأقصى عام 2000. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي كان من أبرزها: يوجد العديد من العوامل المؤثرة على معدل البطالة في فلسطين أهمها هو عدم مواءمة مخرجات التعليم العالي مع متطلبات سوق العمل، وأهم ما أوصت به الدراسة ضرورة إعادة النظر في برامج التوظيف الإغاثية الطارئة والمؤقتة بسبب محدودية هذه البرامج.

دراسة (أحمد، وغراب، 2019)، «دور مؤسسات وأجهزة الوساطة في ضبط سوق العمل والحد من البطالة في الجزائر»، حيث تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أهم آليات وأجهزة الوساطة في ضبط سوق العمل بالجزائر التي تعالج اختلال التوازن بين العرض والطلب في سوق العمل وهي لها علاقة بالحياد أي الشفافية، والعمل على تكثيف الجهود

لمواجهة ظاهرة البطالة مع التركيز على تفعيل دور الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ومدى توفيرها لمناصب الشغل لتقليل من حدة البطالة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي كان من أبرزها: تعتبر معدلات البطالة في الجزائر مرتفعة خاصة بين فئة الشباب وحاملي الشهادات الجامعية، أيضا بالنسبة للأجهزة الواسطة التي وضعتها الحكومة للتخفيف من حدة البطالة فهي غير مستقرة بمجرد انتهاء عقد العمل يعود العامل إلى حالة البطالة أما بالنسبة للإجراءات فهي طويلة. وأهم ما أوصت به الدراسة بضرورة إعادة تنظيم الوكالة الوطنية وتحديد المهام والمسؤوليات، أيضا إنشاء مكاتب تكفل الشباب وتزويدهم بمعلومات وزيادة تدريبهم للعمل.

دراسة (أبو مدللة، 2018)، «محددات البطالة في فلسطين»، حيث تهدف هذه الدراسة إلى تحديد محددات البطالة في فلسطين وتحديد أثر المتغيرات المستقلة وهي الزيادة السكانية و التسهيلات الائتمانية المباشرة والاستهلاك الكلي والإنفاق الحكومي على نسبة البطالة في فلسطين وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي كان من أبرزها: أنه بلغت مرونة التسهيلات الائتمانية المباشرة حوالي (-0.507) وهذا يعني زيادة التسهيلات الائتمانية المباشرة بنسبة 100% سيؤدي لانخفاض نسبة البطالة 50%، حيث بلغ مرونة الاستهلاك الكلي حوالي (-0.809). وأهم ما أوصت به الدراسة ضرورة الاعتماد على التصنيع المحلي وتشجيعه ذلك يؤدي لاستيعاب عدد من الأيدي الفلسطينية في السوق المحلي.

دراسة (يوسف)، «الأزمة الاقتصادية العالمية و آثارها على التشغيل والبطالة في المناطق العربية»، حيث هدفت هذه الدراسة إلى الحد من أثار الأزمة المالية والاقتصادية العالمية على المجتمعات والعمل على إعادة إنعاش الإنتاج بالاعتماد على الاستثمار والتشغيل والحماية الاجتماعية ومعرفة أثر هذه الأزمة من دولة إلى أخرى. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي كان من أبرزها: جعل التشغيل وتحسين فرص العمل هدف أساسي للسياسات الاقتصادية أيضا العمل على توسيع التأمين ضد البطالة وحماية دخل الفرد. وأهم ما أوصت به الدراسة ضرورة جعل العمالة هدف رئيسي في خطط التنمية الوطنية والتركيز عليها واتساع السياسات من أجل تحقيق نتائج أفضل في مجال العمالة.

دراسة (علي، 2016) «دور الدولة في مكافحة البطالة من خلال قوانين غير قوانين التشغيل»، حيث هدفت هذه الدراسة لمكافحة البطالة من خلال البحث عن الأدوات القانونية التي استحدثتها الدولة بهدف جعل المؤسسات الخاصة أداة لمكافحة البطالة واستخدام أفضل التدابير لتفعيل نشاط المؤسسة لتوفير أكبر قدر من الأعمال والتخفيف من البطالة والعمل على تحقيق التنمية الاقتصادية الوطنية وإدماج القطاع الخاص. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي كان من أبرزها: تحقيق ما قامت به الدولة من ترتيبات قانونية وتنظيمية لإعادة تنظيم هيكل الاقتصاد الوطني والعمل على خلق مناخ مناسب لتنمية القطاع الخاص. وأهم ما أوصت به الدراسة ضرورة وأهمية تحقيق الإصلاحات الاقتصادية التي شرعت فيها الدولة من برنامج الإنعاش الاقتصادي وبرنامج دعم النمو (1999-2009) التي تعمل على تدارك العجز الاقتصادي والاجتماعي.

دراسة (أحيد، وأسلم، 2016)، «البطالة في موريتانيا»، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على البطالة في موريتانيا ومعرفة أسبابها من هشاشة النظام الاقتصادي وضعف المنظومة التربوية وغياب الرؤية الواضحة فيما يتعلق بسياسات التشغيل كضعف مكونة التكوين المهني وعدم ملائمة التكوين مع سوق العمل. عينة الدراسة تركزت في البطالة في موريتانيا. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي كان من أبرزها: تعتبر أهم العقبات التي تواجه دمج الأشخاص قليلي الحظ من التعليم ومن دون مؤهل هي العقليات الاجتماعية المتخلفة والمرتبطة بالتكوين الطبقي البدوي التي تجعل العاطلين عن العمل لا يقبلون الأعمال اليدوية بالنظر إليها على أنها مرتبطة بالأجير. وأهم ما أوصت به الدراسة ضرورة التركيز على آليات مواجهة مشكل البطالة مثل الآليات التنظيمية بحيث يجب إجراء مسح لمستوي البطالة يعتمد الأسس العلمية المتعارف عليها وبإشراف فني من المكتب الدولي للشغل يتم الأخذ بالآليات التي تم عرضها مقدما في القطاعات التي يرى أن لها تأثيرا مباشرا في خلق الثروة وفرص العمل.

دراسة (إسليم، 2019) «دور التدريب الذي تقدمه منظمات المجتمع المدني في الحد من البطالة»، حيث تهدف الدراسة إلى التعرف على دور التدريب الذي تقدمه منظمات المجتمع المدني في الحد من بطالة الخريجين وبيان أهمية دور منظمات المجتمع المدني في الحد من البطالة في قطاع غزة وأهمية دورها وهي مكون رئيسي من مكونات التشغيل. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي كان من أبرزها: حيث يعتبر واقع تقييم التدريب في منظمات المجتمع المدني حوالي (75.400%) وهي درجة كبيرة، أيضا دور التدريب في الحد من بطالة الخريجين حوالي (63.200%) وهي تعتبر درجة متوسطة

وأهم ما أوصت به الدراسة بضرورة متابعة الخريجين في الجامعات لفعالية التدريب الذي يتلقوه الخريجين والعمل على تجويد هذا التدريب أي التطوير من طرق وأساليب التدريب وإجراء التقييم بعد انتهاء التدريب بشكل مهني وشفاف.

دراسة (نصر الله)، «دور السياسات الحكومية في تحسين بيئة الأعمال في فلسطين»، حيث تهدف الدراسة إلى تطوير القطاع الخاص وفهم طبيعة بيئة الأعمال القانونية والتركيز على الأعمال في فلسطين وتحسين البيئة التجارية وتنمية الاستثمارات الداخلية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي كان من أبرزها: حيث أدت سياسة الإصلاح من قبل الوزارة للاقتصاد الوطني تعزيز مكانة فلسطين وتسهيل بيئة الأعمال وأهم ما أوصت به الدراسة بضرورة تنفيذ المشاريع الاستثمارية بهدف تخفيض الإجراءات والوقت والتكلفة، أيضاً التركيز على تنفيذ الإصلاحات القانونية والإدارية والرقابية لتسهيل عمل في فلسطين وتشجيع البيئة التشريعية.

الإضافة العلمية

يتضح من خلال الدراسات السابقة إلى أن نتائج الدراسات جاءت متباينة إلى حد ما من دولة إلى أخرى، ولكنها اتفقت جميعها على أن مشكلة البطالة خطيرة على كافة نواحي الحياة ويجب محاربتها بكافة الوسائل، وفي هذا الصدد جاءت هذه الدراسة لتبني على ما تم تأسيسه من دراسات وسد الفجوة العلمية من خلال معرفة مدى كفاية وفعالية السياسات الحكومية لمكافحة البطالة وأهم أسبابها، حيث لم يتم الإشارة عن ذلك بالشكل المفصل وعلى وجه الخصوص في دولة فلسطين، فضلاً عن ذلك ما يميز هذه الدراسة هو إلمامها بأدوات الدراسة المختلفة ما بين تحليل محتوى ومقالات واستبيان لمعرفة كافة وجهات النظر والسماع من كافة الأطراف على عكس الدراسات السابقة التي اكتفت بأداة التحليل فقط.

مشكلة الدراسة

أظهرت الدراسات الحديثة، أن مشكلة البطالة هي مشكلة عالمية عامة وتؤثر بشكل خاص في فلسطين وتبذل الحكومات الفلسطينية دوراً كبيراً لمكافحة البطالة والتخفيف من حدتها، حيث تراجعت نسبة البطالة في سوق العمل الفلسطيني بالنسبة للجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني خلال الربع الثاني لعام 2021، إلى 26.4 بالمئة، مع استمرار تعافي القطاعات الاقتصادية المحلية من تبعات جائحة كورونا، ويبلغ عدد العاطلين عن العمل في الضفة الغربية بنهاية الربع الثاني 154 ألف فرد و212 ألفاً في قطاع غزة، حيث سجلت نسبة بطالة عند 45 بالمئة مقارنة مع 17 بالمئة في الضفة الغربية، وتعتبر العمالة الفلسطينية في إسرائيل إحدى مصادر الدخل الرئيسة للسوق المحلية، إذ يصل متوسط مداخيل العمالة الفلسطينية الشهرية إلى مليار شيكل (300 مليون دولار (خبيصة، 2021).

ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال التالي: إلى أي مدى تساهم السياسات الحكومية في مكافحة البطالة في المجتمع الفلسطيني؟

أسئلة الدراسة

- 1- ما هي السياسات الحكومية المتبعة في مكافحة ظاهرة البطالة في المجتمع الفلسطيني؟
- 2- ما مدى فعالية السياسات الحكومية المتبعة في مكافحة ظاهرة البطالة في المجتمع الفلسطيني؟
- 3- ما مدى كفاية السياسات الحكومية المتبعة في مكافحة ظاهرة البطالة في المجتمع الفلسطيني؟
- 4- ما مدى التنسيق بين الجهات المختصة لمكافحة ظاهرة البطالة في المجتمع الفلسطيني؟
- 5- ما هي أسباب انتشار ظاهرة البطالة في المجتمع الفلسطيني؟
- 6- ما هي التحديات التي تواجه عمليات مكافحة البطالة في فلسطين؟

أهداف الدراسة

- معرفة ما هي السياسات الحكومية المتبعة في مكافحة البطالة في المجتمع الفلسطيني.
- عرض مدى فعالية السياسات الحكومية المتبعة في مكافحة البطالة في المجتمع الفلسطيني.

- بيان مدى كفاية السياسات الحكومية المتبعة في مكافحة البطالة في المجتمع الفلسطيني.
- دراسة مدى التنسيق بين الجهات ذات العلاقة في مكافحة البطالة.
- التعرف على أسباب انتشار ظاهرة البطالة في المجتمع الفلسطيني.
- بيان ما هي التحديات التي تواجه عمليات مكافحة البطالة في فلسطين

فرضيات الدراسة

- من المتوقع أن تسهم فعالية السياسات الحكومية في مكافحة البطالة بدرجة متوسطة.
- من المتوقع أن تسهم كفاية السياسات الحكومية في مكافحة البطالة بدرجة متوسطة.
- من المتوقع أن مستوى التنسيق بين الجهات ذات العلاقة في مكافحة البطالة بدرجة متوسط.
- من المتوقع أن أبرز أسباب لانتشار البطالة هو انتشار الوساطة والمحسوبية في عمليات التوظيف.
- من المتوقع أن أبرز التحديات التي تواجه السياسات الحكومية في مكافحة البطالة في فلسطين هي وجود الاحتلال الإسرائيلي

أهمية الدراسة

- تكمن أهمية الدراسة في خطورة مشكلة البطالة إذ تشير التقديرات إلى أنها بلغت 26%.
- معرفة التحديات والمعوقات التي تواجه السياسات الحكومية في مكافحة البطالة.
- التوصل إلى مقترحات يمكن من خلالها العمل على الحد من مشكلة البطالة
- إثراء المكتبات الجامعية الفلسطينية في أحد المواضيع الاجتماعية المعاصرة والتي تتعلق بمكافحة البطالة.
- تقديم تغذية راجعة للمهتمين في معرفة مدى توفر سياسات حكومية تكافح مشكلة البطالة وتحد منها.
- زيادة التوعية بمخاطر مشكلة البطالة على الحياة الاجتماعية

تصميم الدراسة

منهجية الدراسة

نظراً لأن الدراسة تهدف إلى معرفة دور السياسات الحكومية في مكافحة ظاهرة البطالة، فقد وجد أن المنهج الوصفي التحليلي هو الأنسب والأكثر ملائمة لطبيعة موضوع هذه الدراسة ولكون أدواته الأكثر فاعلية وجدوى. حيث إنه لا يكتفي في جمع المعلومات فقط، بل يتعداه إلى التحليل والوصف الدقيق والتفسير للوصول إلى استنتاجات تبني عليها مقترحات الدراسة.

مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة جميع الأحداث أو الأفراد أو المؤسسات التي يمكن أن يكونوا أعضاء في عينة الدراسة. وبناءً على ذلك وبعد التحري نجد أن المؤسسات القادرة على الإجابة على أسئلة الدراسة الكيفية والتي لها علاقة بموضوع مكافحة البطالة تتمثل فيما يلي: وزارة التنمية الاجتماعية، ووزارة العمل، ووزارة الحكم المحلي، ووزارة الزراعة، ومعهد ماس، ومرصد السياسات الاجتماعية والاقتصادية، ومؤسسة شارك، وصندوق التشغيل، ومركز ديموقراطية حقوق العاملين. كما ويتمثل المجتمع الخاص بالسؤال الكمي «أسباب البطالة» من كافة المواطنين.

عينة الدراسة

لاستكمال إجراءات الدراسة وبناءً على عنوان الدراسة وفرضياتها فقد تم الاعتماد على العينة القصدية من خلال إجراء 7 مقابلات مع ذوي العلاقة والاختصاص في كل من (وزارة التنمية الاجتماعية، وزراة العمل، وزارة الحكم المحلي، وزارة الاقتصاد الوطني، مرصد سياسات اجتماعية واقتصادية، معهد ماس، مؤسسة شارك)، وعلى العينة الميسرة في توزيع 150 استمارة على المواطنين. ومن خلال ذلك تعرف العينة القصدية بأنها العينة التي يعتمد الباحث أن تكون من حالات معينة أو وحدات محددة لأنها تمثل المجتمع الأصل، وأما العينة الميسرة تعرف على أنها العينة التي تعتمد على ما هو متاح بحيث يختار الباحث المفرادات الميسرة له.

بيانات الدراسة

القسم الأول: البيانات الثانوية

وتعرف على أنها البيانات التي سبق جمعها وتسجيلها في سجلات أو نشرها بواسطة الهيئات أو أحد الباحثين (أي بيانات ثانوية داخلية وخارجية). مثل: أطروحات الماجستير، وأطروحات الدكتوراه، والمقالات العلمية، والكتب، والتقارير، والمجلات والصحف، والمواقع الإلكترونية، والمنشورات الحكومية.

الجدول رقم (1)
التوزيع الذي تم اعتماده
في تصحيح فقرات المقابلة

درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة متدنية	درجة متدنية جداً
5	4	3	2	1

القسم الثاني: البيانات الأولية

وهي البيانات التي يقوم معد التقرير نفسه (الباحث) بملاحظتها أو جمعها عن طريق الملاحظة أو الاستقصاء أو المقابلات المتعمقة، وهي تكمل النقص في البيانات الثانوية، وتعالج الأخطاء فيها، ولا نلجأ إليها إلا في حالة انعدام البيانات الثانوية أو قصورها. مثل: المقابلات والاستبيانات.

جدول رقم (2)
تفسير النسب المئوية
لمجالات الثقة في تصحيح
فقرات المقابلة

النسبة	الدرجة
أقل من 50%	متدنية جداً
50% - 59%	متدنية
60% - 75%	متوسطة
76% - 89%	عالية
90% فأعلى	عالية جداً

الدراسة الميدانية - تحليل النتائج

«تصحيح الأداة المقابلة»

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول: ما هي السياسات الحكومية في مكافحة البطالة في المجتمع الفلسطيني؟

الأداة المستخدمة: تحليل محتوى

إن السياسات الحكومية المتبعة لمكافحة البطالة في المجتمع الفلسطيني تتمثل فيما يلي:

- 1- القيام باتفاقيات رسمية مع الدول المستضيفة للعاملين الفلسطينيين وتحدد فيها شروط تصدير العمالة والحفاظ على حقوقهم من خلال وزارة العمل الفلسطينية.
- 2- العمل على رفع القدرة الاستيعابية في القطاعات الأخرى من خلال سياسات تشجيع الاستثمار للقطاع الخاص التي تعمل على خلق فرص المزيد من فرص العمل واستيعاب أعداد كبيرة من الداخلين الجدد في سوق العمل.
- 3- توسيع نشاطات البناء والتشييد والخدمات في الأراضي الفلسطينية لخلق فرص عمل بديلة للعمالة الفلسطينية عوضاً عن الموجودة في سوق العمل الإسرائيلي.
- 4- تعديل نظام التعليم والتدريب القائم ومواءمته مع احتياجات سوق العمل الفلسطينية الحالية والمستقبلية.

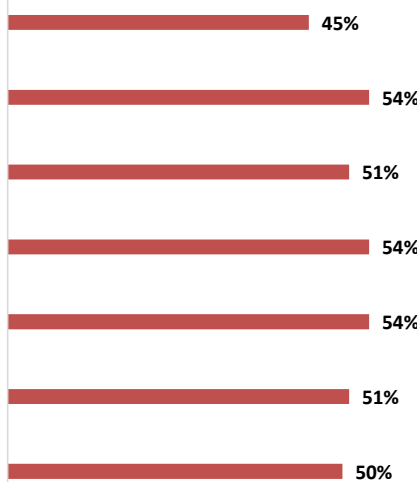
5- دعم المشاريع الصغيرة

ومشاريع التشغيل الذاتي وإنشاء مراكز خاصة لهذه المشروعات، حيث إن أكثر فرص العمل تأتي من خلال المشاريع الصغيرة، لذلك تركّز الحكومة على تسهيل وتشجيع هذا النوع من المجالات الإنتاجية والاستثمارية للحد من البطالة.

6- إنشاء برامج التوظيف

إغائية طارئة ومؤقتة.

ساعد عقد المؤتمرات للحد من البطالة وإيجاد فرص عمل للعاطلين عن العمل ضمن مشاريع تشغيلية وبرامج ذات طابع...
حققت إنشاء وتطوير مراكز التدريب المهني في مكافحة البطالة في فلسطين.
ساعد تطبيق قانون العمل وضمان تحقيق الشروط القانونية لظروف العمل في مكافحة البطالة في فلسطين.
ساعدت توزيع الموارد البشرية بما ينسجم مع أهدافها الاستراتيجية في الحد من البطالة في فلسطين.
ساعد برامج بحث وتطوير المشاريع المتوسطة والصغيرة على الحد من البطالة في فلسطين.
ساعدت الشراكة الاجتماعية ومؤسساتها التي بجانب منظمات المجتمع المدني في مكافحة البطالة في فلسطين.
ساعدت برامج منظمة العمل الدولية المتكامل لدعم التشغيل على الحد من البطالة في فلسطين



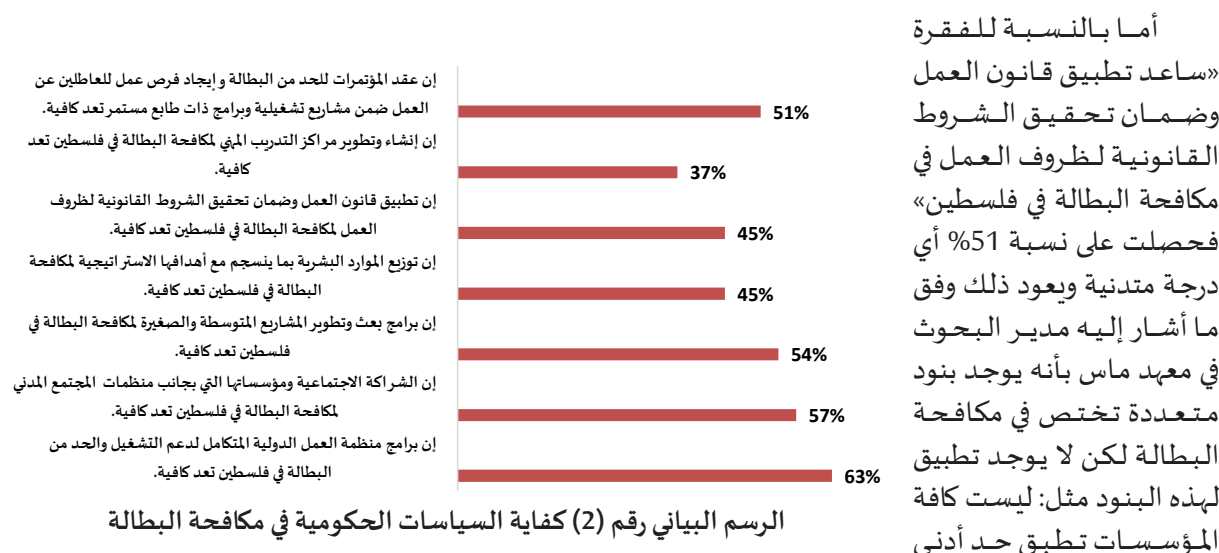
الرسم البياني رقم (1) فعالية السياسات الحكومية المتبعة في مكافحة البطالة

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني: ما مدى فعالية السياسات الحكومية المتبعة في مكافحة البطالة في المجتمع الفلسطيني؟

الأداة المستخدمة: مقابلات

بأن فعالية السياسات الحكومية تؤثر على مكافحة البطالة بدرجة متدنية، حيث بلغ متوسطها الحسابي 51% مما يعني ذلك رفض الفرضية التي تنص على «تؤثر فعالية السياسات الحكومية في مكافحة البطالة بدرجة متوسطة».

وقد حصلت الفقرة «ساعدت الشراكة الاجتماعية ومؤسساتها التي بجانب منظمات المجتمع المدني في مكافحة البطالة في فلسطين» على درجة 51% ويعود ذلك حسب ما أفاد به مدير السياسات في وزارة الاقتصاد الوطني بأنه هناك درجة عالية من الشراكة الاجتماعية بجانب مؤسسات المجتمع المدني التي لها دور كبير في الحد من البطالة إيجاد الحلول المناسبة لها من الأمثلة على هذه المؤسسات: التدريب المهني، وصندوق التشغيل، والجمعيات الريادية، وديوان الموظفين، ومنظمة العمل الدولية (ILO)، UNRWA. وأضافت وزارة التنمية الاجتماعية أن هناك درجة عالية في فعالية السياسات الحكومية في مكافحة البطالة وأكدت على ذلك من خلال أن صندوق التشغيل هو الذراع التشغيلية في وزارة العمل الفلسطينية.

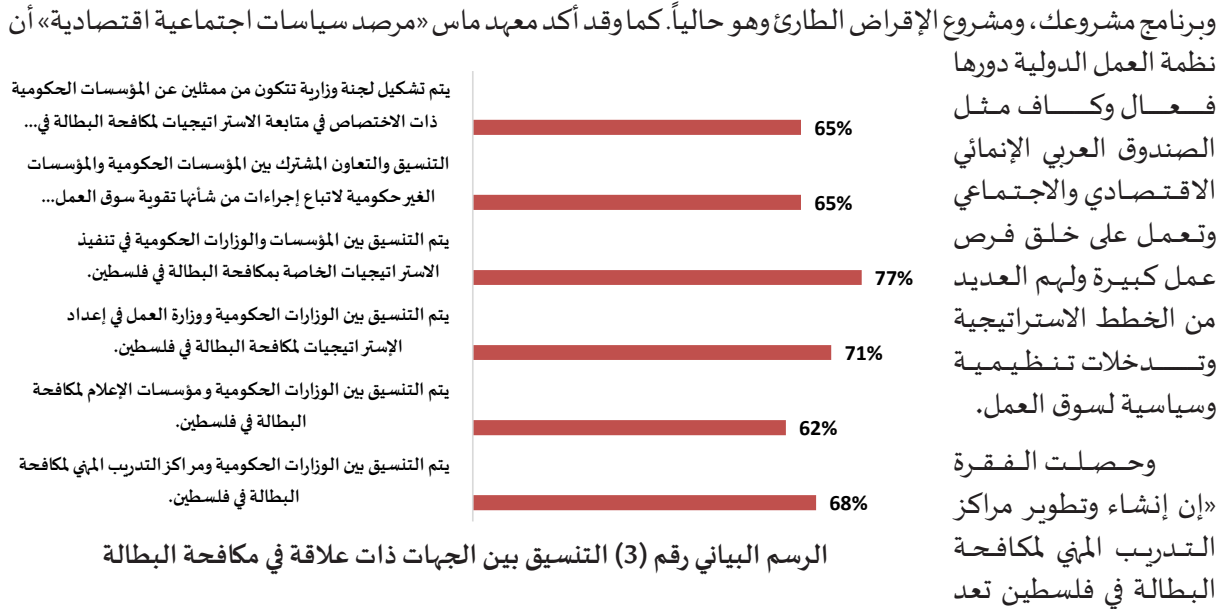


للأجور أو إيجاز الأمومة وغيرها من البنود المكتوبة فقط دون تطبيق، فالمشكلة هي بالتطبيق. وقد أكدت السيدة/ رولا إبراهيم، وكيل مساعد وزارة التنمية الاجتماعية أن تطبيق قانون العمل ليس بالكامل، مثل أن المؤسسات الخاصة تستغل العامل ولا يوجد بها شروط قانونية تناسب ظروف العمل للعامل وبسبب سياسة الحد الأدنى للأجور.

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث «ما مدى كفاية السياسات الحكومية في مكافحة البطالة في المجتمع الفلسطيني؟»

الأداة المستخدمة: مقابلات

إن كفاية السياسات الحكومية تؤثر على مكافحة البطالة بدرجة متدنية، حيث بلغ متوسطها الحسابي 50% مما يعني ذلك رفض الفرضية التي تنص على «تؤثر كفاية السياسات الحكومية في مكافحة البطالة بدرجة متوسطة». وقد حصلت الفقرة «إن برامج منظمة العمل الدولية المتكامل لدعم التشغيل والحد من البطالة في فلسطين تعد كافية» على نسبة 63% وذلك استناداً إلى قول مدير دائرة السياسات العمالية في وزارة العمل بأنه عملت وزارة العمل على تبني تنفيذ مجموعة من البرامج والمشاريع بالشراكة مع صندوق التشغيل مثل تنفيذ مشاريع ريادية (أعمال ابتكارية من المنزل) خلال فترة كورونا 2020، وتنفيذ مشاريع تنفيذ مشاريع صغيرة متناهية الصغر لأشخاص ذوي الإعاقة 2017، ومشروع تعزيز ريادة الأعمال والتشغيل الذاتي 2018، وحالياً مشروع المال مقابل العمل لتوفير 4 آلاف فرصة عمل مؤقتة لمدة 6 شهور،



كافية» على أدنى نسبة وهي 37%، فقد أكد كل من مدير السياسات في المرصد ومدير العمليات البرمجية في منتدى شارك الشبابي أن مراكز التدريب المهني ليست كافية وليست مربوطة بسوق العمل. وقد أكد معهد ماس أن إنشاء مراكز التطوير المهني تحتاج إلى الدعم الحكومي والحكومة غير قادرة على توفير الدعم بسبب وجود البطالة المقنعة لذلك السياسات الحكومية تفتقر الموارد المادية لذلك دعمها غير كافي للحد من البطالة.

تحليل النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: ما مدى التنسيق بين الجهات ذات العلاقة في مكافحة البطالة في المجتمع الفلسطيني؟ الأداة المستخدمة: مقابلات

إن التنسيق بين الجهات ذات العلاقة يؤثر على مكافحة البطالة بدرجة متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي 68% مما يعني ذلك قبول الفرضية التي تنص على «يؤثر التنسيق بين الجهات ذات العلاقة في مكافحة البطالة بدرجة متوسطة» فقد حصلت الفقرة «يتم التنسيق بين المؤسسات والوزارات الحكومية في تنفيذ الاستراتيجيات الخاصة بمكافحة البطالة في فلسطين» على نسبة 77% وهي نسبة عالية، وذلك يعود إلى ما أشار إليه باحث في مؤسسة المرصد بأن هناك آليات تنسيق عال يتم عقد العديد من الاجتماعات التي تتعلق بموضوع البطالة من أهم الاستراتيجيات خطة المواطن خطط عبر قطاعية ووزارة الاقتصاد ووزارة الزراعة لهم دور كبير في تشغيل المواطنين. وقد أوضح مدير العمليات البرمجية في منتدى شارك الشبابي أنه يوجد العديد من الاستراتيجيات لمكافحة البطالة لكنها غير مطبقة مثل الحد الأدنى للأجور، وأضاف مدير البحوث في معهد ماس أنه يوجد تنسيق عال لكن المشكلة في الفعالية التنسيق وليس في وجوده.

فقد حصلت الفقرة «يتم التنسيق بين الوزارات الحكومية ومؤسسات الإعلام لمكافحة البطالة في فلسطين» على أدنى درجة بنسبة 62%، وذلك يعود إلى ما أشار إليه مدير البحوث في معهد ماس أنه يوجد تحدث من قبل وسائل الإعلام عن البطالة لكن لا يقوموا بتقديم برامج للحد من البطالة فهم فقط يقومون بالاقتراح لكن لا يقدموا حلول من خلال الإعلام. وأكد مدير دائرة السياسات في وزارة العمل أن مؤسسات الإعلام تساعد في الترويج لحقوق العمال من خلال معرفة حقوق العاملين من الأجور لكن لا يتم إعطاء الاهتمام من قبل الحكومة لإنها متطلبات مبنية على

جدول رقم (4)
مفتاح التصحيح

التقدير	مفتاح التصحيح لمقياس ليكرت (الخماسي)
ضعيف- بدرجة منخفضة جداً	1-1.80
مقبول- بدرجة منخفضة	1.81-2.61
جيد- بدرجة متوسطة	2.62-3.42
جيد جداً- بدرجة كبيرة	3.43-4.23
ممتاز- بدرجة كبيرة جداً	4.24-5

جدول رقم (3)
تصحيح فقرات أداة الدراسة

درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
5	4	3	2	1

متطلبات مبنية على فرضية غير واقعية لأن السياسات الحكومية لا تملك أدوات قانونية ولا

جدول رقم (5)
معامل الثبات للأداة
باستخدام معامل الثبات
كرونباخ ألفا

المحور	عدد معامل	الأسئلة كرونباخ
الدرجة الكلية	11	75.7%

اتفاقات ولا مظاهر السيادة
لتطبيق هذه السياسات
وتحويلها لبرامج، فهي ذات
بُعد خيالي أكثر من عملي.

**تحليل النتائج المتعلقة
بالسؤال الخامس: ما هي
أسباب انتشار ظاهرة
البطالة في المجتمع
الفلسطيني؟**

تصحيح أداة الاستبانة

يتضح من نتائج الجدول رقم (6) السابق أن الفقرة التي تنص على (انتشار الوساطة والمحسوبية في عمليات التوظيف) قد حازت على أعلى المتوسطات الحسابية وكان متوسطها الحسابي بمقدار (4.45)، في حين حصلت الفقرة التي تنص على (تمديد بعض الموظفين للعمل بعد سن التقاعد) على أدنى متوسط حسابي، حيث كان يساوي (3.43)، ومن ذلك يمكن تفسير مجال أسباب انتشار ظاهرة البطالة في المجتمع الفلسطيني حيث بلغ متوسطها الحسابي العام لاستجابات المبحوثين (3.97) وهو بدرجة كبيرة. وبناء على ذلك يتضح أن أبرز الأسباب لانتشار البطالة هو انتشار الوساطة والمحسوبية في عمليات التوظيف مما يعني ذلك قبول الفرضية.

النتائج المتعلقة بالسؤال السادس: ما هي التحديات التي تواجه عمليات مكافحة البطالة في المجتمع الفلسطيني؟

وفقاً للمقابلات مع ذوي العلاقة والاختصاص في موضوع مكافحة البطالة في المجتمع الفلسطيني، تم التوصل من خلالهم إلى مجموعة من التحديات التي تواجه عمليات مكافحة البطالة في المجتمع الفلسطيني والتي تتمثل فيما يلي:

- الاعتماد على الوظيفة الحكومية وعدم وجود قطاع خاص لتشغيل الخريجين لأن فرص العمل فيه محدودة جداً.
- أغلب الشركات والمؤسسات والمصانع عددها محدود وتعتمد على الشراكة العائلية ونشاطهم محدود.
- لا يوجد مواثمة بين التخصصات الأكاديمية وسوق العمل، وتعتبر التخصصات التقنية محدودة جداً.
- مشكلة الثقافة الأسرية لذلك لا يوجد تعزيز للثقافة بكافة التخصصات سواء أكاديمية أو مهنية.
- عدم تطبيق قانون الضمان الاجتماعي من تأمين صحي وتقاعد وغيرها.
- تسرب العمالة الماهرة لإسرائيل.
- حصار قطاع غزة وسيطرت الاحتلال على الموارد الطبيعية والمائية.
- غياب استراتيجيات فاعلة ومدروسة بناء على الواقع الفلسطيني.
- غياب دور فاعل لمؤسسات الدولة في التنمية الاقتصادية والتشغيل.
- تعارض سياسات وتدخلات المانحين فيما يتعلق بالتشغيل المهني.

أجمع ذوي الاختصاص على أن الاحتلال الإسرائيلي من أبرز التحديات التي تواجه البطالة في فلسطين، ومن هنا يتم قبول فرضية: «إن أبرز التحديات التي تواجه السياسات الحكومية في مكافحة البطالة في فلسطين هي وجود الاحتلال الإسرائيلي».

جدول رقم (6)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
لمجال أسباب انتشار ظاهرة البطالة في المجتمع الفلسطيني

ترتيب الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التقدير
11	انتشار الوساطة والمحسوبية في عمليات التوظيف.	4.45	0.81	89.1	كبيرة جداً
6	فقدان التنسيق بين مؤسسات التعليم وسوق العمل.	4.21	0.89	84.3	كبيرة
1	عدم العدالة الاجتماعية للتوظيف.	4.17	0.76	83.3	كبيرة
4	قلة الفرص الوظيفية المتاحة.	4.15	0.91	82.9	كبيرة
5	الشروط الصعبة للتوظيف.	3.94	0.91	78.8	كبيرة
10	زيادة معدل النمو السكاني.	3.92	0.93	78.4	كبيرة
2	تدني مستوى الأجور في القطاع الخاص.	3.91	0.85	78.3	كبيرة
8	النظرة السلبية لبعض المهن والابتعاد عنها.	3.88	0.91	77.6	كبيرة
7	فقدان صفة الأمان الوظيفي في القطاع الخاص.	3.81	0.96	76.3	كبيرة
9	ضعف النظام التعليمي للتأهل لسوق العمل.	3.78	1.04	75.6	كبيرة
3	تمديد بعض الموظفين للعمل بعد سن التقاعد.	3.43	0.92	68.7	كبيرة
	مجال أسباب انتشار ظاهرة البطالة في المجتمع الفلسطيني	3.97	0.49	79.4	كبيرة

نتائج دراسة

- أولاً: يتضح من خلال الدراسة أنه هنالك اهتمام كبير من الجانب الفلسطيني فيما يتعلق بمكافحة البطالة وقد ظهر ذلك من خلال وجود سياسات واستراتيجيات صادرة من قبل الجهات المختصة في مكافحة البطالة لكن هذه السياسات مبنية على فرضية غير واقعية، فهي ذات بُعد خيالي أكثر من عملي.
- ثانياً: وضحت الدراسة أن فعالية السياسات الحكومية تؤثر في مكافحة البطالة بدرجة متدنية جداً وما يبرر هذه النتيجة هو وجود بنود متعددة تختص في مكافحة البطالة لكن لا يوجد تطبيق لهذه البنود مثل سياسة الحد الأدنى للأجور وإيجازه الأمومة وغيرها من البنود التي لا يوجد تطبيق لها.
- ثالثاً: بينت الدراسة أن كفاية السياسات الحكومية المختصة في مجال مكافحة البطالة بدرجة متدنية ويمكن توضيح ذلك بأن العديد من السياسات الحكومية دعمها غير كاف للحد من البطالة بسبب افتقارها للموارد المالية مثل مراكز التدريب المهني ليست كافية وليست مربوطة بسوق العمل.
- رابعاً: أوضحت نتائج الدراسة أنه يوجد تنسيق بين الجهات ذات العلاقة في مكافحة البطالة بدرجة عالية، سواء على المستوى المحلي أو الدولي ويتم عقد العديد من الاجتماعات التي تتعلق بموضوع البطالة، إلا أنه كان هنالك وجهة نظر أخرى تؤكد بضعف التنسيق نتيجة أنه يوجد تنسيق عال لكن المشكلة في فعالية التنسيق وليس في وجوده.
- خامساً: أظهرت النتائج أن أبرز الأسباب لانتشار ظاهرة البطالة هي انتشار الواسطة والمحسوبية في التوظيف بشكل كبير.
- سادساً: إن أبرز التحديات التي تواجه عمليات مكافحة البطالة في فلسطين كما أجمع عليها ذوي العلاقة والاختصاص تتمثل في وجود الاحتلال الإسرائيلي وسيطرته على العديد من الأراضي الفلسطينية وأيضاً تسرب العمالة الماهرة لإسرائيل مما أدى إلى تبعية الاقتصاد الفلسطيني للاقتصاد الإسرائيلي.

توصيات الدراسة

- أولاً: ضرورة العمل على تعزيز السياسات الحكومية المختصة بمكافحة البطالة في فلسطين وجعلها أكثر واقعية وقابلة للتطبيق ليست فقط حبر على ورق.
- ثانياً: ضرورة متابعة البنود الدورية والسنوية المتعلقة بمكافحة البطالة بكافة تفاصيلها والعمل على تطبيقها على أرض الواقع لما لها أهمية كبيرة في الحد من مشكلة البطالة مثل سياسة الحد الأدنى للأجور.
- ثالثاً: العمل على زيادة دعم الموارد المالية المتعلقة بمكافحة البطالة وزيادة الوعي حول الآثار السلبية الناتجة عن مشكلة البطالة على كافة القطاعات من آثار اقتصادية تتمثل بانخفاض الميزانية العامة للدولة، والآثار السياسية من فقدان الاستقلال السياسي نظراً لتبعيته لجهات أقوى منها، والآثار الاجتماعية من ارتفاع الجرائم والفقر وعدم الاستقرار الاجتماعي.
- رابعاً: ضرورة القيام بسد الفجوة التي يعاني منها التنسيق ما بين الجهات المختصة في مكافحة البطالة والعمل على تدعيم وسائل التنسيق الكفيلة بالحد من البطالة من خلال عقد اجتماعات دورية مع ذوي العلاقة والاختصاص في موضوع البطالة، إطلاع الجهات المختصة بحالات التطور والتجديد التي تطرأ على معدلات البطالة.
- خامساً: ضرورة وضع سياسات حكومية تحد من الواسطة والمحسوبية في التوظيف، وسياسات تقوم بالتوظيف على أساس الكفاءة وليس الأقدمية، وأخيراً وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، والعمل على زيادة المشاريع التي تتعلق بمساعدة الأشخاص العاطلون عن العمل.
- سادساً: الاستفادة من تجارب الدول المختلفة خاصة أن مشكلة البطالة عالمية عامة سواء كانت في مكافحة البطالة باتباع كافة الإجراءات للحد من مشكلة البطالة، كما قامت دولة موريتانيا على سبيل المثال بمكافحة البطالة من خلال «برنامج الغذاء مقابل العمل» وقامت الفكرة على توزيع المواد الغذائية على مجموعات من المواطنين مقابل عملها في تنظيف المدن، وغرس الأشجار، ومكافحة الرمال.

المراجع

مراجع باللغة العربية:

- أبو مدللة، سمير. (2018). «محددات البطالة في فلسطين»، *مجلة جامعة الأزهر*، مجلد 20، العدد 1، فلسطين.
- أحمد، حمزة؛ وغراب، سالمي. (2019). «دور مؤسسات وأجهزة الوساطة في ضبط سوق العمل والحد من البطالة في الجزائر»، *مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة*، المجلد 4 (1).
- أحيد، ولد؛ وأسلم، محمد. (2016). «البطالة في موريتانيا»، *بحوث اقتصادية عربية*، مجلد (22-23)، العددان (72-73).
- إرشيد، بيان. (2022). *أهم المعلومات عن البطالة*، دخول على موقع إلكتروني بتاريخ (2022/5/27) <https://rouwwad.com>
- الأسطل، محمد. (2014). «العوامل المؤثرة على معدل البطالة في فلسطين (1996-2013)»، *رسالة ماجستير*، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية في غزة.
- إسماعيل، نبيل عليان. (2019) «دور التدريب الذي تقدمه منظمات المجتمع المدني في الحد من البطالة»، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، مجلد 27، العدد 3.
- حياتك. (2022). أسباب البطالة وحلولها، على صفحة الإنترنت بتاريخ (28/5/2022)، <https://hyatok.com>.
- خبيصة، محمد. (2021). *بطالة سوق العمل في فلسطين خلال الربع الثاني*، دخول على موقع إلكتروني بتاريخ (2022/3/24) <https://www.aa.com.tr/ar>
- خلوف، ميسر. (2017). «تغير معدلات البطالة في صفوف خريجي الجامعات الفلسطينية في محافظة جنين للفترة 2007-2015»، *رسالة ماجستير*، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية.
- زنديق، خلود. (2017). «دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في تقليل مستوى البطالة في محافظة طولكرم»، *رسالة ماجستير*، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية.
- الطيب، محمد نور أحمد. (2020). «العلاقة بين قلق البطالة وجودة الحياة لدى عينة من طلاب السنة النهائية بجامعة الخرطوم»، *مجلة الدراسات التربوية والنفسية*، جامعة السلطان قابوس، 14(2)، 326-341.
- عبد الحق، خالد. (2014). *واقع البطالة في فلسطين وتأثيراتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية النفسية*، جامعة القدس المفتوحة.
- عبد اللطيف، فاطمة. (2021). «البطالة والتشغيل»، *مجلة العلمية للخدمة الاجتماعية*، 1 (14).
- عبد الكريم، محاسن؛ وعبدالله، عادل؛ ومحمد، الطيب. (2015). *دور العون الإنساني في الحد من البطالة*، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- علي، موزايي. (2016). «دور الدولة في مكافحة البطالة من خلال قوانين غير قانون التشغيل»، *مجلة قانون العمل والتشغيل*، العدد 2.
- محمد، طارق. (2021). *تعريف البطالة*، دخول على موقع إلكتروني بتاريخ (20/4/2022)، <https://mawdoo3.com>.
- مصطفى، حيمور. (2015). «قياس أثر المتغيرات الاقتصادية على البطالة»، *رسالة ماجستير*، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس.
- نصر الله، عبد الفتاح. (2018). «دور السياسات الحكومية في تحسين بيئة الأعمال في فلسطين»، *مجلة جامعة الأزهر*، غزة سلسلة العلوم الإنسانية، مجلد 20، عدد خاص (A)، 181-210.
- هلسه، محمد. (2016). «دور القطاع الحكومي والخاص والأهلي في حل مشكلة بطالة الخريجين من الجامعات الفلسطينية»، *رسالة ماجستير*، جامعة الاستقلال.
- يوسف، بومدين. (2013). «الأزمة الاقتصادية العالمية وأثارها على التشغيل والبطالة في المنطقة العربية»، *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية*، العدد 13، 96-109.

The Role of Government Policies in Combating Unemployment in Palestinian Society

Lara Iqnais

Department of Public Administration
Birzeit University, Birzeit, Ramallah, Palestine

Dr. Ismail Iriqat

Department of Public Administration
Birzeit University, Birzeit, Ramallah, Palestine

ABSTRACT

This study aims to identify the effectiveness and adequacy of government policies in combating the phenomenon of unemployment in Palestinian society, and to clarify the level of coordination between the competent authorities to combat unemployment. In addition to identifying the causes of unemployment and the challenges it faces.

To achieve the purpose of the study, the study relied on the descriptive analytical approach by following the qualitative method to conduct (7) interviews with the concerned authorities in the subject of the study, and on the quantitative method in distributing (150) questionnaires to citizens. In the end, the study found that there is great interest on the Palestinian side with regard to combating unemployment, and this was evident through the presence of policies and strategies issued by the competent authorities in combating unemployment, but these policies are based on an unrealistic premise, as it has an imaginary dimension more than practical.

The study also showed that the effectiveness and adequacy of government policies affect the fight against unemployment to a low degree. Based on this, the most prominent recommendations were the necessity of working to strengthen the governmental policies concerned with combating unemployment in Palestine and making them more realistic and applicable. The need to put in place governmental policies that limit nepotism and favouritism in employment, and policies that place employment based on competence rather than seniority, and finally put the right person in the right place, and work to increase projects related to helping unemployed people.

Keywords: *Government Policies, Combating Unemployment, Effectiveness, Adequacy, Coordination.*

نموذج مقترح لاستجابات المستهلك المعرفية والعاطفية والسلوكية لإعلانات الدواء الذي لا يتطلب وصفة طبية

د. ريم محمد صالح الألفي

مدرس إدارة الأعمال بكلية التجارة
جامعة عين شمس
جمهورية مصر العربية

الملخص

هدفت الدراسة إلى اختبار استجابة المستهلك لإعلان الدواء الذي لا يتطلب وصفة طبية استناداً إلى نموذج التدرج الهرمي للتأثير *Heraricy of Effects Model*: حيث اقترحت الدراسة بحث كل من الاستجابات المعرفية متمثلة في: المنفعة المدركة والشك في الإعلان، والاستجابات العاطفية وتتمثل في: الثقة والاتجاهات نحو الإعلان، والاستجابات السلوكية لإعلان الدواء الذي لا يتطلب وصفة طبية، وأخيراً التحقق من طبيعة العلاقات بين مكونات النموذج. وتم جمع البيانات الأولية بواسطة توجيه الاستبيان إلى عينة اعتراضية، مقدارها (382) من طلاب الدراسات العليا.

ولقد توصلت الدراسة الحالية إلى وجود أثر مباشر دال إحصائياً للتعرض للإعلان على كل من المنفعة المدركة للإعلان، والشك في الإعلان، والاتجاهات نحو الإعلان. كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر مباشر دال إحصائياً للاستجابات المعرفية على الاستجابات العاطفية من حيث أثر طردي للمنفعة المدركة على الاتجاهات نحو الإعلان، وأثر عكسي للشك في الإعلان على كل من الاتجاهات والثقة في الإعلان. كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر دال إحصائياً للاستجابات العاطفية على السلوك من حيث أثر مباشر للاتجاهات نحو إعلان الدواء على سلوك المستهلك نحو الدواء، وغير مباشر للاستجابات المعرفية للإعلان على السلوك في وجود الاتجاهات كمتغير وسيط، وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة من حيث أن الإعلانات تقوم بدورها الإقناعي بواسطة التأثير على المستهلكين حتى يقوموا بتفسير المعلومات المقدمة عبر إعلانات الدواء «استجابات معرفية»، ثم يقوموا بتقييم أحكامهم «استجابات عاطفية»، ثم يقوموا بالفعل المتمثل في «استجابات سلوكية متنوعة».

وتقدم الدراسة توصياتها إلى شركات الدواء والمسوقين بتنفيذ إعلانات الدواء بالشكل الذي يساعد على بناء الاتجاهات الإيجابية نحو الإعلان وتحقيق الشراء الفعلي بعد التعرض للإعلان.

الكلمات المفتاحية: إعلان الدواء الذي لا يتطلب وصفة طبية، نموذج التدرج الهرمي للتأثير، التعرض للإعلان، الاستجابات المعرفية، الاستجابات العاطفية، الإستجابات السلوكية.

المقدمة

لقد تزايد اهتمام الباحثين بدراسة تأثير إعلان السلع الدوائية -الموجهة إلى المستهلك النهائي-، سواء التي تستلزم وصفة طبية، أو تلك التي لا تستلزم وصفة طبية (McCoul, 2020). ولقد تطور الأمر فيما يتعلق بالسماح بإعلانات الدواء عبر وسائل الإعلام، فلم يكن مسموحاً لشركات الدواء بتوجيه أنشطة التسويق إلى المستهلك النهائي مباشرة، في حين يُسمح بتوجيهها إلى المتخصصين من خلال الإعلان في المجلات الطبية، وتقديم العينات المجانية.. إلخ، وذلك في جميع أنحاء العالم. (Mukherjee et al., 2013)

وفي عام 1997 تم السماح بتوجيه الإعلان عن الدواء مباشرة إلى المستهلك النهائي في جميع وسائل الإعلام، لكل من نوعي الدواء الذي يتطلب وصفة طبية Prescription Drug، أو بدون وصفة طبية Nonprescription Drug، وذلك في الولايات المتحدة الأمريكية فقط، ثم أعقبها نيوزيلندا (McCoul, 2020).



* تم استلام البحث في يوليو 2022، وقبل للنشر في أغسطس 2022، وسيتم نشره في ديسمبر 2025.

(معرف الوثائق الرقمي): DOI: 10.21608/AJA.2022.148978.1285

وعلى الرغم من هذا التطور، لا يزال الإعلان عن الدواء غير مسموح به في العديد من دول العالم إلا بعد الحصول على تصريح من السلطات المختصة بعد مراجعة محتوى الإعلان ومطابقته مع المعلومات التي تقدمها الشركة عن الدواء، وذلك للحصول على الموافقة على الإعلان، كما هو مطبق في الدول العربية، ومنها: الأردن، ومصر على سبيل المثال (Kamal et al., 2015; Habash & Al-Dmour, 2020).

ولقد اهتمت الدراسات السابقة في سياق الإعلان عن الدواء باختبار تدرج الاستجابات المعرفية والعاطفية والسلوك المترتب على الانتباه للإعلان، وفقاً لنموذج التدرج الهرمي للتأثيرات The Hierarchy-of-Effects، حيث يؤدي الإعلان إلى ثلاث استجابات متتالية ومتراصة في نفس الوقت، وهي: المعرفية (العقلية Cognitive)، والعاطفية (المشاعر Affective)، والسلوكية (الفعل Conative) (Peyrot et al., 1998; Menon et al., 2004; Lee et al., 2015; Huh et al., 2016).

وقد ركزت الدراسة الحالية على استجابة المستهلكين لإعلان الدواء الذي لا يتطلب وصفة طبية؛ لعدة أسباب، منها: تزايد إنفاق شركات الدواء على الإعلانات التجارية عبر القنوات الفضائية ووسائل التواصل الاجتماعي، وتزايد الاتجاه نحو العلاج الذاتي، وتعرض المستهلك بشكل مكثف لحملات إعلانية عبر وسائل التواصل الاجتماعي، وارتباطها بإساءة استخدام الدواء، بالإضافة إلى أن المستهلك في السوق المصري يستطيع شراء معظم أنواع الدواء بدون وصفة طبية (Brownfield et al., 2004; Wells et al., 2018; Mekawie & Hany, 2019).

لذلك، أجريت الدراسة الحالية لاختبار استجابات المستهلكين لإعلان الدواء الذي لا يتطلب وصفة طبية من حيث الاستجابة المعرفية المتمثلة في المنفعة المدركة والشك في الإعلان، والاستجابة العاطفية المتمثلة في الثقة والاتجاهات نحو الإعلان، وصولاً إلى (الاستجابة السلوكية)، طبقاً لنموذج التدرج الهرمي للتأثيرات HOE في سياق سوق الدواء بجمهورية مصر العربية باستخدام تحليل نمذجة المعادلة الهيكلية، بهدف تقديم التوصيات لشركات الدواء بشأن محددات تعظيم فعالية إعلان الدواء من حيث تحقيق استجابة المستهلك النهائي.

وفي الدراسة الحالية، تم الإشارة إلى الدواء الذي لا يتطلب وصفة طبية، باعتباره الدواء الذي يمكن شراؤه بدون الرجوع إلى الطبيب (التطبيب الذاتي)، وفي نفس الوقت يسمح القانون بالإعلان عنه عبر وسائط الإعلان المختلفة، مثل: أدوية الحساسية، والجيوب الأنفية، والحموضة، والمسكنات (Kamal et al., 2015; Mekawie & Hany, 2019; Habash & Al-Dmour, 2020).

والدراسة الحالية تبحث الاستجابات المختلفة للتعرض لإعلان الدواء، ولاتناول العوامل المؤثرة على تحقيق الإنتباه لإعلان الدواء، ورغم تضمينها في نماذج الدراسات السابقة، كما يتم تطبيق الدراسة الحالية على طلاب الدراسات العليا أيضاً طبقاً للدراسات السابقة في مجال الإعلان، لسهولة الوصول لهم، وبالتالي يتم تعميم النتائج في حدود خصائص العينة، ويمكن التوسع في البحوث المستقبلية في مجتمع مستهلكي الدواء من فئات أخرى.

الدراسات السابقة

منذ أواخر التسعينيات من القرن العشرين وحتى الآن، اهتمت الدراسات ببحث استخدام الإعلان في التأثير على سلوك مستهلكي الدواء، وتحديد العوامل المؤثرة على استجابة المستهلك للإعلان عن الدواء (McCoul, 2020). ولقد قامت الدراسات السابقة في مجال إعلانات الدواء بتصنيف الإعلان عن الدواء إلى نوعين؛ الأول: الإعلان الموجه مباشرة إلى المستهلك Direct to Consumer Ads ويرمز له بـ DTCA، ولقد قام (Bradley and Zito, 1997) بتعريفه على أنه: «أي جهد ترويجي -بواسطة شركات الدواء- موجه للمريض (المستهلك النهائي) وليس للمتخصصين (الأطباء)، وذلك عبر وسائل الإعلام، لتقديم معلومات عن الدواء الذي لا يمكن شراؤه أو الحصول عليها بدون وصفة طبية»، ويُطلق على هذا النوع من الدواء «الدواء الموصوف» Prescription Drug.

أما النوع الثاني من إعلانات الدواء: يطلق عليه إعلان الدواء الذي لا يتطلب وصفة طبية Nonprescription Drug Ads، كما يطلق عليه أيضاً Over-the-Counter Drug Ads ويرمز لها بـ OTCa، حيث تُعرف إدارة الغذاء والدواء الأمريكية الأدوية التي لا تتطلب وصفة طبية بأنها: «أدوية آمنة وفعالة للاستخدام من قبل عامة الناس دون وصفة طبية أو استشارة من قبل أخصائي صحي»، مثل: بعض المسكنات، وأدوية الحساسية (DeLorme et al., 2010, 2011; Lee et al., 2015; Huh et al., 2016; McCoul, 2020).

ولقد قامت بعض الدراسات بتكييف نموذج التدرج الهرمي للتأثير للمساعدة في تفسير استجابة المستهلكين لإعلانات الدواء، سواء الذي يتطلب وصفة، أو ذلك الذي لا يتطلب وصفة طبية (Lee et al., 2015; Menon et al., 2004; Vakratsas & Ambler, 1999; Huh et al., 2016).

ولقد قام Lavidge and Steiner (1961) بالإشارة إلى هذه الوظائف الإعلان في نموذجهما، وهو نموذج نفسي كلاسيكي يحدد السلوك المترتب على التعرض إلى ثلاثة مكونات، هي: المكون المعرفي، ويقصد به: الحالة الفكرية أو العقلية التي يمر بها المستهلك نتيجة التعرض للإعلان، والمكون العاطفي، ويقصد به: الحالة العاطفية (المشاعر)، وأخيراً المكون السلوكي، وهو: السلوك الذي يحدث كرد فعل لتحفيز الإعلان. أي إن المستهلكين ينتقلون عبر سلسلة من الخطوات حتى الوصول إلى اتخاذ قرار الشراء: تبدأ بكونهم غير مدركين لوجود المنتج أو الخدمة، ثم مدركون لوجودها، ثم يدركون ما يقدمه المنتج، ثم يشكلون موقفاً إيجابياً تجاه المنتج، ثم يقومون بتفضيل المنتج على جميع البدائل، ثم يحدث الاقتناع بأن الشراء سيكون قراراً منطقياً (Lavidge and Steiner, 1961).

وطبقاً للدراسات السابقة، استطاع نموذج التدرج الهرمي للتأثير أن يتنبأ باستجابات المستهلكين لإعلان الدواء، باعتباره ينقل المستهلك عبر مراحل محددة تبدأ بـ «الانتباه للإعلان»؛ مما يترتب عليه تحقيق أهداف الإعلان الرئيسية، وهي: (1) الوعي والمعرفة (تتعلق بالمعلومات عن المنتج)، يليه (2) الإعجاب والتفضيل (يتعلق بالاتجاهات والمشاعر تجاه المنتج)، يليه (3) النتيجة النهائية (تتعلق بالاقتناع والشراء).

نموذج التدرج الهرمي للتأثيرات *The Hierarchy-of-Effects Model*:

يعتبر نموذج التدرج الهرمي للتأثيرات أحد «نماذج تدرج استجابة المستهلك» Customer Response Hierarchy Models التي تقترح أن المستهلكين يمرون بمراحل محددة من حيث الاستجابة، ووفقاً لنموذج التدرج الهرمي للتأثير HOE، يؤدي الإعلان إلى ثلاث استجابات متتالية ومتراصة، وهي: التأثير المعرفي Cognitive، والتأثير العاطفي العاطفية Affective، والتأثير السلوكي Conative، ولقد تناولت أبحاث الإعلانات الدوائية نوع التأثير وتدرج التأثير، والنتيجة النهائية، من خلال مجموعة العوامل المعرفية والعاطفية المتداخلة (Lee et al., 2015; Menon et al., 2004; Peyrot et al., 1998).

حيث استخدم Menon et al., (2004) نموذج التدرج الهرمي للتأثيرات HOE لتحديد تأثير إعلانات الدواء الذي يتطلب وصفة طبية DTCA، وتمت مناقشة كيف يؤدي التعرض لـ DTCA إلى الوعي والمعرفة بالدواء المعلن عنه، ثم يتم التقييم لتشكيل الاتجاهات نحو الدواء المعلن عنه، وأخيراً تأثير الاتجاهات على النتائج السلوكية.

كذلك طور (Lee et al., 2015) نموذجاً موسعاً للعوامل المؤثرة على الاستجابات المعرفية والعاطفية والسلوكية للمستهلك نحو إعلانات الدواء الموصوف وغير الموصوف؛ استناداً لنموذج التدرج الهرمي للتأثير. وتوصلت دراسة (Lee et al., 2015) إلى أن التعرض لإعلانات الدواء يتنبأ بالاستجابات المعرفية والعاطفية لإعلان الدواء بنوعيه الموصوف وغير الموصوف، كما أن الاستجابات المعرفية والعاطفية تنبأ بالاستجابات السلوكية، ولقد تم اختبار النموذج باستخدام تحليل الانحدار المتدرج بدلاً من تحليل المسار.

وفي نفس السياق، طور Huh et al., (2016) نموذجاً لتأثير إعلان الدواء الذي لا يتطلب وصفة طبية، حيث يتضمن نموذج (Huh et al., 2016) المكونات البنائية الرئيسية Constructs لاستجابات الإعلان، وهي: (الانتباه، والشك، والفائدة المدركة للمعلومات، والاتجاهات، والثقة)، بالإضافة إلى الاستجابات السلوكية.

وعلى الرغم من أن الدواء الذي يصرف بدون وصفة طبية يختلف عن الدواء الذي يصرف بوصفة طبية، إلا أن الدراسات السابقة استندت إلى نموذج التأثير المتدرج HOE لدراسة تأثير إعلان الدواء في كلتي الحالتين؛ حيث تم اختباره بدراسات (Lee et al., 2015; Menon et al., 2004; Huh et al., 2016; Vakratsas & Ambler, 1999)، في سياق إعلان الدواء الذي يصرف بوصفة طبية، بينما قامت دراسة (Lee et al., 2015) بعمل مقارنة بين الاستجابات لكل من إعلانات الدواء الذي يتطلب وصفة طبية وذلك الذي لا يتطلب وصفة، وقامت دراسة (Huh et al., 2016) باختبار نموذج HOE على إعلانات الدواء الذي يصرف بدون وصفة بالاعتماد على نموذج المعادلات الهيكلية؛ حيث يتم اختبار العلاقات المتدرجة خلال النموذج، وهذا ما لم يتم في دراسة (Lee et al., 2015).

المكونات البنائية لنموذج التدرج الهرمي للتأثيرات *The Constructs of Hierarchy-of-Effects Model*:

استندت الدراسة الحالية لنموذج التدرج الهرمي للتأثير HOE، بالإضافة إلى الاعتماد على نموذج Huh وزملائه كإطار عمل للدراسة الحالية، مع اختبار العلاقات عبر النموذج بشكل أكثر توسعاً مما تم في دراسة Huh وزملائه، من حيث تحديد علاقات الأثر بين المكونات البنائية الرئيسية لاستجابات الإعلان، وهي: (الشك، والفائدة المدركة، والاتجاهات، والثقة، والسلوك)، ويتم عرض المكونات الرئيسية لنموذج التدرج الهرمي للتأثيرات التي تعبر أيضاً عن المتغيرات الرئيسية للدراسة وتتمثل المكونات البنائية الرئيسية لنموذج التدرج الهرمي للتأثيرات في: «التعرض للإعلان»، و«الشك في الإعلان»، و«الفائدة المدركة للإعلان»، و«الاتجاهات نحو الإعلان»، و«الثقة في الإعلان»، بالإضافة إلى «الاستجابات السلوكية للإعلان».

1- التعرض لإعلان الدواء الذي لا يتطلب وصفة طبية *Exposure to OTCA*:

توصلت دراسات (Huh & Becker, 2005; Peyrot et al., 1998; Yuan, 2008) إلى أن مقدار التعرض لإعلانات الدواء الذي لا يتطلب وصفة طبية، هو أحد أهم المقدمات الرئيسية للاستجابات المعرفية والعاطفية والسلوكية للإعلانات، كالتواصل مع الأطباء على سبيل المثال. (Yuan, 2008)

ولقد صنفت دراسة McCoul (2020) الآثار المترتبة على التعرض للإعلان عن الدواء إلى آثار إيجابية وأخرى سلبية. وحددت الآثار الإيجابية في زيادة المعرفة بالدواء، والقدرة على التطبيب الذاتي، وتخفيض اللقاءات الطبية، بل وأحياناً تخفيض مصروفات الرعاية الصحية. واعتبرت الدراسة أن من أهم الآثار السلبية لكثافة التعرض لإعلان الدواء الذي لا يتطلب وصفة طبية هو التشخيص الذاتي الخاطئ، وإساءة الاستخدام، والمخاطر المترتبة على الاستخدام غير الخاضع للإشراف الطبي؛ مما يؤدي إلى تأثير ضار على الصحة، والتعرض لخطر تفاعلات دوائية غير معروف آثارها.

2- المنفعة المدركة لإعلان الدواء الذي لا يتطلب وصفة طبية *Perceived OTCA Utility*:

أيدت الدراسات السابقة في مجال إعلانات الدواء أن كل من: «المنفعة المدركة للإعلان»، و«الشك في الإعلان»، متغيران مرتبطان يشتركان في كونهما ضمن مرحلة الاستجابات المعرفية في نموذج التدرج الهرمي للتأثير، ولكن لكل منهما مفهوماً مختلفاً (Obermiller & Spangenberg, 1998; Obermiller et al., 2005; Huh et al., 2016; Lee et al., 2015). كما قامت الدراسات السابقة (DeLorme et al., 2009; Diehl et al., 2007, Huh et al., 2004) في مجال إعلانات الدواء الموصوف وغير الموصوف باختبار وجود علاقات جوهرية بين كل من: «المنفعة المدركة من الإعلان»، و«الشك في الإعلان»، و«الاستجابات العاطفية» التي تم التعبير عنها بكل من: «اتجاهات نحو الإعلان»، و«الثقة بالإعلان»، والتي تؤدي بدورها إلى حدوث الاستجابات «السلوكية» بالنموذج المقترح طبقاً لـ (Huh et al., 2016; Lee et al., 2015).

يتم تعريف المنفعة المدركة للإعلان على إنها: «إدراك أهمية الإعلان كمصدر مفيد للمعلومات ومفيد لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمنتج» (Deshpande et al., 2004: 50; DeLorme et al., 2009).

ولقد أيدت نتائج دراسة (Huh et al., 2016) أن «الاستجابات المعرفية القوية تأتي كنتيجة للانتباه للإعلان»، وأن «المستهلكين يدركون القيمة المعلوماتية للرسائل الإعلانية لإعلانات الأدوية الموصوفة، ثم يصدرون تقييمات عاطفية تترتب على العمليات المعرفية» (Huh et al., 2016). كما أضافوا «أن الإعلانات تقوم بدورها الإقناعي بواسطة التأثير على المستهلكين؛ حتى يفكروا أولاً في المعلومات المقدمة عبر إعلانات الدواء، ثم يقومون بتقييم أحكامهم» (Huh et al., 2016).

كما أيدت الدراسات السابقة دور «الفائدة المدركة لإعلانات الدواء» بأنواعها في خلق استجابات الإعلان السلوكية، من حيث استخدام المعلومات لاتخاذ القرار، والاستعلام عن الأدوية الموصوفة، وطلبها (DeLorme et al., 2009; Deshpande et al., 2004).

3- الشك في إعلان الدواء الذي لا يتطلب وصفة طبية *OTCA Skepticism*:

عرف الباحثون الشك في الإعلان على أنه: «حالة عقلية إدراكية تؤدي إلى الاقتناع بالإعلان أو عدم الاقتناع، ثم تؤثر على الاستجابات العاطفية والسلوكية اللاحقة» (DeLorme et al., 2009; Huh et al., 2012).

وعرفه (Obermiller & Spangenberg 1998) على أنه: «الميل إلى عدم تصديق ادعاءات إعلانات الدواء» (Obermiller & Spangenberg, 1998: 160).

ولقد اهتم الباحثون (Diehl et al., 2007, 2008, 2010) بدراسة دور الشك في تحقيق استجابات مختلفة في سياق إعلانات الدواء، وتوصلوا إلى مجموعة من النتائج، منها: أن مستويات الشك تجاه DTCA و OTCA لم تكن مختلفة بشكل جوهري. ومع ذلك، فإن هذه الدراسات لم تدرس النتائج السلوكية للشك في DTCA و OTCA، ولقد جاءت نتائج دراسة (Lee et al., 2015) متوافقة مع نتائج دراسات (Diehl et al., 2007, 2008, 2010) من حيث عدم وجود اختلافات جوهريّة في درجة الشك في الإعلان طبقاً لنوع الدواء.

كما توصلت دراسة (Lee et al., 2015) إلى أن مستوى «الشك تجاه إعلانات الدواء غير الموصوف» لا يختلف عن مستوى «الشك تجاه إعلانات الدواء الموصوف»، وأظهرت النتائج أن هناك اتجاهات أكثر إيجابية تجاه إعلانات الدواء الموصوف مقارنة بالاتجاهات نحو إعلانات الدواء الذي لا يتطلب وصفة طبية، واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسات (Diehl et al., 2007, 2008, 2010).

4- الثقة في إعلان الدواء الذي لا يتطلب وصفة طبية OTCA Trust:

طبقاً لنموذج التدرج الهرمي للتأثير، تقع الثقة ضمن مرحلة الاستجابات العاطفية التي تعقب الاستجابات المعرفية، ويترتب عليها الاستجابات السلوكية. وتم تعريف الثقة في إعلانات الدواء التي لا تستلزم وصفة طبية على «أنها التصديق في أن إعلان الدواء غير الموصوف هو مصدر موثوق للمعلومات، والاستعداد للعمل بناءً على المعلومات المعروضة بالإعلان» (Soh et al., 2009; Huh et al., 2016). وبذلك تعتبر الثقة بالإعلان «بناءً متعدد الأبعاد يتضمن عناصر معرفية، وعاطفية، وجانب تقييمي» (Soh et al., 2009: 103).

والتعريف قائم على أن: «إدراك المستهلك للإعلان على أنه جدير بثقته يعتبر مؤشراً لكل من قبول الرسالة والإعجاب بها، واتخاذ إجراءات بناءً على الإعلان» (Huh et al., 2005; Soh et al., 2009).

والثقة بالإعلان طبقاً لـ (Soh et al., 2009) هي بناءً متعدد الأبعاد، يتضمن عناصر معرفية، وعاطفية، وتقييمية، هي: (الدقة/ الأمانة – تحقيق الفائدة – الإعجاب/ المتعة – الاعتماد عليه لاتخاذ قرارات).

وتشير الدراسات السابقة (Huh et al., 2016; Lee et al., 2015) إلى أن الثقة مرتبطة بكل من الاتجاهات والسلوك المحفز بواسطة الإعلان.

5- الاتجاهات نحو إعلان الدواء الذي لا يتطلب وصفة طبية OTCA Attitude:

يُعرّف الاتجاه نحو الإعلان بشكل عام على أنه: «استعداد مكتسب للاستجابة المواتية أو غير المواتية نحو الإعلان» (54-MacKenzie & Lutz, 1989: 53).

ولقد أهتمت العديد من الدراسات السابقة (Huh, DeLorme, and Reid, 2004a, 2004b, 2004c) في سياق إعلان الدواء بدراسة «الاتجاه نحو الإعلان»، باعتباره مكون «عاطفي لاستجابات الإعلان»، يسبقه المكون المعرفي للاستجابات، ويتبعه الاستجابات السلوكية، وتوصلوا إلى أن «اتجاهات المستهلكين نحو إعلانات الأدوية الموصوفة» تنبئ «بإدراكهم لفائدة المعلومات» التي تظهر في الإعلان لكل من المجموعات الأكبر سناً والشباب (Huh et al. 2004a)، كما أن «الاتجاه نحو إعلانات الدواء الموصوف» مؤشر هام على «المصادقية المدركة لإعلانات الدواء الموصوف» بغض النظر عن نوع الوسيط (Huh et al. 2004b).

6- الاستجابات السلوكية لإعلان الدواء الذي لا يتطلب وصفة طبية Final Advertising Outcome: OTCA-Prompted Actions

يطلق عليها النتائج النهائية أو السلوكيات التي يحفزها الإعلان. وطبقاً للدراسات السابقة في التدرج الهرمي للتأثيرات وإعلانات الدواء الموصوف وغير الموصوف تم تعريفها على أنها: «مجموعة متنوعة من السلوكيات التي يحفزها التعرض للإعلان، ويؤثر عليها كل من الاستجابات المعرفية والعاطفية للإعلان» (DeLorme et al., 2006; Lee et al., 2015; Huh et al., 2016).

ولقد قام الباحثون بقياس الأفعال التي يحفزها التعرض لإعلانات الدواء بمجموعة متنوعة من السلوكيات، على سبيل المثال: السلوك الموجه بالعلامة التجارية، مثل: (تجربة العلامة، والتحول، والتذكر)، والسلوك الموجه بالصحة، مثل: (البحث عن معلومات حول الدواء المعلن عنه) (Huh & Becker, 2005; Menon et al., 2004)، والتواصل مع الأطباء (Huh & Becker, 2005; Yuan, 2008)، وطلب الدواء (Peyrot et al., 1998).

ولقد قامت دراسة (DeLorme et al., 2006) بقياس السلوك المترتب على التعرض لإعلانات الدواء غير الموصوف من خلال مطالبة المستقصى منهم باختيار أي من الأفعال الخمسة التي نتجت عن مشاهدة أو سماع إعلانات الدواء الموصوف. وجاءت كما يلي: (1) لقد تحدثت مع طبيبي عن الأدوية المعلن عنها. (2) لقد تحدثت مع أصدقائي أو أقاربي عن الأدوية المعلن عنها. (3) لقد تحدثت مع الصيدلي عن دواء تم الإعلان عنه. (4) قمت بالبحث عن مزيد من المعلومات حول الدواء المعلن عنه. و(5) لقد طلبت من طبيبي وصف الدواء المعلن عنه.

أيضاً قام (Lee et al., 2015) بقياس الاستجابات السلوكية لإعلانات الدواء الموصوف وغير الموصوف بمجموعة من السلوكيات، وهي: (أ) التواصل مع الأطباء والأصدقاء والأقارب والصيدلي. (ب) التوسع في جمع المعلومات حول الدواء المعلن عنه. (ج) السلوك النهائي وهو طلب وتجربة الدواء.

أيضاً توصلت دراسة (Aikin et al., 2016) إلى أن احتواء الإعلان على معلومات حول مخاطر الدواء ومنافعه تعزز كل من نوايا الشراء ونوايا البحث عن مزيد من المعلومات عن الدواء. واعتبر المستهلكون أن شراء الدواء الذي لا يستلزم وصفة طبية لعلاج الأعراض المرضية أقل تكلفة من حجز موعد مع الطبيب، وذلك بعد مشاهدتهم الإعلان الذي يشتمل على معلومات حول مخاطر وفوائد الدواء، سواء الذي لا يستلزم وصفة طبية، أو الدواء الموصوف (DeLorme et al., 2011; Huh & Becker, 2005; Menon et al., 2003a).

وبحثت الدراسة الحالية في استجابات المستهلكين لإعلان الدواء الذي لا يتطلب وصفة طبية، من حيث: الاستجابات المعرفية المتمثلة في: الفائدة المدركة للإعلان والشك في الإعلان، والاستجابات العاطفية المتمثلة في: الثقة في الإعلان والاتجاهات نحو الإعلان، وصولاً إلى الاستجابة السلوكية طبقاً لنموذج التدرج الهرمي للتأثير. بينما لم تتناول الدراسة الحالية أهم العوامل المؤثرة على الإنتباه لإعلان الدواء الذي لا يتطلب وصفة طبية.

الدراسة الاستطلاعية:

هدفت الدراسة الاستطلاعية إلى تحقيق مزيد من الفهم لمشكلة الدراسة من واقع السوق المصري، حيث تم إجراء مقابلات متعمقة مع (3) من مديري إدارة التسويق بشركات الدواء، بالإضافة إلى أنه طُلب من مفردات عينة ميسرة قوامها (70) مفردة من (طلاب مرحلة الدراسات العليا بكلية التجارة جامعة عين شمس) تحديد إعلانات الدواء التي شاهدها خلال الشهور السابقة، بعد التأكد من أنهم مستهلكين فعليين للدواء الذي يتم شراؤه بدون الرجوع إلى الطبيب. ولقد تم صياغة مجموعة من الأسئلة من شأنها التعرف على كثافة المشاهدة، ووسائل المشاهدة، وإدراك المستهلك لأهمية ومصداقية إعلان الدواء الذي سبق وأن شاهده خلال الفترة السابقة.

ولقد وجد أن مفردات العينة تتراوح أعمارهم بين 22 و55 عاماً، ويعملون في مجالات مختلفة، ويشاهدون إعلان الدواء، ويقبلون على شراء أنواع من الدواء بدون الرجوع للطبيب مثل دواء الحساسية، ومسكنات الألم، ومزيل إحتقان الجيوب الأنفية، واختلفت النتائج من حيث نسب الإعلان الأكثر مشاهدة كما يلي: (46% بانادول – 20% برونشيك – 18% مالوكس – 15% تلفاست). ولقد شهد 69% من مفردات العينة الإعلانات لأكثر من ثلاث مرات خلال الشهر السابق لإجراء الدراسة، وكانت نسبة المشاهدة عبر القنوات الفضائية (53%)، بينما (16%) شاهدوا الإعلان عبر وسائل التواصل الاجتماعي. كما اعتبر (47% من مفردات العينة أن إعلان الدواء مصدرٌ للمعلومات، و37% اعتبروه محل ثقة، و47% منهم صدقوا المعلومات المذكورة في الإعلان، و29% اشتروا الدواء بعد مشاهدة الإعلان).

ولقد جاءت أهم نتائج الدراسة الاستطلاعية كما يلي: احتلال إعلان بانادول المرتبة الأولى في نسب المشاهدة؛ مما يتفق مع تقدم إعلان بانادول بـ (4) مليون مشاهدة عبر اليوتيوب خلال العام السابق. أيضاً جاءت النتائج لتعكس اعتبار إعلان الدواء الذي شاهده مفردات العينة مصدرٌ هامٌ للمعلومات، كما أنهم أيدوا أنهم يثقون به ويصدقونه بنسب تتراوح بين 37%، و68%. أما بشأن الشراء الفعلي فـ 29% اشتروا الدواء بعد مشاهدة الإعلان؛ مما يدل على أهمية الدراسة الحالية من حيث أهمية اختبار استجابات مستهلكي الدواء بالمجتمع المصري لإعلانات الدواء.

مشكلة الدراسة

ركزت معظم الدراسات السابقة في مجال إعلان الدواء على استجابات المستهلك لإعلان الدواء الذي يتطلب وصفة طبية (Obermiller & Spangenberg, 1998; DeLorme et al., 2009; Huh et al., 2012; Menon et al., 2004; Huh & Becker, 2005; Savelli, 2020; Yuan, 2008; Peyrot et al., 1998).

في مقابل دراسات أقل اهتمت ببحث استجابات المستهلكين لإعلان الدواء الذي لا يتطلب وصفات طبية (Huh et al., 2016; Wells et al., 2018; Mekawie & Hany, 2019; Habash & Al-Dmour, 2020).

ولقد تحققت الدراسات السابقة (Wells et al., 2018) من أن إعلان الدواء يعتبر وسيلة هامة للترويج للدواء، وخلق الوعي، وتحفيز المستهلك على استخدام الدواء (Lipsky & Taylor, 1997; Ventola, 2011).

كما يعتبر إعلان الدواء مصدراً هاماً للمعلومات، ويؤثر جوهرياً على اختيار المستهلك للدواء، بل ويؤثر إيجابياً على الاستخدام الآمن للدواء، بمعنى أن المستهلك يعتمد على الإعلان للتحقق من سلامة الاستخدام (Burak & Damico, 2000) وخاصة إذا كان الدواء يتم الإعلان عنه بانتظام وبشكل مكثف (Dieringer et al., 2011).

بل وإن بعض الدراسات وجدت أن تأثير إعلان الدواء أكبر من تأثير الصيدلي، وأن المستهلكين يتأثرون بإعلان الدواء لدرجة أنهم يهتمون بالرسائل الإعلانية الموجهة إليهم عبر إعلانات الدواء أكثر من اهتمامهم بأراء الصيدلة التي تقدم لهم أثناء الشراء (Sabah et al., 2014). وحتى الآن لا يزال الباحثون يؤكدون على وجود نقص في الدراسات التي تتناول استجابة المستهلكين لإعلانات الدواء التي لا تتطلب وصفة طبية، والتأكيد على الحاجة لمزيد من البحث والدراسة (Savelli, 2020; Mekawi & Hany, 2019; Huh et al., 2016; Wells et al., 2018).

وبمراجعة الدراسات السابقة -بشأن دراسة الاستجابة لإعلان الدواء الذي لا يتطلب وصفة طبية في سياق السوق العربي والمصري- يُجد أنه لم يتم دراسة استجابات المستهلكين لإعلان الدواء وفقاً لنموذج التدرج الهرمي، واقتصرت الدراسات على بحث أثر مجموعة متنوعة من العوامل الخارجية، منها: خبرة استخدام الدواء، والكلمة المتناقلة، وتأثير الصيدلي، والتعرض للإعلان عبر وسائل التواصل الاجتماعي (Mekawi & Hany, 2019; Kamal et al., 2015; Habash & Al-Dmour, 2020).

وقد حاولت الدراسة الحالية المساهمة في سد هذه الفجوة، من حيث دراسة استجابة المستهلكين لإعلان الدواء الذي لا يتطلب وصفة طبية بالسوق المصري طبقاً للنموذج الهرمي لتدرج الاستجابات. كما يمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية من الناحية التطبيقية في عدم وجود منهجية علمية لدى شركات الدواء لبحث طبيعة استجابة المستهلك في السوق المصري لإعلان الدواء في ظل التطور الذي طرأ على سوق الدواء المصري في الفترة الأخيرة من حيث:

نمو مبيعات الدواء بنوعيه بمعدل 8,1% طبقاً لتقرير (Fitchsolutions, 2019: 8)*؛ حيث بلغت مبيعات الدواء الذي لا يتطلب وصفة طبية في مصر 6.5 مليار جنيه مصري في عام 2017، ويتوقع أن تصل إلى 8.3 مليار جنيه مصري بحلول عام 2022، بمعدل نمو سنوي يبلغ 5.1% بالعملة المحلية (Fitchsolutions, 2019: 18).

كما تنبأ نفس التقرير بتنامي قطاع الدواء الذي لا يتطلب وصفة طبية في مصر مع زيادة الوعي الصحي وممارسات العلاج الذاتي، وزيادة التحضر، وتأثير التلوث. كما تميل الأسر ذات الدخل المنخفض وأولئك الذين ليس لديهم تأمين صحي إلى تفضيل الدواء الذي لا يتطلب وصفة طبية. بالإضافة إلى عوامل أخرى، منها: تزايد معدلات الإصابة بالأمراض المزمنة المصاحبة للشيخوخة، والنمو السريع للسكان (Fitchsolutions, 2019: 8, 18).

ومن واقع الدراسة الاستطلاعية، فإن جهات التسويق في شركات الدواء بالسوق المصري ترصد مبالغ كبيرة على إعلان الدواء مثل: المسكنات، ودواء الحساسية، والجيوب الأنفية، والحموضة، وفي نفس الوقت لا تقوم بدراسة استجابة المستهلكين للإعلان. وتهدف الدراسة الحالية إلى مساعدة جهات التسويق في شركات الدواء على فهم تأثير إعلان الدواء الذي يصرف بدون الرجوع إلى الطبيب وتسمح القوانين بالإعلان عنه. وتقديم نتائج تلك الدراسة لمصنعي ومسوقي الدواء في السوق المصري؛ بهدف تعظيم فعالية إعلان السلع الدوائية بالسوق المصري.

وهذا ما يدل على أهمية إجراء الدراسة الحالية من حيث اقتراح نموذج لاستجابات المستهلك لإعلانات الدواء الذي لا يتطلب وصفة طبية، من حيث الاستجابات المعرفية المتمثلة في الفائدة المدركة والشك، والاستجابات العاطفية المتمثلة

في الثقة والاتجاهات، وصولاً إلى الاستجابات السلوكية، طبقاً لنموذج التدرج الهرمي للتأثيرات، في سياق سوق الدواء الذي يمكن الإعلان عنه بجمهورية مصر العربية؛ للمساهمة في سد الفجوة البحثية، وتقديم التوصيات في مواجهه التحدي الذي يواجه شركات الأدوية في مصر، من حيث نقص المعرفة بشأن الاستجابة لإعلان الدواء.

*<https://www.fitchsolutions.com/topic/egypt>

ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

ما هو أثر التعرض لإعلان الدواء الذي لا يتطلب وصفة طبية على الاستجابات المعرفية المتمثلة في كل من: «الفائدة المدركة للإعلان»، و«الشك في إعلان الدواء»، والاستجابات العاطفية المتمثلة في كل من: «الثقة في إعلان الدواء»، و«الاتجاهات نحو إعلان الدواء»، والاستجابات السلوكية المتمثلة في الشراء الفعلي؟

أهداف الدراسة

- تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم نموذج مقترح للتحقق من استجابة المستهلك لإعلان الدواء الذي لا يتطلب وصفة طبية طبقاً للنموذج الهرمي للتأثير، من خلال تحقيق الأهداف الآتية:
- الهدف الأول: اختبار العلاقة بين التعرض لإعلان الدواء غير الموصوف وكل من: الاستجابات المعرفية، والعاطفية، والسلوكية للإعلان.
 - الهدف الثاني: تحديد طبيعة العلاقة بين كل من: الاستجابات المعرفية، والعاطفية، والسلوكية لإعلان الدواء الذي لا يتطلب وصفة طبية.
 - الهدف الثالث: اختبار نموذج الدراسة المقترح.

أهمية الدراسة

ترجع أهمية الدراسة الحالية إلى الأسباب التالية:

من الناحية العلمية: تسهم الدراسة الحالية في إثراء الأبحاث الخاصة بدراسة استجابة المستهلك لإعلان الدواء الذي لا يتطلب وصفة طبية من حيث الاستجابة المعرفية للإعلان المتمثلة في الفائدة المدركة والشك، والاستجابة العاطفية للإعلان المتمثلة في الثقة والاتجاهات، وصولاً إلى الاستجابة السلوكية، استناداً إلى نموذج التدرج الهرمي للتأثير.

من الناحية العملية: تسهم الدراسة الحالية في تقديم توصيات تطبيقية لشركات الدواء بما يحقق منفعة لكل من المستهلك والمجتمع في سياق إعلان الدواء الذي لا يتطلب وصفة طبية، واستجابة المستهلكين في السوق المصري بما لا يضر بأي من الأطراف، بحيث تستطيع الشركات تعظيم الاستفادة من الإعلان بما لا يسبب إساءة الاستخدام بواسطة المستهلك، بالإضافة إلى المساهمة في تخفيض تكلفة الرعاية الصحية التي يتكبدها المستهلك. ولقد رصدت الدراسات السابقة أهمية البحث في مجال إعلان الدواء غير الموصوف بسبب تزايد إنفاق شركات الدواء على الإعلانات التجارية عبر القنوات الفضائية ووسائل التواصل الاجتماعي - تزامناً مع إجراء بعض الدول لتعديلات تشريعية تسمح بالإعلان عن الدواء عبر القنوات الرسمية (Brownfield et al., 2004; Mekawie & Hany, 2019).

بالإضافة إلى تزايد الاتجاه نحو العلاج الذاتي؛ نتيجة تعرض المستهلك بشكل مكثف لحملات إعلانية مكثفة عبر وسائل التواصل الاجتماعي (Mekawie & Hany, 2019)؛ مما أدى أحياناً إلى ارتباطها بإساءة استخدام الدواء (Wells et al., 2018)، بل وباتت الهيئات والمنظمات الصحية غير الرسمية تشجع على استخدام الأدوية التي تصرف بدون وصفة طبية لتحقيق وفورات في الإنتاج، كما أن المستهلك يستطيع الآن شراء العديد من أنواع الدواء بدون وصفة طبية (روشته) ما عدا أنواع محدودة، مثل: المدرج منها كمخدرات (Brownfield et al., 2004).

فروض الدراسة

طبقاً للدراسات السابقة منها دراسة (Huh et al., 2016) التي توصلت إلى أن مستوى الانتباه لإعلان الدواء غير الموصوف يؤثر تأثيراً جوهرياً مباشراً على الاستجابات المعرفية المتمثلة في المنفعة المدركة للإعلان والشك في الإعلان، بالإضافة إلى

تأثيره على الاتجاهات نحو إعلان الدواء الموصوف والشك في الإعلان. كذلك أكدت نتائج دراسة (Lee et al., 2015) على أن مقدار التعرض لإعلان الدواء كان أهم متنبأ بالاستجابات للإعلان، من حيث التشكك في الإعلان والاتجاهات نحو كل من إعلانات الأدوية الموصوفة وغير الموصوفة.

كما توصلت العديد من الدراسات السابقة إلى أن الاستجابات تعقب زيادة التعرض لإعلانات الدواء غير الموصوف (Huh & Becker, 2005; Yuan, 2008)، وكل من الاستجابات المعرفية والعاطفية تترتب على زيادة التعرض لكل من إعلان الدواء الموصوف أو غير الموصوف طبقاً لـ (Lee et al., 2015)، أو التعرض لإعلان الدواء غير الموصوف طبقاً لـ (Huh et al., 2016).

بناءً على ما سبق عرضه مما خلصت إليه الدراسات السابقة، يتضح وجود أثر جوهري للتعرض لإعلان الدواء الذي لا يتطلب وصفة طبية على الاستجابات المعرفية والعاطفية والسلوكية للإعلان (DeLorme et al., 2011; Huh & Becker, 2005; Menon et al., 2003a).

وكما سبق أن أشرنا إلى أن (Huh et al., 2016) فسروا أن المنفعة المدركة للإعلان تأتي كنتيجة للانتباه للإعلان، بأن «المستهلكين يدركون القيمة المعلوماتية للرسائل الإعلانية لإعلان الدواء الموصوف، ثم يصدرن أحكاماً عاطفية تترتب على العمليات المعرفية» (Huh et al., 2016: 6).

وفي نموذج الدراسة الحالية، يتم اختبار تأثير التعرض لإعلان الدواء الذي لا يتطلب وصفة طبية على المنفعة المدركة للإعلان.

وفي إطار دور الشكك في الإعلان، توصلت دراسة (DeLorme et al., 2009) إلى أن مستوى شك المستهلك في ادعاءات الإعلانات لا تعبر عن درجة إعجابه بإعلانات الدواء الذي يستلزم وصفة طبية، فقد يكون المستهلك معجباً بإعلانات لأدوية، وفي نفس الوقت لديه شكوك نحو ادعاءات الإعلان بشكل عام، وأن التشكك في الإعلان يخفف التأثير الإقناعي للإعلان (DeLorme et al., 2009; Diehl et al., 2007; Huh et al., 2012).

وتوصلت دراسات (Diehl et al., 2007, 2008, 2010) إلى أن الشك في إعلانات الدواء مرتبط سلبياً بالرضا عن محتوى الإعلان وأهمية الإعلان كمصدر للمعلومات.

وفي نموذج الدراسة الحالية، تم اختبار تأثير التعرض لإعلان الدواء على تشكك المستهلكين تجاه إعلان الدواء الذي لا يتطلب وصفة طبية.

واستناداً لما سبق، اختبرت الدراسة الحالية أثر التعرض لإعلان الدواء على كل من الاستجابات المعرفية والعاطفية لإعلان الدواء الذي لا يتطلب وصفة طبية، ويمكن استنتاج الفرض التالي:

الفرض الأول (ف1): يوجد أثر طردي دال إحصائياً للتعرض للإعلان على كل من: «الاستجابات المعرفية»، و«الاستجابات العاطفية» لإعلان الدواء الذي لا يتطلب وصفة طبية.

وقد أوضحت الدراسات السابقة في إطار العوامل المؤثرة على الاتجاهات نحو إعلان الدواء (Huh et al., 2004a, 2004b, 2004c) أن اتجاه المستهلكين نحو إعلان الدواء غير الموصوف يرتبط جوهرياً بالتقييمات المعرفية للمستهلكين، مثل: «فائدة المعلومات في إعلان الدواء»، و«التشكك تجاه إعلان الدواء»، كما أن الاتجاهات نحو إعلانات الدواء الموصوف وغير الموصوف يرتبط سلباً بالشك في إعلان الدواء الموصوف وغير الموصوف على التوالي (Lee et al., 2015). بالإضافة إلى أن الاتجاه نحو الإعلان يعتبر وسيطاً مهماً لفعالية الإعلان (Menon et al., 2004).

كذلك توصلت دراسة (Ju, 2017) إلى وجود تأثير جوهري للشك في إعلان الدواء الموصوف على الاتجاهات نحو الإعلان من حيث إدراك فعالية الرسالة الإعلانية. وأوصت الدراسة بتخفيض الآثار السلبية للشك في الإعلان من خلال تقديم معلومات تتعلق بمخاطر الدواء بشكل واضح في الإعلان. بينما توصلت دراسة (Obermiller et al., 2005) إلى أن المستهلكين المتشككين في الإعلان لديهم اتجاهات سلبية نحو الإعلان.

ولقد حددت دراسة (Ball et al., 2009) مقدمات الثقة في الإعلان في كل من: «الانتباه للإعلان»، و«المعرفة»، و«المصادقية المدركة لإعلانات الأدوية الموصوفة كمصدر للمعلومات الصحية»، بالإضافة إلى «المصادقية المدركة لشركة

الأدوية». وتشير الدراسات السابقة (Huh et al., 2016; Lee et al., 2015) إلى أن الثقة مرتبطة بكل من الاتجاهات والسلوك المحفز بواسطة الإعلان.

وبالتالي يمكن استنتاج الفرض التالي:

الفرض الثاني (ف2): يوجد أثر دال إحصائيًا «للاستجابات المعرفية» على «الاستجابات العاطفية» لإعلان الدواء الذي لا يتطلب وصفة طبية.

أيضاً توصلت الدراسات السابقة إلى أن الاستجابات المعرفية والعاطفية الإيجابية الناتجة عن التعرض للإعلان مرتبطة بالنتائج التي يحفزها الإعلان (Huh et al., 2016).

فمثلاً توصلت دراسة (Aikinet al., 2016) إلى أنه يوجد تأثير جوهري للإعلان الذي يشتمل على معلومات عن مخاطر وفوائد استخدام الدواء على نوايا الشراء والسلوك الشرائي للدواء، وبالتالي على فعالية الإعلان.

وبالنسبة للدراسات التي اهتمت بقياس الاتجاهات نحو إعلان الدواء الموصوف وغير الموصوف، توصلت إلى أن الاتجاه نحو الإعلان له تأثير مباشر وغير مباشر على الاستجابات السلوكية للإعلان (Deshpande et al., 2004; Lee et al., 2007; Yuan, 2008). (Pollay and Mittal, 1993; 2005, Muehling, 1987; Huh; Gaski & Etzel, 1986).

أيضاً توصلت دراسات (Herzenstein et al., 2004; Huh & Shin, 2014; Lee et al., 2007; Yuan, 2008) إلى أن «الاتجاه نحو إعلان الدواء» و«الثقة به» يكونان دائماً مقدمات هامة للتنبؤ بالنتائج السلوكية المتوقعة للتعرض للإعلان، مثل: السلوك الموجه نحو العلامة التجارية المتمثل في التجربة، والتفضيل، ونوايا الشراء، والسلوك الموجه نحو الرعاية الصحية المتمثل في البحث عن معلومات الدواء (Deshpande et al., 2004)، وأيضاً التواصل مع الأطباء مثل الاستفسار عن الأدوية، والاستفسار عن الحالة الطبية، وطلب الأدوية، والتواصل مع الصيادلة والأصدقاء أو الأقارب، وسلوكيات البحث عن المعلومات التي تعرضها إعلانات الدواء الموصوف (Lee et al., 2015)، أيضاً التواصل مع الأطباء على سبيل المثال، (Huh & Becker, 2005; Yuan, 2008)، (وسلوكيات طلب الأدوية) على سبيل المثال (Peyrot et al., 1998) والبحث عن معلومات حول الأدوية، على سبيل المثال (Huh & Becker, 2004; Aikin et al., 2016).

ولقد توصل (Lee et al., 2015) إلى أن المستهلكين قاموا بسلوك واحد على الأقل مثل التواصل مع الأطباء، من حيث الاستفسار عن الأدوية، والاستفسار عن الحالة الطبية، وطلب الدواء، والتواصل مع الصيادلة والأصدقاء أو الأقارب، وسلوكيات البحث عن المعلومات التي تعرضها إعلانات الدواء بعد أن رأوا أو قرأوا أو سمعوا أياً من إعلان الدواء الموصوف وغير الموصوف.

وكان التواصل مع الأطباء والأصدقاء أو الأقارب هو السلوك الأكثر شيوعاً بين المستقصى منهم، وهي نتيجة متوافقة مع دراسة (Huh, 2003) حيث طلب 15% من المستقصى منهم من أطباؤهم وصف دواء Rx المعلن عنه، و23.5% استخدموا دواءً بدون وصفة طبية شاهده في الإعلان، وهذه النتائج توفر دليلاً على تأثير التعرض لـ DTCA و OTCA على السلوك الفعلي المتوقع على الرغم من اختلاف طبيعة السلوك.

وعلى عكس ما سبق عرضه، توصلت دراسة (Mekawie & Hany, 2019) إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المستهلكين نحو إعلانات الدواء ونوايا شراء الدواء، وذلك بالنسبة لإعلانات دواء نزلات البرد والأنفلونزا المتداولة عبر وسائل التواصل الاجتماعي (Facebook)، علماً بأن دراسة (Mekawie & Hany, 2019) وجدت أن مشاركة الإعلان (Share)، وإعجاب الأصدقاء (Like)، وتعليقاتهم (Comments) على الإعلان عبر (Facebook)، هي العامل الوحيد المهم الذي أثر على قرار شراء أدوية البرد والأنفلونزا، وذلك من بين العوامل التي تم اختبارها، وهي: سمعة الشركة، وتأييد المشاهير، واتجاهات المستهلكين نحو إعلان الدواء.

كما توصلت الدراسات السابقة إلى أن «الفائدة المدركة لإعلانات الدواء الموصوف» تؤدي إلى خلق استجابات الإعلان السلوكية، من حيث استخدام المعلومات لاتخاذ القرار والاستعلام عن الأدوية الموصوفة وطلبها (DeLorme et al., 2009; Deshpande et al., 2004).

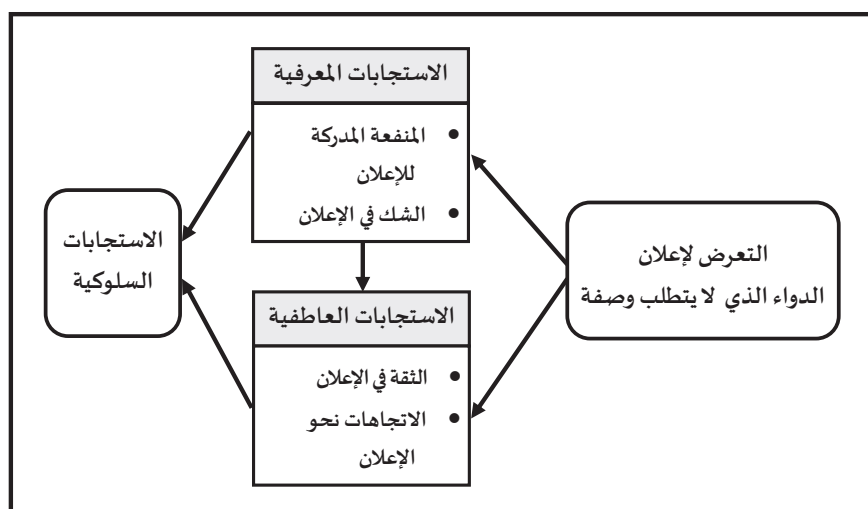
وحددت العديد من الدراسات السابقة أن من أهم مقدمات السلوك المحفز بواسطة إعلان الدواء الموصوف وغير الموصوف كل من: «الثقة في إعلان الدواء»، و«الاتجاهات نحو إعلان الدواء الموصوف»، وأنهما مرتبطان بشكل إيجابي بالسلوك الذي يحث عليه إعلان الدواء سواء الموصوف أو غير الموصوف (Lee et al., 2015; Huh et al., 2016).

وبالتالي، اختبرت الدراسة الحالية قائمة أكثر شمولاً من العوامل المؤثرة على السلوك المحفز بواسطة إعلان الدواء، ومن هنا يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض الثالث (ف3): يوجد أثر دال إحصائيًا لكل من الاستجابات المعرفية، والاستجابات العاطفية على «الاستجابات السلوكية» لإعلانات الدواء الذي لا يتطلب وصفة طبية.

النموذج المقترح للدراسة

يرجع الأساس النظري لنموذج الدراسة الحالية إلى نموذج التدرج الهرمي للتأثيرات الذي اعتمدت عليه الدراسات السابقة في مجال إعلانات الدواء (Lee et al., 2015; Huh et al., 2016; Menon et al., 2004; Vakratsas & Ambler, 1999; Peyrot et al., 1998).



المصدر: من إعداد الباحث

شكل رقم (1): النموذج المقترح للدراسة

وقد اشتمل النموذج المقترح للدراسة الحالية على المكونات البنائية الرئيسية بنموذج التدرج الهرمي للتأثيرات من حيث: «الانتباه للإعلان» الذي تم قياسه بالتعرض للإعلان، والاستجابات المعرفية متمثلة في: «المنفعة المدركة»، و«الشك»، والاستجابات العاطفية متمثلة في: «الثقة في الإعلان» و«الاتجاهات نحو الإعلان»، و«الاستجابة السلوكية»، والشكل رقم (1) يوضح نموذج الدراسة الحالية.

منهج الدراسة

تضمن منهج الدراسة العناصر التالية:

عينة الدراسة وجمع البيانات:

تمثل مجتمع الدراسة في طلاب الدراسات العليا، إستناداً إلى الدراسات السابقة التي طبقت على الإعلان (رجب، الصعدي، رزة، 2019) (Feiz et al., 2013; Mostafa, 2011)، ويعتبر مجتمع طلاب الدراسات العليا المتمثل في طلاب الدبلومات، والمجستير والدكتوراة الأكاديمية، والمهنية، مناسباً لمثل هذه الدراسة، حيث تتراوح أعمارهم بين 22 و55 عاماً، ويعملون في مجالات مختلفة، ويشاهدون إعلان الدواء، ويقبلون على شراء أنواع من الدواء بدون الرجوع للطبيب مثل دواء الحساسية، ومسكنات الألم، ومزيل إحتقان الجيوب الأنفية، وذلك طبقاً للدراسة الإستطلاعية. وقد تم تحديد حجم العينة بناءً على بيانات إجمالية عدد طلاب الدراسات العليا جامعة عين شمس تزيد عن (40000) طالب، للعام الجامعي 2021-2022.

وبافتراض أن نسبة الخصائص المطلوب دراستها في مجتمع البحث هي 50%، ومعامل الثقة في النتائج قدره 99%، والخطأ المسموح به 4%، والدرجة المعيارية تساوي 2.58 عند معامل ثقة 99%، واختيار قيمة P تساوي 0.5؛ حتى يضمن الباحث الحصول على أكبر حجم عينة، وبالتالي تم تحديد حجم العينة لتكون (378) مفردة.

واعتمد البحث على أسلوب العينة الاعتراضية، من خلال اعتراض قاعات الدراسة الخاصة بالطلبة في برامج الدراسات العليا المختلفة كل ساعتين تقريباً، وجمعت البيانات في أيام مختلفة من الأسبوع وفي أوقات مختلفة من اليوم. وتم ذلك في حرم كليات جامعة عين شمس لمدة شهر.

تصميم الاستقصاء وأسلوب القياس:

للحصول على البيانات الأولية التي تتعلق بمتغيرات الدراسة، تم الاعتماد على استقصاء موجه إلى عينة الدراسة، على مقياس ليكرت الخماسي المكون من خمس فئات، حيث تتراوح درجات الإجابة بين «1» غير موافق على الإطلاق و«5» موافق تماماً، في ضوء تعرضهم لإعلانات الدواء غير الموصوف التي شاهدوها في وسائط إعلامية مختلفة خلال الشهور الثلاثة السابقة. ولقد تم تعريف «الدواء غير الموصوف» على أنه: «الدواء الذي يمكن شراؤه من الصيدلية بدون الرجوع إلى طبيب، مثل: أدوية الحساسية، والجيوب الأنفية، والمسكنات، والحموضة». ولقد أجرى الباحث دراسة أولية لاختبار صياغة العبارات ومدى فهمها من عينة الدراسة، وتم تعديل بعض العبارات. والجدول رقم (2) يعرض عبارات المقياس المستخدمة في الدراسة، ولقد تم صياغة عبارات القياس بهدف قياس المكونات البنائية لنموذج الدراسة استناداً إلى الدراسات السابقة كما يلي:

تم صياغة عبارات قياس التعرض للإعلان استناداً إلى المقاييس المستخدمة في دراسات (Lee et al., 2015; Huh et al., 2016)؛ حيث تم تعريفه على أنه: «تعرض المستهلك لأكثر من وسيط سواء شاهد أو سمع أو قرأ إعلانات الدواء، ومدى الانتباه لمحتوى الإعلان سواء المرئي أو المسموع»، وتم قياسه بست عبارات.

ولقياس المنفعة المدركة تم تعريفها على أنها: «إدراك أهمية الإعلان كمصدر مفيد للمعلومات، ومفيد لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمنتج»، وتم صياغة ست عبارات استناداً لدراسات (Deshpande et al., 2004; DeLorme et al., 2009).

وبالنسبة لمقياس الشك المدرك الذي تم تعريفه على أنه: «الميل إلى عدم تصديق ادعاءات الإعلان»، وتم قياس سبع عبارات طبقاً لدراسة (Obermiller & Spangenberg, 1998: 160; Lee et al., 2015).

ولقياس الثقة في الإعلان طبقاً لدراسة (Soh et al., 2009: 103) تم تصميم خمس عبارات طبقاً لتعريف الثقة على أنها: «التصديق في أن إعلان الدواء غير الموصوف هو مصدر موثوق للمعلومات، والاستعداد للعمل بناءً على المعلومات المعروضة بالإعلان» (Soh et al., 2009).

ولقياس الاتجاهات تم صياغة ست عبارات تعبر عن اتجاهات المستهلك نحو إعلان الدواء، وتعريفه على أنه: «استعداد مكتسب للاستجابة المواتية أو غير المواتية نحو الإعلان» استناداً لدراسة (MacKenzie & Lutz, 1989: 53--54).

وأخيراً، تم قياس السلوك المحفز بواسطة الإعلان على أنه: «مجموعة متنوعة من السلوكيات التي يحفزها التعرض للإعلان، ويؤثر عليها كل من الاستجابات المعرفية والعاطفية للإعلان»، وتم صياغة خمس عبارات استناداً لدراسة (DeLorme et al., 2006; Lee et al., 2015; Huh et al., 2016).

الطرق الإحصائية المستخدمة

استخدم الباحث الأساليب الإحصائية الملائمة لتقييم أدوات القياس المستخدمة بالدراسة، حيث عمد إلى إجراء اختبارات الثبات لأدوات القياس باستخدام Cronbach's Alpha؛ للتأكد من درجة الاتساق الداخلي والثبات لأدوات القياس Internal Consistency باستخدام برنامج SPSS26.

ولاختبار فروض الدراسة والنموذج المقترح، استخدم الباحث أسلوب تحليل المسار لدراسة علاقات السبب والنتيجة والتأثير التي تم افتراضاتها، بالإضافة إلى نماذج المعادلات الهيكلية SEM⁽¹⁾ لاختبار فروض الدراسة والنموذج المقترح، باستخدام برنامج AMOS24. كما قام الباحث بتقييم مقاييس الدراسة على عدة مراحل للتأكد من دقتها وإمكانية تطبيقها، ويشمل تقييم الاتساق بين المتغيرات بالاعتماد على اختبار صلاحية محتوى أدوات القياس، ثم تطبيق اختبارات الثبات الداخلي للمقاييس الدراسة باستخدام Cronbach's Alpha على مقاييس الدراسة.

(1) Structural Equation Modeling

نتائج الإحصاء الوصفي

جدول رقم (1)

الإحصاء الوصفي ومصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	AdEx	AdSp	AdUtil	AdAtt	AdTr
AdEx	3,01	1,199	*				
AdSp	2,42	1,067	0,553	*			
AdUtil	3,47	1,235	0,541	0,596	*		
AdAtt	3,19	1,213	0,694	0,710	0,690	*	
AdTr	3,48	1,124	0,588	0,807	0,622	0,808	*
AdBeh	3,41	1,096	0,489	0,369	0,424	0,445	0,412

* التعرض للإعلان AdEx، الشك في الإعلان AdSp، المنفعة المدركة للإعلان AdUtil، الاتجاهات نحو الإعلان AdAtt، الثقة في الإعلان AdTr، السلوك المحفز بواسطة الإعلان AdBeh

حيث تقل القيمة الاحتمالية لاختبار t-test عن قيمة مستوى المعنوية المعياري α ($p\text{-value} < 0.05$).

نتائج اختبارات الثبات الداخلي للمقياس المستخدم بالدراسة

يقصد بثبات المقياس الحصول على نفس القيم عند إعادة استخدام أداة القياس، وكلما زادت درجة الثبات كلما زادت الثقة في الأداة، واختبار الثبات الداخلي للمقياس تم تنفيذ عدة مراحل بدأت باختبار صدق المحتوى، ثم إجراء اختبارات الثبات إحصائياً باستخدام Cronbach's Alpha التي تعتمد على متوسط معاملات الارتباط بين بنود المقياس، وقيمتها تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، وكلما اقتربت من الواحد الصحيح دل ذلك على ثبات قوي، بينما انخفاض القيمة عن (0.7) دليل على انخفاض الثبات الداخلي (Hair et al., 1998)، واعتمدت الدراسة الحالية على أداة قياس مقسمة إلى مقاييس فرعية لقياس المكونات البنائية للنموذج، كل منها يشمل مجموعة من البنود؛ لذلك تم حساب معدل الثبات الداخلي لمجموعة بنود كل مقياس على حدة.

اختبارات الثبات باستخدام Cronbach's Alpha على مقاييس الدراسة:

تشير نتائج اختبارات الثبات الداخلي لمقاييس الدراسة إلى أن قيم معاملات ارتباط البنود بمجموع أداة القياس (الدرجة الكلية لأداة القياس) تزيد عن (0.4) باستثناء بعض البنود، حيث اعتمد الباحث على معامل ارتباط قدره (0.4) كحد أدنى لارتباط المفردة بمجموعة أداة القياس Corrected Item-Total Correlation لقبول أو حذف بعض البنود من التصميم النهائي لأداة القياس (Hair et al., 1998). وتشير النتائج بالجدول رقم (2) إلى أن قيم معاملات ألفا كرونباخ لمقاييس الدراسة تتراوح بين (0.729) لمقياس الاتجاهات نحو الإعلان، و(0.957) لمقياس الشك في الإعلان، وهي قيم تدل على ثبات مرتفع.

جدول رقم (2)

قيم معاملات ألفا كرونباخ لمقاييس الدراسة

أكواد العبارات	بنود المقياس	ارتباط البند بالدرجة الكلية للمقياس	قيمة كرونباخ ألفا في حالة حذف البند
مقياس التعرض للإعلان AdEx			
AdEx1	شاهدت إعلان الدواء أكثر من مرة.	0.573	0,900
AdEx2	لدي اهتمام بمحتوى إعلان الدواء الذي شاهدته.	0.770	0,872
AdEx3	أتذكر محتوى إعلان الدواء الذي شاهدته.	0.744	0,876
AdEx4	شاهدت إعلان الدواء بتركيز.	0.842	0,860
AdEx5	لا أتخطئ إعلان الدواء عندما يصادفني.	0.630	0,894
AdEx6	إعلان الدواء الذي شاهدته جذب انتباهي.	0.781	0,870
قيمة معامل كرونباخ ألفا لمقياس AdEx		0.879	

أكواد العبارات	بنود المقياس	ارتباط البند بالدرجة الكلية للمقياس	قيمة كرونباخ ألفا في حالة حذف البند
مقياس المنفعة المدركة لإعلان الدواء AdUtil			
AdUtil1	يساعدني إعلان الدواء على أن أهتم بحالي الصحية.	0,704	0,879
AdUtil2	يساعدني إعلان الدواء على أن أعرف المزيد عن منافع الدواء المعلن عنه.	0,779	0,864
AdUtil3	يساعدني إعلان الدواء على أن أعرف المزيد عن مخاطر الدواء المعلن عنه.	0,775	0,868
AdUtil4	يساعدني إعلان الدواء على أن أطلع على معلومات مفيدة عن الدواء المعلن عنه.	0,846	0,856
AdUtil5	يساعدني إعلان الدواء على أن أعرف ان الدواء متواجد في السوق.	0,487	0,908
AdUtil6	يساعدني إعلان الدواء على أن أتعرف على المواصفات التي أبحث عنها في الدواء.	0,701	0,880
معامل كرونباخ ألفا لمقياس AdUtil			0,888
مقياس الشك في إعلان الدواء AdSp			
AdSp 1	إعلان الدواء الذي شاهدته يقول الحقيقة.	0,845	0,951
AdSp 2	إعلان الدواء الذي شاهدته صادق.	0,849	0,951
AdSp 3	إعلان الدواء الذي شاهدته يهدف إلى الإخبار بالمعلومات.	0,856	0,950
AdSp 4	إعلان الدواء الذي شاهدته يقدم صورة حقيقية عن الدواء المعلن عنه.	0,897	0,947
AdSp 5	إعلان الدواء الذي شاهدته يمد المستهلكين بمعلومات أساسية عن الدواء المعلن عنه.	0,834	0,952
AdSp 6	إعلان الدواء الذي شاهدته يساعد في الحصول على معلومات صحيحة عن الدواء المعلن عنه.	0,865	0,949
AdSp 7	إعلان الدواء الذي شاهدته يعتبر مصدر - جدير بالثقة - عن جودة وأداء الدواء المعلن عنه.	0,826	0,953
معامل كرونباخ ألفا لمقياس إعلان الدواء AdSp			0,957
مقياس الثقة في إعلان الدواء AdTr			
AdTr 1	إعلان الدواء الذي شاهدته واضح.	0,766	0,940
AdTr 2	إعلان الدواء الذي شاهدته دقيق.	0,850	0,925
AdTr 3	إعلان الدواء الذي شاهدته جدير بالثقة.	0,883	0,919
AdTr 4	إعلان الدواء الذي شاهدته صادق.	0,895	0,917
AdTr 5	إعلان الدواء الذي شاهدته يعتمد عليه.	0,810	0,933
معامل كرونباخ ألفا لمقياس الثقة في إعلان الدواء AdTr			0,941
مقياس الاتجاهات نحو الإعلان AdAtt			
AdAtt 1	إعلان الدواء الذي شاهدته مهم لي.	0,705	0,613
AdAtt 2	إعلان الدواء الذي شاهدته أفادني.	0,687	0,621
AdAtt 3	إعلان الدواء الذي شاهدته، استمتعت به.	0,663	0,627
AdAtt 4	إعلان الدواء الذي شاهدته، أعجبتني.	0,710	0,616
AdAtt 5	إعلان الدواء الذي شاهدته، شجعتني على سوء الاستخدام.	0,258	0,746
AdAtt 6	إعلان الدواء الذي شاهدته، عديم الأهمية.	0,100	0,834
معامل كرونباخ ألفا لمقياس الاتجاهات AdAtt			0,729
مقياس السلوك المحفز بواسطة الإعلان AdBeh			
AdBeh1	أسأل الطبيب بشأن طريقة وظروف العلاج.	0,563	0,768
AdBeh2	أجمع المعلومات عن الدواء المعلن عنه.	0,613	0,752
AdBeh3	أسأل الصيدلي عن الدواء المعلن عنه.	0,664	0,738
AdBeh4	أطلب من الصيدلي العلامة التجارية للدواء المعلن عنه ولا أوافق على البديل.	0,600	0,757
AdBeh5	أشتري الدواء المعلن عنه.	0,481	0,792
معامل كرونباخ ألفا لمقياس السلوك المحفز بواسطة الإعلان AdBeh			0,800

* المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

وتعتبر النتائج مؤشراً للاتساق الداخلي للمقياس، ومن ثم يمكن القول بأن مقاييس الدراسة التي اعتمد عليها الباحث تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها، بعد حذف العبارات منخفضة الارتباط، طبقاً للجدول رقم (3)، ويمكن الاعتماد عليها بهذه الصورة في قياس متغيرات الدراسة، ومن ثم في اختبار الفروض المتعلقة بها وفي نموذج الدراسة الحالي.

تطبيق اختبارات الصلاحية بإجراء التحليل العاملي التأكيدي لأدوات القياس المستخدمة:

جدول رقم (3)
نتائج قياس ثبات الاتساق الداخلي
والصدق الذاتي لمقاييس الدراسة

م المقياس	عدد عبارات	كرونباخ ألفا قبل	عدد عبارات	كرونباخ ألفا بعد	عدد عبارات	كرونباخ ألفا بعد
AdEx 1	6	0,897	AdEx1	5	0,90	0,90
AdUtil 2	6	0,89	AdUtil5	5	0,90	0,90
AdAtt 3	6	0,729	AdAtt5,6	4	0,92	0,92
AdBeh 4	5	0,800	AdBeh5	4	0,792	0,792

* المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

جدول رقم (4)
نتائج التحليل العاملي التأكيدي لأدوات قياس متغيرات الدراسة

المقياس	المتغيرات	اختبار Bartlett	اختبار Anti-image	التباين المشترك	قيمة Eigen	نسبة التباين المفسر %	الأحمال (الأوزان)
قياس التعرض للإعلان	AdEx 2	0,870	0,892	0,700	3,593	71,88%	0,837
	AdEx 3		0,875	0,702			0,838
	AdEx 4		0,822	0,841			0,917
	AdEx 5		0,896	0,579			0,761
	AdEx 6		0,886	0,771			0,878
	AdUtil 2		0,916	0,672			0,820
مقياس المدركة للإعلان	AdUtil 3	0,885	0,880	0,763	3,657	73,13%	0,873
	AdUtil 4		0,874	0,680			0,883
	AdUtil 5		0,844	0,824			0,908
	AdUtil 6		0,935	0,617			0,786
	AdSp 1		0,894	0,788			0,888
	AdSp 2		0,895	0,794			0,891
مقياس الشك في الإعلان	AdSp 3		0,933	0,805	5,503	79,89%	0,897
	AdSp 4	**0,92	0,936	0,860			0,927
	AdSp 5		0,941	0,772			0,878
	AdSp 6		0,920	0,813			0,902
	AdSp 7		0,956	0,761			0,782
	AdTrs 1		0,865	0,718			0,847
مقياس الثقة في الإعلان	AdTrs 2	0,874	0,882	0,822	4,048	80,95%	0,907
	AdTrs 3		0,867	0,861			0,928
	AdTrs 4		0,878	0,876			0,936
	AdTrs 5		0,878	0,771			0,878
	AdAtt 1		0,772	0,844			0,919
	AdAtt 2	**0,79	0,754	0,846			0,920
مقياس الاتجاهات نحو الإعلان	AdAtt 3		0,830	0,697	3,23	80,91%	0,835
	AdAtt 4		0,818	0,850			0,922
	AdBeh 1		0,813	0,606			0,778
	AdBeh 2	**0,77	0,751	0,636			0,797
	AdBeh 3		0,727	0,718			0,847
	AdBeh 4		0,824	0,525			0,724

* المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ** معنوي عند مستوى (0.01)

يوضح الجدول رقم (4) نتائج التحليل العاملي التأكيدي للعبارات المستخدمة لقياس المكونات البنائية للنموذج، وتشير النتائج إلى ارتفاع أوزان عبارات القياس باستثناء بعض العبارات، مثل: عبارات مقياس الاتجاهات نحو الإعلان، وقد تم حذف العبارات 5 و6 ذات الأوزان المنخفضة، فتحسن نسبة التباين المشروح من (55,51%) إلى (80,9%). كذلك بالنسبة لمقياس السلوك، تم حذف العبارة AdBeh5؛ مما ترتب عليه تحسن نسبة التباين المشروح من (55,91%) إلى (62,09%).

وتشير النتائج السابقة إلى إمكانية الاعتماد على تلك المقاييس، ويترتب على ذلك الأخذ بنتائج التحليل العاملي في تصميم نموذج الدراسة الحالية؛ حيث اعتمدت الدراسة على تقييم مدى صلاحية المقاييس المستخدمة باستخدام التحليل العاملي التأكيدي؛ حتى يمكن الاعتماد عليها في اختبار نموذج الدراسة المقترح.

تقييم النموذج البنائي للدراسة

اشتمل تقييم النموذج المقترح للدراسة باستخدام تحليل المسار للحكم على جودة النموذج وتقييم الملاءمة الكلية واختبار معنوية معاملات النموذج، وقد تم استخدام أداة التحليل AMOS24. وقد شمل أهداف تحليل المسار كل من تحديد الأهمية النسبية لكل مسار، ففي حالة وجود العديد من المتغيرات المستقلة والتي تؤثر على المتغير التابع، فإن تحليل المسار يُمكن الباحث من إعطاء أوزان لتأثير هذه المتغيرات المستقلة المتعددة، كما يُسهل الرسم التوضيحي الملائم لهذا التحليل تقييم ونقد النموذج المقترح واختبار قدرته على تمثيل بيانات الدراسة.

1- الحكم على جودة النموذج وتقدير الملاءمة الكلية

ينبغي قبل اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة - والتي تم التعبير عنها

في صورة فروض - أن تجري اختبار الملاءمة الكلية للنموذج المقترح، ويهدف تقييم الملاءمة الكلية للنموذج إلى تحديد قدرة البيانات على التمثيل الجيد لكل العلاقات السببية المفترضة بالنموذج (المباشرة وغير المباشرة). وللحكم على جودة الملاءمة الكلية للنموذج المقترح، تم الاعتماد على مجموعة من معايير ومؤشرات جودة الملاءمة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها، وتعرف بـ «مؤشرات جودة الملاءمة».

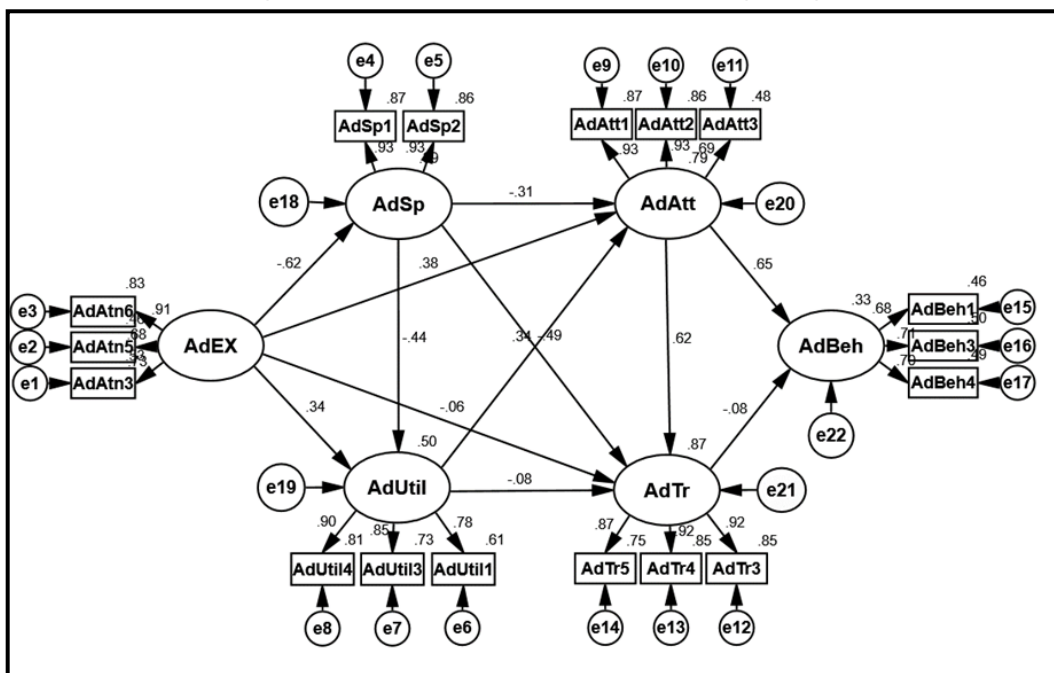
وتشير نتائج اختبار جودة الملاءمة الكلية للنموذج المقترح للدراسة إلى أهم مشكلات تطبيق تحليل المسار، وهي عندما تكون قيمة كاي2 كبيرة ودالة إحصائياً، وفي هذه الحالة تشير قيمة كاي2 الدالة إحصائياً إلى سوء مطابقة النموذج للبيانات موضع الاختبار. وتوجد عدة طرق لحل هذه المشكلة أهمها الرجوع إلى مؤشرات التعديل Modification Indices، حيث يختار الباحث المؤشرات التي تؤدي إلى تخفيض قيمة كاي2 إلى الحد الذي تصبح فيه غير دالة إحصائية، أي تشير إلى مطابقة النموذج الجيدة للبيانات، بشرط أن يعطي - استخدام مؤشرات التعديل - تفسيراً يتفق مع الخلفية النظرية لدراسته (عبد الحميد، 2002: 66).

وبعد حذف العلاقات غير المعنوية بالنموذج لتحسين قيم مؤشرات جودة النموذج، يتضح من مؤشرات الملاءمة للنموذج النهائي أن قيمة كاي2 بلغت Chi-Square = (373.297) بدرجات حرية (254) ومستوى دلالة (0.199)، أي أن كاي2 غير دالة إحصائياً، وهو ما يشير إلى ملاءمة النموذج الجيدة للبيانات، التي تدل على قبول النموذج، كما أن جميع مؤشرات جودة التوفيق (GFI, AGFI, CFI, NFI, RFI, IFI, TLI) تقع ضمن حدود القبول (أي جميعها تزيد عن 0.90)، كما أن $RMSEA = 0.037 < 0.08$ ؛ مما يشير إلى التوفيق الجيد للنموذج لتحقيق شروط مؤشرات جودة التوفيق بعد حذف العلاقات غير المعنوية، ولقد جاءت كما يلي: GFI (0.922)، AGFI (0.900)، CFI (0.980)، NFI (0.962)، RFI (0.951)، IFI (0.985)، TLI (0.984)، RMSEA (0.044).

وبعد التأكد من الملاءمة الكلية للنموذج المقبول، تم الانتقال إلى مرحلة اختبار الفروض من خلال اختبار معنوية معاملات النموذج. ويشير الشكل رقم (2) للرسم التخطيطي للمسارات التي تُعبر عن العلاقات بين متغيرات النموذج المقبول.

2- اختبار معنوية العلاقات بالنموذج:

تم فحص معاملات الارتباط المقدرة حتى يمكن شرح تطبيقاتها العملية والنظرية لتُعطي مؤشراً إحصائياً برفض أو قبول فروض الدراسة، حيث يتم الحكم على مدى صحة الفروض المتعلقة بالعلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة بالنموذج، وتشير الجداول من رقم (5) حتى رقم (8) إلى نتائج اختبار الفروض المتعلقة بالعلاقات بين متغيرات النموذج (نتائج اختبارات معاملات النموذج المقترح بالدراسة بعد استبعاد بعض العلاقات بالنموذج لتحسين جودة التوفيق).



المصدر: مخرجات برنامج AMOS24

شكل رقم (2): نتائج اختبار نموذج الدراسة

نتائج اختبارات الفروض

فيما يتعلق الفرض الأول (ف1):
يوجد أثر طردي دال إحصائياً للتعرض للإعلان على كل من: «الاستجابات المعرفية»، و«الاستجابات العاطفية» للإعلان؛ حيث إن القيمة الاحتمالية p -value تقل عن قيمة مستوى المعنوية المعياري α (p -value < $\alpha = 0.05$)، بالتالي تم قبول الفرض الرئيسي الأول عند مستوى معنوية 0.05.

ويلخص الجدول رقم (5) نتائج اختبار الفرض الأول للدراسة، حيث جاءت المعاملات المعيارية للمسارات بوجود أثر طردي دال إحصائياً للتعرض للإعلان على كل من المنفعة المدركة للإعلان والاتجاهات نحو الإعلان، وأثر عكسي دال إحصائياً على التشكك في الإعلان، أي أنه كلما زاد التعرض للإعلان بمقدار واحد صحيح، يتناقص التشكك بمقدار (0.631). وتوجد علاقة ضعيفة بين التعرض والثقة في الإعلان، جوهرية عند مستوى معنوية 0.05.

ويمكن تفسير النتيجة السابقة بأن المستهلكين الذين يتعرضون لإعلان الدواء، ويحرصون على مشاهدته وعدم تخطيه، يُدركون أهمية الإعلان وفائدته باعتباره مصدراً هاماً ورئيسياً للمعلومات عن الدواء، ويكون لديهم اتجاهات إيجابية نحو الإعلان. وقد يكون حرصهم على مشاهدة الإعلان نتيجةً لاهتمامهم بالإعلان أو اهتمامهم بالمنتج، ورغبتهم في الحصول على رد عن استفساراتهم حول الدواء من خلال مشاهدة الإعلان باعتباره مصدراً للمعلومات، ولكن العلاقة بين التعرض والثقة في الإعلان ضعيفة، وهو ما يدل على أن المستهلك عندما يشاهد الإعلان بشكل مقصود ولا يتخطاه (تعرض متعمد)، فهو يدرك منفعته من حيث المعلومات، وينخفض تشككه في الإعلان، ولديه مواقف إيجابية نحو الإعلان، ولكن هذا لا يعني أنه يثق في الإعلان.

وفيما يتعلق بالفرض الثاني: يشير الجدول رقم (6) إلى نتائج الاختبار الإحصائي للفرض الثاني، وتدل النتائج على وجود أثر دال إحصائياً «للاستجابات المعرفية للإعلان» المتمثلة في كل من: (المنفعة المدركة للإعلان، والشك في الإعلان)، على «الاستجابات العاطفية للإعلان» المتمثلة في: (الاتجاهات نحو الإعلان، والثقة في الإعلان)؛ حيث إن القيمة الاحتمالية p -value تقل عن قيمة مستوى المعنوية المعياري α (p -value < $\alpha = 0.05$)، بالتالي تم قبول الفرض الثاني فيما عدا علاقة واحدة بين المنفعة المدركة والثقة في الإعلان. كما وجدت علاقات أثر ونتيجة بين كل من الاتجاهات نحو الإعلان والثقة في الإعلان، وبين الشك في الإعلان والمنفعة المدركة.

تظهر المعاملات المعيارية للمسار بالجدول رقم (6) أن تأثير المنفعة المدركة للإعلان على الثقة في الإعلان غير جوهري، وهذا يعني أن إدراك المستهلك لمنفعة الإعلان ليس كافياً لبناء الثقة في الإعلان، وقد يرجع ذلك إلى المبالغة في النداء الإعلاني بشأن فعالية الدواء المعلن عنه.

كما يتضح من النتائج أن الشك في الإعلان يرتبط عكسياً مع كل من الثقة في إعلان الدواء والاتجاهات نحو إعلان الدواء؛ حيث إن معاملات الارتباط المعياري للعلاقة (0.539) و(0.377) على التوالي، أي أنه كلما زاد الشك في الإعلان

جدول رقم (5)*

نتائج اختبار معنوية معاملات النموذج للفرض الأول

العلاقات المفترضة	معامل الارتباط المعياري	الخطأ المعياري	قيمة (t)	قيمة (P)
التعرض للإعلان ↔ المنفعة المدركة للإعلان	0.353	0.070	5.078	**0.000
التعرض للإعلان ↔ الشك في الإعلان	-0.631	0.061	-10.277	**0.000
التعرض للإعلان ↔ الاتجاهات نحو الإعلان	0.476	0.066	7.177	**0.000
التعرض للإعلان ↔ الثقة في الإعلان	0.174	0.075	2.353	**0.019

*المصدر: مخرجات برنامج AMOS24 **معنوي عند ($\alpha < 0.01$) *معنوي عند ($\alpha < 0.05$)

جدول رقم (6)*

نتائج اختبار معنوية معاملات النموذج للفرض الثاني

العلاقات المفترضة	معامل الارتباط المعياري	الخطأ المعياري	قيمة (t)	قيمة (P)
المنفعة المدركة ↔ الثقة في الإعلان	0.089	0.056	1.770	0.062
المنفعة المدركة ↔ الاتجاهات نحو الإعلان	0.408	0.064	6.390	**0.000
الشك في الإعلان ↔ الثقة في الإعلان	-0.539	0.056	-9.632	**0.000
الشك في الإعلان ↔ الاتجاهات نحو الإعلان	-0.377	0.061	-6.144	**0.000
الشك في الإعلان ↔ المنفعة المدركة	-0.449	0.066	-6.755	**0.000
الاتجاهات نحو الإعلان ↔ الثقة في الإعلان	0.553	0.070	7.785	**0.000

*المصدر: مخرجات برنامج AMOS24 **معنوي عند ($\alpha > 0.01$) *معنوي عند ($\alpha > 0.05$)

بمقدار واحد صحيح، تتناقص الثقة في الإعلان بمقدار (0.539)، وهي علاقة منطقية، حيث يقوم المستهلك بالمعالجة المعرفية نتيجة التعرض للإعلان من حيث إدراك وتفسير محتوى الإعلان والتشكك في الرسالة الإعلانية، وهنا قد يحدث ما يزيد التشكك، فتتخفف الثقة في الإعلان، والعكس بالعكس، ولذلك لا بد من دراسة العوامل المؤثرة على تخفيض التشكك في الإعلان باعتباره استجابة معرفية هامة، كما أنه ذو تأثير جوهري على الاستجابات العاطفية للإعلان وهي (الاتجاهات والثقة). كما تظهر المعاملات المعيارية للمسار أن المتغير الأكثر أهمية في التأثير على الاتجاهات نحو الإعلان هو المنفعة المدركة، يليها التشكك في الإعلان ذو تأثير جوهري عكسي.

كما تظهر المعاملات المعيارية للمسار بالجدول رقم (6) أن العلاقة بين الاتجاهات نحو الإعلان والثقة في إعلان الدواء جوهريّة طردية، حيث معامل الارتباط المعياري للعلاقة (0.553)، وقد ترجع العلاقة الارتباطية القوية بين كل من الاتجاهات والثقة بصفتها يعبران عن الاستجابات العاطفية في النموذج.

فيما يتعلق بالفرض الثالث: يشير الجدول رقم (7) إلى نتائج الاختبار الإحصائي للفرض الثالث، وتدل النتائج على

جدول رقم (7)*

نتائج اختبار معنوية معاملات النموذج للفرض الثالث

العلاقات المفترضة	معامل الارتباط المعياري	الخطأ المعياري	قيمة (t)	قيمة (P)
الثقة في الإعلان +*** السلوك	0.067 -	0.116	0.576 -	0.579
الاتجاهات نحو الإعلان +*** السلوك	0.475	0.081	4.381	**0.000

*المصدر: مخرجات برنامج AMOS24 **معنوي عند $(0.01 > \alpha)$ *معنوي عند $(0.05 > \alpha)$

جدول رقم (8)*

نتائج اختبار معنوية معاملات النموذج للأثر غير المباشر

المتغير المستقل	المتغير الوسيط	المتغير التابع	الأثر غير المباشر على السلوك		
			المعاملات	المعاملات	القيمة الاحتمالية p-value
التعرض للإعلان	الاتجاهات نحو الإعلان AdAtt	السلوك AdBeh	0.199	0.220	0.005
الشك في الإعلان			-0.102	-0.115	0.007
المنفعة المدركة للإعلان			0.172	0.211	0.007

*المصدر: مخرجات برنامج AMOS24 **معنوي عند $(0.01 > \alpha)$ *معنوي عند $(0.05 > \alpha)$

وجود أثر دال إحصائيًا مباشر وغير مباشر لكل من الاستجابات المعرفية، والاستجابات العاطفية على «الاستجابات السلوكية» لإعلانات الدواء؛ حيث إن القيمة الاحتمالية p-value تقل عن قيمة مستوى المعنوية المعياري α ($p\text{-value} < \alpha = 0.05$)، بالتالي تم قبول الفرض الثالث جزئيًا.

تظهر المعاملات المعيارية للمسار أن الاتجاهات نحو الإعلان هي الأكبر أثرًا على السلوك المترتب على إعلان الدواء، حيث معامل الارتباط المعياري للعلاقة (0.475)، وأن العلاقة بين المتغيرين جوهريّة طردية.

وبالإضافة إلى الأثر المباشر المشار إليه أعلاه، يوجد أثر غير مباشر دال إحصائيًا لكل من التعرض لإعلان الدواء والتشكك والمنفعة المدركة من خلال الاتجاهات نحو الإعلان بمقدار (0.220) و(0.115) و(0.211) بالترتيب على السلوك الناتج عن التعرض لإعلان الدواء، كما يتضح من الجدول رقم (8).

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات ذات العلاقة

أوصت الدراسات السابقة بمزيد من البحث حول استجابات المستهلكين لإعلانات الدواء استناداً لنموذج التدرج الهرمي للتأثير HOE؛ وذلك لتحقيق مزيد من الفهم حول أثر التعرض لإعلان الدواء على استجابة المستهلك المعرفية متمثلة في: إدراكه لمنفعة الإعلان وتشككه في الإعلان، ثم أثر الاستجابات المعرفية على الاستجابات العاطفية متمثلة في: اتجاهاته نحو الإعلان، وثقته في الإعلان، وأخيراً تحديد الأثر المباشر وغير المباشر للاستجابات المعرفية والعاطفية على السلوك المحفز بواسطة الإعلان وهو الشراء الفعلي. ولقد استهدفت الدراسة الحالية اختبار استجابات المستهلكين لإعلان الدواء غير الموصوف طبقاً لنموذج التدرج الهرمي للتأثير، في سياق سوق الدواء بجمهورية مصر العربية. باستخدام تحليل نمذجة المعادلة الهيكلية، بهدف تقديم التوصيات لشركات الدواء بشأن محددات تعظيم فعالية إعلان الدواء، من حيث تحقيق الاستجابات المعرفية، والعاطفية، والسلوكية لإعلان الدواء.

وفيما يلي ملخص لمناقشة أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1- الأثر الجوهري الطردي للتعرض للإعلان على المنفعة المدركة للإعلان والاتجاهات نحو الإعلان، والأثر الجوهري العكسي على التشكك في الإعلان:

أ- يوجد أثر طردي دال إحصائياً للتعرض للإعلان على المنفعة المدركة، وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع Huh et al., (2016) بأن الانتباه لإعلانات الدواء التي لا تستلزم وصفة طبية يؤدي إلى إدراك «فائدة الإعلان»، كما يتفق مع (McCoul 2020) أنه من الآثار الإيجابية للتعرض لإعلان الدواء زيادة المعرفة بالدواء.

ب- كما يوجد أثر عكسي مباشر دال إحصائياً للتعرض لإعلان الدواء، على الشك في إعلان الدواء. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج (Huh et al., 2016) التي أيدت أن التعرض لإعلانات الدواء يؤدي إلى استجابات معرفية أهمها: «الشك في الإعلان»، وكذلك تتفق مع نتائج دراسة (Lee et al., 2015) بأن مقدار التعرض لإعلان الدواء هو أهم متنبئ بالاستجابة المعرفية للإعلان من حيث الشك في الإعلان، والاستجابة العاطفية من حيث الاتجاهات الإيجابية. وهذا يعني أن المستهلكين الأكثر تعرضاً لإعلان الدواء، هم الأقل تشككاً في إعلان الدواء، ولديهم اتجاهات إيجابية نحو إعلان الدواء.

ج- ويمكن تفسير النتائج السابقة بأن: المستهلكين الذين يتعرضون لإعلان الدواء بصورة أكبر، ويحرصون على مشاهدته وعدم تخطيه، يُدركون أهمية الإعلان وفائدته باعتباره مصدراً رئيسياً للمعلومات عن الدواء أكثر، ويكون لديهم اتجاهات إيجابية نحو الإعلان. وقد يكون حرصهم على مشاهدة الإعلان، بسبب اهتمامهم بالإعلانات بشكل عام أو اهتمامهم بالمنتج (الدواء)، ورغبتهم في الحصول على رد عن استفساراتهم حول الدواء من خلال مشاهدة الإعلان باعتباره مصدراً للمعلومات. ولكن العلاقة بين التعرض والثقة في الإعلان ضعيفة، وهو ما يدل على أن المستهلك عندما يشاهد الإعلان بشكل مقصود ولا يتخطاه (تعرض متعمد)، فهو يدرك منفعة من حيث المعلومات، وينخفض تشككه في الإعلان، ولديه مواقف إيجابية نحو الإعلان، ولكن هذا لا يعني أنه يثق في الإعلان.

د- ويمكن تقديم التوصية للشركات والمسوقين والباحثين بـ:

- تعزيز تعرض المستهلك لإعلانات الدواء من خلال تطوير محتوى معرفي للإعلان يحتوي على معلومات حول منافع الدواء، بالإضافة للجاذبية الفنية، وتنوع نداءات الإعلان؛ حتى ينجح في جذب انتباه واهتمام المستهلك، فيكون مفيداً ومسلماً في نفس الوقت، ويترتب عليه طبقاً لنتائج الدراسة الحالية تعزيز الاستجابات المعرفية والعاطفية.
- إجراء مزيد من البحوث والدراسات لاختبار العوامل المؤثرة على اهتمام المستهلكين وانتباههم لإعلان الدواء، منها: عوامل متعلقة بالإعلان، مثل: النداءات الإعلانية، واستخدام المؤثرين عبر وسائل التواصل الاجتماعي، وعوامل متعلقة بالمستهلك، مثل: استحواذ الإعلان، واستحواذ المنتج، ومستوى الوعي الصحي، والخصائص الديموغرافية.

2- الأثر الدال إحصائياً للاستجابات المعرفية للإعلان» المتمثلة في كل من: (المنفعة المدركة للإعلان، والشك في الإعلان)، على «الاستجابات العاطفية للإعلان» المتمثلة في: (الاتجاهات نحو الإعلان، والثقة في الإعلان)، باستثناء أثر المنفعة على الثقة. كما وجدت علاقات أثر ونتيجة بين كل من الاتجاهات نحو الإعلان والثقة في الإعلان، وبين الشك في الإعلان والمنفعة المدركة.

أ- في إطار العوامل المؤثرة على الاتجاهات نحو إعلان الدواء، فإن اتجاه المستهلكين نحو إعلان الدواء غير الموصوف يرتبط جوهرياً بالتقييمات المعرفية للمستهلكين، مثل: «فائدة المعلومات في إعلان الدواء»، و«التشكك تجاه إعلان الدواء»: - يوجد أثر دال إحصائياً للمنفعة المدركة للإعلان على الاتجاهات نحو الإعلان، وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع كل من: (Huh et al., 2004a, 2004b, 2004c; Obermiller et al., 2005; Ju, 2017)، التي توصلت دراساتهم إلى أن اتجاه المستهلكين نحو إعلان الدواء غير الموصوف يرتبط جوهرياً بالتقييمات المعرفية للمستهلكين، مثل: «فائدة المعلومات في إعلان الدواء».

- كما أن الاتجاهات نحو إعلانات الدواء غير الموصوف طبقاً للدراسة الحالية، ترتبط سلباً بالتشكك في إعلان الدواء، وهذا يتفق مع دراسة (Lee et al., 2015)، كما يتفق مع دراسة (Ju 2017) التي توصلت إلى وجود تأثير جوهري للشك في إعلان الدواء الموصوف على الاتجاهات نحو الإعلان من حيث إدراك فعالية الرسالة الإعلانية. وأوصت بتخفيض الآثار السلبية للشك في الإعلان من خلال تقديم معلومات تتعلق بمخاطر الدواء بشكل واضح في الإعلان. كما اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة (Obermiller et al., 2005) بأن المستهلكين المتشككين في الإعلان، لديهم اتجاهات سلبية نحو الإعلان.

- كما يوجد أثر دال إحصائياً للشك في الإعلان على الثقة في الإعلان، وهي علاقة عكسية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Ball et al., (2009) بأن من أهم مقدمات الثقة في الإعلان هي «المصادقية المدركة لإعلانات الأدوية الموصوفة كمصدر للمعلومات الصحية». ويمكن تفسير ذلك بأن Ball et al., (2009) عرفوا المصادقية المدركة للإعلان بأنها: «الميل لتصديق ادعاءات الإعلان»، وبالتالي يمكن اعتبار الشك الإعلان مقياس المصادقية المدركة معكوساً.
- ويمكن تفسير النتائج السابقة بأن: المبالغة في الرسائل الإعلانية المتعلقة بفعالية الدواء التي يتم عرضها في الإعلانات بشكل عام، وفي إعلان الدواء بشكل خاص، أدت إلى تعميم الإدراك السلبي، والميل لعدم تصديق ادعاءات الإعلان، وبالتالي تكوين اتجاهات سلبية نحو الإعلان.
- ويمكن تقديم التوصية للشركات والمسوقين والباحثين بـ:
 - ضرورة تحري الدقة وعدم المبالغة في الرسائل الإعلانية المتعلقة بفعالية الدواء التي يتم عرضها في إعلان الدواء؛ حتى يظل إعلان الدواء مصدراً موثقاً للمعلومات.
 - ضرورة عمل بحوث سوق للتعرف على المعلومات التي يتوقع المستهلك الحصول عليها من الإعلان.
 - دراسة العوامل التي قد تؤثر على التشكك في الإعلان (الإدراك المعرفي السلبي)، منها: أسلوب تقديم الرسالة الإعلانية، أو قد تكون عوامل متعلقة بالمستهلك لها علاقة بخبرات سابقة سلبية.

3- في إطار العلاقات بين كل من الاتجاهات نحو الإعلان والثقة في الإعلان، وبين الشك في الإعلان والمنفعة المدركة.

- أهم العوامل المؤثرة إيجابياً على المنفعة المدركة لإعلان الدواء هي التعرض لإعلان الدواء، وسلبياً هي التشكك في إعلان الدواء.
- وجود أثر عكسي مباشر دال إحصائياً للشك في الإعلان على المنفعة المدركة للإعلان، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج (DeLorme et al., 2009; Diehl et al., 2007; Huh et al., 2012)، بأن التشكك في الإعلان يخفض التأثير الإقناعي للإعلان، كما اتفقت مع دراسات (Diehl et al., 2007, 2008, 2010) في أن الشكوك في إعلانات الدواء مرتبطة سلبياً بأهمية الإعلان كمصدر للمعلومات، كما تتفق نتائج الدراسة الحالية بشأن العوامل المؤثرة بشكل جوهري على الثقة في إعلان الدواء، فأشارت دراسات (Huh et al., 2016; Lee et al., 2015) إلى أن الثقة مرتبطة بالاتجاهات نحو الإعلان.
- يمكن تفسير النتائج السابقة بأنه: قد يعتمد المستهلكون التعرض لإعلان الدواء؛ نظراً لأنهم الأقل تشككاً (الذين يميلون لتصديق محتوى إعلان الدواء)، وبالتالي يكونون أكثر إدراكاً لفائدة الإعلان كمصدر هام ورئيسي للمعلومات عن الدواء. وبأنه قد تعتبر الاتجاهات الإيجابية نحو إعلان الدواء هي المقدمة الأكثر أهمية في تكوين الثقة، لأن الثقة مكون عاطفي أكثر تعقيداً من الاتجاهات من حيث: المدة الزمنية، والخبرات الإيجابية المتراكمة المطلوبة، ومستوى وطبيعة الولاء للعلامة التجارية كمقدمات معززة للثقة.
- ويمكن تقديم التوصية للشركات والمسوقين والباحثين بضرورة تعزيز العوامل التي تخفض من التشكك في الإعلان، وتعزيز من المنفعة المدركة، وضرورة بحثها ودراستها على المستوى الأكاديمي والتطبيقي، ومنها: أنواع النداءات الإعلانية، ومستوى الوعي الصحي، ومستوى استحواذ الإعلان. وضرورة دراسة العوامل المؤثرة على الثقة في إعلان الدواء في سياق السوق المصري، سواء كانت عوامل خاصة بالمستهلك أو الشركة. وطبقاً للدراسات السابقة كانت الثقة بالشركة، والثقة بالعلامة التجارية، والثقة بالمؤثرين والمشاهير من مقدمي الإعلان هي العوامل الأهم من حيث الأثر الإيجابي على الثقة في الإعلان.

4- يوجد أثر دال إحصائياً للاستجابات العاطفية على «الاستجابات السلوكية لإعلانات الدواء»، متمثلاً في: أثر مباشر للاتجاهات نحو الإعلان، وأثر غير مباشر للثقة في الإعلان.

- أ- وهو ما يتفق مع نتائج الدراسات السابقة، من حيث إنهما يمثلان دائماً مقدمات هامة للتنبؤ بالنتائج السلوكية المتوقعة للتعرض للإعلان. كما يوجد أثر دال إحصائياً غير مباشر لكل من: (التعرض للإعلان – المنفعة المدركة للإعلان) على السلوك من خلال الاتجاهات نحو الإعلان.

ولقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة كما يلي: (Muehling, 1987; Huh & Becker, 2005; Pollay and Mittal, 1993; Deshpande et al., 2004; Lee et al., 2007; Yuan, 2008; Herzstein et al.,

;Aikin et al., 2016; Gaski & Etzel, 1986; 2004; Huh & Shin, 2014; Lee et al., 2015; Peyrot et al., 1998 (Huh & Becker, 2004).

ب- اتفقت نتائج الدراسة الحالية في أن أهم مقدمات السلوك المحفز بواسطة إعلان الدواء غير الموصوف «الاتجاهات نحو إعلان الدواء الموصوف»، وأنه مرتبط بشكل إيجابي بالسلوك التي يحث عليها إعلان الدواء (Lee et al., 2015; Huh et al., 2016).

ج- كما يوجد أثر غير مباشر دال إحصائياً للتعرض لإعلان الدواء على السلوك المحفز بواسطة الإعلان، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة (Savelli, 2020) من حيث إن الانتباه الفعال للرسالة الإعلانية من خلال إعلان الدواء يزيد من تفضيل المنتج.

د- كما يوجد أثر غير مباشر دال إحصائياً للمنفعة المدركة لإعلان الدواء من خلال الاتجاهات نحو إعلان الدواء على السلوك الناتج عن التعرض لإعلان الدواء، وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة التي أيدت نتائجها وجود أثر للفائدة المدركة لإعلانات الدواء في خلق استجابات الإعلان السلوكية (DeLorme et al., 2009; Deshpande et al., 2004).

هـ- يمكن تفسير أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في كل من: أن إعلانات الدواء تقوم بدورها الإقناعي بواسطة التأثير على المستهلكين؛ حتى يفكروا أولاً في المعلومات المقدمة من خلال إعلانات الدواء «استجابات معرفية»، ثم يقومون بتقييم أحكامهم «استجابات عاطفية»، ثم يقومون باستجابات سلوكية متنوعة.

يمكن تقديم التوصية للشركات والمسوقين والباحثين بـ:

ضرورة تتبع المستهلكين الأكثر مشاهدة لإعلان الدواء، والمتابعة لمواقع التواصل الاجتماعي ذات العلاقة، وتزويدهم بمزيد من المعلومات الصحيحة لتعزيز المصدقية المدركة؛ مما يؤدي إلى زيادة المنفعة المدركة للإعلان؛ مما يؤدي إلى تحقيق أثر إيجابي على الاتجاهات نحو الإعلان، وبالتالي تحقيق السلوك المستهدف من المستهلكين.

ويمكن تلخيص أهم توصيات الدراسة المقدمة إلى شركات الدواء بتنفيذ إعلانات الدواء بالشكل الذي يساعد على بناء الاتجاهات الإيجابية نحو الإعلان وتحقيق الشراء الفعلي بعد مشاهدة الإعلان، واستناداً لنتائج الدراسة يمكن لشركات الإعلان أن تحقق ذلك من خلال ثلاثة محاور رئيسية:

- المحور الأول: تعزيز الانتباه للإعلان من خلال: جاذبية الإعلان، وكثافة التعرض، وتعدد الوسائل.
- المحور الثاني: تعزيز المنفعة المدركة من خلال: تعزيز المحتوى المعرفي، ومراعاة المصدقية به.
- المحور الثالث: تعزيز الثقة في الإعلان من خلال: تصميم الإعلان كمصدر موثوق يعتمد المستهلك عليه في الحكم والتقييم، وبالتالي حدوث سلوك الشراء الفعلي بناء على ثقته في محتوى الإعلان، ويمكن تحقيق ذلك بالاستعانة بمتخصصين من الأطباء المشاهير من ذوي السمعة، ومصدراً للثقة في المجتمع للظهور في إعلانات الدواء وتقديم معلومات متخصصة ودقيقة.

مقترحات لبحوث مستقبلية

- 1- اختبار العوامل الأخرى التي قد تكون مسؤولة عن تفسير التغيرات التي تحدث في المنفعة المدركة للإعلان، التي قد يكون منها عوامل أخرى لم يتم اختبارها في النموذج وتؤثر على تصديق محتوى الإعلان، وتوصي الدراسة باختبار أثر الخصائص الشخصية والعوامل السيكوجرافية باعتبارها من العوامل المؤثرة على الميل للتصديق لمحتوى الإعلان بشكل عام، فلا بد من اختبارها في سياق إعلان الدواء.
- 2- اختبار أثر العوامل المؤثرة على الانتباه لإعلان الدواء التي اختبرتها الدراسات السابقة، منها: استحواذ الإعلان، واستحواذ المنتج، والوعي الصحي.
- 3- اختبار الإطار المقترح للدراسة، وتطبيقه على فئات أخرى من السلع الدوائية.
- 4- دراسة مستوى الاستحواذ (مرتفع- منخفض)، ومستوى الانتباه (مرتفع- منخفض) كمتغيرات معدلة في العلاقة.

المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية:

- العباسي، عبد الحميد. (2002). *التحليل الإحصائي المتقدم باستخدام SPSS*. القاهرة: معهد الدراسات والبحوث الإحصائية، جامعة القاهرة.
- رجب، جيهان عبد المنعم؛ والصعيدى، ريهام إبراهيم؛ وورزة، وسام يحيى. (2019). «أثر الحكم الأخلاقي بوصفة متغيراً معدلاً للعلاقة بين إدراك المستهلك واستجابته للإعلان الصادم»، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، مجلد 26، عدد 2، 265 - 310.

ثانياً- المراجع باللغة الأجنبية:

- Aikin, K. J.; Sullivan, H. W.; O'Donoghue, A. C. & Betts, K. R. (2016). "Consumer perceptions of prescription and over-the-counter drug advertisements with promotional offers", *Health Marketing Quarterly*, 33 (4), 291-306.
- Bradley, L. R. & Zito, J. M. (1997). "Direct-to-consumer prescription drug advertising", *Medical Care*, 35 (1), 86-92.
- Brownfield, E. D.; Bernhardt, J. M.; Phan, J. L.; Williams, M. V. & Parker, R. M. (2004). "Direct-to-consumer drug advertisements on network television: An exploration of quantity, frequency, and placement", *Journal of Health Communication*, 9, 491-497.
- Burak, L. J. & Damico, A. (2000). "College students' use of widely advertised medications", *Journal of American College Health*, 49(3), 118-121.
- Cronbach, L. J. (1951). "Coefficient alpha and the internal structure of tests", *Psychometrika*, 16 (3), 297-334.
- DeLorme, D. E.; Huh, J. & Reid, L. N. (2009). "Direct-to-consumer advertising skepticism and the use and perceived usefulness of prescription drug information sources", *Health Marketing Quarterly*, 26 (4), 293-314.
- DeLorme, D. E.; Huh, J. & Reid, L. N. (2011). "Source selection in prescription drug information seeking and influencing factors: Applying the comprehensive model of information seeking in an American context", *Journal of Health Communication*, 16 (7), 766-787.
- DeLorme, D. E.; Huh, J.; Reid, L. N. & An, S. (2010). "The state of public research on over-the-counter drug advertising", *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 4 (3), 208-231.
- DeLorme, D. E.; Huh, J.; Reid, L. N. & An, S. (2011). "Advertising in health communication: Promoting pharmaceuticals and dietary supplements to American consumers. In T. L. Thompson, R. Parrott & Jon F. Nussbaum (Eds.), *The Routledge Handbook of Health Communication*, 2nd ed., 268-290. New York, NY: Routledge.
- Deshpande, A. D.; Menon, A. M.; Perri III, M. & Zinkhan, G. M. (2004). "Direct-to-consumer advertising and its utility in health care decision making: A consumer perspective", *Journal of Health Communication*, 9 (6), 499-513.
- Diehl, S.; Mueller, B. & Terlutter, R. (2007). «Skepticism toward pharmaceutical advertising in the U.S. and Germany: Cross-Cultural Buyer Behavior», *Advances in International Marketing*, 18, 31-60.
- Diehl, S.; Mueller, B. & Terlutter, R. (2008). «Consumer responses towards non-prescription and prescription drug advertising in the U.S. and Germany», *International Journal of Advertising*, 27 (1), 99-131.

- Diehl, S.; Terlutter, R.; Chan, K. & Mueller, B. (2010). "A crosscultural and gender-specific examination of consumer skepticism toward advertising in general vs. pharmaceutical advertising: Empirical evidence from the U.S., Germany, and China (Hong Kong)", In R. Terlutter, S. Diehl & S. Okazaki (Eds.), *Advances in Advertising Research: Cutting-edge International Research*, 1, 297–312. Heidelberg, Germany: Gabler Verlag.
- Dieringer, N. J.; Kukkamma, L.; Somes, G. W. & Shorr, R. I. (2011). "Self-reported responsiveness to direct-to-consumer drug advertising and medication use: results of a national survey", *BMC Health Services Research*, 11 (1), 1-7.
- Feiz, D.; Fakharyan, M.; Reza Jalilvand, M. & Hashemi, M. (2013). "Examination of the effect of TV advertising appeals on brand attitudes and advertising efforts in Iran", *Journal of Islamic Marketing*, 4 (1): 101- 125.
- Gaski, J. F. & Etzel, M. J. (1986). "The index of consumer sentiment toward marketing", *Journal of Marketing*, 50(3), 71-81.
- Habash, R. & Al-Dmour, H. (2020). "Factors influencing the intention to buy over-the-counter medicines: Empirical study", *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 14 (2), 305–323.
- Hair, J. F.; Anderson, R. E.; Tatham, R. L. & Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. 5th ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Herzenstein, M.; Misra, S. & Posavac, S. S. (2004). "How consumers' attitudes toward direct-to-consumer advertising of prescription drugs influence ad effectiveness, and consumer and physician behavior", *Marketing Letters*, 15 (4), 201–212.
- Huh, J. (2003). "Perceived effects, mediating influences, and behavioral outcomes of direct-to-consumer prescription drug advertising: applying the third-person effect framework", *PhD Dissertation*, Department of Advertising and Public Relations, University of Georgia, Athens, GA.
- Huh, J. & Becker, L. B. (2005). "Direct-to-consumer prescription drug advertising: Understanding its consequences", *International Journal of Advertising*, 24 (4), 441–466.
- Huh, J.; DeLorme, D. E. & Reid, L. N. (2004). "Media credibility and informativeness of direct-to-consumer prescription drug advertising", *Health Marketing Quarterly*, 21 (3), 27-61
- Huh, J.; DeLorme, D. E. & Reid, L. N. (2004). "The information utility of DTC prescription drug advertising", *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 81 (4), 788–806.
- Huh, J.; Delorme, D. E. & Reid, L. N. (2004). "The third-person effect and its influence on behavioral outcomes in a product advertising context: The case of direct-to-consumer prescription drug advertising", *Communication Research*, 31 (5), 568-599.
- Huh, J.; DeLorme, D. E. & Reid, L. N. (2005). "Factors affecting trust in online prescription drug information and impact of trust on behavior following exposure to DTC advertising", *Journal of Health Communication*, 10, 711–731.
- Huh, J.; Delorme, D. E. & Reid, L. N. (2006). "Perceived third-person effects and consumer attitudes on prevetting and banning DTC advertising", *Journal of Consumer Affairs*, 40 (1), 90-116.
- Huh, J.; DeLorme, D. E. & Reid, L. N. (2012). "Skepticism towards DTC advertising: A comparative study of Korean and Caucasian Americans", *International Journal of Advertising*, 31 (1), 147–168. doi: 10.2501/ija-31-1-147-168.

- Huh, J.; Delorme, D. E. & Reid, L. N. (2016). "A model of consumer response to over-the-counter drug advertising: antecedents and influencing factors", *Journal of Health Communication*, 21(1), 109-117.
- Huh, J. & Shin, W. (2014). "Trust in prescription drug brand websites: Website trust cues, attitude toward website, and behavioral intentions", *Journal of Health Communication*, 19 (2), 170–191.
- Ju, I. (2017). "The effects of advertising skepticism in consumer prescription drug advertising", *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 411–395 (4)11.
- Kamal, S.; Holmberg, C.; Russell, J.; Bochenek, T.; Tobiasz-Adamczyk, B.; Fischer, C. & Tinnemann, P. (2015). "Perceptions and attitudes of Egyptian health professionals and policy-makers towards pharmaceutical sales representatives and other promotional activities", *PloS one*, 10 (10), e0140457.
- Lavidge, R. J. & Steiner, G. A. (1961). "A model for predictive measurements of advertising effectiveness", *Journal of Marketing*, 25 (6), 59–62.
- Lee, B.; Salmon, C. T. & Paek, H. J. (2007). "The effects of information sources on consumer reactions to direct-to-consumer (DTC) prescription drug advertising: A consumer socialization approach", *Journal of Advertising*, 36 (1), 107–119.
- Lee, M.; King, K. W. & Reid, L. N. (2015). "Factors influencing consumers' attitudinal and behavioral responses to direct-to-consumer and over-the counter drug advertising", *Journal of Health Communication*, 20 (4), 431–444.
- Lipsky, M. S. & Taylor, C. A. (1997). "The opinions and experiences of family physicians regarding direct-to-consumer advertising", *Journal of Family Practice*, 45, 495-499.
- MacKenzie, S. B. & Lutz, R. J. (1989). "An empirical examination of the structural antecedents of attitude toward the ad in an advertising pretesting context", *Journal of Marketing*, 53, 48–65. doi: 10.2307/1251413
- McCoul, E. D. (2020). "Direct-to-consumer advertising of over-the-counter sinonasal remedies: A history of mixed messages. *The Laryngoscope Contemporary Review*, 130 (9), 2114.2119-
- Mekawie, N. & Hany, A. (2019). "Understanding the factors driving consumers' purchase intention of over the counter medications using social media advertising in Egypt: A Facebook advertising application for cold and Flu products", *Procedia Computer Science*, 164, 698–705.
- Menon, A. M.; Deshpande, A. D.; Perri, M. III & Zinkhan, G. M. (2003a). "Consumers' attention to the summary in print direct-to-consumer advertisements: Perceived usefulness in patient-physician discussions", *Journal of Public Policy & Marketing*, 22 (2), 181–191.
- Menon, A. M.; Deshpande, A. D.; Zinkhan, G. M. & Perri III. M., (2004). "A model assessing the effectiveness of direct-to-consumer advertising: Integration of concepts and measures from marketing and healthcare", *International Journal of Advertising*, 23, 91–118.
- Mustafa, M. (2011). "An investigation of Egyptian consumers' attitudes towards ethical issues in advertising", *Journal of Promotion Management*, 17 (1): 42-60.
- Muehling, D. D. (1987). "An investigation of factors underlying attitude-toward-advertising-in-general", *Journal of Advertising*, 16 (1), 32–40.
- Mukherjee, A.; Limbu, Y.; Ball, J. & Mackert, M. (2013). "Pharmaceutical advertising practitioners' approach to trust and emotion", *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 7(3), 244–264.

- Obermiller, C., & Spangenberg, E. R. (1998). Development of a scale to measure consumer skepticism toward advertising. *Journal of Consumer Psychology*, 7(2), 159–186.
- Obermiller, C., Spangenberg, E., & MacLachlan, D. L. (2005). Ad skepticism: The consequences of disbelief. *Journal of Advertising*, 34(3), 7–17.
- Peyrot, M.; Alperstein, N. M.; Doren, D. V. & Poli, L. G. (1998). "Direct-to-consumer ads can influence behavior: Advertising increases consumer knowledge and prescription drug requests", *Marketing Health Services*, 18 (2), 26–32.
- Pollay, R. W. & Mittal, B. (1993). "Here's the beef: Factors, determinants, and segments in consumer criticism of advertising", *Journal of Marketing*, 57 (3), 99–114.
- Sabah, A.; Abbas, A.; Tanwir, S.; Ahmed, F. R.; Arsalan, A.; Arif, A. & Rizvi, S. A. (2014). "Consumer's perception regarding pharmaceutical product packaging: A survey of Pakistan", *International Journal of Pharm Analytical Research*, 3 (1), 118–125.
- Savelli, M. R. (2020). "How the operationalization of exposure impacts studies on direct-to-consumer advertising of prescription drugs", *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 14(3), 409–424.
- Soh, H.; Reid, L. N. & King, K. W. (2009). "Measuring trust in advertising: Development and validation of the ADTRUST scale", *Journal of Advertising*, 38(2), 83–103.
- Vakratsas, D. & Ambler, T. (1999). "How advertising works: What do we really know?", *Journal of Marketing*, 63, 26–43.
- Ventola, C. L. (2011). "Direct-to-consumer pharmaceutical advertising: therapeutic or toxic?", *Pharmacy and Therapeutics*, 36(10), 669.
- Wells, J. S.; Bergin, M.; Van Hout, M. C.; McGuinness, P.; De Pleissisc, J.; Rich, E. & Gooney, M. A. (2018). "Purchasing over the counter (OTC) medicinal products containing codeine-easy access, advertising, misuse and perceptions of medicinal risk", *Journal of Pharmacy and Pharmaceutical Sciences*, 21 (1), 286–295.
- Yuan, S. (2008). "Public responses to direct-to-consumer advertising of prescription drugs", *Journal of Advertising Research*, 48 (1), 30–41.

A Proposed Model of Consumer Cognitive, Affective and Behavioral Responses to Over-the-Counter Drugs Advertisements

Reem Mohamed Elalfy, M.Sc., Ph.D.

Associate Professor, Business Administration Department

Faculty of Business, Ain Shams University, Egypt

reemphd@yahoo.com

ABSTRACT

Aim of the Paper: This study tested consumer responses to Over-the-Counter drug advertising (OTCA) -based on Hierarchy of Effects Model- from ad attention leading to cognitive responses, then affective responses, finally to behavioral outcome, to provide insight into an area of pharmaceutical advertising.

Sample and Data: data were collected through a questionnaire from a sample of 382 post graduate students. Structural equation modeling analysis of data was conducted.

Results: the results provide consistent support for the model, with good model—data fit. All proposed paths were significant, and analyses consistently supported the model, from key antecedent OTCA exposure to the intermediate cognitive effect variables, from cognitive responses to affective responses, and from affective responses to the final ad outcome. Ad attention was significantly related to both cognitive and affective responses to different degrees, with stronger links to cognitive responses; and Ad-prompted actions were influenced by ad attitude. This is consistent with the findings of previous studies in that advertisements play their persuasive role by influencing consumers so that they first think about the information presented through drug advertisements as “cognitive responses”, then they evaluate their judgments as “emotional responses” and then make various behavioral responses.

Conclusion: The role of exposure to nonprescription drug advertising in predicting attitude toward OTCA and behavior outcomes should be noted by pharmaceutical marketers.

Keywords: *Hierarchy of Effects Model, Over-the-Counter Advertising, Ad Exposure, Cognitive and Affective Responses, Cognitive Responses, Ad-prompted Actions, Ad Trust, Ad Attitude, Ad Skepticism.*

التشجيع على الإبداع كمتغير وسيط في العلاقة بين المنظمات المتعلمة والأداء التنظيمي دراسة حالة بالتطبيق على مؤسسه مجدي يعقوب لأمراض وأبحاث القلب

هبة عاطف أحمد

مدرس إدارة الأعمال

كلية الدراسات التجارية وإدارة الأعمال

الجامعة المصرية للتعليم الإلكتروني الأهلية

جمهورية مصر العربية

الملخص

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى توافر أبعاد منظمات التعلم في مركز مجدي يعقوب للقلب بأسوان، ومحاولة تحديد مستوى تأثير كل سمة من سمات تلك المنظمات في دعم ثقافته الإبداع والتطوير لدى الموارد البشرية. تحديد مدى أثر ثقافته الفكر الإبداعي على تحسين الأداء التنظيمي من خلال تطور أداء المورد البشري، كما هدفت إلى الاستفادة من مفهوم المنظمة المتعلمة في تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية العاملة في المنظمة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

ولغرض الدراسة تم تصميم استبانة وتم توزيعها على عينه طبقية عشوائية من العاملين عددهم 251 ما تمثل نسبته 35% من المجموع الكلي، وبما يمكن من تمثيل المجتمع تمثيلاً دقيقاً، وتم عمل اختبار Cronbach's Alpha لقياس صدق وثبات محتوى استبانة الدراسة، والاتساق الداخلي بين متغيرات البحث (كأبعاد فرعية)، وكذلك إجراء التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis لاختبار العلاقات بين المحاور الرئيسية وأبعادها المكونة لها، واستخدام المقاييس الوصفية (المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، وقوة الاتجاه، ومعامل الاختلاف، والرتبة) لتوضيح قيم المتوسط وتباين الآراء حول عناصر الاستبانة، وتحليل معامل ارتباط سيرمان (Spearman Correlation) لقياس الارتباط بين المحاور، وتحليل المسارات Path Analysis لبيان العلاقة المباشرة بين المتغير التابع الأداء التنظيمي والمتغير المستقل المنظمة المتعلمة، وكذلك العلاقة غير المباشرة عبر وسيط (متغير الإبداع)، وأخيراً اختبار متوسط عينة واحدة One Sample T Test لقياس تأثير المتغير المستقل والمتغير الوسيط على المتغير التابع.

تم إجراء التحليل الإحصائي باستخدام الحزمة الإحصائية Statistical Package For Social Sciences - Ver. (26.0) (SPSS)، وحزمة البرمجة الإحصائية Stata-Ver. 16 لرسم تحليل المسارات.

وبينت نتائج الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لجميع فروض الدراسة عند مستوى الدلالة (0.01) للمنظمة المتعلمة في تبني استراتيجيات التغيير التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى أن ثقافة الإبداع تحسن الأداء التنظيمي، وثقافة الحوار تساعد على خفض دوران العمالة وتفعيل دور المنظمة في مؤسسه مجدي يعقوب لأمراض وأبحاث القلب كمنظمة متعلمة.

الكلمات المفتاحية: سمات منظمات التعلم، التعلم التنظيمي، الإبداع، الأداء التنظيمي.

المقدمة

نتيجة للتطور الهائل والعولمة والثورة الكبيرة في العلم وتكنولوجيا المعلومات التي أصبحت تمثل التحديات التي تواجهها المنظمات بشكل مستمر مما جعل هذه المنظمات تعمل على تبني مداخل ومفاهيم إدارية متطورة وحديثة لمواجهة كل هذه التحديات. ومن هذه المفاهيم الحديثة والملائمة هو مفهوم المنظمات المتعلمة، أي المنظمات التي تدعو إلى الاهتمام بالتعلم والتدريب للعاملين بها والاهتمام برأس المال الفكري الذي يعد من أهم عناصر المنظمة ومن أهم عناصر الإنتاج



بها والاهتمام بتمكين العاملين , ولأن المنظمة تهتم بتحقيق أهدافها من حيث الالتزام بخدمة المجتمع على أتم وجه وهذه الأهداف تكون مرتبطة بشكل كبير بمدى فاعلية العاملين بها وفاعلية وكفاءه أدائهم، لذا وجب عليها الالتزام بتطبيق كل هذه الخصائص والسمات التي تؤثر بشكل مستمر وتعمل على توليد المعرفة والابتكار لدى العاملين بالمنظمة مما يعود بالنفع على نجاح المنظمات بشكل عام.

وتسعى المنظمات التي تتبنى مفهوم المنظمة المتعلمة إلى توفير فرص التعلم المستمر والتدريب والتأهيل للموارد البشرية العاملة ليكونوا موارد بشرية متعلمة قادرة على تحقيق الأهداف وخدمة المجتمع، ولابد من التأكيد من أن الإنسان كائن متعلم، ويمتلك قدرة فائقة على التعلم؛ ولا يوجد دليل على ذلك أفضل من حواسه الخمس التي تمكنه من تلقي المعلومات، وتمثل السمة الأولى لدماعه في قدرته القوية على تلقي أكبر قدر ممكن من المعلومات أو المعرفة التي تمثل المحتوى الأساسي للتعلم (نجم، 2008).

وبالتالي يجب ربط أداء العاملين بمستوى المنظمة وتشجيع البحث والحوار والمشاركة والإبداع، ويعتمد نجاح المنظمات في تحقيق البقاء والاستمرار على مقدرتها على التحول إلى منظمات متعلمة (الشريفي، والصرايرة، والناظر، 2012: 210)، حيث تكون مقدرتها على تحفيز العاملين أكبر، وبالتالي تنمية قدراتهم وتحقيق النتائج المرغوبة من كلا الطرفين سواء المنظمة أو العاملين .

مشكلة الدراسة

بسبب التطور الهائل في العصر الحالي واحتدام المنافسة بين المنظمات وزيادة الحاجة لخدمة المجتمع وسد احتياجات المواطنين بالطريقة التي تختفي معها الفجوة فيما بين النقص والاحتياجات لدى بعض أفراد المجتمع وبين المتوفر بالفعل من جهة المنظمات الخدمية بالمجتمع، وكل هذا يتوقف على كيفية خدمة المجتمع بكفاءة تعتمد على كفاءه وفعالية الموارد البشرية العاملة التي تقوم بتنفيذ ذلك، مما جعل من الضروري محاولة التصدي لتلك المنافسات بسلح قوي لكسب رضا ولاء العملاء، وهذا ما دفع بمنظمات الأعمال إلى تبني العديد من الاستراتيجيات والآليات الحديثة لمواجهة المنافسة وذلك عن طريق محاولة تأهيل الكوادر البشرية بسلوكيات مميزة والتصدي لكل التحديات بمزيد من الابتكار والإبداع ولعل من طرق زيادة سلوكيات الإبداع والابتكار لدى العاملين وخلق موارد بشرية متعلمة قادرة هو توفير المنظمة للدعم والفرصة للتعلم وتطوير الذات والتدريب الدائم وإعادة صياغة وظائف الإدارة في ضوء المعطيات والفكر الجديد وكل هذه السمات تندرج تحت مسعى المنظمات المتعلمة. وعلى الرغم من قناعة منظمات الأعمال اليوم بأن استثمار المنظمة في التعلم التنظيمي يساعد على تحسن أدائها باستمرار وبذلك يصبح الجهد المبذول في التعلم التنظيمي اليوم سينعكس على أداء المنظمة غداً، إلا أن مفهوم المنظمة المتعلمة لا يزال جديداً بالنسبة للعديد من منظمات الأعمال المعاصرة. حيث لا تدرك إدارات هذه المنظمات أهمية تحقيق خصائص وأبعاد المنظمة المتعلمة وأهميتها ودورها في تحسين الأداء التنظيمي.

لذلك نستطيع القول إن المنظمة المتعلمة هي منظمه القرن الحديث ومن هنا أصبح التحول إلى المنظمة المتعلمة هو تحول ضروري لمواجهة التحديات الكبرى التي تواجه منظمات الأعمال خصوصاً في الوقت الراهن.

حيث أثبتت العديد من الدراسات والأبحاث (جبران، 2011: 9)، (محمد، 2017: 39) إلى أهمية المنظمات المتعلمة ودورها الكبير في خلق الموارد البشرية المتعلمة والمؤهلة لمواجهة التغيرات المحيطة باستمرار نتيجة لتحسين أدائهم والدعم الدائم لتطوير سلوكهم، مما يؤهل المنظمة للحصول على ميزه تنافسيه في بيئة العمل.

ويعد (Peter Senge) من أوائل العلماء الذين أهتموا بمصطلح المنظمة المتعلمة ودور المنظمة في التكيف مع التطورات المحيطة. وبرهن على أن هناك عدة مبادئ وقواعد تستند إليها المنظمات عند التحول والالتزام بفكر ومفهوم منظمه التعلم، وهي خمس قواعد تعتبر برامج مستمرة من الدراسة والتطبيق، وهي كالتالي: (النماذج العقلية، والرؤية المشتركة، والبراعة الشخصية، والتفكير التنظيمي، والتعلم كفريق) حيث أهمية دور المنظمة المتعلمة في تعزيز القدرة على التعلم والتكيف والتغيير وتجري فيها مراقبتها وتطوير إدارتها بما يتماشى مع أهداف التحسين والابتكار (Senge, 2006: 129-216).

فكلما توافرت هذه السمات في المنظمات وفي بيئة الأعمال كلما نمت السلوكيات الإبداعية لدى الموارد البشرية وأصبحوا أكثر تجديداً وابتكاراً في منظماتهم، وبالتالي ينعكس ذلك على تحسن أدائهم ومن ثم تحسن مخرجات هذه المنظمات وتحقيق ميزه تنافسيه، ومن ثم تتحقق فعالية المنظمة، وبالتالي استمراريته.

ومن ثم تمت صياغة مشكله البحث، بطرح التساؤل الرئيسي التالي:

- هل يوجد علاقة بين مستوى التعلم التنظيمي والأداء الكلي للمنظمة؟
- ما مستوى إدراك أفراد المنظمة محل الدراسة إلى أبعاد المنظمة المتعلمة في منظماتهم (فرص التعلم المستمر، والاستعلام والحوار، والتعاون والتعلم الجماعي، وتمكين العاملين، وتطوير أنظمة لحيازة ومشاركة التعلم، وربط المنظمة بالبيئة الخارجية، والقيادة الاستراتيجية؟
- أي من أبعاد المنظمة المتعلمة سالفه الذكر له كبير الأثر على التشجيع على الابتكار في المنظمة محل الدراسة؟
- يوجد تأثير لانتشار روح الإبداع والابتكار في المنظمة وعلى رفع كفاءه الأداء التنظيمي؟
- ما هي المقترحات التي تقدمها الدراسة في إطار النتائج التي يتم التوصل إليها لترسيخ دور المنظمة المتعلمة في المنظمات؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- 1- تحديد مدى توافر أبعاد منظمات التعلم في مركز مجدي يعقوب للقلب بأسوان محل الدراسة.
- 2- محاوله تحديد مستوى تأثير كل سمة من سمات تلك المنظمات في دعم ثقافته الإبداع والتطوير لدي الموارد البشرية.
- 3- تحديد مدى أثر ثقافه الفكر الابداعي على تحسين الأداء التنظيمي من خلال تطور أداء المورد البشري.
- 4- تهدف هذه الدراسة إلى الاستفادة من مفهوم المنظمة المتعلمة في تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية العاملة في المنظمة، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة من الإيمان بأن التغير الذي يحدث في المجتمع وفي بيئة العمل اليوم هو ليس تغييراً سطحياً بل تغييراً في المهارات التي سوف يحتاج إليها المجتمع مستقبلاً وتغييراً في المفاهيم الأساسية، حيث أن التعلم يعتبر المفتاح الأساسي للنجاح والتفوق والمزايا التنافسية المستدامة اليوم ومستقبلاً، ومن المؤكد أنه للتكيف مع هذا التحدي وخدمة المجتمع نحتاج إلى نشر ثقافه الفكر الابداعي لكي نساعد الموارد بشرية على أن تكون متعلمة وتمتلك من القدرات ما يؤهلها للتكيف مع المتغيرات البيئية سريعة التغير (الكساسبة وآخرون، 2009).

فمن الناحية النظرية

- 1- تساهم في تحديد ومعرفة أي نوع من سمات المنظمات المتعلمة ذات التأثير الأكبر على تحسين أداء العاملين.
- 2- تسليط الضوء على أهمية المنظمات المتعلمة في توافر ثقافه الإبداع والفكر التطوري.
- 3- التأكيد على أن التعلم المتواصل هو أساس بناء منظمات متعلمه قادره على توفير موارد بشريه مبدعه ومتعلمه قادره على الاستمرار وصولاً إلى التميز وتحقيق تحسين في الأداء التنظيمي في المنظمة.

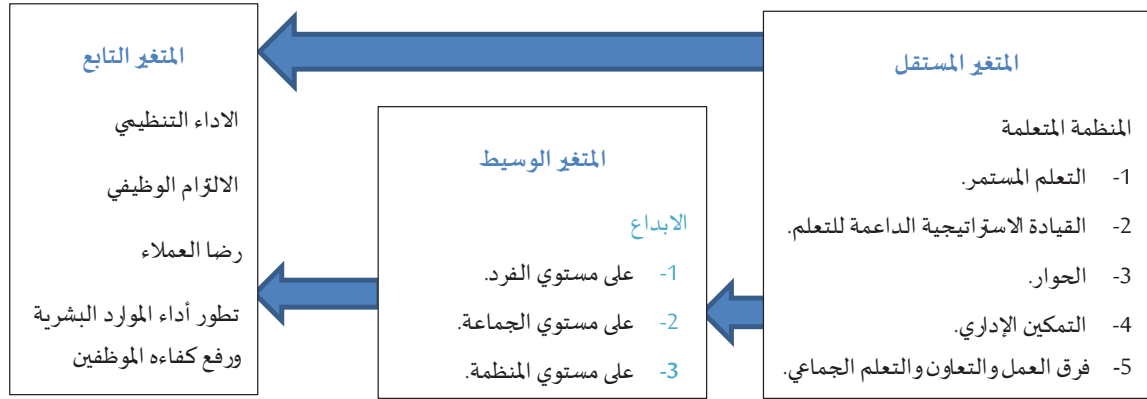
ومن الناحية العملية

تكمن أهمية هذا البحث من الناحية العلمية في جذب انتباه الباحثين لاكتشاف المزيد عن العلاقة بين بناء منظمة المتعلمة والتشجيع على روح الإبداع والابتكار والقيمة المضافة من ذلك للموارد البشرية العاملة وتأهيلهم كمصادر قادره على مواجهه تحديات البيئة المحيطة ومحاولة خدمه المجتمع بأفضل شكل ممكن عن طريق جوده الأداء التنظيمي.

كما تتمثل أهمية الدراسة في مساعدة المديرين في توضيح العلاقة بين بناء منظمة متعلمه وبين تحقيق جوده في الأداء التنظيمي من خلال تشجيع روح الإبداع على جميع مستويات المنظمة.

الإطار المفاهيمي للدراسة

تعتمد فلسفة بناء الإطار المفاهيمي للدراسة على وجود علاقة مباشرة لتأثير المتغير المستقل (المنظمة المتعلمة) على المتغير التابع (الأداء التنظيمي)، وعلاقة أخرى غير مباشرة عبر وسيط (الإبداع).



شكل (1) الإطار المفاهيمي للدراسة

المصدر: من إعداد الباحث، استنادًا على الدراسات السابقة ذات الصلة

فرضيات الدراسة

- الفرضية الأولى: يوجد تأثير دال إحصائيًا للاهتمام بتبني وبناء منظمه متعلمه على تحسن الأداء التنظيمي في مؤسسه مجدي يعقوب لأمراض وأبحاث القلب كمنظمة متعلمة.
- الفرضية الثانية: يوجد تأثير دال إحصائيًا للتعليم المستمر في التشجيع على روح الإبداع والتطوير في مؤسسه مجدي يعقوب لأمراض وأبحاث القلب.
- الفرضية الثالثة: يوجد تأثير دال إحصائيًا على انتشار ثقافه التطوير والإبداع على تحسين الأداء التنظيمي من خلال رفع مهارات الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية الرابعة: يوجد تأثير دال إحصائيًا لوجود ثقافه الحوار على خفض دوران العمالة وتفعيل دور المنظمة في مؤسسه مجدي يعقوب لأمراض وأبحاث القلب كمنظمة متعلمة.

منهجية الدراسة

استنادًا إلى مشكلة الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام الأسلوب التطبيقي بهدف جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات، تبنت الدراسة منهج دراسة الحالة، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من المبحوثين، وتحليل البيانات المتجمعة من الاستبانات التي تمت استعادتها، واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة. وتم إجراء المسح المكتبي، والبحث في قواعد البيانات المتاحة للاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية ومراجعة أدبيات الموضوع بهدف بلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الأساس النظري للدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

- 1- تم عمل اختبار Cronbach's Alpha لقياس صدق وثبات محتوى استبانة الدراسة، والاتساق الداخلي بين متغيرات البحث (كأبعاد فرعية).
- 2- التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis لاختبار العلاقات بين المحاور الرئيسية وأبعادها المكونة لها.
- 3- المقاييس الوصفية (المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، وقوة الاتجاه، ومعامل الاختلاف، والرتبة) لتوضيح قيم المتوسط وتباين الآراء حول عناصر الاستبانة.

- 4- تحليل معامل ارتباط سيبرمان (Spearman Correlation) لقياس الارتباط بين المحاور.
 - 5- تحليل المسارات Path Analysis لبيان العلاقة المباشرة بين المتغير التابع الأداء التنظيمي والمتغير المستقل المنظمة المتعلمة، وكذلك العلاقة غير المباشرة عبر وسيط (متغير الإبداع)
 - 6- اختبار متوسط عينة واحدة One Sample T Test لقياس تأثير المتغير المستقل والمتغير الوسيط على المتغير التابع.
- تم إجراء التحليل الإحصائي للأساليب الإحصائية السابقة، باستخدام الحزمة الإحصائية Statistical Package For Social Sciences (SPSS) - Ver. (26.0)، وحزمة Stata-Ver.16 لرسم تحليل المسارات.

مجتمع وعينه الدراسة

تم اختيار مؤسسه دكتور مجدي يعقوب لأمراض وأبحاث القلب بأسوان ميدانا للتطبيق، والبالغ عددهم (721 فردًا)، وقام الباحثون بتحديد مجتمع الدراسة من خلال مراجعة إدارة الموارد البشرية في مركز مجدي يعقوب للقلب بأسوان. وتم اختيار عينه طبقية عشوائية من العاملين عددهم 251 ما تمثل نسبته 35% من المجموع الكلي وبما يمكنه من تمثيل المجتمع تمثيلاً دقيقاً.

أسلوب المعاينة العشوائية الطبقية

يعتمد تطبيق أسلوب المعاينة العشوائية الطبقية البسيطة على شرط التجانس بين جميع وحدات المجتمع، وغير ذلك فإن العينة ستؤدي إلى نتائج متحيزة وغير دقيقة، أضف إلى ذلك فإن العينة ستنتشر بطريقة عشوائية على منطقة واسعة من المجتمع مما يؤدي إلى زيادة حجم العبء والكلفة في عملية جمع البيانات. ونظراً لصعوبة تحقق التجانس في كثير من المجتمعات، يلجأ إلى تطبيق أسلوب المعاينة العشوائية الطبقية، حيث يقسم المجتمع إلى عدد من المجموعات غير المتداخلة، كل مجموعة تكون متجانسة للصفة المدروسة وتسمى طبقة، وذلك بهدف الحصول على نتائج أكثر دقة. وللحصول على نتائج جيدة واستخدام أسلوب المعاينة الطبقية بفاعلية عالية يجب أن يراعى الدقة وخاصة عند إجراء الأمور التالية:

- تكوين الطبقات.
 - عدد الطبقات المراد عملها.
 - حجم العينة في كل طبقة.
 - تحليل البيانات لتصميم العينة الطبقية.
- استخدم الباحث المعاينة الإحصائية وقد تم احتساب عينة البحث عن طريق استخدام قانون المعاينة، والذي يعتمد على النسبة وذلك على النحو التالي:

$$n = \frac{p(1-p)}{\left(\frac{SE}{t}\right) + \left[p\left(\frac{1-p}{N}\right)\right]}$$

حيث أن تم حساب العينة وفق معادلة «هيربرت أركن»، حيث:

- N: تمثل حجم المجتمع
- t: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة الإحصائية وتساوى 1.96
- SE خطأ المعاينة وتم اعتبار 0.05
- P نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50

وبحساب عينة البحث تبين أن حجم العينة = 251 مفردة.

وقد استخدم الباحث أسلوب التخصيص المتناسب Proportional Allocation وذلك لتحديد حجم العينة الخاص بكل طبقة على حدى. ويوضح الجدول رقم (1) التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة.

جدول رقم (1) التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة (الطبقات)		
الوظيفة	التكرار	النسبة %
دكتور	42	17
تمريض	93	37
باحثين	18	7
فنيين	16	6
مهن أخرى مساعدة	82	33
الإجمالي	251	100

المصدر: من إعداد الباحث

مصطلحات البحث

المنظمة المتعلمة

- هي المنظمة التي تضع الأطر والخطط الاستراتيجية والآليات بهدف زيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة ومواجهة التحديات، وتحقيق أهدافها بتميز من خلال تدعيم وتشجيع عمليات التعلم المستمر، والتعلم الجماعي، والإدارة الفعالة للمعرفة، واستخدام التقنية في التعلم وتبادل المعرفة (أبو خضير، 2007: 101).
- هي المنظمة التي تلي الشروط التي تميزها عن المنظمات التقليدية من حيث تمكين العاملين بها والتعليم المستمر وتشجيع التعاون والحوار بين أفرادها والمجتمع وإتاحة فرص تبادل المعرفة والتكيف على المتغيرات المستمرة (حسين، 2012: 51).
- هي نهج مستمر من الأفراد اتجاه الإبداع والبيئة المتعلمة المتقدمة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد التنظيمية والارتفاع الحقيقي للمعرفة من الأعلى إلى الأسفل لتبسيط تنسيق الأهداف الفردية مع الأهداف التنظيمية (الكرعاوي والعطوي، 2014: 257).
- هي قدرة المنظمة على الابتكار والتعلم وهي أحد المحركات الأساسية لقدرات المنظمة للعمل على زيادة أرباحها والقيمة الاقتصادية لها (Davis & Daley, 2008: 51).
- وتعرفها الباحثة على أنها المنظمة التي تقوم بإتاحة فرص التعليم والتدريب المستمر للعاملين بها لتزداد كفاءتهم وقدراتهم وتعمل على التشجيع المستمر لهم على تحسين أدائهم والتطور الذاتي الدائم وتبادل الخبرات والمعرفة لكي يكونوا قادرين على التكيف السريع مع التحديات والتطورات في البيئة المحيطة بالمنظمة وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة وارتفاع كفاءتها واستمراريتها.

تعريف التعلم التنظيمي

التعلم التنظيمي مرتبط بعملية إنشاء واكتساب معارف جديدة وتطوير الكفاءات، ومن الضروري التزام المنظمة بالتعلم من أجل ضمان استمراريتها وتنافسيتها، ومن هنا يتضح أهمية التعلم للموارد البشرية في المنظمة، فمهما كانت المنظمة متطورة لا يمكنها إحداث تميز بدون المورد البشري بها الذي يقوم بجميع العمليات على المدخلات، ومن ثم يجب أن يتسم هذا المورد البشري بصفه التعلم لكي يكون على قدر المسؤولية في التعامل مع المتغيرات المحيطة. ويحدث التعلم التنظيمي على مستوى الفرد والمنظمة من خلال التعليم والسؤال والتعاون المستمر بين الأفراد والنظام الفعال والقيادة الممكنة في المنظمة (الشلفان، 2012: 87).

التزام الموارد البشرية

حيث ذكر (Lei & Pitts, 1996: 68) بأنها استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها من خلال أداءهم لأنشطتهم.

التميز

حاله من التفوق التنظيمي والإبداع الإداري تساعد في تحقيق مستويات عالية وغير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية بالشكل الذي ينتج عنه حاله تفوق على ما يقدمه المنافسون ويرضى عنه العملاء وأصحاب المنظمة (النعيبي، 2010: 11).

ويعرفه درويش بأنه مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل والأداء الفعال المبني على مفاهيم إدارية رائده تتضمن التركيز على الأداء والنتائج وخدمه المتعاملين والقيادة الفاعلة والإدارة بالمعلومات والحقائق وتطوير العمليات وإشراك الموارد البشرية والتحسين المستمر والابتكار وبناء شراكات ناجحة (عبد الكريم درويش، 2006: 162).

وتعرفه الباحثة على إنه مجموعه الاستراتيجيات والخطوات المميزة التي تقوم المنظمة باتباعها في كل تعاملاتها الداخلية والخارجية والتي تساعد في تحقيق التوازن للمنظمة ولكل الأطراف التي تتعامل معها، سواء من موارد بشريه عاملين بها أو عملاء خارجين حتى تكون المنظمة في أعلى مستوى من الفعالية لها وسط المنظمات الأخرى في المجتمع.

ما يميز هذه الدراسة

جدول رقم (2)

التحولات التنظيمية في منظمات القرن الحادي والعشرون

البعد	المنظمة التقليدية (البيروقراطية)	منظمة القرن (21) المتعلمة
الواجبات الأساسية	مادية	عقلية
العلاقات	هرمية	زميل - زميل
المستويات الإدارية	متعددة	قليلة
البناء التنظيمي	وظيفي	فرق عمل متفاعلة
الحدود	ثابتة	متحركة
أسلوب الإدارة	أوتوقراطية	مشاركة
الثقافة السائدة	الطاعة وتنفيذ الأوامر	التزام بتحقيق النتائج
الأفراد	متجانسون	متنوعون
التركيز الاستراتيجي	الفاعلية	الابتكار

المصدر: (Marquardt 2002)

مساهمة الدراسة بإبراز الدور الإيجابي للمنظمة بالرغم من أن الدراسات سابقة الذكر أجمعت فيما بينها على وجود تأثير للمنظمات المتعلمة على سلوك وأداء الموارد البشرية العاملة بغض النظر عن القطاع المستهدف أو الدولة التي أجريت فيها، وعليه فإن هذه الدراسة لن تخرج عن الإطار العام لهذه الإشكالية، لكن ما يميز هذه الدراسة إنها سلطت الضوء على أهمية المنظمة المتعلمة في تكوين وخلق موارد بشرية متعلمة قادره حيث يكونوا هم بمثابة الميزة التنافسية للمنظمة وأساس تحقيق أهدافها من خدمه للمجتمع وتحقيق رضا للعملاء.

الدراسات السابقة

دراسات خاصة بالمنظمة المتعلمة

- دراسه (أبوزيد، 2013)، هدفت إلى التعرف على درجه توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس وكاله الغوث في محافظات غزه من وجهه نظر المديرين بها ويجب لتحقيق أهداف الدراسة استخدام الباحث للمنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع البيانات ولهذا تكونت عينه الدراسة من 80% من المديرين والمديرات ومن أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة هي مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس وكالات الغوث في غزه بدرجه كبيره.
- دراسة (Kontoghiotghes et al., 2005)، وقد استهدفت بيان طبيعة العلاقة بين خصائص منظمات التعلم وكل من تبني التغير والإبداع التنظيمي وذلك من خلال 300 فرد من العاملين في أقسام تكنولوجيا المعلومات في عدد من المصانع بالولايات المتحدة الأمريكية، بالإضافة إلى 256 فردًا من العاملين في شركات التأمين الصحي، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين خصائص منظمات التعلم وبين الإبداع والأداء التنظيمي.
- دراسة (عبد الفتاح، 2012)، وأشارت إلى تقييم أثر المنظمة المتعلمة على سلوكيات العاملين ومواقفهم اتجاه عملهم ومؤسساتهم بما يسهم في إحداث تعلم تنظيمي يمكن من خلال تعزيز كفاءة المنظمة.
- كما أن هناك من أثبت أن المنظمة التي تستوفي الشروط التي تميزها عن المنظمات التقليدية الأخرى من حيث: القيادة التعليمية والهيكل التعليمية، وتمكين العاملين من المشاركة والتحرك بمرونة وفاعلية، وتبني استراتيجية المشاركة، والسماح بإتاحة الفرص لتبادل المعرفة والمعلومات والثقافة الاستراتيجية المتكيفة (Bryan, 2009).

الإطار النظري للدراسة

المنظمة المتعلمة

تعتبر المنظمة الكيان الكبير المفتوح الذي يضم عدد كبير من الأفراد بمختلف توجهاتهم وثقافتهم تحت لواء واحد تحقيقاً لهدف المنظمة، ومن هذا المنطلق، فهي كيان مفتوح على البيئة والمجتمع تتأثر بكل ما يحيط بها من أحداث، كما وتصيب وتؤثر في المجتمع المحيط نتيجة تفاعلها الدائم، لذلك هناك سهولة في فرصه إكتساب ثقافات ومعارف جديده ومهارات خصوصاً في هذا العصر وفي ظل هذا التقدم، ولكن تختلف كل منظمه عن الأخرى في مدى استجابتها لتلك التطورات المحيطة ورده فعلها على ذلك تبعاً لاختلاف مواردها البشرية العاملة والموجودة بها وتبعاً لاختلاف نظام وفكر الإدارة المتبع، فهناك منظمات يقدر أفرادها معنى التعليم وأهميه التدريب واكتساب المهارات وتعليم العاملين بها بشكل دائم وتمكين أصحاب القدرات وتأهيلهم بالشكل الذي يرفع من قدراتهم وأدائهم، وبالتالي أداء المنظمة. وهناك من لا يؤمن بأهميه كل هذا أو ما نستطيع تسميته بسمات المنظمة المتعلمة، وبالتالي نظام الإدارة في هذه المنظمات يختلف عن تلك التي تسمى بالمنظمة المتعلمة.

- ومن هذه النقطة ننتقل إلى تعريف المنظمة المتعلمة.
- تعبر المنظمة المتعلمة عن المنظمة التي تمكن الأفراد العاملين بها من تطوير إمكانياتهم وصولاً إلى أفضل معدلات أداء في العمل وذلك لتحقيق نتائج المنظمة المرجوة على أكمل وجه ممكن.

- كما عرفها (الرشودي، 2009 : 45) المنظمة الإدارية التي تدعم عمليات اكتساب المعرفة، وتطوير المهارات، فهي تعبر عن رؤية جديدة، وتركز على أن التنظيم نشاط اجتماعي وتكون علاقات تعاونية، لتقوية المعرفة والخبرة وأساليب الإنجاز بين العاملين فيها.

وقد تباينت التعريفات التي قدمها الباحثون والمفكرون للمنظمة المتعلمة باختلاف فلسفاتهم وتعدد تجاربهم وخبراتهم وتخصصاتهم. وقبل تعريف المنظمة المتعلمة لابد من توضيح الفرق بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي، على الرغم من أنهما كانا يستخدمان حتى وقت قريب بشكل متبادل. حيث قام عدد من المفكرين بالتفريق بين هذين المفهومين وحددوا عدة فروع رئيسية بينهما على النحو التالي:

أهداف المنظمة المتعلمة

هدفت الدراسة إلى تعريف دور المنظمة المتعلمة في التزام الموارد البشرية بخدمة المجتمع بدورهم كعاملين في مؤسسه مجدي يعقوب للقلب في محافظه أسوان البالغ عددهم (580) موظفاً، وقد تم تطبيق الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وبلغ العائد من الاستبانات مكتملة وصالحة للتحليل (144 استبانة).

وتم استخدام مقياس أبعاد المنظمة المتعلمة الذي أعده (Watkins & Marsick, 2003).

وتم استخدام مقياس الالتزام الوظيفي للموارد البشرية الذي أعده Porter & Steers. Mowday, 1979

ويعتبر الهدف الأساسي للسلوك المتبع في المنظمات المتعلمة هو شعور كل فرد بها على اختلاف وظائفهم ومسئولياتهم بالمسؤولية وإنه ملتزم بالتطوير والإنتاج والتقدم الواجب تحقيقه في المنظمة، وإن الأمر يتطلب منه تطوير مهاراته وقدراته والتعلم طبقاً لما يتيح له التطوير في الوظائف الإدارية المعاصرة داخل المنظمة لكي يتم تحقيق هدف المنظمة ووصولها إلى أفضل صورته في المجتمع المحيط.

خصائص المنظمات المتعلمة

هناك العديد من الخصائص التي تميز المنظمات المتعلمة عن تلك التقليدية ولعل من أهمها السرعة في التعلم والتكيف مع البيئة المحيطة ومحاولة التصدي للتغيرات بشكل أسرع وأكبر من تلك المنظمات التقليدية التي لا تبالى لما يحيط بها إلا بعد فوات الأوان .

كما ترى الباحثة في هذا الأمر أن من أهم الخصائص للمنظمة المتعلمة هي اشتراك جميع العاملين بها في حل النزاعات والتصدي للمشاكل التي قد تتعرض لها المنظمة، كما وقد يكون من سماتها توافر القادة الإداريين الذين يشجعون الأفراد العاملين على الابتكار وحمل المسؤولية وتعلم كل ما هو جديد وتبادل الأفكار الجديدة بما يسمح بنشر روح العمل والإبداع داخل تلك المنظمة.

كما تناول (Brandt, 2003) عدة خصائص للمنظمة المتعلمة نذكر منها التالي: لديها هيكل حوافز يشجع على السلوك التكيفي، الأفراد يستطيعون تحديد مراحل التنمية والتطوير بدقة ويعملون على تبادل المعلومات مع البيئة الخارجي.

من سماتها أيضاً أنها تساعد في استشراف وتنبؤ القادم في المستقبل ومحاولة إكساب المهارات اللازمة له، وذلك طبقاً لتعريف (Kim-Lannon & Senge (1991: 10 للمنظمة المتعلمة بأنها التي تعمل باستمرار على زيادة قدرتها وطاقاتها على تشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقه، من خلال التنبؤ بالتغيير، والاستعداد له، والاستجابة لمتطلباته.

ودراسه (Agarwal, 2010) تثبت بأن المنظمة تكون متعلمة من خلال اعتماد التعلم المستمر كاستراتيجية ونهج داخل المنظمة، والانفتاح على الآخرين والتعلم من تجاربهم، ودعم التمكين داخل المنظمة مما يتيح تبادل المعرفة والوصول إلى قواعد المعرفة والمعلومات.

مدى الحاجة إلى المنظمات المتعلمة والتعلم التنظيمي

في ظل هذا العصر التكنولوجي ورواج المعرفة أصبح من الصعب على المنظمات الخدمية أن تواجه كل التحديات المحيطة بالطرق التقليدية وبدون بذل أي مجهود من جهتها كمحاولة لتطوير المورد البشري الذي يعتبر الأساس لديها في تحقيق أهدافها وخدمه المجتمع، ومن هنا كانت الحاجة إلى التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة التي

تسعي إلى توفير جميع فرص التعلم المستمر من جانبها لتعليم الموارد البشرية ورفع قدراتهم في تحقيق أهداف المنظمة، وتطويرهم والحوار معهم للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة بأفضل الطرق، ففي هذا العصر يعتبر تبني مفهوم المنظمة المتعلمة من جانب المنظمات يعد سمة أساسية من سمات النجاح والتميز، وتبرز أهمية هذا المفهوم من خلال الفوائد التي تحصل عليها المنظمات، كضمان النجاح طويل الأمد للمنظمة، حيث إدخال التحسينات التدريجية الواقعية، التأكد من أن أفضل الممارسات يتم نقلها ومحاكاتها، زيادة الإبداع والابتكار والقدرة على التكيف، جذب الأشخاص الذين يرغبون بالنجاح والتعلم ومحاولة الاحتفاظ بهم، ومدي قدرة المنظمة على تلبية احتياجات المواطنين الحالية والمستقبلية، فالحاجة لمنظمة متعلمة تكمن في أهميتها وقدرتها على التحول إلى ذلك المفهوم بالتفاعل الاجتماعي .

التميز المؤسسي

نال التميز المؤسسي اهتماماً كبيراً من جانب الفكر الإداري نظراً لأهميته كمؤشر على مدى فعالية المؤسسات وارتفاع مستوى الأداء بها حيث سعت المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على تحسين أداء الموارد البشرية الذي يوضح مدى التزامهم بدورهم في خدمة المجتمع من خلال التزامهم الوظيفي (الرشودي، بلا تاريخ).

كيفية التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة:

يرى الباحث أن هناك فرق بين المنظمات ذات الإدارة التقليدية ومنظمات التعلم، فالإدارة التقليدية تعتبر التعلم والتغيير كوسيلة معروف بدايتها ونهايتها وهذه الطريقة تكون محدودة النتائج لأنها في أغلب الأحيان مجرد وسيلة للحاق بموقع البيئة المتغيرة. ومع ذلك فعندما تصل المنظمة إلى هذا الموقع، فإنه يمكن أن يكون الموقع قد تحرك لأن البيئة قد تغيرت مرة أخرى، لذا فهي تدرك دائماً أن التعلم والتغيير بمثابة عملية مستمرة بدون نهاية، وهي تركز على المستقبل أكثر من الحاضر .

وللتحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة، لابد من توفر خمس ركائز تتفاعل مع بعضها البعض.

صفات المنظمة المتعلمة واختلافها عن المنظمة التقليدية

حدد (Dumain, 1999: 184) صفات المنظمة المتعلمة:

- 1- وجود رؤية مشتركة يتفق عليها الجميع.
- 2- يترك الناس طرقهم القديمة في التفكير ويتركون الروتين المعياري الذي يستعملونه لحل المشاكل أو لأداء أعمالهم
- 3- يفكر أفراد المنظمة بكل العمليات التنظيمية والنشاطات والوظائف والتفاعل مع البيئة كجزء من نظام الاعتماد المتبادل.
- 4- يتصل الأفراد بصورة مفتوحة مع بعضهم (عبر الحدود العمودية والأفقية للتنظيم) وبدون الخشية من الانتقاد أو العقوبة.
- 5- يحدد العاملون مصالحهم الذاتية ويحطمون المصالح الذاتية للأقسام لغرض جعلها تعمل سوية لغرض تحقيق الرؤية التنظيمية المشتركة.

وقد وصف باحثون أبعاد المنظمة المتعلمة كما يلي: (Yang, et al, 2004: 34)

- 1- التعلم المستمر، وهو أن تقوم المنظمة بتقديم فرص للعاملين للتعلم المستمر.
- 2- الاستفهام والسؤال، وهو أن تقوم المنظمة بتشجيع ثقافة السؤال ومعرفة ردة الفعل.
- 3- التعليم كفريق، ويقصد به العمل بروح الفريق، والتركيز على المهارات الجماعية.
- 4- التمكين، وهي عملية مشاركة الآراء الجماعية، والحصول على معرفة الفرق بين حالة العمل الحالية، والرؤية الجديدة للعمل.
- 5- التعلم كنظام بناء، وهو نظام يشجع على الحصول على المعرفة، والمشاركة في التعلم

- 6- العلاقات الخارجية والداخلية، وتعني العمل والتواصل مع البيئتين الداخلية والخارجية.
- 7- القيادة الاستراتيجية، وتعني إلى أي مدى يستخدم القادة التفكير الاستراتيجي لخلق التغيير الإيجابي، والتحرك نحو مستقبل أفضل.

المنظمات المتعلمة كمحيط لتطوير الأفكار الإبداعية.

تعد منظمات التعلم هي المنظمة التي يبرز فيها الأفراد قدراتهم على ابتكار وتطوير النتائج التي يرغبون فيها وتوسع نماذج التفكير، فهي المكان الذي يتعلم فيه الأفراد كيفية التعلم بصورة مشتركة، وتبرز أهمية المنظمات المتعلمة في التغيير في المؤسسة وكل ما تجمعها بها سواء الأفراد أو التكنولوجيا. كما أن المنظمة المتعلمة وفقا لما قدمناه من أفكار لا يمكن أن تستمر وتنمو ما لم تضع الأفكار المكتسبة موضع التطبيق والتنفيذ حيث يجب أن تتم تجربة الأفكار النظرية في الواقع العملي، لذلك فإن بناء الفريق كأحد أساليب تغيير الواقع الفعلي من خلال تطبيق الأفكار هو الأساس في عملية التعلم وفي تحويل المنظمة التقليدية إلى منظمة متعلمة.

فالمنظمات المتعلمة تعتقد أن عملية التطوير والإبداع هو أحد مواردها الأساسية، وبالتالي فإن المورد البشري هو أساس عملية الإبداع حيث التطوير في الفكر البشري بما يساعد على تطور الأداء التنظيمي.

وجدير بالذكر على غرار أهمية الإبداع في المنظمة المتعلمة نذكر أنه هناك عدة مقومات وخصائص تمتاز بها المنظمات المتعلمة تساعد في نشر ثقافته الإبداع والابتكار والتطوير والتي بدورها تساعد في تطوير ورفع كفاءة المورد البشري بالشكل الذي يحسن من الأداء التنظيمي للمنظمة نذكر منها:

البحث والتطوير

تسببت الظروف الحالية من التطور السريع والعولمة والانفتاح على وضع وضعت منظمات الأعمال أمام تحديات تنافسية لا يمكن مواجهتها إلا بعمل إبداعي وتطور مستمر، كما أن حدة هذه المنافسة تزداد يوما بعد يوم، وهو ما يستلزم بالضرورة استعداد هذه المنظمات للتنافس في هذا الفضاء الجديد قبل زوالها، وهذا لن يتم إلا من خلال نشاط البحث والتطوير والذي يهدف إلى إضافة معرفة أو تقنية جديدة في مجال العمليات والإدارة (الزهرة، 2006: 15، 16).

تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال بكل إبعادها وقدراتها من المقومات الاستراتيجية التي تعمل على نقل ونشر المعرفة وتوليدها في منظمات الأعمال نظرا لما تقدمه من مزايا في جمع ومعالجة وإيصال المعلومات والبيانات والمعارف إلى الأفراد داخل المنظمة وخارجها عن طريق الشبكات المعلوماتية وما تحويه من وسائل متطورة ومتجددة، وهذا في وقت قياسي وبتكلفة أقل وفي أي مكان وزمان، الأمر الذي يساهم في تطبيق عملية الإبداع التكنولوجي بمرونة وبسرعة في المنظمة (حسن، 2008: 57).

المتغير الوسيط: الإبداع

الموارد البشرية هي الثروة الأكثر أهمية، وهذا هو المتعارف عليه في علم الإدارة، كما إنها تعتبر في كثير من الأحيان المورد الوحيد الرئيسي كميزه للمنافسة، فالمنظمات التي تعتمد على مواردها البشرية وتستثمر في طاقتها البشرية نجاحها يعتبر مرهون بكفاءة تلك الطاقات والموارد البشرية ليس بتوافرها فقط بل بفعاليتها ومدي قدرتها على تحقيق هدف المنظمة ورسالتها، ومن هنا زادت أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة كما زادت أهمية الدور الذي تقوم به المنظمات المتعلمة في سبيل أن تصبح موارد المنظمة البشرية متعلمة وقادرة على تقديم الأفضل، وذلك مع الأخذ في الاعتبار جميع التحديات البيئية المحيطة التي تحاول المنظمات أن تتمكن مواردها البشرية ليكونوا قادرين على مواجهه تلك التحديات بقوة وذلك عن طريق تشجيع الإبداع حيث أصبح الإبداع من السبل المهمة التي تساعد من المنظمات على الاستمرار ومواجهه التحديات المحيطة والتغيرات المحيطة، كما يعد من أهم السبل للتغلب على مشكلات التنظيم والأداء التنظيمي في المنظمات. وعلى الرغم من إنه من المصطلحات الأكثر شيوعاً، إلا إنه من الظواهر المعقدة وذلك لصعوبة تحقيقه وكثرة العوامل التي تؤثر عليه .

أولاً - تعريف الإبداع:

هناك فرق بين الإبداع والابتكار، فالابتكار هو عملية التفكير الذهنية والحلول التي تكون خارج الأنماط التقليدية أما الإبداع فهو تطبيق تلك الأفكار والحلول في الواقع التنظيمي حتى تساعد في النهاية في تحسين كفاء الأداء التنظيمي.

الإبداع هو عملية محاوله الإنسان أن ينتج إنتاج جديد له ولبيئته المحيطة عن طريق استخدام تفكيره وقدراته العقلية شريطه أن يكون هذا الإنتاج فعالاً للمجتمع (حريم، 2003: 303). أما (كوتلر، 2000) فيرى أن الإبداع «يشير إلى أي منتج أو فكرة يتم إدراكها وفهمها من أي شخص على أنها جديدة».

ومن خلال التعريفات المتعددة للإبداع يمكن فهمه وتعريفه بأنه عملية رفع مستوى الكفاءة التي يمتلكها المجتمع، عن طريق زيادة بعض التحسينات على جميع السلع والخدمات المختلفة والطرق التي يتم إتباعها في الإدارة والإنتاج في منظمات المجتمع وبذلك تؤثر مباشرة على مستوى جوده الأداء العام وفي المنظمات مما يساعد أن يكون لها تأثير في نتائج المؤسسة وفي أدائها الناجح، كما يكون بمثابة قيمة مضافة جوهرية للمنظمة وعملائها وأسواقها.

الموارد البشرية هي الثروة الأكثر أهمية، وهذا هو المتعارف عليه في علم الإدارة، كما إنها تعتبر في كثير من الأحيان المورد الوحيد الرئيسي كميزه للمنافسة، فالمنظمات التي تعتمد على مواردها البشرية وتستثمر في طاقتها البشرية نجاحها يعتبر مرهون بكفاءة تلك الطاقات والموارد البشرية ليس بتوافرها فقط، بل بفعاليتها ومدى قدرتها على تحقيق هدف المنظمة ورسالتها، ومن هنا زادت أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة كما زادت أهميه الدور الذي تقوم به المنظمات المتعلمة في سبيل أن تصبح موارد المنظمة البشرية متعلمه وقادرة على تقديم الأفضل، وذلك مع الأخذ في الاعتبار جميع التحديات البيئية المحيطة التي تحاول المنظمات أن تمكن مواردها البشرية ليكونوا قادرين على مواجهه تلك التحديات بقوة.

ثانياً - دوافع الإبداع: (Helzer & Kim, 2019); (Bruckdorfer, 2017); (Luria, 2018)

أشاروا إلى :

- 1- رغبة الموظف الداخلية في تحقيق أهدافه الشخصية عن طريق تحقيق أهداف المؤسسة .
- 2- رغبة الموظف بالحصول على مركز وظيفي أعلى من خلال إظهار كفاءته في العمل.
- 3- الانتماء للمنظمة الإدارية.
- 4- تشجيع وتحفيز مدير العمل يزيد من مستوى الإبداع عند الموظف وهو من أهم دوافع الإبداع في المنظمات.

ثالثاً - خصائص الإبداع:

هناك مجموعه من الخصائص التي تميز الإبداع عن غيره (King & Andresen, 2004: 22)

- يجب أن يكون الإبداع مقصودا وليس عارضا.
- لابد أن يمثل الإبداع شيئاً جديداً بالنسبة للمجتمع الذي يطبق فيه سواء كانت (جماعه عمل أو إدارة معينه أو المنظمة ككل).
- يجب أن يكون الإبداع شيئاً ملموساً أو عمليه إجرائية تتم داخل المنظمة.

أبعاد ومستويات الإبداع

هناك ثلاثة مستويات للإبداع في المنظمة:

1- الإبداع على مستوى الفرد

في هذا المستوى تعددت آراء الباحثين حول ما إذا كان الفرد مبدع إذا ما توافرت له ظروف مساعده أو إنه حكر على بعض الأفراد الذين يمتلكون قدرات خاصه إبداعيه دون غيرهم وتتعدد خصائص الفرد المبدع لتشمل:

- المعرفة: مجموع المعارف التي حصل عليها الفرد من خلال قراءاته وتجاربه.
- التعليم: اكتساب الفرد القدرة على مواجهه جميع المسائل والأمور المحيطة.

- الذكاء: قدرات التفكير المميزة التي تؤهل الفرد على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
- الشخصية: يجب أن تتسم شخصيه المبدع بروح المخاطرة والانفتاح على الآراء الجديدة.
- الاهتمام: حيث تبدأ عملية الإبداع بوجود موضوع يثير الاهتمام ويتطلب حل.
- الإعداد: جمع معلومات حول الموضوع الذي يتطلب حل مختلف أو التفكير في حل مناسب.
- البزوغ: هي المرحلة التي يستطيع فيها الباحث إلى إعادة ترتيب أفكاره والوصول إلى حل جوهري ونموذجي.
- التحقق: هي المرحلة التي يتم فيها التحقق من صحة المعلومات والحلول التي تم التوصل إليها في المرحلة السابقة وذلك عن طريق استخدام أدوات البحث المتاحة.

2- الإبداع على مستوى الجماعة

أظهرت الدراسات أن الإبداع على مستوى الجماعة يفوق مجموع الإبداعات الفردية المختلفة لأعضاء الجماعة بشكل فردي وذلك لأنها تساعد في وجود تفاعل ينتج بين مختلف الأفكار، وذلك باستخدام ما يسمى بالعصف الذهني.

3- الإبداع على مستوى المنظمة

يعرف الإبداع في هذا المستوى أنه الاستجابة للتغيرات البيئية أو التغير الذي يحدث في البيئة الداخلية للمنظمة بهدف تحسين مستوى إنجاز الأهداف (Damanpour et Evan, 1984 : 396).

في هذا المستوى على عده عناصر مثل القادة، حيث أثبتت الدراسات أن المنظمات التي على رأسها قادة يتميزون بالصفات القيادية يكون مستوى الإبداع والمشاركة فيها مرتفع. ثم المناخ التنظيمي، حيث أن ثقافة المنظمة والمناخ السائد بها يؤثر على القدرة على الإبداع والمشاركة. ثم بعد ذلك الهيكل التنظيمي، الذي بلا شك له تأثير كبير على الإبداع في المنظمة من خلال تحقيق التكامل في الأنشطة. ويعقبه المحيط، فالانفتاح على المحيط الخارجي يعطي الفرصة لاكتشاف أفكار جديدة في البيئة.

دور الإبداع في تطوير كفاءة المورد البشري

مما لا شك فيه أن الاهتمام بثقافة الإبداع في المنظمات تقوم بنشر روح الاجتهاد والتجديد، وبالتالي رفع كفاءه الأداء المنظمين خصوصاً في ظل التطور الحالي الذي يتكون من عده عوامل:

1- التطور التكنولوجي

شهد العالم تطورات هائلة في الجانب التكنولوجي والتقني، حيث نتج عن ذلك التطور تقنيات جديدة في التعلم وأساليبه وفي جمع المعلومات ومراكز البحوث، وترتب عليها ازدهار التعليم عن بُعد، وسهولة الحصول على المعلومات.

2- آراء العملاء

في هذا العصر ومع التطور التكنولوجي الهائل أصبح تطور المنظمات يعتمد بشكل كبير آراء عملائها ومستوى رضاهم وتقبلهم لخدمات المنظمة ومدى قدره المنظمة على إرضاء عملائها سواء الداخليين أو الخارجيين. لذلك يجب على المنظمة أن تفهم احتياجات ورغبات جميع عملائها الحاليين والجدد وتعمل جاهده على تحقيقها (Detrie, 2001: 23).

3- وسائل الاتصال الرقمية

تري الباحثة أنه نظرا لأهمية رأي العميل الذي تسعى المنظمة لتقديم خدماتها له فوسائل الاتصال الرقمية مثل السوشال ميديا والإنترنت الآن أصبحت مثل مؤشر عن مدى رضا العملاء عن بعض الأشياء وكذلك مؤشر لمعرفة ما هي احتياجاتهم ورغباتهم لكي تحاول المنظمة جاهده أن تقدم خدماتها بالشكل الذي يتوافق مع رغبات العميل من فتره إلى أخرى.

كل ما سبق ذكره من تحديات في بيئة الأعمال تجعل المنظمات في سباق شديد تحاول أن تكسب هذا السباق عن طريق تحسين خدماتها وأدائها الذي هو مرتبط بشكل كبير بمواردها البشرية، حيث يعتبر المورد البشري هو الميزة التنافسية التي تحاول جاهده أن تقدم لهم الفرص للتطوير والتدريب لكي يكونوا قادرين على مواجهه كل هذه التحديات وتقديم خدمات المنظمة التي تخدم المجتمع بكفاءة وفعالية .

4- المنظمات المتعلمة كمحيط لتطوير الأفكار الابداعية

تعد منظمات التعلم هي المنظمة التي يبرز فيها الأفراد قدراتهم على ابتكار وتطوير النتائج التي يرغبون فيها وتوسع نماذج التفكير، فهي المكان الذي يتعلم فيه الأفراد كيفية التعلم بصورة مشتركة، وتبرز أهمية المنظمات المتعلمة في التغيير في المؤسسة وكل ما تجمعها بها سواء الأفراد أو التكنولوجيا. كما أن المنظمة المتعلمة وفقاً لما قدمناه من أفكار لا يمكن أن تستمر وتنمو ما لم تضع الأفكار المكتسبة موضع التطبيق والتنفيذ حيث يجب أن تتم تجربة الأفكار النظرية في الواقع العملي، لذلك فإن بناء الفريق كأحد أساليب تغيير الواقع الفعلي من خلال تطبيق الأفكار هو الأساس في عملية التعلم وفي تحويل المنظمة التقليدية إلى منظمة متعلمة.

الأداء التنظيمي في المؤسسة

مما لا شك فيه أن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه المنظمات هو الاستمرارية والبقاء وهذا لا يتحقق إلا بوجوده الأداء التنظيمي والذي يتحدد من خلال عدة مقومات توضح ما إذا كان الأداء التنظيمي للمؤسسة في أفضل حالاته وفي تطور أم أن هناك ما يحتاج لتعديله.

1- الالتزام الوظيفي

ويعني مدى ارتباط الموظف واندماجه في المنظمة، أو هو ارتباط فعال مع المنظمة، والشعور بالخسائر المترتبة على ترك المنظمة، والإحساس بالواجب القيمي تجاه المنظمة (Mottaz, 1988: 468; Allen & Meyer, 1990). ونستطيع أن نتعرف على الالتزام الوظيفي في المؤسسة من خلال توافر عدة عناصر منها الأيمان بأهداف المنظمة وقبولها، والرغبة في بذل مجهود إضافي للمنظمة لتطويرها وإنجاز أهدافها والرغبة القوية في البقاء والاستمرار في المنظمة.

2- رضا العملاء

كما يمكننا التعرف على مدى التزام المؤسسة في الأداء التنظيمي لها من خلال معدل رضا العملاء عن أداء المؤسسة وعن الخدمة المقدمة بها وأيضا رضا العملاء الداخليين وهم الموظفين عن أداء الإدارة.

3- تطور أداء الموارد البشرية ورفع كفاءه الموظفين

يعتبر تطور أداء الموارد البشرية العاملة في المؤسسة من أهم العوامل التي توضح جوده وتميز الأداء التنظيمي. حيث ينبغي تقييم جودة الموارد البشرية قبل تطوير العلاقات في المنظمة المتعلمة لأن نقطة القوة في أي منظمة هي الإبداع، ويتحدد نجاح المنظمة في هذا المجال من خلال العاملين فيها (Cymanow, 2000).

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، يُلاحظ أن مفهوم منظمة التعلم لا يزال حديثاً في الدراسات العربية سواء كانت ميدانية أم نظرية، ولم يتم العثور على دراسة عربية تربط بين الإبداع كمغير وسيط بين المنظمات المتعلمة والأداء التنظيمي؛ لذا كانت أهمية الدراسة الحالية للإسهام في سد الفجوة البحثية.

اختبار الصدق والثبات

1- معامل ثبات ألفا كرونباخ: Reliability

ويقصد به استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه أي أنه يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة، ولإجراء اختبار الثبات لأسئلة الاستبانة نستخدم إحدى معاملات الثبات مثل معامل (ألفا كرونباخ) ومعامل الثبات يأخذ قيم تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة هذا المعامل تساوي الصفر، والعكس صحيح حيث إذا كان هناك ثبات تام تكون قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح.

وعليه فإنه كلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد الصحيح دل ذلك على وجود ثبات في البيانات (استجابات أفراد العينة).

وفيما يلي عرض لنتائج الثبات الخاصة بأداة البحث. ويعرض جدول (3) نتائج معاملات الثبات، وجاءت نتائجها كالتالي:

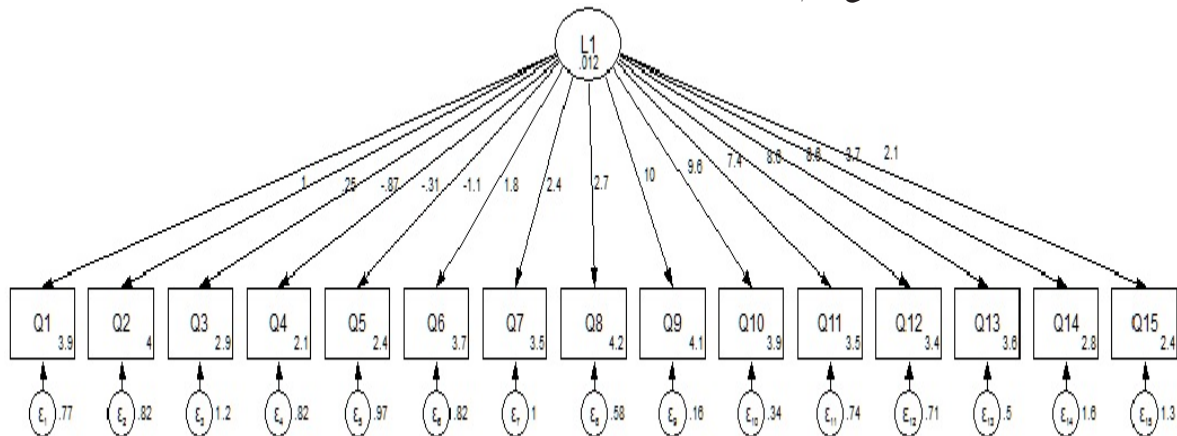
أكدت نتائج الجدول رقم (3) على أن جميع الأبعاد على درجة عالية من الثبات حيث تراوحت قيم معاملات كرونباخ ألفا (α) ما بين (0.751-0.865).

2- التحليل العاملي التوكيدي

Confirmatory Factor Analysis

يهدف التحليل العاملي التوكيدي لاختبار العلاقات بين المحاور الرئيسية وأبعادها المكونة لها ودرجة انتماء كل متغير للبعد الذي يندرج تحته من خلال رسم مسارات، ويستخدم التحليل العاملي التوكيدي أيضاً للتأكد من الصدق البنائي لمقياس الدراسة، والتأكد من فروض البنية العاملية والتثبت من صحة النموذج وصلاحيته والتأكد من مطابقتها لبيانات الدراسة.

ولتقييم جودة مطابقة النموذج الذي وضعه الباحث لبيانات الدراسة، أي أن هل النموذج المفترض يمثل بيانات الدراسة أفضل تمثيل أم لا وأن مؤشرات جودة المطابقة تعطي صورة كاملة على مدى مطابقة النموذج ككل بيانات الدراسة. ولاختبار أدلة الصدق البنائي، تم استخدام الصدق التقاربي وهو مدى صلاحية المؤشرات المقاسة وكفايتها وملائمتها وتمثيلها واستيعابها للدالة النظرية للعوامل التي تنتمي إليها، ويتجلى إشراك مجموعة من المؤشرات في قياس عامل معين بحيث أن تكون جميع قيم التشيعات أكبر من (5.0).



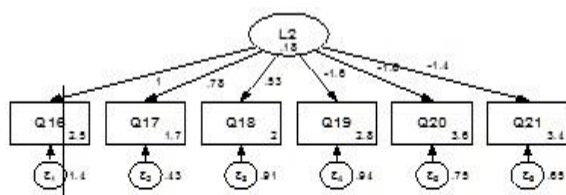
شكل (2) نتائج الصدق التوكيدي للبعد الأول L1 المستقل (المنظمة المتعلمة)

جدول رقم (4)
جودة نتائج الصدق التوكيدي
الخاصة بالبعد الأول (المستقل)

م	المؤشرات	القيمة
1	جودة التوفيق المعياري NFI	.850
2	مؤشر جودة التوفيق المتزايد IFI	.865
3	جودة التوفيق توكر لويس TLI	.807
4	جودة التوفيق المقارن CFI	.867

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي (Stata -16)

وتشير البيانات التي يتضمنها الجدول رقم (4) إلى أن قيم المؤشرات تقترب من الواحد الصحيح مما يدل على جودة توفيق النموذج المقدر لبيانات عينة البحث، إذ تتراوح قيم المؤشرات ما بين الصفر والواحد الصحيح، ومن المفضل أن تقترب قيم هذه المؤشرات من الواحد الصحيح لتعبر عن التوافق التام حيث إن جودة التوفيق المعياري 850 ومؤشر جودة التوفيق المتزايد 865 كما أن مؤشر جودة التوفيق لتوكر لويس 807 إضافة إلى مؤشر جودة التوفيق المقارن 867 فجميعها تقترب بشدة من الواحد الصحيح مما يؤكد ذلك على التوافق التام لفقرات المحور والتمثيل الجيد لها (Brown, 2006).



شكل (3) نتائج الصدق التوكيدي
للبعد الأول L2 الوسيط (الإبداع)

جدول رقم (6)

جودة نتائج الصدق التوكيدي
الخاصة بالبعد الثالث (التابع)

م	المؤشرات	القيمة
1	جودة التوفيق المعياري NFI	.673
2	مؤشر جودة التوفيق المتزايد IFI	.693
3	جودة التوفيق توكر لويس TLI	.668
4	جودة التوفيق المقارن CFI	.690

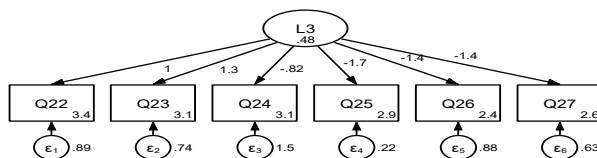
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي (Stata-16)

جدول رقم (5)

جودة نتائج الصدق التوكيدي
الخاصة بالبعد الثاني (الوسيط)

م	المؤشرات	القيمة
1	جودة التوفيق المعياري NFI	.784
2	مؤشر جودة التوفيق المتزايد IFI	.803
3	جودة التوفيق توكر لويس TLI	.724
4	جودة التوفيق المقارن CFI	.706

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي (Stata-16)



شكل (4) نتائج الصدق التوكيدي
للبعد الثالث L3 التابع (الأداء التنظيمي)

وتشير البيانات التي يتضمنها الجدول رقم (5) إلى أن قيم المؤشرات تقترب من الواحد الصحيح مما يدل على جودة توفيق النموذج المقدر لبيانات عينة البحث، إذ تتراوح قيم المؤشرات ما بين الصفر والواحد الصحيح، ومن المفضل أن تقترب قيم هذه المؤشرات من الواحد الصحيح لتعبر عن التوافق التام حيث أن جودة التوفيق المعياري 784. ومؤشر جودة التوفيق المتزايد 803. كما أن مؤشر جودة التوفيق

لتوكر لويس 724. إضافة إلى مؤشر جودة التوفيق المقارن 706. فجميعها تقترب بشدة من الواحد الصحيح مما يؤكد ذلك على التوافق التام لفقرات المحور والتمثيل الجيد لها (Brown, 2006).

وتشير البيانات التي يتضمنها الجدول رقم (6) إلى أن قيم المؤشرات تقترب من الواحد الصحيح مما يدل على جودة توفيق النموذج المقدر لبيانات عينة البحث، إذ

تتراوح قيم المؤشرات ما بين الصفر والواحد الصحيح، ومن المفضل أن تقترب قيم هذه المؤشرات من الواحد الصحيح لتعبر عن التوافق التام حيث أن جودة التوفيق المعياري 673. ومؤشر جودة التوفيق المتزايد 693. كما أن مؤشر جودة التوفيق لتوكر لويس 668. إضافة إلى مؤشر جودة التوفيق المقارن 690. فجميعها تقترب بشدة من الواحد الصحيح، مما يؤكد ذلك على التوافق التام لفقرات المحور والتمثيل الجيد لها (Brown, 2006).

مقاييس الإحصاء الوصفي

الوصف الإحصائي والأهمية النسبية: استخدم الباحث الوصف الإحصائي للبيانات من خلال الوسط الحسابي المرجح Weighted Average كأحد مقاييس النزعة المركزية، وكل من الانحراف المعياري Standard Deviation، معامل الاختلاف (C.V Coefficient of Variations)، والتي تعتبران من أهم مقاييس التشتت، وبخاصة الأخير حيث أنه يعتبر من المقاييس التي يعتمد عليها في المقارنة، هذا بالإضافة إلى مقياس قوة الاتجاه.

وفيما يلي عرض لنتائج الوصف الإحصائي والأهمية النسبية لأبعاد الدراسة على النحو التالي:

الجدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والرتب ودرجة للبعد الأول (خلق فرص للتعليم المستمر)

م	العدد الفرعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قوة الاتجاه %	معامل الاختلاف	الترتيب
1	يناقش أفراد المنظمة الأخطاء التنظيمية وتكون بمثابة فرصه للتعليم منها.	3.85	0.88	77	22.96	2
2	يساعد الأفراد بعضه البعض في عملية التعلم باستمرار .	4.02	0.91	80	22.55	1
3	يحدد الأفراد المهارات التي يحتاجونها للقيام بالمهام المستقبلية في أعمالهم .	2.91	1.12	58	38.59	3
	الدرجة الكلية	3.59	0.97	72	28.03	

يتضح من الجدول رقم (7) أن المتوسط العام لمحور خلق فرص للتعليم المستمر ومستوى الرضا بلغ (3.59)، وقوة الاتجاه (72%)، وهذا يعني إيجابية اتجاهات أفراد العينة، وكان أهم المؤشرات الأكثر تأثيراً في هذا المحور هو المؤشر رقم (2) بقوة اتجاه بلغت (80%)، وكان المؤشر الأقل تأثيراً هو المؤشر رقم (3) بقوة اتجاه لم تتجاوز (58%).

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والرتب ودرجة للبعد الثاني القيادة الاستراتيجية

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قوة الاتجاه %	معامل الاختلاف	الترتيب
1	تهتم قيادته المؤسسة بالفرص التدريبية والتعليمية لأفرادها.	2.12	0.91	42	42.66	3
2	تسعي قيادته المنظمة لاقتناص فرص التعلم حيثما أمكن.	2.41	0.99	48	41.27	2
3	تحرص إدارة المؤسسة على ضمان المطابقة بين قيم المنظمة وأفعالها.	3.73	0.93	75	24.95	1
	الدرجة الكلية	2.75	0.94	55	36.29	

يتضح من الجدول رقم (8) أن المتوسط العام لمحور القيادة الاستراتيجية ومستوى الرضا بلغ (2.75)، وقوة الاتجاه (55%)، وهذا يعني إيجابية اتجاهات أفراد العينة، وكان أهم المؤشرات الأكثر تأثيراً في هذا المحور هو المؤشر رقم (3) بقوة اتجاه بلغت (75%)، وكان المؤشر الأقل تأثيراً هو المؤشر رقم (1) بقوة اتجاه لم تتجاوز (42%).

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والرتب ودرجة للبعد الثالث تشجيع الحوار والاستعلام

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قوة الاتجاه %	معامل الاختلاف	الترتيب
1	يتم تشجيع الأفراد لأبداء رأيهم بغض النظر عن وظيفتهم.	3.54	1.05	71	29.68	3
2	يتعامل الأفراد فيما بينهم بالاحترام المتبادل.	4.21	0.82	84	19.56	1
3	يهتم الأفراد ببناء الثقة المتبادلة فيما بينهم.	4.14	1.20	83	28.99	2
	الدرجة الكلية	3.96	1.02	79	26.08	

يتضح من الجدول رقم (9) أن المتوسط العام لمحور تشجيع الحوار والاستعلام ومستوى الرضا بلغ (3.96)، وقوة الاتجاه (79%)، وهذا يعني إيجابية اتجاهات أفراد العينة، وكان أهم المؤشرات الأكثر تأثيراً في هذا المحور هو المؤشر رقم (2) بقوة اتجاه بلغت (84%)، وكان المؤشر الأقل تأثيراً هو المؤشر رقم (1) بقوة اتجاه لم تتجاوز (71%).

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والرتب ودرجة للبعد الرابع تمكين العاملين

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قوة الاتجاه %	معامل الاختلاف	الترتيب
1	يحصل الأفراد على المعلومات التي يحتاجونها بسهولة.	3.93	1.21	79	30.85	1
2	يتوفر في المنظمة قاعدة بيانات حديثة بمهارات العاملين.	3.51	1.19	71	33.80	2
3	يتوفر في المؤسسة أنظمه لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والمتوقع.	3.49	1.27	70	36.46	3
	الدرجة الكلية	3.65	1.22	73	33.70	

يتضح من الجدول رقم (10) أن المتوسط العام لمحور تمكين العاملين ومستوى الرضا بلغ (3.65)، وقوة الاتجاه (73%)، وهذا يعني إيجابية اتجاهات أفراد العينة، وكان أهم المؤشرات الأكثر تأثيراً في هذا المحور هو المؤشر رقم (1) بقوة اتجاه بلغت (79%)، وكان المؤشر الأقل تأثيراً هو المؤشر رقم (3) بقوة اتجاه لم تتجاوز (70%).

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والرتب ودرجة للبعد الخامس تشجيع التعاون والعمل الجماعي

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قوة الاتجاه %	معامل الاختلاف	الترتيب
1	فرق العمل في المؤسسة تتمتع بالحرية في تحديد أهدافها.	3.62	1.19	72	32.86	1
2	يتم مكافأة فرق العمل على إنجازاتهم وعملهم كفريق عمل.	2.79	1.34	56	48.00	2
3	فرق العمل لديها القناعة باعتماد وقبول توصياتهم من قبل الإدارة.	2.42	1.18	48	48.72	3
	الدرجة الكلية	2.94	1.24	59	43.19	

يتضح من الجدول رقم (11) أن المتوسط العام لمحور تشجيع التعاون والعمل الجماعي ومستوى الرضا بلغ (2.94)، وقوة الاتجاه (59%)، وهذا يعني إيجابية اتجاهات أفراد العينة، وكان أهم المؤشرات الأكثر تأثيراً في هذا المحور هو المؤشر رقم (1) بقوة اتجاه بلغت (72%)، وكان المؤشر الأقل تأثيراً هو المؤشر رقم (3) بقوة اتجاه لم تتجاوز (48%).

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والرتب ودرجة للبعد السادس قياس الإبداع المؤسسي- على مستوى الفرد .

م	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قوة الاتجاه %	معامل الاختلاف	الترتيب
1	أهتم بتقديم أفكار جديدة في ميدان العمل.	2.58	1.30	52	50.60	1
2	أستخدم التفكير الإبداعي عندما أواجه مشكله يصعب حلها.	2.12	1.30	42	61.41	2
	الدرجة الكلية	2.35	1.30	47	56.00	

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والرتب ودرجة للبعد السابع الإبداع على مستوى الجماعة

م	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قوة الاتجاه %	معامل الاختلاف	الترتيب
1	يهتم العاملين بالمقترحات البناءة للآخرين داخل المؤسسة .	2.40	1.38	48	57.60	2
2	تنامي المجهودات والأنشطة المثمرة في المؤسسة بين الجماعات وبعضها البعض	2.99	1.38	60	46.32	1
	الدرجة الكلية	2.69	1.38	54	51.96	

جدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والرتب ودرجة للبعد الثامن الإبداع على مستوى المنظمة .

م	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قوة الاتجاه %	معامل الاختلاف	الترتيب
1	الإجراءات والأنظمة في المنظمة تدعم الإبداع والتطوير.	3.61	1.34	72	37.11	1
2	تتبنى إدارة المؤسسة تشجيع العاملين على تقديم أفكار جديده لتطوير الأداء في العمل.	3.44	1.21	69	35.28	2
	الدرجة الكلية	3.53	1.28	71	36.19	

جدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والرتب ودرجة للبعد التاسع الالتزام التنظيمي.

م	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قوة الاتجاه %	معامل الاختلاف	الترتيب
1	هناك إيمان بأهداف ورسالة المنظمة من جانب جميع العاملين.	3.37	1.32	67	39.03	1
2	يتم بذل مجهود إضافي لإنجاز مسؤوليات العمل.	3.08	1.38	62	44.73	2
	الدرجة الكلية	3.23	1.35	65	41.88	

يتضح من الجدول رقم (12) أن المتوسط العام لمحور قياس الإبداع المؤسسي - على مستوى الفرد ومستوى الرضا بلغ (2.35)، وقوة الاتجاه (47%)، وهذا يعني إيجابية اتجاهات أفراد العينة، وكان أهم المؤشرات الأكثر تأثيراً في هذا المحور هو المؤشر رقم (1) بقوة اتجاه بلغت (72%)، وكان المؤشر الأقل تأثيراً هو المؤشر رقم (2) بقوة اتجاه لم تتجاوز (42%).

يتضح من الجدول رقم (13) أن المتوسط العام لمحور قياس الإبداع المؤسسي - على مستوى الجماعة ومستوى الرضا بلغ (2.69)، وقوة الاتجاه (54%)، وهذا يعني إيجابية اتجاهات أفراد العينة، وكان أهم المؤشرات الأكثر تأثيراً في هذا المحور هو المؤشر رقم (2) بقوة اتجاه بلغت (60%)، وكان المؤشر الأقل تأثيراً هو المؤشر رقم (1) بقوة اتجاه لم تتجاوز (48%).

يتضح من الجدول (14) أن المتوسط العام لمحور قياس الإبداع المؤسسي - على مستوى المنظمة ومستوى الرضا بلغ (3.53)، وقوة الاتجاه (71%)، وهذا يعني إيجابية اتجاهات أفراد العينة، وكان أهم المؤشرات الأكثر تأثيراً في هذا المحور هو المؤشر رقم (1) بقوة اتجاه بلغت (72%)، وكان المؤشر الأقل تأثيراً هو المؤشر رقم (2) بقوة اتجاه لم تتجاوز (69%).

يتضح من الجدول (15) أن المتوسط العام لمحور الالتزام التنظيمي ومستوى الرضا بلغ (3.23)، وقوة الاتجاه (65%)، وهذا يعني إيجابية اتجاهات أفراد العينة، وكان أهم المؤشرات الأكثر تأثيراً في هذا المحور هو المؤشر رقم (1) بقوة اتجاه بلغت (67%)، وكان المؤشر الأقل تأثيراً هو المؤشر رقم (2) بقوة اتجاه لم تتجاوز (62%).

يتضح من الجدول رقم (16) أن المتوسط العام رضا العملاء ومستوى الرضا بلغ (3.01)، وقوة الاتجاه (60%)، وهذا يعني إيجابية اتجاهات أفراد العينة، وكان أهم المؤشرات الأكثر تأثيراً في هذا المحور هو المؤشر رقم (2) بقوة اتجاه بلغت (61%)، وكان المؤشر الأقل تأثيراً هو المؤشر رقم (1) بقوة اتجاه لم تتجاوز (60%).

جدول رقم (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والرتب ودرجة للبعد العاشر رضا العملاء

م	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قوة الاتجاه %	معامل الاختلاف	الترتيب
1	معدل الاستجابة لشكاوى العملاء يتحسن باستمرار.	3.00	1.46	60	48.64	2
2	رضا العملاء عن الخدمة المقدمة في المؤسسة في ازدياد مستمر.	3.03	1.32	61	43.45	1
	الدرجة الكلية	3.01	1.39	60	46.05	

جدول رقم (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والرتب ودرجة للبعد الحادي عشر تطور أداء الموارد البشرية ورفع كفاءتهم

م	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قوة الاتجاه %	معامل الاختلاف	الترتيب
1	ترتفع أستمارة نسبة الموارد البشرية الماهرة في المنظمة	2.60	1.45	52	55.75	2
2	تشجع المؤسسة العاملين الجدد على الاستفادة من خبرة زملائهم القدامى.	2.68	1.35	54	50.40	1
	الدرجة الكلية	2.64	1.40	53	53.08	

جدول رقم (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والرتب ودرجة لإجمالي الأبعاد

م	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قوة الاتجاه %	معامل الاختلاف	الترتيب
1	خلق فرص للتعليم المستمر.	3.59	0.97	72	28.03	3
2	القيادة الاستراتيجية.	2.75	0.94	55	36.29	8
3	تشجيع الحوار والاستعلام.	3.96	1.02	79	26.08	1
4	تمكين العاملين.	3.65	1.22	73	33.70	2
5	تشجيع التعاون والعمل الجماعي.	2.94	1.24	59	43.19	7
6	الإبداع على مستوى الفرد.	2.35	1.30	47	56.00	11
7	الإبداع على مستوى الجماعة.	2.69	1.38	54	51.96	9
8	الإبداع على مستوى المنظمة.	3.53	1.28	71	36.19	4
9	الالتزام التنظيمي.	3.23	1.35	65	41.88	5
10	رضا العملاء.	3.01	1.39	60	46.05	6
11	تطور أداء الموارد البشرية ورفع كفاءتهم.	2.64	1.40	53	53.08	10
	الدرجة الكلية	3.12	1.23	62.55	41.13	

جاءت أغلب العلاقات طردية، وبعضها الآخر على علاقة عكسية وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين (.960 - 304) بين أبعاد الدراسة المذكورة أدناه:

- خلق فرص للتعليم المستمر.
- القيادة الاستراتيجية.
- تشجيع الحوار والاستعلام.
- تمكين العاملين.
- تشجيع التعاون والعمل الجماعي.
- الإبداع على مستوى الفرد.
- الإبداع على مستوى الجماعة.
- الإبداع على مستوى المنظمة.

يتضح من الجدول رقم (17) أن المتوسط العام لمحوّر تطور أداء الموارد البشرية ورفع كفاءتهم ومستوى الرضا بلغ (2.64)، وقوة الاتجاه (53%)، وهذا يعني إيجابية اتجاهات أفراد العينة، وكان أهم المؤشرات الأكثر تأثيراً في هذا المحور هو المؤشر رقم (2) بقوة اتجاه بلغت (54%)، وكان المؤشر الأقل تأثيراً هو المؤشر رقم (2) بقوة اتجاه لم تتجاوز (52%).

يتضح من الجدول رقم (18) أن المتوسط العام لإجمالي الأبعاد ومستوى الرضا بلغ (3.12)، وقوة الاتجاه (63%)، وهذا يعني إيجابية اتجاهات أفراد العينة، وكان أهم الأبعاد الأكثر تأثيراً في هذا المحور هو المؤشر رقم (3) الخاص بتشجيع الحوار بقوة اتجاه بلغت (79%)، وكان المؤشر الأقل تأثيراً هو المؤشر رقم (6) المعنى بالإبداع على مستوى الفرد بقوة اتجاه لم تتجاوز (47%).

دراسة العلاقات الارتباطية بين أبعاد الدراسة مع بعضها البعض

بصورة عامة يوضح الجدول التالي الارتباطات بين محاور الدراسة الإحدى عشر، ووجود علاقات إيجابية بين كل المتغيرات الداخلة في التحليل حيث دلت قيمة معاملات الارتباط الموضحة بالجدول أدناه على وثوق الصلة بين المحاور وبعضها وبالتبعية مؤشرات المكونة لها، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0.01)، وهذا معناه أننا لا نستطيع تجاهل أو حذف أي متغير من متغيرات الدراسة بالمحاور الداخلة في التحليل. حيث أكدت النتائج بجدول (19) على وجود علاقات تبادلية قوية بين الأبعاد الإحدى عشر؛ حيث جاءت أغلبها معنوية عند مستوى 0.01، 0.05 والجدير بالذكر

- الالتزام التنظيمي.
- رضا العملاء.
- تطور أداء الموارد البشرية ورفع كفاءتهم.

جدول رقم (19)

مصفوفة الارتباط لأبعاد ومتغيرات جودة الحياة الوظيفية مع بعضها البعض

	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	السادس	السابع	الثامن	التاسع	العاشر	الحادي عشر
الأول	1.000	**278.-	-0.049	-0.042	0.105	0.033	*151.	**220.	*276.	*140.-	**186.-
		0.000	*0.444	*0.511	0.098	*0.605	0.017	0.000	0.000	0.026	0.003
الثاني		1.000	0.077	*140.	-0.017	0.003	-0.070	-0.088	-0.045	0.061	0.122
			0.226	0.026	0.784	0.967	0.271	0.163	0.476	*0.334	0.053
الثالث			1.000	-0.074	0.098	**428.	**192.	*134.	**253.	**813.	**745.
				0.245	0.121	0.000	0.002	0.034	0.000	0.000	0.000
الرابع				1.000	0.099	-0.082	-0.102	0.063	0.044	-0.105	-0.063
					0.119	0.197	0.106	*0.322	0.492	0.097	0.323
الخامس					1.000	**467.	0.037	0.003	0.041	0.105	0.078
						0.000	*0.558	*0.960	0.513	0.097	0.215
السادس						1.000	**333.	**179.	*249.	**332.	**237.
							0.000	0.005	0.000	0.000	0.000
السابع							1.000	**553.	**596.	0.036	**192.-
								0.000	0.000	*0.572	0.002
الثامن								1.000	**720.	-0.072	**304.-
									0.000	0.255	0.000
التاسع									1.000	*154.-	**268.-
										0.015	0.000
العاشر										1.000	**638.
											0.000
حادي عشر											1.000

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

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

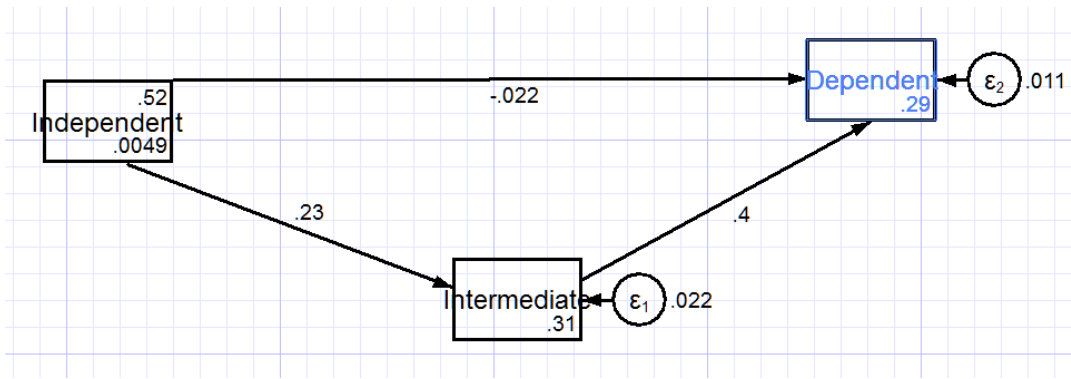
تحليل المسارات Path Analysis

تحليل المسار هو أسلوب إحصائي يستخدم لفحص العلاقة السببية بين متغيرين أو أكثر، وهو يقوم على نظام من المعادلات الخطية وقد يكون بين المتغير التابع والمتغير المستقل متغير ثالث وسيط بينهما يدخل في النموذج.

جدول رقم (20)

المصطلحات المستخدمة في تحليل المسارات

المصطلح	التعريف
المتغيرات الخارجية (Exogenous Variables)	هي المتغيرات التي ترجع الاختلافات فيها إلى سبب خارج النموذج السببي وهي متغيرات تؤثر ولا تتأثر.
المتغيرات الداخلية (Endogenous Variables)	هي المتغيرات التي تتحدد الاختلافات فيها إلى سبب داخل النموذج السببي
المتغيرات الوسيطة (Medieval Variables)	هي متغيرات تتوسط العلاقة بين المتغيرات الداخلية والخارجية من خلالها تؤثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
متغيرات البواقي (Residual Variables)	هي المتغيرات أو العوامل الأخرى التي تعبر عن المتغيرات المؤثرة في المتغيرات الداخلية ولم يتم إدراجها في النموذج السببي (الخطأ العشوائي) وهو الذي يميز أي نموذج إحصائي عن النماذج الرياضية.
التأثير المباشر (Direct Effect)	العلاقة السببية تكون العلاقة بين X,Y علاقة سببية مباشرة إذا كان أي تغير في المتغير X يحدث تغير مباشر في Y مع ثبات باقي المتغيرات الخارجية الأخرى.
التأثير غير المباشر (Indirect Effect)	العلاقة السببية تكون العلاقة بين X,Y علاقة سببية غير مباشرة عندما يكون المتغير X يؤثر في Y من خلال متغيرات وسيطة أخرى.



شكل (5) نتائج مخطط المسارات بالتطبيق على متغيرات البحث:

جدول رقم (21)
مؤشرات المطابقة المتزايدة
لجودة النموذج

م	المؤشرات	القيمة
1	جودة التوفيق المعياري NFI	.707
2	مؤشر جودة التوفيق المتزايد IFI	.723
3	جودة التوفيق توكر لوييس TLI	.608
4	جودة التوفيق المقارن CFI	.830

المصدر: نتائج التحليل من حزمة البرمجة الإحصائية (Stata ver.16)

وتشير النتائج التي تتضمنها الجدول رقم (21) إلى أن قيم المؤشرات تقترب من الواحد الصحيح مما يدل على جودة توفيق النموذج المقدر لبيانات عينة البحث، إذا تتراوح قيم المؤشرات ما بين الصفر والواحد الصحيح، ومن المفضل أن تقترب قيم هذه المؤشرات من الواحد الصحيح لتعبر عن التوافق التام حيث أن جودة التوفيق المعياري .707 ومؤشر جودة التوفيق المتزايد .723 كما أن مؤشر جودة التوفيق لتوكر لوييس .608 إضافة إلى مؤشر جودة التوفيق المقارن .830. فجميعها تقترب بشدة من الواحد الصحيح، مما يؤكد ذلك على التوافق التام لفقرات المحور والتمثيل الجيد لها (Brown, 2006).

اختبار فرضيات الدراسة

- الفرضية الأولى: يوجد تأثير دال إحصائياً للاهتمام بتبني وبناء منظمه متعلمه على تحسن الأداء التنظيمي في مؤسسه مجدي يعقوب لأمراض وأبحاث القلب كمنظمة متعلمة.
- الفرضية الثانية: يوجد تأثير دال إحصائياً للتعليم المستمر في التشجيع على روح الإبداع والتطوير في مؤسسه مجدي يعقوب لأمراض وأبحاث القلب.
- الفرضية الثالثة: يوجد تأثير دال إحصائياً على انتشار ثقافه التطوير والإبداع على تحسين الأداء التنظيمي من خلال رفع مهارات الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية الرابعة: يوجد تأثير دال إحصائياً لوجود ثقافه الحوار على خفض دوران العمالة وتفعيل دور المنظمة في مؤسسه مجدي يعقوب لأمراض وأبحاث القلب كمنظمة متعلمة.

اختبار صحة الفرض الأول والثاني:

الجدول التالي يعرض نتائج اختبار صحة الفرض الأول والثاني على مستوى النتائج الإجمالية الخاصة ببُعد قياس مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة، والمتضمن المحور الفرعي خلق فرص للتعليم المستمر.

أكدت النتائج بالجدول رقم (22) على معنوية اختبار «ت» لعينة واحدة حيث بلغت (ت المحسوبة = 12.429) مما يؤكد على دلالتها الإحصائية عند مستوى معنوية 0.01، وذلك بدرجات حرية 250، وقد أكد الوصف الإحصائي بالجدول السابق على أن الوسط الحسابي لعينة البحث قد بلغ (3.40) مما يعكس وجود فجوة معنوية وإيجابية (+ 0.790) عن القيمة المفترضة (م > 3) حسب المقياس المتدرج الخماسي ولمزيد من التفصيل سوف يقوم الباحث بدراسة نتائج جميع العناصر الخاصة بالمحور الأول (المتغير المستقل) المعنى بمدي توافر أبعاد المنظمة المتعلمة. والذي جاءت نتائجه على النحو التالي:

جدول رقم (22)
نتائج اختبار «ت» لعينة واحدة
لقياس مدى اتفاق نتائج عينة
البحث الخاصة بكافة أبعاد
الدراسة (المتغيرات الفرعية)
مع القيمة المفترضة (م > 3).

الوصف الإحصائي لعينة البحث	الفرق بين الوسط الحسابي مع القيمة المفترضة
الوسط الانحراف الحسابي المعياري	0.790 +
3.40	1.070

قيمة اختبار «ت» لعينة واحدة = 12.429، د.ح = 250، مستوى الدلالة = 0.001، (داله عند مستوى 0.01).

يعرض الجدول رقم (23) نتائج اختبار «ت» لعينة واحدة على مستوى كافة العناصر المنوطة بالبُعد.

جدول رقم (23)

نتائج اختبار «ت» لعينة واحدة على مستوى كافة العناصر المنوطة ببُعد الأداء التنظيمي (المتغير المستقل)
مع القيمة المفترضة (م > 3)

العناصر	المقاييس الأساسية	المتوسط الانحراف الحسابي المعياري	قيمة اختبار "ت" (د.ح=250)	مستوى الدلالة	الفروق بين الوسط الحسابي مع القيمة المفترضة	التعليق
يناقش أفراد المنظمة الأخطاء التنظيمية وتكون بمثابة فرصه للتعلم منها.	3.85	0.88	15.273	000.	85259.	م > 3
يساعد الأفراد بعضه البعض في عملية التعلم باستمرار .	4.02	0.91	17.877	000.	1.02390	م > 3
يحدد الأفراد المهارات التي يحتاجونها للقيام بالمهام المستقبلية في أعمالهم	2.91	1.12	-1.294-	197.	09163.-.	م < 3
تهتم قيادته المؤسسة بالفرص التدريبية والتعليمية لأفرادها.	2.12	0.91	-15.328-	000.	87649.-.	م < 3
تسعي قيادته المنظمة لاقتناص فرص التعلم حيثما أمكن .	2.41	0.99	-9.470-	000.	59363.-.	م < 3
تحرص إدارة المؤسسة على ضمان المطابقة بين قيم المنظمة وأفعالها.	3.73	0.93	12.358	000.	72510.	م > 3
يتم تشجيع الأفراد لأبداء رأيهم بغض النظر عن وظيفتهم.	3.54	1.05	8.165	000.	54183.	م > 3
يتعامل الأفراد فيما بينهم بالاحترام المتبادل.	4.21	0.82	23.246	000.	1.20717	م > 3
يهتم الأفراد ببناء الثقة المتبادلة فيما بينهم.	4.14	1.20	15.003	000.	1.13546	م > 3
يحصل الأفراد على المعلومات التي يحتاجونها بسهولة.	3.93	1.21	12.176	000.	93227.	م > 3
يتوفر في المنظمة قاعدته بيانات حديثة بمهارات العاملين.	3.51	1.19	6.855	000.	51394.	م > 3
يتوفر في المؤسسة أنظمته لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والمتوقع .	3.49	1.27	5.110	000.	41036.	م > 3
فرق العمل في المؤسسة تتمتع بالحرية في تحديد أهدافها .	3.62	1.19	8.230	000.	61753.	م > 3
يتم مكافأة فرق العمل على إنجازاتهم وعملهم كفريق عمل .	2.79	1.34	-2.449-	015.	20717.-.	م < 3
فرق العمل لديها القناعة باعتماد وقبول توصياتهم من قبل الإدارة .	2.42	1.18	-7.821-	000.	58167.-.	م < 3

جدول رقم (24)

نتائج اختبار «ت» لعينة واحدة
لقياس مدى اتفاق نتائج عينة
البحث الخاصة بكافة أبعاد
الدراسة (المتغيرات الفرعية)
مع القيمة المفترضة (م > 3)

الوصف الإحصائي لعينة البحث	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الوسط الحسابي مع القيمة المفترضة	2.80	1.30
الوسط الحسابي مع القيمة المفترضة	0.525 +	

قيمة اختبار «ت» لعينة واحدة = 6.486، د.ح = 250، مستوى الدلالة = 0.001 (داله عند مستوى 0.01).

أكدت النتائج بالجدول رقم (23) على معنوية العناصر بالجدول أعلاه وبخاصة التي تحقق (م > 3)، أما عن باقي العناصر فلم تحقق (م > 3)، بينما جاءت نتائجها لتحقيق ما بين (م < 3) أو (م = 3) على حد سواء .

مما تقدم يمكننا قبول صحة الفرض الفرعي الأول من فرض البحث الرئيسي.

أكدت النتائج بالجدول رقم (24) على معنوية اختبار «ت» لعينة واحدة حيث بلغت (ت المحسوبة = 6.486) مما يؤكد على دلالتها الإحصائية عند مستوى معنوية 0.01. وذلك بدرجات حرية 250، وقد أكد الوصف الإحصائي بالجدول السابق على أن الوسط الحسابي لعينة البحث قد بلغ (2.80) مما يعكس وجود فجوة معنوية وإيجابية (+ 0.525) عن القيمة المفترضة (م > 3) حسب المقياس المتدرج الخماسي ولمزيد من التفصيل سوف يقوم الباحث بدراسة نتائج جميع العناصر الخاصة بالمحور الثاني (المتغير الوسيط) المعنى بالإبداع علي مستوى الفرد والجماعة والمنظمة. والذي جاءت نتائجه على النحو التالي:

أكدت النتائج بالجدول رقم (25) على معنوية جميع العناصر بالجدول أعلاه ماعد عنصر واحد (غير معنوي بقيمة 0.891) والذي ينص على «تتناهى المجهودات والأنشطة المثمرة في المؤسسة بين الجامعات وبعضها البعض».

مما تقدم يمكننا قبول صحة الفرض الثالث من فرض البحث الرئيسي.

جدول رقم (25)

نتائج اختبار «ت» لعينة واحدة على مستوى كافة العناصر المنوطة ببُعد الإبداع (المتغير الوسيط)

العناصر	المقاييس الأساسية	المتوسط الانحراف الحسابي المعياري	قيمة اختبار "ت" (د.ح=250)	مستوى الدلالة	الفروق بين الوسط الحسابي مع القيمة المفترضة	التعليق
أهتم بتقديم أفكار جديدة في ميدان العمل.	2.58	1.30	-5.130	000.	42231.-	م < 3
أستخدم التفكير الإبداعي عندما أواجه مشكلة يصعب حلها.	2.12	1.30	-10.648	000.	87649.-	م < 3
يهتم العاملون بالمقترحات البناءة للآخرين داخل المؤسسة.	2.40	1.38	-7.351	000.	64143.-	م < 3
تتنامي المجهودات والأنشطة المثمرة في المؤسسة بين الجماعات وبعضها البعض.	2.99	1.38	137.-	891.	01195.-	م < 3
الإجراءات والأنظمة في المنظمة تدعم الإبداع والتطوير.	3.61	1.34	7.249	000.	61355.	م > 3
تتبنى إدارة المؤسسة تشجيع العاملين على تقديم أفكار جديدة لتطوير الأداء في العمل.	3.44	1.21	5.724	000.	43825.	م > 3

جدول رقم (26)

نتائج اختبار «ت» لعينة واحدة
لقياس مدى اتفاق نتائج عينة
البحث الخاصة بكافة أبعاد
الدراسة (المتغيرات الفرعية)
مع القيمة المفترضة (م > 3)

الوصف الإحصائي	الفروق بين
لعينة البحث	الوسط الحسابي
الوسط الانحراف الحسابي المعياري	مع القيمة المفترضة
2.96	1.39
0.159 +	

قيمة اختبار «ت» لعينة واحدة = 1.905، د.ح = 250، مستوى الدلالة = 0.001، (داله عند مستوى 0.01).

أكدت النتائج بالجدول رقم (26) على معنوية اختبار «ت» لعينة واحدة حيث بلغت (ت المحسوبة = 6.486) مما يؤكد على دلالتها الإحصائية عند مستوى معنوية 0.01، وذلك بدرجات حرية 250.

وقد أكد الوصف الإحصائي بالجدول السابق على أن الوسط الحسابي لعينة البحث قد بلغ (2.80) مما يعكس وجود فجوة معنوية وإيجابية (+0.525) عن القيمة المفترضة (م > 3) حسب المقياس المدرج الخماسي.

ولمزيد من التفصيل سوف يقوم الباحث بدراسة نتائج جميع العناصر الخاصة بالمحور الثالث (المتغير التابع) المعني بالأداء التنظيمي. والذي جاءت نتائجه كما بالجدول رقم (27).

وقد أكدت النتائج بالجدول رقم (27) على معنوية ثلاث متغيرات فرعية فقط وعدم معنوية الثلاث الأخرى، والذي ينص على «تتنامي المجهودات والأنشطة المثمرة في المؤسسة بين الجماعات وبعضها البعض».

مما تقدم يمكننا قبول صحة الفرض الرابع من فرض البحث الرئيسي.

جدول رقم (27)

نتائج اختبار «ت» لعينة واحدة على مستوى كافة العناصر المنوطة ببُعد الأداء التنظيمي (المتغير التابع)

العناصر	المقاييس الأساسية	المتوسط الانحراف الحسابي المعياري	قيمة اختبار "ت" (د.ح=250)	مستوى الدلالة	الفروق بين الوسط الحسابي مع القيمة المفترضة	التعليق
هناك إيمان بأهداف ورسالة المنظمة من جانب جميع العاملين.	3.37	1.32	4.463	000.	37052.	م > 3
يتم بذل مجهود إضافي لإنجاز مسؤوليات العمل.	3.08	1.38	916.	000.	07968.	م > 3
معدل الاستجابة لشكاوى العملاء يتحسن باستمرار.	3.00	1.46	043.-	965.	00398.-	م > 3
رضا العملاء عن الخدمة المقدمة في المؤسسة في ازدياد مستمر.	3.03	1.32	336.	737.	02789.	م > 3
ترتفع أستمارة نسبة الموارد البشرية الماهرة في المنظمة.	2.60	1.45	-4.402	000.	40239.-	م < 3
تشجع المؤسسة العاملين الجدد على الاستفادة من خبرة زملائهم القدامى.	2.68	1.35	-3.737	000.	31873.-	م < 3

النتائج والتوصيات

النتائج النظرية

- أهم سمة تتميز بها المنظمة المتعلمة هي التعلم التنظيمي.
- العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة علاقة سببية، حيث التعلم التنظيمي بمثابة المنهجية التي تحقق المنظمة المتعلمة (النتيجة).
- يلعب الإبداع دور العامل المحفز للوصول للمنظمة المتعلمة.

النتائج التطبيقية

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) للاهتمام بتبني وبناء منظمه متعلمه على تحسن الأداء التنظيمي في مؤسسه مجدي يعقوب لأمراض وأبحاث القلب كمنظمة متعلمة، وكذلك للتعليم المستمر في التشجيع على روح الإبداع والتطوير .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لانتشار ثقافه التطوير والإبداع على تحسين الأداء التنظيمي من خلال رفع مهارات الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لوجود ثقافه الحوار على خفض دوران العمالة وتفعيل دور المنظمة في مؤسسه مجدي يعقوب لأمراض وأبحاث القلب كمنظمة متعلمة.

التوصيات

- التأكيد على اهتمام المؤسسة بالتفكير النظري لدى العاملين.
- لابد على المؤسسة تشجيع الحوار بين العاملين والرؤية المشتركة فيما بينهم.
- على المؤسسة تشجيع تبادل المعرفة بين كل العاملين.
- على المنظمة مساعدة العاملين في اكتساب مهارات الإبداع والفاعلية في العمل.
- على المؤسسة الحرص على التعلم المستمر لدى العاملين.

الخلاصة

أنهى البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والميدانية تباعاً، وفق ما يأتي:

- 1- يُعد مفهوم المنظمة المتعلمة من المفاهيم الإدارية الحديثة، كما يُعد من الاتجاهات الصحيحة للإدارة اليوم في زيادة التزامها بمفهوم التعلم، من هنا فقد أصبح لزاماً على المنظمات أن تصبح منظمات متعلمة إذا ما أرادت أن تبقى في القطاع وتزدهر.
- 2- هناك اتفاق بين الكتاب والباحثين حول أبعاد المنظمة المتعلمة وهي (التفكير المنظم، والتحكم الشخصي، والرؤية المشتركة، وجماعات وفرق العمل، والنماذج الذهنية، والتمكين).
- 3- أشارت نتائج التحليل الوصفي أن إجابات المبحوثين جاءت بنسب متفاوتة بالاتفاق على أن هناك اهتمام من قبل مركز القلب قيد الدراسة ببعث التفكير المنظم.

المراجع

أولاً - مراجع باللغة العربية

- أبوزيد، محمد إبراهيم خليل. (2013). «درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة من وجهة نظر مديريها وعلاقتها برضاها الوظيفي». *مجلة الجامعة الإسلامية- غزة*. <http://hdl.handle.net/20.500.12358.17179>.
- الرشودي، محمد بن علي. (2009). *المنظمة المتعلمة*. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- الرشودي، محمد بن علي. (بلا تاريخ). *بناء نموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية*.
- الشريفي، مهدي؛ وعباس، عيد؛ والصرايرة، أحمد؛ وخالد، الناظر؛ وصالح، ملك. (2012). «درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعات الشرق الوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس»، *مجلة العلوم التربوية*، 20 (1)، 208-257.
- الشلفان، عادل أحمد محمد. (2012). «دور المنظمة المتعلمة في الالتزام الوظيفي: دراسة مسحية على موظفي البنك السعودي للتسليف والادخار في مدينتي الرياض»، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 87.
- الكرعوي، مريم؛ وإبراهيم حمود، العطوي؛ ومهند حميد ياسر. (2014). «التحقق من العلاقة بين قابليات إدارة المعرفة والمنظمات المتعلمة في ديوان جامعة الكوفة»، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 250-269.
- الكساسبة، محمد؛ والفاعوري، عبيد؛ وعبدالله، كفاية. (2009). «تأثير ثقافته التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة»، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 19-45.
- النعيمي، محمد عبدالعال؛ والزغب، علي أحمد؛ وهيثم محمد. (2010). «اقتراح نموذج لمعايير الأداء وقياس تأثيرها في تحقيق التميز في الجامعات الخاصة الأردنية»، *مجلة اتحاد الجامعات العربية*، 365-405.
- بوخضير، إيمان سعود. (2007). *التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة: اتجاهات إدارية حديثة لتطوير منظمات القرن الـ 21*. الرياض: دار المؤيد للنشر.
- حسين، أسامه ماهر. (2012). «تقويم خصائص المنظمة المتعلمة بالجامعات المصرية: الجامعات الخاصة - دراسة حالة»، *مجلة كلية التربية جامعة بنها*، 287-389.
- عبدالفتاح، إيمان صالح حسين. (2012). «نموذج مقترح لتقييم أثر المنظمة المتعلمة على سلوك المواطنة التنظيمية لإحداث تغير استراتيجي لرفع كفاءه البنوك المصرية: دراسة ميدانية» *مجلة إدارة الأعمال المصرية*، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 250.
- عجلان، حسن حسن. (2008). *استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال*. الأردن: دار إثراء للنشر.
- علي، محمد جبران. (2011). «المدرسة كمنظمه متعلمه والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن»، *مجلة الجامعة الإسلامية: سلسلة الدراسات*، 427-458.
- محمد، رغبة أحمد أبوالعال. (2017). «دور منظمه التعلم في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية»، *مجلة إدارة العمال*، 35-45.
- محمد، هيام محمد ناجي. (2009). «دراسة تحليلية لخصائص منظمه التعلم بالتطبيق على شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية»، *كلية التجارة جامعة بني سويف*.
- نجم، عبود نجم. (2008). *إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات*. عمان: مؤسسه الورق للنشر والتوزيع.

ثانياً - مراجع باللغة الإنجليزية

- Agarwal A. (2010). *Learning Organization*. Retrieved from www.hrfolks.com/ARTICLES/Learning-organization/Learning organization.

- Amy, S. Tolbert; Gary N. McLean; Ray C. Myers. (2002). «Creating the global learning organization (GLO)», *International Journal of Intercultural Relations*, 26 (4): 463-472. (accessed 26- 4- 2022). <https://sciencedirect.com/science/article/pii/S0147176702000160>.
- Andrea, D. Ellinger; Alexander E. Ellinger; Baiyin Yang & Shelly W. Howton. (2002). «The relationship between the learning organization concept and firms' financial performance: An empirical assessment», *Human Resource Development Quarterly*, 13 (1): 5-22. (accessed 26- 4- 2022). <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrdq.1010>.
- Armstrong, Anona & Patrick Foley. (2003). «Foundations for a learning organization: Organization learning mechanisms», *The Learning Organization*, 10, (2): 74-82. (accessed 26- 4- 2022). <https://emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09696470910462085/full/html>.
- Barker, Randolph T. & M. Michael Camarata. (1998). «The role of communication in creating and maintaining a learning organization: Preconditions, indicators and disciplines», *Journal of Business Communication*, 35 (4): 443-467. (accessed 26- 4- 2022). <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/002194369803500402>.
- Bates, Reid A. & Samer Khasawneh. (2005). «Organizational learning culture, learning transfer climate and perceived innovation in Jordanian organizations», *International Journal of Training and Development*, 9 (2): 96-109. (accessed 26- 4- 2022). <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1468-2419.2005.00224.x>.
- Bernard, M. Bass. (2000). «The future of leadership in learning organizations», *Journal of Leadership Studies*, 7, (3): 18-40. (accessed 26- 4- 2022). <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/107179190000700302>.
- Brandt, Ron. (2003). «Is this school a learning organization? 10 ways to tell» *National Staff Development Council Journal*, 24 (1): 10-16 P10.
- Brown, John Seely & Paul Duguid. (1991). «Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning and innovation» *Organization Science*, 2, (1): 40-57. (accessed 26- 4- 2022). <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.2.1.40>.
- Bruckdrofer, R. (2017). «Challenge, Joy, Or Health: The Common Artist's Wealth?» University of Graz, Austria.
- Bryan, C. S. (2009). «The application of learning organization principles to church growth», Walden university.
- Chinowsky, Paul; Keith R. Molenaar & Allison Realph. (2007). «Learning organizations in construction», *Journal of Management in Engineering*, 23 (1): 27-34. (accessed 26- 4- 2022). http://morfconsulting.com/articles/star/learning_organizations_in_construction.pdf.
- Cho, Dae Yeon. (2002). «The connection between self-directed learning and the learning organization», *Human Resource Development Quarterly*, 13, (4): 467-470. (accessed 26- 4- 2022). <https://eric.ed.gov/?id=ej658640>.
- Cymanow P. (2000). «Analysis of human resources of a learning organization» (accessed 13 9, 2008).
- Daniels, Shirley. (1994). «The Learning Organization», *Work Study*, 43 (8): 5-6. (accessed 26- 4- 2022). <https://emerald.com/insight/content/doi/10.1108/eum000000004014/full/html>.
- Davis, D. & B. J. Delay. (2008). «The learning organization and its dimensions as key factors in firms», *Performance Human Resource Development International*, 5, 166.
- Detrie, Philippe. (2001). *Conduire une démarche qualité, éditions d'organisation*. 4^{eme} editions. Paris, France.

- Garvin, David A.; Amy C. Edmondson & Francesca Gino. (2008). «Is yours a learning organization», **Harvard Business Review**, 86 (3): 109. (accessed 26- 4- 2022). <https://hbs.edu/faculty/pages/item.aspx?num=31883>.
- Gerald, E. Crites; Megan McNamara; Elie A. Akl; W. Scott Richardson; Craig A. Umscheid & James Nishikawa. (2009). «Evidence in the learning organization», **Health Research Policy and Systems**, 7, (1): 4-4. (accessed 26- 4- 2022). <https://health-policy-systems.biomedcentral.com/articles/10.1186/1478-4505-7-4>.
- Giesecke, Joan & Beth McNeil. (2004). «Transitioning to the learning organization», **Library Trends** 53 (1): 54-67. (accessed 26- 4- 2022). <http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1004&context=libraryscience>.
- Gorelick, Carol. (2005). «Organizational learning vs the learning organization: A conversation with a practitioner» **The Learning Organization**, 12 (4): 383-388. (accessed 26- 4- 2022). <https://emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09696470510599154/full/html>.
- Helzer, E. G. & Kim, S. H. (2019). «Creativity for workplace» ريرجتة 33. **Academy of Management Perspectives** (2).
- Hitt, William D. (1995). «The learning organization: Some reflections on organizational renewal», **Leadership & Organization Development Journal**, 16 (8): 17-25. (accessed 26- 4- 2022). <https://emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01437739510097996/full/html>.
- Hodgkinson, Myra. (2000). «Managerial perceptions of barriers to becoming a learning organization», **The Learning Organization** 7 (3): 156-167. (accessed 26- 4- 2022). <https://emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09696470010335872/full/html>.
- Kapp, Karl M. (1999). «Transforming your manufacturing organization into a learning organization», **Hospital Materiel Management Quarterly**, 20 (4): 46. (accessed 26- 4- 2022). <https://ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/10387780>.
- Kiedrowski, P. Jay. (2006). «Quantitative assessment of a senge learning organization intervention», **The Learning Organization**, 13 (4): 369-383. (accessed 26- 4- 2022). <https://emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09696470610667742>.
- Kirlappos, Lacovos; Simon Parkin & M. Angela Sasse. (2015). «Shadow security as a tool for the learning organization», **ACM Sigcas Computers and Society**, 45 (1): 29-37. (accessed 26- 4- 2022). <http://discovery.ucl.ac.uk/1462481>.
- Kontoghiorghes, Constantine; Susan, M. Awbre & Pamela, L. Feurig. (2005). «Examining the relationship between learning organization characteristics and change adaptation, innovation and organizational performance», **Human Resource Development Quarterly**, 16, (2): 185-212. (accessed 26- 4- 2022). <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrdq.1133>.
- Love, Peter E. D.; Heng Li; Zahir Irani & Olusegun O. Faniran. (2000). «Total quality management and the learning organization: A dialogue for change in construction», **Construction Management and Economics**, 18 (3): 321-331. (accessed 26- 4- 2022). <https://tandfonline.com/doi/abs/10.1080/014461900370681>.
- Luria. (2018). **The dynamic force before intrinsic motivation: Exploring creative needs**. Academic Press.
- Marquardt, J. M. (2002). **Building the Learning Organization: Mastering the Five Elements for Corporate Learning**. Palo Alto. California: Davies-Black Publishing.
- Mohr, Nancy & Alan Dichter. (2001). «Building a learning organization», **Phi Delta Kappan**, 82 (10): 744-747. (accessed 26- 4- 2022). <https://questia.com/library/journal/1g1-75623387/building-a-learning-organization>.

- Osteraker, Maria C. (1999). «Measuring motivation in a learning organization», *Journal of Workplace Learning*, 11 (2): 73-77. (accessed 26- 4- 2022). <https://emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13665629910260798/full/html>.
- Pool, Steven W. (2000). «The learning organization: motivating employees by integrating TQM philosophy in a supportive organizational culture», *Leadership & Organization Development Journal*, 21 (8): 373-378. (accessed 26- 4- 2022). <https://emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01437730010379276/full/html>.
- Rebelo, Teresa & Adelino Duarte Gomes. (2008). «Organizational learning and the learning organization», *The Learning Organization*, 15 (4): 294-308. (accessed 26- 4- 2022). <https://eric.ed.gov/?id=ej860484>.
- Senge, Peter. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*, New York, 55.
- Senge, Peter; Kim Lanon & Colleen. (1991). «Recapturing the spirit of learning through a systems approach, School Administrator», *School Administrator*, 48 (9): 813.
- Smith, Peter A. C. (2012). «The importance of organizational learning for organizational sustainability», *The Learning Organization*, 19 (1): 4-10. (accessed 26- 4- 2022). <https://emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09696471211199285/full/html>.
- Song, Ji Hoon; Baek-Kyoo (Brian) Joo & Thomas J. Chermack. (2009). «The dimensions of learning organization questionnaire (DLOQ): A validation study in a Korean context», *Human Resource Development Quarterly*, 20 (1): 43-64. (accessed 26- 4- 2022). <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrdq.20007>.
- Sung, Jun Jo & Baek-Kyoo (Brian) Joo. (2011). «Knowledge sharing: The influences of learning organization culture, organizational commitment and organizational citizenship behaviors», *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18 (3): 353-364. (accessed 26- 4- 2022). <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1548051811405208>.
- Teare, R. & Richard Dealtry. (1998). «Building and sustaining a learning organization», *The Learning Organization*, 5 (1): 47-60. (accessed 26- 4- 2022). <https://eric.ed.gov/?id=ej563572>.
- Thomsen, Hanne Kargaard & Viggo Hoest. (2001). «Employees' perception of the learning organization», *Management Learning*, 32 (4): 469-491. (accessed 26- 4- 2022). <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1350507601324004>.
- Velazquez, Luis; Javier Esquer; Nora Munguia & Rafael Moure-Eraso. (2011). «Sustainable learning organizations», *The Learning Organization*, 18 (1): 36-44. (accessed 26- 4- 2022). <https://emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09696471111095984/full/html>.
- Victoria, J. Marsick & Karen E. Watkins. (2003). «Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire» *Advances in Developing Human Resources*, 5 (2): 132-151. (accessed 26- 4- 2022). <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1523422303005002002>.
- Williams, Raymond B.; Ken Brien & Janelle LeBlanc. (2012). «Transforming schools into learning organizations: Supports and barriers to educational reform», *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, (134). (accessed 26- 4- 2022). <https://eric.ed.gov/?id=ej996773>.
- Örtenblad, Anders . (2001). «On differences between organizational learning and learning organization», *The Learning Organization*, 8 (3): 125-133. (accessed 26- 4- 2022). <https://emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09696470110391211/full/html>.

Encouraging Creativity as a Mediating Variable in the Relationship between Learning Organizations and Organizational Performance (Case Study: Applied to Magdi Yacoub Foundation for Heart Diseases and Research)

Heba Atef Ahmed Mohamed

Business Administration Lecturer

Faculty of Commercial Studies & Business Administration

The Egyptian University for E-Learning, Egypt

Hatefahmed@eelu.edu.eg

ABSTRACT

The study aimed to determine the availability of the dimensions of learning organizations at Magdi Yacoub Heart Center in Aswan, to determine the level of furnishing of each of the features of these organizations in supporting the culture of creativity and development of human resources. To determine the impact of the culture of creative thought on improving organizational performance through the development of the performance of the human resource, and finally aimed to take advantage of the concept of an educated organization in improving and developing the performance of human resources working in the organization and thus achieving competitive advantage.

To the study, a questionnaire was designed and distributed to a random class of 251 workers, representing 35% of the total, enabling it to accurately represent society, and Cronbach's alpha test was conducted to measure the sincerity and stability of the study's questionnaire content. Internal consistency between research variables (as subdivisions), as well as confirmatory factor analysis to test relationships between key axes and their constituent dimensions, and the use of descriptive metrics (arithmetic averages, standard deviation, trend strength, coefficient Difference, rank) to illustrate average values and differing opinions on resolution elements, spearman Correlation analysis to measure the correlation between axes, path analysis to show the direct relationship between the regulatory performance dependent variable and the educated organized independent variable, as well as the indirect relationship via a medium (innovation variable), and finally the one sample T Test average test to measure the effect of the independent variable and the intermediate variable on the child variable.

Statistical analysis was carried out using the Ver statistical package. (26.0) - Statistical Package for Social Sciences (SPSS), STATA-Ver.16 statistical programming package to draw path analysis.

The results of the study showed that there is a statistically significant impact on all study assignments at the level of indication (0.01) of the educated organization in adopting strategies for organizational change, and the study found that the culture of creativity improves organizational performance, and the culture of dialogue helps to reduce the turnover of employment and activate the role of the organization in its foundation Magdi Yacoub for cardiology and research as an educated organization.

Keywords: *Features of Learning Organizations, Organizational Learning, Creativity, Organizational Performance.*

تعزيز القدرة التنافسية لصناعة الجلود في مصر

د. إيمان محمد عبد اللطيف مصطفى

كلية الإدارة والاقتصاد ونظم المعلومات
جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا
جمهورية مصر العربية

الملخص

تمثل صناعة الجلود إحدى الصناعات المهمة التي تتميز بها الصناعة المصرية، تلك الصناعة التي تعاني في الوقت الحالي من بعض مظاهر التدهور الذي أثر سلباً على قدرتها التنافسية، ومن ثم تمثلت إشكالية الدراسة في أنه بالرغم من توافر المادة الأولية اللازمة لصناعة الجلود في مصر - وهو ما يُعدُّ نقطة إيجابية داعمة لهذه الصناعة؛ لتعزيز مكانتها الدولية وتنافسيتها في الأسواق العالمية - فإن هذه الصناعة تعاني من بعض المشاكل والصعوبات، فضلاً عن انخفاض تنافسيتها، ومن ثم ظهرت الحاجة إلى القيام بدراسة تتيح التعرف على كيفية رفع القدرة التنافسية لهذه الصناعة، وتم خلال الدراسة قياس تنافسية صناعة الجلود، من خلال عدد من المؤشرات، منها مقياس الميزة النسبية الظاهرة لـ«بيلا بالاسا»، ومؤشر الحصة السوقية، ومؤشر القيمة المضافة، ومؤشر الكثافة في استخدام التكنولوجيا، ومؤشر تطور متوسطات الأجور، ومؤشر نسبة المواد الأولية الرئيسية الداخلة في الإنتاج (محلية ومستوردة)، وذلك فضلاً عن التركيز على العناقيد الصناعية، باعتبارها أحد السبل لتعزيز ودعم تنافسية صناعة الجلود في مصر.

ومن النتائج المهمة للدراسة صغر حجم الحصة السوقية لقطاع الجلود في مصر في الأسواق التجارية العالمية بشكل عام، لكن الحصة السوقية للجلود الخام والمذبوغة كانت هي الأعلى، مقارنة بكل من المنتجات الجلدية والأحذية الجلدية، بالإضافة إلى أن مصر تتمتع بميزة تنافسية فيما يتعلق بالجلود الخام والمذبوغة، حيث جاءت قيم مؤشر الميزة النسبية الظاهرة أكبر من الواحد الصحيح، فضلاً عن الزيادة المتصاعدة في الواردات من المنتجات الجلدية خلال الفترة (2001-2019)، بحيث تحتل الجزء الأكبر من إجمالي واردات قطاع الجلود في مصر خلال تلك الفترة.

وخلُصت الدراسة إلى عددٍ من التوصيات، من بينها: ضرورة الإفصاح عن المعوقات التي تواجه شركات الجلود في مصر، ووضع جدول زمني واضح للعمل على حل هذه المعوقات، بالإضافة إلى ضرورة توفير الدعم اللازم لتنظيم دورات تدريبية متخصصة في مجال صناعة ودباغة الجلود؛ وذلك لتوفير كوادرات فنية تساعد في تحسين جودة الإنتاج وزيادة الإنتاجية، فضلاً عن ضرورة التدخل الحكومي في توفير مستلزمات الإنتاج الكلية لقطاع الجلود بأسعار معقولة، مما يساعد القطاع على تحقيق قيمة مضافة عالية، مما يعكس -أيضاً- وجود ميزة تنافسية للقطاع، وكذلك الاهتمام باستراتيجية العناقيد الصناعية؛ نظراً لأهميتها وقدرتها على احتواء الخلل الذي تعاني منه صناعة الجلود في مصر، وخاصة العنقود الصناعي بالروبيكي؛ لما له من قدرة على التصدير في الفترة القادمة.

الكلمات المفتاحية: التنافسية الصناعية، نموذج الماسة الصناعية لـ «بورتر»، استراتيجية العناقيد الصناعية، مؤشر الحصة السوقية، مؤشر الميزة النسبية الظاهرة.

المقدمة

تتمتع الأنشطة الصناعية المصرية بمزايا نسبية، لكن هذه المزايا لم تؤد بتلك الصناعات إلى موقع تنافسي، وذلك نتيجة لما يعاني منه القطاع الصناعي المصري من ضعف العلاقات الترابطية التشابكية بين بعضه وبعض، التي لو قوّيت



أدت إلى انخفاض التكاليف، وتراكم المعرفة الصناعية، وهو ما ينعكس على القدرة التنافسية لتلك الصناعات، وهذه القدرة تُقاس من خلال بعض المؤشرات. ومن هنا ظهرت الحاجة إلى الاستعانة بالاستراتيجيات التي تحقق هذا الترابط، والتي من أحدثها، استراتيجية العناقيد الصناعية التي تساعد على تعميق التصنيع المحلي، في الأنشطة الصناعية، ومنها صناعة الجلود في مصر التي لا تزال تعتمد على تصدير الجلود الخام، دون التوجه لتصنيعها محليًا، الذي إن حدث فسوف يؤدي إلى زيادة القيمة المضافة (خليل، رجب، 2020).

مشكلة البحث

تتمثل إشكالية البحث في أنه بالرغم من توافر المادة الأولية اللازمة لصناعة الجلود في مصر- وهو ما يُعدُّ نقطة إيجابية داعمة لهذه الصناعة لتعزيز مكانتها الدولية وتنافسيتها في الأسواق العالمية- فإن هذه الصناعة تعاني من بعض المشاكل والصعوبات، فضلاً عن انخفاض تنافسيتها، ومن ثم ظهرت الحاجة إلى التعرف على كيفية رفع القدرة التنافسية لهذه الصناعة، وذلك من خلال تقييم أداء صناعة الجلود، وتحديد مشاكلها باستخدام مؤشرات التنافسية؛ من أجل زيادة قدرتها التنافسية دوليًا.

فروض البحث

استنادًا إلى مشكلة البحث، سنقوم بعرض الفروض التالية:

- 1- يُفترض تمتع صناعة الجلود بميزة نسبية ظاهرة في الأسواق العالمية.
- 2- هناك كبر لحجم الحصة السوقية لقطاع الجلود المصري في الأسواق التجارية العالمية.
- 3- هناك تراجع في استخدام التكنولوجيا في قطاع الجلود والاعتماد على القوة العاملة.
- 4- هناك اعتماد في صناعة الجلود على السوق المحلي في الحصول على مستلزمات الإنتاج.
- 5- هناك انخفاض في الأجور، وبالتالي انخفاض تكاليف الإنتاج في قطاع الجلود.
- 6- يُفترض تمتع صناعة الجلود في مصر بميزة تنافسية نتيجة لارتفاع قيمتها المضافة.

أهمية البحث

تنبع أهمية هذا البحث من تناوله لصناعة الجلود في مصر والتي تعتبر أحد أهم الصناعات التي من الممكن أن تتميز بها الصناعة المصرية التي تعاني في الوقت الحالي من بعض مظاهر التدهور الذي أدى إلى انخفاض تنافسيتها.

هدف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في قياس القدرة التنافسية لصناعة الجلود في مصر، باستخدام عددٍ من المؤشرات المهمة، من أجل الوصول إلى بعض السياسات والحلول القابلة للتطبيق؛ لرفع وتعزيز القدرة التنافسية لهذه الصناعة.

المنهجية المتبعة

اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي في تناول الإطار النظري للتنافسية الصناعية، بما يخدم أهداف البحث، حيث تم قياس تنافسية صناعة الجلود في مصر من خلال عدد من المؤشرات المهمة، والتركيز على استراتيجية العناقيد الصناعية كأحد السبل لرفع وتعزيز تنافسية صناعة الجلود في مصر، وذلك من خلال الاستفادة من تجربة كلٍ من البرازيل واليابان في هذا المجال.

خطة البحث

تم تقسيم البحث على النحو التالي:

- أولاً- الإطار النظري، والدراسات التطبيقية للتنافسية الصناعية.
- ثانيًا- تقييم أداء صناعة الجلود في مصر.
- ثالثًا- قياس القدرة التنافسية لقطاع صناعة الجلود في مصر.
- رابعًا- استراتيجية العناقيد الصناعية كأحد السبل لتعزيز ودعم تنافسية صناعة الجلود في مصر.
- خامسًا- النتائج والتوصيات والسياسات المقترحة.

أولاً- الإطار النظري، والدراسات التطبيقية للتنافسية الصناعية

يؤثر القطاع الصناعي تأثيراً حيوياً على أوجه النشاط الاقتصادي المختلفة، خاصة من حيث استدامة النمو وتأثيرها في الناتج المحلي الإجمالي، فضلاً عن علاقاتها المتشابكة والمعقدة مع القطاعات الإنتاجية الأخرى، كما أن له دوراً أساسياً في تنمية التجارة الخارجية، وتحسين الميزان التجاري، بالإضافة إلى قدرة هذا القطاع على استيعاب أعداد كبيرة من العمالة. وعلى الرغم من توافر مجموعة من المزايا النسبية العديدة للصناعة، لكن هذه المزايا تعاني من بعض الاختلالات الهيكلية التي تقف عائقاً أمام زيادة القدرة التنافسية للكثير منها، ومن ثم فإن غياب التخطيط الصناعي الجيد الذي يؤدي إلى توافر الروابط الأمامية والخلفية كان من أهم أسباب تراجع القدرة التنافسية لكثير من الصناعات. ومن هنا ظهرت الحاجة إلى الاستعانة بالاستراتيجيات التي تحقق هذا الترابط، ومن أحدث هذه الاستراتيجيات استراتيجية العناقيد الصناعية والتحالفات الاستراتيجية التي تساعد على تعميق التصنيع المحلي، والارتقاء بالقدرة التنافسية في إطار المشروعات الصغيرة والمتوسطة (Paul & McNulty, 1968: 643).

التنافسية في الأدبيات الاقتصادية التقليدية:

1- النظرية الكلاسيكية الحديثة Neoclassical Theory

اعتمد نموذج Hechscher - Ohlin (H - O) الذي بُني على نموذج «ريكاردو» على عنصرين من عناصر الإنتاج، هما العمل (كما في نموذج «ريكاردو») ورأس المال، فبينما افترض نموذج «ريكاردو» وجود الاختلافات التكنولوجية بين الدول، فإن نموذج (H - O) يفترض أن عنصر التكنولوجيا متساو بين الدول، وأن الميزة النسبية تتحدد وفقاً للوفرة النسبية لعوامل الإنتاج (Akther, Vourmik, Rahman, 2022).

2- نظرية التجارة الحديثة New Trade Theory

افترضت النظرية الكلاسيكية الحديثة أن التجارة تنشأ بين الدول مع اختلاف توافر عناصر الإنتاج والتطور التكنولوجي، غير أن هذه النظرية لم تستطع تفسير استمرار التجارة بين الاقتصادات المتماثلة في الهياكل الإنتاجية وتوافر عناصر الإنتاج، ولذا حاولت النظرية تفسير ما يسمى بالتجارة البينية بين الدول الصناعية، والتركيز على الاقتصادات ذات الحجم الكبير، واختلاف المنتج والمنافسة غير الكاملة (حسن، إسماعيل، 2012: 3-2).

العوامل المؤثرة على القدرة التنافسية

أشارت الأدبيات الاقتصادية المتخصصة إلى عدة محددات تؤثر في بناء القدرة التنافسية، وهي (Bilas & Sopta, 2021).

- 1- وفرة عوامل الإنتاج (الموارد الطبيعية، والعمالة، والتكنولوجيا)، وانخفاض تكلفتها.
- 2- توافر البنية التحتية المحفزة للاستثمار، كالمناطق الصناعية المجهزة، وشبكات الطرق، والموانئ والمطارات، ووسائل الاتصال.
- 3- جودة المنظومة التعليمية، ووفرة العمالة المحلية الماهرة المؤهلة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة وإتقان العمل بها.
- 4- السياسات الاقتصادية الداعمة كالسياسة النقدية التي تقضي بخفض أسعار الفائدة، وتؤدي بالتالي إلى تراجع تكلفة التمويل بالنسبة للشركات، وخفض مستوى سعر الصرف الفعلي الحقيقي، فضلاً عن السياسة الإنفاقية والسياسة الصناعية اللتين تشجعان البحث العلمي والابتكار، وتتاح مخرجاتهما للشركات مجاناً أو مقابل أسعار منخفضة.
- 5- جاذبية الدول للاستثمارات الأجنبية المباشرة، خاصة تلك التي يكون مصدرها هو الشركات العالمية التي تمتلك حصصاً مهمة من السوق الدولية، فضلاً عن القدرة على الإبداع والابتكار، ومستوى التكنولوجيا المتاحة للشركات.

التنافسية الصناعية

1- تعريف التنافسية الصناعية

تُعرف التنافسية الصناعية على أنها قدرة الدول على زيادة تواجدها في الأسواق الدولية والمحلية، مع تطوير القطاعات الصناعية والأنشطة ذات القيمة المضافة، والمحتوى التكنولوجي الأعلى.

2- نموذج الماسة الصناعية لـ «بورتير» Porter Diamond Model

قدم «بورتير» أربعة مُحددات رئيسية لها تأثير كبير على الميزة التنافسية للصناعة في إطار ما عرف بـ «النموذج الماسي» أو النظرية الماسية»، وتمثل هذه المحددات الأساسية في الآتي:

أ- ظروف عوامل الإنتاج

يعتبر مفهوم عوامل الإنتاج من منظور «Porter» أكثر شمولاً من المفهوم التقليدي المتداول، فوفقاً لـ «بورتير»، فإن المنافسين يختلفون من حيث مدى وفرة عوامل الإنتاج وملاءمتها وطرق مزجها، وكذلك التكلفة، ومن ثم، فبقدر ما تتوافر هذه العوامل وتنخفض تكلفتها، تتحقق الميزة التنافسية، لكن قد يكون ذلك غير كافٍ ما لم ترتبط بكفاءة استخدامها وتطويرها (Porter, 1990: 5).

ب- ظروف الطلب المحلي

يلعب الطلب المحلي دوراً مهماً في تحسين الميزة التنافسية وتدعيمها، حيث إن وجود طلب محلي كبير نسبياً يسمح للمؤسسات العاملة بتحقيق اقتصادات الحجم في السوق المحلي، كما أن ارتفاع الطلب المحلي تدريجياً قد يجعل الشركات توجه تركيزها إلى السوق المحلي، أما إذا كان الطلب المحلي يتسم بالتباطؤ، فإن ذلك غالباً ما يدفع الشركات الصناعية إلى البحث عن أسواق خارجية، كما يمكن أن يشكل الطلب المحلي ضغوطاً تدفع نحو التجديد والابتكار (هيل، جونز، 2008: 173).

ج- وضعية الصناعات المرتبطة والمساندة:

يقصد بالصناعات المرتبطة تلك الصناعات التي تشترك مع الصناعة التي تنشط فيها المؤسسة، سواء من حيث المدخلات، أو التكنولوجيا المستخدمة، أو قنوات التوزيع، وكذلك الصناعات التي تنتج مواد مكملية لهذه الصناعة، أما الصناعات المساندة، فهي تلك الصناعات التي تقدم الدعم للصناعة المعنية، من حيث المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية (Porter, 1990: 5).

د- استراتيجيات وهيكليات المؤسسة والمنافسة

يرى «بورتير» أن هناك ارتباطاً قوياً بين المنافسة المحلية وخلق الميزة التنافسية في صناعة ما والمحافظة عليها، حيث إن المؤسسات التي تنشط في بيئة تنافسية محلية تتسم بالديناميكية وتراكم المزايا والخبرات، سيؤهلها ذلك لدخول الأسواق الخارجية والتفوق دولياً. ويلاحظ أن المحددات الأربعة السابقة تعتبر محدّدات رئيسية تشكل كماً أطلق عليها «Porter» قطعة الماس، وتعمل عندما يتفاعل بعضها مع بعض بشكل ديناميكي، مما يعني أن تحقيق الميزة التنافسية يبقى محكوماً بمدى تفاعل هذه العناصر (عميش، 2010: 4-6).

وقد قام «بورتير» بوضع خمسة عناصر تؤثر على ربحية الصناعة، وتسمى بالقوى الخمس لـ «بورتير»، ويلاحظ أن هذه القوى هي أداة تستخدم في تحليل الميزات التنافسية والعلاقات المتبادلة مع السوق، وتقييم استراتيجيات الأعمال والأسواق، كما أن هذه الأداة تقارن البيئة الداخلية بنظيرتها الخارجية للعمل على نطاقها الواسع، وهذه القوى أطلق عليها «بورتير» مسمى البيئة الصغرى (البطحي، 2018) كالآتي:

أ- درجة المنافسة Degree of Rivalry

حيث يمكن أن تقود المنافسة بين المؤسسات الصناعية إلى اللابحائية Zero Profit إذا لم تعمل المؤسسات على إيجاد حلول للتغلب على المنافسين، مثل البحث عن ميزة تنافسية في المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، أو زيادة الأسعار أو تخفيضها.

ب- البدائل Substitutes

تمثل البدائل منتجات في صناعة أخرى تؤدي الغرض نفسه أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، وتظهر المنافسة عند تغير سعر المنتج البديل للأقل أو للأكثر، وبالتالي لا تكفي دراسة المنافسين الذين يعملون في الصناعة نفسها فقط، بل لابد من توسيع دائرة المنافسين لتشمل البدائل.

ج- عوائق دخول المنافسين إلى السوق Barriers To Entry :

حيث يؤثر دخول مؤسسة ما إلى صناعة معينة على حصص المؤسسات الأخرى العاملة في المجال نفسه. وكلما كان من السهل الحصول على التقنيات المستخدمة في الصناعة، كان العدد المتوقع لدخول مؤسسات جديدة ومنافسة كبيراً، مما يؤثر على حصص المؤسسات الأخرى، وعادة ما يؤدي هذا إلى إفلاس أو إغلاق عدد كبير من المؤسسات، مما يضر بالصناعة ككل.

د- القوة التفاوضية للموردين Supplier Power :

تحتاج المؤسسة إلى الحصول على المدخلات اللازمة لتقوم بإنتاج منتج معين، وهذه المدخلات مثل المواد الخام والأيدي العاملة، وبالتالي لا بُدَّ أن يكون هناك مورد لتوريد هذه الاحتياجات، وكلما كان الموردون أكثر قوة، أثر ذلك على ربحية المؤسسة، خاصة عند وجود احتكار من مورد واحد، أو اتفاق بين مجموعة من الموردين على أسعار معينة.

هـ- القوة التفاوضية للعملاء Buyer Power :

حيث تؤثر القوة الشرائية للعميل على ربحية المنشأة، ففي حالة امتلاك العميل سلسلة من المنافذ لشراء بضائعه، يتشكل لديه قوة ضغط تساعد في الحصول على تسهيلات أكبر عند شراء المنتج، مقارنة مع منفذ واحد أو أكثر (Zhukova, 2021).

مراجعة بعض الدراسات التطبيقية

هناك عدد من الدراسات المرتبطة بموضوع البحث والتي تمت الاستفادة منها في إعداد البحث على النحو التالي:

دراسة (حمود، 2015)، بعنوان «القدرة التنافسية للمنتجات القطنية السورية في إطار تحرير التجارة الدولية»، وقد استخدمت الدراسة مؤشر الميزة النسبية الظاهرة في قياس تنافسية صناعة المنتجات القطنية السورية خلال الفترة (2000-2010)، مما يعكس وجود ميزة نسبية ظاهرة لسوريا في إنتاج القطن الخام.

دراسة (سليم، 2016)، بعنوان «تحليل تنافسية القطاع الصناعي في الجزائر: دراسة مقارنة مع دول المغرب العربي»، وقد اعتمدت الدراسة بشكل أساسي على مؤشر الميزة النسبية الظاهرة لقياس تنافسية القطاع الصناعي بالجزائر، ومقارنتها مع دول المغرب العربي، ولكن قيم هذا المؤشر جاءت أقل من الواحد الصحيح، مما يعكس عدم تنافسية القطاع الصناعي الجزائري، وتدني مساهمته في الصادرات الكلية.

دراسة (خليل، 2021)، بعنوان «محددات القدرة التنافسية لصناعة الجلود في مصر: دراسة تحليلية»، وقام هذا البحث بشكل أساسي بإجراء دراسة ميدانية في قطاع صناعة الجلود في مصر، للوقوف على أسباب تعثر هذا القطاع، حيث تمثلت إشكالية الدراسة في استعراض واقع قطاع الجلود في مصر بشكل أكثر تفصيلاً. ويعتبر تنامي دور الدعم الحكومي والمصرفي متمثلاً في البنوك لدعم وتمويل الاستثمارات الخاصة بقطاع الجلود من الفروض الأساسية للدراسة والتي أشارت نتائج التحليل الإحصائي لها إلى إثبات صحته. وهدف البحث إلى دراسة وتحليل الجوانب المختلفة لصناعة الجلود في مصر، ومن ثم التعرف على التحديات المؤثرة على تنافسيتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وتوصلت الدراسة إلى أهمية تأسيس مراكز للدعم الفني والتكنولوجي في العناقيد الصناعية بالشكل الذي يساعد على تطوير الفنون الإنتاجية.

دراسة (عبدوس، 2013)، بعنوان «تقييم تنافسية الصناعة التحويلية في الجزائر: دراسة مقارنة مع بعض دول المغرب العربي الكبير»، وهدفت إلى تقييم وتحليل تنافسية قطاع الصناعة التحويلية الجزائرية، ومقارنته مع الصناعات التحويلية لدول المغرب العربي نظراً لما تلعبه هذه الصناعات من دور مهم في توسيع وتنويع الإنتاج، وتساهم في تحقيق الأهداف الأساسية للتنمية الاقتصادية. وخُصت الدراسة إلى أن رفع القدرات التنافسية لهذه الصناعات لا يختلف بشكل كبير عن القدرات التنافسية للصناعات المتطورة في الدول المتقدمة إذا أُحسن التعامل معها.

دراسة (قمرة وآخرون، 2013)، بعنوان «دراسة اقتصادية نحو زيادة القدرة التنافسية للصادرات الزراعية المصرية»، واعتمدت في تحقيق أهدافها على التحليل الاقتصادي القياسي، وبصفة خاصة نموذج التعديل الجزئي، ومؤشرات القدرة التنافسية، وأهمها الميزة النسبية الظاهرة "RCA" والنصيب السوقي للصادرات المصرية، ومعدل اختراق الأسواق، ونسبة تركيز الصادرات الزراعية المصرية. وخُصت الدراسة إلى زيادة قيمة مؤشر الميزة النسبية الظاهرة لصادرات

غزل القطن عن الواحد الصحيح. وهذا يعني أن مصر تتمتع بميزة نسبية في صادرات غزل القطن، كما خلصت إلى زيادة قيمة مؤشر الميزة النسبية الظاهرة لصادرات الأرز عن الواحد الصحيح، وهذا يعني أن مصر تتمتع بميزة نسبية في صادرات الأرز.

دراسة (توفيق، 2019)، بعنوان «دور العناقيد الصناعية في تنمية القدرة التنافسية لصناعة الأثاث في مصر، بالتطبيق على محافظة دمياط»، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي في دراسة دور العناقيد الصناعية في تنمية القدرة التنافسية لصناعة الأثاث بدمياط، حيث استعرضت الدراسة المفاهيم والنظريات الاقتصادية والتنموية المرتبطة بالعناقيد الصناعية والنظريات المرتبطة بالتوطين الصناعي، كما تم استخدام أسلوب التحليل الرباعي لتقييم صناعة الأثاث بمدينة دمياط، واستعراض التجارب الدولية في مجال العناقيد الصناعية، والدروس المستفادة منها. وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود الدعم التكنولوجي لشركات إنتاج الأثاث الخشبي، كما أثبتت التجارب الدولية ضرورة تطبيق فكر العناقيد الصناعية باعتباره أحد الأساليب التي تساهم في تنمية صناعة الأثاث في مصر.

دراسة (صبري، 2021)، بعنوان «واقع القدرة التنافسية لقطاع الصناعات التحويلية في مصر والسعودية»، وهدفت الدراسة إلى الوقوف على كيفية تحسين القدرة التنافسية لقطاع الصناعات التحويلية المصرية والسعودية، من خلال تناول مؤشرات التنافسية الصناعية في كل من الدولتين، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات الداخلية والخارجية التي تقف حائلاً أمام تطور القطاع وسبل التغلب عليها، ولوحظ أنه وفقاً لإحصائيات عام 2017 أن ترتيب مصر في دليل التنافسية الصناعية يتعد نسبياً عن نظيره في السعودية، حيث جاءت مصر في الترتيب 71 عالمياً، بينما جاءت السعودية في الترتيب 37 عالمياً.

دراسة (مقار، 2020)، بعنوان «اتجاهات مؤشر الميزة النسبية الظاهرة للصادرات المصرية خلال الفترة (2011-2019)»، ركزت الدراسة بشكل أساسي على أحد مؤشرات التنافسية لكل من المؤسسات والدولة، وهو مؤشر الميزة النسبية الظاهرة للصادرات المصرية خلال الفترة (2011-2019) من أجل الحصول على نتائج أكثر دقة تعكس مدى استمرارية مصر في تصدير كل بند جمركي يتمتع بميزة نسبية ظاهرة، والوقوف على الأهمية النسبية لكل بند جمركي في إجمالي قيمة الصادرات المصرية عن كل عام؛ من أجل دعم الباحثين ومتخذي القرار في معرفة البنود الجمركية الأكثر أهمية نسبية في إجمالي قيمة الصادرات المصرية.

ومن خلال الاستعراض المرجعي للدراسات السابقة التي تناولت تنافسية الصناعة من جوانب متعددة، كما تناولت إحدى الدراسات دور العناقيد الصناعية في تنمية القدرة التنافسية للصناعة وتختلف الدراسة الحالية في كونها تقدم تحليلاً تفصيلياً لصناعة الجلود في مصر، حيث ظهرت الحاجة إلى التعرف على كيفية رفع القدرة التنافسية لهذه الصناعة، من خلال تقييم أداء صناعة الجلود وتحديد مشاكلها، باستخدام مؤشرات التنافسية من أجل زيادة قدرتها التنافسية دولياً، حيث استخدمت الدراسة الحالية التحليل الاستنباطي في تناول الإطار النظري للتنافسية الصناعية بما يخدم الهدف الرئيسي للدراسة، والذي تمثل في قياس القدرة التنافسية لصناعة الجلود في مصر باستخدام عددٍ من المؤشرات المهمة؛ من أجل الوصول إلى بعض السياسات والحلول القابلة للتطبيق؛ لرفع وتعزيز القدرة التنافسية لهذه الصناعة.

كما اعتمدت الدراسات السابقة التي قامت بقياس تنافسية الصناعة على مؤشر الميزة النسبية الظاهرة فقط، بينما اعتمدت الدراسة الحالية على عددٍ من المؤشرات المهمة في قياس تنافسية صناعة الجلود في مصر، وليس مؤشر الميزة النسبية الظاهرة فقط، كما تناولت الدراسة «استراتيجية العناقيد الصناعية» باعتبارها أحد السبل لرفع وتعزيز تنافسية صناعة الجلود في مصر، وذلك من خلال استعراض تجربة كل من البرازيل واليابان في هذا المجال، فضلاً عن أن الدراسة ألقت الضوء على مشروع عنقود الجلود بالروبيكي، من حيث الأهداف ومقومات النجاح والمعوقات والمشكلات التي تواجهه، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة، بينما حرصت الدراسة الحالية على إيضاحه.

ثانياً - تقييم أداء صناعة الجلود في مصر

ركزت الحكومة المصرية اهتمامها على صناعة المنتجات الجلدية بقطاعاتها الفرعية، باعتبار ذلك أولوية من أولويات التنمية الاقتصادية للبلاد. وكثير من الصناعات الجلدية المتقدمة في العالم قد تمتعت - أو لا تزال تتمتع - بالدعم الحكومي لمساعدتها على التطور، مثل الصين والهند وفيتنام والبرازيل وإيطاليا، وإلى حدٍ ما الاتحاد الأوروبي بإقراره

تشريعاً للحماية الإغراقية ضد المنتجات الجلدية الصينية، وبالتالي فإن أمام هذه الصناعة فرصة جيدة لتأخذ مكانتها على الساحة العالمية، كما أن التوقيت مناسب لتحقيق ذلك؛ نظراً للتدني الحالي لمستوى التجارة في هذا القطاع، مما يتيح المجال لتنفيذ خطط التطوير، فقطاع الجلود في مصر يمتلك إمكانات هائلة لم يتم حتى الآن استغلالها بالكامل، كما أن تصنيع المنتجات الجلدية يمثل صناعة عريقة في مصر، واليوم هناك العديد من القيود التي تكبل مختلف القطاعات الفرعية لهذه الصناعة (قطوس، ماكلين، 2009: 61).

فروع قطاع الجلود

ينقسم قطاع الجلود في مصر إلى خمسة فروع مختلفة يغطي كل منها جانباً ما في الصناعة، ويمكن تقسيمها على النحو الآتي: (خليل، 2021: 593-594).

1- **الأحذية:** تعتبر الأحذية هي الصناعة الرئيسية في قطاع الجلود؛ لكونها تمثل حوالي 80% من إجمالي قيمة إنتاج قطاع الجلود، ويعمل بها ما يقرب من 60 ألف عامل، وبلغ إجمالي إنتاج هذه الصناعة حوالي 70 مليون زوج أحذية جلدية. وهناك مصانع كثيرة تعمل بطاقات إنتاجية لا تزيد على 60% من طاقتها الإنتاجية، وتعاني هذه الصناعة من كونها لا تزال تتبع الأسلوب التقليدي نفسه، حيث يقوم المصنع بإنتاج معظم أو كل مكونات الحذاء، بينما تحولت صناعة الحذاء في العالم في الوقت الحالي إلى صناعة تجميع، مما يتيح إنتاج ضخّم بأسعار مقبولة يمكنها من المنافسة مع السوق العالمية ويعود ذلك إلى ضعف دور الاتحادات التي تقوم بالإشراف على هذه الصناعة في مصر، بالإضافة إلى ضعف صناعة المكونات ولوازم الأحذية التي تجعل سعر المنتج المصري في الخارج أغلى نسبياً مقارنة بالدول التي تتوافر بها صناعة هذه المكونات.

2- **الدباغة:** تعتبر من أقدم الصناعات في مصر، وتمثل حوالي 15% من إجمالي قيمة إنتاج الجلود. وتتركز هذه الصناعة في منطقتين فقط في مصر، المنطقة الأولى هي منطقة المدايق في القاهرة، ويوجد بها نحو 250 مدبغة، والمنطقة الثانية توجد في الإسكندرية، ويوجد بها نحو 30 مدبغة. وفي تقدير خبراء الدباغة، فإن الإنتاج المحلي من الجلود المدبوغة يكفي حاجة الإنتاج المحلي من الأحذية والمصنوعات الجلدية، ويتيح فائضاً للتصدير. وعلى الرغم من جودة الجلود الخام المصرية من حيث خصائصها الطبيعية ومن حيث الشكل الخارجي وغيره، فإن عملية الدباغة في العديد من المدايق تحد من هذه الخصائص، نتيجة عدم توافر المعدات اللازمة لإنتاج الجلود الخام والمدبوغة بمستوى ملائم للأسواق ذات مستوى الجودة الدولية.

3- **المنتجات الجلدية:** تشتمل المنتجات الجلدية على حقائب السيدات والمنتجات الجلدية الصغيرة، مثل المحافظ وحقائب المستندات والأحزمة الجلدية. وتجدر الإشارة إلى أن غالبية الوحدات الإنتاجية في هذه الصناعة إما صغيرة الحجم أو ورش حرفية. ولا يوجد حصر لعدد الوحدات الإنتاجية للمنتجات الجلدية، ولكنها تقدر بحوالي 106 وحدة، كما تقدر قيمة إنتاج هذا القطاع بنحو 4% من إجمالي قيمة الإنتاج لقطاع الجلود، وبالرغم من صغر حجم الوحدات الإنتاجية، فإن كل وحدة إنتاجية تنتج أكثر من منتج واحد، مما يجعل من الصعوبة بمكان على هذه الوحدات إنتاج منتجات جلدية ذات جودة عالية.

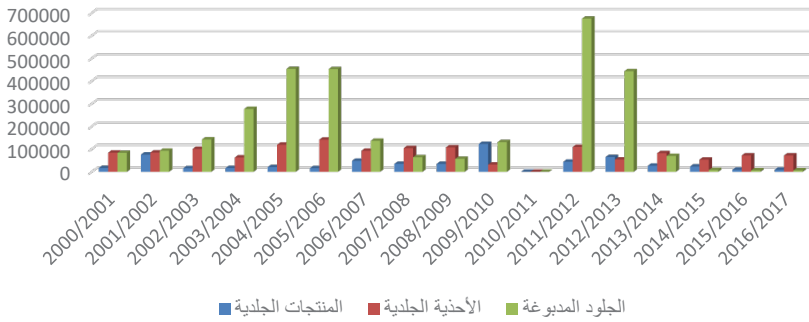
4- **الملابس الجلدية:** حيث بلغ عدد الوحدات التي تعمل في صناعة الملابس الجلدية الجاهزة نحو 19 مصنعاً وورشاً، حيث تمثل قيمة إنتاج الملابس الجلدية ما يقرب من 3% من إجمالي إنتاج قطاع الجلود.

5- **مكونات الأحذية ومستلزمات الإنتاج:** تقوم المصانع بتصنيع مكونات الأحذية، مثل النعال والأكسسوارات وغيرها من هذه المكونات وباقي المصنوعات الجلدية.

تقييم أداء قطاع صناعة الجلود في مصر

1- تطور قيمة الإنتاج الفعلي في قطاع الجلود في مصر خلال الفترة (2000/2001-2016/2017)

يتضح من الشكل البياني رقم (1)، عدم استقرار عمليات الإنتاج في صناعة الجلود في مصر بمختلف منتجاتها، الأمر الذي يؤثر في قرارات الاستثمار في هذا القطاع، وفي كفاءته الإنتاجية وقدرته التنافسية، حيث ينصرف ذلك إلى عدم الانتظام في سلاسل التوريد لمدخلات العملية الإنتاجية، وانعكاس ذلك سلباً على شبكة الإنتاج، والقدرة على النفاذ للأسواق المحلية والدولية، حيث إن قيمة الإنتاج الفعلي من المنتجات الجلدية قد بلغت أقصاها عام 2010/2009 لتبلغ نحو 123000 ألف



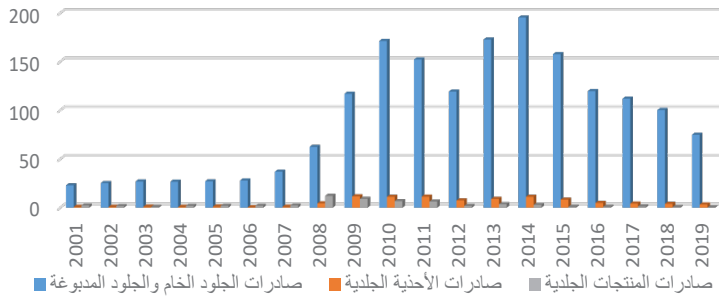
المصدر: النشرة السنوية لحركة الإنتاج والتجارة الخارجية والمنتجات للاستهلاك من أهم السلع الصناعية خلال الفترة (2001/2000 - 2017/2016) - الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء

شكل رقم (1): تطور قيمة الإنتاج الفعلي في قطاع الجلود في مصر خلال الفترة (2001/2000 - 2017/2016) القيمة بالآلاف جنيه

جنيه، بينما بلغت بالنسبة للأحذية الجلدية أقصاها عام 2006/2005 لتبلغ نحو 141767 ألف جنيه، أما بالنسبة للجلود المدبوغة فقد بلغت أقصاها عام 2012/2011 لتبلغ نحو 675428 ألف جنيه، كما أخذت قيم الإنتاج الفعلي للمنتجات الجلدية في التناقص بشكل واضح خلال الفترة (2013/2014 - 2017/2016)، كما يلاحظ ثبات قيمة الإنتاج الفعلي من الأحذية الجلدية في عامي 2016/2015، 2017/2016 لتصل إلى نحو 72193 ألف جنيه.

2- تطور التجارة الخارجية لقطاع صناعة الجلود

أ- تطور صادرات مصر من الجلود خلال الفترة (2001-2019)



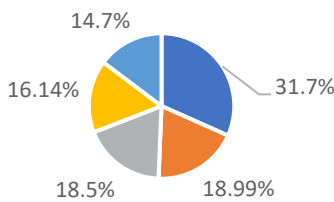
المصدر: قاعدة بيانات خريطة التجارة العالمية أو الدولية.

شكل رقم (2): تطور صادرات مصر من الجلود خلال الفترة (2001 - 2019)

بلغت أدناها عام 2006 لتسجل نحو 0.415 مليون دولار، وفي المقابل بلغت صادرات مصر من الجلود الخام والمدبوغة أقصاها عام 2014، حيث بلغت نحو 195.392 مليون دولار، كما يلاحظ أنه في عام 2011 أخذت قيمة صادرات المنتجات الجلدية والأحذية الجلدية والجلود الخام والجلود المدبوغة في الانخفاض والتراجع في العام نفسه لتبلغ نحو 6.296، 11.35، 152.274 مليون دولار على الترتيب، وهذا يعد أمراً منطقياً نتيجة لتداعيات ثورة يناير 2011.

ويمكن إيضاح أعلى خمس دول استيراداً للجلود الخام والمدبوغة من مصر على النحو الآتي:

حيث جاءت إسبانيا بقيمة صادرات مصرية من الجلود الخام والمدبوغة بلغت نحو 18.83 مليون دولار، بنسبة بلغت

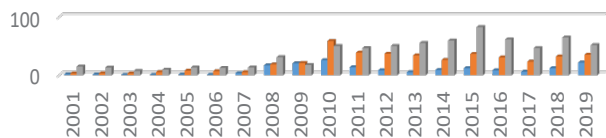


المصدر: قاعدة بيانات خريطة التجارة الدولية

شكل رقم (3) الأهمية النسبية لأهم دول الاستيراد للجلود الخام والمدبوغة من مصر

نحو 31.7% من إجمالي صادرات الجلود الخام والمدبوغة لتلك الدول، ثم جاءت الهند بقيمة صادرات بلغت نحو 11.299 مليون دولار، بنسبة بلغت نحو 18.99% من إجمالي قيمة صادرات الجلود الخام والمدبوغة لتلك الدول من مصر، ثم جاءت البرتغال بقيمة صادرات بلغت نحو 10.985 مليون دولار، بنسبة بلغت نحو 18.5%، ثم جاءت الصين بقيمة صادرات مصرية من الجلود الخام والمدبوغة بلغت نحو 9.6 مليون دولار، بنسبة بلغت نحو 16.14%، وأخيراً جاءت إيطاليا في المركز الأخير في مجموعة الخمس دول الأعلى استيراداً للجلود الخام والمدبوغة من مصر، بقيمة صادرات بلغت نحو 8.76 مليون دولار، بنسبة بلغت نحو 14.7% من إجمالي قيمة صادرات هذه الدول الخمس من الجلود الخام والمدبوغة (شكل رقم 3).

ب- تطور واردات مصر من الجلود خلال الفترة (2001 - 2019)

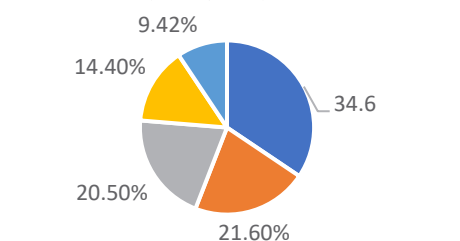


واردات المنتجات الجلدية ■ واردات الأحمية الجلدية ■ واردات الجلود الخام والجلود المدبوعة
المصدر: قاعدة بيانات خريطة التجارة العالمية أو الدولية.

شكل رقم (4): تطور واردات مصر من الجلود خلال الفترة (2001 - 2019)

دولار، ثم جاءت واردات مصر من الجلود الخام والمدبوعة في المركز الأخير، والتي بلغت أقصاها عام 2010 لتصل إلى نحو 25.914 مليون دولار، مما يعني أنها تمثل جزءاً ضئيلاً من إجمالي واردات مصر من الجلود خلال الفترة «2001-2019».

ويمكن إيضاح أعلى خمس دول تصديراً للجلود الخام والمدبوعة لمصر على النحو الآتي:



البرتغال ■ إيطاليا ■ سلفينيا ■ لبنان ■ الأرجنتين
المصدر: قاعدة بيانات خريطة التجارة الدولية

شكل رقم (5) الأهمية النسبية لأهم دول التصدير للجلود الخام والمدبوعة إلى مصر

حيث جاءت الأرجنتين في المركز الأول بقيمة واردات من الجلود الخام والمدبوعة لمصر بلغت نحو 3.135 مليون دولار، بنسبة بلغت نحو 34.6% من إجمالي قيمة واردات هذه الدول الخمس من الجلود الخام والمدبوعة إلى مصر، ثم جاءت إيطاليا بقيمة واردات من الجلود الخام والمدبوعة لمصر بلغت نحو 1.987 مليون دولار، بنسبة بلغت نحو 21.6%، ثم جاءت سلفينيا بقيمة واردات بلغت نحو 1.883 مليون دولار، بنسبة بلغت نحو 20.5%، ثم جاءت لبنان بقيمة واردات بلغت نحو 1.323 مليون دولار بنسبة بلغت نحو 14.4%، وأخيراً جاءت البرتغال بقيمة واردات بلغت نحو 0.866 مليون دولار فقط، بنسبة بلغت نحو 9.42% (شكل رقم 5).

3- حجم صناعة الجلود في مصر وما تساهم به في الناتج المحلي الصناعي

يعد قطاع صناعة الجلود من القطاعات الأساسية في الاقتصاد المصري، ويتمثل في معالجة المنتج الطبيعي، أي الجلد، وتحويله إلى أحذية ومصنوعات وملابس جلدية، وتمثل نسبة مساهمة القطاع في الناتج المحلي الإجمالي نحو 0.21% من ناحية. وتمثل نسبة مساهمة القطاع في الناتج الصناعي نحو 1.36% من ناحية أخرى، كما يبلغ إجمالي عدد المنشآت العاملة في القطاع نحو 17600 منشأة يعمل بها أكثر من 270 ألف عامل تنتج حوالي 90 مليون زوج حذاء سنوياً بخلاف المصنوعات الجلدية (المجلس التصديري للجلود والأحذية والمنتجات الجلدية، ديسمبر 2020).

وتجدر الإشارة إلى أنه بالرغم من كبر عدد المنشآت العاملة بقطاع صناعة الجلود وعدد العاملين بها، فإن ذلك لم يستغل بشكل جيد، ولم يصبح نقطة إيجابية وجانب قوة في هذه الصناعة، مما أدى إلى تدني نسبة مساهمة قطاع الجلود في الناتج الصناعي من ناحية، وتدني هذه النسبة في الناتج المحلي الإجمالي من ناحية أخرى.

وقد يرجع ذلك إلى الانخفاض الواضح في إنتاجية الأعداد الهائلة من العاملين بهذا القطاع، والذي قد يرجع أيضاً إلى تدني مستويات تدريب العاملين، ومن ثم انخفاض الكفاءة والمهارات والقدرة على التحديث والابتكار لدى العاملين بهذه المنشآت.

ثالثاً - قياس القدرة التنافسية لقطاع صناعة الجلود في مصر

هناك العديد من المؤشرات التي يمكن الاستعانة بها لقياس القدرة التنافسية لأي قطاع، ولكن نجاح هذه المؤشرات في ذلك يتوقف على درجة ملاءمتها للتطورات الاقتصادية العالمية ودرجة شمولها لمفهوم التنافسية المتعدد الأبعاد وعلى المستويين المحلي والعالمي (علي، 2009: 9).

ومن المؤشرات النموذجية لقياس القدرة التنافسية لقطاع صناعة الجلود في مصر مؤشر الميزة النسبية الظاهرة، والذي من خلاله يمكن قياس تطور الأداء التنافسي، حيث استخدم هذا المقياس بشكل أولي من قبل كثير من

الاقتصاديين، أهمهم الاقتصادي «Porter»، بالإضافة إلى عددٍ من المؤشرات المهمة، هي مؤشر القيمة المضافة، ومؤشر الحصة السوقية، ومؤشر الكثافة في استخدام التكنولوجيا، ومؤشر تطور متوسطات الأجور، ومؤشر نسبة المواد الأولية الرئيسية الداخلة في الإنتاج (محلية ومستوردة).

وتجدر الإشارة إلى أنه سيتم قياس تنافسية صناعة الجلود في مصر باستخدام المؤشرات سائلة الذكر خلال الفترة (2013/2012 - 2018/2017)، حيث تم اختيار تلك الفترة تحديداً؛ لأنها تمثل مرحلة ما قبل نقل مدينة الروبيكي للجلود في عام 2016، ومرحلة ما بعدها... هذا من ناحية، بالإضافة إلى أن آخر إصدار متاح من النشرات والكتاب الإحصائي من الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء كان عام 2018/2017، فيما عدا مؤشر الميزة النسبية الظاهرة لـ «بيلا بالاسا»، ومؤشر الحصة السوقية، حيث سيتم حسابهما خلال الفترة (2013 / 2012 - 2020 / 2019)؛ نظراً لإتاحة البيانات الخاصة بهما على قاعدة بيانات خريطة التجارة الدولية.

مؤشر الميزة النسبية الظاهرة لـ «بيلا بالاسا» Revealed Comparative Advantage

تكمن أهمية هذا المؤشر في أنه يعكس الإمكانيات التصديرية لكل دولة من المنتجات التقليدية وغير التقليدية، مما يساعد في تقييم الصادرات المحتملة لهذه الدولة إلى باقي الدول الأخرى التي تستورد هذه المنتجات، حيث يعد هذا المؤشر مقياساً أساسياً لتحديد نجاح أو فشل كل قطاع على حدة، واقتصاد الدولة بشكل عام (مقار، 2020: 1).

ويتم حساب هذا المؤشر من خلال المعادلة الآتية:

$$RCA_{ij} = (x_{ij} / X_{it}) / (x_{wj} / X_{wt})$$

حيث:

- x_{ij} = قيمة صادرات الدولة (i) من المنتج (j)
- X_{it} = إجمالي قيمة صادرات الدولة (i)
- X_{wj} = قيمة الصادرات العالمية من المنتج (j)
- X_{wt} = إجمالي قيمة صادرات العالم

وهنا تعني القيمة الأقل من الواحد الصحيح عدم وجود ميزة نسبية ظاهرة لتصدير الدولة (i) للمنتج (j)، والعكس صحيح، مما يعني أن حجم صادرات هذا المنتج في إجمالي قيمة صادرات الدولة أكبر من المعدل العالمي، وهذا يزيد من ميزتها النسبية الظاهرة في تصدير هذا المنتج.

يتضح من استقراء بيانات الجدول رقم (1)، أن مصر تتمتع بميزة تنافسية نسبية ظاهرة فيما يتعلق بالجلود الخام والمذبوغة، حيث جاءت قيم مؤشر الميزة النسبية الظاهرة أكبر من الواحد الصحيح خلال الفترة (2012- 2019). وتعكس هذه القيم المرتفعة تمتع مصر بميزة تنافسية في توفير الجلود الخام والمذبوغة والتي تمثل المواد الخام اللازمة لصناعة الجلود على المستوى الدولي، أما فيما يتعلق بالأحذية الجلدية والمنتجات الجلدية، فقد جاءت قيم مؤشر الميزة النسبية الظاهرة أقل من الواحد الصحيح عن الفترة نفسها، مما يعكس عدم تمتع مصر بميزة تنافسية في الأسواق العالمية لكل من المنتجات والأحذية الجلدية، وتجدر الإشارة إلى أن قيم مؤشر الميزة النسبية الظاهرة لـ «بيلا بالاسا» للجلود الخام والمذبوغة بدأ في التناقص بشكل واضح منذ عام 2016/2017، ليبلغ نحو 3.174 ثم استمر في التناقص دون أدنى ارتفاع، ليبلغ نحو 2.347 في نهاية الفترة عام 2019/2020، ويرجع ذلك إلى إصدار الحكومة لقانون يمنع تصدير الجلود الخام والمذبوغة بشكل مطلق.

مؤشر الحصة السوقية Market Share

يستخدم هذا المؤشر في قياس الحصة السوقية للدولة من سلعة معينة في الأسواق العالمية.

ويمكن حساب هذا المؤشر من خلال المعادلة الآتية:

$$Market Share_{ij} = X_{ij} / M_{wj}$$

حيث:

- X_{ij} = قيمة صادرات الدولة (i) من السلعة (j)
- M_{wj} = قيمة واردات العالم من السلعة (j)

جدول رقم (2)

حساب مؤشر الحصة السوقية لمصر من السوق العالمي للجلود خلال الفترة (2012-2019)

السنوات	الجلود الخام والمذبوغة	المنتجات الجلدية	الأحذية الجلدية	إجمالي قطاع الجلود
2013/2012	0.48%	0.0001%	0.0004%	0.48%
2014/2013	0.51%	0.0001%	0.0005%	0.51%
2015/2014	0.54%	0.0001%	0.001%	0.54%
2016/2015	0.51%	0.00003%	0.001%	0.51%
2017/2016	0.45%	0.00003%	0.0003%	0.45%
2018/2017	0.42%	0.0004%	0.0002%	0.44%
2019/2018	0.40%	0.00002%	0.0002%	0.40%
2020/2019	0.37%	0.00001%	0.0002%	0.37%
المتوسط	0.36%	0.0001%	0.001%	0.41%

المصدر: تم إعداده بواسطة الباحثة اعتمادًا على قاعدة بيانات خريطة التجارة الدولية.

في الانخفاض والتراجع بشكل واضح ومستمر خلال الفترة (2012-2019) ويرجع ذلك إلى إصدار الحكومة لقانون يمنع ويحظر تصدير الجلود الخام والمذبوغة بشكل مطلق ونهائي طبقًا للقرار الوزاري رقم (304) لسنة 2011؛ بهدف توفير الجلود المطلوبة للدباغة، ومن ثم توفيرها لمشطبة لمطالبات الصناعة، كما أن تصدير الجلد بحالته الأولية كان له نتائج سلبية على اقتصادات صناعة الدباغة والأحذية والمنتجات الجلدية.

جدول رقم (3)

حساب مؤشر الكثافة في استخدام التكنولوجيا خلال الفترة (2012/2013-2018/2017)

السنة	عدد المديرين في قطاع صناعة الجلود العاملين	إجمالي عدد العاملين	النسبة المئوية %
2013/2012	32	285	11.23%
2014/2013	72	280	25.7%
2015/2014	72	281	25.6%
2016/2015	52	268	19.4%
2017/2016	44	287	15.3%
2018/2017	44	263	16.7%

المصدر: تم إعداده بواسطة الباحثة استنادًا إلى النشرة السنوية لإحصاء الإنتاج الصناعي لمنشآت القطاع العام/ الأعمال العام خلال الفترة من 2013/2012 حتى 2018/2017- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء.

جدول رقم (4)

حساب مؤشر تطور متوسطات الأجور في شركة الجلود خلال الفترة (2012/2013-2018/2017)

السنة	إجمالي عدد الأجور العاملين	متوسط أجر العامل
2013/2012	6409	285
2014/2013	9314	280
2015/2014	9695	281
2016/2015	9539	268
2017/2016	11840	287
2018/2017	13220	263

المصدر: تم إعداده بواسطة الباحثة استنادًا إلى النشرة السنوية لإحصاء الإنتاج الصناعي لمنشآت القطاع العام/ الأعمال العام خلال الفترة من 2013/2012 حتى 2018/2017- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء.

وكما ارتفعت قيمة هذا المؤشر، كان أداء هذه الدولة إيجابيًا، وكان وضعها أفضل في الأسواق العالمية. (مقار، 2020: 3)

يتضح من الجدول رقم (2)، صغر حجم الحصة السوقية لقطاع الجلود في مصر في الأسواق التجارية العالمية بشكل عام، ولكن تجدر الإشارة إلى أنه باستقراء قيم مؤشر الحصة السوقية اعتمادًا على بيانات الصادرات السلعية المصرية والواردات السلعية العالمية من السلع محل الدراسة (الجلود الخام والمذبوغة- المنتجات الجلدية- الأحذية الجلدية) خلال الفترة (2012-2019)، يتضح أن الحصة السوقية للجلود الخام والمذبوغة كانت هي الأعلى في قطاع صناعة الجلود في مصر، مقارنة بكل من المنتجات الجلدية والأحذية الجلدية، حيث إنها تمثل نحو 87.8% من إجمالي حصة قطاع الجلود المصرية في الأسواق العالمية، مما يعكس وجود ميزة تنافسية لقطاع الجلود فيما يتعلق بالجلود الخام والمذبوغة فقط، وبالرغم من ذلك يلاحظ أن الحصة السوقية للجلود الخام والمذبوغة أخذت

مؤشر الكثافة في استخدام التكنولوجيا

تكمن أهمية هذا المؤشر في أنه يعكس مدى الاعتماد على التكنولوجيا في مراحل الإنتاج المختلفة، حيث إنه مع انخفاض عدد العاملين بقطاع صناعة الجلود مقابل ارتفاع عدد المديرين في هذا القطاع والذين يمثلون عنصر التنظيم والإدارة، ترتفع نسبة التكنولوجيا المستخدمة، بما يسمح بالإنتاج باستخدام التقنيات الحديثة في عمليات الإنتاج.

ويمكن حساب هذا المؤشر من خلال المعادلة: (عدد المديرين في القطاع / إجمالي عدد العاملين).

يتضح من استقراء بيانات الجدول رقم (3)، أنه في عام 2013/2012 بلغت نسبة عدد المديرين في قطاع الجلود/ إجمالي عدد العاملين نحو 11.23%، أي زيادة في استخدام العمالة، ولكن في عام 2014/2013 ارتفعت هذه النسبة لتصل إلى 25.7%، ثم انخفضت مرة أخرى حتى بلغت عام 2018/2017 نحو 16.7%، مما يعني التراجع في استخدام التكنولوجيا والاعتماد على القوة العاملة، مما يعكس عدم وجود ميزة تنافسية، وهذا يمثل إحدى نقاط الضعف لقطاع الجلود. وقد يرجع ذلك إلى ضعف التمويل في قطاع الجلود، والاعتماد على الأساليب التقليدية القديمة، وتقادم الآلات المستخدمة في الإنتاج.

مؤشر تطور متوسطات الأجور في شركات الجلود

تكمن أهمية هذا المؤشر في كونه يعكس التكاليف الكلية للإنتاج، بما ينعكس في النهاية على ربحية الشركات ويمكن حساب هذا المؤشر من خلال المعادلة: (إجمالي الأجور/ عدد العاملين). ويتضح باستقراء بيانات الجدول رقم (4)، زيادة متوسطات الأجور بشكل تدريجي بداية من عام 2013/2012 لتبلغ نحو 2248 جنيهًا، ويرجع ذلك إلى النظام الحكومي الذي ينظم قانون الأجور

بزيادتها كل عام بنسبة محددة، ويرجع ذلك- أيضًا- إلى زيادة نسبة العلاوة السنوية حتى بلغت 30%، مما أدى إلى زيادة التكاليف الكلية، وانخفاض هامش الربح، فأصبحت الزيادة في الأجور تآكل أية زيادة في الربحية، حيث إن زيادة متوسطات الأجور في حد ذاتها تعد حافزًا للعاملين بقطاع الجلود، مما يزيد من إنتاجيتهم، ولكن لا بُدَّ أن يكون ذلك بشكل تدريجي، حتى يستطيع هذا القطاع تحقيق ربحية معقولة، حيث إن قيم هذا المؤشر التي تعكس زيادة الأجور تعني ضعف القدرة التنافسية للقطاع نتيجة ارتفاع تكاليف الإنتاج.

مؤشر نسبة المواد الأولية الرئيسية الداخلة في الإنتاج (محلية ومستوردة)

جدول رقم (5)

حساب مؤشر نسبة المواد الأولية الرئيسية خلال الفترة (2013/2012 - 2018/2017)

السنة	إجمالي المستلزمات السلعية	مواد أولية رئيسية محلية	نسبة المواد المحلية إلى إجمالي المواد المستخدمة	مواد أولية رئيسية مستوردة	نسبة المواد الرئيسية المستوردة إلى إجمالي المواد المستخدمة
2013/2012	2135	1787	83.70%	-	-
2014/2013	2055	1623	78.98%	-	-
2015/2014	2096	1700	81.11%	-	-
2016/2015	2739	2038	74.41%	-	-
2017/2016	4477	3176	70.94%	-	-
2018/2017	4318	2742	63.50%	-	-

المصدر: تم إعداده بواسطة الباحثة استنادًا إلى النشرة السنوية لإحصاء الإنتاج الصناعي لمنشآت القطاع العام/ الأعمال العام خلال الفترة من 2013/2012 حتى 2018/2017- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء.

تكمن أهمية هذا المؤشر في إيضاح حجم مستلزمات الإنتاج من المواد الأولية الرئيسية، سواء أكانت محلية أم مستوردة، حيث يعكس هذا المؤشر مدى اعتماد الصناعة على السوق المحلي والخارجي في الحصول على مستلزمات الإنتاج. ويمكن حساب هذا المؤشر من خلال المعادلة: (مواد أولية رئيسية محلية/ إجمالي المستلزمات السلعية)، وكذلك (مواد أولية رئيسية مستوردة / إجمالي المستلزمات السلعية). ويتضح

من الجدول رقم (5)، أن صناعة الجلود في مصر تعتمد بشكل واضح على السوق المحلي؛ نتيجة توافر المادة الأولية اللازمة لها محليًا، وهو ما يعد نقطة إيجابية داعمة لهذه الصناعة لتعزيز مكانتها الدولية وتنافسيتها في الأسواق العالمية، الأمر الذي يعكس تمتع قطاع الجلود بميزة تنافسية، حيث بلغت نسبة المواد الأولية المحلية أقصاها عام 2013/2012 بنحو 83.70% من إجمالي المواد المستخدمة، مع ملاحظة عدم توافر بيانات مقابلة عن المواد الأولية الرئيسية المستوردة من الخارج.

جدول رقم (6)

حساب مؤشر القيمة المضافة

خلال الفترة (2013/2012 - 2018/2017)

السنة	الإنتاج الإجمالي بتكلفة العوامل	إجمالي مستلزمات الإنتاج السلعية والخدمية والإهلاك	القيمة المضافة
2013/2012	9054	3288	5766
2014/2013	9592	3406	6186
2015/2014	7914	3256	4658
2016/2015	14308	4114	10194
2017/2016	15452	7013	8439
2018/2017	20454	5932	14522

المصدر: تم إعداده بواسطة الباحثة استنادًا إلى النشرة السنوية لإحصاء الإنتاج الصناعي لمنشآت القطاع العام/ الأعمال العام خلال الفترة من 2013/2012 حتى 2018/2017- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء.

مؤشر القيمة المضافة

يمكن حساب هذا المؤشر من خلال المعادلة: (الإنتاج الإجمالي بتكلفة عوامل الإنتاج - إجمالي مستلزمات الإنتاج السلعية والخدمية والإهلاك).

ويتضح من استقراء بيانات الجدول رقم (6)، تطور القيمة المضافة في قطاع صناعة الجلود، حيث بلغت عام 2015/2014 أدنى مستوياتها بما قيمته 4658 ألف جنيه، ثم بلغت أقصاها عام 2018/2017 لتبلغ نحو 14522 ألف جنيه ويرجع انخفاض القيمة المضافة خلال هذه الأعوام إلى الزيادة في قيمة مستلزمات الإنتاج الكلية (السلعية والخدمية والإهلاك)، مما يعني عدم وجود ميزة تنافسية لقطاع الجلود نتيجة انخفاض القيمة المضافة.

رابعًا - استراتيجيات العناقيد الصناعية كأحد السبل لتعزيز ودعم تنافسية صناعة الجلود في مصر

يرتبط مفهوم العنقود الصناعي بمبدأ التنافسية، حيث لا يمكن دراسة مفهوم العناقيد الصناعية بعيدًا عن مفهوم التنافسية، حيث إن النظر إلى الصناعة كعنقود يمكن أن يحدد مدى تنافسية الصناعة من خلال تحديد أماكن الضعف والتهديدات، وأماكن القوة والفرص، وما يحيط بها من أنشطة داعمة لها ومرتبطة بها، فالعنقود الصناعي هو تجمع يضم مجموعة من المؤسسات التي تجمع بينها عوامل مشتركة، كاستخدام تقنيات متشابهة أو الاشتراك في القنوات التسويقية ذاتها، أو الاستفادة من أيدي عاملة مشتركة (Ramirez, 2019).

ويضم هذا التجمع مجموعة من المؤسسات المرتبطة به والداعمة له، ويتم الاستعانة بخريطة العنقود لتحديد طبيعة العلاقات بين الصناعات الداعمة والمرتبطة والصناعة الرئيسية، حيث إنه كلما زاد التفاعل بين عناصر الصناعة، دلت الخريطة على أن هذه الصناعة قادرة على بناء ميزة تنافسية عالية (Porter, 1998: 78).

وعلى الرغم من أن العناقيد الصناعية مصطلح قديم يعود إلى القرن التاسع عشر، فإنه أُعيد تقييمه، وقُدِّم بمنظور حديث في نهاية القرن العشرين، فظهر أول تعريف واضح لهذه التجمعات في عام 1990، والذي طرحه «مايكل بوتر»، حيث تتمثل العناقيد الصناعية في توطين الصناعات بشكل مترابط، وكذلك المناطق التكنولوجية والعمالة والتوزيع (الطبي، 2016: 46).

أهداف العناقيد الصناعية (محمد، 2010: 14)

تهدف العناقيد الصناعية إلى تجاوز فكرة التجمع المجردة إلى الإرادة الحقيقية للتعاون والتنسيق بين عناصر السلسلة المختلفة، والتي تؤدي في نهاية الأمر إلى تحقيق ربحية أعلى للجميع، من خلال خلق مناخ من المنافسة التي تؤدي إلى رفع الإنتاجية، وهي الفكرة التي تقف في جوهرها في وجه النظرة التقليدية للصناعة، والمتمثلة بالقطاع الذي يشمل جميع الصناعات ذات الإنتاج النهائي المتشابه، والمرتبطة غالبًا بالتردد في التنسيق والتعامل بين المنافسين، والاعتماد الأكبر على الدعم والحماية الحكومية دون غيرها.

مزايا وعيوب العناقيد الصناعية

تتمتع العناقيد الصناعية بالعديد من المزايا، لكن هذه الاستراتيجية لها العديد من العيوب التي ينبغي أخذها في الاعتبار (جدول رقم 7).

جدول رقم (7)

مزايا وعيوب العناقيد الصناعية

مزايا العناقيد الصناعية (صالح، 2021: 82-83)	عيوب العناقيد الصناعية (أحداد، 2022: 82)
أ- زيادة فرص التخصص وتقسيم العمل، فضلاً عن تحقيق وفورات أ- قد يؤدي تبني استراتيجية العناقيد الصناعية وتوجيهها نحو خارجية (مثل الوفورات المرتبطة بظهور وكلاء تسويق أو موردين قطاعات محددة دون غيرها إلى تحقيق نمو غير متوازن بين مختلف متخصصين في مدخلات التصنيع).	قطاعات الاقتصاد القومي.
ب- المساهمة في تركيز الخبرات الفنية والبشرية والتكنولوجية ب- تقف سيطرة الشركات متعددة الجنسيات والتحالفات بين والمساعدة في تطوير البنية الأساسية من الخدمات المالية والقانونية المؤسسات الكبيرة الحجم على الاقتصاد العالمي عائقاً بين العناقيد وغيرها من الخبرات المتخصصة.	الصناعية والتنافسية العالمية.
ج- جذب الاستثمارات الأجنبية، ورفع معدلات النمو الإجمالية، ورفع ج- يؤدي تركيز العناقيد الصناعية في المناطق الحضرية إلى تدني القدرات الإنتاجية والتنافسية لأعضاء العنقود.	مساهمتها في التنمية الصناعية والعمرانية في المناطق النائية.

العوامل التي تؤدي إلى نجاح العناقيد الصناعية (توفيق، 2019: 15)

قد تتبنى الدولة استراتيجية العناقيد الصناعية كآلية لتحقيق تنمية اقتصادية حقيقية في أقاليم جغرافية محددة، لكن التجارب الدولية تعكس فشل العديد من تلك المحاولات، لذا لا بُدَّ للحكومات أن تكون على دراية كافية بمقومات نجاح العناقيد الصناعية التي من أهمها:

- 1- دراسة أولويات الدولة الاقتصادية والاجتماعية، وبناءً على ذلك يتم تحديد مجال العنقود الصناعي المستهدف إنشاؤه.
- 2- تعزيز التنافسية بين المنشآت الصناعية العاملة بالعنقود، بما يحفز عمليات النمو والتطور والابتكار والبحث عن التميز، فضلاً عن تيسير التعاون والتكامل بين المنشآت الصناعية العاملة بالعنقود بأحجامها وتخصصاتها.
- 3- دراسة الخصائص الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والجيولوجية للحيز المكاني المخطط لتوطين العنقود الصناعي به، وعدم إغفال أي من تلك الخصائص، بمعنى عدم التركيز على الجوانب الاقتصادية فقط.

عنقود صناعة الجلود في مصر (شركة القاهرة للاستثمار والتطوير العمراني والصناعي، 2021).

1- التعرف على عنقود صناعة الجلود في مصر:

يُعد مشروع مجمع الجلود الروبيكي من أحدث المشروعات القومية ذات البعد التنموي اقتصاديًا وصناعيًا وبيئيًا واجتماعيًا، حيث يهدف المشروع إلى نقل وتطوير وإعادة توطين مدايق الجلود من منطقة مصر القديمة والمناطق الأخرى إلى

منطقة صناعية جديدة ومتخصصة خارج حدود القاهرة الكبرى بطريق الروبيكي، وقد روعي في تصميمها وتخطيطها توافر المساحات المختلفة والمرافق المطلوبة للصناعات المتكاملة القديمة القائمة على الدباغة النظيفة، مع إمدادها بالخدمات العصرية للاتصال والتسويق والتدريب التكنولوجي الحديث، وربطها إقليمياً بشبكة طرق متنوعة، مما يساهم في تطور وتقدم صناعة الجلود في مصر، وما سوف يصاحب ذلك من تحديث وتطوير في الأساليب والتكنولوجيا المتبعة في مجال دباغة الجلود والصناعات المكملية والقضاء على المشاكل الحالية الناجمة عن تلوث البيئة وانخفاض الإنتاجية والجودة، نتيجة عدم حداثة المعدات وطرق الإنتاج المستخدمة، الأمر الذي يعزز فرص المنافسة والاستثمار محلياً وعالمياً في هذا المجال، ووفقاً لتوجيهات رئاسة الجمهورية، فإن العمل يجري الآن للبدء في تنفيذ إقامة 100 مصنع لصناعة المنتجات الجلدية النهائية تامة الصنع (شركة القاهرة للاستثمار والتطوير العمراني والصناعي، 2021، المرجع السابق).

2- الأهداف الرئيسية من إقامة مدينة الروبيكي

يهدف إنشاء مدينة جاذبة للصناعة المحلية من خلال تشجيع انتقال المدابغ القائمة حالياً بمنطقة مجرى العيون إلى المدينة الجديدة (مدينة الجلود بالروبيكي) إلى تحقيق ما يلي:

- أ- تطوير قطاع دباغة وصناعة الجلود وزيادة القيمة المضافة للمنتج المصري، وتنميته بما يحقق القدرة التنافسية في الأسواق العالمية باستثمارات قدرها 5.8 مليار جنيه لمراحل المشروع الثلاث.
- ب- مضاعفة الطاقة الإنتاجية للجلود من 95 إلى 200 مليون قدم مربع سنوياً، واستخدام التكنولوجيا الحديثة لزيادة إنتاج الجلود المشطبة، والوصول بالطاقة التصديرية من المنتجات الجلدية إلى حوالي 300 مليون دولار سنوياً.
- ج- حل مشكلة التلوث بمدينة القاهرة من خلال نقل صناعة ملوثة للبيئة من مكانها الحالي بمنطقة مجرى العيون إلى مدينة الجلود بالروبيكي المتوافقة بيئياً.
- د- إنشاء مدينة للجلود على أحدث أساليب التكنولوجيا العالمية في هذا المجال، وتوفير نحو 20 ألف فرصة عمل.

3- مقومات نجاح مشروع مدينة الجلود بالروبيكي

- أ- تبني السيد رئيس الجمهورية للمشروع، وتوفير التمويل المطلوب في مواعيده المحددة.
- ب- قيام أجهزة الدولة بنقل المدابغ من مجرى العيون إلى الروبيكي فور إنهاء المشروع، وتوفير الدعم الفني والخبرات الأجنبية بالمشاركة والتعاون مع الجانب الإيطالي، مع توفير المنح الأجنبية ونقل التكنولوجيا.
- ج- قيام الدولة ببناء مدبغة نموذجية ومركز تكنولوجي لمساعدة صغار المدابغ، وتوفير خطوط تمويل بقروض ميسرة 5% (مبادرة البنك المركزي).

4- المعوقات والمشكلات التي تواجه عنقود الجلود بالروبيكي (أسباب انخفاض القدرة التنافسية له) (صالح، 2021: 102)
يواجه عنقود صناعة الجلود بمدينة الروبيكي العديد من المعوقات التي تؤدي إلى انخفاض القدرة التنافسية له، ومن أهمها ما يلي:

- أ- عملية تصدير الجلود الخام، وهي من أكبر التحديات التي تواجه تلك الصناعة، حيث يترتب على عملية التصدير ارتفاع سعر الجلود الخام، مما ينعكس سلباً على منتجي الصناعات الجلدية، وضعف موقفهم التنافسي أمام المنتجات الجلدية المستوردة.
- ب- اعتماد صناعة الجلود في مصر على الخبرات السابقة المتوارثة، حيث لا توجد معاهد أو مراكز تدريب متخصصة في هذا المجال، فضلاً عن ارتفاع تكلفة النقل المحلي، مقارنة بمثيله المستورد، مما يضعف القدرة التنافسية للمنتج المحلي، سواء في السوق المحلي أم الخارجي.
- ج- الافتقار إلى المعرفة الدقيقة باحتياجات ومتطلبات السوق الخارجية والأذواق، ومستويات الأسعار المقدمة من الدول المنافسة، مع عدم الاهتمام بعمليات رقابة الجودة في جميع مراحل الإنتاج، وقد ترتب على ذلك ضعف جودة المنتج المحلي، وتراجع حصة مصر في صادرات الأحذية والمصنوعات الجلدية.
- د- انخفاض مستوى جودة دباغة الجلود في مصر، حيث إنها أقل من المستوى العالمي، وذلك لاستخدام مواد كيميائية غير مطابقة للمواصفات العالمية في هذه الصناعة، فضلاً عن نقص الكوادر الفنية المؤهلة لتدريب العاملين بصناعة الجلود، وعدم توافر أماكن مجهزة لحفظ الجلود الخام قبل البدء في دباغتها، وهذا يؤدي بالضرورة إلى تلف الجلود.

- هـ- ارتفاع أسعار المياه في مدينة الجلود بالروبيكي، مقارنة بانخفاضها بشكل كبير بمجرى العيون قبل عملية النقل، لاعتمادها على المياه الجوفية من باطن الأرض.
- و- تعاني أغلب المنشآت في هذا العنقود من عدم حصولها على الخدمات التمويلية المناسبة لتغطية احتياجاتها من رأس المال المطلوب للاستثمار والتوسع.

خامساً - استعراض تجارب دولية في مجال دعم العناقيد الصناعية في صناعة الجلود (تجربة البرازيل واليابان)

تبين أهم التجارب الناجحة في بعض الدول في مجال العناقيد الصناعية، أن هناك العديد من السياسات المتبعة في تلك الدول تلعب دوراً حيوياً ومركزياً في تحقيق النجاح لدعم وتعزيز العناقيد الصناعية في صناعة الجلود، ويمكن من خلال الجدول التالي استعراض هاتين التجربتين بشكل موجز على النحو الآتي:

جدول رقم (8)

استعراض بعض التجارب الدولية في مجال دعم العناقيد الصناعية (تجربة البرازيل واليابان)

السياسات الداعمة	البرازيل	اليابان
1- السياسات التنظيمية	أ- اتخاذ العديد من السياسات التنظيمية لدعم عنقود صناعة الأحذية.	أ- إنشاء العديد من الهيئات التي تعمل من أجل توفير الدعم اللازم للمشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم في صناعة الجلود، وتعمل هذه الهيئات تحت إشراف الهيئة اليابانية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، وتقوم بدور السلطة التنفيذية.
2- الدعم التسويقي	أ- يساند العنقود البرازيلي ما لا يقل عن (6) تنظيمات تجارية ب- وجود هيئة المعارض التجارية لصناعة الأحذية المحلية التي تعمل على تنظيم معرض سنوي دولي بشكل منتظم ج- وجود منظمة خدمة الشركات الصغيرة البرازيلية التي تقدم الدعم لتمكينها من الاشتراك في المعارض، مثل تخفيض تكاليف حجز منافذ العرض بالنسبة للشركات الصغيرة.	أ- تقوم منظمة التجارة الخارجية اليابانية بالعديد من البرامج التي من شأنها تدعيم التجارة الخارجية لليابان ب- خلق شبكة دولية من خلال إنشاء (80) مكتباً لها على مستوى العالم ج- يقوم معهد دراسات الاقتصادات النامية التابع للمنظمة بالعديد من الدراسات الشاملة للاقتصاد والجوانب المتعلقة بالتجارة الخارجية في الدول الآسيوية والمناطق النامية؛ من أجل وضع رؤية واضحة لفرص التعاون المتاحة د- تحسين العلاقات التجارية بين الشركات اليابانية والشركات العاملة في قطاع الجلود في تلك المناطق.
3- التدريب والدعم الفني والتكنولوجي	أ- تقوم مدارس التدريب المهني بتقديم التدريب في مجالات دباغة الجلود ب- تصميم الأحذية وغيرها من المجالات المتعلقة بصناعة الأحذية ج- وجود مركز محلي لتكنولوجيا صناعة الأحذية الجلدية.	أ- تطوير البرامج التدريبية والندوات في صناعة الجلود ب- إتاحة استخدام التقنيات الحديثة، والاطلاع على آخر التطورات بها ج- تعزيز البنية التحتية التكنولوجية د- تسهيل الحصول على الموارد اللازمة من معلومات وموارد بشرية وتكنولوجية حديثة بما يعزز صناعة الجلود.

المصدر: صالح، أحمد محمد إبراهيم. (2021). متطلبات إدارة الأزمات التسويقية لزيادة القدرة التنافسية للعناقيد الصناعية بالتطبيق على صناعة الجلود في مصر... دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، ص 82-83.

الدروس المستفادة من التجارب الدولية (تجربة كل من البرازيل واليابان)

- وأخيراً، وفي ضوء المعوقات والمشكلات التي تواجه عنقود الجلود بالروبيكي، يمكن القول بأن هناك العديد من الدروس المستفادة من التجارب الدولية في مجال العناقيد الصناعية (تجربة كل من البرازيل واليابان على سبيل المثال لا الحصر) كآلية لرفع القدرة التنافسية للصناعة التي تساهم بالضرورة في زيادة الوعي بأهمية العناقيد الصناعية، ومتطلبات نجاحها مما يزيد من فرص نجاح استراتيجية العمل بها في مصر، وهي على النحو الآتي: (صالح، 2021، 87:88).
- 1- هناك عدة عوامل تقود نمو العناقيد الصناعية تتمثل في التسابق بين الشركات المنافسة، واقتصادات التكتل، ومهارات القوى العاملة، ونقل التكنولوجيا والمعرفة والبنية التحتية الاجتماعية.
 - 2- يحتل الدور الحكومي أهمية خاصة بين عوامل تعزيز ودعم العناقيد الصناعية، من خلال توفير بنية أساسية مدعمة حكومياً (البعد الفني، البعد الاجتماعي، الموارد التعليمية وغيرها).
 - 3- ينبغي أن تأتي برامج العناقيد المعرفية (برامج التعليم، التكنولوجيا، الثقافة) مرافقة لبرامج العناقيد الصناعية لوجود علاقة متبادلة وتفاعلية وثيقة بينهما، فبينما تعمل العناقيد المعرفية على إنتاج البحوث المتطورة، فإن العناقيد الصناعية تضمن تسويقها من خلال تحويلها إلى منتجات جديدة.

- 4- تلعب العناقيد الصناعية دورًا هامًا في التطوير التكنولوجي والابتكاري عن طريق تخصص كل وحدة من الوحدات في مرحلة معينة من مراحل الإنتاج، مما يدعم القدرة التنافسية للصناعة ككل.

سادسًا - النتائج والتوصيات والسياسات المقترحة

النتائج

يمكن إيجاز نتائج الدراسة في النقاط الآتية:

- 1- صغر حجم الحصة السوقية لقطاع الجلود في مصر في الأسواق التجارية العالمية بشكل عام، لكن الحصة السوقية للجلود الخام والمذبوغة كانت هي الأعلى مقارنة بكل من المنتجات الجلدية والأحذية الجلدية، حيث إنها تمثل نحو 87.8% من إجمالي حصة قطاع الجلود المصرية في الأسواق العالمية.
- 2- تتمتع مصر بميزة نسبية ظاهرة فيما يتعلق بالجلود الخام والمذبوغة، أما فيما يتعلق بالأحذية الجلدية والمنتجات الجلدية، فقد جاءت قيم مؤشر الميزة النسبية الظاهرة أقل من الواحد الصحيح عن الفترة نفسها، مما يعكس عدم تمتع مصر بميزة تنافسية في الأسواق العالمية لكل من المنتجات والأحذية الجلدية، ويرجع ذلك إلى إصدار الحكومة لقانون يمنع تصدير الجلود الخام والمذبوغة بشكل مطلق.
- 3- الزيادة المتصاعدة في الواردات من المنتجات الجلدية خلال الفترة (2001-2019)، بحيث تحتل الجزء الأكبر من إجمالي واردات قطاع الجلود في مصر خلال تلك الفترة، يلي ذلك الواردات من الأحذية الجلدية، مقارنة بالواردات من الجلود الخام والمذبوغة، وقد يرجع ذلك إلى أساليب التهريب المتنوعة، وضعف الرقابة، والتحاييل على القرارات المنظمة للاستيراد.
- 4- تعتبر صناعة الجلود في مصر من الصناعات التصديرية ذات العائد السريع والمرتفع إذا ما تطور الإنتاج بها، ووفرت الدولة البيئة الملائمة للإنتاج من جانبها، ومن أجل ذلك قامت الدولة بإنشاء مدينة الروبيكي للجلود، وزودتها بأحدث التقنيات في عام 2017.
- 5- تتمتع تجارة الجلود ومنتجاتها عالميًا بوزن نسبي كبير، وتعد من القطاعات التي دعمت اقتصاد دول كثيرة، سواء أكانت دولًا متقدمة، مثل إيطاليا وإسبانيا، أم دولًا نامية، مثل الهند والبرازيل وتونس.
- 6- يتضح من تطور قيم الإنتاج الفعلي في قطاع صناعة الجلود في مصر خلال الفترة (2000/2001-2016/2017)- عدم استقرار عمليات الإنتاج في صناعة الجلود في مصر بمختلف منتجاتها، الأمر الذي يؤثر في قرارات الاستثمار في هذا القطاع، وفي كفاءته الإنتاجية، وقدرته التنافسية، حيث ينصرف ذلك إلى عدم الانتظام في سلاسل التوريد لمدخلات العملية الإنتاجية، وانعكاس ذلك سلبيًا على شبكة الإنتاج، وعلى القدرة على النفاذ للأسواق المحلية والدولية.
- 7- تراجع استخدام التكنولوجيا والاعتماد على القوة العاملة في صناعة الجلود، وقد يرجع ذلك إلى ضعف التمويل في قطاع الجلود والاعتماد على الأساليب التقليدية القديمة، وتقادم الآلات المستخدمة في الإنتاج.
- 8- تعتمد صناعة الجلود في مصر بشكل واضح على السوق المحلي؛ نتيجة لتوافر المادة الخام الأولية اللازمة لها محليًا، وهو ما يُعدُّ نقطة إيجابية داعمة لهذه الصناعة لتعزيز مكانتها الدولية وتنافسيتها في الأسواق العالمية.
- 9- بالرغم من كبر عدد المنشآت العاملة بقطاع صناعة الجلود وعدد العاملين بها، فإن ذلك لم يستغل بشكل جيد، ولم يصبح نقطة إيجابية. وقد يرجع ذلك إلى الانخفاض الواضح في إنتاجية الأعداد الهائلة من العاملين بهذا القطاع، والذي قد يرجع إلى تدني مستويات تدريب العاملين، ومن ثم انخفاض الكفاءة والقدرة على التحديث والابتكار لدى العاملين بهذه المنشآت.
- 10- يعاني قطاع الجلود في مصر من انخفاض القيمة المضافة؛ نتيجة للزيادة في قيمة مستلزمات الإنتاج الكلية (السلعية والخدمية والإهلاك)، مما يعني عدم وجود ميزة تنافسية لقطاع الجلود خلال الفترة (2012/2013-2017/2018).

التوصيات والسياسات المقترحة

بناءً على النتائج التي توصّلت إليها الدراسة، وفي ضوء المشاكل والعقبات التي تعترض انطلاق صناعة الجلود في مصر في المرحلة الراهنة، خلّصت الدراسة إلى عددٍ من التوصيات والسياسات المقترحة في شأن تطوير تلك الصناعة، ورفع القدرة التنافسية بها على النحو الآتي:

- 1- إنشاء شركات مشتركة جديدة يساهم فيها العاملون بالعنقود الصناعي، والتي قد تكون الحكومة طرفاً مستثمرًا فيها، من أجل تطوير نوعيات جديدة من التكنولوجيا التي تخدم العنقود، مما يساهم في رفع القدرة التنافسية لصناعة الجلود في مصر بشكل سريع.
- 2- تقع على الدولة مسؤولية إقامة الربط بين العنقود الصناعي ونظام لتطوير صناعة الجلود، وهو النظام الذي يضم ثلاثة نظم (نظم التعليم، التدريب، ونظم الإنتاج ومؤسسات البحث العلمي والجامعات)، مما يدفع إلى تطوير العنقود ووصوله إلى مرحلة التنافسية العالمية.
- 3- يمكن دعم ومساندة صادرات قطاع الجلود، من خلال تعظيم الاستفادة من مدينة الجلود بالروبيكي؛ لتوفير جلود مشطبة بجودة وأسعار مناسبة، والتوسع في منافذ التسويق بالدول العربية والإفريقية، والاستفادة من الاتفاقيات التجارية، بالإضافة إلى دعم واستقدام خبراء تسويق من كل من إيطاليا وإسبانيا؛ للعمل على تطوير المنتج المصري ليتلاءم مع متطلبات السوق الأوروبي والأمريكي، والذي يُعدُّ من أهم الأسواق التي يُستهدف التصدير إليها خلال الفترة القادمة.
- 4- يمكن الحد من زيادة الواردات من الجلود خلال الفترة القادمة، وذلك من خلال إحكام الرقابة على المنافذ الجمركية، مع ضم مسؤولين من رجال الجمارك ضمن الكمائن الأمنية على الطرق العامة، للتحقق من عدم وجود حالات تهريب. وقصر تجارة الترانزيت على حاويات محكمة ذات سقف واحد مغلق للحد من التهريب.
- 5- الاهتمام باستراتيجية العناقيد الصناعية؛ نظرًا لأهميتها وقدرتها على احتواء الخلل الذي تعاني منه صناعة الجلود في مصر، وخاصة العنقود الصناعي بالروبيكي؛ لما له من قدرة على التصدير في الفترة القادمة.
- 6- تفعيل الدور الحكومي من أجل نجاح العناقيد الصناعية من خلال توفير البنية الأساسية من جانب الدولة والمتمثلة في البعد الفني، والبعد الاجتماعي، والموارد التعليمية وغيرها، مع ضرورة توفير الخدمات التمويلية للمنشآت العاملة في عنقود الجلود بالروبيكي؛ من أجل التوسع والتطوير، من خلال المؤسسات المصرفية المتخصصة في تمويل هذا النوع من الصناعات.
- 7- العمل من جانب الحكومة على تخفيض الضرائب الجمركية على الواردات من المعدات الرأسمالية التي تؤدي إلى تحسين أداء قطاع الجلود، من خلال استخدام أحدث التقنيات التكنولوجية.
- 8- إقامة مراكز للدعم الفني والتكنولوجي في عنقود مدينة الروبيكي، وتنظيم دورات تدريبية متخصصة في مجال صناعة ودباغة الجلود، والتي من شأنها الحفاظ على أداء خطوط الإنتاج في تلك الصناعة.
- 9- توفير شركات تسويق متخصصة على المستويين المحلي والعالمي، مما يساعد قطاع الجلود على النفاذ إلى السوقين المحلي والعالمي، بما يحقق وضعًا تنافسيًا لهذا القطاع، خاصة على المستوى الدولي، من خلال زيادة الحصة السوقية لهذا القطاع.
- 10- التدخل الحكومي في توفير مستلزمات الإنتاج الكلية لقطاع الجلود بأسعار معقولة، مما يساعد على تحقيق قيمة مضافة عالية، مما يعكس وجود ميزة تنافسية لهذا القطاع.
- 11- الاستفادة من بعض التجارب الدولية الناجحة في مجال العناقيد الصناعية باعتبار ذلك آلية لرفع وتعزيز القدرة التنافسية لصناعة الجلود التي تساهم بالضرورة في زيادة الوعي بأهمية العناقيد الصناعية، ومتطلبات نجاحها، مما يزيد من فرص نجاح استراتيجية العمل بها في مصر.

المراجع

أولاً - مراجع باللغة العربية

- أحدات، إيمان فاروق. (2022). «التجربة المصرية في إنشاء العناقيد الصناعية، ودورها كنواة للمجتمعات الصناعية المتكاملة: دراسة حالة مدينة الأثاث بدمياط»، *مجلة كلية السياسة والاقتصاد*، المجلد 16، العدد 15.
- البطيحي، سليمان بن حمد. (2018). «أدوات الاستشراق والابتكار». <https://albuthi.com/blog/1345>. تاريخ الوصول: 2022/7/14.
- المجلس التصديري للجلود والأحذية والمنتجات الجلدية. (2020). *التقرير الشهري عن صادرات وواردات قطاع الجلود والأحذية والمنتجات الجلدية*. القاهرة. ديسمبر.
- توفيق، محمد حسني. (2019). «دور العناقيد الصناعية في تنمية القدرة التنافسية لصناعة الأثاث في مصر، بالتطبيق على محافظة دمياط»، معهد التخطيط القومي، سلسلة قضايا التخطيط والتنمية رقم (301)، ص 15.
- حسن، جمال قاسم؛ وإسماعيل، محمد. (2012). «تنافسية الصادرات السلعية في الدول العربية». صندوق النقد العربي، ص ص 2-3.
- خليل، إمام. (2021). «محددات القدرة التنافسية لصناعة الجلود في مصر: دراسة تحليلية». مركز العلاقات الاقتصادية الدولية، معهد التخطيط القومي، كلية التجارة، جامعة بورسعيد.
- خليل، إمام؛ ورجب، إسلام عبد السلام. (2020). «مستقبل قطاع الجلود في مصر في ظل استراتيجية المجتمعات الصناعية المتكاملة»، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، معهد التخطيط القومي، القاهرة، المجلد 6، العدد 1.
- سليم، مخضار. (2016). تحليل تنافسية القطاع الصناعي في الجزائر: دراسة مقارنة مع دول المغرب العربي. *مجلة المالية والأسواق*، المجلد 3، العدد 1.
- صالح، أحمد محمد إبراهيم. (2021). متطلبات إدارة الأزمات التسويقية لزيادة القدرة التنافسية للعناقيد الصناعية بالتطبيق على صناعة الجلود في مصر... دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، ص ص 82-83.
- شركة القاهرة للاستثمار والتطوير العمراني والصناعي. (2021). *تقرير شركة القاهرة للاستثمار الصناعي*، مدينة الروبيكي. www.cidEgypt.Com.
- صبحي، مكار. (2020). *اتجاهات مؤشر الميزة النسبية الظاهرة للصادرات المصرية خلال الفترة (2011-2019)*. الدليل الإحصائي السنوي، وزارة التجارة والصناعة، قطاع نظم المعلومات والتحول الرقمي، العدد 4.
- صبري، منار نبيل. (2021). «واقع القدرة التنافسية لقطاع الصناعات التحويلية في مصر والسعودية»، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، المجلد 12، العدد 1.
- عبدوس، عبد العزيز. (2013). «تقييم تنافسية الصناعة التحويلية في الجزائر: دراسة مقارنة مع بعض دول المغرب العربي الكبير»، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، *مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير*، المجلد (2013)، العدد (13).
- عميش، عائشة. (2010). «مؤشرات قياس التنافسية ووضعيتها في الدول العربية»، *الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية*، جامعة الشلف، ص ص 4-6.
- علي، منى عبد السلام. (2009). *محددات القدرة التنافسية للصناعات التحويلية في الجمهورية اليمنية*. كلية الاقتصاد، جامعة عدن، ص 9.
- قمر، سحر عبد المنعم وآخرون. (2013). *دراسة اقتصادية نحو زيادة القدرة التنافسية للصادرات الزراعية المصرية*. القاهرة: معهد بحوث الاقتصاد الزراعي.

- محمد، مروة شكري. (2010). «دور العناقيد الصناعية المتخصصة في دعم الميزة التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة»، *مجلة البحوث الإدارية*، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية - مركز البحوث والاستشارات والتطوير، ص 14.
- هيل، شارل؛ وجونز، جاريث. (2008). *الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل*. ترجمة/ محمد أحمد سيد عبد المتعال، وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، ص 173.

ثانيًا - مراجع باللغة الأجنبية

- Bilas,V and Sopta,M.(2021). " Creating Competitive Advantage: New Challenges Ahead", *Economy and Market Communication Review*, Vol.11,No.1
- Cojocaru, A. and Ionescu, S.(2015) . *"Advantages and Limitations of Business Clusters"*, Bucharest: Niculescu Publishing House, pp. 25-32.
- Fayyaz, A.; Thomsen, P. & Lindgreen, A. (2017). "Industrial Clusters and CSR in Developing Countries: The Role of International Donor Funding", *Journal of Business Ethics*, Vol.146.
- Krugman, P. R. & Obstfeld, M. (2007). *"International Economics: Theory and Policy"*. 6th ed. Paul, R. Krugman, Maurice Obstfeld- (World Student Series).
- Mayer, Therry, Melitz, Marco, Ottaviano & Ianmaco, P. (2014). "Market Size, Competition and the Product Mix of Exporters", *American Economic Review*, Vol. 104, No. 2, P. 1 .
- Paul, J. McNulty. (1968). "Economic Theory and the Meaning of Competition", *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 82, No. 4, p. 643.
- Pedersen,P.O.(2004). *"Clusters of Enterprises Within Systems of Production and Distribution"*, On Line, [www.Kstc.Org/Clusters / Index.htm](http://www.Kstc.Org/Clusters/Index.htm).
- Porter, M. (1998). *"Clusters and the New Economics of Competition"*. Haward Business Review, p. 78.
- Porter, M. (1990). "New Global Strategies for Competitive Advantage", *Planning Review*, Vol. 18 No. 3, pp. 4-14. <https://doi.org/10.1108/eb054287>.
- Porter, M, (1990). "The Competitive Advantage of Nations", *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 2 (March–April): 73–93.
- Ramirez, G. (2019). *"How to Ignite Organic Growth with a Topic Cluster Strategy in Hubspot"*. Hubspot Platform.
- Salvator, D. (2014). *"International Economics: Trade and Finance"*. 1th ed. Singapore: John Wiley & Sons.
- Akther, T.; Voumik, L. Chandra and Rahman, Md. Hasanur.(2022). "The Pattern of International Trade between Bangladesh and USA: Heckscher-Ohlin and Rybczynski Analysis", *Modern Supply Chain Research and Applications*, Vol.4, Issue .3.
- Zhukova, N. (2021). *"Understanding Porters Five Forces Model: How to Use it + Template"*, Marketing/ Competitor Research.

Enhancing the Competitiveness of the Leather Industry in Egypt

Eman Mohamed Abdel-latif Mostafa

Lecturer at Department of Economics

Faculty of Administration, Economics and Information Systems

Misr University for Science and Technology

Arab Republic of Egypt

emantaksera@gmail.com

ABSTRACT

The leather industry is one of the most critical industries in Egypt, which is currently suffering from some deterioration that negatively affects its competitiveness. Hence, the problem of the study was that despite the availability of the necessary raw material for the leather industry in Egypt, which is a positive point in support of this industry to enhance its international position and competitiveness in global markets, this industry suffers from some problems and difficulties in addition to its low competitiveness. Then, the need arose to learn how to improve the competitiveness of this industry. During the study, the competitiveness of the leather industry was measured through several indicators, including the RCAI of Béla Balassa, the market share index, the value-added indicator, technology intensity use indicator, the development of average wages indicator, and the proportion of the primary raw materials involved in production (local and imported) indicator, as well as focusing on industrial clusters as one of the ways to enhance and support the competitiveness of the leather industry in Egypt.

One of the essential results of the study is the small size of the market share of the leather sector in Egypt in the global commercial markets in general. However, the market share of raw and tanned leather was the highest compared to both leather products and leather shoes. In addition, Egypt enjoys a competitive advantage concerning raw and tanned leather. The RCAI values were more significant than a whole one, in addition to the escalating increase in imports of leather products during the period (2001-2019), which occupied the largest part of the total imports of the leather sector in Egypt during that period. The study concluded with several recommendations, including the need to disclose the obstacles facing leather companies in Egypt and setting a clear timetable to work on solving these obstacles, in addition to the need to provide the necessary support to organize specialized training courses in the field of the leather industry and tanning to provide technical cadres. Such technical cadres help improve product quality and increase productivity, as well as the need for government intervention to provide the whole production requirements for the leather sector at reasonable prices. This will help the industry to achieve high added value, and this reflects the competitive advantage of the sector, as well as the interest in the strategy of industrial clusters due to its importance and ability to contain the imbalance that the leather industry suffers from in Egypt, especially the industrial cluster in Al-Rubiki City and its potential capacity to export in the coming period.

Keywords: *Industrial Competitiveness, Porter's Industrial Diamond Model, Industrial Cluster Strategy, Market Share Index- RCAI.*

دور سلسلة الكتل في رفع كفاءة الخدمات العامة في مصر: إطار مقترح

د. زينب السيد محمود علي

دكتوراه إدارة الأعمال
جامعة قناة السويس
جمهورية مصر العربية

أ.د. وائل عمران علي العواجي

أستاذ الإدارة العامة
عميد المعهد العالي للعلوم الإدارية والتجارة الخارجية
القاهرة الجديدة - جمهورية مصر العربية

الملخص

جاءت هذه الورقة لتسلط الضوء تحديداً على تقنية سلسلة الكتل *Block Chain* إحدى التقنيات المهمة التي تعد من مقومات الثورة الصناعية الرابعة التي ستحدث تأثيرات عميقة في معظم المجالات وتغيير شكل حياة المجتمعات، وتهدف الورقة إلى تحليل التطبيق الحالي لأنظمة سلسلة الكتل ومظاهر التوجه نحو استخدامها في الدول النامية كمصر. الأمر الذي قد يعترضه الكثير من التحديات والعوائق كالبنية التحتية المطلوبة، ومدى ملائمة الإطار التشريعي والبنية التنظيمية والإدارية، وكذلك الثقافة التنظيمية والمجتمعية السائدة.

ومن هنا تفرض أهمية هذه التقنيات الحديثة - سلسلة الكتل - ودورها المؤثر في عمليات التنمية في المستقبل، على الحكومات تبني استراتيجية متكاملة للتغلب على تلك التحديات في سبيل استكمال مسيرة التخطيط والتطوير كي تتوافق مع متطلبات تطبيقها، والتي تتفوق كثيراً عما سبقها فيما تنبئ به من إمكانيات جديدة لتحديث آليات العمل والارتقاء بمستوى الجودة والخدمات ودعم الابتكار والتنافسية على مستوى القطاعات كافة، الأمر الذي يتطلب البحث حول طبيعة هذه التقنيات للتعرف على طريقة عملها ومفاهيمها، وكيفية الاستفادة من خواصها الإيجابية في دعم قطاعات التنمية، ومعرفة القوانين اللازم سنها لتفعيل تطبيقاتها بالشكل السليم. وهكذا سيعمد الباحث عبر هذه الورقة البحثية إلى إلقاء الضوء على مفهوم وأهمية سلسلة الكتل ومقومات تطبيقها سعياً لرفع كفاءة أداء الخدمات العامة. وأخيراً الوقوف على التحديات التي تواجه تطبيق تقنية سلسلة الكتل في مصر، مع بيان المحاور الإصلاحية المطلوب استيفائها لمواجهة تلك التحديات.

الكلمات المفتاحية: سلسلة الكتل، التحول الإلكتروني، كفاءة الخدمات العامة.

المقدمة

في عالم يزداد ترابطاً ورقمية، وانتشاراً أوسع لشبكة الإنترنت، يلعب واضعو السياسات والمسؤولون الحكوميون دوراً مهماً في بناء بيئة مستدامة تشجع على التحول إلى الاقتصاد المعرفي واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل التنمية، كما جاء في مقررات القمة العالمية لمجتمع المعلومات. وفي هذا الإطار، يقوم صانعو القرار بتحديد الأولويات، وتخصيص الأموال للاستثمار، وتشجيع التحالفات والشراكات، ووضع السياسات التي تعزز صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتدعم تنفيذ المبادرات ذات العلاقة، ضمن استراتيجيات اقتصاد المعرفة. كذلك أصبح المسؤولون الحكوميون أكثر توظيفاً لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والإنترنت من أجل تعزيز كفاءة الحكومة، وتسهيل الاستفادة من الخدمات الإلكترونية من قبل مجموعات واسعة من المستفيدين، تتضمن المجتمعات المحرومة والريفية والنائية، والسماح بنشر خدمات أخرى تتمحور حول المواطن. وبالتالي، لا بد من تضمين مبادرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتكون جزءاً من الاستراتيجيات الوطنية التنموية ذات المنظور الواسع الذي يرمي إلى تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية وأهداف التنمية المستدامة.

ورغم التقدم الفعلي والنجاحات المتحققة في مسار التحول الإلكتروني في العديد من المجالات، إلا أنه لا يزال هناك الكثير من الأعمال التطويرية التي فرضها ظهور التقنيات الثورية في الآونة الأخيرة وما تحدثه من تغييرات وتحولات كبيرة



وجذرية على مستوى كل القطاعات الحكومية والتجارية والصناعية، كإنترنت الأشياء والذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية وسلسلة الكتل (Block Chain) والطباعة الثلاثية الأبعاد. ولقد لاقت هذه التقنيات اهتماماً وصدى عالمياً واسعاً، نظراً لحجم تأثيراتها في تغيير ملامح الاقتصاد العالمي، وإمكانياتها في فتح آفاق جديدة لتعزيز التنمية والتطوير وتحسين حياة الإنسان، بالإضافة إلى ازدياد الطلب والاستخدام العالمي للأجهزة الذكية وشبكات الاتصال والبيانات الكبيرة، وتنامي الحاجة إلى تقنيات أكثر تطوراً في حماية الفضاء الإلكتروني.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الورقة لتسلط الضوء تحديداً على تقنية سلسلة الكتل Block Chain باعتبارها إحدى التقنيات المهمة لمقومات الثورة الصناعية الرابعة التي ستحدث تأثيرات عميقة في معظم المجالات وتغيير شكل حياة المجتمعات، وتهدف الورقة إلى تحليل التطبيق الحالي لأنظمة سلسلة الكتل ومظاهر التوجه نحو استخدامها في الدول النامية كمصر. الأمر الذي قد يعرضه الكثير من التحديات والعوائق كالتكنولوجيا والبنية التحتية المطلوبة، ومدى ملائمة الإطار التشريعي والبنية التنظيمية والإدارية، وكذلك الثقافة التنظيمية والمجتمعية السائدة.

ومن هنا تفرض أهمية هذه التقنيات الحديثة - كسلسلة الكتل - ودورها المؤثر في عمليات التنمية في المستقبل، على الحكومات تبني استراتيجية متكاملة للتغلب على تلك التحديات في سبيل استكمال مسيرة التخطيط والتطوير كي تتوافق مع متطلبات تطبيقها، والتي تتفوق كثيراً عما سبقها فيما تتيحه من إمكانيات جديدة لتحديث آليات العمل والارتقاء بمستوى الجودة والخدمات ودعم الابتكار والتنافسية على مستوى القطاعات كافة، الأمر الذي يتطلب البحث حول طبيعة هذه التقنيات للتعرف على طريقة عملها ومفاهيمها، وكيفية الاستفادة من خواصها الإيجابية في دعم قطاعات التنمية، ومعرفة القوانين اللازم سنّها لتفعيل تطبيقاتها بالشكل السليم. وهكذا سيعمد الباحث عبر هذه الورقة البحثية إلى إلقاء الضوء على مفهوم وأهمية سلسلة الكتل ومقومات تطبيقها سعيًا لرفع كفاءة أداء الخدمات العامة. وأخيراً الوقوف على التحديات التي تواجه تطبيق تقنية سلسلة الكتل في مصر، مع بيان المحاور الإصلاحية المطلوب استيفائها لمجابهة تلك التحديات.

الدراسات السابقة

تعددت الدراسات التي تناولت موضوع سلسلة الكتل، فبعضها جاء باللغة العربية وأغلبها كان باللغة الإنجليزية. وسوف يلقي الباحث الضوء - بشيء من الإيجاز - على أهم الاتجاهات البحثية التي تناولت هذا الموضوع في أدبيات الإدارة في كل من اللغتين.

- 1- اتجاه يركز على سلسلة الكتل من منظور شامل ومتكامل
ركزت الدراسات المندرجة تحت هذا الاتجاه على دراسة مفهوم سلسلة الكتل من منظور متكامل، حيث تناولت بالتحليل كل محاور سلسلة الكتل دون التركيز على قطاع أو مؤسسة أو مشروع بعينه. فقد حاولت تلك الدراسات اقتراح استراتيجية شاملة لبناء سلسلة الكتل وإدارة خطتها التنفيذية من قبل الحكومات المركزية.
 - 2- اتجاه يركز على بناء القدرات من منظور جزئي
ركزت الدراسات المندرجة تحت هذا الاتجاه على أحد محاور سلسلة الكتل أو على أحد تطبيقاته دون غيره، كما ركز البعض الآخر على تحديد محاور وتطبيقات سلسلة الكتل فيما يخص أحد قطاعات الأعمال.
 - 3- اتجاه يركز على الجانب التطبيقي لسلسلة الكتل، سواء على مستوى المجتمع ككل، أو على مستوى أحد قطاعاته لرفع كفاءة تقديم الخدمات العامة. ركزت الدراسات المندرجة تحت هذا الاتجاه على محاولة استقراء المشكلات والعوائق التي يمكن أن تواجه تنفيذ استراتيجية تطبيق سلسلة الكتل - سواء على مستوى المجتمع أو على مستوى أحد قطاعاته أو مؤسساته - وكذا اقتراح الآليات والسياسات والإجراءات التي يجب اتباعها للتغلب على التحديات التي تواجه تطبيق تقنية سلسلة الكتل لرفع كفاءة الخدمات العامة.
- وتجدر الإشارة إلى أنه من خلال تحليل الدراسات السابقة، يمكن ملاحظة أن غالبية الدراسات العربية قد ركزت -إلا القليل منها وبالأخص الدراسات الحكومية وأوراق العمل بالمؤتمرات الإقليمية- على تناول مفهوم سلسلة الكتل من منظور جزئي. أما الدراسات الأجنبية، فهناك العديد منها اهتم برسم صورة كلية لمفهوم سلسلة الكتل مع التركيز على وضع استراتيجية شاملة متكاملة تغطي جميع محاوره.

ومن هنا فسيقوم الباحث -من خلال البحث الحالي- بمحاولة دمج الاتجاه الأول، الرامي إلى تناول مفهوم ومحاور سلسلة الكتل من منظور شامل ومتكامل، مع الاتجاه الثالث، الذي يهدف إلى استقرار المشكلات والعوائق التي يمكن أن تواجه تنفيذ استراتيجية سلسلة الكتل في الدولة المصرية، مع اقتراح الآليات والسياسات والإجراءات التي يجب استيفائها في سبيل التغلب على تلك العوائق وإنفاذ الاستراتيجية المقترحة لتطبيق سلسلة الكتل.

المشكلة البحثية

رغم تعدد الاستراتيجيات والخطط والبرامج الوطنية التي تبنتها الحكومة المصرية لتطبيق منظومة الخدمات الإلكترونية بالأجهزة الحكومية منذ مطلع الألفية الثالثة، سعياً لرفع كفاءة أداء الخدمات العامة المتدني وإرضاء المواطن، إلا أنها لم تستطع إلى الآن الانتهاء من تحقيق تلك الغاية على الوجه الأكمل، حيث يعترض سبيل ذلك التحول المنشود -بالأخص منذ ثورة يناير 2011- كثير من التحديات التشريعية والمؤسسية والإدارية والتكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية. فقد بدأ ترتيب مصر بالتراجع وفقاً لمؤشر الحكومة والخدمات الإلكترونية الصادر عن الأمم المتحدة عدة مرات منذ 2011 إلى الآن. حيث كانت مصر تحتل المركز 23 عام 2010، ولكن تدهور ترتيبها إلى المركز 108 عام 2016 والمركز 111 عام 2020. وذلك نظراً لعدم الاستقرار السياسي -الذي صاحب تلك الفترة- وتدهور خطط الإصلاح الإداري والاقتصادي وتوقف معظمها، مما أدى إلى قلة الاستثمار في مشروعات التحول الإلكتروني وتطبيقاته تقنية سلسلة الكتل Block Chain. الأمر الذي يستوجب معه ضرورة تبني محاور شاملة للإصلاح والتطوير للتغلب على تلك التحديات. ومن ثمّ فالمشكلة تكمن في: «تعدد التحديات التي تعترض سبيل تطبيق تقنية سلسلة القيمة كأحد التطبيقات الإلكترونية الحديثة، وتحد من دورها المأمول في رفع كفاءة أداء الخدمات العامة في مصر».

تساؤلات الدراسة

تحاول تلك الدراسة الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي: «ما هو دور تقنية سلسلة الكتل في رفع كفاءة أداء الخدمات العامة في مصر؟»

كما تسعى الدراسة -في هذا السياق- أيضاً إلى محاولة الإجابة عن بعض التساؤلات الفرعية المنبثقة عن التساؤل الرئيسي السابق، وذلك كما يلي:

- ما هو مفهوم تقنية سلسلة الكتل؟ ما هي مقومات تطبيقها؟
- ما هو الإطار المقترح لتفعيل دور تقنية سلسلة الكتل في رفع كفاءة أداء الخدمات العامة؟
- ماهي المعوقات والتحديات الرئيسية أمام التطبيق الفعال لتقنية سلسلة الكتل في مصر؟
- هل هناك محاور مقترحة للإصلاح والتطوير يمكن تبنيها للتغلب على التحديات التي تواجه تطبيق تقنية سلسلة الكتل لرفع كفاءة الخدمات العامة في مصر؟

أهداف الدراسة

- الوقوف على مفهوم وأهمية تقنية سلسلة الكتل ومجالات تطبيقها.
- تحديد أهم مقومات تطبيق تقنية سلسلة الكتل لرفع كفاءة أداء الخدمات العامة.
- تحديد أهم التحديات التي قد تعترض سبيل تطبيق تقنية سلسلة الكتل وتحد من دورها في تفعيل رفع كفاءة الخدمات العامة في مصر.
- اقتراح محاور للإصلاح والتطوير يمكن تبنيها للتغلب على التحديات التي تواجه تطبيق تقنية سلسلة الكتل في مصر.

أهمية الدراسة

- تنقسم أهمية الدراسة إلى ما يلي:
- الأهمية العلمية: حيث يعتمد الباحث من خلال ذلك البحث إلى محاولة سد النقص في الأدبيات العربية التي تهتم تقنية سلسلة الكتل ودورها في رفع كفاءة أداء الخدمات العامة في مصر.

- الأهمية العملية: يطرح الباحث من خلال هذه الدراسة محاور متنوعة للإصلاح والتطوير الشامل يمكن إتباعها لتطبيق تقنية سلسلة الكتل بما يساهم في رفع كفاءة أداء الخدمات العامة في الدول النامية عامة وبما يتسق مع الواقع المصري خاصة.

منهجية الدراسة

سوف يقوم الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحديد الإطار المفاهيمي لمفهوم تقنية سلسلة الكتل، وكذا لوضع إطار مقترح لتوضيح العلاقة بين تقنية سلسلة الكتل وكفاءة أداء الخدمات العامة. وأيضاً المنهج الاستقرائي لتوصيف وتحديد أهم معوقات التي تعترض سبيل تطبيق تقنية سلسلة الكتل بمصر، والمنهج الاستنباطي وذلك لتحديد أهم محاور للإصلاح والتطوير التي يمكن تبنيها للتطبيق الفعال لتقنية سلسلة الكتل بما يساهم في رفع كفاءة أداء الخدمات العامة في مصر.

تقسيم الدراسة

تنقسم الدراسة إلى مبحثين، وذلك كما يلي:

- المبحث الأول: مفهوم وأهمية تقنية سلسلة الكتل ومقومات تطبيقها لرفع كفاءة أداء الخدمات العامة.
- المبحث الثاني: تطبيق تقنية سلسلة الكتل في مصر: التحديات ومحاور الإصلاح والتطوير.

المبحث الأول: مفهوم وأهمية تقنية سلسلة الكتل ومقومات تطبيقها لرفع كفاءة أداء الخدمات العامة.

ظهرت التسمية "سلسلة الكتل" (Blockchain) لأول مرة في ورقة بعنوان "A Bitcoin Peer-to-Peer Electronic Cash System" تم نشرها في عام 2008 من قبل شخص أو مجموعة من الأشخاص باسم "ساتوش ي ناكاموتو" (Satoshi Nakamoto)، وأطلقت التسمية آنذاك على الجزء الأساسي الذي يقوم عليه عمل نظام النقد الإلكتروني (Bitcoin) الذي تم تقديمه في الورقة. أما حالياً فيتم استخدامها كتسمية عامة لجميع التطبيقات والأنظمة المعتمدة على سجل المعاملات الموحد (Distributed Public Ledger) الذي يتيح إنشاء المعاملات بطريقة آمنة ومباشرة دون الحاجة إلى طرف وسيط كجهة معينة متحكممة في النظام (Clavin et al., 2020). ومن هنا سيعمد الباحث خلال هذا المبحث إلى إلقاء الضوء على مفهوم وأهمية تقنية سلسلة الكتل ومتطلبات التطبيق الفعال لها.

أولاً - مفهوم وأهمية تقنية سلسلة الكتل

يمكن تعريف تقنية سلسلة الكتل بأنها نظام معلومات مشفر معتمد على قاعدة معلوماتية لامركزية، أي موزعة على جميع الأجهزة المنضمة في الشبكة، لتسجيل كل بيانات المعاملات وتعديلاتها، بطريقة تضمن موافقة جميع الأطراف ذات الصلة صحة البيانات. وتكمن قوة تقنية سلسلة الكتل في معيارين أساسيين، هما اللامركزية والشفافية العالية في إدارة المعاملات بكل أنواعها كالدفعات والحوالات البنكية أو تسجيل الملكية العقارية والهويات الوطنية أو تبادل الأصول والمستندات أو عمليات التصويت والخ (Holotescu, 2018). وتمثل تقنية سلسلة الكتل في الأساس قاعدة بيانات موزعة من السجلات أو دفتر الأستاذ العام لجميع المعاملات أو الأحداث الرقمية التي تم تنفيذها ومشاركتها بين الأطراف المشاركة، كل معاملة فيها يتم التحقق من سجل المعاملات الموحد (دفتر الأستاذ العام) بموافقة غالبية المشاركين في هذا النظام. وتسجل المعاملة المالية مرة واحدة، ولا يمكن أن تمحو المعلومات بها. كما تحتوي تقنية سلسلة الكتل على سجل معين ويمكن التحقق منه عن كل معاملة في أي وقت مضى، وقد حققت تكنولوجيا سلسلة الكتل مجموعة واسعة من التطبيقات في كل من العالم المالي وغير المالي (Crosby, 2015).

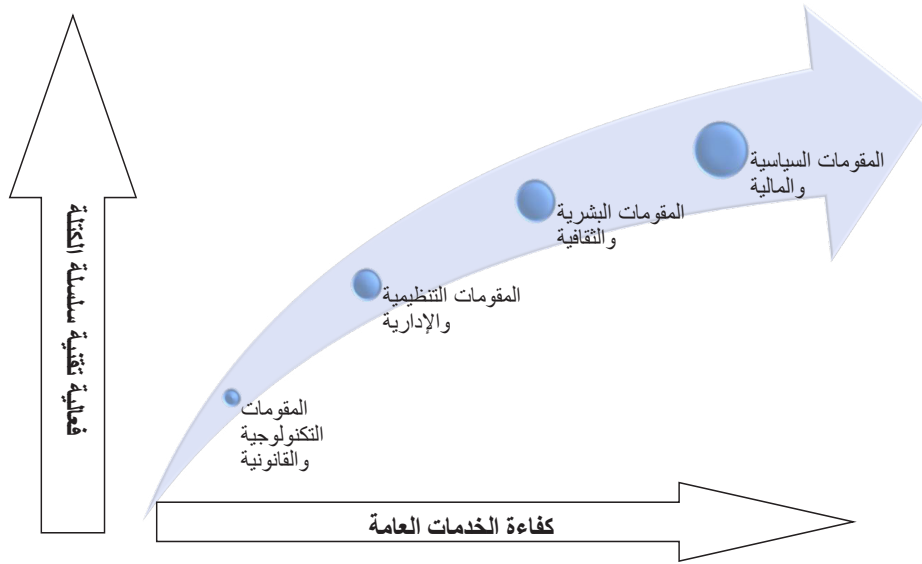
وتنقسم شبكات سلسلة الكتل إلى ثلاثة أنواع لكل منها استخدامات ومميزات مختلفة، وهي شبكة سلسلة الكتل العامة وسلسلة الكتل الخاصة والاتحاد أو التحالف. حيث الشبكة العامة Public Blockchain هي شبكة لامركزية ومفتوحة بشكل كامل لجميع الأجهزة المنضمة إليها، إذ يمكن لأي شخص أو جهة استخدامها في إنشاء وتأكيد المعاملات دون الحاجة إلى طلب ترخيص دخول الشبكة من جهة معينة تتحكم بها، وتعمل تطبيقاتها مثل Bitcoin وEthereum

بشكل رئيسي على أساس فكرة التوافق الجماعي في بناء سلسلة الكتل. بينما الشبكة الخاصة Private Blockchain وهي شبكة يكون فيها ترخيص قراءة وتحديث سجل المعاملات حكراً لجهة معينة، ويمكن استخدام تطبيقاتها داخلياً في المؤسسات في إدارة قواعد البيانات للاستفادة من خواص ومميزات البلوكشين في تبسيط العمليات وإزالة تكرار البيانات وتسهيل التدقيق وتخفيض الكلفة وحفظ السجلات وضمان الشفافية، وتتميز هذه الشبكة بالسرعة مقارنة بالشبكة العامة. وأخيراً شبكة الاتحاد أو التحالف Consortium Blockchain وهي شبكة مفتوحة ولكن ليس بشكل كامل، إذ يمنح ترخيص إنشاء المعاملات وتحديثها فقط لمجموعة معينة من جهات مصرحة تربطهم صلة عمل مباشرة أو اتفاق يستوجب تأكيد معاملات مشتركة فيما بينهم، كمجموعة بنوك أو مستشفيات أو هيئات حكومية أو جهات تجارية وغيرها. (Hardjono & Pentland, 2019).

ولقد تخطى استخدام سلسلة الكتل من مجرد الخلفية التقنية التي يقوم عليها عمل نظام البتكوين Bitcoin لتبادل العملات الرقمية، إلى نظام يمكن الاستفادة من تطبيقاته العديدة والمتطورة في جميع القطاعات والمجالات العملية والتجارية والصناعية دون استثناء. وكذلك في توفير الخدمات والمعاملات الحكومية والمؤسسية، وإدارة سلاسل الإمداد/التوريد واللوجستيات، وإجراء المعاملات المالية، وفي مجال الرعاية الصحية، وما يخص حفظ حقوق الملكية الفكرية والتوزيع والنشر في المجالات البحثية والأدبية والموسيقى والفنون وغيره. حيث هناك عدة فوائد ومزايا يمكن الحصول عليها من استخدام أنظمة سلسلة الكتل في شتى المجالات سألقة الذكر. حيث تتيح أنظمة سلسلة الكتل إنجاز المعاملات وتبادل القيم بين أي أطراف بشكل مباشر دون الحاجة إلى اللجوء إلى طرف ثالث وسيط كالبنوك مثلاً لضمان الثقة والأمان في المعاملات وإتمامها، ما يؤدي إلى زيادة الثقة وسرعة إنجاز المعاملات وخفض تكاليفها (Potekhina & Riumkin, 2017). كما يقوم عمل أنظمة سلسلة الكتل على قاعدة بيانات لامركزية تخزن كنسخة من دفتر السجلات العام في كل جهاز انضم في الشبكة، بعكس قواعد البيانات المركزية التي يكون تخزينها وإدارتها حكراً على جهة معينة، الأمر الذي يسهل ويسرع التعاون والعمل بين الأطراف والجهات، ويضعف قابلية الاختراق أو فقدان البيانات وتغييرها أو تخريبها حيث يحتاج لذلك اختراق أكثر من 50% من أجهزة الشبكة في نفس الوقت الزمني (Abraham & Malkhi, 2017). كما تعزز أنظمة «البلوكشين» مستوى الشفافية في سجل المعاملات مقارنة بأنظمة السجلات الحالية، حيث إن جميع التغيرات الحاصلة في دفتر سجل المعاملات العام يمكن رؤيتها من قبل جميع الأجهزة المنضمة في الشبكة، ولا تتم إلا بموافقة جميع الأطراف ذات الصلة عليها، كما لا يمكن بأي حال من الأحوال مسح المعاملات بعد تسجيلها في نظام سلسلة الكتل ما يرفع مستوى الشفافية ويزيد الثقة إلى حد أكبر مما هو عليه في أنظمة المعاملات الحالية (PWC, 2020). وأيضاً تكون البيانات في أنظمة سلسلة الكتل ثابتة وأمنة وغير قابلة للتغير بعدما يتم إنشاء الكتلة وإحاقها بالسلسلة، مع توفر إمكانية إتباعها بكتل مستحدثة بعد إجماع الأطراف عليها، كما يمكن قراءة جميع الكتل المرتبطة ومتغيراتها وتتبعها تاريخياً، ما يعني سهولة وسرعة التدقيق وكشف ومتابعة تفاصيل المعاملات وبالتالي إضعاف احتمالية حدوث عبث أو احتيال في سجل المعاملات العام الموجود في جميع أجهزة الشبكة (IDB, 2020). وأخيراً فإن أنظمة سلسلة الكتل تساهم في خفض التكاليف نظراً لعدم الحاجة إلى طرف وسيط لإتمام المعاملات، لكون سجل المعاملات العام موزعاً على جميع الأجهزة المنضمة في الشبكة، فيستطيع أي من الأطراف الدخول وتسوية ما يعنيه من المعاملات والتدقيق عليها بشكل فوري ومباشر، ما يعني زيادة في سرعة إنجاز المعاملات، والتخلص من النفقات الصافية المدفوعة للأطراف الوسيطة التي تعمل على إتمام المعاملات، كالحاجة لاعتماد البنوك كطرف وسيط في توثيق عمليات الدفع المالي (Kwilinski, 2019).

ثانياً - مقومات تطبيق تقنية سلسلة الكتل لرفع كفاءة الخدمات العامة

إن إنشاء سلاسل كتل ناجحة لدعم التداول الشفاف للبيانات والمعلومات والخبرات (نقل ومشاركة المعرفة) سعياً وراء رفع كفاءة أداء الخدمات العامة، بما يحقق رضا المواطن، يتطلب توافر مجموعة من المقومات الضرورية تساعد سلاسل الكتل على أداء دورها الأمثل في رفع كفاءة الخدمات العامة. ولعل تلك المتطلبات في مجملها تتسق مع مرتكزات الحكم الجيد Good Governance ومبادئ الإدارة العامة الجديدة New Public Management. وتجدر الإشارة إلى أن مقومات تطبيق تقنية سلسلة الكتل تتنوع بين المقومات التكنولوجية والتنظيمية والإدارية والبشرية والقانونية وثقافية واجتماعية وسياسية، والتي تشكل البنية التحتية الأساسية لإنجاحها، ومن أهمها (أنظر الشكل رقم 1):



شكل رقم 1: مقومات تطبيق تقنية سلسلة الكتل لرفع كفاءة الخدمات العامة

1- المقومات التكنولوجية

- ضرورة توافر أجهزة حاسبات وبرامج تطبيقات متطورة في الأجهزة الحكومية المختلفة، بما يضمن تصميم النظام بصورة تحقق الكفاءة في أداء الخدمة في ظل بنية تحتية متكاملة للاتصالات وأنظمة معلومات متكاملة (التوحيدي، 2005). حيث تحتاج تقنية البلوكشين إلى طريقة مغايرة لعملية إنشاء البيانات وتخزينها تختلف عن قاعدة البيانات التقليدية، حيث تتم بشكل لامركزي وموزع على جميع الأجهزة المرتبطة في الشبكة Nodes التي تقوم جميعها بالتحقق من صحة البيانات وتمثيلها Validation بناء على قواعد التوافق الجماعي المحددة Consensus ويتم حفظ البيانات في سجل معاملات موحد كنسخ متطابقة على جميع الأجهزة وليس كنسخة وحيدة في جهاز مركزي معين، ويضم السجل قائمة مستمرة من المعاملات التي تسمى كتل Blocks يتم ربطها بناء على قيمة Hash-value وتشفيره Cryptography لحماية السرية وتأمين صحة بياناتها باستخدام الخوارزميات، ومنها قواعد التوافق الجماعي مثل Proof of Work و Proof of Stake و Proof of Concept و Proof of Ownership والتوقيع الإلكتروني Digital Signature وتشفير المفتاح العام والخاص Public/Private Key Infrastructure Encryption وأنواع أخرى (Muzammal; Qu & Nasrulin, 2019).
- تحديد المعلومات والبيانات والنماذج الحكومية الواجب إدخالها على شبكة الإنترنت بصورة دقيقة حتى لا تحدث مشكلة قصور في البيانات والمعلومات المتاحة عند بدء تقديم الخدمة، أو أثناء تقديمها مما يضعف من فاعلية النظام. بالإضافة إلى تحويل جميع الإجراءات إلى أساليب وإجراءات مميكنة باستخدام تطبيقات الحاسب الآلي. وكذا التنسيق والربط بين الهيئات والأعمال الحكومية لتجنب الازدواج والتعارض بين الهيئات والإجراءات الحكومية المختلفة (بدران، 2004).

2- المقومات القانونية

وضع إطار تشريعي وقانوني ينظم تعاملات الحكومة الإلكترونية مع المواطنين بطريقة آمنة، بما يكفل حماية حقوق ومصالح الطرفين بمنتهى الشفافية والحيادية والنزاهة. خاصة في ظل التحديات التي يواجهها تطبيق النظام الإلكتروني في أداء الخدمات، في إطار عملية التحول من النظام التقليدي إلى النظام الإلكتروني، والتي يمكن أن تحول دون تحقيق النتائج المرجوة منه، ومن أهمها ضرورة استيفاء طلبات خطية ومستندات رسمية ونظام الرسوم والدمغات وأسلوب الدفع وتأمين المراسلات الإلكترونية (لطفي، 2007). ولذا لا بد من الإسراع بإصدار وتطبيق قانون تنظيم التوقيع الإلكتروني، وكذا اعتماد بنية المفتاح المعلن Public Key Infrastructure PKI، والتي تشكل منظومة أمنية متكاملة لإدارة المفاتيح الرقمية المستخدمة في الحفاظ على سرية المعلومات والتثبت من هوية المتعاملين والحفاظ على سلامة البيانات من العبث والتغيير (Myeong & Jung, 2019).

3- مقومات تنظيمية وإدارية

- ضرورة تطوير وإعادة هيكلة المؤسسات الحكومية، حيث يتطلب نجاح تطبيق تقنية سلسلة الكتل إجراء التغييرات التنظيمية داخل المؤسسات الحكومية. فأساليب الإدارة التقليدية لا تتناسب مع التطبيقات التقنية الإلكترونية التي تتطلب المرونة والسرعة في اتخاذ القرارات، حيث تتطلب تغيير الهياكل بالتحويل إلى الهياكل العضوية الشبكية المرنة بدلاً عن الهياكل الميكانيكية الجامدة، مما يقلل التوجه نحو الاختصاص وتقسيم العمل، في المقابل يزيد التوجه نحو دمج الوظائف وتقليل المستويات الإدارية، وتقليل المستويات الرقابية والتوسع في اللامركزية. كما يجب تبني عمليات إعادة هندسة العمليات الخاصة بكل نشاط خدمي، حيث يُبقى على العمليات الضرورية التي تقدم قيمة مضافة للمستفيد وترفع من جودة الخدمة، ونستبعد العمليات والأنشطة غير الضرورية. الأمر الذي يؤدي إلى تبسيط إجراءات الحصول على خدمة جيدة بأقل تكلفة ووقت وجهد (Smentyna et al., 2019).
- تطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية من خلال وضع استراتيجية واضحة لتطبيق تقنية سلسلة الكتل، تركز على رؤية استراتيجية واضحة ومعلنة، وكذلك أهداف استراتيجية وتكتيكية وتشغيلية محددة الأدوار والمسؤوليات التنفيذية وفقاً لخطط زمنية معلنة؛ مع حتمية وجود آليات فاعلة للإشراف على تنفيذ تلك الخطط ومتابعة أعمالها وتقويم نتائج التنفيذ أولاً بأول، في ظل إطار من الشفافية، ومن ثم اتخاذ الخطوات التصحيحية في حالة وجود أي انحراف (Berryhill; Bourgerly & Hanson, 2018).

4- مقومات بشرية

- ضرورة توافر قيادات إدارية وتنفيذية قوية ومؤهلة وواعية ومقتنعة بأهمية تطبيق الحكومة الإلكترونية حتى تستطيع إقناع موظفيها بالعمل وفقاً لتقنية سلسلة الكتل، مما يقوض من احتمالية وجود أي مقاومة من جانبهم عند التنفيذ (Hughes et al., 2019).
- أهمية وضع برامج تدريبية للعاملين في الجهاز الحكومي لتدريبهم على كيفية التعامل مع النظام الإلكتروني الخاص بتقنية سلسلة الكتل على أن تتنوع محتويات البرامج حسب القطاعات والتخصصات المختلفة. (Cachin & Vukolić, 2017)
- وضع نظام فعال يربط بين مدى كفاءة وفعالية الأداء الإداري للموظفين في إطار تقنية سلسلة الكتل والمكافآت والحوافز التي يحصلون عليه (Yeoh, 2017).

5- مقومات ثقافية واجتماعية

- التوعية الإعلامية بالخدمات والمزايا التي تقدمها تقنية سلسلة الكتل وكيفية الاستفادة منها، حيث إن نجاح تطبيق تقنية سلسلة الكتل يتوقف على مدى الالتزام من جانب المواطنين. فهو ليس مشروعاً لخفض التكلفة أو لتحقيق كفاءة الخدمات الحكومية فقط، وإنما يمتد ليشمل هدفاً أوسع وهو تحسين مستوى معيشة المواطنين (Lee, 2018)
- أهمية الترويج من جانب المؤسسات الإعلامية ومؤسسات المجتمع المدني لأهمية استخدام تقنية سلسلة الكتل كأداة فعالة لتحقيق الشفافية والمشاركة المعرفية والحد من الفساد الحكومي، بما يدعم الشراكة والتمكين المجتمعي بين مختلف الأطراف المجتمعية من حكومة وقطاع خاص ومؤسسات المجتمع المدني سواء على المستوى القومي أو المحلي (Carter & Ubacht, 2018).
- العمل على تأهيل وتمكين المواطنين من التعامل مع تقنية سلسلة الكتل، وذلك بأن يكون لدى المواطن في الأساس الحاسب الآلي، حيث يمكن أن توفره الحكومة للمواطن بأسعار مدعومة أو بالتقسيط، كما يجب أن يكون على دراية ومعرفة بطرق التعامل مع التطبيقات الإلكترونية المختلفة مما يترتب على المؤسسات التعليمية مسؤولية تطوير مناهج وتقنيات التعليم بما يتفق ومعطيات العصر الإلكتروني (عبد الوهاب، 2008)، حتى يمكن زيادة الوعي وثقافة المواطنين وتقبلهم لاستخدام تقنية سلسلة الكتل.

6- مقومات سياسية ومالية

- إن اقتناع القيادة السياسية والتزامها بتبني برنامج فعال لتطبيق برنامج الحكومة الإلكترونية، وكذا التقنيات ذات الصلة كسلسلة الكتل، وكذلك منحها الدعم السياسي والتمويل اللازم للفريق المسئول عن تنفيذ مبادرة الحكومة الإلكترونية وتقنية سلسلة الكتل، من أهم العوامل التي تؤدي إلى تطبيق ناجح لها (Gabison, 2019). ونظراً لمحدودية

الموارد المالية المتاحة خاصة بالدول النامية كمصر، فيمكن اختيار المشروعات بما يراعى البُعد الاقتصادي، أي على نحو يعظم العائد من الاستثمارات بها، فاختيار المشروعات يجب أن يكون له مردود واضح لتحقيق الشفافية وزيادة المشاركة المعرفية للمجتمع والقضاء على البيروقراطية الجامدة وتوفير الموارد النقدية.

وهكذا يتضح مما سبق أن لتقنية سلسلة الكتل دورًا مهمًا في رفع كفاءة أداء الخدمات العامة، بما يحقق رضا المواطن، ولكن ذلك يتطلب - كما أوضحنا - توافر مجموعة من المتطلبات والمقومات الضرورية لتحقيق ذلك بالفعالية المطلوبة.

المبحث الثاني - تطبيق تقنية سلسلة الكتل في مصر: التحديات ومحاور الإصلاح والتطوير

تزايد اهتمام الحكومة المصرية بقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات كأحد القطاعات التي يمكن أن تساهم بصورة كبيرة وفعالة في تنمية قدرات الاقتصاد ورفع كفاءته، ومن ثم فقد تزايد الاهتمام بتوفير وسائل الاتصالات الحديثة وإتاحتها للمواطنين والعمل على إدماجها في الإجراءات الحكومية لتيسير أداء الخدمات العامة. وفي إطار مبادرة مجتمع المعلومات التي تبنتها الدولة منذ إنشاء وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات عام 1999 تم وضع العديد من الأهداف على رأسها التحول إلى مجتمع معلوماتي ومعرفي متطور. يساهم عبر الاستخدام الكفء للمعلومات في زيادة الإنتاجية وتحقيق النمو الاقتصادي والتمكين والحوكمة المجتمعية. ومن هنا تبرز أهمية التحول نحو حكومة إلكترونية قادرة - عبر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات - على تفعيل نظم إدارة المعرفة، بما يساهم في تحويل المعلومات إلى معرفة، يتم استغلالها والاستفادة منها لرفع كفاءة أداء الخدمات العامة.

وقد بدأ برنامج الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في يوليو 2001 بفكرة توصيل الخدمات بأسلوب المشروع الاستكشافي، حيث يتم تحديد خدمات بعينها تناسب طبيعة مستهلكين يستطيعون استيعاب فكرة المشروع سريعاً. وذلك كمشروعات السداد الإلكتروني لفاتورة التليفون واستخراج شهادات الميلاد وتجديد رخص السيارات وخدمات الضرائب وخدمات المصددين وغيرها. وفي عام 2004 تم إطلاق بوابة الحكومة الإلكترونية، والتي تمثل موقعاً متكاملًا لتقديم الخدمات الحكومية من دفع فواتير التليفون والكهرباء واستخراج الوثائق الرسمية كشهادات الميلاد والرقم القومي، وذلك من خلال موقع واحد على شبكة الإنترنت لمدة 24 ساعة طوال أيام الأسبوع (فتحي، 2005). كما حدث في نفس العام تغييرًا مؤسسيًا تمثل في نقل تبعية مشروعات نشر تطبيقات الحكومة الإلكترونية من وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات إلى وزارة التنمية الإدارية، والتي تم نقلها مرة أخرى لتبعية وزارة التخطيط والإصلاح الإداري والمتابعة بعد دمج وزارة التنمية الإدارية معها في عام 2015. وذلك بغرض تطوير نظم العمل الحكومي وإنشاء وربط قواعد البيانات القومية سواء على مستوى الخدمات الجماهيرية أو أدوات العمل الداخلية باستخدام تكنولوجيا المعلومات وذلك عن طريق برنامج الحكومة الإلكترونية. وكذلك لإعادة تهيئة وتحديث الهياكل التنظيمية والقوانين الإدارية بالدولة وتكوين الكوادر الإدارية القادرة على قيادة الجهاز الحكومي بكفاءة وفعالية.

وقد كان ذلك إيذانًا بإطلاق الحكومة المصرية لمبادرة الشمول المالي وكذا صدور قرار رئيس الجمهورية بتكوين المجلس الأعلى للمدفوعات في عام 2017. ومن ثم تفعيل قانون حتمية الدفع الإلكتروني لكافة الخدمات العامة منذ عام 2018، الأمر الذي قديمه الطريق لتطبيق تقنية سلسلة القيمة لتسهيل إجراءات التسجيل والتحقق والمصادقة المصاحبة لمنظومة الدفع الإلكتروني للخدمات العامة. ولكن للأسف هناك مجموعة من العقبات والتحديات أمام تطبيق تقنية سلسلة الكتل، مما قد يؤثر بالسلب على تحقيق أهداف برنامج الحكومة الإلكترونية بمصر. ولذا سيعمد الباحث خلال هذا المبحث إلى محاولة إلقاء الضوء على تلك التحديات وكذا أهم محاور التطوير والإصلاح والتي يمكن تبنيها للتغلب على تلك التحديات.

أولاً - تحديات تطبيق تقنية سلسلة الكتل في مصر

عندما نشير إلى واقع تطبيق تقنية سلسلة الكتل في مصر نجد إن هناك بعض التعقيدات المرتبطة بتطبيق هذه التقنية حتى وقتنا الحالي، وهذا يرجع إلى حداثة هذه التقنية التي يواجهها الكثير من المؤسسات بتردد كبير يرجع إلى مقاومة فكرة حدوث أية تغيرات قد يخشون منها، مثلما كان الحال في بداية استخدام الإنترنت، وعلي الرغم من التخوفات من تطبيق هذه التقنية إلا أنه في ظل التحديات التي يواجهها العديد من القطاعات وبالأخص قطاع الخدمات العامة في مصر والتي تتعلق بالوقت اللازم في الحصول على الخدمة العامة، وما يصاحبها من إجراءات معقدة تخص التسجيل والمراجعة والتحقق والمصادقة من عدة جهات إدارية، ومن ثم إجراءات الصرف والمعاملات المالية المختلفة وما ينتج عنها

من تأخير بسبب إجراءات التسجيل والتحقق والمصادقة أيضاً، فأصبحت تقنية سلسلة الكتل هي الحل الأمثل لمواجهة هذه التحديات، والعمل على دعم الأهداف الطموحة للبرنامج المصري للحكومة الإلكترونية. ولكن هناك مجموعة من التحديات والعوائق - والتي تزايدت منذ ثورة يناير 2011 وما صاحبها من عدم استقرار سياسي واقتصادي وإداري- تحد من جهود مصر لاستكمال نشر تطبيقات الحكومة الإلكترونية كتقنية سلسلة الكتل الداعمة لرفع كفاءة أداء الخدمات العامة بما يحقق الحوكمة المجتمعية وأهداف التنمية المستدامة المنشودة. ويمكن إجمال تلك التحديات التي يمكن أن تحول دون تطبيق تقنية سلسلة الكتل في مصر بالفعالية المطلوبة كما يلي:

1- تحديات اجتماعية

هناك تباين جغرافي بمصر في إمكانية الوصول واستخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، الأمر الذي يثير قضية الفجوة الرقمية Digital Divide بين من يستطيع أن يصل ويستخدم التكنولوجيا اللازمة لإقرار تقنية سلسلة الكتل ومن لا يستطيع الوصول إليها واستخدامها (الخواجة، 2007). وقد أشارت معظم الدراسات ذات الصلة إلى أن كل من الدخل والتعليم هما أكثر المتغيرات تأثيراً، وأن الفجوة الرقمية هي تعبير عن عدم التوزيع العادل للقوة داخل المجتمع. وأمام هذا الواقع يصبح في داخل الدولة مجموعات يمكنها التعامل والاستفادة من الفرص التي يتيحها تطبيق تقنية سلسلة الكتل، ومجموعات أخرى تُحرم من هذه الميزة ومن ثم يزداد تهميشها (Singhal et al., 2018).

2- تحديات تكنولوجية

يعتبر عدم وجود مواصفات قياسية موحدة لعمليات الميكنة في الجهات الحكومية المصرية من التحديات التكنولوجية الهامة، حيث يجب أن تتفق تلك المواصفات والمضمون الاجتماعي للمجتمع الذي تطبق في إطاره. فعندما تحاول الحكومات، الجهات المانحة أو الاستشاريين لاستخدام حلول سابقة التجهيز من دول أخرى تثار قضية الاختلاف في المضمون أو المحتوى، فعلى سبيل المثال تتسع الفجوة إذا ما تم إدخال نموذج لسلسلة الكتل مصمم في دولة صناعية إلى دولة نامية أو في مرحلة التحول كمصر (فاطمة السبيعي، 2019). وتجدر الإشارة إلى أنه رغم كل الجهود التي تستهدف تغيير بيئة العمل في القطاع الحكومي إلا أنه تظل هناك اختلافات جوهرية بينه وبين القطاع الخاص، حيث يجب على القائمين على تكنولوجيا المعلومات من شركات استشارية ومسؤولين حكوميين إدراك هذا الاختلاف عند تطبيق برامج تخص تقنية سلسلة الكتل فعندما يأتي المصمم للبرنامج من القطاع الخاص فإنه لا تكون لديه خلفية للنظم والهيكل والآليات التي توجد في القطاع الحكومي، الأمر الذي يؤدي إلى ضعف المدخلات من جانب المستفيدين المحليين مما يقود إلى تصميم معقد أو طموح مبالغ فيه لا يتلاءم والبيئة المحيطة. كما أن ضعف - وفي بعض الأحيان غياب - الخدمات الأساسية كالكهرباء وأجهزة الحاسبات والشبكات الإلكترونية (الإنترنت) (Ojo & Adebayo, 2017). وأيضاً هناك مشكلة مهمة ألا وهي أن قواعد البيانات الحكومية منفصلة ولا يوجد شبكة اتصالات قومية بين الجهات والإدارات الحكومية تسمح بتدفق المعلومات والوثائق، وكذا إدارة المعرفة الحكومية، علي نحو يتسم بالسرعة والدقة والأمان (الخضر، 2005).

3- تحديات ثقافية

يمثل غياب الثقة وشيوع ثقافة مقاومة التغيير أحد العقبات التي تعترض تطبيق تقنية سلسلة الكتل، والتي تغير من شكل العلاقات بين الحكومة والمتعاملين معها، حيث أن التغيير المصاحب لأسلوب العمل يولد مقاومة من جانب الموظفين الحكوميين - وخاصة صغار الموظفين - نتيجة للشعور بالتهديد من فقدان هيمنتهم واستحواذهم علي المعلومات لما تعطيه المعلومات للملكية من شعور بالقوة تجعل من الصعوبة تقبل فكرة مشاركتها مع الآخرين (Abu Shanab et al., 2016). وكذا خوف الأطراف التي تتعامل من خلال تقنية سلسلة الكتل من مواطنين ورجال أعمال ومؤسسات المجتمع المدني من انتهاك قواعد الخصوصية والأمان المرتبطة بالبيانات الخاصة بكافة تعاملاتهم مع الجهاز الحكومي (Cachin & Vukolić, 2017).

4- تحديات تشريعية

لا تلتزم الدولة المصرية إستراتيجية شفافة لإدارة المعلومات، حيث لا يوجد قانون صريح وواضح لإتاحة المعلومات وتداولها وسهولة الحصول عليها بشفافية وفقاً لمبدأ الإفصاح، وكذا تأخر إقرار قانون التوقيع الإلكتروني. الأمر الذي يحرم العامة من المشاركة الفعلية في عملية اتخاذ القرار أو الاعتراض على بعض الممارسات الخاطئة أثناء تطبيق تقنية سلسلة الكتل. حيث يجب أن يركز الإطار التشريعي ليس فقط على فكرة الوصول ومشاركة البيانات والمعلومات، وإنما على التأكد من

شفافية القواعد والإجراءات. كما أنه من المتوقع اتساع قواعد البيانات في الحجم والتفاصيل التي تتضمنها مع انتشار تطبيقات سلسلة الكتل، الأمر الذي يستلزم تغيير في التشريعات للحفاظ على خصوصية البيانات المخزنة لدى الجهاز الحكومي (السيد، 2020)، وأيضاً لحماية المواقع الحكومية من أي هجوم إلكتروني أو إساءة في الاستخدام لها ولتحقيق عنصري الخصوصية والأمان، بما يواكب عملية التعامل الجديدة المصاحبة لاستخدام إمكانيات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات (الهوش، 2006).

5- تحديات إدارية وتنظيمية ومؤسسية

تعاني البيروقراطية الحكومية بمصر من الترهل وكبر الحجم والمركزية الشديدة وغياب الرؤية والاستراتيجية، وكذا عدم الترابط بين الهدف والوسيلة كنتيجة لعدم ملائمة البيئة السياسية والإدارية، مما يسبب الجمود الإداري ويحد من سرعة استجابة الأجهزة الحكومية للتغيير والتطوير وقدرتها على التكيف مع المستجدات البيئية المختلفة. كما يظهر جلياً التداخل الكبير في الاختصاصات بين الجهات الحكومية بعضها البعض، مما يسبب بينها منازعات في الاختصاص يعطل دولا العمل الحكومي ويعطل مصالح المواطنين. حيث الهياكل التنظيمية لا تحدد الاختصاصات داخل الجهة الواحدة بشكل دقيق وتصبح المسئولية موزعة بين أكثر من شخص وأكثر من إدارة داخل المؤسسة، وذلك لعدم وجود توصيف واضح وشامل للوظائف العامة بكل جهة حكومية. كما أن هناك غابة من القوانين والقرارات بقوانين واللوائح والكتب الدورية تؤدي إلى نوع من التششت في العمل الحكومي وتعقد الإجراءات الحكومية مما قد يفتح الباب للفساد المالي والإداري (Omran, 2013). كما يعاني الموظفون بالأجهزة الحكومية من تدني مهاراتهم الإدارية وقلة توافر المهارات والمعرفة في داخل الحكومة ذاتها، خاصة فيما يتعلق بمجالي الإدارة وتكنولوجيا المعلومات معاً، نظراً لقلة البرامج التدريبية وعدم فعاليتها، وكذا ضعف المرتبات والحوافز الدافعة لرفع كفاءة الأداء والجاذبة لأفضل العناصر البشرية المؤهلة.

وتجدر الإشارة إلى أن كثرة التغييرات والتعديلات الوزارية في الفترة الأخيرة- منذ ثورة يناير عام 2011 وحتى الآن- وما يصاحبها من تغييرات مؤسسية/ إعادة مؤسسة، كاستحداث وزارات ودمج وزارات وإلغاء وزارات وتغيير مسميات البعض الآخر، يؤدي إلى عدم استقرار الجهاز الإداري للدولة، ويؤثر بالسلب على كفاءة أدائه وقدرته على إنجاز برامج الإصلاح والتطوير الإداري بالفعالية المطلوبة.

6- تحديات اقتصادية ومالية

تعاني الدولة المصرية منذ ثورة يناير 2011 -كنتيجة لعدم الاستقرار السياسي الذي صاحب فترة الحكم الانتقالية- من تراجع في معدلات النمو الاقتصادي وفي حجم الاستثمارات الأجنبية المباشرة وزيادة في حجم التضخم، مما أدى إلى تآكل الاحتياطي من النقد الأجنبي، مع توقف العديد من المصانع عن الإنتاج، مما أدى زيادة الخلل في الميزان التجاري وميزان المدفوعات مما أدى إلى ارتفاع فاتورة الدين المحلي والخارجي (عمران، 2014). كل تلك الظروف الاقتصادية السيئة أدت إلى تباطؤ وتيرة برامج الإصلاح والتطوير الإداري -خاصة فيما يخص التحول نحو تطبيق تقنية سلسلة الكتل- لعدم قدرة الحكومة على تحمل التكلفة المالية لتنفيذ تلك البرامج وكذا إعداد البنية التحتية والتكنولوجية اللازمة لذلك.

ثانياً - محاور الإصلاح والتطوير

قامت الحكومة المصرية بتكوين مجموعات عمل لدراسة الأساليب العالمية -منذ منتصف تسعينات القرن العشرين- لتطوير الأداء الحكومي للوصول وصولاً لأفضل النتائج. وبناءً عليه تم وضع إطار شامل لتطوير أداء المؤسسات الحكومية مستنداً إلى أفضل المنهجيات المطبقة عالمياً وبما يتلاءم مع إمكانيات التطبيق في الواقع المصري. وقد أكد ذلك الإطار على حتمية تطبيق مفهوم الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها المختلفة لما له من آثار إيجابية متعددة، من أهمها حدوث تحول جذري في أسلوب تقديم الخدمة الحكومية وخفض التكاليف سواء بالنسبة للمواطن أو الحكومة (وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، 2004). ومن هنا تبرز تقنية سلسلة الكتل كآلية مناسبة لتطوير الخدمات العامة وتعزيز من الكفاءة التشغيلية للمؤسسات الحكومية والتقليل من النفقات باستخدام التقنيات الحديثة المطبقة عالمياً والمواكبة لما يشهده العالم من تطورات تكنولوجيا في بيئة العمل الحكومي. ومن هنا تبرز أهمية اقتراح محاور شاملة للإصلاح والتطوير لمواجهة التحديات -السابق ذكرها- والتي تواجه تطبيق سلسلة الكتل بمصر، وذلك كما يلي:

1- محور الإصلاح والتطوير الإداري

إن إعادة هيكلة وإصلاح وتطوير الأجهزة والمنظمات الحكومية بمصر عملية جوهرية وهامة، يجب أن تتم تحت إشراف جهاز مركزي، وهو في تلك الحالة وزارة التخطيط والإصلاح الإداري. كما يجب أن تغطي خطط وسياسات

الإصلاح عدة أبعاد هيكلية وتنظيمية وإجرائية وبشرية، بما يتسق مع مبادئ الحوكمة الجيدة والإدارة العامة الجديدة New Public Management، وفي إطار مقومات تطبيق تقنية سلسلة الكتل - السابق ذكرها - وذلك كما يلي:

- أ- تحويل الهياكل الحكومية الهرمية الميكانيكية التي تتسم بالجمود الإداري والمركزية الشديدة وببطء الإجراءات وعدم المرونة إلى هياكل تنظيمية عضوية تتسم باللامركزية - كالهيكل العنكبوتي الشبكي - أكثر ملاءمة لإدارة منظومة سلسلة الكتل، حيث تتسم تلك الهياكل بالمرونة والتكيف مع البيئة (Ølnes, 2017)، وكذا سهولة الاتصال الإداري وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية رغبات وحاجات العملاء/المواطنين المتنوعة.
- ب- تغيير أسلوب العمل الحكومي علي نحو يطرأ الحاجة إلي إعادة الهندسة Re-engineering لإجراءات العمل الحكومي سعيًا لتبسيطها ولضمان كفاءة وسرعة الإنجاز، وذلك من خلال حذف العمليات والإجراءات الإدارية التي لا تقدم أي قيمة مضافة للخدمة الحكومية. وكذا السعي للقضاء على تداخل السلطات وازدواجية الأعمال بين الجهات الحكومية، وتعدد جهات المراجعة والمراقبة الحكومية، وذلك من خلال وضع أدلة إدارية تعمل على توحيد إجراءات الحصول على الخدمات العامة المختلفة، وكذا العمل على ميكنة تلك الأدلة لتسهيل الحصول إليها من قبل المتعاملين (Al-Naimat et al., 2012).
- ج- اختيار قيادات إدارية تعتنق فلسفة الإدارة الإستراتيجية ومؤهلة لتطبيق مدخل الإدارة بالنتائج، وكذا مدخل إدارة الموارد البشرية، تكون ذات رؤية استراتيجية ورسالة واضحة المعالم وأوليات محددة ودقيقة لبرامج تطبيق تقنية سلسلة الكتل. ترتبط بالموارد البشرية والمادية المتاحة، وتتسق مع التطورات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لبرامج تقنية سلسلة الكتل، وبما يساهم في تحقيق الالتزام Commitment تجاه هذه المشروعات علي المدى الطويل. كما أن عملية التحول نحو تطبيق تقنية سلسلة الكتل تستلزم بالضرورة وجود مسئولين وإداريين علي مختلف المستويات الحكومية، لديهم إدراك لكل من دور التكنولوجيا وطبيعة الأهداف الإدارية المطلوب تحقيقها، والنتائج والغايات المراد الوصول إليها (Sullivan & Burger, 2017).
- د- التوسع في تدريب الموظفين الحكوميين حتى يتوفر عدداً من القوى العاملة القادرة على التعامل والتكيف مع التكنولوجيا المتقدمة. وذلك من خلال تنظيم برامج تدريبية توفر المهارات والمعرفة في داخل الحكومة ذاتها، وخاصة فيما يتعلق بمجال الإدارة وتكنولوجيا المعلومات معاً، وذلك لتوفير مجموعة من الموظفين من أصحاب التخصصات المتعددة وهما ما يطلق عليها المهجنين Hybrids (الخواجة، 2007). فبدون هذه الكفاءات المؤهلة للتعامل مع متطلبات تقنية سلسلة الكتل، يصعب بل ويستحيل تحقيق أهداف تطبيق تقنية سلسلة الكتل حتى لو توافرت الإمكانيات والموارد المادية والمعنوية (Ahram, 2017).
- هـ- تبني الأجهزة الحكومية لثقافة تنظيمية داعمة للتحول نحو تطبيق سلسلة الكتلة، حيث أن هذا التغيير المصاحب لأسلوب العمل يولد مقاومة من جانب الموظفين الحكوميين - وخاصة صغار الموظفين - نتيجة للشعور بالتهديد من فقدان هيمنتهم واستحواذهم علي المعلومات لما تعطيها المعلومات لما لكها من شعور بالقوة تجعل من الصعوبة تقبل فكرة مشاركتها مع الآخرين. وتزداد عملية الصعوبة إذا ما كان الجهاز الإداري الحكومي مثقل بإجراءات روتينية وبروقراطية يلعب فيها موظف الخدمة العامة دوراً سيادياً علي من حوله. (Sharples & Domingue, 2016)
- و- العمل على ربط نظم الحوافز والمكافآت والترقيات بمدى قدرة الموظف وكفاءة أدائه المهني وتكيفه مع أنشطة سلسلة الكتل ومتطلبات أعمالها. وكذا على القيادات الحكومية أن تلعب دوراً محفزاً للعاملين على قبول هذا التغيير في آليات العمل والاندماج الإيجابي في البرنامج وليس مقاومته (Ølnes & Jansen, 2017)

2- المحور التشريعي

يُعد اكتمال أطر التشريعات القانونية من العوامل الجوهرية لتطبيق تقنية سلسلة الكتل حيث يجب إقرار الوثائق الإلكترونية وإعطاء تداولها الصيغة القانونية، حيث أنه بالرغم من بدء برنامج الحكومة الإلكترونية في مصر عام 2001 إلا أن قانون تنظيم التوقيع الإلكتروني لم يتم إقراره إلا في منتصف عام 2004 بل وتأخرت لانتجته التنفيذية في الصدور حتي 15 مايو 2005. ورغم ذلك فالتطبيق الفعلي لهذا القانون مازال في أضيق الحدود. وذلك لجهل المواطن بوجود مثل هذا القانون أو تخوفه من أن تكون تلك الوسيلة الإلكترونية غير مأمونة. ولذا هناك أيضاً حاجة إلي الإسراع باعتماد بنية المفتاح المعلن Public Key Infrastructure PKI، والتي تشكل منظومة أمنية متكاملة لإدارة المفاتيح الرقمية المستخدمة في الحفاظ علي سرية المعلومات والتثبت من هوية المتعاملين والحفاظ علي سلامة البيانات من العبث والتغيير (Hou, 2017). كما يجب على الحكومة الإسراع في تهيئة البيئة التشريعية الداعمة لتفعيل منظومة سلسلة الكتل في مختلف منظمات

الأعمال بالدولة المصرية. كما يجب أيضاً الإسراع بإصدار قانون حرية تداول المعلومات، وذلك لضمان التدفق الحر السليم للمعلومات الضرورية بمنتهى الشفافية، الأمر الذي يساهم في دعم أنشطة سلسلة الكتل.

3- المحور الاجتماعي والثقافي

ضرورة أن تتعاون المؤسسات المجتمعية المختلفة من القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني - من نقابات وأحزاب ومنظمات غير حكومية- مع الأجهزة الحكومية لدعم تطبيق تقنية سلسلة الكتل بحيث لا يقتصر هذا التعاون على المعاملات الإلكترونية فحسب، بل يجب أن يتضمن أيضاً تبادل الرؤى والأفكار والاستثمارات. وقد يتجلى هذا التعاون في أهمية تضافر جهود تلك المنظمات المجتمعية لتمكين المواطنين من التعامل مع تقنية سلسلة الكتل، وذلك من خلال تسهيل حصول المواطن على الحاسب الآلي بأقل التكاليف الممكنة. كما يقع على عاتق المؤسسات التعليمية مسؤولية تطوير مناهج وتقنيات التعليم بما يتفق ومعطيات العصر الإلكتروني حتى ينشئ جيل جديد على دراية ومعرفة بطرق التعامل مع تقنية سلسلة الكتل (Lander & Cooper, 2017). كما يجب على مختلف وسائل الإعلام تنظيم حملات توعية لزيادة الوعي وثقافة المواطنين وتقبلهم لاستخدام تقنية سلسلة الكتل. وفي هذا السياق تعتبر مشروعات تدريب خريجي الجامعات على تكنولوجيا المعلومات، وإقامة نوادي تكنولوجيا المعلومات والقرية الذكية من المشروعات ذات طابع استراتيجي لسد الفجوة بين المهارات المطلوبة والمتاحة للتعامل مع تقنية سلسلة الكتل وتطبيقاتها المختلفة.

4- محور البنية الأساسية لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات

تمثل البنية التحتية للاتصالات والمعلومات عنصراً حاكماً في تطبيق تقنية سلسلة الكتل، حيث يجب العمل على سرعة الانتهاء من استكمال شبكة الاتصالات القومية بين الجهات والإدارات الحكومية المختلفة. الأمر الذي يساعد في تكوين قواعد بيانات حكومية موحدة، تسمح بتدفق المعلومات والوثائق علي نحو يتسم بالسرعة والدقة والأمان، و يساهم في رفع كفاءة تقديم الخدمات الحكومية، كما يجب التوسع في إنشاء المشروعات الداعمة للخدمات الأساسية كالكهرباء وتقوية وزيادة سرعة الشبكات الإلكترونية (الإنترنت) (Düdder & Ross, 2017).

5- المحور المالي

ضرورة توافر مصادر متنوعة لتمويل البنية التحتية التكنولوجية والتنظيمية والبرامج التدريبية اللازمة لتنفيذ تقنية سلسلة الكتل. وتتعدد مصادر التمويل بين الرسمي وغير الرسمي. فالتمويل الرسمي هو حجم الاعتمادات المالية المدرجة بالموازنة الحكومية، والتي توفرها الحكومة من إيراداتها السيادية - من ضرائب ورسوم وخلافه- لبرامج ومشروعات التحول لتطبيق تقنية سلسلة الكتل بالوحدات الحكومية وفقاً لإمكاناتها المتاحة (Catalini & Gans, 2016). كما يعتبر التمويل الشعبي (غير الرسمي) والمتمثل في مساهمات الأفراد ومؤسسات الأعمال والجمعيات المدنية، مصدراً هاماً لا غنى عنه. وأخيراً يمثل التمويل الدولي أحد صور التمويل الهامة (بن ناصر، 2003)، حيث إن إنشاء شبكات Networks فاعلة للانفتاح على مؤسسات التمويل الدولي، سعيًا للحصول على منح ومساعدات مالية وفنية غير مشروطة، تسهم في تنفيذ خطط وبرامج تطبيق تقنية سلسلة الكتل، أحد مصادر التمويل التي لا يجب إغفالها.

6- المحور السياسي

ضرورة توافر الإرادة السياسية لدى القيادات السياسية والحكومية، واقتناعهم بأهمية تبني إستراتيجية شاملة لتطبيق تقنية سلسلة الكتل، وذلك سعيًا لدعم قيم الحكم الرشيد Good Governance كالمشاركة والشفافية والمساءلة ومكافحة الفساد بالمجتمع، كضرورة حتمية لرفع كفاءة الخدمات العامة وتحقيق أهداف التنمية المجتمعية المستدامة.

الخاتمة

توصل الباحث من خلال الدراسة التحليلية السابقة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات، يمكن إجمالها فيما يلي:

أولاً - النتائج

عرضت الدراسة لمفهوم تقنية سلسلة الكتل كأداة هامة لرفع كفاءة أداء الخدمات العامة، حيث أكدت على حقيقة مؤداها أن تنفيذ برنامج ناجح لتطبيق تقنية سلسلة الكتل لا يعد هدفاً في حد ذاته، بل هو وسيلة ناجعة لدعم الحوكمة المجتمعية ولتحقيق التنمية المجتمعية المستدامة. ولعله من الأهمية - من خلال التحليل السابق- التأكيد على الترابط والتكامل الواضح بين تطبيق برنامج فعال لتقنية سلسلة الكتل ورفع كفاءة أداء الخدمات العامة.

ولعل إنشاء تقنية ناجحة لسلسلة الكتل تستطيع تقديم خدمات ميسرة الإجراءات للمواطنين وتدعم التداول الشفاف والأمن للبيانات والمعلومات، وكذا ضمان سرعة التصديق على صحتها من جهات متعددة. وذلك سعياً وراء رفع كفاءة أداء الخدمات العامة، بما يحقق رضا المواطن. الأمر الذي يتطلب توافر مجموعة من المقومات الضرورية لتطبيق الفعال لتقنية سلسلة الكتل. وذلك بما يتسق مع مميزات الحكم الجيد Good Governance ومبادئ الإدارة العامة الجديدة New Public Management. وتنوع مقومات تطبيق تقنية سلسلة الكتل بين المقومات التكنولوجية والتنظيمية والإدارية والبشرية والقانونية وثقافية واجتماعية وسياسية، والتي تشكل في مجملها البنية التحتية الأساسية لإنجاح تطبيق تقنية سلسلة الكتل.

كما تناولت الدراسة بالتحليل الحالة المصرية فيما يخص تطبيق تقنية سلسلة الكتل، والذي يعترضه العديد من التحديات والعوائق الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية والتشريعية والإدارية والمؤسسية والتكنولوجية، على نحو يتطلب معه اتخاذ حزمة من الإصلاحات والتغييرات التشريعية والمؤسسية والتنظيمية والإدارية والاجتماعية والمالية في البنية الأساسية سواء الإدارية أو البشرية أو التكنولوجية، وذلك لتحقيق الأهداف الطموحة التي تسعى سلسلة الكتل إلى تحقيقها من رفع كفاءة أداء الخدمات العامة ودعم الحوكمة المجتمعية، الأمر الذي يقود إلى تحقيق التنمية المجتمعية المستدامة.

ثانياً - التوصيات

يختتم الباحث هذه الورقة ببعض المحاور الإصلاحية الأساسية لتطبيق تقنية سلسلة الكتل الداعمة لرفع كفاءة الخدمات العامة، وتلك المحاور يمكن إجمالها كما يلي:

- 1- أهمية توافر الرغبة والإرادة السياسية لدى القيادة السياسية وقيادات الوحدات الحكومية والمحلية بالدولة، وكذلك لدى مختلف منظمات المجتمع المدني وجموع المواطنين، لصياغة وتنفيذ برامج فعالة لتطبيق تقنية سلسلة الكتل، بما يساهم في رفع كفاءة الخدمات العامة وتحقيق الحوكمة المجتمعية المنشودة.
- 2- العمل على سرعة إصدار القوانين والتشريعات الداعمة للتطبيق الفعال لتقنية سلسلة الكتل، حيث يجب العمل على سرعة إقرار الوثائق الإلكترونية وإعطاء تداولها الصيغة القانونية. وكذا توفير برامج حماية البيانات والمعلومات التي تخص المواطنين في كافة التعاملات عن طريق وضع التشريعات القانونية اللازمة واعتماد التوقيع الإلكتروني. وذلك من خلال الإسراع باعتماد بنية المفتاح المعلن Public Key Infrastructure PKI، والتي تشكل منظومة أمنية متكاملة لإدارة المفاتيح الرقمية المستخدمة في الحفاظ على سرية المعلومات والتثبت من هوية المتعاملين والحفاظ على سلامة البيانات من العبث والتغيير. كما يجب أيضاً الإسراع بإصدار قانون حرية تداول المعلومات، وذلك لضمان التدفق الحر السليم للمعلومات الضرورية بمنتهى الشفافية، الأمر الذي يساهم في دعم أنشطة سلسلة الكتل.
- 3- أهمية العمل على تغيير أسلوب العمل الحكومي على نحو يطرح الحاجة إلى إعادة الهندسة Re-engineering للعمل الحكومي لتدعيم الأنشطة التي تمثل قيمة مضافة Value Added Activities والتخلص من الأنشطة غير الضرورية. وذلك لضمان كفاءة العمل الحكومي الضروري لإنفاذ برنامج ناجح لتطبيق تقنية سلسلة الكتل.
- 4- إعادة هيكلة Restructuring الأجهزة الحكومية وفقاً لفلسفة الإدارة العامة الجديدة New Public Management في سبيل تحويل هيكلها الضخمة المترهلة التي تتسم بالجمود الإداري إلى هيكل عضوية مثالية الحجم، موجهة بالنتائج Results Oriented، تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف والاستجابة السريعة لرغبات وحاجات العملاء/ المواطنين المتنوعة، بما يدعم من التطبيق الفعال لتطبيق تقنية سلسلة الكتل بالجهاز الإداري الحكومي.
- 5- ضرورة تبني الأجهزة الحكومية لمدخل إدارة الموارد البشرية، حيث يجب الاهتمام بالعنصر البشري - من موظفين بمختلف المستويات الإدارية- الذي يقوم بتخطيط وتنفيذ ومراقبة وتقويم برامج الحكومة الإلكترونية، وذلك لن يتأتى إلا من خلال قيام القائمين على تطبيق تقنية سلسلة الكتل - وزارة التخطيط والإصلاح الإداري- بالتنسيق مع الأجهزة الحكومية المتخصصة في تحقيق التنمية البشرية والإدارية- كالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ومعهد إعداد القادة - دوراً محورياً في إعادة تأهيل وتدريب موظفي الخدمة العامة، والعمل على تحفيزهم مادياً وعينياً ومعنوياً واجتماعياً على نحو يجعلهم أكثر كفاءة وولاءً والتزاماً بأهداف برامج تطبيق تقنية سلسلة الكتل.
- 6- أهمية العمل على سرعة الانتهاء من استكمال شبكة الاتصالات القومية بين الجهات والإدارات الحكومية المختلفة، الأمر الذي يساعد في تكوين قواعد بيانات حكومية موحدة، تسمح بتدفق المعلومات والوثائق على نحو

يتسم بالسرعة والدقة والأمان، و يساهم في رفع كفاءة تقديم الخدمات الحكومية. كما يجب التوسع في إنشاء المشروعات الداعمة للخدمات الأساسية كالكهرباء وتقوية وزيادة سرعة الشبكات الإلكترونية (الإنترنت). كما يجب العمل على توفير نظم اتصالات فعالة لنقل البيانات والمعلومات وتدفقها من وإلى المؤسسات الحكومية إلى المواطنين ومؤسسات الأعمال ومنظمات المجتمع المدني وبالعكس، وذلك من خلال تطوير مشروعات متوافقة مع بنية الاتصالات الأساسية المتوافرة بالفعل، وتشجيع القطاع الخاص على الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات السلكية واللاسلكية للإسراع في استخدامها وانتشارها على نطاق واسع، وتدريب المتعاملين والقوى العاملة على أساليب التعامل والتكيف مع التكنولوجيا المتطورة وحثهم على الاستفادة القصوى منها.

7- تشجيع استيعاب المعرفة الإلكترونية لدى جمهور المتعاملين، حيث يجب أن تقوم الدولة بمعاونة وسائل الإعلام المختلفة ومنظمات المجتمع المدني المتنوعة بجهود مكثفة متواصلة لتوعية وجذب اهتمام المواطن المصري وتشجيعه على تعلم المعرفة الإلكترونية، من خلال تطوير تطبيقات قادرة علي استخدام الوسائط المتعددة من صوت وصورة وحركة وبيانات بجانب النص المكتوب، وتضمن التوجه التعليمي في مشروعات تطبيق تقنية سلسلة الكتل، وتوفير تسهيلات لنقاط الوصول لتدريب المتعاملين على مهارات استخدام وتوظيف الحاسبات الآلية، وتطوير برامج تتضمن وسائل إعلام تقليدية مثل البرامج الإذاعية والتلفزيونية والصحافة التي من خلالها يتمكن المواطنون من التعرف على مزايا ومجالات تطبيق تقنية سلسلة الكتل.

8- ضرورة أن تدعم الحكومة -تشريعياً ومالياً وفنياً- المؤسسات السياسية للأحزاب السياسية وكذا مختلف منظمات المجتمع المدني حتى تلعب دوراً محورياً في شحذ همم المواطنين والمنظمات الشعبية، وتوعيتهم وإقناعهم بأهمية دورهم بالمشاركة في تمويل وإدارة وتنفيذ برامج سلسلة الكتل الداعمة لرفع كفاءة الخدمات العامة، بما يحقق الحوكمة المجتمعية المنشودة. حيث أن درجة الثقة بين الحكومة والمواطنين واقتناعهم بالعوائد المجتمعية الإيجابية لتطبيقات تقنية سلسلة الكتل، عامل حاسم لزيادة التمويل الشعبي لمشروعات تطبيق تقنية سلسلة الكتل. الأمر الذي قد يكون له مردود إيجابي على الدول المانحة ومنظمات التمويل الدولية، مما قد يساهم في زيادة تدفق الهبات والمعونات والمساعدات الفنية والمالية اللازمة لدعم تطبيق تقنية سلسلة الكتل بمصر.

والخلاصة أن بناء وتنفيذ برنامج فعال لتطبيق تقنية سلسلة الكتل يمكن أن يساهم بشكل فعال في رفع كفاءة أداء الخدمات العامة في مصر. وذلك من خلال دورها في سهولة وسرعة التدقيق وكشف ومتابعة تفاصيل المعاملات بين كافة الأجهزة المعنية، وبالتالي تقليل زمن الحصول على الخدمة وإضعاف احتمالية حدوث عبث والحد من الفساد وإقرار المساءلة الحكومية.

وأخيراً فإن أنظمة سلسلة الكتل تساهم في خفض التكاليف نظرا لعدم الحاجة إلى طرف وسيط لإتمام المعاملات، كما تدعم شفافية التبادل المعلوماتي والمشاركة الفعالة بين كافة المنظمات المجتمعية. الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحقيق الحوكمة المجتمعية المنشودة.

المراجع

أولاً- مراجع باللغة العربية

- التويجري، محمد بن إبراهيم. (2005). الحكومة الإلكترونية في الوطن العربي: التقرير السنوي. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ص73-74.
- الخضر، سعيد محمد؛ وآخرون. (5002). الحكومة الإلكترونية وتأثيرها على صنع وتنفيذ السياسة المحلية: دراسة تطبيقية. جامعة قناة السويس، كلية التجارة، ص ص 51-54.
- الخواجة، علا محمد. (2007). الفرص والتحديات أمام تطبيق نموذج الحكومة الإلكترونية في مصر. جامعة القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مركز البحوث والدراسات الاقتصادية سلسلة أوراق اقتصادية، العدد 35، ديسمبر، ص ص 11-23.
- الرفاعي، سحر قدوري. (2009). «الحكومة الإلكترونية وسبل تطبيقها: مدخل استراتيجي»، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 7، ص ص 305-328.
- العبود، فهد بن ناصر دهم. (2003). الحكومة الإلكترونية بين التخطيط والتنفيذ. مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، ص ص 44-51.
- الهوش، أبو بكر محمد. (2006). الحكومة الإلكترونية: الواقع والآفاق. مجموعة النيل العربية، ص ص 27-28.
- ايفانز، جلوريا. (2007). "الحكومة الإلكترونية: من صياغة استراتيجيات إلى تطبيق خطط عمل"، نشرة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للتنمية في غربي آسيا، الأمم المتحدة، ص 3.
- بدران، عباس. (2004). الحكومة الإلكترونية من الاستراتيجية إلى التطبيق. القاهرة: المؤسسة العربية للدراسات والنشر، ص ص 41-43.
- توفيق، عبد الرحمن. (2003). الإدارة الإلكترونية وتحديات المستقبل. مركز الخبرات المهنية للإدارة، ص ص 21-25.
- حجازي، عبد الفتاح بيومي. (2006). الحكومة الإلكترونية ونظامها القانوني. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، ص ص 98-101.
- حسين، مريم خالص. (2013). «الحكومة الإلكترونية»، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بمؤتمر الكلية، ص ص 439-460.
- زكي، إيمان عبد المحسن. (2009). الحكومة الإلكترونية: مدخل إداري متكامل. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلسلة بحوث ودراسات، ص 72.
- عبد الوهاب، سمير. (2005). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية: دراسة حالة مدينة القاهرة. القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، 2005، ص ص 2-7.
- عبد الوهاب، سمير. (2008). «الاتجاهات المعاصرة للحكم المحلي والبلديات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة»، ملتقى الحكم المحلي والبلديات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة، الإسكندرية، ص 27.
- عمران، وائل. (2014). «دور الشراكة والتمكين المجتمعي في تفعيل التنمية المحلية المستدامة في مصر: إطار مقترح»، المجلة العربية للإدارة، إصدار خاص مُحكَّم، يناير، ص ص 88-91.
- فتحي، مصطفى. (2005). التسويق الإلكتروني للخدمات الحكومية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ص 63-65.
- لطفي، على. (2007). «الإدارة العامة الجديدة والحكومة الإلكترونية»، مؤتمر الحكومة الإلكترونية السادس: الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق العملي. دبي، الإمارات العربية المتحدة، ديسمبر، ص ص 1-23.
- مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار. (2007). استطلاع رأى المواطنين حول خدمات الحكومة الإلكترونية: تقرير مقارن، القاهرة: مجلس الوزراء، مارس.
- وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. (2004). مبادرة مجتمع المعلومات المصري لتوصيل الخدمات الحكومية إلكترونياً، برنامج الحكومة الإلكترونية. القاهرة: وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
- وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. (2021). وثائق برنامج الحكومة الإلكترونية. القاهرة: وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

ثانيًا - مراجع باللغة الإنجليزية

- Abraham, Ittai & Dahlia Malkhi. (2017). "The Blockchain Consensus Layer and BFT", *Bulletin of EATCS*, 3, 123 (2017), 1-22.
- Abu Shanab, Emad & Issa Shehabat. (2016). "A Framework for Implementing Knowledge Management in E-Government", *The 15th Scientific Annual International Conference for Business Sustainability and Competitiveness in Business*, AL-Zaytoonah University of Jordan, 18-20 April, pp. 243, 251.
- Al-Naimat, A.; Abdullah, M.; Osman, W. & Ahmad, F. (2012), "E-government Implementation problems in Developing Countries", *2nd World Conference on Information Technology (WCIT-2011)*, A Publication of AWER Procedia of Information Technology & Computer Science, Antalya, Vol. 1, pp. 876-881.
- Alaaraj, Hassan & Fatimah Wati Ibrahim. (2014). "The Influence of E-government Practices on Good Governance from the Perspective of Public in Lebanon", *Journal of Public Administration and Governance*, Vol. 4, No. 3, pp. 171- 185.
- Alguliev, R. & Yusifov, F. (2013). "Effective E-government Management Mechanisms: Conceptual Approaches", *Universal Journal of Communications and Network*, Vol. 1 (2), pp. 44-49.
- Alguliyev, Rasim & Farhad Yusifov. (2015). "The Effective Mechanisms in Monitoring and Management of E-Government", *Journal of Public Administration and Governance*, Vol. 5, No. 2, pp. 55-61.
- Bhatnagar, S. (2004). *E-government from Vision to Implementation: A Practical Guide with Case Studies*. New Delhi: SAGE Publications, pp. 84-88.
- Clavin, James; Sisi Duan; Haibin Zhang; Vandana P. Janeja; Karuna P. Joshi; Yelena Yesha; Lucy C. Erickson & Justin D. Li. (2020). "Blockchains for Government: Use Cases and Challenges", *Digit. Gov.: Res. Pract.*, Vol. 1, No. 3, Article 22.
- Cooley, R. (2003). "The Use of Web Structure and Content to Identify Subjectively Interesting Web Usage Patterns", In: *ACM Transactions on Internet Technology*, Vol. 3, No 2, pp. 93-116.
- Crosby, Michael. (2016). "BlockChain Technology - Beyond Bitcoin", Sutardja Center for Entrepreneurship & Technology Technical Report. *Applied Innovation Review*, Issue No. 2 June.
- Haque, P. & Pathrannarakul, P. (2013). "E-government towards Good Governance: A Global appraisal", *Journal of E-Governance*, 36 (1), pp. 25-34.
- Hardjono, Thomas & Alex Pentland. (2019). *Verifiable Anonymous Identities and Access Control in Permissioned Blockchains*. arXiv:1903.04584.
- Heeks, R. (2008). What is E-Government? Accessed in October 2015, <http://www.egov4dev.org/success/definitions.shtml>, pp. 31-32.
- Holotescu, Carmen. (2018). "Understanding Blockchain Technology and How To Get Involved", *The 14th International Scientific Conference eLearning and Software for Education*, Bucharest.
- IDB. (2020). *Exploring Blockchain Technology for Government Transparency: Blockchain-Based Public Procurement to Reduce Corruption*. Retrieved October 21, from http://www3.weforum.org/docs/WEF_Blockchain_Government_Transparency_Report.pdf.
- Khan, M. (2013). "E-government, GIS and Good Governance", *Public Management*, 95 (1), pp.18-23.
- Kwilinski, Aleksy. (2019). "Implementation of Blockchain Tecnologin Accounting Sphere", *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, Vol. 23, Special Issue 2.

- Lean, O. et al. (2009). "Factors Influencing Intention to Use E-government Services among Citizens in Malaysia", *International Journal of Information Management*, 29 (6), pp. 458-475.
- Muzammal, M.; Qu, Q. & Nasrulin, B. (2019). "Renovating Blockchain with Distributed Databases: An Open Source System", *Future Generation Computer Systems*, 90, 105-117.
- Myeong, Seunghwan & Yuseok Jung. (2019). "Administrative Reforms in the Fourth Industrial Revolution: The Case of Blockchain Use", *Sustainability*, Vol. 11, July.
- Omran, W. (2013). "Bad Governance and Failure of Development Progress in Egypt: Causes, Consequences & Remedies", *Journal of Public Administration and Governance*, 3 (4), pp. 39-59.
- Potekhina, Anastasiia & Ivan Riumkin. (2017). "Blockchain: A New Accounting Paradigm Implications for Credit Risk Management ", *Master Degree Thesis*, 1st Year, 15hp, Umea School of Business and Economics.
- PWC. (2020). *Establishing Blockchain Policy: Strategies for the Governance of Distributed Ledger Technology Ecosystems*. Retrieved October 21, from <https://www.pwc.com/m1/en/publications/establishing-blockchain-policy.html>.
- Riad, A.; El-Bakry, H. & El-Adl, G. (2010). "A Novel DSS Framework for E-government", *International Journal of Computer Science Issues*, 7(6), pp. 33-37.
- UN Department of Economic and Social Affairs. (2018). **The Report of E-Government Development Index (EGDI)**, New York.
- World Bank. (2007). The World Bank Definitions, Retrieved March 15, <http://www.worldbank.org>
- Yanqing, G. (2010). E-government: Definition, Goals, Benefits and Risks. 10.1109/ICMSS.2010.5576557.

The Role of Block Chain to Enhance the Egyptian Public Service Performance

Dr. Wael Omran Aly

Professor of Public Administration

High Institute of Management Sciences and Foreign Trade

New Cairo Academy - Egypt

wael.omran@ymail.com

Dr Zeinab El Sayed Mahmoud Aly

Ph.D. of Business Administration

Suez Canal University - Egypt

ABSTRACT

The ability of blockchain technology to record transactions on distributed ledgers offers new opportunities for governments to improve efficiency, transparency, prevent fraud, and establish trust to the public service performance. However, blockchain adoption and use in the context of e-Government is rather unexplored in academic literature. In this paper we systematically review relevant research to understand the current research topics, challenges and future directions regarding blockchain adoption for e-Government. The results show that the adoption of blockchain based applications in e-Government is still very limited and there is a lack of empirical evidence.

The main challenges faced in blockchain adoption in developing countries as Egypt are predominantly presented as technological aspects such as security, scalability and flexibility. From an organizational point of view the issues of acceptability and the need of new governance models are presented as the main barriers to adoption. Moreover, the lack of law and regulatory support is identified as the main environmental barrier of adoption. Based on the challenges presented in the literature, we propose some reforming pillars to ease the adoption of blockchain to the public sector to enhance the public service performance in Egypt.

Keywords: *Blockchain, Public Service, E-Government, Governance.*

مصادر التضخم في المملكة العربية السعودية: دراسة قياسية للفترة ما بين 1989 إلى 2019

د. سامي زكي العبد الوهاب

أستاذ مساعد الاقتصاد

كلية إدارة الأعمال

جامعة الملك فيصل

الهدوف، المملكة العربية السعودية

الملخص

التضخم هو أحد المؤشرات الاقتصادية التي تساعد متخذي القرار على رسم سياساتهم الاقتصادية، واستخدام الأدوات المناسبة لتوجيه اقتصاداتهم في الأجلين القصير والطويل. ولا تختلف المملكة العربية السعودية عن الدول من حيث التحديات الاقتصادية خصوصاً مع تزايد درجة انفتاحها الاقتصادي على العالم، ومن ضمن هذه التحديات نجد تذبذبات أسعار السلع المحلية المتعلقة بالصادرات والواردات. كذلك، توجد عوامل محلية تؤثر في الطلب الكلي وبالتالي تؤثر في الأسعار بشكل مجمل. ومن خلال استخدام نموذج فترات الإبطاء الموزعة للانحدار الذاتي لتكامل الحدود (ARDL Cointegration)، تم اختبار العلاقة التكاملية ما بين التضخم كمتغير تابع وأسعار الواردات، أسعار الصادرات، عرض النقود، الإنفاق الحكومي، سعر الصرف الاسمي الفعّال، الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي، الإيجار النفطي والمستوى العام للأسعار العالمية كمتغيرات مستقلة. وتشير النتائج إلى أن هناك علاقة ما بين التضخم وأسعار الواردات، أسعار الصادرات، عرض النقود، الإنفاق الحكومي، سعر الصرف الاسمي الفعّال، بالإضافة إلى الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي في الأجل الطويل. أما في الأجل القصير، فقد أفضت النتائج إلى أن هناك علاقة ما بين التضخم وأسعار الصادرات، الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي، الإيجار النفطي، بالإضافة إلى المستوى العام للأسعار العالمية. كذلك، يشير النموذج من خلال النتائج المستخلصة إلى أن التضخم يتأثر بالعوامل المحلية أكثر من تأثره بالعوامل العالمية في الأجل الطويل، وذلك عكس ما هي عليه الحال في الأجل القصير. من جانب آخر، يشير النموذج إلى أن الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي هو المتغير ذو الأثر الأكبر من بين بقية المتغيرات من حيث التأثير الإيجابي على التضخم.

الكلمات المفتاحية: السعودية، التضخم، الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي، أسعار الواردات، أسعار الصادرات، فترات الإبطاء الموزعة للانحدار الذاتي لتكامل الحدود.

المقدمة

يُعَدّ التضخم من الظواهر الاقتصادية المؤثرة على الاقتصاد، وتترتب عليه آثار سلبية في حالة خروجه عن الحدود الطبيعية سواء في مستوى الاقتصاديات المتقدمة أو النامية مع اختلاف مصادر التضخم في هذه الاقتصاديات كما تشير دراسة (Al-Shammari & Al-Sabaey, 2012). هذه الآثار تمتد على أطراف القطاعات الاقتصادية سواء في مستوى وحدات القطاع العائلي أو قطاع الأعمال أو في مستوى الاقتصاد الكلي من القطاع الحكومي والخارجي. وتؤثر هذه الآثار في قرارات الأفراد الاستهلاكية وكذلك قراراتهم الاستثمارية. هناك دراسات عديدة تناولت أثر التضخم في النمو الاقتصادي، وهي ذات نتائج مختلفة من حيث ربط التضخم بالنمو الاقتصادي، لكنها في المجمل تربط مصادر التضخم في علاقتها بالنمو من خلال تأثيرها على التضخم كما جاء في دراسات (Gillman, Harris & Mátyás, 2004; Aydina, Esena & Bayrak, 2016). كما تشير الدراسات إلى وجود علاقة سلبية بين المستويات العالية من التضخم والنمو الاقتصادي.



توجد مدارس مختلفة تفسّر ظاهرة التضخم في الاقتصاد. حيث تفسّر المدرسة النقدية التضخم بأنه ظاهرة نقدية ناتجة عن الزيادة المضطردة في عرض النقود دون أي مواكبة من جانب الإنتاج (Friedman, 2006: 1912). وقد انطلقت المدرسة النقدية من النظرية الكمية التي تستند إلى أساس ثبات معدل دوران النقود في الاقتصاد خلال السنة (Hume, 1711-1776). كذلك أشارت المدرسة الكينزية إلى أنّ الارتفاع في جانب الطلب الكلي قيمة تتعدى القيمة في الارتفاع في جانب العرض الكلي عند مستوى التوظيف الكامل يخلق فجوة طلب تدفع مستوى السعر العام إلى الارتفاع (Keynes, 1883-1946). في الآونة الأخيرة ظهرت فكرة التضخم الهيكلي الذي يعكس طبيعة الاقتصاد بذاته. ومن خلال التضخم الهيكلي يمكن فهم مسببات التضخم وما يرتبط بهذه المسببات. حيث تقوم فكرة التضخم الهيكلي بدراسة القيود داخل الاقتصاد، ويمكن أن تتسبب في حدوث ارتفاع في الأسعار بسبب الطلب في أحد القطاعات، والذي بدوره يؤثر في القطاعات الأخرى فتتبعه، وهذا ما يسبب ارتفاعاً في الأسعار المقارنة كما أكدته دراسة (Totonchi, 2011).

تختلف مصادر التضخم في البلدان المتقدمة مقارنة بالبلدان النامية على الرغم من وجود بعض العوامل المشتركة المؤثرة في التضخم فيما بينها. ففي البلدان المتقدمة نجد أنّ الجانب النقدي مؤثر بشكل كبير في فهم التضخم حيث أنّ البنوك المركزية في هذه الدول هي المسؤولة عن ضبط التضخم داخل الاقتصاد كما جاء في دراسة (Pétursson, 2008). وعلى الرغم من تعدد العوامل المؤثرة في التضخم نجد أنّ هناك عوامل ثلاثة مؤثرة بشكل كبير في الدول المتقدمة وهي تُعزى إلى السياسة النقدية، ومنها تذبذبات أسعار الصرف بالإضافة إلى سرعة انتقال تذبذبات سعر الصرف إلى التضخم، وأخيراً حجم صدمات السياسة النقدية في الاقتصاد.

ونجد أنّ سرعة انتقال تذبذبات سعر الصرف تُعدّ الأهم من بين العوامل الأخرى المؤثرة في التضخم وبالخصوص في البلدان المتقدمة بسبب حجم التجارة ودرجة الانفتاح. أمّا في البلدان النامية نجد أنّ لأسعار الصرف دوراً كبيراً في التأثير على التضخم، وذلك يعود لعدم مقدرة هذه الدول على إيجاد سياسة نقدية فاعلة، ولافتقارها للمقومات الضرورية لإيجاد مثل هذه السياسة، وذلك من خلال مؤسسات إدارية ذات ثقة وهيكلاً اقتصادياً قوياً كما أشارت دراسة (Ha, Kose & Ohnsorge, 2019).

وتختلف الدول المنتجة للبترو عن الدول النامية من حيث مصادر التضخم وذلك راجع للهيكل الاقتصادي لهذه الدول والمعتمد أساساً على العوائد البترولية. كذلك تختلف مصادر التضخم فيما بين الدول المنتجة للبترو، حيث نجد أنّ دولاً مثل الجزائر ونيجيريا تتأثر بشكل كبير عند هبوط سعر صرف العملة، وهذا بدوره يؤثر في التضخم في هذين البلدين. بينما في فنزويلا وإيران، تتعدّد المصادر، فبعضها من جانب العرض، والبعض الآخر من جانب الطلب، ويُضاف إلى ذلك تذبذب سعر الصرف، وهذا عائد إلى مستوى الاستقرار السياسي في هاتين الدولتين. أمّا في المملكة العربية السعودية فإنّ لأسعار البترول وحجم الإنفاق الحكومي التأثير الأكبر على التضخم، وهذا ما أكدته دراسة (Alshammari & Al-Qenaie, 2017). إنّ اختلاف المملكة العربية السعودية عن باقي الدول البترولية يجعل من الأهمية بمكان البحث بشكلٍ أعمق عن مصادر التضخم في الاقتصاد السعودي مع انتهاج المملكة العربية السعودية سياسة صرفٍ ثابتٍ مع الدولار من عام 1986 إلى وقتنا الحالي⁽¹⁾.

إنّ انتهاج سياسة سعر صرف ثابت يُفقد السياسة النقدية هامش المناورة في التصدي للتضخم عن طريق رفع سعر الفائدة في حالة التضخم أو خفضها في حالة الكساد كما تؤكد دراسة (Shambaugh, 2004). فالمملكة العربية السعودية تواكب تغيرات سعر الفائدة في الولايات المتحدة الأمريكية وقد يحدث أن تتخذ الولايات المتحدة الأمريكية قراراً برفع سعر الفائدة لتفادي التضخم في اقتصادها، وذلك عندما تكون المملكة العربية السعودية تمرّ بحالة كساد، والعكس عندما تتخذ الولايات المتحدة الأمريكية قراراً بخفض سعر الفائدة لتفادي الكساد في حين تكون الدورة الاقتصادية في المملكة العربية السعودية في حالة توسّع.

لذلك، فإنّ دراسة التضخم بشكلٍ أوسع يساعد على استخدام سياسات أخرى تكون متاحة لدى صنّاع القرار الاقتصادي في المملكة العربية السعودية، ومنها دراسة أثر أسعار الصادرات والواردات في المملكة العربية السعودية على التضخم، وكذلك دراسة العوامل المحلية مثل الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي والعوامل الخارجية مثل المستوى العام للأسعار العالمية.

الدراسات السابقة

تتعدد مصادر التضخم باختلاف الدول وهيكلتها الاقتصادية ومستوى تطور اقتصادياتها. وتشير دراسة (Al-Shammari & Al-Sabaey, 2012) إلى محدّدات التضخم في الدول المتقدّمة والتي تكون محصورة في الإنفاق الحكومي ومستوى نموّ عرض النقود وكذلك في الأسعار العالمية للبترول ومعدّل الفائدة وسعر الصرف المؤثر الاسمي، بالإضافة إلى حجم السكّان في تلك الدول. من ناحية أخرى، تكون محدّدات التضخم في الدول النامية محصورة في الإنفاق الحكومي ومستوى نموّ عرض النقود والأسعار العالمية للبترول بالإضافة إلى سعر الصرف المؤثر الاسمي.

واستنتجت دراسة (Al-Shammari & Al-Sabaey, 2012) أنّ معدل الفائدة وحجم السكان ليس لهما تأثير في الدول النامية. كما استخلصت دراسة (Ha, Kose & Ohnsorge, 2019) أنّ الدول النامية والدول الناشئة حققت انخفاضاً ملموساً في معدّلات التضخم مع بدايات سبعينيات القرن المنصرم. ومن خلال التحليل المقارن للدول المشمولة بالدراسة، جاءت النتائج لتؤكد أسباب هذا التغير حيث كانت تلك الدول معتمدة على المنافع التي استفادت منها من خلال اتباع سياسة نقدية مرنة، وكذلك، عزّزت النزعة الاستقرارية لاقتصاداتها هذا التغير. أيضاً، ساعدت استقلالية البنك المركزي وشفافيته على الوصول إلى مستويات تضخّمية منخفضة في هذه الدول. لكن ما يعزّز الوصول إلى هذه المستويات من التضخم هو وجود معطيات للاقتصاد الكليّ قوية مدعومة بمؤسسات سياسية مستقرة. من جانب آخر، تفتقد الدول النامية والناشئة إلى تبيّن إطار التضخم الموجه وذلك من خلال إشراك رؤية للتضخم المتوقّع للمساعدة على استقرار سعر الصرف ذي الآثار الملموسة على التضخم. وأطّرت دراسة (Pétursson, 2008) نموذج مقارنة ما بين الدول الناشئة والنامية حيث وجدت تذبذباً واضحاً في التضخم للدول الصغيرة والمتفتحة اقتصادياً وكذلك الدول النامية والناشئة مقارنة مع الدول المتقدّمة. كذلك، استخلصت الدراسة أنّ هناك ثلاثة عوامل تؤثر على تذبذب التضخم في هذه الدول. هذه العوامل هي علاوة المخاطر على سعر صرف العملة، ومستوى تدقّق تذبذب سعر الصرف إلى التضخم، وكذلك حجم صدمات السياسة النقدية في الدولة ذاتها. هذه العوامل السابقة تشرح ثلاثة أرباع التذبذب الحاصل في التضخم في تلك الدول موضوع الدراسة. وتشير دراسة (Totonchi, 2011) إلى أنّ مصادر التضخم تأخذ طابعاً مركّباً من خلال دراسة المتغيّرات الكلية في الاقتصاد. فالتضخم في الاقتصاد يعمل بشكل ديناميكي بحيث يصعب تحليل العوامل التي تؤثر فيه بشكل مباشر. فالصدمات التي تؤثر في التضخم تعمل بشكل متزامن ومتداخل في الاقتصاد بالإضافة إلى أنّ التضخم السابق يؤثر في التضخم الحالي. من خلال التحليل النظري للتضخم، هناك ستة عوامل ذات تأثير على التضخم وهي: التضخم السابق، وصدمات السياسة النقدية، وصدمات الطلب، وكذلك صدمات العرض، بالإضافة إلى التضخم الهيكلية، ودور مؤسسات الدولة. وجاءت النتائج على أنّ العوامل الستة تتداخل مع بعضها البعض بشكل ديناميكي لتكون الخلاصة أنّ التضخم هو ناتج من التغير في عناصر الاقتصاد الكليّ وفاعلية المؤسسات ودورها داخل الدولة.

وتؤكد دراسة (أحمد، 2018) على أنّ دور السياسة النقدية مهمّ في إدارة التضخم، وهي تعدّ من الأدوات الرئيسية. من خلال استخدام النموذج القياسي (ARDL Co-integration) لدراسة التضخم في الجزائر جاءت نتائج الدراسة لتؤكد أنّ إدارة التضخم في الجزائر لا تعتمد فقط على حجم النقد في الاقتصاد بل يتعدّى ذلك إلى دور قوانين الاستيراد وسياسة التجارة الخارجية بالإضافة إلى التنوع الاقتصادي. وتعتبر دراسة (Al-Shammari & Al-Qenaie, 2017) التضخم في الدول المصدّرة للنفط هو الجانب المقلق في الاقتصاد. حيث جاءت نتائج الدراسة على نحو تظّهر فيه تأثير أسعار النفط بشكل إيجابي على التضخم في هذه الدول. على نحو آخر، جاءت العلاقة بشكل سلبي ما بين كمية النقود في الاقتصاد والحجم السكاني والتضخم. مع الإشارة إلى أنّ محدّدات التضخم تفاوتت ما بين الدول المنتجة للبترول بحيث أنّ تقلّبات سعر الصرف هو العامل الرئيس في التأثير على التضخم في الجزائر ونيجيريا، بينما سعر الفائدة وحجم السكان هما المحدّدان الرئيسان في إيران. في الطرف الآخر، يُعدّ الإنفاق الحكومي في المملكة العربية السعودية العامل الرئيس في التأثير على التضخم. وتتعدد العوامل في فنزويلا لتكون أسعار الفائدة وعرض النقود وأسعار البترول وعدد السكان بالإضافة إلى الإنفاق الحكومي عوامل رئيسية في تذبذب التضخم فيها.

وتشير دراسة (Romer, 1993) إلى ارتباط سلبي ما بين الانفتاح الاقتصادي والتضخم. أما دراسة (Shah Syed, 2012) فتستنتج أنّ الانفتاح الاقتصادي ذو أثر على التضخم في الدول المتقدمة والدول النامية. ففي الدول المتقدّمة كان الأثر سلبياً، كما هي الحال أيضاً في الدول النامية، ولكن بشكل ضئيل. وعلى النقيض من ذلك، جاءت نتائج الدول الأفريقية معاكسة، بحيث أنّ أثر الانفتاح الاقتصادي على التضخم كان إيجابياً، ويُعزى ذلك إلى أنّ الانفتاح الاقتصادي مع تزامن

الفورة الاقتصادية في اقتصاديات الدول النامية يجعل لارتفاع التشغيل وانخفاض البطالة أثراً أكبر على التضخم من الانفتاح الاقتصادي كمحصلة نهائية. وجاءت دراسة (Sahu & Sharma, 2018) حول الاقتصاد الهندي بنتائج مناقضة لما توصلت إليه دراسة (Romer, 1993)، حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ما بين الانفتاح الاقتصادي والتضخم في الأجل القصير والطويل في الهند، وهذا يخالف ما جاءت به دراسة (Romer, 1993).

أما دراسة (Shah & Syed, 2012) فتستنتج أنه مع تطوّر وسائل النقل والاتصال وارتباط الدول مع بعضها البعض من خلال العولمة فإنّ الاقتصاديات تتأثر بما يحيط بها عالمياً. ولم يعد التضخم محكوماً بما يدور في الاقتصاد المحلي لقُطرٍ معيّن وإنّما أصبح متأثراً بالعولمة. هذا التأثير لا يقتصر على الدول النامية بل يشمل أيضاً الدول المتقدمة كما جاء في الدراسة. حيث لارتفاع مقدار الانفتاح الاقتصادي أثراً مفاجئاً على التضخم. ففي البلدان المتقدمة يكون للانفتاح أثر سلبي على التضخم، وعلى العكس من ذلك في الدول النامية حيث جاءت النتائج متضاربة، ويُعزى ذلك إلى عدم اتباع هذه الدول سياسات موحّدة في مواجهة التضخم. وركّزت دراسة (Watson, 2016) على آثار الانفتاح الاقتصادي على التضخم والنتائج المحليّة الإجماليّة، مع الأخذ في الحسبان آثار المنافسة على مرونة الأسعار. ومن خلال نموذج كينز الحديث ذي الاقتصاد المفتوح والمتضمّن الديناميكية العشوائية، شرحت الدراسة العلاقة الإيجابية ما بين المنافسة والفترة الزمنية لتعديل الأسعار في الاقتصاد. وقُدّمت الدراسة، أيضاً، تصوّراً جديداً للتكامل العالمي وتأثيره على مُنحني فليبس. وركّزت دراسات كثيرة على آثار الانفتاح الاقتصادي والتضخم في البلدان النامية. من خلال النموذج القياسي لحدود الارتباط الذاتي المتباطئ للتكامل المشترك الموزّع (ARDL Cointegration). كما بحثت دراسة (Sahu & Sharma, 2018) في آثار الانفتاح الاقتصادي على التضخم في الهند. وجاءت النتائج معاكسة لما جاءت به نظرية (Romer, 1993) والتي تشير إلى العلاقة السلبية ما بين الانفتاح الاقتصادي والتضخم. حيث جاءت نتيجة الدراسة بعلاقة إيجابية ما بين الانفتاح الاقتصادي والتضخم في الهند. وعملت دراسة (Ahmed, Ghauri, Vveinhardt & Streimikiene, 2018) على تحليل العلاقة ما بين الانفتاح الاقتصادي والتضخم في باكستان وأكّدت على وجود ارتباط تكاملي في الأجل الطويل والقصير ما بين الصادرات والواردات والتضخم وذلك من خلال نموذج (Johansen Cointegration) القياسي ولكن هذه العلاقة لم تثبت في الأجل القصير باستخدام نموذج (Granger Causality). وخلصت دراسة (Munepapa & Sheefeni, 2017) إلى وجود علاقة طويلة الأجل ما بين التضخم والمتغيّرات في النموذج القياسي والمتضمّن متغيّرات الواردات في نامبيا. وتوجد، أيضاً، علاقة طردية ما بين الواردات والتضخم، وهي علاقة ذات مدلولات إحصائية في الأجل الطويل، ولم تثبت هذه العلاقة بدلالة إحصائية في الأجل القصير. وتوصلت دراسة (خضور، 2015) من خلال دراسة آثار التضخم المستورد على التضخم المحلي في سوريا إلى وجود تأثير للتضخم المستورد على التضخم المحلي. بالإضافة إلى ذلك، هناك عوامل محلية، كزيادة عرض النقود وتخفيض الدعم عن المدخلات الرئيسية في عملية الإنتاج كالوقود بسبب دخول الاقتصاد في العولمة، ممّا يؤثّر في التضخم المحلي.

وركّزت دراسة (Al-Shammari & Al-Qenaie, 2017) على العوامل المؤثرة في التضخم في الدول الرئيسية المصدّرة للبترول ومنها الجزائر وإيران ونيجيريا والسعودية وفنزويلا. ومن خلال النموذج اللوحي لتحليل بيانات السلاسل الزمنية بنوعيه ذي التأثير الثابت وذي التأثير العشوائي، أظهرت العلاقة القياسية بين المتغيّر التابع وهو التضخم، والمتغيّرات المستقلّة وهي أسعار الفائدة ونموّ عرض النقود وسعر الصرف وأسعار البترول وحجم السكان والإنفاق الحكومي على النحو الآتي: وجود تباين في محدّدات التضخم ما بين الدول، حيث جاء متغيّر الصرف كمحدّد رئيس ومؤثّر في التضخم في كلّ من الجزائر ونيجيريا. فتأثير انخفاض سعر الصرف في كلّ من الجزائر ونيجيريا على التضخم له أثر إيجابي في ارتفاع معدّلات التضخم في تلك الدولتين. من جانب آخر، لأسعار البترول أثر عالٍ على التضخم في السعودية حيث يؤدّي ارتفاع أسعار البترول لارتفاع التضخم فيها. بينما في كلّ من إيران وفنزويلا كان لعوامل العرض الكلي وعوامل الطلب الكلي أثر ذو دلالة إحصائية على التضخم في كلتا الدولتين بالإضافة إلى سعر الصرف.

وسعت دراسة (Nazer, 2016) إلى دراسة أثر أسعار البترول وعرض النقود وأسعار الواردات على التضخم في السعودية حيث أظهرت النتائج أنّ عرض النقود بالإضافة إلى أسعار الواردات مؤثّران رئيسان على التضخم. كما كان أثر أسعار النفط على التضخم مباشراً. وأجرت دراسة (Osman, Ahmed, Eltahir, Mohamed, Alhaj, Shidwan & Alsmadi, 2019) تحليلاً للمؤثرات على التضخم في السعودية باستخدام نموذج الانحدار الذاتي متعدّد التباطؤ (ARDL Cointegration). وتمّ

استخدام عرض النقود الموسّع ومؤشر سوق الأسهم وأسعار النفط والمستوى العالمي للأسعار، بالإضافة إلى الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي لدراسة علاقة هذه العوامل بالتضخم في الأجلين الطويل والقصير. وتشير نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ما بين التضخم وعرض النقود وأسعار النفط بالإضافة إلى الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي في الأجل الطويل والقصير. من جانب آخر، جاءت العلاقة ما بين مؤشر سوق الأسهم والتضخم سلبية في الأجل الطويل والقصير. أما العلاقة ما بين المستوى العالمي العام للأسعار فهي إيجابية في الأجل الطويل وليس هناك دلالة إحصائية لوجود ارتباط للمستوى العام العالمي للأسعار في المدى القصير. أيضاً، يُظهر اختبار التباين المبسط وتحليل تردد النبضات (The Impulse Response Functions and the Variance Decomposition) للبيانات أنّ التضخم يتأثر بعرض النقود الموسّع والمستوى العام للأسعار في الأجل الطويل بشكل كبير جداً، من خلال تحليل عوامل الاقتصاد الكلي وأثرها على التضخم. واستخدمت دراسة (Naseem, 2018) نموذجاً قياسياً خطياً لتحليل العلاقة ما بين التضخم وعرض النقود وسعر صرف الريال مقابل الدولار وحجم الصادرات وحجم الواردات وأسعار النفط بالإضافة إلى مستوى البطالة في السعودية. وخلصت النتائج إلى وجود علاقة ما بين التضخم كمتغير تابع مع المتغيرات المستقلة ماعدا البطالة حيث أنّ النتائج تشير إلى وجود علاقة غير مباشرة مع التضخم. وتشير الدراسة، أيضاً، إلى تآكل تأثير هذه العوامل خلال الثلاثة عشر سنة لصالح العولمة مع تزايد ارتباط الاقتصاد السعودي عالمياً. كما بحثت دراسة (Alnefaee, 2018) في العوامل التي تؤثر في التضخم في الأجلين الطويل والقصير. وباستخدام نموذج (Johansen & Julius) للاندماج المشترك بالإضافة إلى طريقة تصحيح خطأ المعاملات، استخلصت الدراسة إلى أنّ التضخم في السعودية يتأثر بشكل إيجابي بعرض النقود والطلب المحلي، بالإضافة إلى أسعار البترول في الأجل الطويل. من الجانب الآخر، يتأثر التضخم في السعودية بشكل سلبي في الأجل الطويل بمعدل سعر الصرف للريال. أما في الأجل القصير فالتضخم يتأثر بالعوامل المحلية منها عرض النقود والطلب المحلي بشكل كبير مقارنةً بباقي العوامل في النموذج القياسي. كما أنت نتائج اختبار سببية جرانجر (Granger Causality) بشكل مختلط حيث يؤثر عرض النقود في التضخم، وكذلك يؤثر التضخم في عرض النقود. وبتطبيق ذات الاختبار على أسعار البترول والتضخم والطلب المحلي، جاءت النتائج بتأثير هذه العوامل في اتجاه واحد، حيث يبدأ التأثير من الطلب المحلي وينتقل إلى أسعار البترول وينتهي في المستوى العام للأسعار، وبالتالي، فإن تأثير الطلب المحلي في التضخم هو تأثير غير مباشر، ويأتي عن طريق أسعار البترول. أما من ناحية تحليل الصدمات، فالتضخم يتأثر بشكل إيجابي لصدمات عرض النقود وصدمات الطلب المحلي بالإضافة إلى صدمات أسعار البترول. واستخدمت دراسة (Hasan & Alogeel, 2008) العوامل الخارجية والعوامل الداخلية لدراسة مدى تأثير التضخم في السعودية والكويت. وجاءت النتائج على نحو يشير إلى أنّ التضخم في الدولتين يتأثر بشكل كبير بمستوى التضخم لشركائهما التجاريين. أما أثر سعر الصرف وأسعار البترول، وعلى الرغم من مدلولتهما الإحصائية، فإن تأثيرهما في التضخم ضئيل مقارنةً بمستوى التضخم لدى الشركاء التجاريين. وبنّت دراسة (الجراح، 2011) النموذج القياسي من خلال إطار العرض الكلي والطلب الكلي باستخدام نموذج (ARDL Cointegration)، حيث عملت الدراسة على وضع إطارها القياسي ليشمل العوامل المحلية والعوامل الخارجية التي تؤثر في التضخم في المملكة العربية السعودية. في الأجل الطويل كان لمعدل النمو في الناتج المحلي الإجمالي ومؤشر الإنتاج الصناعي للدول الصناعية وعرض النقود بتعريفه الموسّع ومؤشر العالمي لأسعار الصادرات ومعدل نمو أسعار النفط بالإضافة إلى معدل الانفتاح للتبادل التجاري أثرٌ على التضخم في المملكة العربية السعودية. أما في الأجل القصير، فالتضخم في المملكة العربية السعودية يتأثر بمعدل نمو الناتج المحلي الإجمالي وعرض النقود ومؤشر الإنتاج الصناعي للدول الصناعية ومؤشر الانفتاح للتبادل التجاري بالإضافة إلى سعر صرف الريال الفعّال الاسمي.

من خلال المسح الخاص بالأدبيات السابقة يتضح لنا أنّ التضخم بالمجمل يتأثر بعوامل محلية وعوامل خارجية. كذلك، تتباين هذه العوامل من دولة إلى دولة أخرى حسب الهيكل الاقتصادي لهذه الدولة. في هذه الدراسة سيكون التركيز على التضخم في المملكة العربية السعودية من خلال النموذج القياسي الذي يتضمن عوامل الطلب الكلي والعرض الكلي بالإضافة إلى العوامل الخارجية التي تؤثر في التضخم حسب ما جاءت به الدراسات السابقة. أيضاً، ستكون الركيزة الإضافية لهذه الدراسة هو تحليل أثر الصادرات والواردات على التضخم كتوسع لما سبق دراسته، والتي تؤكد وجود أثر للانفتاح الاقتصادي، من خلال التجارة الخارجية، على التضخم في المملكة العربية السعودية وذلك من خلال تضمين أسعار الصادرات والواردات في النموذج.

مشكلة الدراسة

للتضخم في الآونة الأخيرة في المملكة العربية السعودية أبعاد اقتصادية واجتماعية ذات آثار سلبية، بسبب الفترة الزمنية الطويلة التي كانت أسعار المواد الضرورية مستقرة بسبب الدعم الحكومي لأسعار الطاقة والأغذية الرئيسية⁽¹⁾. إنَّ تغيُّر السياسة المالية للمملكة يثير القلق من حيث ارتفاع الأسعار، ممَّا يسبِّب عدم الوضوح لدى القطاع العائلي والقطاع الإنتاجي فيما يخصَّ اتخاذ القرارات الاستهلاكية والاستثمارية. قد يكون من المهمَّ فهم مصادر التضخم حتَّى تكون السياسة المالية ذات آثار إيجابية وفاعلة حين يتمَّ توجيهها بالشكل الصحيح لتصبَّ في صالح استقرار الأسعار. ومن المهمَّ جداً فهم الهيكل الاقتصادي للمملكة العربية السعودية المعتمد على تصدير البترول والاستفادة من ريعه في استيراد السلع من الخارج. ولهذا الهيكل سمةٌ وهي تعرّض البلد المستورد إلى تضخمٍ مستورد ناتج عن ارتفاع أسعار السلع المنتجة في بلد المنشأ، والتي تتأثر بارتفاع أسعار المواد الأساسية للإنتاج كالبترو، وفي ضوء ثبات سعر الصرف يكون الأثر ملموساً وواضحاً.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى بحث مصادر التضخم في المملكة العربية السعودية ما بين (1990م-2019م) من خلال نموذج قياسي. أمَّا الإطار العام للدراسة فيتمحور حول عدّة عوامل تشمل جانب الطلب الكليّ من السعر العام للمستهلك وأسعار الواردات والإنفاق الحكومي وعرض النقود والمستوى العام للأسعار عالمياً. أمَّا جانب العرض فيشمل الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي والسعر العام للصادرات. وتقدم الدراسة تحليلاً لأثر السعر العام للصادرات والواردات على التضخم، وكذلك باقي المتغيرات التي من خلالها يتمَّ ضبط النموذج القياسي بناءً على النظرية الاقتصادية والدراسات السابقة.

فرضيات الدراسة

- 1- هناك علاقة ارتباط ما بين التضخم في المملكة العربية السعودية والمتغيرات المستقلة في الأجل البعيد.
- 2- هناك علاقة ديناميكية قصيرة الأجل ما بين التضخم في المملكة العربية السعودية والمتغيرات المستقلة.

منهجية الدراسة

تمَّ توظيف النموذج القياسي لحدود الارتباط الذاتي المتباطئ للتكامل المشترك الموزَّع المعروف باختصار الحروف اللاتينية (ARDL Co-integration) لاستبيان أثر أسعار الصادرات والواردات وباقي العوامل على التضخم في المملكة العربية السعودية ما بين الفترة الزمنية (1990م – 2019م). ويعمل هذا النموذج على اختبار العلاقة ما بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة من خلال خطوتين. الخطوة الأولى تعمل على اختبار وجود علاقة توازن طويلة الأجل ما بين المتغيرات. وفي حالة وجود هذه العلاقة التوازنية في الأجل الطويل تنتقل إلى الخطوة الثانية وهي تعمل على تضمين المعلمات للنموذج في إطار تحليل الأجل القصير، وذلك لتصحيح الخطأ الديناميكي للنموذج في حالة حدوثه، وعودة النموذج للتوازن من خلال سرعة التعديل التي يطرحها النموذج.

الإطار القياسي والبيانات الإحصائية

تتبع هذه الدراسة في إطارها القياسي نهج الدراسات التي درست التضخم في إطارها العالمي والإقليمي، وكذلك الدراسات التي درست التضخم في المملكة العربية السعودية من حيث تحديد المتغيرات التي تؤثر في التضخم. هذه العوامل تشمل جانب العرض الكليّ وجانب الطلب الكليّ، وتشمل كذلك السياسة المالية والسياسة النقدية المتضمنة للمؤثرات العالمية. ويبنى هذا النموذج من خلال العوامل التي تؤثر في التضخم في المملكة العربية السعودية، وهي الواردات والصادرات اللتين تمَّت الإشارة إليهما في الدراسات السابقة بشكل مُجمل ضمن متغيّر الانفتاح الاقتصادي. حيث تشير الدراسات السابقة إلى أنَّ درجة الانفتاح الاقتصادي لها تأثير على التضخم. بالإضافة إلى ذلك إدراج الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي، والذي يمثل مستوى الإنتاج للسلع والخدمات غير المرتبطة بالنشاط النفطي. وبما أنَّ اقتصاد المملكة العربية السعودية قائم على النفط بدرجة أساسية، فقد تمَّ الأخذ في الاعتبار إدراج متغيّر ريع النفط في النموذج خلافاً للدراسات السابقة التي استخدمت أسعار النفط. ويمثل هذا المتغيّر الفارقاً ما بين عوائد البيع وتكاليف

(1) <https://www.bbc.com/arabic/business-42321839>.

الاستخراج بشكل متوسط، وهو الذي يعكس مدى كفاءة استخراج النفط كعوائد وليس كمصدر للمخزون من العملة الأجنبية. أما فيما يخص السياسة المالية، فقد تم إدراج الإنفاق الحكومي كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي. كذلك تم إدراج عرض النقود بمفهومه الواسع ليمثل السياسة النقدية في المملكة العربية السعودية. وتمثل هذه المتغيرات النشاط الاقتصادي المحلي، وبالتالي تم إدراج سعر الصرف الاسمي الفعّال للريال ومؤشر السعر العالمي للمستهلك كمتغيرات عالمية تؤثر في التضخم في المملكة العربية السعودية. وتؤثر هذه المتغيرات في التضخم من خلال الدالة الخطية التالية:

$$+ + + - + + - +$$

$$p = \pi (IM, EX, M2, GE, EER, NOGDP, OR, WP) \quad (1)$$

يمثل الرمز π معدل التضخم في المملكة العربية السعودية، ويمثل IM معدل أسعار الواردات، ويمثل EX معدل أسعار الصادرات، ويمثل M2 معدل عرض النقود في مفهومه الواسع، ويمثل GE الإنفاق الحكومي كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي، ويمثل EER سعر الصرف الاسمي الفعّال للريال، وهو مؤشر لسعر صرف الريال السعودي مقابل العملات العالمية المتمحورة حول أكثر الدول تبادلاً تجارياً مع المملكة، حيث يؤخذ في الاعتبار وزن كل دولة في هذا التبادل. أيضاً، كلما ارتفع هذا المؤشر يعني انخفاض الريال مقابل العملات الأخرى، وعلى العكس، عندما ينخفض هذا المؤشر يعني ارتفاع الريال مقابل العملات الأخرى. أما NOGDP فيمثل نسبة الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي إلى الناتج المحلي الإجمالي للمملكة العربية السعودية، ويمثل OR ربع النفط، وأخيراً، يمثل WP المستوى العام لأسعار المستهلك العالمي. وكما هو موضح في المعادلة رقم (1)، فإن الإشارة المتوقعة لكل متغير مبنية على النظرية الاقتصادية، حيث زيادة أسعار الواردات تعمل على زيادة الطلب الكلي المحلي مما يستدعي زيادة في الأسعار محلياً، وعليه يزيد مستوى التضخم. أما بخصوص الصادرات فزيادة أسعارها تؤدي إلى خفض الطلب المحلي الإجمالي وبالتالي انخفاض الأسعار محلياً، وعليه انخفاض معدل التضخم. في الجانب الآخر، ترفع زيادة عرض النقود من معدل التضخم، وذلك حسب المدرسة النقدية (مالتون فريدمان) التي تؤكد على أن التضخم ظاهرة نقدية. أما الإنفاق الحكومي فزيادته تؤدي إلى زيادة الطلب الكلي الإجمالي وبالتالي زيادة الأسعار، وعليه ارتفاع معدل التضخم. من جانب آخر، تؤدي زيادة سعر الصرف الاسمي الفعّال إلى انخفاض سعر الريال، وبالتالي انخفاض الطلب الإجمالي، وعليه انخفاض الأسعار، مما يؤدي إلى انخفاض معدل التضخم. أما الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي فارتفاعه يعني زيادة في التشغيل، وبالتالي ارتفاع الأجور، وعليه ارتفاع الطلب الكلي الإجمالي، وبالتالي ارتفاع الأسعار. وكمحصلة لذلك، يرتفع معدل التضخم، ويرتفع كذلك الربع من النفط، وهذا يعني تراكم الثروات، وعليه ارتفاع الطلب الكلي الذي يرفع بدوره معدل التضخم. وأخيراً، يعني ارتفاع المستوى العام للأسعار عالمياً ارتفاع الطلب بالمجمل عالمياً، والذي يؤثر في الدول المنفتحة اقتصادياً، وذلك بارتفاع الطلب الكلي لديها، وعليه، فإن ارتفاع الأسعار ينعكس على ارتفاع معدل التضخم.

ويمكن تحويل الدالة إلى معادلة خطية على النحو التالي:

$$\pi_t = \alpha + \beta_1 IM_t + \beta_2 EX_t + \beta_3 M2_t + \beta_4 GE_t + \beta_5 EER_t + \beta_6 NOGDP_t + \beta_7 OR_t + \beta_8 WP_t + \varepsilon_t \quad (2)$$

من خلال المعادلة (2) نجد أن المعلمات القياسية β_1 و β_2 هما المعلمتان اللتان تقيسان مدى تأثير أسعار الواردات والصادرات في التضخم في المملكة العربية السعودية. أيضاً، تمثل معلمة α قاطع النموذج. أما المعلمات β_3 و β_4 و β_5 و β_6 و β_7 و β_8 فهي معلمات المتغيرات الخاصة بمتغير عرض النقود، الإنفاق الحكومي، سعر الصرف الاسمي الفعّال، الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي، الربع النفطي والمستوى العام لأسعار المستهلك العالمي. أما بالنسبة إلى ε_t فهو معامل الخطأ العشوائي في النموذج.

وبما أن هذه الدراسة تقوم على اختبار مدى الارتباط التكاملي ما بين المتغير التابع وهو التضخم والمتغيرات المستقلة لأسعار الواردات، أسعار الصادرات، عرض النقود، الإنفاق الحكومي، سعر الصرف الاسمي الفعّال، الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي، الإيجار النفطي، وبالإضافة إلى مؤشر أسعار المستهلك العالمي فسيكون لدينا خياران لنموذج القياس هما (Johansen Cointegration) أو (ARDL Cointegration). حيث يعتمد اختيار أحد النموذجين اختبار جذر الوحدة للمتغيرات، وعندما يكون أحد هذه المتغيرات على أقل تقدير مستقرًا عند مستواه، وباقي المتغيرات تتكامل في درجتها الأولى أو العكس أن يكون أحد هذه المتغيرات على أقل تقدير متكاملًا في درجته الأولى وباقي المتغيرات مستقرة عند مستواها فيمكن اختيار نموذج (ARDL Cointegration). أما إذا كانت جميع المتغيرات مستقرة عند مستواها أو متكاملة في درجتها الأولى

فيمكن اختيار نموذج (Johansen Cointegration). كذلك يجب التنويه إلى أن طريقة (ARDL Cointegration) تشترط ألا يكون أي من المتغيرات متكاملًا في درجته الثانية. لذلك سيكون من الواجب عمل توصيف إحصائي للمتغيرات واختبار جذر الواحدة قبل البدء في بناء النموذج القياسي. وتغطي البيانات الإحصائية الخاصة بالمملكة العربية السعودية موضع الدراسة المدى الزمني من سنة 1989م إلى 2019م. تستخدم الدراسة بيانات إحصائية ثانوية من خلال قواعد البيانات الخاصة بالبنك المركزي السعودي فيما يخص متغير التضخم ومتغير عرض النقود ومتغير الإنفاق الحكومي. أما متغير الربح النفطي فتتم الوصول إليه من خلال قاعدة بيانات البنك الدولي. فيما يخص متغيري سعر الصرف الاسمي الفعال ومؤشر سعر المستهلك العالمي فقد تم الوصول إليهما من خلال قاعدة بيانات صندوق النقد الدولي. وأخيرًا، تم الوصول إلى بيانات أسعار الواردات وأسعار الصادرات من خلال قاعدة بيانات الهيئة العامة للإحصاء بالمملكة العربية السعودية.

التوصيف الإحصائي

من خلال جدول (1) نجد أن البيانات في مستواها، ويرمز لها في الأدبيات $I(0)$ ، ولها توزيع طبيعي من خلال معلمة (Jarque-Bera)، حيث تشير القيمة الاحتمالية إلى الإخفاق في رفض الفرضية التي تنص على أن البيانات ذات توزيع طبيعي، وبالتالي فإن البيانات في مستواها تأخذ شكل التوزيع الطبيعي. أما باقي المعلمات من وسط ووسيط فتراهما متقاربين مما يؤكد فرضية التوزيع الطبيعي للبيانات.

جدول رقم (1)

التوصيف الإحصائي للبيانات في مستواها $I(0)$

المعاملات	π	IM	EX	M2	GE	ER	NOGDP	OR	WP
متوسط القيم	0.018315	4.481427	3.899805	13.10513	-14.98889	4.668629	0.396273	3.543954	4.316848
وسيط القيم	0.012068	4.508729	3.968235	12.96665	-15.14670	4.649357	0.394268	3.510591	4.344726
القيم القصوى	0.094130	5.101604	4.936299	14.39771	-13.12845	4.822230	0.507558	3.998128	4.835466
القيم الصغرى	-0.021156	4.027801	2.788940	11.86038	-15.93733	4.570430	0.313957	2.961758	3.502371
الانحراف المعياري	0.025744	0.248739	0.724079	0.889218	0.793612	0.074383	0.046418	0.287757	0.396247
اللاتماثل	0.875049	0.241965	-0.017448	0.155416	0.416150	0.474961	0.534827	-0.212412	-0.477362
التفرطح	3.682149	2.439799	1.461756	1.459421	2.105225	1.956876	3.265528	2.115254	2.155386
معامل Jarque-Bera	4.410214	0.685018	2.959267	3.087502	1.866679	2.488072	1.518329	1.204063	2.031089
الاحتمالية	0.110239	0.709987	0.227721	0.213578	0.393238	0.288219	0.468057	0.547698	0.362205
حجم البيانات	30	30	30	30	30	30	30	30	30

بالنظر إلى جدول رقم (2) الذي يحتوي توصيف البيانات في تكاملها عند الدرجة الأولى ويرمز لها $I(1)$ ، نلاحظ أن جميع البيانات ذات توزيع طبيعي حسب معلمة (Jarque-Bera) من خلال الاحتمالية المرتبطة بها ماعدا أسعار الواردات والإنفاق الحكومي. كذلك يوجد اختلاف ما بين معلمة الوسط والوسيط للبيانات في تكاملها من الدرجة الأولى بخلاف ما جاء في الجدول رقم (1).

جدول رقم (2)

التوصيف الإحصائي للبيانات في تكاملها من الدرجة الأولى $I(1)$

المعاملات	DTT	DIM	DEX	DM2	DGE	DER	DNOGDP	DOR	DWP
متوسط القيم	-0.001438	-0.014435	0.051547	0.087494	-0.0000000347	0.005650	0.001025	-0.023051	0.045969
وسيط القيم	0.0000410	0.012952	0.041530	0.078621	-0.0000000313	0.002565	0.002843	-0.043062	0.038447
القيم القصوى	0.053297	0.191982	0.383876	0.212928	0.0000000862	0.081599	0.093315	0.434551	0.097562
القيم الصغرى	-0.048237	-0.432918	-0.540269	-0.014076	-0.00000108	-0.075737	-0.075432	-0.538124	0.013837
الانحراف المعياري	0.024843	0.132436	0.231796	0.060361	0.000000266	0.040351	0.038100	0.227700	0.024327
اللاتماثل	-0.051953	-1.188799	-0.876034	0.380288	-0.813093	0.057363	0.597975	-0.401493	0.681359
التفرطح	2.858475	4.864900	3.373009	2.293970	13.58425	2.301221	3.450561	2.777413	2.207784
معامل Jarque-Bera	0.037248	11.03308	3.877396	1.301318	138.5606	0.605924	1.973575	0.838986	3.002235
الاحتمالية	0.981549	0.004020	0.143891	0.521702	0.000000	0.738627	0.372772	0.657380	0.222881
حجم البيانات	29	29	29	29	29	29	29	29	29

جدول رقم (3)

اختبار الثبات للمتغيرات عند مستواها

المتغير	اختبار ADF H ₀ : المتغير لديه جذر وحدة مستوى 1 (0)	اختبار KPSS H ₀ : المتغير مستقر مستوى 1 (0)
قاطع	قاطع مع متجه	قاطع مع متجه
π	-2.613133 (0.1019)	0.122175 0.168308 (0.3218)
IM	-2.165092 (0.2224)	0.172493 0.311422 (0.1186)
EX	-1.306208 (0.6135)	0.138747 0.991965 (0.7439)
M2	-0.266328 (0.9184)	0.179563 ***1.11137 (0.1984)
GE	-1.197552 (0.6622)	0.137772 ***1.07362 (0.1924)
ER	-3.187481 ** (0.0324)	0.114669 0.136593 (0.1332)
NOGDP	0.508719 (0.9841)	***1.11841 (0.3501)
OR	-2.173168 (0.2196)	0.154355 (0.5068)
WP	-6.786853 *** (0.0000)	***1.09872 (0.4851)

تشير *, **, و *** إلى دلالة إحصائية عند مستوى 10% و 5% و 1% على التوالي. القيم الاحتمالية للمعلمة بين قوسين

من المهم أن نجد أن متغير سعر الصرف الاسمي الفعال مستقر في مستواه في كلا الاختبارين ما يؤكد وجود متغير على أقل تقدير رتبة تكامله مختلفة عن باقي المتغيرات، ليتم اختبار نموذج (ARDL Cointegration) كنموذج قياسي لاختبار علاقة التكامل ما بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة في الأجل الطويل، وكذلك ديناميكية العلاقة ما بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة في الأجل القصير.

جدول رقم (4)

اختبار الثبات للمتغيرات عند الفرق الأولي

المتغير	اختبار ADF H ₀ : المتغير لديه جذر وحدة مستوى 1 (0)	اختبار KPSS H ₀ : المتغير مستقر مستوى 1 (0)
قاطع	قاطع مع متجه	قاطع مع متجه
π	-8.143294 *** (0.0000)	0.0987391 0.132725 -7.984575 *** (0.0000)
IM	-3.720179 *** (0.0091)	0.138087* 0.317798 -4.206959 ** (0.0127)
EX	-4.908740 *** (0.0004)	0.0809873 0.120247 -4.820640 *** (0.0030)
M2	-3.379563 ** (0.0202)	0.183189** 0.207149 -3.296715* (0.0868)
GE	-7.218540 *** (0.0000)	0.0551938 0.0928246 -7.156194 *** (0.0000)
ER	-4.10836 *** (0.0035)	0.101038 0.123751 -4.034141 ** (0.0187)
NOGDP	-3.491800 ** (0.0156)	0.126093* 0.201944 -3.580058 ** (0.0494)
OR	-5.217953 *** (0.0002)	0.0719547 0.113153 -5.235808 *** (0.0012)
WP	-1.687307* (0.0861)	0.0936983 0.41978* -3.216539 (0.1010)

تشير *, **, و *** إلى دلالة إحصائية عند مستوى 10% و 5% و 1% على التوالي. القيم الاحتمالية للمعلمة بين قوسين

إلى 10%. بما أن متغير مؤشر الأسعار العالمي مستقر في الفرق الأولي لدى اختبار (ADF) سنعتبر أن المتغير لم يتجاوز في رتبة (1) (I)، وبالتالي يمكن تقدير النموذج القياسي بالمتغيرات المقترحة حسب نظرية الطلب الكلي والعرض الكلي.

النموذج القياسي

يُتسم نموذج (ARDL Cointegration) بعدة سمات مقارنة بالنموذج الكلاسيكي (Johansen Cointegration)، حيث أن هذا النموذج يمكن تقدير المتغيرات التي تختلف رتب تكاملها سواء (0) (I) أو (1) (I) من خلال نموذج قياسي واحد، ويكون هذا التقدير في إطار موحد. كذلك يتيح هذا النموذج من خلال المعادلة الخطية تقدير المعلمات القياسية وتوصيفها بشكل متناسب مع ما يتم في المعادلات الخطية المبسطة. أيضاً، ويمكن تقدير النموذج بمعاملات تباطؤ متساوية أو مختلفة في معادلة واحدة. مما يضاف على مميزات هذا النموذج القدرة على تقديره مع حجم بيانات قليلة دون التأثير على مخرجات التقدير في حدود الشروط الأخرى التي يجب توفرها في تقدير نموذج الانحدار البسيط مثل التوزيع الطبيعي للبيانات على أن

يتم اختبار المعلمات القياسية وفق إحصائيات اختبار (F) الخاص بـ (Pesaran, Shin & Smith, 2001) واختبار (t) الخاص بـ (Banerjee, Dolado & Mestre, 1998) حسب الأدبيات، حيث أن النموذج لا يخضع لاختبار (F) أو (t) المدرجين في جداول الإحصاء بالشكل العام بسبب وجود التباطؤ المختلف للمتغيرات، وكذلك وجود الفروق الأولية للمتغيرات في نفس النموذج. أخيراً، يتميز هذا النموذج بتحديد المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، وهذا يساعد في توصيف المعلمات القياسية، وكذلك اختبار النموذج إحصائياً من خلال التأكد من عدم وجود ارتباط ما بين الحدود في النموذج ذاته أو التجانس ما بين المتغيرات، والذي يؤثر في تقدير المعلمات القياسية وصدقها كما يشير (Harris & Sollis, 2005; Jalil & Ma, 2008).

من خلال المعادلة رقم (2)، يمكن بناء النموذج القياسي (ARDL Cointegration) كما هو في المعادلة رقم (3) حيث أن الطرف الأيسر هو المتغير التابع، وهو التضخم في المملكة العربية السعودية بينما الطرف الأيمن يشتمل على جميع المتغيرات المستقلة بالإضافة إلى تباطؤ المتغير التابع. كذلك يشتمل الطرف الأيمن على المتغيرات في إطار الفرق الأولي بالإضافة إلى معامل الخطأ للمعادلة الخطية.

$$\Delta \pi_t = \alpha \sum_{i=1}^p \beta_i \pi_{t-i} + \sum_{i=0}^q \delta_i \Delta IM_{t-i} + \sum_{i=0}^r \gamma_i \Delta EX_{t-i} + \sum_{i=0}^d \rho_i \Delta M2_{t-i} + \sum_{i=0}^k \sigma_i GE_{t-i} + \sum_{i=0}^z \nu_i EER_{t-i} + \sum_{i=0}^m \phi_i NOGDP_{t-i} + \sum_{i=0}^h \mu_i OR_{t-i} + \sum_{i=0}^v \eta_i WP_{t-i} + \theta_0 \pi_{t-1} + \theta_1 IM_{t-1} + \theta_2 EX_{t-1} + \theta_3 M2_{t-1} + \theta_4 GE_{t-1} + \theta_5 EER_{t-1} + \theta_6 NOGDP_{t-1} + \theta_7 OR_{t-1} + \theta_8 WP_{t-1} + \varepsilon_{t(3)}$$

حيث تشير المعاملات $\beta, \delta, \gamma, \rho, \sigma, \nu, \phi, \mu, \eta$ إلى العلاقة الديناميكية للأجل القصير والمعاملات من θ_0 إلى θ_8 تشير إلى الارتباط طويل الأجل بناء على (Pesaran et al., 2001). من خلال هذه المعاملات يمكن قياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع في الأجل الطويل، وأيضاً الأثر الديناميكي في الأجل القصير. حيث أن المعاملات في الأجل القصير تقيس الأثر الآني، بينما تقيس المعاملات في الأجل الطويل سرعة مواءمة النموذج لتعديل اتجاه توازن النموذج واستقراره. إن ما يهم هو الأجل الطويل، حيث أن ارتباط المتغير التابع بالمتغيرات المستقلة يعني قدرة النموذج على تفسير التغير في المتغير التابع من خلال تغير المتغيرات المستقلة، وكذلك قدرة النموذج على التصحيح والعودة إلى نقطة التوازن. أما بخصوص مقدار التباطؤ في النموذج، فيمكن استخدام أحد المحددات (AIC, SC, BIC) لتحديد قيم $p, q, r, d, k, z, m, h, v$. بما أن نموذج (ARDL Cointegration) يستخدم تباطؤات مختلفة، وكذلك مستوى المتغيرات بالإضافة إلى الفرق الأولي في النموذج سيكون اختبار F المعياري ليس ملائماً لهذا النموذج بسبب أن القيم الحرجة لاختبار F يحتاج إلى درجات الحرية، وهذا النموذج يختلف فيه درجات الحرية بسبب استخدام تباطؤات مختلفة لكل متغير. لذلك سيكون المناسب استخدام اختبار F الخاص بدراسة (Pesaran et al., 2001). هذا الاختبار يمكن استخدامه لاختبار الفرضية الأتية وهي فرضية الدراسة:

- H_0 : لا يوجد ارتباط طويل الأجل ما بين التضخم في المملكة العربية السعودية والمتغيرات المستقلة.

- H_1 : يوجد ارتباط طويل الأجل ما بين التضخم في المملكة العربية السعودية والمتغيرات المستقلة.

وكذلك يمكن استخدام اختبار F بدراسة (Pesaran et al., 2001) بشكل متزامن لاختبار فرضية الارتباط الديناميكي للمتغيرات المستقلة بالمتغير التابع في الأجل القصير من خلال الفرضية الأتية، حيث تمثل q معلمة المتغيرات في النموذج:

$$H_0: \theta_0 = \theta_1 = \theta_2 = \theta_3 = \theta_4 = \theta_5 = \theta_6 = \theta_7 = \theta_8 = 0$$

$$H_1: \theta_0 \neq 0, \theta_1 \neq 0, \theta_2 \neq 0, \theta_3 \neq 0, \theta_4 \neq 0, \theta_5 \neq 0, \theta_6 \neq 0, \theta_7 \neq 0, \theta_8 \neq 0$$

سوف يتم اختبار الفرضيات لكي نتأكد من قبول الفرضية أو رفضها واستخلاص المحصلة النهائية من وجود الارتباط الديناميكي في الأجل القصير من عدمه. لذلك سيكون الاختبار مبنياً على مقارنة قيمة F المحققة في النموذج مع قيم F الحرجة حسب دراسة (Pesaran et al., 2001). ويمكن قبول الفرضية في حالة قيمة F المحققة أعلى من الحد الأعلى لقيمة F الحرجة، وهو (1)(I)، وفي هذه الحالة يمكننا التحقق بوجود ارتباط ما بين المتغيرات. أما إذا كانت قيمة F المحققة أقل من قيمة F الحرجة في حدّها الأدنى، وهو (0)(I) ففي هذه الحالة سنرفض الفرضية لعدم كفاية المعلومات، وننهي بعدم وجود ارتباط ما بين المتغيرات. أما الحالة الأخيرة، وهي عند وقوع قيمة F المحققة ما بين الحد الأعلى والحد الأدنى لقيمة F الحرجة هنا سيكون القرار غير محسوم من وجود ارتباط ما بين المتغيرات أو عدم وجود ارتباط ما بين المتغيرات في النموذج.

في الاتجاه الآخر، يتم تقييم المعاملات في الأجل الديناميكي القصير من خلال المعادلة رقم (4). وتكمن أهمية المعادلة رقم (4) في معامل التصحيح للخطأ الممكن حدوثه في الأجل الديناميكي القصير لكي يعود النموذج إلى حالة استقراره في أجله الطويل. أما متغير تصحيح الخطأ مرموز بـ ECM فيشير إلى نسبة التصحيح السنوية، وبالتالي يجب أن يكون معامل تصحيح الخطأ والمرموز له بـ F ذا إشارة سالبة وذا دلالة إحصائية.

$$\Delta\pi_t = \alpha + \sum_{i=1}^p \beta_i \pi_{t-i} + \sum_{i=0}^q \delta_i \Delta IM_{t-i} + \sum_{i=0}^r \gamma_i \Delta EX_{t-i} + \sum_{i=0}^d \rho_i \Delta M2_{t-i} + \sum_{i=0}^k \sigma_i GE_{t-i} + \sum_{i=0}^z \upsilon_i EER_{t-i} + \sum_{i=0}^m \phi_i NOGDP_{t-i} + \sum_{i=0}^h \mu_i OR_{t-i} + \sum_{i=0}^v \eta_i WP_{t-i} + \phi ECM_{t-i} + \varepsilon_t \quad (4)$$

التشخيص الإحصائي للنموذج

من متطلبات نموذج الانحدار الذاتي للإبطاء الموزع أن يكون معامل الخطأ (e) في المعادلة (3) ذا توزيع طبيعي، وكذلك غير مرتبط بشكل متسلسل. وسيتم استخدام مضاعف لنجرانج (LM) لاختبار الارتباط التسلسلي لمعامل الخطأ، حيث يتم اختبار فرضية وجود ارتباط تسلسلي لمعامل الخطأ مقابل عدم وجود الارتباط التسلسلي. من جانب آخر، سيتم استخدام اختبار (Jarque-Bera) لاختبار فرضية وجود التوزيع الطبيعي لمعامل الخطأ من عدم وجود توزيع طبيعي لمعامل الخطأ. كذلك يتطلب اختبار عدم اختلاف التباين في النموذج وذلك من خلال اختبار (Breusch-Pagan-Godfrey) للتأكد من أن النموذج ليس به عيب إحصائي وجود تباين مختلف في فترات مختلفة. أيضاً، من متطلبات نموذج الانحدار الذاتي للإبطاء الموزع أن يكون مستقرًا، ويتم التأكد من ذلك عبر اختبار (CUSUM) و (CUSUM squares). وتكمن أهمية اختبار استقرار النموذج للتأكد من وجود انحدار ذاتي هيكلي يعزز نتائج النموذج، ويؤكد عدم وجود كسر هيكلي في النموذج مما يقلل من مصداقية النتائج.

تقدير النموذج وتحليل النتائج

من خلال تقدير المعادلة (3) لنموذج الانحدار الذاتي للإبطاء الموزع نحصل على المعلومات الخاصة بالأجل الطويل، وكذلك المعلومات الخاصة بالأجل القصير الديناميكي. ويتم استخدام Akaike Information Criterion (AIC) لتحديد الإبطاء الأمثل في النموذج، وقد جاءت الحدود كالتالي (1, 1, 1, 0, 1, 1, 0, 2). حيث الحد الأمثل لإبطاء المتغيرات IM, π ، $v=1$ و $h=1$ ، $m=1$ ، $z=1$ ، $k=0$ ، $d=1$ ، $r=1$ ، $q=0$ ، $p=2$ بالشكل التالي: $WP, OR, NOGDP, EER, GE, M2, EX$.

وتم اختبار فرضية وجود علاقة ما بين المتغيرات في الأجل الطويل من خلال إحصائية F واختبارها من خلال القيم الحرجة للنموذج ذي القاطع غير المقيد مع عدم وجود متجه (Pesaran et al., 2001). ومن خلال مقارنة قيمة F المتحصّل عليها من النموذج، وهي 8.648640 مع الحدود الحرجة كما في الجدول (5) نجد أن قيمة F المتحصّل عليها من النموذج تتجاوز الحد (1) (1) عند مستوى 1% حسب $k=8$. وبالتالي ليس هناك معلومات كافية لقبول الفرضية الأساسية. ويمكن قبول الفرضية المرادفة التي تشير إلى وجود ارتباط طويل الأجل ما بين المتغيرات في الأجل الطويل.

من خلال جدول (6) نتحصّل على نتائج تقييم النموذج القياسي لمعلومات الأجل الطويل للمتغيرات. هذه المعلومات تعطي اتجاه التأثير، فإما أن يكون سلبياً أو إيجابياً مصحوباً بالدلالة الإحصائية. أما ما لا يمكن الحصول عليه من جدول (6) فهو حجم الأثر للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، حيث نحتاج إلى قسمة معامل المتغير المستقل على معامل المتغير التابع للحصول على العلاقة الخطية ما بين المتغير المستقل والمتغير التابع في المدى الطويل. ونلاحظ أن جميع المتغيرات المستقلة بالإضافة إلى الإبطاء للمتغير التابع هي متغيرات ذات دلالة إحصائية في الأجل الطويل بمستويات مختلفة ماعدا الإيجار النفطي ومؤشر الأسعار العام للمستهلك العالمي. كذلك، نجد أن أثر أسعار الواردات على التضخم إيجابي كما هو متوقع في الأجل الطويل بدلالة إحصائية عند مستوى 10%. من جانب آخر، أثرت أسعار الصادرات على التضخم إيجابياً، بعكس ما هو متوقع، وذلك بدلالة إحصائية عند مستوى 5%. ويمكن تفسير العلاقة السلبية الإيجابية بالرجوع إلى طبيعة الاقتصاد السعودي، حيث أنه اقتصاد معتمد على النفط، وبالتالي، فإن زيادة الصادرات تعني

جدول رقم (5)

القيم الحرجة لـ F للنموذج ذي القاطع غير المقيد مع عدم وجود متجه حسب

Pesaran		القيم الحرجة
الحد الأدنى	الحد الأعلى	
(0) I	(1) I	
2.79	4.10	1%
2.22	3.39	5%
1.95	3.06	10%

(Pesaran et al., 2001)

جدول رقم (6)

معلومات النموذج القياسي في الأجل الطويل

المتغير	المعامل	t-إحصائية	الأحتمالية
C (قاطع)	-2.280644**	-2.675428	0.0216
π (-1)	-0.955259***	-4.307752	0.0012
IM (-1)	0.084187*	1.906524	0.0830
EX (-1)	0.160906**	2.818506	0.0167
M2 (-1)	-0.191439***	-4.152531	0.0016
GE (-1)	-0.135490***	-4.615954	0.0007
EER (-1)	0.304922**	2.838944	0.0161
NOGDP (-1)	1.279876***	5.382022	0.0002
OR (-1)	0.024196	0.479335	0.6411
WP (-1)	-0.073715	-1.544866	0.1506

*، ** و *** مستوى مدلولية إحصائية 10%، 5% و 1%

ارتفاع وتيرة الإنتاج محلياً، وتزاحم القطاعات على القوة العمالية محلياً بسبب ارتفاع نسبة التشغيل وزيادة الدخل، ممّا يعكس إيجابياً على الطلب الكلي، ويؤدي إلى ارتفاع الأسعار بشكل عام كمحصلة نهائية. أمّا بالنسبة إلى عرض النقود فقد جاءت الإشارة سلبية عكس ما هو متوقّع أيضاً. وهذا يعني أنّ النقود ليست ظاهرة تضخّمية في المملكة، وقد يُعزى السبب في ذلك إلى أنّ القروض في المملكة العربية السعودية تذهب إلى الاستثمار ممّا يخلق زيادة في العرض الكلي بسبب ارتفاع الاستثمارات. ويؤدي إلى انخفاض الأسعار، وبالتالي عرض النقود في المملكة العربية السعودية لا يسبب التضخم. هذه النتيجة تعزّزها النتائج المتحصّلة عليها في دراسة (Nguyen, 2015) لتأثير عرض النقود في الأجل القصير على التضخم في الدول الآسيوية، والتي تمّ اختيارها في الدراسة. من جانب آخر، جاء أثر الإنفاق الحكومي على التضخم سلبياً، وهو غير ما كان متوقّعا، وقد يكون ذلك بسبب التزاحم الحكومي على الاستثمار في القطاع الخاص ممّا يجعل الإنفاق الحكومي يصبّ في

اتّجاه الاستثمار أكثر من الاستهلاك، وهي نتيجة متوافقة لما جاءت به دراسة (Nguyen, 2019) التي درست أثر الإنفاق الحكومي على التضخم في إندونيسيا والهند وفيتنام. أمّا بخصوص سعر الصرف الاسمي الفعّال للريال فقد جاءت الإشارة مغايرة، كذلك، لما هو متوقّع، حيث كان تأثير سعر الصرف الاسمي الفعّال إيجابياً على التضخم. ويُعزى هذا الأثر إلى ثبات سعر صرف الريال أمام الدولار الأمريكي، وبالتالي هناك توجّه في الاقتصاد للاحتفاظ بالعملة المحلية، واستخدامها لأغراضها الرئيسية، فهي وسيلة للتبادل ومخزن للقيمة. وإذا ألقينا نظرة عميقة سنجد أنّ التوجّه في الاقتصاد السعودي هو الطلب المخطط للسلع والخدمات، فإذا كان سعر الصرف الاسمي الفعّال مرتفعاً، فهذا يعني انخفاض قيمة الريال مقابل العملات الأخرى ما عدا الدولار الأمريكي، وبالتالي يحتاج المتداولون ريات أكثر لتسديد ما يطلبونه من الواردات. أمّا في حالة انخفاض سعر الصرف الاسمي الفعّال فيكون هناك احتياج أقلّ للريات لتسديد ما يستحقّ للواردات، ولكنّ التغيّر في الكميات المستوردة لا يتغير بشكل ملحوظ بسبب الطلب المخطط. خلاصة ما سبق، نجد أنّ مرونة الطلب على الواردات قد تكون ضئيلة، وبالتالي، يكون لارتفاع أسعارها محلياً أثر أقلّ على الكميات المطلوبة في الانخفاض. هذه المحصلة متوافقة مع دراسة (Aldakhil & Al-Yousef, 2002) حيث مرونة الطلب السعرية على الواردات أقلّ من الواحد صحيحاً. ومن جانب آخر، جاء أثر الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي على التضخم بشكل إيجابي، وهو متوافق مع ما تمّ توقّعه من اتّجاه هذا المتغيّر على التضخم. أمّا الربيع النفطي والمؤشّر العام لسعر المستهلك العالمي فليس لهما دلالة إحصائية في الأجل الطويل.

من خلال جدول (7) نجد المعلومات المعيارية للنموذج، حيث نقيس التغيّر في المتغيّر المستقل وأثره في المتغيّر التابع في هذه الدراسة، وهو التضخم بمقدار نسبة مئوية كمعدّل قياس المرونة. من المهمّ الإشارة هنا إلى أنّ معامل الإبطاء للمتغيّر

جدول رقم (7)

المعلومات المعيارية للأجل الطويل

المتغير	المعامل	t-إحصائية	الأحتمالية
IM	*0.088130	1.843797	0.0923
EX	**0.168443	2.780061	0.0179
M2	***-0.200405	-3.457689	0.0054
GE	**0.141835	-2.783656	0.0178
EER	*0.319203	1.935759	0.0790
NOGDP	***1.339821	3.305194	0.0070
OR	0.025329	0.461207	0.6536
WP	-0.077167	-1.322350	0.2129

*، ** و *** مستوى مدلولية إحصائية 10%، 5% و 1%

التابع يجب أن يكون ذا دلالة إحصائية لكي تكون القيم المعيارية لمعاملات المتغيرات المستقلة ذات مدلول إحصائي وإضافة إلى ذلك يجب أن يكون سالباً. إنّ ارتفاع أسعار الواردات 1% سيؤدي إلى ارتفاع التضخم بمقدار 0.088%، وهو أثر بسيط مقارنةً بالتغير في المتغيّر المستقل. أمّا ارتفاع الصادرات بمقدار 1% فسيؤدي إلى ارتفاع التضخم بمقدار 0.168%، وهو أثر أقوى على التضخم بالمقارنة مع أثر أسعار الواردات. وهذا يعطي مؤشراً من جانب آخر أنّ الاقتصاد السعودي لم يصل إلى حد الاكتفاء المحلي لكي يتمكن من تصدير الفائض. إنّ فتح باب التصدير للسوق الخارجية قد يُعزّي المنتج المحلي ببيع سلعته للخارج في حال كانت الأسعار الخارجية أعلى من المحلية، ممّا يقلّل العرض ويزيد الأسعار محلياً. من جانب آخر، ستؤدي زيادة عرض النقود بمقدار 1% إلى انخفاض التضخم

بمقدار 0.20 %، وهو مقدار ضئيل، ولكن بالمقارنة مع أسعار الواردات والصادرات، فهو أكبر وقد يكون ذلك عائد لحجم الاقتصاد المحلي. أما فيما يخص الإنفاق الحكومي فارتفع الإنفاق الحكومي بمقدار 1 % سيؤدي إلى انخفاض التضخم بمقدار 0.14 % وهو مقدار متوازٍ مع المعلومات السابقة. أما ارتفاع سعر الصرف الاسمي الفعال بمقدار 1 % فسيؤدي إلى ارتفاع التضخم بمقدار 0.319 %، وهو أثر كبير مقارنة بالمتغيرات السابقة. أما الجانب المهم في نتائج النموذج فهو أثر الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي، حيث سيؤدي ارتفاع الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي بمقدار 1 % إلى ارتفاع التضخم بمقدار 1.33 %، وهو، إن تمت مقارنته بحجم المعاملات السابقة، الأكبر حجمًا، و الأكثر تأثيرًا على التضخم.

من خلال جدول (8) نجد معلمات المتغيرات للنموذج القياسي في الأجل القصير الديناميكي. وتكمن أهمية تقدير الأجل القصير الديناميكي في الحصول على معامل التصحيح للنموذج القياسي وهو (ECM). ويجب أن يكون هذا المعامل أقل من الواحد صحيحًا، وأن يكون ذا إشارة سالبة. وبالإضافة إلى ذلك يجب أن يكون ذا دلالة إحصائية. من خلال جدول (8) نجد أن معامل التصحيح سالبا وذا دلالة إحصائية عند مستوى 1 %. كذلك هو أقل من الواحد صحيحًا، بمقدار -0.955 أي أن النموذج يصحح ذاتيًا في حال حصول أي صدمة في الأجل القصير ليصل إلى نقطة التوازن مرة أخرى في مدى زمني قريب من السنة.

ويعطي هذا المعامل دلالة على أن النموذج مستقر قياسيًا، ويصحح ذاتيًا عند حصول أي تغيير في الأجل القصير. ومن خلال مقارنة المعلومات في الأجل القصير الديناميكي والأجل الطويل نجد أن أسعار الواردات ليس لها تأثير في المدى القصير، بينما يظل أثر الصادرات موجودًا، ولكن بتأثير سلبى. وتعطي هذه النتيجة دلالة أن زيادة الصادرات في الأجل القصير تعزز التنافسية في الإنتاج، ولكنها تخلق في الأجل الطويل حالة من التنافس على مصادر الإنتاج، مما يرفع التكاليف

وبالتالي ينخفض العرض وترتفع الأسعار محليًا. ويجب الإشارة إلى أن معامل أسعار الصادرات في الأجل القصير ضئيل مقارنة بمعامل الصادرات في الأجل الطويل. أما الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي فأثره لم يتغير في الأجل القصير عن الأجل الطويل، غير أن حجم الأثر أصبح أقل مما هو عليه في الأجل القصير عن الأجل الطويل. وبالمقارنة مع الأجل الطويل نجد أن للربح النفطي أثرًا في الأجل القصير على التضخم، حيث لم يكن له أي تأثير في الأجل الطويل. وهذا يشير إلى أن الاقتصاد السعودي يمتص صدمات البترول في الأجل الطويل من خلال السياسة المالية. حيث يؤدي ارتفاع 1 % من الإيجار النفطي إلى ارتفاع التضخم بمقدار 0.097 %. من جانب آخر، نجد أن التضخم يتأثر بشكل رئيس بالمؤشر العام لأسعار المستهلك العالمي، حيث أن ارتفاع الأسعار العالمية بمقدار 1 % يؤدي إلى ارتفاع التضخم بمقدار 1.35 %، وهو مقدار كبير جداً مقارنة بباقي المعلمات.

جدول رقم (8)

معلومات النموذج القياسي في الأجل القصير

المتغير	المعامل	t-إحصائية الاحتمالية
C (قاطع)	-2.280644***	-11.67162
D(π (-1))	-0.376426***	-5.592972
D(EX)	-0.042329**	-2.359274
D(M2)	0.015721	0.449361
D(EER)	0.084306	1.545639
D(NOGDP)	0.622217***	4.576370
D(OR)	0.097729***	4.276495
D(WP)	1.357873***	10.87348
ECM (-1)	-0.955259***	-11.59513

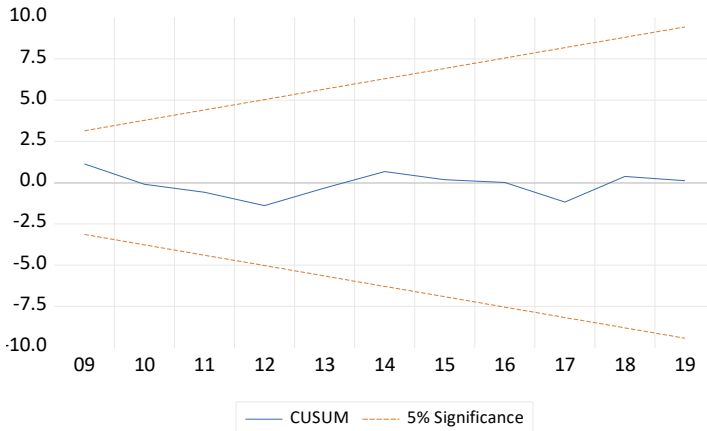
*, **, *** مستوى مدولة إحصائية 10%، 5% و 1%

اختبار النموذج

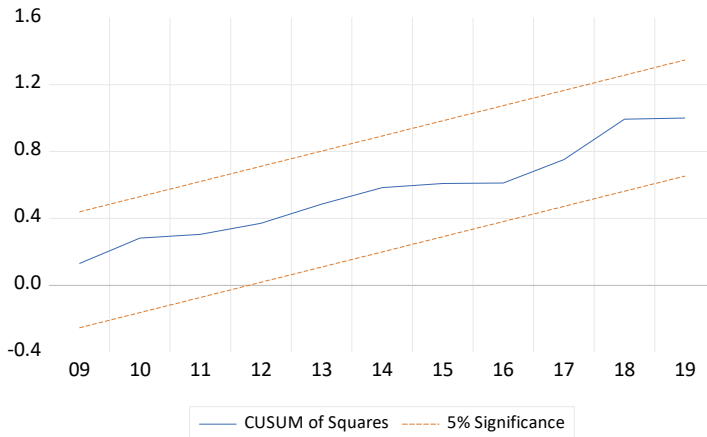
لكي تكون معلمات النموذج ذات دلالة إحصائية يجب أن يجتاز النموذج اختبار الارتباط التسلسلي لمعامل الخطأ، واختبار ثبات التباين، وكذلك اختبار التوزيع الطبيعي لمعامل الخطأ. من خلال جدول (9) نجد أن الاحتمالية للاختبارات أعلى من 10 %، وبالتالي يجب قبول الفرضية الأساسية للاختبارات بسبب الإخفاق في إثبات ما ينفي صحة الفرضية الأساسية. وبالنسبة إلى اختبار الارتباط التسلسلي لمعامل الخطأ أو البواقي (Breusch-Godfrey Serial Correlation LM Test) يمكن قبول الفرضية الأساسية التي تشير إلى عدم وجود ارتباط لمعامل الخطأ في النموذج، وهو ما يعني استقلالية المتغيرات المستقلة عن بعضها البعض. أيضاً، اختبار ثبات التباين (Breusch-Pagan-Godfrey Heteroscedasticity Test) الذي يشير إلى قبول الفرضية التي تشير إلى أن التباين لنموذج المدى الزمني الخاص بالنموذج ثابت. كذلك يشير اختبار التوزيع الطبيعي لمعامل الخطأ (Jarque-Bera test) إلى قبول الفرضية الأساسية التي تشير إلى أن معامل الخطأ أو البواقي موزعة توزيعاً طبيعياً.

جدول رقم (9)
الاختبارات الإحصائية للنموذج

الاختبار	معلمة الاختبار c^2	الاحتمال
Breusch-Godfrey Serial Correlation LM Test: (اختبار الارتباط التسلسلي لمعامل الخطأ)	0.750803	0.4994
Breusch-Pagan-Godfrey Heteroscedasticity Test: (اختبار ثبات التباين لنموذج)	1.173240	0.4024
Jarque-Bera test: (اختبار التوزيع الطبيعي لمعامل الخطأ)	0.119771	0.9418



الشكل رقم (1): المجموع التراكمي لمعامل الخطأ أو البواقي



الشكل رقم (2): المجموع التربيعي التراكمي لمعامل الخطأ أو البواقي

وللتأكيد على أن النموذج مستقر يجب أن يجتاز النموذج اختبارات السكون كاختبار المجموع التراكمي لمعامل الخطأ أو البواقي المعادة (CUSUM) واختبار المجموع التراكمي لمربع معامل الخطأ أو البواقي المعادة (CUSUM of Squares). هذه الاختبارات تختبر وجود تغير هيكلي للنموذج من عدمه. وتشير أيضًا إلى توائم معلمات الأجل الطويل مع معلمات الأجل القصير في النموذج. ومن خلال الشكلين (1) و(2) نجد أن النموذج اجتاز اختبارات السكون حيث أن الرسم البياني الخاص بمعامل الخطأ أو البواقي يقع بين الحد الأعلى والحد الأدنى للقيمة الحرجة عند مستوى معنوية 5%. لذلك يمكن الإشارة إلى أن معلمات النموذج في الأجل القصير والأجل الطويل منسجمة حسب اختبار (CUSUM) واختبار (CUSUM of Squares).

الخاتمة

عملت هذه الدراسة على وضع إطار قياسي لدراسة أثر أسعار الواردات والصادرات على التضخم في الأجل الطويل والأجل القصير. كذلك تم تضمين متغيرات داخلية في النموذج، مثل عرض النقود بمفهومه الموسع (M2)، والإنفاق الحكومي، وسعر الصرف الاسمي الفعال، وكذلك الناتج المحلي الغير نفطي. من جانب آخر، تم تضمين الربح النفطي المرتبط

بالأسعار العالمية للنفط ومؤشر الأسعار العالمية للمستهلك كمتغيرات خارجية. وقد غطت الدراسة المدى الزمني من عام 1989 إلى عام 2019. وتم تقدير النموذج القياسي من خلال استخدام طريقة الانحدار الذاتي للإبطاء الموزع، والحصول على المعلمات للمتغيرات في الأجل القصير والأجل الطويل واختبار مصداقية النموذج من خلال اختبارات ارتباط البواقي وثبات التباين والتوزيع الطبيعي للبواقي. كذلك اختبار سكون النموذج من خلال اختبار (CUSUM) و (CUSUM of Squares).

من خلال نموذج الانحدار الذاتي للإبطاء الموزع يمكن الإشارة إلى وجود علاقة طويلة الأجل ما بين المتغير التابع في هذه الدراسة وهو التضخم والمتغيرات المستقلة. كذلك، يشير النموذج إلى وجود علاقة ديناميكية قصيرة الأجل بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة المضمنة في الدراسة. هناك علاقة طردية ما بين التضخم وأسعار الواردات بدلالة إحصائية عند مستوى 10 % في الأجل الطويل، بينما تنفي هذه العلاقة في الأجل القصير لعدم وجود الدلالة الإحصائية. وقد جاءت هذه النتيجة متوافقة مع نتائج دراسة (خضور، 2015) و (Munepapa & Sheefeni, 2017) و (Nazer, 2016).

و(Naseem, 2018) و(Hasan & Alogeel, 2008) في اتجاه أثر أسعار الواردات على التضخم أي إشارة المعلمة. كذلك، جاءت هذه النتيجة متوافقة مع النتيجة المتحصّل عليها في دراسة (Munepapa & Sheefeni, 2017) ودراسة (Hasan & Alogeel, 2008) حيث تشير الدراسات إلى انتفاء العلاقة الإحصائية ما بين التضخم وأسعار الواردات في الأجل القصير. من جانب آخر، هناك علاقة طردية ما بين التضخم وأسعار الصادرات في الأجل الطويل والأجل القصير عند مستوى 5%. أما اتجاه العلاقة فهو إيجابي في المدى الطويل ومتوافق مع نتائج الدراساتين (Naseem, 2018; Ahmed et al., 2018). أما في المدى القصير فالعلاقة ما بين التضخم وأسعار الصادرات هي علاقة سلبية وغير متوافقة مع نتائج دراسة (Ahmed et al., 2018)، حيث تشير نتائج دراستهم إلى وجود علاقة إيجابية بين الصادرات والتضخم في الأجلين الطويل والقصير، وقد تُعزى هذه النتيجة لاختلاف الهيكل الاقتصادي لبلد دراستهم والدراسة الحالية. أما تأثير عرض النقود على التضخم فهو سلبي، حيث أنّ عرض النقود في المملكة العربية السعودية ليس مصدراً تضخميّاً كما في دراسة (Nguyen, 2015) التي تشير إلى أنّ عرض النقود في بعض الدول يكون مصدراً غير تضخمي بسبب توجيه القروض لمصادر استثمارية، فضلاً عن توجيهها إلى الجانب الاستهلاكي في الاقتصاد. أما في الأجل القصير فعرض النقود ذو تأثير إيجابي على التضخم، ولكنه ليس ذا دلالة إحصائية. من جانب آخر، الإنفاق الحكومي ذو تأثير سلبي على التضخم في الأجل الطويل، ولكنه ليس ذا أثر في الأجل القصير. ويمكن تفسير هذا الأثر من خلال تزامن الإنفاق الحكومي مع الاستثمار الخاص الذي يعزّز النظرية الكلاسيكية الحديثة كما تشير دراسة (Nguyen, 2019). من جانب آخر، وجدنا تأثير سعر الصرف الاسمي الفعال على التضخم سلبياً في الأجل الطويل، وهذا معاكس لما هو متوقّع، وأيضاً عكس ما جاءت به نتائج دراسة (الجراح، 2011) التي أشارت إلى وجود علاقة سلبية لسعر الصرف الاسمي الفعال مع التضخم. أما في الأجل القصير فكان تأثير سعر الصرف الاسمي الفعال إيجابياً على التضخم، ولكنه ليس ذا دلالة إحصائية. من جانب آخر، وجدنا الناتج الإجمالي غير النفطي ذا أثر إيجابي على التضخم، وبمعلمة تُعدّ الأكبر في الأجل الطويل بالنسبة إلى النموذج القياسي، كذلك، وجدنا أنّ هذا الأثر ممتدّ في الأجل القصير ولكن بمقدار أقل. أما النفط والأسعار العالمية فأتت إيجابياً، وممتدّة فقط في الأجل القصير. بالإضافة إلى ذلك، وجدنا أنّ معلمة الأسعار العالمية هي الأعلى في الأجل القصير بالنسبة إلى النموذج القياسي.

توصيات الدراسة

إنّ من المهمّ بالنسبة إلى صانعي القرار في المملكة العربية السعودية هو العمل على مراقبة الواردات في الأجل الطويل، ودراسة السلع المستوردة بشكل أعمق، والنظر في تأثيرات أسعارها على التضخم. فإذا كانت هذه السلع سلعاً بسيطة أو نهائية فمن الممكن دعمها أو توطئتها للحدّ من التضخم. أما الصادرات فمتخذ القرار يحتاج إلى دراستها بشكل أعمق، فقد يكون الدعم الحكومي للسلع الوسيطة يجعل منها سلعاً منافسةً في الخارج، فتكون جدوى التصدير أعلى من جدوى البيع المحلي، ممّا يؤثر على الطلب عليها، وبالتالي ترتفع أسعارها. ويتحقّق ذلك من خلال سن تشريعات تمنع الصادرات التي تحصل على دعم حكومي حسب نسبة الدعم الممنوح، وهو حق مشروع للدولة المانحة للدعم حتّى تتمكّن من تحقيق هدف استقرار الأسعار. أما الناتج المحلي غير النفطي فيحتاج متخذ القرار إلى دراسة معقّنة لهذا القطاع من حيث المنافسة مع القطاع النفطي على الموارد. فإذا كان هذا القطاع منافساً للقطاع النفطي فهذا يعني ارتفاع الطلب على الموارد الذي يؤثر بشكل إيجابي على أسعارها، وبالتالي ارتفاع عوائد هذه الموارد، ممّا يخلق ارتفاعاً في الطلب وزيادة في الأسعار بشكل عامّ، وهو ما ينعكس على التضخم في الأجل القصير، ويكون التأثير أكبر في الأجل الطويل. وقد يكون من المجدي هيكلة هذا القطاع وتوجيه أنشطته إلى قطاعات تكون الموارد المستخدمة فيها ذات درجة تنافسية أقلّ مع القطاع النفطي. هذه الهيكلة يمكن مواءمتها مع ما تمّ التطرق إليه في رؤية 2030، والمتعلّق بالتوجه إلى قطاعات تنموية جديدة لتوسيع قاعدة الاقتصاد في المملكة العربية السعودية بعيداً عن النشاط النفطي. إنّ التوسّع في هذه الدراسة يكون باتجاه تفصيل القطاعات الاقتصادية، ودراسة أثر القطاعات الاقتصادية المختلفة في المملكة على التضخم.

لقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط في الأجل الطويل ما بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، ولكن معلمة الربح النفطي ومعلمة مؤشر الأسعار العالمي ليست لهما دلالة إحصائية كما جاء في (Osman et al., 2019). كذلك، في الأجل القصير، ليس لمعلمة عرض النقود وسعر الصرف الاسمي الفعال دلالة إحصائية كما جاء في (الجراح، 2011). من جانب آخر، لم تتمكن الدراسة من الحصول على أثر السعر العام للواردات في الأجل القصير، وذلك راجع إلى عدم دلالاته إحصائية، وعدم تضمينه في النموذج الديناميكي. وأيضاً، عدم مدلولية الإنفاق الحكومي إحصائياً في الأجل القصير، مع العلم أنّ القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية هو القطاع المهيمن في الاقتصاد.

المراجع

أولاً - مراجع باللغة العربية:

- أحمد، سماحي. (2018). "دور السياسة النقدية في استهداف التضخم في الجزائر: دراسة قياسية للفترة 2002-2016"، *مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا*، 14 (19)، 159 - 170.
- خضور، عفراء. (2015). "أثر التضخم المستورد على التضخم المحلي في سوريا خلال الفترة (1990-2010)"، *مجلة جامعة البعث*، 37 (1)، 183 - 204.
- الجراح، محمد بن عبدالله. (2011). "مصادر التضخم في المملكة العربية السعودية: دراسة قياسية باستخدام مدخل اختبارات الحدود"، *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، 27 (1)، 133 - 153.

ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Ahmed, R. R.; Ghauri, S. P.; Vveinhardt, J. & Streimikiene, D. (2018). "An Empirical Analysis of Export, Import, And Inflation: A Case of Pakistan", *Romanian Journal of Economic Forecasting*, XXI (3), 117-130.
- Aldakhil, A. K. & Al-Yousef, N. (2002). "Aggregate Import Demand Function for Saudi Arabia: An Error Correction Approach", *Journal of Economic & Administrative Sciences*, 18 (1), 83-100.
- Alnefaee, S. M. (2018). "Short and Long-run Determinants of Inflation in Saudi Arabia: A Cointegration Analysis", *International Journal of Financial Research*, 9 (4), 53-42.
- Alshammari, N. & Al-Qenaie, J. (2017). "Causes of Inflation Across Main Oil Exporting Countries: An Empirical Study", *JRL of the Faculty of Commerce for Scientific Research*, 54 (2), 1-24.
- Al-Shammari, N. & Al-Sabaey, M. (2012). "Inflation Sources Across Developed and Developing Countries; Panel Approach", *International Business & Economics Research Journal*, 11 (2), 185- 194.
- Aydina, C.; Esen, O. & Bayrak, M. (2016). "Inflation and Economic Growth: A Dynamic Panel Threshold Analysis for Turkish Republics in Transition Process", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 196 - 205. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.129>
- Banerjee, A.; Dolado J. J. & Mestre R. (1998). "Error-correction Mechanism Tests for Cointegration in a Single-equation Framework", *Journal of Time Series Analysis*, 19, 267-283.
- Gillman, M. & Harris, M. (2004). "Inflation, Financial Development and Endogenous Growth", *Monash Econometrics and Business Statistics*, Working Paper No. 24/04, Monash University, Department of Econometrics and Business Statistics.
- Ha, Jongrim; Kose, M. Ayhan; Ohnsorge, Franziska. (2019). Understanding Inflation in Emerging and Developing Economies, Working Paper, No. 1902, *Koç University TÜSİAD Economic Research Forum (ERF)*, Istanbul.
- Harris, R. & Sollis, R. (2005). *Applied Time Series. Modelling and Forecasting*. Chichester: John Wiley and Sons, 2003, reprinted 2005.
- Hasan, H. & Alogoskoufis, H. (2008). *Understanding the Inflationary Process in the GCC Region: The Case of Saudi Arabia and Kuwait*. International Monetary Fund, Working Paper No. 08/193.
- Jalil, A. & Ma, Y. (2008). "Financial Development and Economic Growth: Time Series Evidence from Pakistan and China", *Journal of Economic Cooperation*, 29 (2), 29-68.
- Munepapa, M. and Sheefeni, J. P. (2017). "The Impact of Import on Inflation in Namibia", *European Journal of Business, Economics and Accountancy*, 5 (2), 43-51.

- Naseem, S. (2018). "Macroeconomics Determinants of Saudi Arabia's Inflation 2000-2016: Evidence and Analysis", *International Journal of Economics and Financial Issues*, 8(3), 137-141.
- Nazer, Y. (2016). "Causes of Inflation in Saudi Arabia", *The Business and Management Review*, 7 (3), 147-154.
- Nguyen, T. D. (2019). "Impact of Government Spending on Inflation in Asian Emerging Economies: Evidence from India, Vietnam and Indonesia", *The Singapore Economic Review*, 64 (5), 1171-1200. <https://doi.org/10.1142/S0217590816500338>
- Nguyen, V. B. (2015). "Effects of Fiscal Deficit and Money M2 Supply on Inflation: Evidence from Selected Economies of Asia", *Journal of Economics Finance and Administrative Science*, 20 (38), 49-53. DOI: [10.1016/j.jefas.2015.01.002](https://doi.org/10.1016/j.jefas.2015.01.002)
- Osman, A. M.; Ahmed, A. O.; Eltahir, M. N.; Mohamed, A. S.; Alhaj, G. M.; Shidwan O. S. and Alsmadi, M. K. (2019). "Investigating the Causes of Inflation in Saudi Arabia: An Application of Autoregressive Distributed Lag (ARDL) Model", *International Journal of Applied Engineering Research*, 14 (12), 3980-3986.
- Pesaran, M. H.; Shin, Y. and Smith, R. J. (2001). "Bounds Testing Approaches to the Analysis of Level Relationships", *Journal of Applied Econometrics*, 16, 289-326.
- Pétursson, T. G. (2008). "*How Hard Can it Be? Inflation Control Around the World*", Economics wp40, Department of Economics, Central bank of Iceland.
- Romer, D. (1993). "Openness and Inflation: Theory and Evidence", *The Quarterly Journal of Economics*, 108, 869-903. <http://dx.doi.org/10.2307/2118453>
- Sahu, P. & Sharm, N. K. (2018). "Impact of Trade Openness on Inflation in India: An Autoregressive Distributed Lag (ARDL) Approach", *The Empirical Economics Letters*, 17 (1), 21-32.
- Shah Syed, S. A. (2012). "Does Greater Economic Openness Grasp the Elements of Inflation 'Surprise'? New Evidence Using Panel Data Techniques", *International Economics*, 130, 33-58.
- Shambaugh, J. (2004). "The Effect of Fixed Exchange Rates on Monetary Policy", *The Quarterly Journal of Economics*, 119 (1), 301-352.
- Totonchi, J. (2011). "Macroeconomic Theories of Inflation", *2011 International Conference on Economics and Finance Research IPEDR*, 4, 459-462.
- Watson, A. (2016). "Trade Openness and Inflation: The Role of Real and Nominal Price Rigidities", *Journal of International Money and Finance*, 64, 137-169. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jimon-fn.2016.02.002>

Source of Inflation in Saudi Arabia: An Empirical Study between 1989 and 2019

Dr. Sami Zaki Alabdulwahab

Assistant Professor in Economics

Economics Department

School of Business

King Faisal University

Al-Hofuf, Kingdom of Saudi Arabia

salabdulwahab@kfu.edu.sa

ABSTRACT

Inflation is one of the economic indicators that helps decision makers to draw their economical strategies to control the economical activities. Also, inflation can be controlled by using the appropriate economical tools to direct the economy in the short-run and long-run. Saudi Arabia is not any different from other countries in term of economical challenges, especially with a degree of economical openings to the rest of the world. However, the economical opening brings challenges and one of those challenges is the local prices fluctuations could be observed via exports and imports. Furthermore, local factors could affect the prices in the economy in general. The ARDL cointegration method will be used to test the long-run relationship among the variables in the focused study.

The result indicates that there is a long-run relationship among the inflation and the independent variables. The long-run relationship is significant between inflation and imports prices, exports prices, money supply, government expenditure, nominal effective exchange rate as well the non-oil GDP. On the other hand, there is a dynamic relationship in the short-run between inflation and exports prices, non-oil GDP, oil rent as well as world price level. However, inflation is affected by the world factors in the short-run and the long-run yet the local factors more dominate in affecting the inflation in Saudi Arabia. Also, the non-oil GDP has a greater positive impact on inflation relatively to the rest of the variables in the model.

Keywords: *Saudi Arabia, Inflation, Non-oil GDP, Import prices, Export prices, ARDL Cointegration.*

إعادة الهيكلة كمدخل لإصلاح قطاع الأعمال العام في الخبرات الدولية

أ.د. سمير محمد عبد الوهاب

أستاذ الإدارة العامة

كلية الاقتصاد والعلوم السياسية

جامعة القاهرة

جمهورية مصر العربية

أميرة الطاهر إسماعيل احمد

مدرس مساعد بقسم الإدارة العامة

الملخص

تتواجد مؤسسات قطاع الأعمال العام في العديد من دول العالم، حيث تستطيع الدولة من خلالها السيطرة على المجالات الاستراتيجية والحيوية فيها، وتواجه هذه المؤسسات مشكلات متنوعة تؤثر بالسلب على أدائها، وفي هذا السياق، تسعى هذه الدراسة إلى استعراض جهود بعض الدول في إعادة هيكلة مؤسسات قطاع الأعمال العام، وركزت الدراسة على الآليات التنظيمية والإدارية في إعادة الهيكلة؛ لتأثيرهما المباشر وغير المباشر على أداء هذه المؤسسات، فتتناول الدراسة: التجميع، والحوكمة، وتوسيع هيكل الملكية عبر الخصخصة، والإدراج في البورصة، كأبرز آليات إعادة الهيكلة التنظيمية والإدارية المستخدمة دولياً.

وقد خلصت الدراسة إلى وجود تفاوت في نتائج تطبيق آليات إعادة الهيكلة من دولة لأخرى وفقاً لطبيعة المشكلة التي تواجهها المنظمة، ووفقاً للبيئة المحيطة بها. كما خلصت الدراسة أيضاً إلى وجود توجه عالمي نحو تقليل نسبة حقوق الملكية للدولة في هذه الشركات عبر آليات مثل الخصخصة والإدراج في البورصة. نتيجة لربط العديد من الدراسات بين ملكية الدولة الكاملة لهذه الشركات وانخفاض أدائها مقارنة بمثلثتها من القطاع الخاص.

الكلمات المفتاحية: إعادة الهيكلة، قطاع الأعمال العام، والتجميع، والحوكمة، والخصخصة، والإدراج في البورصة.

المقدمة

برز دور قطاع الأعمال العام في العقود الثلاثة الماضية بعد الأزمات الاقتصادية المتكررة التي تعرضت لها عدد من بلدان العالم، والتي أثبتت أن الاعتماد على القطاع الخاص - فقط - أمر يحتاج؛ لإعادة التفكير، فبدأ التوجه العالمي نحو استغلال مؤسسات هذا القطاع في تحقيق التنمية الاقتصادية، خاصة في المجالات ذات الأهمية الاستراتيجية، كالبنية التحتية والطاقة، فتبنت عدد من الدول برامج لإصلاح هذه المؤسسات، وقد دعمت عدد من المنظمات الدولية جهود هذا الإصلاح؛ كصندوق النقد الدولي، ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية.

وتعد إعادة الهيكلة أحد أبرز مداخل الإصلاح الإداري التي يمكن تطبيقها في مختلف المنظمات، عامةً وخاصةً وغير حكومية، وهو مدخل يتسم بالشمولية؛ حيث تتعدد أبعاده وآلياته؛ لتمكن المنظمة من مواجهة كافة المشكلات التي قد تواجهها، ولم يعد استخدامه قاصراً على وجود مشكلات تواجه المنظمة؛ وإنما قد يكون آلية تساعد على التطوير والتحديث، ومن ثم تستطيع التكيف مع التغيرات التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية؛ فيتحقق لها البقاء والقدرة على المنافسة.

وقد تنوعت الآليات التي تمت من خلالها إعادة الهيكلة، وذلك وفقاً لطبيعة المشكلات التي تواجه المنظمة، والهدف منها، لكن ظلت آليات إعادة الهيكلة التنظيمية والإدارية أبرز الآليات التي تم اتباعها دولياً، لما لها من تأثير واضح على بقية أبعاد المنظمة.

الأدبيات السابقة

تتعدد الدراسات التي تناولت إعادة الهيكلة، وقطاع الأعمال العام، وبمراجعة الباحثة لعددٍ من الأدبيات المرتبطة بالموضوع يمكن تقسيمها إلى اتجاهين كما يأتي:



* تم استلام البحث في أغسطس 2022، وقبل للنشر في نوفمبر 2022، وسيتم نشره في ديسمبر 2025.

(معرف الوثائق الرقمي): 10.21608/AJA.2022.159566.1312 DOI:

الاتجاه الأول: دراسات تتطرق إلى إعادة الهيكلة باعتبارها مدخلاً للإصلاح، والأسباب التي تدفع المنظمات للتوجه نحوه:

وتتوافق دراسة Jones (2010) و Balogun (2007) على حتمية توجه المنظمات العامة نحو إعادة الهيكلة؛ نتيجة للتحديات العالمية المتمثلة في الأزمات الاقتصادية التي حدثت في عديد من دول العالم؛ كانهيار سوق العقارات في الولايات المتحدة وأثاره الاقتصادية على المنظمات العامة في العديد من دول العالم؛ مما تطلب تخفيض الإنفاق العام من خلال عدد من الآليات؛ منها تخفيض حجم العمالة، إلى جانب التطور التكنولوجي وتأسيس الاقتصاد القائم على المعرفة، وما ترتب عليه من ازدياد سقف توقعات المواطنين فيما يخص جودة الخدمات العامة في الوقت الذي لا تستطيع الأجهزة الإدارية التقليدية القائمة على الروتين والمركزية والتمسك بالقوانين تحقيق هذه التوقعات؛ فأصبح إعادة هيكلة هذه الأجهزة أمر حتمي.

ولكن تختلف دراسة Balogun في تأكيدها على دور القيادة الوسطى في عملية إعادة الهيكلة؛ فقد يكون البرنامج مصدره القيادة العليا، لكن التنفيذ سيكون على عاتق القيادة الوسطى؛ لأن لديهم دوراً كبيراً؛ فهم حلقة الوصل بين المستويات العليا والدنيا، وليسوا مجرد قناة للتغيير. وقدمت الدراسة أيضاً عدداً من النصائح نابعة من الممارسة العملية لإعادة الهيكلة في بعض الشركات، من أهمها: عدم الاهتمام بمرحلة دون غيرها من مراحل إعادة الهيكلة، وإعطاء اهتمام متساوٍ للوحدات الإدارية التي تتم إعادة هيكلتها، وكذلك الدور الجوهري للقيادة الوسطى في تنفيذ إعادة الهيكلة؛ نتيجة للعلاقات غير الرسمية التي تتمتع بصفة القيادة الوسطى مع باقي أعضاء المنظمة، والتي تؤثر على قبول عملية إعادة الهيكلة.

وفي حين آخر، ركزت دراسة Erić (2012) على إعادة هيكلة المؤسسات العامة؛ كمصدر لزيادة التنافسية في دول شرق أوروبا، فبحثت في أهم خصائص عملية إعادة الهيكلة في المؤسسات العامة، وتأثيرها على قدرة هذه المؤسسات على المنافسة الاقتصادية في تلك الدول، من خلال تحليل المراحل المختلفة لإعادة هيكلة هذه الشركات، وتوصل البحث إلى أن غياب خطة أو منهجية واضحة، ونقص الشفافية واستغلال هذه المؤسسات سياسياً في فترات الانتخابات هي الأسباب الرئيسة؛ لعدم تحقيق إعادة الهيكلة لأهدافها، ومن ثم من عدم قدرتها على منافسة القطاع الخاص.

الاتجاه الثاني: دراسات تناولت آلية أو أكثر من آليات إعادة هيكلة قطاع الأعمال العام؛ سواء في مصر أو عدد من دول العالم.

وتوافقت دراسة خطاب (1994) والمبيض (1995) على أن أحد أهم المشكلات التي يعاني منها قطاع الأعمال العام هي العمالة الفائضة، وبالتالي فإن إعادة هيكلتها للعمالة؛ تعد من أولى آليات إعادة الهيكلة التي يجب تتبعها في إصلاح هذه المنظمات، ولكن ركزت الدراسة الأولى على قياس أثر تخفيض حجم العمالة، وعلى ربحية وإنتاجية عنصر العمل، وهل اختلفت نتائج إعادة هيكلة العمالة بين الشركات الخاسرة والرابحة للقطاع نفسه، وترجمت الباحثة ذلك في عددٍ من المؤشرات الكمية؛ مثل متوسط الأجور، وإنتاجية العمل والربحية. وانتهى البحث إلى وجود تفاوتٍ في آثار تطبيق سياسية إعادة الهيكلة بين الشركات الربحية والخاسرة، وانعكس ذلك - إيجابياً على عددٍ من مؤشرات الأداء للشركات محل البحث مثل عنصر تكلفة العمل وإنتاجية العامل.

بينما ركزت دراسة المبيض على قياس أثر آليات تخفيض العمالة؛ مثل الاستقالة والمعاش المبكر على حجم العمالة في الشركة محل البحث، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود تأثير إيجابي لاستراتيجيات تخفيض العمالة الفائضة على حجم العمالة في الشركات الربحية والمتعثرة، وذلك لحرص نوعي الشركات على اتباع استراتيجيات البقاء في الخدمة في مقابل إنهاء الخدمة وخاصةً سياسية التناقص الطبيعي دون الإخلال بسياسة تجميد العمالة.

وركزت دراسة إبراهيم (2013) على الحوكمة باعتبارها إحدى آليات إعادة الهيكلة التنظيمية، وتأثيرها على أداء الشركة القابضة للنقل البحري والبري والشركات التابعة عبر الاعتماد على عددٍ من المؤشرات التي تعكس الأبعاد الثلاثة لحوكمة الشركة بالتطبيق على عينة تمثل الإدارة العليا ورؤساء ونواب القطاعات ومديري العموم ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام.

وانتهت الدراسة إلى عدم وجود علاقة موجبة بين الأداء الفعلي للشركة محل الدراسة وبين الحوكمة بأبعادها الثلاثة؛ بما يتطلب توفير ثقافة الحوكمة، ووضع عددٍ من البرامج التدريبية لمستوى الإدارة العليا، وضرورة توافر كافة البيانات الخاصة بمجالس الإدارة خاصة المالية منها، والحاجة إلى التقييم الدوري لمبادئ الحوكمة وفقاً لكل مرحلة.

وركزت دراسة Bose (2011) وعاشور (2017)، على إعادة الهيكلة المالية للشركات قطاع الأعمال العام؛ حيث توافقت الدراسات على ضرورة خضوع شركات قطاع الأعمال العام؛ لإعادة الهيكلة المالية؛ لما تواجهه هذه الشركات من

ندرة في رأس المال، وقدم في الآلات والتكنولوجيا المستخدمة، وفقر في مهارات العاملين، وهو ما ينعكس -سلباً- على الأداء المالي لهذه الشركات، وتتمثل أبرز خطوات إعادة الهيكلة المالية لهذه الشركات في تصنيفها؛ أولاً وفقاً للخسارة والربح، ووضع خطة للتقاعد المبكر للموظفين وبرنامج شبكة الأمان الاجتماعي، وتقديم عطاءات شفافة وتنافسية، وإنشاء مؤسسة تتولى توجيه جهود إعادة الهيكلة، ويضيف عاشور ضرورة أن يلزم إعادة الهيكلة المالية مراجعة للإطار التشريعي الذي ينظم عمل هذه الشركات؛ بما يضمن القدرة على إعادة الهيكلة المالية لارتباط موازنة هذه الشركات في عديد من دول العالم بالموازنة العامة للدولة.

وقد أفادت الباحثة من مراجعة الأدبيات؛ مثل توضيح الأبعاد والمراحل والآليات المختلفة لإعادة الهيكلة، واستنتاج بعض المتطلبات والشروط اللازم توافرها عند تبني أية آلية من آليات إعادة الهيكلة؛ مما يزيد من فرص نجاح التطبيق..، والتعرف على بعض المعايير التي تستخدم في تقييم أثر آليات إعادة الهيكلة، وذلك من خلال الدراسات التطبيقية على بعض المؤسسات والشركات؛ العامة والخاصة. وعدم وجود نمطٍ واحدٍ لإعادة الهيكلة يصلح للتطبيق على جميع المنظمات، وإنما لكل منظمة خصوصيتها وفقاً لطبيعة المشكلات التي تعانيها.

وبعد مراجعة الأدبيات السابقة، يمكن القول إن تركيزها الأكبر كان على البُعد الكمي في تقييم آثار عملية إعادة الهيكلة، كما ركزت بالأساس على أربع آليات من إعادة الهيكلة هما: إعادة هيكلة العمالة، والخصخصة، والحوكمة. وإعادة الهيكلة المالية، وهذا هو الاتجاه التقليدي في إعادة الهيكلة، في حين أن هناك آليات جديدة برزت في السنوات الأخيرة؛ كالتوحيد أو التجميع، والإدراج في البورصة، كما أن الدراسة الحالية تتطرق إلى خبراتٍ عددٍ من الدول في كل آلية من الآليات التي تناولها الدراسة، وتسعى لتوضيح سبلات وإيجابيات تطبيق كل آلية، وكيفية الاستفادة منها في الحالة المصرية.

مشكلة الدراسة وأهميتها

يعتد قطاع الأعمال العام الذراع الثاني للدولة بعد القطاع العام؛ إذ تعتمد عليه كثير من دول العالم؛ لتحقيق التنمية الاقتصادية، ويواجه هذا القطاع مشكلاتٍ متنوعة جعلته غير قادر على القيام بدوره؛ بل إنه أصبح عبئاً على بعض الدول. ومع تزايد الحاجة للدور الذي يقوم به - خاصةً بعد الأزمات التي مرت بها الدول- فقد لجأت الدول نحو الإصلاح عبر مداخل عديدة، وكان أهم هذه المداخل "إعادة هيكلة". وقد تنوعت آليات إعادة الهيكلة التي تم تطبيقها في الدول، ولكن ظلت الآليات التنظيمية والإدارية هي الأكثر تطبيقاً؛ لما لها من تأثير مباشرٍ على مختلف جوانب المنظمة، ومن هنا، تبدو أهمية الحاجة إلى معرفة مدى نجاح هذا المدخل في معالجة المشاكل التي يعاني منها قطاع الأعمال العام، ويمكن صياغة التساؤل البحثي الرئيس كالتالي: كيف استطاعت بعض الدول في ضوء خبرات دولية متنوعة أن تعيد هيكلة قطاع الأعمال العام لديها؟ وما مدى نجاحها في ذلك؟

وتكمن أهمية الدراسة في تناولها لأحد مداخل إصلاح قطاع الأعمال العام، خاصة مع وجود توجه عالمي للبحث عن أفضل السبل لإصلاح هذا القطاع نتيجة لحيوية المجالات التي تعمل بها مؤسساته، وتعاضد دوره محلياً وعالمياً.

أهداف البحث

يسعى البحث؛ لتحقيق الأهداف التالية:

- 1- تحديد ماهية قطاع الأعمال العام في الدول المختلفة.
- 2- رصد وتحليل أبرز الآليات المتبعة دولياً في إعادة الهيكلة التنظيمية والإدارية لقطاع الأعمال العام.
- 3- توضيح بعض الخبرات الدولية في إعادة هيكلة قطاع الأعمال العام.

التساؤلات البحثية

ينطوي البحث على ثلاثة تساؤلات بحثية تتحقق من خلالها أهدافه.

- 1- ما المقصود بمفهوم قطاع الأعمال العام، وإعادة الهيكلة؟
- 2- ما أبرز آليات إعادة الهيكلة التنظيمية والإدارية لقطاع الأعمال العام؟
- 3- ما أبرز الخبرات الدولية في إعادة هيكلة قطاع الأعمال العام؟

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تمثلت الحدود الموضوعية للدراسة في استعراض بعض الخبرات الدولية في إعادة هيكلة قطاع الأعمال العام.
- الحدود المكانية: اختلفت الخبرات التي اعتمدت عليها الدراسة وفقاً لكل آلية من آليات إعادة هيكلة قطاع الأعمال العام، وتتمثل هذه الدول في سنغافورة، وماليزيا، والصين، والأرجنتين، وبلغاريا، وجورجيا، والبرازيل، والهند.
- الحدود الزمانية: تم جمع البيانات المتعلقة بالدراسة خلال الفترة (2019-2021)

منهج البحث

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث تقوم الباحثة برصد أبرز آليات إعادة الهيكلة التنظيمية والإدارية لقطاع الأعمال العام من واقع تناول بعض الخبرات الدولية في هذا الشأن، ثم تقوم الباحثة بوصف هذه الآليات وتوضيح المقصود بها، وكيف تم تطبيقها؛ وفقاً لخبرات الدول المختلفة، وفي النهاية، يمكن استنتاج أبرز الدروس المستفادة للحالة المصرية.

تقسيم البحث

ينقسم البحث إلى ثلاثة أجزاء رئيسية: هي؟

- أولاً: الإطار النظري.
- ثانياً: آليات إعادة الهيكلة التنظيمية في الخبرة الدولية.
- ثالثاً: آليات إعادة الهيكلة الإدارية في الخبرة الدولية
- رابعاً: نتائج وتوصيات الدراسة.

الإطار النظري

مفهوم إعادة الهيكلة

تتنوع التعريفات المطروحة لمفهوم إعادة الهيكلة، وفقاً لمنظور المنظمة لعملية إعادة الهيكلة، أو الهدف منها، فقد تكون "إعادة الهيكلة" منهجاً راسخاً في فكر المنظمة تتبعه بصفة دورية؛ ليساعدها على مواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بها؛ فيساعدها على البقاء والمنافسة، ولذا؛ يمكن تعريف "إعادة الهيكلة" بأنها "تغير في هيكل أو تكوين أو توجه الشركة؛ استجابةً للتغير في البيئة الخارجية بمستوياتها المختلفة، أو في الظروف التنظيمية الداخلية للمنظمة أو الشركة" (Delios & Wu, 2009: 14).

كما قد تكون "إعادة الهيكلة" أداة؛ لتحقيق الكفاءة والفعالية في المنظمة، فيقصد بها "زيادة كفاءة وفعالية طرق الإدارة، من خلال إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي، والتي عادة ما تكون مصحوبة بتقليل الحجم؛ مما يقلل التكاليف، ويزيد الربحية (1: Amboka, 2012).

كما قد تكون "إعادة الهيكلة" وسيلة لتطوير مهارات العنصر البشري في المنظمة، فتعرف بأنها "عملية مخططة ومنظمة تسيير وفقاً لبرنامج زمني محدد، تستهدف إحداث تغيير في السياسات والهيكل والإجراءات ونظم العمل؛ بما يؤدي إلى تطوير سلوك البشر في المنظمة، ويرفع من فاعليتها" (6: Huse, 1980).

ومن منظور مختلف، قد يكون الدافع لقيام المنظمة بإعادة الهيكلة تحسين الأداء المالي لها، فتعرف بأنها "مجموعة من الإجراءات تتضمن بيع خطوط الإنتاج، أو القيام بعمليات استحواذ كبيرة، أو تغيير في هيكل رأس المال، من خلال ضخ ديون جديدة أو التحول إلى القطاع الخاص، كما قد تتضمن تغييراً في التنظيم الداخلي للمنظمة" (55: Kłosowski, 2012).

قد يكون الهدف من إعادة الهيكلة تطوير طرق وأساليب العمل، وإعادة ترتيب الهيكل التنظيمي للمنظمة، وبالتالي، يمكن تعريفها وفقاً لذلك بأنها: "عملية تسعى لإجراء تغيير جوهري في مكونات الهيكل التنظيمي للمنظمة، من خلال خفض مستويات الإدارة، أو من خلال التصفية أو الدمج، أو تقليص الحجم" (6: Mashangu, 2017).

وفقاً لما سبق من تعريفات، يمكن القول إن المنظمة قد تلجأ إلى إعادة الهيكلة؛ كإجراء وقائي تقوم به بمحض إرادتها؛ لتتفادى الوقوع في مشكلات مستقبلية، أو قد يكون دفاعياً تضطر إليه المنظمة؛ لمواجهة مشكلات وقعت بالفعل وتؤثر سلباً عليها، كما أن "إعادة الهيكلة" هي عملية كلية تشمل مختلف جوانب المنظمة وليس - فقط - محفظة أعمالها أو هيكل رأس مالها، أو قد تكون جزئية تركز على جانب واحد من جوانب المنظمة (Kwaning & Quarmyne, 2014).

مفهوم قطاع الأعمال العام في الدول وفي المنظمات الدولية

يطلق على قطاع الأعمال العام مسميات عديدة منها: الشركات المرتبطة بالحكومة "Government-Linked Corporations"، والشركات المملوكة للدولة "State-Owned Enterprises"، والشركات الحكومية، "Governmental Enterprises" والمؤسسات شبه الحكومية، "Parastatal Organization" والمؤسسات العامة "Public Enterprises"، والشركات التي ترعاها الحكومة "Government-Sponsored Enterprises"، ومشاريع القطاع العام "Public Sector Undertakings". وفي مصر، يسمى بقطاع الأعمال العام، وتستخدم الدراسة المطروحة مصطلح "قطاع الأعمال العام" (Stan et al., 2013).

يعرف قطاع الأعمال العام في الهند بأنه "أية شركة يكون 51% على الأقل من رأس مالها ملكاً للولايات، أو للحكومة المركزية فقط، أو بالتشارك بين الحكومة المركزية وحكومة ولاية أو أكثر من حكومات الولايات". ولا يضم قطاع الأعمال العام في الهند المؤسسات المالية، بل يقتصر على المؤسسات غير المالية التي تعمل في قطاعات الطاقة، والصلب، والتعدين وغيرها من الشركات ذات الطبيعة الاقتصادية التي تخضع لقانون الشركات الهندية لعام 2013. (Kim & PanchanathamK, 2019: 1).

وفي الصين، يقصد بقطاع الأعمال العام "المؤسسات الصناعية التي تمتلك الدولة فيها وسائل الإنتاج والدخل، وكذلك الصناعات المشتركة بين الدولة والقطاع الخاص، والصناعات الخاصة التي كانت موجودة قبل عام 1957، وتم تحويلها إلى مؤسسات صناعية حكومية، من خلال التأميم في العام نفسه". ويضم قطاع الأعمال العام في الصين المؤسسات المالية مثل البنوك، وغير المالية مثل الشركات. (Zu, 2009: 135).

وفي سنغافورة، يوجد شكلان من أشكال قطاع الأعمال العام وهما: الهيئات القانونية أو ما يطلق عليها "Statutory Boards" وهي هيئات مؤقتة لإنجاز مهمة محددة، تنشأ بموجب مرسوم برلماني يحدد اختصاصاتها ونطاقها وسلطاتها، وتساءل هذه الهيئات أمام البرلمان، والشكل الثاني هو "الشركات المرتبطة بالحكومة" "Government Linked Companies"، وهي الشركات أو الاستثمارات الحكومية التي تملك الحكومة ما لا يقل عن 20% من أسهمها. (Samphntharak, 2019: 9). ويقتصر قطاع الأعمال العام في سنغافورة على المؤسسات الاقتصادية والاستثمارية. (Sim, 2011: 61).

ويأخذ قطاع الأعمال العام في أندونيسيا شكلين: الأول، ويطلق عليه Persero، وهي الشركات التي تبلغ نسبة ملكية الحكومة فيها 51% على الأقل، وهي شركات مساهمة تسعى لتحقيق الربح بالأساس. والثاني يطلق عليه Perum ورأس مالها غير مقسم إلى أسهم، وتعمل لغرض المنفعة العامة في شكل بيع أو تقديم سلع أو خدمات ذات جودة عالية، مع تحقيق أرباح في الوقت نفسه. وفي ماليزيا، يعرف قطاع الأعمال العام بأنه "كيانات الأعمال التي تمتلك فيها الحكومة نسبة مسيطرة تمكنها من تعيين أعضاء مجلس الإدارة، واتخاذ القرارات المصيرية بغض النظر عن النسبة المئوية التي تمتلكها الحكومة" (Nasir, 2017: 115).

وفي روسيا، تعتبر الشركة قطاع أعمال عامًا، إذا كانت الحكومة تملك ما لا يقل عن 10% من أسهمها، وقد تصل نسبة ملكية الحكومة من أسهم هذه الشركات إلى 100%. ويعرف قطاع الأعمال العام -هنا- بأنه "منظمة تسيطر عليها الدولة، سواء بصفتها المالك الوحيد أو المالك لحصة الأغلبية أو الأقلية في رأس المال المصرح به، بما لا يقل عن 10%". (Abramova et al., 2017: 4).

وفي ألمانيا، يعرف قطاع الأعمال العام بأنه "المؤسسات التي تتمتع فيها الدولة أو الحكومات الإقليمية أو المدن بسيطرة كبيرة، سواء من خلال ملكية كاملة أو أغلبية أو أقلية كبيرة" (Schmidt & Papenfuß, 2016: 336). أما بريطانيا، فيقصد بقطاع الأعمال العام فيها "الشركات التي تهدف على الأقل إلى تحقيق التعادل المالي، وتبيع السلع والخدمات إلى عدد كبير من المواطنين" (Nasir, 2017: 115).

ويطلق على قطاع الأعمال العام في كندا الشركات التاجية "Crown Corporations"، ويقصد به "شركات تجمع بين أهداف تجارية وأهداف السياسة العامة، وتعود ملكيتها إلى الحكومة المركزية أو الحكومات المحلية في المحافظات، وينظم

عملها قانون الشركات التجارية الكندية. وقد يكون مصادر تمويلها ذاتياً من خلال أرباح نشاطها التجاري، كما قد تحصل على بعض الاعتمادات المالية من البرلمان، ويجوز أن يكون لها شركات تابعة" (9: 2013 Crisan McKenzie).

وفي الأرجنتين، يشمل قطاع الأعمال العام لشركات المساهمة التي تمتلك الدولة أغلبية أسهمها، والشركات شبه العامة والشركات الأخرى التي تمتلك فيها الدولة حصة أغلبية في رأس المال أو تشارك في اتخاذ قرارات الشركات (1: 2018 OECD).

ويتضح من التعريفات السابقة، تفاوت نسبة ملكية الدولة في شركات قطاع الأعمال العام من دولة لأخرى، والتي قد تتراوح من الملكية الكاملة إلى نسبة أقلية، ولكنها مؤثرة، كما تختلف الدول فيما يتضمنه قطاع الأعمال العام، ففي بعض الدول تكون البنوك وغيرها من المؤسسات المالية جزءاً من قطاع الأعمال العام، في حين أن هناك دولاً أخرى لا تعتبر المؤسسات المالية قطاع أعمالاً، ففي بعض الدول قد تقتصر الملكية على الحكومة المركزية، أو على الحكومات المحلية، أو قد تجمع ما بين الإثنين، فكما يتضح من التعريفات السابقة أن بقاء الدولة كمالك مسيطر على هذه الشركات هي سمة عامة في مختلف الدول، كما أن مجالات عمل هذه الشركات استراتيجية لا يستطيع القطاع الخاص القيام بها منفرداً، وتشابه هذه المؤسسات مع القطاع الخاص في سعيها للربح، وهو ما يميزها عن مؤسسات القطاع العام.

وفي المنظمات الدولية، كان الاهتمام بوضع تعريف لقطاع الأعمال العام، فيعرفه صندوق النقد الدولي بـ "الشركات التي تمتلك الحكومة نسبة الأغلبية فيها، أو تسيطر عليها، حتى لو امتلكت نسبة ضئيلة من أسهمها" (1: 2018 OECD) وتعرفه المؤسسة الدولية للتمويل (IFC) بأنه "كيان قانوني مملوكة أغليته أو تسيطر عليه حكومة مركزية أو محلية، سواءً بطريقة مباشرة أو غير مباشرة" (3: 2018 World Bank).

ويعرفه البنك الدولي بأنه "الشركات التجارية المملوكة للدولة على المستوى الوطني، والتي تسيطر عليها الحكومة باعتبارها المالك الوحيد، أو المالك لنسبة الأغلبية، أو حتى المالك لنسبة أقلية، ولكنها نسبة مؤثرة. (Kloviene & Gimžauskiene, 2014: 595).

وتعرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) بأنه "جميع الكيانات الحكومية المستقلة، التي تدر نصف دخلها على الأقل من خلال بيع السلع والخدمات، ولديها ميزانية مستقلة وعمومية". أو "أي كيان اعتباري يعترف به القانون الوطني، وتمارس فيه الدولة حقوق الملكية، وتسيطر عليه باعتبارها مالكاً لأغلبية رأس المال، أو لأن القانون أو النظام الرئيس له يضمن للدولة السيطرة عليه، وعلى مجلس إدارته؛ رغم صغر نسبة ما يمتلكه من رأس المال" (3: 2018 World Bank).

آليات إعادة الهيكلة التنظيمية في الخبرة الدولية

يصعب حصر كل آليات إعادة الهيكلة التنظيمية التي تتم في شركات قطاع الأعمال العام في الدول المختلفة؛ لكن نستطيع القول: إن هناك آليات رئيسية تبنتها عديد من الدول، وفيما يلي توضيح لأبرز هذه الآليات:

التوحيد أو التجميع (Consolidation)

يقصد به إنشاء كيان يتولى إدارة شركات هذا القطاع؛ حيث يتم تجميع الشركات تحت إشراف وإدارة شركة أو هيئة، بهدف الفصل بين الدولة؛ كمالك وكمنظم، بما يجعل هذه الشركات قادرة على العمل وفقاً لأسس تجارية، وذلك دون أن تكون تحت ضغوط سياسية، كما أن ذلك يجنب الشركات تضارب المصالح بين كون الدولة مالكة وكونها منظمًا، ويساهم ذلك في حماية المساهمين، خاصة أصحاب نسبة الأقلية من سيطرة أو استحواذ الحكومة على القرارات المصيرية فيها. (Sam, 2011).

وكذلك يعمل على التخلص من ازدواج المهام وتحقيق مهنية الإدارة، ويحقق قدراً من المؤسسية "Corporatization" لهذه الشركات، كما يساعد على وضع معايير فنية ومالية؛ لتحسين الأداء، ومن ثم خلق شركات تستطيع المنافسة عالمياً، إن تجميع إدارة هذه الشركات في كيان واحد يسهل إدارتها والرقابة عليها ومساءلتها، ويتيح ذلك، قدراً أكبر من الاستقلالية؛ بما يمكن المديرين من التركيز على الأهداف الاقتصادية (Khatiri & Ikhsan, 2020).

وقد يأخذ التجميع شركة قابضة واحدة تمتلك النسبة الأكبر من أسهم شركات هذا القطاع، كما في سنغافورة، وأندونيسيا، والصين، وماليزيا، أو عدة شركات قابضة نوعية يتبعها عدد من الشركات التي تعمل في المجال نفسه، وتخضع لإشراف وزارة بعينها، كوزارة المالية في بعض الدول. أو قد تخضع لأشراف وزارتين في دول أخرى: الأولى متخصصة في مجال

عمل الشركة نفسها، والثانية المالكة لهذه الشركات، كما في مصر؛ حيث إن شركات قطاع الأعمال العام؛ هي ملك لوزارة المالية، وتشرف على إدارتها وزارة قطاع الأعمال العام، ومن الجدير بالذكر، أن هذه الآلية تتطابق مع توصية منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD)، ومع توصية البنك الدولي أيضاً، بأن النموذج المركزي في إدارة هذه الشركات هو النموذج الأمثل؛ فوفقاً للبنك الدولي يأخذ نظام الإشراف والإدارة لهذه الشركات أربعة أنماط كما يأتي:

- 1- النمط اللامركزي: ويعتمد على التخصص في توزيع مسؤولية الإشراف والإدارة لهذه الشركات، حيث تخضع كل شركة للوزارة التي تعمل في نفس مجال تخصصها. كأن تخضع الشركات المتخصصة في إنتاج الكهرباء لوزارة الكهرباء.
- 2- النمط المزدوج: إلى جانب إشراف وسيطرة الوزارات المتخصصة، يكون لوزارات بعينها بعض المهام مثل: وزارة المالية أو الصناعة، ويكون لها الحق في تعيين ممثلين في مجالس إدارة هذه الشركات.
- 3- النمط الاستشاري: حيث تظل الملكية والمسؤولية مشتركة بين الوزارات المختلفة، ولكن يتم إنشاء هيئة استشارية أو تنسيقية لتقديم المشورة للوزارات بشأن مسائل الملكية.
- 4- النمط المركزي: حيث تتمركز مسؤوليات هذه الشركات في كيان أو كيانات تنشأ خصيصاً لإدارة هذه الشركات، ففي بعض الدول تكون إدارة هذه الشركات مستقلة تماماً عن الحكومة، وفي دول أخرى تكون الإدارة جزء من الحكومة (Nasir, 2017)، ويأخذ النموذج المركزي ثلاثة أشكال كما يأتي:

أ- وزارة واحدة: فقد تستحدث الدولة وزارة تشرف على هذه الشركات، وتمارس دور الدولة كمالك؛ وهو ما حدث في مصر حيث تم استحداث "وزارة قطاع الأعمال العام" للإشراف على بعض الشركات غير الخاضعة لإشراف وإدارة بعض الوزارات المتخصصة.

ب- شركة قابضة مملوكة للدولة: وتقوم بدور الوسيط بينه هذه الشركات والحكومة. وعادة ما تمنح الشركة القابضة استقلالية أكبر للمديرين من نموذج الوزارة التي تكون آلية؛ لتدخل الحكومة في عمل شركات قطاع الأعمال العام، ومن الدول التي تنبني نموذج الشركة القابضة أندونيسيا، والصين، وماليزيا، وسنغافورة، وفيتنام.

ج- النموذج المختلط: ويعنى وجود أكثر من شركة قابضة؛ إذ يتم نقل ملكية بعض الشركات المملوكة للدولة لها، وتخضع لمسؤولية مباشرة لأحد الوزارات، وعادةً ما تكون وزارة المالية، ومن الدول التي تطبق النموذج المركزي في إدارة هذه الشركات فرنسا تشيلي، ونيوزيلندا، والسويد (Kim & Chung, 2020).

وتوصية منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) بتطبيق النموذج المركزي في إدارة هذه الشركات، لما له من إيجابيات تتمثل في الفصل بين مهام الدولة كمالك وبين وظائفها في صنع السياسات واللوائح، وكذلك تقليل تضارب المصالح والتدخل السياسي، وتعظيم المهنية في دور الدولة كمالك، وتعزيز الشفافية والمساءلة وعمل هذه الشركات من خلال الرقابة الفعالة لأدائها (Kim & Chung, 2020).

كما يُعد نمط الشركة القابضة الواحدة أفضل أنماط النموذج المركزي، فمن المفترض أن تتمتع باستقلالية حقيقية في إدارة هذه الشركات، بما يقلل من قدرة الدولة على التدخل، ويعزز من الحوكمة؛ حيث تقوم الشركة القابضة الواحدة على مبدأ الفصل بين الملكية والإدارة، ويكون لها وللشركات التابعة شخصيتهم القانونية الاعتبارية، وبالتالي يكون لهما من الاستقلالية ما يمكنهما من تحقيق أهدافهما بعيداً عن الاستغلال السياسي (Kim & Chung, 2020).

وتنقسم الشركات القابضة إلى ثلاثة أنواع كما يأتي: أولاً- المستثمر الشركة "Corporate Investor": وتكون الشركة القابضة كالمستثمر الخاص، وتهدف إلى تعظيم الربح؛ حيث لا توجد قيود الميزانية المرنّة النابعة من المسؤوليات الاجتماعية، أو التدخل الحكومي أو الاستغلال السياسي، ويتكون مجلس إدارة الشركة القابضة من أعضاء مستقلين، ومن الخارج والفصل بين منصبي المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة؛ لتكون عملية المساءلة والرقابة فعالة، ويكون تعظيم الربح هو المعيار الرئيسي في اتخاذ أي قرار. ويكون تقييم الأداء وفقاً لمقاييس دقيقة ومتطورة. وثانياً: مستثمر الظل A Shadow Investor: والذي يكون لديه قدر من الاستقلالية في إدارة الشركات، ولكن يخضع لبعض التدخلات الحكومية. وهو أشبه بكونه ظلًا للحكومة؛ مما يفرض عليه بعض المسؤوليات الاجتماعية، ومن ثم يتراكم عليه ديون كثيرة. ويكون أغلبية أعضاء مجلس الإدارة من الحكومة. ويوجد في هذا النوع مقاييس للأداء، ولكن ينقصها الدقة والتطوير.

وثالثاً: المستثمر الخاضع "Submissive Investor": يخضع هذا النوع بصورة كاملة للحكومة، التي يحق لها التدخل في كافة القرارات، ولا يتمتع هذا النوع بأي قدر من الاستقلالية، كما تتراكم عليه ديون ضخمة؛ نتيجة لقيود الميزانية المرنّة التي تفرضها عليه الحكومة، كما يوجد هناك سياسات التسعير الإجبارية على منتجات هذه الشركات بشكل لا يتناسب مع التكلفة. ويتكون أعضاء مجلس الإدارة من داخل الحكومة، ويتم التعيين وفقاً لاعتبارات سياسية وليست مهنية، ويتولى منصب الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة شخص واحد، ومن ثم تصعب عملية الرقابة والمساءلة، وتتسم معايير تقييم الأداء بعدم الوضوح، كما لا يتم الربط بين الأداء والأجر (Kim & Chung, 2020).

ويوجد في الخبرة الدولية أمثلة للثلاثة أنواع من الشركات القابضة التي تتولى مهمة إدارة شركات قطاع الأعمال العام. ففي سنغافورة، تم تجميع مختلف شركات قطاع الأعمال العام تحت إشراف وإدارة شركة تيماسك (TeamSk) والتي أنشئت في عام 1974 بهدف إدارة هذه الشركات على أساس تجاري، وإدارة الاستثمارات والأصول المملوكة للحكومة، وحماية الاحتياطات السابقة للبلاد. ويمكن تصنيف شركة تيماسك تحت نموذج الشركة المستثمر Corporate Investor حيث تتمتع بقدر كبير من الاستقلالية، فهي محمية بحكم الدستور والقانون، ولا يحق للرئيس أو رئيس الوزراء التدخل في إدارتها، أو في قراراتها سواء المرتبطة بالاستثمار أو التصفية، أو غيرها من قرارات العمل إلا فيما يتعلق بحماية احتياطات Temasek السابقة؛ إذ يحق لرئيس الجمهورية التدخل والاعتراض على تلك القرارات (Tan et al., 2015).

وتمارس تيماسك حقوق المستثمر فقط، وتترك إدارة شركات محفظتها لأعضاء مجلس إدارتها. ويمثل رجال الأعمال ثلثي أعضاء مجلس الإدارة، والثلث الآخر يمثل بعض الموظفين المدنيين. وهو ما يوضح مقدار ما تتمتع به هذه الشركة من استقلالية. ويساعدها على تحقيق الهدف الرئيس الذي أنشئت لأجله الشركة والمتمثل في إدارة هذه الشركات؛ وفقاً لأسس تجارية. كما تتمتع الشركات التابعة لها بالشخصية القانونية الاعتبارية، ولا تتدخل تيماسك في العمليات اليومية لهذه الشركات. وتحرص على الفصل بين منصب المدير التنفيذي (العضو المنتدب) ورئيس مجلس الإدارة، بما يعزز من الرقابة والمساءلة وفقاً لمعايير واضحة للأداء (Kim & Chung, 2020). أصبحت تيماسك نموذجاً تسعى العديد من الدول الآسيوية لتطبيق نفس نظام تيماسك في إدارة مؤسسات قطاع الأعمال فيها. فعلى غرارها طبقت 6 دول آسيوية هذا النموذج منها: أندونيسيا والصين وفيتنام (Chen, 2016: 321).

وفي ماليزيا، تعتبر الخزانة الوطنية برهاد (Khazanzah National Berhad) التي تتبع وزارة المالية نموذجاً لنمط الشركة القابضة الذي يسمى بمستثمر الظل "A Shadow Investor". فهي شركة مملوكة كلياً للحكومة. مهمتها القيام باستثمارات حيوية تحت إشراف الحكومة، وإدارة الأصول التجارية لها. ولا تتمتع برهاد بقدر كبير من الاستقلالية، كما في شركة تيماسك؛ بل على العكس تتدخل الحكومة من خلال رئيس مجلس الوزراء، الذي يشغل منصب رئيس مجلس إدارتها في تحديد توجهات الشركة الاستثمارية. وفي بعض الأحيان، لا يتم الالتزام بالأهداف الرئيسية لإنشاء الشركة، فقد تتحمل بعض المسؤوليات الاجتماعية. كما تقل الرقابة الفعالة في الشركة حيث ترفع الشركة تقاريرها لرئيس الوزراء. يضاف لذلك عدم وجود نظام مركزي لتقييم الأداء؛ حيث إن على كل شركة أن تضع مؤشرات الأداء الخاصة بها، والتي تتضمن مؤشرات مالية (المبيعات والأرباح). ومن ثم تثار الشكوك حول نزاهة نظم التقييم المتبعة في الشركات التابعة؛ حيث يتم وضع معايير للتقييم تخدم مصالح القائمين على إدارتها (Kim & Chung, 2020).

وفي الصين، تم تجميع ما يقرب من 53% من أكبر شركات قطاع الأعمال العام تحت إدارة "ساك" SASAC، والتي مهمتها السيطرة على حقوق المساهمين نيابةً عن الدولة، والحفاظ على أصول الدولة وزيادتها، وإدارة أمور الملكية في هذه الشركات دون اللجوء إلى الخصخصة، إلى جانب مسؤوليتها عن مراقبة الأداء، وصياغة السياسات والقوانين واللوائح التي تؤثر عليها (Chen, 2016).

وتعتبر «ساك» نموذجاً واضحاً لما يسمى بالمستثمر الخاضع "Submissive investor": حيث لا تتمتع بأي قدر من الاستقلالية؛ بل يتم استخدامها من قبل الحزب الشيوعي الحاكم؛ لأغراض سياسية واجتماعية تتمثل في الحفاظ على القوى العاملة، ومن المؤشرات التي تؤكد عدم استقلالية تلك الشركة أنه من بين أعضاء مجلس إدارتها من اللجنة المركزية للحزب الشيوعي، وثلث موظفيها هم أعضاء في الحزب، تتولى اللجنة المركزية بالحزب أيضاً تعيين وتقييم المناصب العليا بما فيها رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي في الشركة، ولا يوجد معايير واضحة لتقييم الأداء، فالمعيار هو تحقيق الأهداف السياسية والاجتماعية التي وضعتها الحكومة لها (Kim & Chung, 2020).

الحوكمة

تعد الحوكمة من الاتجاهات الحديثة في إعادة هيكلة شركات قطاع الأعمال العام، كما أن لها دوراً في حماية أصولها، ويؤدي التطبيق الصحيح لمبادئها إلى رفع قيمة أسهم الشركات، ويُعد الالتزام بحوكمة الشركات أحد أهم شروط الإدراج في سوق الأوراق المالية، وقد أكدت كل من؛ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، ومجموعة البنك الدولي على حوكمة الشركات كوسيلة؛ لتعزيز الكفاءة والفعالية التشغيلية للشركات المملوكة للدولة، ووضعت منظمة التعاون المبادئ الاسترشادية لحوكمة هذه الشركات في عام 2005، ثم قامت بمراجعتها في عام 2015 (خضر، 2012: 70) ومن أبرز هذه المبادئ ما يلي:

1- توضيح الأسباب وراء استمرار الدولة ملكية هذه الشركات: فقد تكون أسباباً مرتبطة بالأمن القومي، أو أسباباً سياسية واجتماعية، وتتم مراجعة الأسس التي قامت عليها ملكية الدولة؛ لهذه الشركات بصورة مستمرة، فقد تزول الأسباب التي كانت مبرراً لاستمرار ملكيتها لشركة ما، مثل: وجود حرب تتطلب أن تحافظ الدولة على ملكيتها لبعض شركات الأسلحة أو صناعة السفن، ومع انتهاء الحرب، لم يعد هناك مبرر لاستمرار ملكية الدولة لهذه الشركات.

2- وجود إطار قانوني وتنظيمي فعال: يساعد على توفير بيئة تسمح بالتنافسية في الأسواق، ويمنع حصول هذه الشركات على أية مزايا من الدولة بما يجعلها على قدم المساواة مع القطاع الخاص، والفصل بين وظائف ملكية الدولة وبين المهام التشغيلية داخل هذه الشركات.

3- مهام الدولة كمالك: ويقصد بها الفصل بين ملكية الدولة لهذه الشركات وإدارتها، فتمنح مجالس إدارة هذه الشركات الاستقلالية التشغيلية التي تمكنها من تحقيق أهدافها.

4- التعامل العادل بين المساهمين والمستثمرين: عادةً ما تمتلك الدولة النسبة الأكبر من أسهم هذه الشركات، في مقابل نسبة أقل للمساهمين من القطاع الخاص، بما يعنى إمكانية سيطرة الدولة على قرارات هذه الشركات، والتي قد لا تكون في صالح صغار المساهمين والمستثمرين، وبالتالي يلزم هذا المبدأ الدولة أو صاحب النسبة الأكبر من الأسهم الاعتراف بحقوق جميع المساهمين، ومعاملتهم على قدم المساواة، والسماح لهم بالمشاركة في مجالس الإدارة وقرارات الشركة المهمة كانتخابات مجلس الإدارة، والبعد عن أي استغلال سياسي لهذه الشركات (OECD, 2015).

5- الشفافية والإفصاح: التزام الشركات المملوكة للدولة بالشفافية، وإعداد تقارير مجمعة، والإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية، والتشغيلية والتمويلية وهيكل الملكية، والمخاطر وسبل التعامل معها، وإخضاع كافة البيانات المالية لهذه الشركات لمراقب خارجي مستقل، وإتاحة هذه التقارير للجمهور بسهولة.

ويعد تجميع إدارة هذه الشركات تحت كيان واحد بداية التمهيدي؛ لتطبيق الحوكمة في شركات قطاع الأعمال العام، حيث تلتي أهدافه مع أهداف الحوكمة المتمثلة في: عزل إدارة الشركة عن التدخل السياسي الذي يشوه مهمتها العامة، وتوجيهها التجاري، وجعل الإدارة والإشراف عليها أكثر صعوبة، وذلك إلى جانب تحسين الأداء التشغيلي وحماية صغار المستثمرين، وتحقيق تكافؤ الفرص والشفافية، ويرسخ نمط الشركة القابضة المستقلة لمبادئ الحوكمة؛ حيث يمنح مديري هذه الشركات الاستقلالية الإدارية، ويكون للشركات التي تتبعها الشخصية القانونية المستقلة، ويصبح مديرو هذه الشركات أقل تأثراً بالجوانب السياسية، كما أن الأسس التي تقوم عليها الشركة القابضة هي تطبيق لمبادئ الحوكمة؛ كالفصل بين الدول كمالك ومنظم، وتعيين المديرين، وأعضاء مجالس مستقلين من خارج الشركة، فتكون مصلحتها في المرتبة الأولى. وعدم الجمع بين منصب العضو المنتدب ورئيس مجلس الإدارة، لتتم عملية الرقابة بفاعلية (Kim & Chung, 2020).

ويُعد الفصل بين مهام الملكية والإدارة، والاعتماد على التنافسية والمهنية في اختيار أعضاء مجلس الإدارة، وتمتعهم بالاستقلالية التي تمكنهم من أداء المهام التشغيلية؛ بما يتسق مع أهداف الشركة، ووجود أعضاء مجالس إدارة مستقلين؛ لتحقيق التوازن بين أصوات الملاك، والفصل بين منصب المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة، ووجود معايير واضحة لتقييم الأداء، وكذلك نظام فعال للرقابة، من أبرز المؤشرات التي توضح مدى التزام الشركة بتدابير الحوكمة.

وفي سنغافورة، تعتبر شركة «تيماسك» Temasek نموذجاً للالتزام بتدابير الحوكمة، وهو ما جعلها دائماً تحتل المرتبة الأولى في حوكمة الشركات على مستوى جنوب شرق آسيا، وهو ما يظهر جلياً في تكوين مجلس إدارتها، حيث يتكون

مجلس الإدارة من عشرة أعضاء معظمهم أعضاء مستقلين منهم ثلاثة أعضاء أجنبى نتيجة للطابع الدولة للشركة، كما يتضمن مديرين مستقلين وغير تنفيذيين يتمتعون بالمهنية والخبرة، ويرأسون لجان المجلس الرئيسة ويشرفون على الإدارة (Chen, 2016). كما حرصت الشركة على عدم الجمع بين منصبى الرئيس والمدير التنفيذي، من حيث المهام والأشخاص، ولضمان المهنية في تعيين أعضاء مجالس الإدارة والبعد عن أي انتماءات سياسية أو مصالح حزبية (Sim et al., 2015).

وتصنف ممارسات حوكمة الشركات في سنغافورة؛ بأنها واحدة من أفضل الممارسات في جنوب شرق آسيا، ووضعت الحوكمة السنغافورية مؤشراً لحوكمة الشركات (GTI) "Government and Transparency Index" لقياس مدى التزام الشركات بمعايير الحوكمة، وتحرص شركة «تيماسك» على توفير البيانات المالية والمربطة بالعمليات والعائدات السنوية بعد مراجعتها من قبل الشركة تدقيق خارجية، وتعد تيماسك من أكثر الصناديق السيادية شفافية في جميع أنحاء العالم؛ فمنذ أغسطس 2013 تحقق 10/10 في مؤشر الشفافية Linaburg-Maduell (Sim et al., 2015).

ومن أجل ضمان الالتزام بالأهداف الرئيسة للشركة، وللتأكيد على الحيادية السياسية، فإن مجلس إدارة «تيماسك» مسؤول فقط أمام الرئيس، الذي ليس له أي انتماءات سياسية، للتأكد من أن كل العمليات داخل الشركات تتم وفقاً لأسعار السوق، بما في ذلك تحديد أجور العاملين في الشركة، وتنتشر الشركات تقاريرها بصورة فردية ووفقاً؛ لتشريعات وقواعد الإدراج؛ إذا كانت الشركة مدرجة في البورصة (Chen, 2016).

وفي الأرجنتين، يتم تطبيق النموذج اللامركزي في إدارة هذه الشركات؛ حيث تمتلك كل وزارة الشركات التي تقع في مجال تخصصها، وفقاً للقانون، وتمارس الشركات أنشطتها؛ بما يحقق السياسات التي تضعها الحكومة، ويتأكد الوزير المختص لامتثال الشركة للأهداف المالية والاقتصادية عبر اجتماعات شهرية مع كل شركة. وتتكون مجالس إدارتها من مديرين تنفيذيين، ولا يتضمن مجلس الإدارة أعضاء مستقلين أو غير تنفيذيين، وهو ما يجعلها مجالس ذات مهام إشرافية أكثر من كونها مجالس إدارة؛ حيث تسيطر الحوكمة على هذه الشركات؛ لحيوية الخدمات العامة التي تقدمها، والتي يحجم القطاع الخاص عن الاستثمار فيها، ويتضح تدخل الحكومة في حق الوزير في تعديل موازنة الشركات؛ ليعضن أنها تتسق مع الأسس التي تضعها الحكومة. وحق رئيس الوزراء في التدخل في بعض الخطط التشغيلية، والقرارات المرتبطة بالإغلاق والدمج والخصخصة.

ويغيب مبدأ التنافسية والمهنية في تعيين أعضاء مجالس الإدارة، حيث يتم الاعتماد على الانتماءات الحزبية والسياسية، كما لا توجد معايير محددة؛ لترشيح أعضاء مجلس الإدارة؛ حيث يختلف من شركة لأخرى، ومن وزارة إلى أخرى، في بعض الأحيان، يحددها الوزير المشرف على الشركة، وفي البعض الآخر، يتولى رئيس الشركة هذه المهمة، وقد يتدخل رئيس الوزراء في عملية الترشيح، ويتم تعيين أقلية - فقط - من خلال عملية اختيار مفتوحة (OECD, 2018).

ويربط القانون بين مقدار ما يحصل عليه أعضاء مجلس الإدارة من مكافآت وبين أداء هذه الشركات؛ فيحق للشركات التي تحقق أرباحاً حقيقية أن تقوم بصرف مكافأة لا تزيد على 25% من إجمالي الأرباح، ولا يجوز حصول أعضاء مجالس الإدارة على مكافأة في حالة الشركات الخاسرة. وتخضع هذه الشركات لرقابة كل من وكالة التدقيق الداخلية الفيدرالية التي ترفع تقاريرها لرئيس الدولة، والمكتب القومي للمراجعة، الذي يقدم تقاريره للبرلمان، كما يوجد داخل كل شركة لجان تدقيق تتكون من ثلاثة مديرين مستقلين، وممثل عن المكتب القومي للمراجعة العامة، وممثل آخر من وكالة التدقيق الداخلي الفيدرالية (Sim et al., 2015).

وعلى الرغم من قيام الأرجنتين في عام 2016 بإنشاء مجلس الإشراف على الشركة المملوكة مهمته وضع معايير للشفافية والمشاركة ومراقبة الأداء، وتقييم جوانب الحوكمة في واحدٍ وثلاثين شركة هم عدد شركات قطاع الأعمال العام في الأرجنتين، إلا أن التطبيق أوضح عدم الالتزام ببعض مبادئ الحوكمة، وعدم تمتع الشركات بالاستقلالية التي تمكنها من الإدارة بكفاءة (Sim et al., 2015).

وفي بلغاريا، تتبني - أيضاً - النظام اللامركزي في إدارة شركات قطاع الأعمال العام؛ حيث تختص كل وزارة بإدارة الشركات التي تقع في نطاق تخصصها، ويمثل الوزير المختص بالدولة في اجتماع المساهمين، ويتولى مجلس الوزراء وضع الخطط العامة للشركات، من خلال التشريعات والقوانين المنظمة التي تحدد أنشطتها وقواعد إدارتها وملكيته. وتتبنى الشركة هذه القواعد بعد موافقة الجمعية العمومية للشركة، ويكون الوزير المختص باعتباره ممثلاً للدولة المسؤول عن تنفيذ سياسات الدولة في مجال عمل الشركة (OECD, 2019).

ويوجد داخل كل وزارة وحدات وظيفتها دعم إدارة الشركات المملوكة للدولة في أداء وظائفها، وإعداد عقود الإدارة ومتابعة تنفيذها. وتحليل الأداء الاقتصادي، والمالي للشركات المملوكة للدولة، وإعداد التقارير للوزير. وقد أسست بلغاريا عام 2019 هيئة لتنسيق الملكية تسمى "The Public Enterprises and Control Agency" مسؤولة عن تطوير ومراقبة الامتثال لسياسة للحكومة والإفصاح داخل هذه الشركات، ووفقاً لقانون التدقيق الداخلي، يجب على كل شركة إنشاء وحدات وهيئات للتفتيش والتدقيق الداخلي خاصة الشركات التي تزيد نسبة ملكية الدولة أو البلديات فيها على 50%. مهمتها التأكد من صحة ما يصدر عن هذه الشركات من بيانات مالية، والكشف عن المخالفات الإدارية والمساعدة في معالجتها، والتأكد من الاستغلال الأمثل للأموال العامة (OECD, 2020).

وتخضع الشركات البلغارية لرقابة بعض المؤسسات الخارجية منها؛ مكتب التدقيق الوطني، والوكالة العامة للتفتيش المالي. ويعد مكتب التدقيق الوطني أعلى مؤسسة تدقيق في بلغاريا؛ إذ يتكون مجلس إدارته من خمسة أعضاء يتم تعيينهم من قبل الجمعية الوطنية (البرلمان) لمدة سبع سنوات. ويقدم تقاريره إلى الجمعية الوطنية، ويكون دوره تقييم الفعالية الاقتصادية، والكفاءة الاجتماعية، وضمان الامتثال للتشريعات والقواعد الداخلية. فضلاً عن تقييم ما إذا كانت الشركة تدار بشكل اقتصادي أم لا، وتتاح تقارير المكتب الوطني للتدقيق للجميع بمجرد الانتهاء منها، وتحتوي على توصيات للشركات المملوكة للدولة في حالة وجود خلل، محدداً فيها الإطار الزمني؛ لتصحيح الخلل. وفي حالة عدم المعالجة يحق لهذا المكتب رفع تقرير بذلك إلى المجلس الوطني أو مجلس الوزراء أو الوزارة المختصة. كما يحق له فرض عقوبات إدارية بموجب قانون المشتريات العامة (OECD, 2020).

ويختلف تكوين مجلس إدارة هذه الشركات وفقاً لشكلها القانوني، ويتراوح حجم المجلس من (3 - 5) أعضاء. وفي حالاتٍ نادرة، يمكن زيادة عدد الأعضاء بعد موافقة مجلس الوزراء. ويتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة بشكلٍ تنافسي وفقاً لقانون الشركات. ومن الشروط التي يتم الاعتماد عليها عند اختيار أعضاء مجلس الإدارة؛ أن يكون حاصلاً على تعليم عالٍ، ولديه خبرة مهنية لمدة خمس سنوات على الأقل، وألا يكون سبق الحكم عليه في قضايا ذات طابع عام، وألا يكون قد أشهر إفلاسه، وألا يكون محروماً من الحصول على مثل هذه الوظيفة، وليس عضواً في مجلس الوزراء أو سكرتيراً لبلدية، ولا يشغل منصباً عاماً، ولا يقوم بمعاملات تجارية من تلقاء نفسه أو تحت اسم أجنبي. وليس شريكاً في شركات التضامن والشركات ذات المسؤولية المحدودة (OECD, 2020).

ويؤكد قانون التجارة على استقلالية مجالس إدارة هذه الشركات، في اتخاذ ما يلزم من قرارات، وتحملها المسؤولية الكاملة عنها أمام المساهمين. ويلزم القانون أيضاً أعضاء مجلس الإدارة بتقديم تقرير للوزير المختص حول الوضع المالي والاقتصادي للشركة، وما تعانيه من مشكلات وكيفية حلها. وفيما يخص تكوين مجلس الإدارة يشترط القانون أن يكون ثلث أعضاء مجالس إدارة هذه الشركات على الأقل من المستقلين. يربط نظام تقييم الأداء بين الأرباح السنوية للشركة وبين مقدار ما يحصل عليه أعضاء مجالس الإدارة من مكافآت. كما يضع حداً أقصى لها، فلا يجوز أن تتجاوز إثني عشر ضعف الحد الأدنى للراتب الشهري المحدد، ويتم تحديد المكافأة في التقرير ربع السنوي (OECD, 2020).

ولتحقيق الشفافية في عمل هذه الشركات، يتعين عليها بموجب مرسوم مجلس الوزراء الصادر في (10 يونيو 2010) إرسال البيانات المالية الربع سنوية، والسنوية لوزارة المالية. وتقوم الوزارة بإتاحة هذه التقارير للجمهور على موقعها الإلكتروني. كما تقوم الشركات بتقديم تقرير إجمالي لمجلس الوزراء في 31 أكتوبر من كل عام يتضمن مؤشرات الأداء الرئيس، وتدابير الحوكمة التي تمت في فيها ومدى الالتزام بها. ويعرض هذا التقرير على البرلمان للموافقة عليه في غضون شهرٍ واحدٍ من موافقة مجلس الوزراء عليه، ثم يكون متاحاً للجميع (OECD, 2020).

وعلى الرغم من تأكيدات السلطات البلغارية على عدم تدخل الحكومة في العمليات اليومية للشركات المملوكة للدولة، إلا أنه من الناحية الواقعية، فإن وجود الدولة كمالك مسيطر ووحيد في بعض الأحيان يجعلها تتحكم في الأعمال التشغيلية للشركة المختلفة، كما أن تدخل الوزارة المختصة في أعمال مجالس الإدارة يحد من استقلاليتها في بعض القرارات التي ترتبط بالتوظيف والعزل لمديري هذه الشركات؛ إذ يتم تغييرهم مع الدورات الانتخابية، بصرف النظر عن أدائهم ومهاراتهم (OECD, 2020).

ورغم حرص بلغاريا على الفصل بين مناصبي المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة؛ حيث يتم تعيين الأول من قبل أعضاء مجلس الإدارة. ويتم إبرام عقد إدارة بين الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة نيابةً عن الشركة. ولكن من الناحية الفعلية، يوجد نقص في الحدود الواضحة بين أدوار مجالس الإدارة في هذه الشركات والوزارات التنفيذية؛ مما يسمح بشكل رئيسي للحكومة بتوسيع حقوق الملكية للشركات المملوكة للدولة دون قيود، كالسيطرة على معاملات الشركات، والتدخل في الأعمال التشغيلية اليومية (OECD, 2020).

وقد تبين وجود تأثير سلبي لتكوين مجلس الإدارة على الأداء المالي لمعظم الشركات المملوكة للدولة؛ حيث إن معظم المديرين التنفيذيين مرتبطون سياسيًا بالحزب الحاكم. فوفقاً لدراسة أجريت على ثلاثين شركة مملوكة للدولة تم إعادة هيكلتها؛ مثل ممثلو الحكومة والإدارات الإشرافية 80% في المائة من أعضاء مجلس الإدارة، ولم يكن هناك سوى ثمان من الشركات؛ لديها مديرون دون معرفة فنية أو حكومية. كما تم تعيين كبار المديرين مباشرةً من قبل الحكومة في واحد وعشرين من أصل ثلاثين شركة اشتملت عليها الدراسة (Chen et al., 2008).

آليات إعادة الهيكلة الإدارية في الخبرة الدولية

ترتبط هذه الآليات بكيفية إدارة هذه المنظمات، وما يحدث من تغييرات في المنظمة تؤدي إلى تغيير في أسلوب الإدارة وطريقتها؛ فالتغيير في هيكل الملكية ودخول قطاع خاص كشريك؛ يترتب عليه -بالتأكيد- تغيير في أسلوب الإدارة وفي الأهداف ذاتها نتيجةً لدخول مستثمرين آخرين غير الدولة من القطاع الخاص، ومن ثم يؤدي؛ لتقليل التدخل الحكومي والسماح بإدارة هذه الشركات بصورة أكثر كفاءة وفقاً لأهداف اقتصادية، ولكن الممارسة الواقعية لتلك الآلية، سواء بالخصخصة أو بالإدراج بالبورصة.

توسيع قاعدة الملكية هو؛ إتاحة الفرصة للمستثمرين من القطاع الخاص للاستثمار في هذه الشركات، فيصبح هيكل ملكيتها يجمع ما بين الدولة والقطاع الخاص، وهو ما يسمى بالملكية المختلطة. وظهرت هذه الآلية نتيجة للربط بين انخفاض أداء شركات قطاع الأعمال العام، وبين سيطرة أو احتكار الدولة للملكية هذه الشركات؛ فملكية الدولة الكاملة لهذه الشركات لا تجعلها تعمل وفقاً لآليات السوق، فعادة ما تحظى بحماية الدولة لمنعها من الإفلاس عبر منحها عدداً من المزايا منها الإعفاء الضريبي وخفض سعر المواد الخام (Astami et al., 2010).

وبالتالي، كان التوجه نحو إدخال القطاع الخاص في هيكل ملكية هذه الشركات لتتشابه طرق إدارتها مع القطاع الخاص. فتمتكن من حل العديد من المشكلات التي تؤثر سلباً على أدائها. ويتم إدخال القطاع الخاص في هيكل ملكية هذه الشركات من خلال آليتين هما «الخصخصة» و«الإدراج في البورصة».

وفيما يلي، عرض لهاتين الآليتين، ونماذج لخبرات بعض الدول في كل آلية:

الخصخصة

تهدف إلى زيادة رأس المال الخاص الموجه لتطوير البنية التحتية وتخفيف العبء المالي على الموازنة العامة. وتحسين جودة الخدمة وخفض أسعار السلع والخدمات، وتلجأ الدول إلى الخصخصة لزيادة كفاءة الإنتاج؛ حيث تتمتع المؤسسات المملوكة للقطاع الخاص بحافز أكبر للإنتاج بأقل تكلفة، وابتكار منتجات جديدة، ومراقبة عملية الإنتاج بشكل أفضل. كما تساعد في حل مشكلة الديون حيث قد تلجأ إليها الدولة في حالة الشركات ذات الأداء الضعيف.

ومن أهم تعريفات الخصخصة أن لها بعدين الأول: معاملات مالية يقصد بها بيع الأصول إلى القطاع الخاص. والثاني إداري؛ ويقصد به نقل سلطة اتخاذ قرار تخصيص الموارد من الحكومة إلى السوق. أو هي: البيع المتعمد لأصول الشركات المملوكة للدولة لوكلاء اقتصاد خاص، وقد يكون هذا البيع كلياً أو جزئياً. وتتنوع طرق الخصخصة من دولة إلى أخرى؛ حيث تلعب طبيعة النظام السياسي والاجتماعي للدولة دوراً جوهرياً في تحديد نطاقها بين الخصخصة الكلية والجزئية وآلياتها المتبعة (Samphantharak, 2019).

ومن أبرز آليات الخصخصة: الرد، والبيع للموظفين، وبيع الأصول أو حقوق الملكية، وبالنسبة إلى الرد، قد تضطر الدولة في ظروف ما سياسية أو اقتصادية لسلب بعض الأفراد بعض الأصول خلال فترة زمنية (التأميم) كما حدث في

بعض دول أوروبا الشرقية أو في بعض الدول النامية بعد الثورات، ثم تعيد هذه الشركات مرةً أخرى لأصحابها. وأما البيع للموظفين، ففي بعض الأحيان، تلجأ بعض الدول لهذه الآلية خشيةً من معارضة العاملين في هذه الشركات للخصخصة. فتمنحهم بطاقات مجانية أو مقابل مبلغ زهيد يستطيعون من خلالها شراء حصص من هذه الشركات، وقد انتشر تطبيق هذه الآلية - أيضاً - في دول أوروبا الشرقية خاصةً في الشركات التي تعاني من أوضاع اقتصادية سيئة. وتحتاج أن تتحول هذه الشركات إلى اقتصاد السوق (Ahmad, 2011).

وتعتمد آلية بيع الأصول أو حقوق الملكية مقابل مبلغ مالي على شكلين: البيع لمستثمر رئيس أو شركة محددة، والبيع من خلال الأسهم. وبالنسبة إلى البيع لمستثمر رئيس، عادةً ما يطبق هذا النوع في عمليات بيع الأصول الصغيرة نسبياً. ويؤخذ على هذه الآلية غياب التنافسية، والشفافية فقد تؤدي للاحتكار، كما تتدخل اعتبارات المحسوبية والقرابة وهو ما يؤثر بشكل سلبي على البورصة. ولكن يميزها السرعة. وثانياً: البيع عبر طرح الأسهم العامة، ويرتبط هذا النوع بالأصول كبيرة الحجم. ورغم ارتفاع تكلفة هذا النوع، وطول مدته إلا أنه يتسم بوجود قدر كبير من التنافسية والشفافية. (Ahmad, 2011).

ويختلف نطاق الخصخصة من دولة لأخرى وفقاً لخصائص النظام السياسي. ففي جورجيا: قامت الدولة بخصخصة أغلبية الشركات بما فيها الموانئ والمطارات والمياه في الفترة من عام 2004 إلى عام 2011، وذلك لضمان تحقيق المصلحة العامة على المدى الطويل، وكفاءة عوائد الاستثمار؛ حيث كان الفساد يسود أغلب هذه الشركات، وكان السياسيون يتعاملون معها باعتبارها ملكية خاصة، وكانت قراراتهم تعبر عن مصالحهم الشخصية. وانعكس -ذلك- سلباً على أدائها، وغابت المهنية في تعيين العاملين والقادة فيها، وسادت الاعتبارات السياسية، كما أقحم السياسيون هذه الشركات في عقود مرهقة سببت خسائر ضخمة (Gilauri, 2017).

ميزت جورجيا بين نوعين من الشركات عند الخصخصة: الشركات الاستراتيجية، والشركات غير الاستراتيجية، فقد استثنيت النوع الأول من الشركات من الخصخصة الكلية، وذلك لاعتبارات جيوسياسية. وقامت الحكومة باتخاذ عدد من المبادرات؛ لضمان تحسين الشركات التي لم تتم خصخصتها بالكامل، حيث طبقت نظام الخصخصة الجزئية، من خلال عقود B.O.T على هذه الشركات ذات الطبيعة الاستراتيجية التي لا يجوز بيعها بشكل كامل لأهميتها الجيوسياسية، فعلى سبيل المثال، لم تتم خصخصة هيئة السكة الحديدية بشكل كلي لأهميتها الجيوسياسية، حيث تعتمد دولة أرمينيا المجاورة لها على خطوط السكة الحديد الجورجية في أغلب وارداتها. وبالتالي، فإن سيطرة مستثمر خاص قد يستغلها سياسياً ويؤدي إلى نشوب صراع في المنطقة، وكذلك الحال بالنسبة لشركات الغاز، فكل احتياجات أرمينيا من الغاز يتم توفيره، من خلال شركة الغاز الجورجية (Gilauri, 2017).

وكانت الشراكة هي البديل الآخر الذي لجأت إليه الحكومة الجورجية لتحسين أداء الشركات ذات الطبيعة الاستراتيجية، فأُسست الحكومة في عام 2010 صندوقاً للشراكة مهمته مساعدة القطاع الخاص للاستثمار في مشروعات البنية التحتية، ويمتلك هذا الصندوق حصة كبيرة من أسهم هذه الشركات، ويستخدم الأرباح الموزعة أو عائدات الخصخصة لتطوير البنية التحتية للشركات ذات الطبيعة الاستراتيجية بالتعاون مع القطاع الخاص (Gilauri, 2017).

وأما بالنسبة للشركات غير الاستراتيجية؛ فقد تبنت نظام الخصخصة الكلية واعتمدت على المزادات العلنية في عروض الخصخصة. وقامت جورجيا بتطبيق الخصخصة الكلية من خلال خمس خطوات:

- أولاً: استبدال مديري الشركات الحاليين بمديرين جدد مؤقتين مهمتهم التمهيد لعملية الخصخصة وإعادة الهيكلة، فتضمن عدم وجود مقاومة لعملية الخصخصة، وقامت بالربط بين مكافأة الفريق المؤقت الذي يتولى عملية الخصخصة والقيمة الكلية لعملية الخصخصة، وهو ما يضمن بذل الفريق الجديد لأقصى جهد ممكن لنجاح عملية الخصخصة.
- ثانياً: لتقوية وضع الحكومة في عملية التفاوض مع المستثمر الخاص حرصت الدولة على التخلي عن العمالة الزائدة، وتسريح العمالة التي تم تعيينها وفقاً لاعتبارات غير مهنية كالوساطة والمحسوبية.
- ثالثاً: وضع إطار تنظيمي وضوابط للشركات التي ستتم خصخصتها مستقبلاً فيما يخص الموردين والعلماء والتزاماتهم على المدى المتوسط، بما يضمن أن تظل الحكومة على دراية وفهم بما يحصل في هذه الشركات بعد الخصخصة، وألا يقوم المالك الجديد للشركة بممارسة الاحتكار.
- رابعاً: صياغة وثائق الخصخصة واتفاقياتها بالاستعانة بشركات استشارية حسنة السمعة تساعد في وضع مختلف الجوانب المالية والقانونية المرتبطة بالخصخصة. وحرصت الحكومة في عقود الخصخصة على ألا

يقتصر العقد فقط على شروط الاتفاق نفسه، وإنما توضيح الالتزامات الاستثمارية للمالك الجديد في (5-7) سنوات قادمة، والسعي إلى تحقيق التوازن بين تحقيق مصلحة المستثمر الخاص، من خلال توفير فرص استثمارية جذابه له، وتعظيم القيمة الطويلة المدى للدولة.

- خامساً: الحرص على التنافسية من خلال الترويج الجدي لعملية الخصخصة، ووجود قائمة من المستثمرين تتضمن على الأقل إثنين، والفحص الدقيق لمقدمي العطاءات (Gilauri, 2017).

ورغم ما يوجه من انتقادات لعملية الخصخصة في جورجيا، خاصة فيما يتعلق بعدم مراعاة البُعد الاجتماعي وتسريح عدد كبير من العمالة التي لم يتم تعيينها على أسس سليمة. إلا أنه يمكن القول: أن عملية الخصخصة في جورجيا كانت ناجحة لأسباب عديدة، منها: تنوع المعايير التي اعتمدت عليها في اختيار المستثمر؛ حيث لم تكن المعايير الكمية المتمثلة في السعر الأعلى هو المعيار الوحيد؛ بل اعتمدت على معايير أخرى منها: نقل المعرفة، والفرص الاستثمارية التي يقدمها المستثمر مستقبلاً. وكذلك -أيضاً- حسن اختيار المستثمرين، مما ساعد على قيامهم بالوفاء بالالتزامات المفروضة عليهم في عقود الخصخصة، خاصة المتعلقة بضخ استثمارات جديدة بعد مدة زمنية معينة نتيجة الأرباح التي حققوها ومن ثم تحويل الشركات التي تمت خصخصتها من شركات متعثرة إلى شركات منضبطة مالياً وإدارياً، وأصبحت تتميز بالكفاءة والفاعلية.

ويضاف إلى ما سبق، رضا المستفيدين وعملاء هذه الشركات عن طبيعة الخدمات المقدمة. ولم تعد الشركات التي تمت خصخصتها في حاجة إلى الإعانات الحكومية، واتبعت المهنية والكفاءة في تعيين القادة والمديرين، ومنها من أصبح شركات دولية.

وفي البرازيل، تمت خصخصة عديد من الشركات المملوكة؛ لتقليل دور الدولة في الاقتصاد، وتشجيع القطاع الخاص؛ وحل مشكلات عدم الكفاءة، وتوجيه عائدات الخصخصة لتخفيف الديون المالية لباقي الشركات. وقد وجدت الحكومة البرازيلية أساساً دستورياً شجعها على الخصخصة؛ حيث حدد الدستور المنطق وراء تدخل الدولة في الاقتصاد وهو تحقيق الأمن القومي والمصلحة العامة. وإذا لم يكن هدف أي شركة مرتبطاً بذلك، يحق للحكومة أن تضع يدها عن هذه الشركات أو تطرحها للخصخصة. وتفرق الحكومة البرازيلية بين مستويين من الخصخصة ليس وفقاً لطبيعة الخدمة التي تقدمها، وإنما وفقاً لمعيار الملكية المباشرة وغير المباشرة للدولة. ويتضمن الأول: الشركات المملوكة مباشرة للحكومة، حيث يتم بيع حصة الحكومة فيها وتحويلها إلى شركة قطاع خاص، ويتضمن الثاني: تصفية أو سحب الاستثمارات، وتتم في الشركات المملوكة بصورة غير مباشرة للدولة وتسيطر عليها شركات أخرى غير المملوكة للدولة (OECD, 2020).

أنشأت البرازيل «مجلس الاستثمار في برنامج الشراكة The Council of Partnership Program Investment»، وهو المجلس المسؤول عن الموافقة على عمليات الخصخصة، ويضم في عضويته رئيس الجمهورية، ورئيس الوزراء، ووزراء الاقتصاد، والمناجم، والبنية التحتية، والبيئة، والتنمية الإقليمية، والطاقة، والمدير التنفيذي لبنك التنمية الاقتصادية والاجتماعية. ويقوم المجلس بعمل دراسة للسوق، ودراسة فنية للشركة لتحديد أي الخيارات أفضل لحل أزمة الشركة. وفي حال كانت الخصخصة هي الخيار الأفضل، يتم إدراج الشركة فيما يعرف بالبرنامج الوطني لسحب الاستثمارات من الأصول العامة، ويعين البنك الوطني للتنمية منسقاً ومديراً لعملية الخصخصة يقوم بعمل دراسات هيكلية، وتقييم الشركة، ويوضح أسباب الخصخصة، وكيفية، ونطاقها، وسبل البيع. ولا بد من الحصول على موافقة مؤسسة التدقيق العليا، وأخذ رأي المساهمين وعمل جلسة للاستماع الجماهيري في المدينة التي يوجد بها المقر الرئيس للشركة ويستطيع أي شخص التعليق (OECD, 2020).

ويشترط حصول الحكومة على تفويض من البرلمان فيما يخص عمليات الخصخصة في الشركات التي لا ترتبط بالأمن القومي، وللبرلمان الحق في إلغاء أي قرار للخصخصة من خلال التصويت، وتخضع عمليات الخصخصة لمراقبة وحدة المراجعة الخارجية في البرلمان، وكذلك الإصلاحات القانونية التي تحتاجها الخصخصة. وسمحت البرازيل للمستثمر الأجنبي كل أسهم هذه الشركات بعد أن كانت النسبة 40% فقط من الأسهم للشركة. ولضمان دعم وتأييد العاملين لبرنامج الخصخصة سمحت الحكومة لهم بامتلاك 10% على الأقل. وكانت المزادات العامة حيث تم تحديد الحد الأدنى لسعر المزاد من خلال شركات تقييم خارجية هي الآلية الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في خصخصة هذه الشركات (OECD, 2020).

وحرصت البرازيل على ألا تتم خصخصة الشركات بشكل كلي، وإنما تحتفظ الحكومة بنسبة من الأسهم تمكنها من التأثير الجوهري في قرارات الشركات، وهو ما حد من إمكانية عمل هذه الشركات، وفقاً لنظام السوق والتنافسية، وفي الوقت نفسه، تتدخل في صياغة اللوائح الداخلية لها بما يضمن عدم سيطرة مستثمر واحد على قرارات الشركة (Lin et al., 2020).

وفي الصين، أثرت طبيعة النظام السياسي على نطاق الخصخصة فيها. فقد كان أهم مبادي الحزب الشيوعي لسنوات طويلة هو استمرار ملكية وسيطرة الدولة على الشركات المملوكة لها باعتبارها الأداة الجوهرية؛ لتحقيق العدالة الاجتماعية. ويعتبر مصطلح الخصخصة من المصطلحات غير المقبولة سياسيًا واجتماعيًا، ولذلك لم يستخدم، واستخدمت في المقابل مصطلحات مثل التحول في الملكية Ownership Transformation، أو إعادة الهيكلة Restructuring وكان الهدف الرئيس لخصخصة بعض الشركات هو توفير بعض الموارد المالية للشركات، وتوجيه عائدات الخصخصة لسداد ديون باقي الشركات. وفي عام 1997، تبني الحزب الشيوعي "سياسة الحفاظ على الكبير وترك الصغير" "Keeping the Large and Letting Go of the Small" ونتيجة لها حددت الحكومة نطاق الخصخصة في الشركات المملوكة وفقًا لمعيارين: (Zeng & Tsai, 2011).

- أولاً: حيوية وأهمية المجالات التي تعمل فيها، فصنفت الشركات إلى ثلاثة أشكال: شركات تمتلكها الدولة بنسبة 100% وتسيطر عليها وتحرص على زيادة الاستثمار فيها، وهي الشركات التي تعمل في الصناعات الحيوية، ومن ثم محظور بيعها للقطاع الخاص أو الأجانب. وتعمل في مجال سبع صناعات تشمل الدفاع وتوليد الطاقة والاتصالات والنفط والبتروكيماويات، والفحم، والطيران المدني، والشحن. وشركات تمتلك الحكومة حصة مهيمنة أو نسبة مشروطة تضمن استمرار سيطرة الدولة عليها، حتى لو اضطرت إلى تخفيض حصتها في أي وقت. كالشركات التي تعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات والمواد الكيميائية والمعادن. وهذه الشركات يمكن خصخصتها بشكل جزئي عن طريق بيع جزء صغير من أصولها لغير الدول. وشركات تمتلك الحكومة حصة تمكنها من التأثير، ومن الممكن تخفيض هذه الحصة وبيعها مثل؛ شركات التجارة، والاستثمار، والطب، والبناء (Mattlin, 2007).

- ثانيًا: حجم الشركات. وتنقسم الشركات وفقًا لذلك لثلاثة أنواع؛ كبيرة تسيطر عليها الحكومة وعادة ما يكون مجال عملها الصناعات الاستراتيجية واحتفظت الحكومة بملكيتها، ومتوسطة وصغيرة خففت الدولة من قيودها عليها، وسمحت بتغيير نظام الملكية فيها (Estrin & Pelletier, 2018).

ويؤخذ على النموذج الصيني في الخصخصة غياب التنافسية في كثير من عمليات الخصخصة؛ حيث يتم اختيار مستثمر خاص بشكل مباشر دون تنافس يضمن فوز صاحب العرض الأفضل لكن المعيار أن يتوافق هذا المستثمر مع مبادئ الدولة، والاعتماد على نظام الخصخصة الجزئية التي اقتصر ت على المجالات غير الحيوية. واستمرار سيطرة الدولة على ما يقرب 40% من حقوق الملكية المباشرة كأكثر مساهم. وأثرت طبيعة النظام السياسي على آليات الخصخصة، حيث أعطت الحكومة الصينية الأولوية للموظفين في امتلاك نسبة من أسهم الشركات التي خصصتها، وسمحت لهم في شراء ما يريدون من الأسهم بأسعار أقل من أي مستثمر خارجي (Lin et al., 2020).

وفي سنغافورة، لم يكن توجه الحكومة نحو خصخصة بعض الشركات المملوكة لها هدفه توفير موارد مالية، أو تقليل خسائر هذه الشركات حيث كانت تعمل بشكل جيد وتحقق أرباحًا، وإنما جاء استجابة للضغوط العامة التي طالبتها بتقليل دور الحكومة في الاقتصاد، وزيادة قدرة هذه الشركات على المنافسة وتجهيزها لتكون قوة اقتصادية عالمية، وتعزيز سوق الأوراق المالية (Bhakti, 2014).

ويسمى نموذج سنغافورة في الخصخصة "بالخصخصة المتجددة" "Rolling Privatization" حيث تنسحب الحكومة من بعض الأنشطة الاقتصادية لتمويل أنشطة أخرى استراتيجية جديدة ثم تنسحب لتمويل غيرها (Sim, 2011).

بدأت سنغافورة برنامج خصخصتها لشركات قطاع الأعمال العام في منتصف ثمانينيات القرن العشرين. وقد وضعت وزارة المالية ضوابط للخصخصة تلزم بها جميع الشركات الخاصة والحكومية، ومنها: اقتصر استثمار الحكومة على الصناعة ذات الأولوية التي تتطلب تواجد الحكومة، ولا يستطيع القطاع الخاص الاستثمار فيها نتيجة لعدم توافر المال أو الإدارة المؤهلة للقيام بذلك. يحق للحكومة بيع جزء من حصتها في أسهم الشركات التي لا تتطلب سيطرة فعالة للحكومة عليها من خلال البورصة، مع احتفاظ الحكومة بالسيطرة على الشركات الحيوية للمصلحة الوطنية (Besey, 2003).

ولتحقيق ذلك، تم إنشاء ما يعرف بلجنة تجريد القطاع العام (PSDC) في يناير 1986 التي قامت بفحص 99 من الشركات المرتبطة بالحكومة، وأوصت بخصخصة 17 شركة بشكل كلي، و9 شركات بشكل جزئي. وتعتبر خصخصة الملكية ويقصد بها بيع الأسهم أو الأصول، وخصخصة الإنتاج أي شراء الحكومة للسلع والخدمات بدلاً من تصنيعها، وخصخصة

التمويل حيث الاعتماد على الرسوم التي يدفعها المستهلكون بدلاً من الإيرادات الضريبية لتمويل العمليات، هم أبرز الطرق التي اعتمدت عليها سنغافورة في الخصخصة (Bhakt, 2014).

الإدراج في سوق الأوراق المالية

يُعد الإدراج في البورصة أحد الصور؛ لتوسيع قاعدة الملكية؛ حيث يتم طرح أسهم الشركات في البورصة عبر عدد من الآليات أبرزها الاكتتاب العام، وذلك بعد التأكد من تطبيق متطلبات الإدراج وأبرزها تطبيق مبادئ الحوكمة والإفصاح. وتلجأ الدولة لهذه الآلية كنوع من توفير رأس مال مقابل الأسهم التي يتم طرحها لسداد ديونها. ومن مزايا هذه الطريقة تعزيز ممارسات الحوكمة؛ حيث يشترط وجود مراقبين من الخارج بالإضافة إلى وجود شرط مسبق هو التزام هذه الشركات بالحوكمة كشرط مسبق للإدراج في البورصة. ومع نهاية التسعينات وبداية القرن الواحد والعشرين، بدأت حكومات عديدة من الدول، خاصة الدول الأعضاء في منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) في إدراج عديد من الشركات المملوكة للدولة في سوق الأوراق المالية، من خلال العطاءات العامة أو من خلال البيع لمستثمر رئيسي.

ففي جورجيا: كان الإدراج في البورصة هو البديل الآخر للخصخصة الكلية في جورجيا بالنسبة للشركات ذات الطبيعة الاستراتيجية، حيث طرحت بعض أسهم للسكة الحديد وشركات الغاز والبتروك في البورصة (Gilauri, 2017).

وفي البرازيل: كان الإدراج في البورصة إحدى أدوات الخصخصة الجزئية التي اتبعتها الحكومة، فمن بين 46 شركة مملوكة بشكل كامل أو تمتلك الدولة حصة الأغلبية فيها كانت ست شركات فقط منها مدرجة في سوق الأوراق المالية (OECD, 2020).

وارتبط الإدراج في البورصة في البرازيل بعدد من قضايا الفساد، فعلى عكس ما هو منتظر من الإدراج في البورصة؛ حيث من المفترض أن تزداد الشفافية والمساءلة وبالترتبة يقل الفساد. فقد ارتبط الإدراج في البورصة في البرازيل بأكبر قضايا فساد، منها على سبيل المثال ما حدث مع عملاق النفط البرازيلي شركة Petrobras، وهي شركة تسيطر عليها الدولة وأسمها مدرجة محلياً. وفي بورصة نيويورك للأوراق المالية، كانت تعد - سابقاً - نموذجاً دولياً لإدارة الشركات القوية، لكن تدخل الحكومة في خفض سعر البتروك بأقل من الأسعار العالمية لمواجهة التضخم التي كانت تعانيه البلاد مما جعل الشركة تتكبد خسائر فادحة وتقليص استثماراتها الأهلية. كما ارتبط اسم هذه الشركة بأكبر فضيحة فساد في تاريخ البرازيل حيث قام الحزب العمال الحاكم بتعيين العديد من المديرين التنفيذيين في هذه الشركة، وهو ما كان وسيلة للفساد؛ حيث تم التلاعب بالعطاءات وتقديم الرشاوي. ووصل حجم خسائر الشركة نتيجة للفساد إلى ما يقرب من 2 مليار دولار (Milhaupt & Pargendler, 2017).

وفي الصين: أنشأت الحكومة في عام 1993 سوقين للأوراق المالية في شنتشن وشنغهاي استجابة لقرار الحزب الشيوعي بإدراج بعض الشركات المملوكة للحكومة في البورصة وبلغت القيمة السوقية للشركات المملوكة للحكومة التي أدرجت في البورصة نحو 52% من القيمة السوقية لهاتين البورصتين (Rutkowski, 2014) واعتمدت الحكومة على الاكتتاب العام في طرح الأسهم القابلة للتداول، وشكلت لجنة لفحص ملفات المتقدمين للاكتتاب العام (Lin et al., 2020).

وقد أدت سياسية التحرير الاقتصادي إلى زيادة في أعداد الشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية، ففي دراسة تناولت خمساً وثلاثين شركة من الشركات المدرجة في سوق هونج كونج للأوراق المالية، وتوصلت الدراسة إلى أن أوضاع هذه الشركات قد تحسنت بعد إدراجها في البورصة والسماح للأجانب بشراء حصص فيها.

وفي سنغافورة: لجأت الحكومة للإدراج في البورصة، من خلال العطاءات العامة، وبدأت سنغافورة في عام 1974 بتحويل الشركات المملوكة للدولة إلى شركات مساهمة، وأدرجت أسهمها في سوق الأوراق المالية. كما أصدرت سنغافورة في 2001 ما يُعرف بـمُدونة حوكمة الشركات كأحد المتطلبات التي تلتزم بها الشركات المدرجة في البورصة (Rutkowski, 2014).

أما الهند: أدت السياسة الصناعية الجديدة التي طبقت في يوليو 1991 إلى إدراج العديد من هذه الشركات في سوق الأوراق المالية، بعد التأكد من أنها تتبع متطلبات الإدراج في البورصة؛ بما في ذلك لوائح الإفصاح والحوكمة وتعيين المديرين المستقلين والمكافآت المستقلة ووجود لجان المراجعة (Khanna, 2017).

وقد زاد عدد الشركات المدرجة في البورصة من ثلاث شركات في عام 1970 إلى تسع وخمسين شركة في عام 2000، ثم انخفض في عام 2008، ليصل إلى اثنين وخمسين شركة. وتعتبر 6 من أفضل 20 شركة مدرجة في البورصة في سنغافورة شركات مملوكة للدولة وتمثل نحو 25% من رأس مال سوق الأوراق المالية ككل. كما تمثل أسهم شركات قطاع الأعمال العام نحو 37% من قيمة سوق الأسهم السنغافوري (Sim, 2011).

نتائج وتوصيات الدراسة

نتائج الدراسة

- تتنوع المسميات والمصطلحات التي تطلق على قطاع الأعمال العام، كما يختلف نطاق ما يقع تحت مظلته من مؤسسات من دولة لأخرى. لكن يظل وجود هذا القطاع، وحيوية المجالات التي يعمل بها سمة مشتركة بين معظم دول العالم.
- ليس بالضروري ان تتجه المنظمة لإعادة الهيكلة عندما تواجه مشكلة، بل قد تكون إعادة الهيكلة نهج دائم تتبعه المنظمة كآلية للتطوير المستمر بما يمكنها من التكيف مع التطور الذي يحدث بالبيئة المحيطة بها، فيجعلها قادرة على البقاء والمنافسة.
- المعيار الحقيقي لإدارة هذه الشركات بشكل فعال هو مقدار ما تتمتع به جهة الإدارة من استقلالية، بما يجعلها قادرة على اتخاذ القرارات التي تحقق أهدافها، وقد أوضحت لنا الخبرة الدولية ان توحيد هذه الشركات تحت إشراف وإدارة كيان متخصص ومستقل له آثار إيجابية على أداء هذه الشركات. وهو ما توضحه تجربة "نيماسك" في سنغافورة حيث تمتعت بقدر كبير من الاستقلالية بما جعلها تحقق طفرة في أدائها وحولتها لقوة اقتصادية عالمية.
- تعتبر الخصخصة وتوسيع قاعدة الملكية من أبرز الآليات المتبعة في إعادة هيكلة قطاع الأعمال العام، نتيجة للربط بين ملكية الدولة الكاملة لهذه الشركات وانخفاض أدائها. لذا فإن وجود القطاع الخاص في هيكل ملكية هذه الشركات قد يكون سبباً في تحسين إدارتها، كما قد يخلصها من مشكلات عديدة ارتبطت بتفرد الدولة بملكيتها.
- يعكس الواقع العملي وجود تفاوت كبير في نتائج تطبيق آليات إعادة الهيكلة في الدول المختلفة، وذلك وفقاً لطريقة وبيئة التطبيق. ومن ثم لا يمكن الجزم بوجود آلية محددة لحل مشكلة ما، فالبيئة الداخلية والخارجية تؤثر على طريقة عمل هذه الشركات وفعالية تطبيق آلية إعادة الهيكلة.

توصيات الدراسة

- ضرورة الفصل الحقيقي بين الملكية والإدارة: فعادة ما تكون الدولة المالك المسيطر لهذه الشركات، ومن ثم تستخدمها؛ لتحقيق أهداف سياسية واجتماعية بشكل يجعلها تحيد عن الأهداف الاقتصادية التي أنشئت لأجلها؛ مما يؤثر سلباً على أدائها ويجعلها مكبلة بالديون، ومن ثم فإن ترك مهام الإدارة إلى جهة أو كيان واحد يتمتع بدرجة كبيرة من الاستقلالية؛ ومفوض لمجلس إدارته كافة الصلاحيات التي تمكنه من تحقيق الأهداف، ويعتمد على المهنية في تعيين أعضائه، ويربط بين تحقيق الأهداف ومقدار المكافأة التي يحصل عليها مديري ومسؤولي هذا الكيان..
- عدم وضع نموذج واحد للخصخصة يطبق على جميع الشركات، فنطاق خصخصة هذه الشركات يرتبط بمدى حيوية المجالات التي تعمل فيها، وحجم ملكية الدولة فيها، فليست كل الشركات تصلح للخصخصة الكلية.
- الالتزام الحقيقي بتدابير الحوكمة من شأنه ان يساعد هذه الشركات على التخلص من العديد من المشكلات التي تواجهها، حيث يضمن التطبيق الجاد لمبادئ الحوكمة الشفافية في عمل هذه الشركات بما يمكن من مساءلتها، ويقلل من فرص الفساد. ويضمن المهنية في تعيين أعضاء مجالس الإدارة، وحيادية هذه الشركات وبعدها عن الاستغلال السياسي.

المراجع

أولاً - مراجع باللغة العربية:

- إبراهيم، أسامة محمد عبد العزيز. (2013). «أثر حوكمة الشركات على الأداء الفعلي بالتطبيق على الشركة القابضة للنقل البحري والبري»، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، جامع عين شمس: كلية التجارة، عدد 3، ص ص602-654.
- المبيض، علي محمود علي. (1995). «تقييم استراتيجيات تخفيض العمالة الفائضة بقطاع الأعمال العام في ظل التحول للخصخصة: دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال العام للصناعات الهندسية»، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، جامعة عين شمس: كلية التجارة، عدد 2، ص ص1591-1650.
- خطاب، عائدة سيد. (1994). «تقييم استراتيجية إعادة الهيكلة العمالة بقطاع الأعمال العام: دراسة تطبيقية على قطاع الغزل والنسيج»، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، جامعة عين شمس: كلية التجارة، عدد 2، ص ص509-592.
- عبد الله، أحمد عاشور. (2017). «آليات وسبل إصلاح قطاع الأعمال العام في جمهورية مصر العربية»، سلسلة قضايا التخطيط والتنمية، المعهد القومي للتخطيط، رقم 278، ص 8.

ثانياً - مراجع باللغة الإنجليزية:

- Abramova, Alexander, et al. (2017). "State-Owned Enterprises in the Russian Market: Ownership Structure and their Role in The Economy", **Russian Journal of Economics**, Vol. 3, p. 4.
- Amboka, Beverlyne Oniusula. (2012). "Organizational Restructuring as a Strategic Approach to Performance by Safaricom Limited", **Unpublished Master of Business Administration**, University of Nairobi: School of Business, p. 1.
- Astami, Emta W. et al. (2010). "The Effect of Privatization on Performance of State-Owned Enterprises in Indonesia", **Asian Review of Accounting**, Vol. 18, Issue 1, p. 6.
- Balbuena, Sara Sultan. (2014). "State-Owned Enterprises in Southern Africa: A Stocktaking of Reforms and Challenges", **OECD Corporate Governance Working Papers No. 13**, available at: <https://www.oecdilibrary.org/docserver/5jzb5zntk5r8en.pdf?expires=1611932691&id=id&accname=guest&checksum=8CA9BEF659B02D5CABAC68392B034275>, accessed at: 8/3/2021, p. 9.
- Balogun, Julia. (2007). "The Practice of Organizational Restructuring: From Design to Reality", **European Management Journal**, Vol. 25, No. 2, pp. 81-91.
- Besey, Teo. (2003). **Privatization and Contracting Out Trends in Singapore**, Development Bank of Japan: Representative Office in Singapore, available at: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.202.2764&rep=rep1&type=pdf>, . Accessed at: 18/5/2021, p.6.
- Bhakti, Dwi P. (2014). "Singapore's Experience in SOEs Reform: Lesson Learned for Indonesia's Privatization", **SSRN Electronic Journal**, Available at: https://www.researchgate.net/publication/314384005_State-Owned_Enterprises_in_Singapore_Historical_Insights_into_a_Potential_Model_for_Reform/citation/download, accessed at 3/2/2021, p. 27.
- State Government of India: Enterprises of State-Owned Restructuring 8, Bose, Suvendu. (2011). Problems, Prospects and Lessons Learnt, **Vikakpa**, Vol. 36, No. 3, pp. 47-61.
- Chen, Christopher C. H. (2016). "Solving the Puzzle of Corporate Governance of State-Owned Enterprises: The Path of Temasek Model in Singapore and Lessons for China", **Northwestern Journal of International Law and Business**, Vol. 36, No., 2, p. 319.
- Chen, Gongmeng, et al. (2008). "The Efficiency and Profitability Effects of China's modern Enterprise Restructuring Programme", **Asian Review of Accounting**, Vol. 16, No. 1, p. 76.

- Crisan, Daria & McKenzie, Kenneth J.(2013). "Government-Owned Enterprises IN Canada", School of Public Policy, **SPP Rescearch Papers**, Vol. 6, Issue 8, pp. 1-2.
- Eric, Dejan.(2013). **Restructuring of Public Enterprise as Source of Increasing Competitiveness in Serbia and South Eastern Region**, available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/79431311.pdf>, accessed at 12/9/2019, pp. 2-5.
- Estrin, Saul & Pelletier, Adeline. (2018). "Privatization in Developing Countries: What are the Lessons of Recent Experience?", **The World Bank Research Observer**, Vol. 33, No. 1, p.476.
- Huse, Edger F.(1980). **Organization Development Change**. 2nd Ed., N.Y: West Publishing Co., p. 6.
- Jones, L. R. (2010). "Restructuring Public Organizations in Response to Global Economic and Finanical Stress", **International Public Management Review**, Vol. 11 , Issue 1, pp. 1-14.
- Kane, Korin. (2017). **Size and Sectoral Distribution of State Enterprises Main Findings of the Latest Review**, available at: https://www.oecd.org/industry/ind/Item_6_3_OECD_Korin_Kane.pdf, accessed at:2/8/2019, p. 12.
- Khanna, Sushil. (2017). **State-Owned Enterprises in India: Restructuring and Growth**, available at: https://www.researchgate.net/publication/289879544_State-Owned_Enterprises_in_India_Restructuring_and_Growth, accessed at 4/10/2019, pp. 5-9.
- Kim, Hyungon & Chung, Kee Hoon. (2020). **Can State-Owned Holding (SOH) Companies Improve SOEs Performance in Asia? Evidence From Singapore, Malaysia and China,: An Emerging Asian Model of Governance and Transnational Knowledge Transfer**, available at: https://www.researchgate.net/publication/342280512_Can_state-owned_holding_SOH_companies_improve_SOE_performance_in_Asia_Evidence_from_Singapore_Malaysia_and_China, accessed at: 23/3/2021, pp. 1-20.
- Kim, Kunmin & Panchanatham, N. (2019). "Reform and Privatization of State-Owned Enterprises, **ADB Working Paper Series**, Asian Development Bank Institute, No. 1057, p. 2.
- Kłosowski, Sławomir. (2012). "The Application of Organizational Restructuring in Enterprise Strategic Management Process", **Management**, University of Zielona Góra: Faculty of Economics and Management: Vol. 16, No. 2. p. 55.
- Kloviene, Ruta & Gimžauskiene, Edita. (2014). "Performance Measurement Model Formation in State-Owned Enterprises", **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, Vol. 156, p. 595.
- Kumar, Sharat. (2018). "MOU System in State-Owned Enterprises in India: A Tool in Strategic Management", **Indian Journal of Public Administration**, Vol. 64, No. 1, February, p. 38.
- Kurga, Agnes. (2016). "Organizational Restructuring: An Opportunity for Growth and Social Network", **International Journal of Economics, Commerce and Management**, Vol. IV, Issue 8, August, p. 626.
- Kwaning, Collins Owusu, et al. (2014). "The Impact of Organizational Restructuring on the Financial Performance of Public Banks: A Post Restructuring Assessment of Agricultural Development Bank", **Journal of Finance and Accounting**, Vol. 5, No. 16, p. 107.
- Laszek, Aleksander. (2018). **Political Economy of State-Owned Enterprises in Poland**, available at: http://4liberty.eu/wp-content/uploads/2017/10/SOS-SOEs_REVIEW7_FULL.pdf, accessed at: 13/2/2021, pp. 55-63.
- Lin, Karen Jingrong, et al. (2020). "State-Owned Enterprises in China: A review of 40 Years of Research and Practice", **China Journal of Accounting Research**, Vol. 13, p. 31.

- Mattlin, Mikael. (2007). "Chinese Strategic State-Owned Enterprises and Ownership Control", **BICCS Asia Paper**, Vol. 4, No. 6.
- Milhaupt, Curtis J. & Pargendler, Mariana. (2017). "Governance Challenges of Listed State-Owned Enterprises Around the World: National Experiences and a Framework for Reform", **Law Working Paper**, No. 352/2017, Available at: www.ecgi.org/wp, accessed at: 10/4/2021.
- OECD. (2020). **Implementing the OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises: Review of Recent Developments**, available at: https://www.oecd-ilibrary.org/governance/implementing-the-oecd-guidelines-on-corporate-governance-of-state-owned-enterprises-review-of-recent-developments_4caa0c3b-en, accessed at: 10/4/2021, p. 46.
- OECD. (2018). **Review of the Corporate Governance of State-Owned Enterprises: Argentina**, available at: <https://www.oecd.org/daf/ca/Argentina-SOE-Review.Pdf> accessed at 12/3/2021, p. 37.
- OECD. (2016). **State-Owned Enterprises in Asia: National Practices for Performance Evaluation and Management**, available at: <https://www.oecd.org/corporate/SOEs-Asia-Performance-Evaluation-Management.pdf>, 4/3/2020, pp.16-23.
- OECD. (2015). **Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises**, <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264244160en.pdf?expires=1629820318&id=id&accname=guest&checksum=88E28713B2D2455D6805BE373ED120CC>, accessed at :4/8/2020, p. 14.
- Rutkowski, Rya. (2014). **State-Owned Enterprise Reform: The Long Wait for A Chinese Temasek Continues**, Peterson Institute for International Economics, available at: <https://www.piie.com/blogs/china-economic-watch/state-owned-enterprise-reform-long-wait-chinese-temasek-continues>, accessed at/3/5/2020.
- Sam, Choon Yin .(2011). "Partial Privatization and the Role of State-Owned Holding Companies in China", **Journal of Management and Governance**. Vol. 17, No. 3, p. 260.
- Samphantharak, Kreisler. (2019). **State Owned Enterprises in Southeast Asia**, available at: <https://ssrn.com/abstract=3388390>, accessed at: 14/5/2020, p. 7.
- Schmidt Christian & Papenfuß, Ulf. (2016). "Pay-Performance Relationship in German State-Owned Enterprises: Evidence and Reflection for Organizational Success Research with Undistorted and "Right data", **Corporate Ownership & Control**, Volume 13, Issue 2, p. 336.
- Sim, Isabel. (2011). "Does State Work in Singapore? A Study on Ownership, Performance and Corporate Governance of Singapore's Government-Linked Companies", **Unpublished PhD**, University of Western Australia: business school, p. 61.
- Stan, Ciprian V., et al. (2013). "Slack and the Performance of State-Owned Enterprises", **Asia Pacific Journal of Management**, Vol. 31, No. 2, July, p. 476.
- Tan, Cheng Han. et al. (2015). "State-Owned Enterprises in Singapore: Historical Insights into a Potential Model for Reform", **SSRN Electronic Journal**, available at: https://www.researchgate.net/publication/314384005_StateOwned_Enterprises_in_Singapore_Historical_Insights_into_a_Potential_Model_for_Reform/citation/download, accessed at 3/2/2021, p. 8.
- World Bank. (2018). **Approach Paper World Bank Group Support for The Reform of State-Owned 2007-2018: An IEG Evaluation**, available at: http://ieg.worldbank.org/sites/default/files/Data/reports/ap_soereform.pdf, accessed at: 27/3/2020, p. 3.
- World Bank. (2014). **Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A Toolkit**, available at: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documentsreports/documentdetail/228331468169750340/corporate-governance-of-state-owned-enterprises-a-toolkit>, accessed at: 1/3/2021, pp. 17-18.

- Wu, Zhonghua & Delios, Andrew. (2009). "The Emergence of Portfolio Restructuring in Japan", **Management International Review**, Vol. 49, No. 3, pp. 313-335.
- Zeng, Jin & Tsai Kellee S. (2011). "Corporate Restructuring in China: The Need for Institutional Change", In: Jean C. Oi(editors), **The Politics of Restructuring State-Owned Enterprises**, Brookings Institution Press, p. 42.
- Zu, Liangrong. (2009). **Corporate Restructuring and Firm's Performance: Empirical Evidence from Chinese Enterprises**, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, p. 135.

Restructuring as a Tool to Reform State-Owned Enterprises: International Experiences

Amira El taher Ismail Ahmed

Teaching Assistant

Public Administration Department

Faculty of Economics and Political Sciences

Cairo University, Egypt

amira_eltaher@feps.edu.eg

Prof. Samir Mohammed Abdel Wahab

Professor of Public Administration

Faculty of Economics and Political Sciences

Cairo University

samir@feps.edu.eg

ABSTRACT

The existence of state-owned enterprises is a common feature among different countries of the world, as these companies are the state's tool to control the strategic and vital areas in them. These institutions usually suffer from many problems that negatively affect their performance.

This study aims to review the efforts of some countries in restructuring state-owned enterprises. The study focuses on the organizational and administrative mechanisms in restructuring because of their direct and indirect impact on the performance of these institutions.

The study dealt with, consolidation, governance, and expanding the ownership base through privatization and listing on the stock exchange. As the most prominent restructuring, organizational and administrative mechanisms used internationally.

Then the study concluded that it is possible to benefit from some international experiences in the Egyptian case to avoid falling into some of the problems faced by countries that restructured their state-owned enterprises.

Keywords: *Restructuring, State-Owned Enterprises, Consolidation, Consolidation, Types of Holding Companies, Governance, Privatization, Stock Exchange.*

قياس النضج المؤسسي كمدخل لنجاح تنفيذ الاستراتيجية في المنظمات العامة: رؤية تحليلية

د. عبدالرحيم محمد عبدالرحيم

أستاذ الإدارة العامة المساعد

كلية المجتمع

دولة قطر

الملخص

يعتبر مفهوم النضج المؤسسي من المفاهيم التي اهتمت بها المنظمات في السنوات الأخيرة وخاصة مع الاهتمام بالخطط الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي، وعلى الرغم من أن المفهوم له جذور تاريخية، لكن نتيجة التطور الكبير والمنافسة بين المنظمات لتحقيق التميز المؤسسي، جاء التفكير والبحث عن منهجية أو أسلوب يمكنها من تحقيق ذلك، ومن هنا كان التوجه والاهتمام بالنضج المؤسسي. والذي تقوم فلسفته على أن نضج المؤسسة غير مرتبط بعمرها في السوق، ولكن هناك متطلبات أخرى تساعد في سرعة تحقيق النضج والمحافظة عليه بما يضمن قدرتها على التميز. وانطلقت الدراسة من مشكلة رئيسية وهي إلى أي مدى هناك نضج في المؤسسات الحالية؟ وهل هذه المنظمات تمتلك المقومات التي تساعد في تحقيقه؟ وترجع أهمية الدراسة في تحليل الواقع الحالي للمنظمات ومعرفة مدى قدرتها على تحقيق النضج المؤسسي، وهدفت الدراسة إلى الوصول إلى تصور لتطبيق النضج المؤسسي، وتوصلت إلى عدد من النتائج منها أن موضوع النضج المؤسسي لا يطبق في المنظمات العربية ولكنه يطبق في بعض المنظمات الغربية، وأوصت الدراسة بتطبيق الرؤية المقترحة لتطبيق النضج المؤسسي الذي جاء في هذه الدراسة.

الكلمات المفتاحية: النضج المؤسسي، تنفيذ الاستراتيجية، مستويات النضج المؤسسي، أبعاد النضج المؤسسي.

المقدمة

نتيجة التطور الكبير في بيئة المنظمات جعلت المنافسة أشد حدة وأكثر تعقيدا ومن الصعب التنبؤ بها. ومن هنا زاد الاتجاه نحو ضرورة صياغة افتراضات جديدة حول كيفية تنفيذ المنظمات لخططها الاستراتيجية. وزاد اهتمام المنظمات في الفترات الأخيرة بالتركيز على النضج المؤسسي نظرا لأهميته في رفع كفاءة وتطوير الأداء وأصبح هناك اهتمام كبير من المنظمات بقياس النضج المؤسسي. وذلك انطلاقا من أن صياغة الاستراتيجية ليست هدفا في حد ذاتها وإنما عملية التنفيذ هي الأساس في ضمان نجاح الاستراتيجية. ولهذا اهتمت المنظمات بالعمل على تقليل فجوة التنفيذ لتحقيق أهداف المنظمة.

وتبدأ مشكلة الدراسة من تساؤل أساسي وهو إلى أي مدى تستطيع المنظمات الحالية تحقيق النضج المؤسسي، وهل ما تمتلكه المنظمة من موارد وإمكانات ويمكن المنظمات من تحقيق النضج المؤسسي؟ ولهذا ترجع أهمية البحث في كونه يركز على تحليل الأدبيات التي تناولت هذا الموضوع وتحديد المتطلبات التي تساعد المنظمات في تحقيق النضج المؤسسي. كما تهدف الدراسة إلى صياغة رؤية متكاملة وهو اقتراح نموذج يساهم في جعل المنظمات قادرة على الوصول إلى النضج، حيث يركز التصور على تحديد المستويات والمجالات التي يجب على المنظمة اتباعها، بالإضافة إلى المراحل المستخدمة في تطبيق النضج المؤسسي.

الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة

مشكلة البحث

لم تعد صياغة الاستراتيجية في حد ذاتها ضمانا لنجاحها، ولكن العنصر الأهم هو تنفيذ الاستراتيجية، ومن هنا تعاني المنظمات من الاختلاف بين المخطط والمنفذ الفعلي وهو ما يعرف بفجوة التنفيذ وتشير الدراسات إلى أن عملية تنفيذ الاستراتيجية تنتهي بالفشل لدى (50%-90%) من المنظمات نتيجة لعدم قدرتها على القياس الدقيق وامتلاك أدوات



التنفيذ الفعال (Wotczek, 2018: 392) وهذا ما جعل المنظمات والجهات المهتمة بقياس الأداء المؤسسي تتجه إلى التركيز على قياس نضج الإدارة الاستراتيجية، وخاصة أن عملية النضج لا ترتبط بعمر المؤسسة ولكن بما لديها من مهارات قيادية وإمكانيات تمكّنها من تنفيذ خطتها الاستراتيجية. وبالتالي تركز مشكلة الدراسة على تحديد العناصر التي يجب توافرها في المنظمات لتحقيق النضج المؤسسي والتميز التنظيمي وبالتالي يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: إلى أي مدى تستطيع المنظمات العامة الحالية تحقيق النضج المؤسسي؟

تساؤلات الدراسة

- 1- ما المقصود بالنضج المؤسسي ومفهومه وأبعاده؟
- 2- ما المعايير والمستويات التي يتم استخدامها في النضج المؤسسي؟
- 3- ما متطلبات تطبيق النضج المؤسسي؟
- 4- ما طبيعة العلاقة بين القيادة وإجراءات تنفيذ الاستراتيجية؟

أهمية الدراسة

- 1- تناول معايير ومستويات قياس النضج المؤسسي في المنظمات.
- 2- تحديد المتطلبات التي تمكن المنظمات من النجاح في تطبيق النضج المؤسسي.
- 3- إضافة جانب معرفي في مجال النضج المؤسسي.

أهداف الدراسة

- 1- وضع تصور ونموذج مقترح لكيفية تطبيق النضج المؤسسي.
- 2- تحديد آلية التنفيذ لتطبيق هذا التصور.

منهج الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصف التحليلي والمنهج الاستنباطي الذي يتناسب مع طبيعة هذه الدراسة، من حيث التركيز على الأدبيات التي تناولت موضوع النضج وتحليلها لتحديد المستويات والأبعاد لعملية النضج، ولصياغة نموذج يساعد في عملية تطبيق النضج المؤسسي للاستراتيجية في المنظمات العامة.

الدراسات السابقة

دراسة (Anna, 2016)، وهدفت إلى تصميم إطار عمل يوضح نضج الإدارة الاستراتيجية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على اختيار عينة من (150) شركة بولندية (50 شركة صغيرة وهي التي يكون عدد موظفيها في حدود (50) شخصاً، (50) شركة متوسطة، يكون عدد موظفيها ما بين (50) على (250) شخصاً، و(50) شركة كبيرة موظفيها أكثر من (250) موظفاً) بهدف التوصل إلى الإجابة عن هل هناك علاقة بين نضج الإدارة الاستراتيجية ونضج القيادة؟ وهل يمكن استخدام هذين البعدين للتمييز بين المنظمات في النضج المؤسسي؟ وما هي التعديلات التي يجب إجرائها على هذه الأبعاد لمساعدة المنظمات في تحقيق النضج؟ تم استخدام العينة العشوائية الطبقية، واستخدام أسلوب المقابلة للإجابة عن قائمة تتضمن (32) سؤالاً حول عملية الإدارة الاستراتيجية، و13 سؤالاً عن القيادة. توصلت الدراسة إلى عدداً من النتائج من أهمها أن مفهوم النضج مازال في مراحله الأولى وأوصت الدراسة بمزيد من الجهد في تطوير بُعدى الإدارة الاستراتيجية والقيادة كبعدين في قياس النضج المؤسسي.

دراسة (Demir, 2017)، وهدفت إلى فحص مستوى نضج ممارسات الإدارة الاستراتيجية في المنظمات العامة والخاصة في تركيا، وركزت على المنظمات التي تعمل بمجال البحث والتطوير بافتراض أنها الأكثر إبداعاً. شملت الدراسة (63) منظمة، واستخدمت نموذج أطلقت عليه Software Maintenance Maturity Model (S3M) من خمسة أبعاد (القيادة والصياغة، والتنفيذ، والتكامل، والابتكار). وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن متوسط النضج لجميع المنظمات هو ثلاثة من خمسة. ويتضح أن عددًا كبيرًا من المنظمات في مختلف القطاعات الصناعية والخدمية تعمل على تنفيذ الإدارة الاستراتيجية، ورغم ذلك تواجه عديد من التحديات في تحسين الإدارة الاستراتيجية بهدف تحقيق التكامل بين

أجزاء الاستراتيجية المختلفة. فهي تعاني لكي تكون منظمة مبدعة. وأوصت الدراسة بضرورة التوسع في المستقبل في دراسة هذا الموضوع والتعمق فيه وزيادة عدد المنظمات التي تشملها الدراسات، وإضافة أبعاداً جديدة لقياس النضج المؤسسي.

دراسة (Ahuja, 2012)، وتقدم تحليلاً لتطبيق مقياس النضج (SAMM) Strategic Alignment Maturity Model على المستويات الأقل في المنظمات التي تطبق نظام بطاقات الأداء المتوازن. ركزت على تحليل المكونات الفردية من منظورين الأول التراصف والتوافق بين المقاييس والثاني نموذج النضج المستخدم في مستويات مختلفة وعلاقته مع SAMM. والهدف من الدراسة ليس تقديم نموذج يجمع بين بطاقات الأداء المتوازن BSC ونموذج قياس التراصف الاستراتيجي (SAMM)، ولكن تقديم نظرة تحليلية لتقليل المشاكل التي تنطوي عليها عملية تنفيذ الإدارة الاستراتيجية. توصلت الدراسة إلى أن هناك حاجة لمقاييس دقيقة تتلاءم مع سمات ومجالات (SAMM) لضمان قياس نضج الاستراتيجية، وتوصلت إلى أنه لا تزال هناك مشكلة في ربط جوانب محددة من نماذج النضج وهذه تحتاج إلى معالجة. وأوصت الدراسة بأن التطبيق التدريجي للمقاييس يمكن من متابعة وقياس تراصف النضج الاستراتيجي، وضرورة توفير مقاييس موضوعية لصياغة نموذج دقيق في عملية قياس النضج.

دراسة (Demir, 2018)، وركزت على مفهوم جديد مقترح لقياس نضج الإدارة الاستراتيجية وهو نموذج نضج الإدارة الاستراتيجية للابتكار (S3M-i) ويتكون من ستة مستويات نضج (عدم الوعي، الوعي، التخطيط، الأداء، التحسين المستمر، التميز) ذات سبعة أبعاد (القيادة، التخطيط والتنفيذ، الأدوات والعمليات، الهيكل والنموذج، الأفراد والثقافة، إدارة الأداء، الابتكار). وتتمثل المساهمة التي حققتها هذه الدراسة في وضع الابتكار ضمن جدول أعمال الإدارة الاستراتيجية، وتهدف الدراسة إلى اقتراح نموذج لمؤاماة الابتكارات مع استراتيجية العمل. توصلت الدراسة إلى أن النموذج المقترح على الرغم من أنه في مرحلة الاختبار إلا أنه يمكن أن يساعد في فهم أنشطة الإدارة الاستراتيجية وتحليلها وتحسينها، وأوصت الدراسة بأهمية مؤاماة الابتكار مع استراتيجيات الأعمال كجزء من الإدارة الاستراتيجية وضرورة التكامل بين المكونات والعناصر التنظيمية لتحقيق التحسين والنمو المستدام.

دراسة (Verborg, 2016)، وفيها تم تطبيق نموذج Strategic Management Maturity Model SM3 على محكمة Circuit Court of Lake County بولاية إلينوي الأمريكية، بهدف قياس درجة النضج المستخدمة في المحكمة. ويتضح من الدراسة أن هناك تحسن إيجابي في النضج وتبين دور وأهمية القيادة في تحقيق النضج المؤسسي، وتبين من النتائج أن هناك اهتمام بتنفيذ القيم والمعايير والاستراتيجيات والأهداف الموجودة في الخطة الاستراتيجية، كما اتضح من الدراسة أن هناك الكثير من الأدلة التي تشير إلى أن قياس النضج المؤسسي يساهم في عمل تحسينات تنظيمية وتحقيق نتائج أفضل. وأوصت الدراسة بضرورة تقديم مزيداً من الدعم والتدريب حتى يكون هناك تحسن في المرحلة التالية من قياس النضج المؤسسي. وتوصي الدراسة بضرورة توجيه مديري المحاكم لوضع تصور يدعم الإطار الاستراتيجي، ورفع مستوى مهارة المديرين لتنفيذ الاستراتيجية، وزيادة مشاركة الموظفين في تنفيذ المقاييس.

دراسة (Kohlegger, Maier, Thlmann, 2009)، وتركز على بناء نماذج النضج من خلال تحليل (16) نموذجاً للنضج المؤسسي، باستخدام منهجية تحليل المستوى، وذلك لتحديد خصائصها من أجل معرفة معلومات حول طبيعة هذه النماذج وصياغة نماذج جديدة للنضج. تمت مناقشة الجوانب المتعلقة بكيفية استخدام نتائج تحليل هذه النماذج لإنشاء نماذج جديدة، اعتمدت الدراسة على استخدام مجموعة أسئلة تساعد الإجابة عنها في إعادة إنشاء نماذج النضج. كما هدفت الدراسة إلى تقديم نظرة عامة على مفاهيم مختلفة للنضج والمبادئ الأساسية لنماذج النضج وإظهار إمكانية تطبيق النتائج. وتوصلت الدراسة إلى أنه يمكن استخدام نماذج النضج إما بطريقة وصفية لشرح المتغيرات أو بطريقة معيارية، ويهدف نموذج النضج إلى توجيه المدراء والأفراد إلى إجراء تغييرات في عناصر النضج. وتبين من التحليل أن بعض النماذج تختلف عن بعضها في خصائصها وبعضها تتشابه.

دراسة (Tocto-Cano & Others, 2020)، وركزت على دراسة النضج في التعليم الجامعي بهدف تقديم نهجاً جديدة يساعد في اكتشاف الفجوات في نماذج النضج المطبقة حالياً في الجامعات، ولتحقيق هذا الهدف تمت مراجعة المقالات والأبحاث المنشورة في مجال النضج. تم التوصل إلى 27289 مقالة وبحث متعلقة بموضع النضج في الجامعات، والتي نشرت ما بين عامي 2007 و2020، تمت اختيار المقالات المرتبطة بالتعليم الجامعي وعددها 69 مقالة، تم اختيار 23 مقالة ركزت بشكل مباشر على النضج في الجامعات، تم تجميع عناصر هذه النماذج في تسع فئات. وتوصلت الدراسة في النهاية إلى أن نماذج النضج المستخدمة في الجامعات تتميز بالنجاح نتيجة الدعم المقدم لها.

من مراجعة الدراسات التي تناولت موضوع قياس النضج في المؤسسات نجد أنها ركزت بشكل أساسي على أهمية النضج، وإلى أي مدى يمكن تطبيقه من خلال النماذج المختلفة، وركزت نتائجها وتوصياتها على أهمية النضج وتأثيره في عملية الأداء وتطوير العمليات. وأوصت معظم هذه الدراسات بضرورة بذل المزيد من الجهد لتطوير أدوات قياس النضج المؤسسي. وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها بالإضافة لتركيزها على كيفية قياس النضج المؤسسي، فهي تتناول تحليل نماذج النضج من حيث المستويات والأبعاد، بهدف تقديم رؤية مقترحة لكيفية تطبيق قياس النضج في المؤسسات العامة.

تعريف النضج

نموذج النضج هو أسلوب أثبت أهميته في قياس مختلف جوانب العمل في المنظمة. وهو عبارة عن طريقة منظمة لقياس ممارسة الأعمال في المنظمات. وهو يتكون من خمسة مستويات تبدأ من الأدنى إلى الأعلى، وهذا الأسلوب يمكن المنظمة من مراجعة الأداء وعمل المقارنة المرجعية، وقياس المتحقق من الأهداف مقابل المخطط، وفهم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تؤثر على قرار المنظمة (1: Proenca, 2016).

يُعرف قاموس كامبردج مصطلح "النضج"، بأنه حالة "تطور كامل" أو "متقدم" (Cambridge Dictionary, 2021: 29.06) ولهذا تسعى المنظمات لتحقيق التميز التنظيمي من خلال تحقيق نضج الأعمال. كما يُعرف النضج بأنه المستوى الذي يسعى ويطمح الفرد الوصول إليه من خلال فهم وإدراك المهام الوظيفية وقدرته في السيطرة عليها (Hogan & Roberts, 2004: 35). والنضج التنظيمي هو مقياس لمعرفة استعداد المنظمة وقدرتها والتي يتم التعبير عنها من خلال أفرادها وعملياتها وبياناتها وتقنياتها وممارسات القياس المعمول بها. ونموذج النضج هو أداة تستخدم في مختلف مجالات التعليم والصحة والطاقة والتمويل والحكومة، فهي وسيلة للتقييم والتحسين المستمر لعمليات المنظمة وهي عبارة عن طريقة أكثر تنظيماً ومنهجية في ممارسة الأعمال. ونموذج النضج هو مرجع يسمح بفهم أفضل للواقع بهدف شرح الظاهرة وإعطاء القدرة على عمل تنبؤات. (Tocto-Cano & Others, 2020: 4)

هناك كثير من المؤسسات غير ناضجة، ومع ذلك قد نجد أنها تحقق نتائج مميزة في السوق من خلال استخدام مبادرات تساهم في تحقيق نجاحها، في الحقيقة هذا المنظمات تعمل بأسلوب رد الفعل تجاه قضية معينة تواجهها في السوق فتقوم بحلها بهذا الشكل، فهي لا تقوم بأسلوب وقائي لمواجهة متغيرات البيئة والسوق، وربما هذا النجاح الذي تحقق من استخدام هذه المبادرة كلفها الكثير نتيجة تجاوزها الموازنات الموجودة بسبب افتقار القدرة على التقدير الصحيح.

تاريخ النضج

رغم الاهتمام الكبير من المنظمات بنماذج النضج المؤسسي في الآونة الأخيرة، إلا أن موضوع النضج يعتبر من الموضوعات التي لها جذور تاريخية في التاريخ الحديث لعلم الإدارة، فهو مفهوم قديم حديث. ومن مراجعة الأدبيات يتضح أن أول من فكر في موضوع النضج هو كريس أرجريس، حيث رأى أن نضج المؤسسة يتحقق عندما يكون هناك نضج في عمليات المنظمة والنظم المتبعة والموظفين (Argyris, 1957). ويرى أن الأساس في عملية النضج يتحقق من خلال نضج العمليات ونضج القيادة، وعبارة أخرى هو قدرة القيادة على توحيد جهود الموظفين نحو أهداف المنظمة. ومن هنا تسعى المنظمات إلى استخدام نماذج النضج لقياس مدى قدرتها على تحقيق التحسين المستمر.

وخلال السبعينيات ظهر نموذج نضج القدرات وكان هذا النموذج نتاج تمويل الأبحاث العسكرية. حيث قام معهد هندسة البرمجيات في جامعة كارنيجي ميلون بتكليف من القوات الجوية الأمريكية بتصميم نموذج لتقييم مهندسي البرمجيات. عندما أصبح استخدام الكمبيوتر أكثر شيوعاً في المؤسسات، ونتيجة الحاجة إلى تطوير البرامج. ومع ذلك، وانطلاقاً من أن هندسة الكمبيوتر كانت مجالاً جديداً في ذلك الوقت، فلم يكن لها نموذج ثابت ومعتمد لتقييم العمليات والممارسات التجارية. من أجل حل مشكلة تطوير البرمجيات في الجيش (Yamfashije, 2017: 8-9).

في أغسطس 1986، بدأ معهد هندسة البرمجيات (SEITM) في جامعة «كارنيجي ميلون»، بمساعدة من شركة (MITER)، في تطوير إطار عمل نضج للعملية من شأنه مساعدة المنظمات على تحسين عمليات برمجياتها. وفي عام 1986 انضم واتس همفري Watts Humphrey إلى معهد كارنيجي. وكان همفري يستخدم بالفعل ما يسمى «إطار نضج العملية» لوزارة الدفاع الأمريكية. لقد أخذ إطار العمل الخاص وصمم ما يسمى شبكة نضج إدارة الجودة التي طورها «فيليب كروسبي» Philip B. Crosby، وهي منهجية تركز على أن عمليات المنظمة تنضج على مراحل بناء على المشكلات

التي يجب حلها. وحدد مراحل نضج الجودة في خمس مراحل وهي عدم اليقين، الصحة، التنوير، الحكمة، اليقين. وأصبح نظام قياس نضج العملية معروفا باسم نموذج نضج القدرات في عام 1988. ومنذ ذلك الحين، تمت إعادة صياغة النموذج في نموذج متكامل يسمى نموذج نضج القدرات (CMMI)، وهي منهجية لتحسين العمليات في المنظمة (Paulk, 2009: 5). وبدأ مفهوم النضج يأخذ تطوراً بشكل أكبر منذ بداية التسعينيات وخاصة مع ظهور Balanced Scorecard والاهتمام بقياس الأداء المؤسسي، وفي هذه الفترة بدأت تظهر العديد من النماذج تنوعت ما بين نماذج تركز على قياس المشاريع إلى نماذج لقياس ما يتم في المنظمة ككل.

نماذج النضج المؤسسي

اهتم الكتاب والعاملين في مجال الإدارة بقياس النضج المؤسسي للاستراتيجية، وفي هذا الإطار ظهرت العديد من النماذج تتناول هذا الموضوع، يتضح أن هناك اختلافات طفيفة بين هذه النماذج من الناحية الشكلية ولكن في الحقيقة مضمونها وهدفها واحد، فالاختلاف بين الكتاب في إضافة محور أو حذف آخر، فهناك نموذج قياس نضج التراصف التنظيمي (SAMM) وهو يقيس النضج مع التركيز على التراصف الاستراتيجي وتوحيد جهود المنظمة نحو الهدف، ويرى أنه كلما كان هناك تراصف كلما تحقق النضج (2-Ahuja, 12)، ونموذج (S3M) ويركز هذا النموذج في القياس على النضج مع التركيز على التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة، فهو يرى أن التكنولوجيا أحد محددات النضج الرئيسية (Demir, 2017)، ونموذج (S3M-I) يتفق هذا النموذج مع النماذج السابقة في قياس النضج ولكنه يضيف عليها الابتكار كأحد المحاور الأساسية في قياس النضج الاستراتيجي (Demir, 2018)، وهناك نموذج قياس نضج القدرات (CMM) Capability Maturity Model ويركز في قياس النضج على نضج البرمجيات، وأيضاً هناك نموذج قياس نضج العميات والقدرات المتكامل (CMMI) ويختلف هذا عن السابق في كونه يركز على قياس النضج ليس لكل عملية فقط ولكن لكل عملية داخل مكانها في المنظمة. (Paulk & Others, 2014)، كما حدد مركز بطاقات الأداء المتوازن التابع لكلا من كابل ونورتون نموذج (SM3) Management Maturity Model Strategic ويهدف إلى قياس نضج الإدارة الاستراتيجية وهذا النموذج هو الأكثر انتشاراً والذي سوف يتم الاعتماد عليه في هذه الدراسة (Strategygroup.net)، وهناك نموذج نضج إجراءات الأعمال (BPMM) Business Process Maturity Model ويركز هذا النموذج على نضج إدارة العمليات (Heller & Varney, 2013). كما أن هناك اتجاه اهتم بقياس النضج في إدارة المشاريع من خلال نموذج (OPM3) Organizational Project Management Maturity Model والذي صممه معهد إدارة المشاريع، يركز هذا النموذج على قياس نضج المحفظة والبرامج والمشاريع من خلال قياس المعرفة والأفراد واستراتيجية المنظمات والعمليات. (PMI-OPM3, 2013)، أيضاً هناك نموذج (P3M3) Project, Program & Portfolio Management Maturity Model وصممه المكتب التجاري الحكومي في بريطانيا عام 2006 وهو يقيس نضج المحفظة، البرامج والمشاريع. ويقس النضج من خلال سبعة مجالات وهي، الحوكمة، إدارة الرقابة، إدارة المنافع، إدارة المخاطر، إدارة أصحاب المصلحة، وإدارة التمويل، وإدارة الموارد (OGC, 2011).

وفيما يلي مقارنة أشهر النماذج المستخدمة في قياس النضج المؤسسي للاستراتيجية كما يوضحها الجدول رقم (1). ويتضح من مراجعة نماذج النضج المختلفة أن الاختلاف بينها في عناصر وأبعاد قياس النضج ومنهجية التطبيق ولكنها تتفق جميعاً في مستويات النضج والعائد المتوقع من النضج وهو تطوير وتحسين العمليات ورفع كفاءة الأداء. كما يتضح من المقارنة الموجودة بالجدول أن هذه النماذج متقاربة في الميزات. وإن كان أفضلها (OPM3) لأنه يحقق جميع المعايير، ولكن هناك نموذج صدر بعد هذه النماذج وهو (SM3) وهو الأفضل لأنه يغطي جميع عمليات الإدارة الاستراتيجية وهو مخصص لهذا الغرض، أما النماذج التي ذكرت في الجدول تركز بشكل أساسي على تقييم المشاريع.

مستويات النضج المؤسسي في الإدارة الاستراتيجية

تتمثل مستويات النضج المؤسسي في التالي: (strategymanage.com)، (Heller & Varney, 2013: 3-4)

المستوى الأول: الثبات Ad Hoc & Static

من خصائص المنظمة في هذا المستوى أنها في هذا الوقت لا تقوم بأي تخطيط استراتيجي أو إدارة استراتيجية بالشكل الرسمي، وتعتمد على الخطة فقط في أعمالها في المستوى التشغيلي بطريقة غير منضبطة أو مدروسة بتوجيه الإدارة العليا

جدول رقم (1)

النماذج المستخدمة في قياس النضج المؤسسي

المعيار	OPMS	CMM	KPMMM	P3M3	Mince
الناشر	PMI	SEI	ILL	OGC	Van Harem
المجال	إدارة المشاريع	برامج الكمبيوتر	إدارة المشاريع	إدارة المشاريع	إدارة المشاريع
مستوى النضج	5-1	5-1	5-1	5-1	5-1
الاستمرارية والتقطع	مستمر	مستمر متقطع	متقطع	متقطع	متقطع
التفاصيل	عالية جدا	عالية	عالية	عالية	متوسطة
تاريخ الإصدار	2013	1922	2006	2011	2007
المرجعية	BMBOK	-	BMBOK	MSP	-
قياس العمليات الاستراتيجية	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
عمليات إدارة البرامج	نعم	نعم	لا	نعم	لا
عمليات إدارة المحفظة	نعم	لا	لا	نعم	لا
صعوبة التقييم	ضعيف	عالي	ضعيف	عالي	غير معروف
تكلفة التقييم	ضعيف	عالي	ضعيف	عالي	غير معروف
النتائج الكمية	نعم	غير معروف	نعم	لا	غير معروف
النتائج الملموسة	نعم	نعم	نعم	غير معروف	غير معروف
تحديد نقاط القوة والضعف	نعم	نعم	نعم	غير معروف	غير معروف
الصعوبة	ضعيف	عالي	متوسط	غير معروف	غير معروف
الالتزام بالتحسين المستمر	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
اقتراح بدائل للتحسين	نعم	نعم	نعم	نعم	غير معروف
أولوية التحسين	عالي	عالي	عالي	عالي	عالي
الدعم من الناشر	نعم	نعم	نعم	نعم	غير معروف
إصدار نسخ جديدة	نعم	نعم	نعم	نعم	غير معروف
سهولة التنفيذ	نعم	نعم	نعم	نعم	غير معروف
البساطة والفهم	نعم	متوسط	نعم	متوسط	متوسط

Source: Khoshgoftar, M. & Osman, O. (2009). 'Comparison of maturity models', 2009 2nd IEEE International Conference on Computer Science & Information Technology.

هذه الأنشطة تتم على أساس منتظم إلى حد ما وتخضع لقدر من التحسين بمرور الوقت. ويتم وضع مقاييس تواكب الاستراتيجية وتحقيق نوع من المساءلة الجدية للموظف. كما يتم في هذا المستوى التركيز على المؤشرات المالية وغير المالية في عملية القياس وذلك على جميع المستويات التنظيمية في المؤسسة (Ibid, 120)

المستوى الرابع: الإدارة والتركيز *Managed & Focused*

من خصائص المنظمات في هذا المستوى هو تركيز الإدارة الاستراتيجية على محركات الأداء وصناعة القرار في المنظمة. ويتم تطبيق المعايير والأساليب على نطاق واسع للإدارة الاستراتيجية. ويشارك القادة الموظفين بشكل رسمي في العمليات والقياس والمساءلة، وتساعد ثقافة العمل في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمة.

المستوى الخامس: التحسين المستمر *Continuous Improvement*

من خصائص المنظمات في مستوى التحسين المستمر هو أن التخطيط الاستراتيجي والتميز في الإدارة والتحسين المستمر وهو جزء لا يتجزأ من ثقافة المنظمة، ويتم التحسين المستمر بشكل رسمي لعدة أسباب، أولاً: هذا يعني أنه يتم تقييم الأداء من خلال تحليل الأداء وتحديد علاقته بالأهداف الاستراتيجية، ثانياً: التركيز على دراسة كفاءة وفعالية التخطيط الاستراتيجي وإدارة العمليات وتكييفها حسب الضرورة. والتميز في الإدارة الاستراتيجية يحقق المنافسة التنظيمية ونجاح الأداء. وفي هذا المستوى يتم تحديد الأهداف التي سيتم التركيز عليها لتحسين أداء المنظمة ومراجعتها لتعكس أهداف العمل واستخدامها كمعايير لإدارة تحسين العملية (QMES, 2011: 4)

أبعاد النضج المؤسسي في الإدارة الاستراتيجية

تتمثل أبعاد النضج المؤسسي في ثمانية أبعاد، تناولت الكتابات أبعاد النضج المؤسسي للإدارة الاستراتيجية وهناك اختلاف بين الكتاب ما بين السبعة والثمانية، بعض الكتاب حددها بسبعة أبعاد (Demir, 2018)، وهناك من يعتمد على بُعدين أساسيين وهما نضج القائد ونضج الإدارة الاستراتيجية (Witek-Crabb, 2016)، أما الأبعاد الثمانية الأساسية والتي اعتمدت عليها نماذج النضج الأخرى هي التي حددها مركز بطاقات الأداء المتوازن ونعرضها فيما يلي (strategymanage.net).

القيادة Leadership

تبدأ الإدارة الاستراتيجية الفعالة بالقيادة، ونظرة المدراء إلى المشكلات بطريقة جديدة، وصياغة وبناء رؤية للمستقبل. ويتضمن مفهوم الإدارة الاستراتيجية القيادية مجموعة من السمات وهي أن القادة يحددون رؤية ثابتة وواضحة، أو رسم صورة لمستقبل المنظمة. القادة يركزون على إعداد المنظمة للمستقبل. لديهم الرؤية والتواصل لجعل الموظفين يفهمون الرؤية ويحولونها إلى مهام طبقاً لأدوارهم. يقولون ما يفعلون Walk the Talk في تجسيد القيم وأخلاقيات وسياسات المنظمة. القادة لا يتدخلون في كل شيء Micromanage، ولكن يثقون ويشجعون الموظفين في مشاركة أفكارهم وتنميتها في مجالهم. القادة يتجولون Walk Around ويعملون بجانب الموظفين لتشجيع العمل الجماعي. ويعتبر القادة الكثير من الموظفين عمال معرفة Knowledge Workers فهم من يتم تعيينهم لمهارتهم في التفكير.

الثقافة والقيم Culture and Values

يشير هذا البعد إلى الثقافة والقيم المؤسسية داخل المنظمة ويعمل على تحديد مشاركة وفهم القائد والموظفين للقيم المحددة. وما يميز النضج هو قدرة قيادة المنظمة على توصيل القيم وكيفية فهمها وطريقة ممارستها جميع الموظفين. ومن الأدلة التي تثبت درجة نضج الثقافة وقوة العمل والقيم في المنظمة هو الإيمان بتطبيق مبادئ إدارة التغيير وممارستها من خلال القيادة، درجة إلمام الموظفين وشعورهم برؤية وقيم المنظمة، درجة المشاركة في تشكيل ثقافة المنظمة وطرق العمل، مستوى الثقة والشفافية وحرية التواصل الصريح، درجة المرونة والإرادة لإحداث التغيير والعمل بشكل يتناسب مع الأولويات الاستراتيجية، مستوى الوعي والالتزام بالقيم والسياسات المعلنة.

التخطيط والتفكير الاستراتيجي Strategic Thinking and Planning

عملية تطوير الإدارة الاستراتيجية ليست من العمليات السهلة، حيث تعتبر من التحديات الكبيرة ومن المهمات الصعبة، التي تتطلب تفكيراً استراتيجياً. ويتطلب التفكير الاستراتيجي سمات عديدة وهي القدرة على استخدام مفاهيم ومصطلحات التخطيط لفهم الفروق بينها، وإدراك التمييز بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط المشروعات، والقدرة على مناقشة ووصف بنود الخطط في الإطار الاستراتيجي المناسب، ففقدرة المنظمة على فهم تأثير أسلوب النظام في المنظمات مثل التأخير ورد الفعل والانفتاح على الأفكار الجديدة وتشجيع التجديد والابتكار. والاعتماد في عملية التخطيط على فرق عمل من الموظفين من مختلف المستويات والوظائف. ودرجة تحديد البدائل الاستراتيجية وبناء السيناريوهات البديلة. وربط التخطيط الاستراتيجي بالموازنة. القدرة على الكتابة والتحدث ببساطة ووضوح.

التراصف Alignment

التراصف الاستراتيجي وهو الدرجة التي يحدث فيها تركيز جهود الأفراد وموارد المنظمة على الاستراتيجية. وعكس التراصف هو الفوضى عندما يكون للمديرين أهدافاً وبرامج ومشاريع مختلفة، وعدم وضوح رؤية، فإن هذا يؤدي إلى ضياع الطاقة والتأخير والصراع والارتباك. والدلائل على اهتمام المنظمة بالتراصف هو الالتزام بتحقيق الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الاستراتيجية، والسياسات والإجراءات والأفكار الرئيسية والأهداف ومعايير المعلومات والهيكل التنظيمي. وتقاس درجة التراصف من خلال دافعية الأفراد في كل المستويات تجاه الرؤية والاستراتيجية. وفهم الأفراد أن دعم الاستراتيجية هو عملهم. وأن يكون الأفراد لديهم دافعية ذاتية وليس مجرد الامتثال للقواعد. وتركز الإدارة الاستراتيجية على الاهتمام + التركيز وعلامة (+) تمثل التراصف الذي يحقق الأهداف. (Kaplan & Norton, 2006: 54).

قياس الأداء: Performance Measurement

بدون مقاييس للأداء المدراء يتصرف المديرون بطريقة عشوائي، ولهذا نجد معظم المنظمات تعلمت كيف تقيس بعض الأشياء في الأداء التشغيلي أو طبقاً لمتطلبات أصحاب المصلحة. ولكن قياس الأداء الاستراتيجي مرتبط بالخطط الاستراتيجية

وليس العمليات اليومية أو المخرجات ولكن النتائج الاستراتيجية المرتبطة برؤية المنظمة. وملامح المقاييس الاستراتيجية هي المقاييس التي تنبثق وترتبط بالاستراتيجية وليس فقط مؤشرات الأداء التشغيلية. تركز المقاييس بشكل كبير على النتائج وليس على ما تقوم المنظمة بإنفاقه، كما تركز على المهام التي تم إنجازها أو النتائج التي تم الحصول عليها. تستخدم المقاييس نسب يتم تحديدها في شكل حجم العينة وفي أشكال أخرى بحيث يكون لها معنى. وتساهم المقاييس في صياغة وإعداد تقارير سريعة تساهم في صناعة القرار، كما أن أداء الفريق والمنظمة ليس أداء فرديا يتم تتبعه. ويجب أن يغطي التوازن في وضع المقاييس جميع الأبعاد وليس فقط الجوانب المالية ولكن رضا العملاء والعمليات الداخلية وقدرات المنظمة.

إدارة الأداء Performance Management

لا يجب على المنظمة الاهتمام فقط بجمع البيانات ولكن يجب التركيز على استخدامها بكفاءة وفعالية. ويجب أن تتعامل إدارة الأداء بدرجة عالية من الكفاءة في استخدام مقاييس الأداء في صناعة القرار، وذلك انطلاقاً من أن المنظمة تعمل في بيئة متغيرة وهي نظام متحرك، وضرورة الاهتمام بما يقدمه المدراء من ردود الأفعال وتطبيقها وأخذها في الاعتبار ليرى المدراء نتائج قراراتهم. مما يساهم في جعل المدراء لديهم القدرة على إحداث تغيير في الأشياء في الوقت المناسب. وعملية إدارة وقياس الأداء الاستراتيجي تمكن المنظمة من اختبار الاستراتيجية. وجعل قادة المنظمة بالكامل في دائرة التعلم وعلى علم بما يدور في المنظمة مما يساهم في قدرتهم على التحقق من صحة رؤيتهم، وتتعلم المنظمة تحديد الأعمال التي تهدف إلى تحقيق رضا العملاء وتحسين أداء المنظمة. ومستوى إدارة الأداء هو المستوى الذي يشعر فيه القادة والمدراء أن لديهم المعلومات التي يحتاجونها لصناعة القرار. ويرى البعض أن إدارة الأداء عبارة عن منظور كامل من الجوانب الإيجابية التي تركز على مزيج من تأثيرات الإدارة المالية على وظائف المنظمة (Amaratunga & Baldry, 2002: 218).

تحسين العمليات Process Improvement

يتمثل الدور الذي تلعبه الإدارة الاستراتيجية في تحديد ما هي العمليات التي يمكن القيام بها للتحسين (أداء الأشياء الصحيحة) وهذا يتطلب مدخلات من الاستراتيجية التي تمكن من تخصيص الموارد لتحسين التخطيط في العمليات ذات الأهمية الاستراتيجية في المدى القريب والمدى البعيد.

وتتضمن عمليات التحسين تقييم المعرفة التنظيمية عن العمليات ذات الأهمية الاستراتيجية ومدى تحسن هذه العمليات وتحديثها وتوثيقها. ومدى كفاءة هذه العمليات مقارنة بالعمليات نفسها في مؤسسات أخرى. كما تتضمن التركيز على المهارات والممارسات والتكنولوجيا المستخدمة في تحسين الجودة والكفاءة، بالإضافة إلى معرفة الكفاءات والقدرات الأساسية ورأس المال الفكري في المنظمة ومدى توظيفها في إدارة العمليات. ومستوى إدراك الموظفين للعمال وتوقعاتهم. ووجود خطط الطوارئ لمواجهة المخاطر المستقبلية مثل الكوارث ونقص التمويل وتعاقب القيادات.

استمرارية الإدارة الاستراتيجية Sustainability of Strategic Management

استمرارية الإدارة الاستراتيجية في المنظمة يتم تحديدها من خلال مدى محافظة المنظمة على التركيز على رؤيتها الاستراتيجية وخططها ومبادراتها. والإصرار والحفاظ على إحداث التغيير المنشود في أنشطة الاتصالات والنظم والأفراد. والشعور بالحماس في الموظفين وقوة العمل. وتدعيم النظم التي تعمل على دافعية الموظفين لأداء الأشياء الصحيحة. ووجود البطولات التي تحافظ على معرفة قوة العمل بالأولويات الاستراتيجية ومستويات الأداء المرغوبة. ووجود مكتب إدارة الاستراتيجية لتنفيذ الاستراتيجية ومتابعة الأداء. ودرجة إضفاء الإدارة الاستراتيجية الطابع المؤسسي و«جعل الاستراتيجية مسئولية كل فرد» وعندما يتم تحقيق مستوى عالي من النضج تكون المنظمة في رحلة من التعليم والتحسين المستمر.

فجوة النضج

تعتبر فجوة نضج العمليات أحد أهم العقبات التي تواجه المنظمات عند قياسها بقياس النضج. ففي معظم الأحيان عندما تكون المنظمات غير قادرة على الانتقال بين مستويي النضج الثاني والثالث. ومعظم المنظمات تكون في المستوى الأول أو الثاني، بينما 25% من المنظمات تكون في المستوى الثالث وعدد قليل جداً من المنظمات يكون في المستوى الرابع والخامس، ويحدث هذا بسبب فشل المنظمات في الحصول على دعم الإدارة العليا لنقل العمليات إلى المستوى الأعلى. وهناك مؤسسات تحدث لها هذه الفجوة نتيجة اعتمادها على الجهود الفردية للموظفين ذوي المهارات العالية الذين يديرون الجزء الأكبر من العمل، وبعض المنظمات تواجه بهذه المشكلة تركيزها على الأدوات والأساليب بدلاً من التركيز على

إدارة العمليات. وعندما تقع المنظمات في هذه الفجوة فإنها تقوم بعمل تحسين وتطوير في إدارات معينة في المنظمة وبالتالي لا تستطيع أن تجعل المؤسسة بأكملها ملتزمة بنظام العمل، وفي كثير من الأحيان تشعر المنظمات بالإحباط وتغير النظام بنظام مختلف. ولتجنب هذا المأزق يجب تقييم كفاءة وفعالية المنظمة بأكملها. (Heller & Varney, 2013: 4).

وفقا لنظرية Argyris، التي تركز على تحول الفرد من عدم النضج إلى النضج، يتضح أن هناك سبعة تغييرات يجب أن تحدث حتى يكون الفرد ناضجا، هذه الأمور نطبقها على المنظمة حتى يحدث التحول من عدم النضج إلى النضج وهذا يتطلب من المنظمة القيام بما يلي: (Argyris, 1957: 291)

- 1- انتقال الأفراد في المنظمة من حالة سلبية إلى حالة نشاط متزايد.
 - 2- تطور الأفراد من حالة الاعتماد على الآخرين إلى حالة من الاستقلال النسبي.
 - 3- التحول من الاعتماد على طرق محدودة في التصرف إلى التصرف بطرق متعددة.
 - 4- تطوير الاهتمامات الضحلة إلى الاهتمامات المتعمقة.
 - 5- التحول من المنظور الذي يركز على الحاضر إلى المنظور الذي يشمل الماضي والمستقبل.
 - 6- التحول من الاعتماد على الآخرين إلى الانتقال إلى الطموح لمناصب متساوية أو أكبر من الآخرين.
 - 7- التحول من افتقار الوعي وأهمية الذات إلى القدرة على الإدراك بأهمية التحكم في الذات.
- كما حدد البعض عدداً من خصائص النضج الوظيفي في الموظف من أهمها: (Hogan & Roberts, 2004: 7)

- 1- القدرة على مساندة وتشجيع الآخرين.
- 2- التعامل مع الآخرين بشكل إيجابي.
- 3- الالتزام والتصرف طبقا لما تحدده الأنظمة والتشريعات.
- 4- المساهمة في تطوير أداء جماعة العمل.

مفهوم تنفيذ الاستراتيجية

موضوع صياغة وتنفيذ الاستراتيجية من الموضوعات التي تم الاهتمام بها، وتعتبر عملية قديمة قدم الإنسانية، حتى قبل ظهور الحضارة الحديثة نفسها، حيث اعتمد البشر على قدرتهم الفائقة في تنظيم المجموعات لتحقيق أهداف اجتماعية مهمة مثل الحصول على الطعام أو إنشاء الملاجئ، ولكن الأدبيات التي تناولت صياغة وتنفيذ الاستراتيجية كانت مرتبطة بأنشطة الحرب، ومن النصوص الأكثر شهرة في هذا المجال كتاب فن الحرب The Art of War، كتاب صن تزو Sun Tzu والذي يعود تاريخه إلى القرن الرابع قبل الميلاد. (Reilly, 2007: 1).

يعرف تنفيذ الاستراتيجية بأنها العملية التي من خلالها يتم تحويل الأهداف الاستراتيجية من خلال اتباع مجموعة من الإجراءات إلى واقع ملموس. وذكر العديد من الباحثين أن الصياغة الجيدة الاستراتيجية ليس لها قيمة إلا إذا وضعت الاستراتيجية موضع التنفيذ، وهذا يتطلب مجموعة من المكونات الرئيسية للتنفيذ وهي الحوكمة، وأخلاقيات العمل، الهيكل التنظيمي، والثقافة والرقابة التنظيمية (Bull, 2010: 11).

ويتطلب نجاح الاستراتيجية القيام بالتغييرات في الهياكل التنظيمية، كما يعتمد نجاح التنفيذ على قدرة المنظمة في إدارة المواهب ورأس المال البشري. والاستفادة منها، ويجب أن يتمتع الموظفون بالمهارات المناسبة، والفهم الصحيح للأهداف الاستراتيجية. كما تعتبر النظم التقنية من الأمور الضرورية لتنفيذ الاستراتيجية في العديد من المنظمات، وبالتالي لا بد من الاستخدام الجيد والفعال للتكنولوجيا في عملية التنفيذ، ويجب مراعاة التغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال عند تنفيذ الاستراتيجية وأخذها في الاعتبار لضمان نجاح التنفيذ (Reilly, Op cit: 34-36).

أسباب فشل تنفيذ الخطة الاستراتيجية

تشير الدراسات التي تم إجرائها على تنفيذ الاستراتيجية إلى أن هناك تشابه كبير بين المنظمات في أسباب الفشل في عملية التنفيذ تم تحديدها بعشرة عوامل مرتبطة بالصياغة والتنفيذ وهي: (Wolf & Muratcehajic, 2016: 4).

- 1- ضعف التنسيق بين العمليات المرتبطة بالاستراتيجية. لأنه لا يمكن التنفيذ إلا إذا كان هناك ارتباط وتنسيق بين كيفية تطوير الاستراتيجية والموازنة وإدارة الموارد وإدارة المبادرات وتقارير الأداء.

- 2- عدم الاهتمام الكافي من الإدارة العليا وعدم إعطاء الوقت الكافي للعمل الاستراتيجي.
- 3- ضعف الاتصال الاستراتيجي والذي يسبب عدم فهم وإدراك الموظفين للاستراتيجية نتيجة عدم التوجيه.
- 4- عدم التوافق بين إدارة الموارد والخطط الاستراتيجية وعدم كفايتها لتنفيذ الاستراتيجية.
- 5- ضعف متابعة الأداء نتيجة عدم وضوح المؤشرات وعدم مراجعتها باستمرار.
- 6- عدم كفاية نظم الحوافز والتي يترتب عليها إدارة سلوك الموظف وتحفيزه بما يتماشى مع الاستراتيجية.
- 7- عدم توافق الهياكل التنظيمية نتيجة عدم تطويرها بما يتلاءم مع الاستراتيجية الجديدة.
- 8- عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات نتيجة عدم تقسيم الخطة الاستراتيجية إلى مستويات مسؤولية وبالتالي غياب التنسيق.
- 9- ضعف التحول من التخطيط القائم على التنفيذ نتيجة لعدم ربط الاستراتيجية بالموازنات.
- 10- عدم كفاية توجيهات وإرشادات القيادة لأن التنفيذ هو مسؤولية رئيسية لقيادة المنظمة.

باختصار تمر الإدارة الاستراتيجية بثلاثة مراحل وهي التحليل والصياغة والتنفيذ، واقترح Crittenden & Crittenden نموذجاً يتكون من (8) ركائز، تقسم إلى متغيرات هيكلية ومتغيرات إدارية (Crittenden & Crittenden, 2008: 302).

المتغيرات الهيكلية هي:

- الإجراءات وتشمل من وماذا ومتى تتقاطع وتتكامل وتتبادل وظائف المنظمة.
- البرامج وتشمل تبني التعلم التنظيمي والتحسين المستمر.
- الأنظمة وتشمل تطبيق نظم دعم الاستراتيجية.
- السياسات وتشمل بناء سياسات داعمة للاستراتيجية.

المهارات الإدارية وهي:

- التفاعل في ممارسة القيادة الاستراتيجية.
 - مراقبة المكافآت لتحقيق الإنجاز.
 - التخصيص لفهم متى وأين يتم تخصيص الموارد.
 - التنظيم لبناء الشكل الاستراتيجي لثقافة المنظمة.
- وبالتالي يتضح من هذا التصور لمراحل الإدارة الاستراتيجية أو التصورات الأخرى التي تحدد مراحلها في تحليل البيئة وبناء الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية وصياغة الأهداف الاستراتيجية ثم التنفيذ والتقييم، أن عملية النضج تركز جانبين الأول يتعلق بمهارات القيادة في المنظمة والأخر بالإجراءات ووسائل وأساليب التنفيذ.
- وتشير إحدى الدراسات بعد عشر سنوات من البحث التي تم تنفيذه على (12) شركة أن أسباب فشل الاستراتيجية يتمثل في أسلوب الإدارة العليا في القيادة والتدخل في التفاصيل، ووجود استراتيجية متضاربة وغير واضحة، وفريق العمل غير فعال، وضعف الاتصال، وضعف التنسيق بين الوظائف والأعمال، وعدم كفاية مهارات القيادة. (Beer & Eisenstat, 2000: 33).

كما تبين من الدراسات التي تناولت عدداً من المدراء المشاركين في صياغة الاستراتيجية وتنفيذها بهدف تحديد أهم المعوقات التي تواجه التنفيذ، أظهرت أن هناك خمسة معوقات رئيسية وهي عدم القدرة على إدارة التغيير بشكل فعال، وعدم القدرة على التعامل مع مقاومة التغيير، محاولة تنفيذ الاستراتيجية في ضوء الهيكل التنظيمي الحالي للمنظمة، ضعف وعدم كفاية تبادل المعلومات بين الأفراد والوحدات داخل المنظمة، عدم وضوح المسؤوليات وغياب المساءلة، وغموض الاستراتيجية وعدم وضوحها (Kaplan & Norton, 2005: 77).

وبالتالي يتضح من هذه المعوقات التي تواجه عملية صياغة وتنفيذ الاستراتيجية أن هناك ضرورة لقياس الاستراتيجية وتحديد معايير ومؤشرات يمكن للمنظمة من خلالها معرفة نقاط الضعف والعمل على علاجها، وتحديد نقاط القوة وتعظيمها والاستفادة منها. من هنا تتضح أهمية قياس النضج المؤسسي.

وتشير دراسات «كابن ونورتون» إلى أن (7) من (9) شركات في عينة عالمية من 1854 شركة كبيرة، أن هذه الشركات لم تحقق نمو يحقق لها ربح حقيقي، رغم أن (90%) من هذه الشركات لديها استراتيجية واضحة ومميزة. وهنا ترى الدراسة أن سبب الفجوة بين المخطط والمنفذ ترجع إلى الفصل بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية، حيث تبين أن (95%)

من موظفي الشركة غير مدركين أو لا يفهمون الاستراتيجية. وهناك بعض الشركات التي حققت نموًا أفضل من غيرها نتيجة تركيزها على استراتيجيتها نتيجة إنشاء مكتب إدارة الاستراتيجية. كما تعتمد المنظمات على التقويم القديم وتكمن مشكلة هذا التقويم في أن الأنشطة التي يتم تنفيذها تتم بمعزل عن غيرها مما يخلق فجوة بين استراتيجية المنظمة وعملها، حيث تشير الدراسات التي تم إجرائها على مديري الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات أن (67%) من الاستراتيجيات بالكامل لا تتماشى مع استراتيجيات وحدة الأعمال بالمنظمات، وأن خطط أقسام الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات لا تدعم المبادرات الاستراتيجية، وأن 60% من المنظمات لا ترتبط خططها بالاستراتيجية وبالأولويات الاستراتيجية، وتبين أن (70%) من مدراء الإدارة الوسطى وأكثر من 90% من موظفي الصف الأول ليس لديهم ارتباط بنجاح أو فشل الاستراتيجية، وأن الاجتماعات الدورية والتواصل المؤسسي وإدارة المعرفة لا تركز على تنفيذ الاستراتيجية (93: Kaplan & Norton, 2005).

كيف يتم استخدام نموذج النضج

تركز استراتيجية تطوير الأعمال على تحسين أنشطة القيادة والسياسات والاستراتيجية وإدارة العنصر البشري والموارد والعمليات، هذا التطوير وهذا التحسين يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين، والجمهور، وتحقيق الرضاء العام للمجتمع، كل هذا ينعكس بشكل إيجابي على نتائج الأعمال التي تقوم بها المنظمة. والتي بدورها يتم قياس درجة نضجها وتقديم تغذية عكسية لتطوير استراتيجية الأعمال في المنظمة لضمان زيادة واستمرارية النضج المؤسسي. ولتحقيق ذلك يتطلب:

1- تقييم الوضع الراهن في المنظمة

سواء كان تقييم المنظمة داخلي أو خارجي سوف تحصل المنظمة على تصنيف يشير إلى الوضع الأفضل للمؤسسة طبقا لنموذج النضج. وهذا يبين مدى تأثير الوضع الحالي لإدارة العمليات على الثقافة التنظيمية، ويتم ذلك أحيانا من خلال التقييمات الداخلية، بينما يقوم الآخرون على جهات خارجية لتساعدتهم في اتخاذ القرار، وهذا التحليل يمكن أن يؤدي إلى فوائد تنظيمية أخرى تتضمن: (Ibid,5)

- استخدام أفضل الممارسات والمقارنة المرجعية.
- تنظيم الممارسات الإدارية في الاتجاه الصحيح.
- تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.
- تلبية المتطلبات التعاقدية.
- تقييم المخاطر.

2- التوافق بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها:

نموذج النضج المؤسسي والنجاح في تحقيق تنفيذ الاستراتيجية وتقليل فجوة التنفيذ يعتمد على بُعدين أساسيين الأول هو قوة النموذج المستخدم في صياغة الاستراتيجية أو بعبارة أخرى صياغة جيدة للاستراتيجية، وهو ما يطلق عليه (كن مختلفا)، والبُعد الثاني هو قوة تنفيذ الأهداف الاستراتيجية (كن الأفضل) (3: Wolf & Muratcehajic, 2016)

3- إنشاء وتفعيل مكتب إدارة الاستراتيجية (OSM) Office of Strategy Management

مكتب إدارة الاستراتيجية هو وحدة تنظيمية تعمل على تسهيل العمل في المنظمة لضمان وجود ربط بين استراتيجية المنظمة وتنفيذها، بحيث يصبح مكتب إدارة الاستراتيجية مركز التنسيق لتنفيذ الاستراتيجية التي تم الاتفاق عليها. ويساعد المدير التنفيذي وفرق العمل على تنفيذ وتحديث الاستراتيجية. (93- 95: Kaplan & Norton, 2005).

4- صياغة نموذج قياس نموذج نضج الإدارة الاستراتيجية (الرؤية المقترحة)

تقوم المنظمة باستخدام نموذج النضج وتعديله طبقا لطبيعة ظروف المنظمة بحيث يتضمن الأبعاد الثمانية والمستويات الخمسة، وللمنظمة حرية التعديل والتطوير في النموذج المقترح بما يتناسب وطبيعة عمل المنظمة.

رؤية مقترحة لتطبيق نموذج نضج الإدارة الاستراتيجية

يتم الاعتماد في صياغة الرؤية المقترحة على نموذج PM3 نموذج قياس نضج الإدارة الاستراتيجية، والاستفادة من بعض النماذج الأخرى لوضع آلية لمساعدة المنظمات في قياس نضج الإدارة الاستراتيجية. ويتم صياغة الرؤية من خلال تحويل أبعاد النموذج الثمانية إلى مؤشرات ونماذج تساعد المنظمة عن تطبيقها في قياس مستوى النضج في تنفيذ الاستراتيجية. وعمل مصفوفة توضح العلاقة بين المحاور والأبعاد لتسهيل قياس النضج بطريقة تتناسب وطبيعة المنظمات العامة العربية.

خطوات قياس النضج المؤسسي

لقياس النضج المؤسسي للاستراتيجية يجب إتباع مجموعة من الخطوات وهي:

الخطوة الأولى: تحديد نموذج التقييم

يتم في هذا الخطوة تحديد نموذج قياس النضج، وهناك الكثير من النماذج ولكن الرؤية المقترحة في هذا البحث للتطبيق اعتمدت بشكل كبير نموذج Strategic Management Maturity Model SM3، والذي يتضمن ثمانية أبعاد وخمسة مستويات نضج وتم تحديد معايير لكل بعد من الأبعاد، بحيث تغطي هذه المعايير أداء المنظمات، ولكن على كل منظمة أن تقوم بإضافة أو حذف أو تعديل هذا المعايير بما يتناسب وظروف كل منظمة.

الخطوة الثانية: إعداد فريق قياس نضج الاستراتيجية:

تقوم المنظمة بتشكيل فريق متخصص يضم عدد من المتخصصين في التخطيط الاستراتيجي وقياس الأداء المؤسسي، ومسؤولين من كل مستويات المنظمة، ويتم تدريب هذا الفريق من خلال دورة تدريبية متخصصة حول كيفية تطبيق نموذج النضج المؤسسي وكيفية تحويل هذه المؤشرات إلى أسئلة تساهم الإجابة عنها في الحصول على معلومات عن نضج الاستراتيجية.

الخطوة الثالثة صياغة المعايير والمؤشرات:

في هذه الخطوة يقوم الفريق الذي تم تدريبه على قياس نضج الاستراتيجية بترجمة أبعاد نموذج النضج إلى مجموعة مؤشرات وتحويلها إلى أسئلة في شكل قائمة استبيان، يتم توجيهها للمسؤولين في المستويات الإدارية، وبعض الموظفين، والحصول على إجابات من تحليل البيانات الإحصائية المتعلقة بتنفيذ الاستراتيجية، وفيما يلي ترجمة لمجاور نموذج النضج في شكل عبارات تمثل مؤشرات لقياس النضج من هذه العبارات يمكن تطوير عبارات أخرى حسب طبيعة المنظمة، ولكن هذه العبارات هي الأساس والمرشد الرئيسي لقياس مستوى النضج:

أ- المحور الأول: القيادة

يقيس هذا المحور درجة نضج القيادة وهو المحور الأساسي في تحقيق النضج انطلاقاً من أهمية القيادة في محور بناء وتطوير المنظمة، لأنها تحدد مسارها الاستراتيجي وقدرتها على تحقيق أهدافها من خلال التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين. وفي هذا الجزء يركز القياس على معرفة مدى توافر المؤشرات التالية:

- 1- وضوح رؤية المنظمة.
- 2- ارتباط رؤية المنظمة بالمستقبل في ضوء المتغيرات العالمية.
- 3- نسبة تحقيق المنظمة لأهدافها.
- 4- قرارات القادة بتطوير العنصر البشري.
- 5- قرارات القيادة بتطوير الإمكانيات المادية.
- 6- تطوير الخدمات المقدمة.
- 7- تطوير الموارد المادية.
- 8- فهم الموظفين لرؤية المنظمة.
- 9- نشر ثقافة العمل الاستراتيجي.
- 10- مستوى المشاركة في التنفيذ.
- 11- القرارات التي تم تنفيذها لصالح الموظفين.
- 12- المكافآت التي تم منحها للموظفين.
- 13- مشاركة الموظفين في القرارات المتعلقة بتطبيق الاستراتيجية.
- 14- تفويض الموظفين للقيام بالأعمال.
- 15- التدخل في أعمال الموظفين.
- 16- قبول اقتراحات الموظفين.
- 17- تشجيع الموظفين.
- 18- تنمية مهارات الموظفين.
- 19- مدى اعتماد المدراء على العمل الجماعي.
- 20- درجة تواصل المدراء مع الموظفين في أداء أعمالهم.
- 21- السماح للموظفين في المشاركة في عملية صناعة القرار.

ب- المحور الثاني: الثقافة والقيم

يقيس هذا المحور مدى قوة ثقافة المنظمة وتأثيرها في عملية تنفيذ الاستراتيجية، وإلى أي مدى هذه الثقافة داعمة لعمل المنظمة، وما مدى تأثيرها في تشكيل بيئة تنظيمية قادرة على التفاعل وتنفيذ الأهداف بكفاءة وفعالية، ويتم قياس الثقافة والقيم من خلال المؤشرات التالية:

- 1- مدى الإيمان بتطبيق مبادئ إدارة التغيير
- 2- درجة إلمام الموظفين وشعورهم برؤية وقيم المنظمة. وممارستها من خلال القيادة.

- 3- درجة المشاركة في تشكيل ثقافة المنظمة وطرق العمل.
- 4- مستوى الثقة والشفافية وحرية التواصل الصريح.
- 5- درجة المرونة والإرادة لإحداث التغيير والعمل بشكل يتناسب مع الأولويات الاستراتيجية.
- 6- مستوى الوعي والالتزام بالقيم والسياسات المعلنة.
- 7- مدى إدراك المنظمة للتغيير المستمر في أساليب وتطوير أساليب العمل لمواكبة المتغيرات.
- 8- استخدام التكنولوجيا الحديثة في الإدارة.
- 9- نسبة إلمام الموظفين برؤية ورسالة المنظمة.
- 10- مدى قناعة الموظفين بأهمية الرؤية.
- 11- مدى التزام موظفي المنظمة بالقيم التنظيمية.
- 12- مشاركة الموظفين في وضع آليات التنفيذ.
- 13- تدريب الموظفين على الأنظمة المستخدمة.
- 14- إطلاع الموظفين على نتائج الأعمال.
- 15- مدى تفويض المدير بعض السلطات للمستويات الأقل.
- 16- سهولة التواصل داخل المستويات الإدارية.
- 17- قبول الانتقادات الموجهة لأساليب العمل.
- 18- حرية وسهولة الحصول على المعلومات المطلوبة.
- 19- قبول الإدارة لأفكار التغيير.
- 20- تغيير أساليب العمل بما يتناسب مع الاستراتيجية.
- 21- التغيير الذاتي لدى الموظفين.
- 22- مدى دراية أفراد المؤسسة بقيم وسياسات المنظمة.
- 23- وضوح السياسات العامة التي تحكم نظام العمل.

ج- المحور الثالث: التفكير والتخطيط الاستراتيجي Strategic Thinking & Planning

يقيس هذا المحور الصياغة الجيدة للخطة الاستراتيجية ومدى فهم الموظفين لها، وقدرة المنظمة على ربط الاستراتيجية بالموازنة، وملامحة الأهداف مع المنظمة وأصحاب المصلحة، وقدرة المنظمة على تنفيذ الاستراتيجية بطريقة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. وهذه المؤشرات التي يجب التركيز عليها في قياس كفاءة التخطيط والتفكير الاستراتيجي:

- 1- مدى وضوح الخطة الاستراتيجية.
- 2- فهم الموظفين لمعنى الرؤية.
- 3- إدراك الموظفين لرسالة المنظمة.
- 4- إدراك الموظفين لدورهم في تنفيذ الاستراتيجية.
- 5- ملائمة المشاريع المستخدمة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- 6- هناك منهجية مستخدمة في إدارة المشاريع.
- 7- هناك أسلوب متابعة وتقييم للمشاريع.
- 8- هناك إلمام بالمصطلحات المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي.
- 9- المصطلحات الاستراتيجية موحدة وواضحة لجميع الموظفين.
- 10- لا توجد أخطاء ناتجة عن سوء فهم المصطلحات.
- 11- درجة انضباط العاملين في المؤسسة.
- 12- شكاوى الموظفين من أنظمة العمل وحجم العمل.
- 13- الأفكار المقدمة من الموظفين لتطوير العمل.
- 14- الأفكار التي تم تطبيقها بالفعل.
- 15- مدى مساهمة هذه الأفكار في نجاح المؤسسة.
- 16- وجود فريق لمراجعة الخطة باستمرار.
- 17- وجود فريق لمتابعة التنفيذ.
- 18- تمثيل الفريق لجميع قطاعات المنظمة.
- 19- وجود خطط بديلة للخطة الحالية.
- 20- وجود خطة لاستمرارية الأعمال في حالة الطوارئ.
- 21- مدى وضوح الخطط البديلة.
- 22- وجود موارد مالية كافية لتحقيق المشروعات وخطط التطوير.
- 23- يتم إعداد الموازنة السنوية طبقاً لخطة التطوير.
- 24- هناك ربط بين الموازنة والأهداف.
- 25- يتم استخدام موازنة البرامج والأداء.
- 26- التعبير عن النتائج بشكل واضح وصريح.
- 27- استخدام الرسومات والوسائل لتوضيح مدى التقدم في الاستراتيجية.
- 28- الإلمام بنسب الإنجاز في تنفيذ الاستراتيجية.

د- المحور الرابع: التراصف التنظيمي

يقيس هذا المحور قدرة المنظمة على توحيد جهود العاملين في المنظمة نحو تحقيق الأهداف، والقدرة على جعل الجميع يدرك لأهمية وإمكانيات المنظمة، وأهمية التكامل بين أجزاء المنظمة لضمان تحقيق الاستراتيجية وتقليل الفجوة بين المخطط والواقع، ويتم قياس التراصف التنظيمي من خلال المؤشرات التالية:

- 1- التحسن في أداء الأفراد في ظل الاستراتيجية.
- 2- يعمل الأفراد من خلال فرق العمل.
- 3- هناك تنسيق وتعاون بين أفراد المنظمة على مختلف المستويات.

- 4- الأفراد على علم بأن أهدافهم ضمن الاستراتيجية
- 5- هناك قناعة من الأفراد بالرؤية والرسالة
- 6- يرى الأفراد أن الأهداف الاستراتيجية تحقق أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة.
- 7- يقدم الأفراد مقترحات لتطوير العمل.
- 8- يقدم الأفراد مبادرات لتنفيذ الاستراتيجية.
- 9- هناك انخفاض في عدد شكاوى الموظفين من آليات تنفيذ الاستراتيجية.

هـ- المحور الخامس: قياس الأداء:

يقيس هذا المحور قدرة المنظمة على قياس الأداء ومدى وجود معايير ومؤشرات تقيس المدخلات والمخرجات والنتائج والأثر، ومدى ارتباط المقاييس والمؤشرات الاستراتيجية بالمؤشرات التشغيلية، ومدى التوازن بين هذه المعايير، ومدى مساهمة هذه المعايير في الدقة في اتخاذ القرار. وتستخدم المؤشرات التالية في قياس الأداء:

- 1- هناك نظام لقياس الأداء.
- 2- توجد في المنظمة مؤشرات استراتيجية.
- 3- توجد في المنظمة مؤشرات تشغيلية.
- 4- هناك معايير واضحة يمكن القياس عليها.
- 5- قياس المنظمة مدى رضا الجمهور.
- 6- قياس السرعة في أداء وتقديم الخدمة.
- 7- قياس مدى الرضا الوظيفي والرضا العام للموظفين.
- 8- تعبر المنظمة عن المقاييس عن النتائج (أرقام ونسب).
- 9- يتم شرح وتوضيح النتائج للموظفين.
- 10- تغطي المقاييس جميع أهداف المؤسسة.
- 11- تقيس أداء الموظفين طبقا لعملهم.
- 12- يوجد نظام آلي لنظام القياس في المنظمة.
- 13- هناك سرعة في الحصول على النتائج.
- 14- تتدخل المنظمة بشكل مباشر لتعديل الانحرافات.
- 15- لدى المنظمة فريق لمتابعة الأداء.
- 16- فريق العمل يشمل جميع أقسام المنظمة.
- 17- يوجد نظام لمتابعة قرارات الفريق حول الأداء.
- 18- لدى المنظمة مؤشرات أداء للجوانب المالية.
- 19- لدى المنظمة مؤشرات أداء لنظم العمل.
- 20- لدى المنظمة مؤشرات أداء للعنصر البشري.
- 21- لدى المنظمة مؤشرات أداء لرضا الجمهور.

و- المحور السادس: إدارة الأداء

يقيس هذا المحور درجة المرونة في المنظمة وقدرتها على التغيير ومواكبة المتغيرات العالمية والتعلم التنظيمي المستمر والعمل على توظيف الأعمال التي تساعد في تحقيق رضا الجمهور، والعمل بشكل متواصل على التحسين والتطوير بما يساهم في تحقيق رضا الموظفين، ويتم قياس هذا المحور من خلال المؤشرات التالية:

- 1- يدرك الموظفون أن المؤسسة تعمل في بيئة متغيرة.
- 2- هناك خطط بديلة لمواجهة متغيرات البيئة.
- 3- هناك تقييم مستمر لخطة المؤسسة.
- 4- يتم عرض النتائج المتعلقة بالقرارات التي تم اتخاذها.
- 5- يقوم المدراء بمتابعة القرارات التي يتم اتخاذها.
- 6- يقوم المدراء بمراجعة نتائج قراراتهم.
- 7- هناك قرارات أصدرها المدراء لإحداث تغيير في المؤسسة.
- 8- يتدخل المدراء في الوقت المناسب للتعديل.
- 9- للمدراء قدرة المدراء على حل المشكلات الطارئة المؤثرة على الاستراتيجية دون الرجوع إلى الإدارة العليا.
- 10- يساهم القياس في تحديد الانحرافات عن الاستراتيجية.
- 11- ساهم القياس وسيلة في تصحيح الأخطاء.
- 12- ساهمت عملية القياس في المراجعة الاستراتيجية.
- 13- يحصل المدراء على دورات تدريبية.
- 14- المدراء على إطلاع بالتجارب الأخرى.
- 15- المدراء يردون أهمية الرؤية.
- 16- يتم قياس رضا الجمهور بشكل دوري.
- 17- يتم أخذ ملاحظات الجمهور في الاعتبار.
- 18- هناك تركيز على تطوير الخدمة المقدمة للجمهور.

ز- المحور السابع: تحسين العمليات

يركز هذا المحور على قياس مستوى المعرفة التنظيمية ومدى القدرة التي تتمتع بها المنظمة في تصميم العمليات الإدارية وتحسينها بطريقة مستمرة، وتحديد المهارات والممارسات التي تساهم في تحسين جودة الأداء، وتطوير قدرات الموظفين وتوقعاتهم، والقدرة على تحقيق الاستمرارية في العمل في حالة الطوارئ، يتم قياس هذا المحور من خلال المؤشرات التالية:

- 1- مدى الإلمام بأهمية نظم العمل في تنفيذ الاستراتيجية. 12- تأثير التكنولوجيا على سرعة الإنجاز.
- 2- مدى تشجيع الثقافة التنظيمية لتحسين الأداء. 13- تأثير التكنولوجيا على جودة الخدمة.
- 3- بناء بيئة مشجعة على الأداء. 14- تقييم المنظمة القدرات والكفاءات الموجودة.
- 4- تبسيط إجراءات العمل. 15- يتم توظيف القدرات طبقاً للعملية.
- 5- توثيق إجراءات العمل. 16- هناك تصميم واضح لكل عملية.
- 6- التحديث المستمر للإجراءات. 17- الموظفون يتعاملون مع العملاء بطريقة إيجابية.
- 7- مدى تطبيق المقارنات المرجعية مع المؤسسات الأخرى. 18- شكاوى العملاء محدودة.
- 8- مدى تطبيق المقارنة المرجعية بين أقسام أو إدارات المنظمة. 19- هناك سرعة في الرد على شكاوى الجمهور.
- 9- مدى كفاءة العمليات في تحقيق الأهداف. 20- وجود خطط طوارئ في المؤسسة.
- 10- عدد الأخطاء التي تحدث في العمل. 21- وجود فرق عمل مدربة على الطوارئ.
- 11- مدى استخدام التكنولوجيا في العمل. 22- وجود خطة لتحقيق استمرارية الأعمال.

ح- محور الثامن: استمرارية الإدارة الاستراتيجية

يقيس هذا المحور مدى قدرة المنظمة على التركيز على رؤيتها المستقبلية وإحداث التغييرات المطلوبة لضمان تحقيقها لأهدافها، ودرجة حماس الموظفين ودافعيتهم للعمل لتحقيق الاستراتيجية، ووجود مكتب لإدارة الاستراتيجية وإدراك الجميع في المنظمة أن الاستراتيجية مسؤولية كل فرد. ويتم قياس هذا المحور من خلال المؤشرات التالية:

- 1- تسير المؤسسة نحو تحقيق رؤيتها ورسالتها. 11- هناك مكافأة للجهود الفردية.
- 2- هناك استمرارية في تحقيق الأهداف. 12- هناك احتفال بالإنجازات الجماعية.
- 3- الأهداف التي يتم تنفيذها سنوياً مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية. 13- تعريف الموظفين بالنتائج بشكل مستمر.
- 4- التحسين المستمر في الاتصالات بين المستويات. 14- تعريف الموظفين بالأولويات الاستراتيجية.
- 5- وجود نظام واضح للتواصل وتبادل المعلومات. 15- تعريف الأفراد بالنتائج المستهدفة بشكل دوري.
- 6- هناك تغيير مستمر في نظم العمل لتطوير الأداء. 16- يوجد بالمؤسسة مكتب لإدارة الاستراتيجية.
- 7- هناك رغبة لدى الموظفين للتطوير. 17- تتوافر بالمؤسسة إحصاءات عن الاستراتيجية.
- 8- هناك تحسين مستمر. 18- يقوم المكتب بالمتابعة المستمرة للأداء.
- 9- مقترحات للتطوير. 19- يشارك الأفراد في المراجعة الاستراتيجية.
- 10- هناك نظم جيد للحوافز. 20- يشارك الأفراد في مراجعة الخطط التشغيلية.
- 21- يشارك الأفراد في وضع معايير ومؤشرات الأداء.

الخطوة الرابعة: تحليل البيانات

بعد الانتهاء من المرحلة السابقة يتم الحصول على بيانات كثيرة حول مختلف العناصر التي تم قياسها، يتم تحليل هذه البيانات ووضعها في شكل نسب مئوية، هذه النسب تمثل درجة نضج كل بعد من أبعاد المحاور.

الخطوة الخامسة: قياس مستوى النضج

يتم وضع النتائج التي تم الحصول عليها في جدول كما في جدول (2) الذي يتضمن الأبعاد على المحور الأفقي والمستويات على المحور الرأسي، ويتم وضع النسب في هذا الجدول، وبناء على ذلك يتم تحديد أي مستوى من الخمسة

يمثل نضج المؤسسة. وحتى تجتاز المنظمة المستوى يجب أن تحقق المعايير في الأبعاد الثمانية. في الواقع قد نجد أن المنظمة تحقق بعض الأبعاد في المستوى الواحد ولكن ليس جميعها، هنا لا يمكن اعتباره مستوى نضج إلا إذا أكملت المنظمة الأبعاد الثمانية في المستوى، وهنا يجب على المنظمة العمل على معالجة القصور لكي تحقق النضج في مستوى معين وتنتقل من مستوى نضج إلى آخر. والواقع يشير إلى أن غالبية المنظمات تكون في مستوى النضج الأول أو الثاني في حالة القياس لأول مرة.

جدول رقم (2)

أبعاد ومعايير قياس النضج المؤسسي

القيادة	الثقافة والقيم	التفكير والتخطيط الاستراتيجي	التواصل	قياس الأداء	إدارة الأداء	تحسين العمليات	استمرارية الإدارة الاستراتيجية
المستوى الخامس : التحسين المستمر							
المستوى الرابع : إدارة العمليات							
المستوى الثالث : تحديد العمليات							
المستوى الثاني : تكرار العمليات							
المستوى الأول : الوعي							

بعد قياس النضج طبقا للخطوات السابقة يجب على المنظمة أن تحدد نقاط الضعف وتبدأ في التفكير في تطويرها ثم تقيس بعد فترة معينة حتى تنتقل من مستوى نضج إلى مستوى نضج آخر.

النتائج التوصيات

أولاً - النتائج

- يتضح من مراجعة الأدبيات التي تناولت موضوع النضج المؤسسي ودوره في نجاح تنفيذ الاستراتيجية في المنظمات ما يلي:
- 1- أن النجاح الحقيقي للمنظمة لا يرتبط بعمر المؤسسة فهناك مؤسسات لديها تاريخ طويل ولكن مستوى النضج المؤسسي لها ضعيف وقدرتها على تحقيق أهداف الاستراتيجية ليست بالمستوى المطلوب.
 - 2- أن موضوع تطبيق قياس النضج المؤسسي يعتبر حديث نسبياً وأن الغالبية العظمى من المؤسسات لا تقوم بتطبيقه، وخاصة في المؤسسات العربية، وأن ما يتم حول هذا الموضوع هو مجرد اهتمامات نظرية ولكن لا يوجد تطبيق بدرجة كبيرة في الواقع العملي.
 - 3- الكثير من المنظمات تركز بشكل أساسي على صياغة الاستراتيجية أكثر من الاهتمام بتنفيذ الاستراتيجية، والواقع أن صياغة استراتيجية بشكل جيد وعدم الاهتمام بمتطلبات ومهارات التنفيذ لا يعتبر دليلاً كافياً لنجاحها.

ثانياً - توصيات

من النتائج السابقة يمكن اقتراح التوصيات التالية:

- 1- ضرورة تطبيق التطوير والتحديث المؤسسي خلال عمر المؤسسة لضمان قدرة المؤسسة على التأقلم مع المتغيرات العالمية ومتابعة المفاهيم والنظم الجديدة والعمل على تطبيقها بما يضمن استمرار مرحلة النضج المؤسسي وإلزام المؤسسة بما يدور في البيئة الخارجية من فرص وتهديدات.
- 2- ضرورة الاهتمام بالتدريب على مبادئ وأساسيات النضج المؤسسي والاطلاع على التجارب المطبقة في هذا المجال ومحاولة الاستفادة منها في عملية التطبيق. ونشر ثقافة النضج المؤسسي حتى يمكن للمؤسسة مواكبة التطورات العالمية.
- 3- تطبيق الرؤية المقترحة في هذا البحث والتي تتضمن خطوات تطبيق النضج المؤسسي مع الاستفادة من مؤشرات القياس المقترحة في المحاور الثمانية التي تضمنتها الرؤية المقترحة.

المراجع

- Amaratunga, Dilanthi and Baldry, David. (2002). "Moving from Performance Measurement to Performance Management", *Facilities*, Vol. 20, ISS. 5/6, pp. 217-223.
- (OGC) Office of Government Commerce. (2011). *Best Management Practice Portfolio*. Gov.UK. Available at: <https://www.gov.uk/government/publications/best-management-practice-portfolio> (Accessed: 1 July 2022).
- Ahuja, Suchit. (2012). "Strategic Alignment Maturity Model (SAMM) in a Cascading Balanced Scorecard (BSC) Environment: Utilization and Challenge", *CAISE Workshops*, Purdue University.
- Anna, Week Crab. (2016). "Maturity of Strategic Management in Organizations", *Nicolaus Copernicus University Press*, Vol. 7 Issue 4, pp. 669-682.
- Argyris, C. H. (1957). *Personality and Organizations: the Conflict between System and the Individual*. New York: HarperCollins.
- Beer, M. & Eigenstate, R. A. (2000). "The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning", *Sloan Management Review*, Vol. 41, No. 4, pp. 29-40.
- Bull, Main. (2010). "Successful Strategy Implementation", *Executive Master of Internal Auditing*, Amsterdam Business School, University of Amsterdam.
- Cambridge Dictionaries online. Retrieved from <http://dictionary.cambridge.org>. (Accessed: 29.04.2022).
- Crittenden, V. & Crittenden, W. (2008). "Building a Capable Organization: The Eight Levers of Strategy Implementation", *Business Horizons*, 51 (4), pp. 301-309.
- Demir, F. (2017). "Measuring Strategic Management Maturity: An Empirical Study in Turkish Public and Private Sector Organizations", *International Journal of Economics and Management Engineering*, Vol. 11, No. 11, pp. 2513-2520.
- Demir, Ferhat. (2018). "Strategic Management Maturity Model for Innovation", *Technology Innovation Management Review*, November, Vol. 8, Issue 11, pp. 11-21.
- Heller, Abigail & Varney, Jeff. (2013). "Using Process Management Maturity Models", www.apqc.org.
- Hogan, Robert; Roberts & Brent W. (2004). "A Psychoanalytic Model of Maturity", *Journal of Career Assessment*, Vol. 20, No. 10.
- Kapan S. Robert & Norton, P. David. (2005). "The Office of Strategy Management", *Harvard Business Review*, Vol. (8), No.10, pp. 80-157.
- Kaplan, R. & Norton D. (2006). *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2005b). "The Office of Strategy Management", *Harvard Business Review*, Vol. 83, Issue 10, pp. 72-80.
- Khoshgoftar, M. & Osman, O. (2009) "Comparison of Maturity Models", *2nd IEEE International Conference on Computer Science and Information Technology*.
- Kohlegger, Michael, Maier, Ronald, Tharman, Stefan. (2009). "Understanding Maturity Models Results of a Structured Content Analysis", *Conference Paper*, www.researchgate.net.
- Paulk, Mark, C. (2009). "A History of the Capability Maturity Model for Software", *The Software Quality Profile*, Vol. 12, No. 1, pp. 5-10.
- Paulk Mark C., Curtis, Bill, Chrissies, Mary B. & Weber, Charles V. (2014). *Capability Model for Software*, Version 1.1, Carnegie Mellon University.

- Provence, Diego. (2016). "Methods and Techniques for Maturity Assessment", **11th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)**, 15-18 June. Gran Canarias, Spain.
- Project Management Institute. (2013). **Organizational Project Management Maturity Model: OPM3 Knowledge Foundation**, 3rd ed., Project Management Institute (PMI), Inc., Newtown Square, Pennsylvania.
- QMES. (2011). "Data Governance Maturity Model", <https://hnu.edu/wp-content/uploads/2020/03/Data-governance-Maturity-model.pdf>. (Accessed: 27/1/2022).
- Reilly, Edward T. (2007). **The Keys to Strategy Execution: A Global Study of Current Trends and Future Possibilities 2006-2016**, American Management Association.
- The Strategic Management Maturity Model, www.strategymanage.com.
- Tocto-Cano, Esteban, Collado, Sandro Paz, Gonzales, Javier & Josue Chaparro, E. Turpo. (2020). A Systematic Review of the Application of Maturity Models in Universities, **MDPI**, pp. 1-15.
- Verborg, Robert J. (2016). SMART Performance Management Program Continuous Improvement Plan", www.19thcircuitcourt.state.il.us (Accessed: 18/3/2022).
- Wettstein T. & Kueng. (2002). **A Maturity Model for Performance Measurement Systems, Performance Information System**, CA Brebbia & P. Piccolo (Editor) Fribourg University, Switzerland.
- Wolf, Tim & Muratcehajic, Denis. (2016). "Office of Strategy Management Closing the Gap between Strategy Formulation and Implementation, **White Paper**, www.horvath-partners.com.
- Wotczek, Przemyslaw. (2018). "Strategy Implementation Problems in Small and Large Companies- Similarities and Differences in Light of the Research Results: Lessons from the Polish Experience", **Argumenta Oeconomica**, Vol. 41, No.2. pp. 391-421.
- Yamfashije, Jeanne. (2017). "Capability Maturity Model Integration", www.researchgate.net/publication/327557963 (Accessed: 20/1/2022).

Measuring Institutional Maturity as an Approach for Successful Implementation of the Strategy in Public Organizations «An Analytical Vision»

Dr. Abdelrahim Mohamed

Associate Professor,

Community Collage of Qatar

drabdo68@yahoo.com

ABSTRACT

The concept of institutional maturity is one of the concepts that organizations have taken care of in recent years, especially with interest in strategic plans. Although the concept has historical roots, but with the great development and competition between organizations to achieve institutional excellence, thinking and searching for a methodology to achieve its goals. Hence, the orientation and interest in institutional maturity. The philosophy of maturity is based on that the maturity of the organization is not linked to its age in the market, but there are other requirements that help it to quickly achieve and maintain maturity.

The study started from a major problem, which is to what extent there is maturity in the current organizations? Do these organizations have the requirements to achieve it? The importance of the study is due to knowing the ability of organizations to achieve institutional maturity, the study aimed to reach a vision for the application of institutional maturity, and reached a number of results, including that the issue of institutional maturity is not applied in Arab organizations, but is applied in some Western organizations.

The study recommended the application of the proposed vision to apply Institutional maturity that came in this study.

Keywords: *Institutional Maturity, Strategy Implementation, levels of Institutional Maturity, Dimensions of Institutional Maturity.*

أثر الحوكمة الإدارية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي المراكز الصحية بمحافظة القريات

د. وائل شافي منزل الشمري

أستاذ الإدارة العامة المساعد

حمود الهادي نافع العنزي

باحث ماجستير إدارة عامة

كلية الاقتصاد والإدارة
جامعة الملك عبد العزيز
المملكة العربية السعودية

الملخص

جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر الحوكمة الإدارية بمبادئها (العدالة - الشفافية - المساءلة - النزاهة - المشاركة - التمكين الإداري) على الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمدينة القريات، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة للحصول على البيانات المطلوبة من عينة الدراسة العشوائية المكونة من (152) المتمثلة في الموظفين بالمراكز الصحية بمحافظة القريات، حيث كانت غالبية العينة ذكورا بنسبة (61.8%) والإناث بنسبة (32.8%)، وقد خلصت الدراسة الحالية إلى نتائج مهمة قد تساعد على دعم التوجه نحو حوكمة المراكز الصحية، خاصة في جميع المنظمات والمرافق الصحية على مستوى المملكة عامة؛ حيث وجدت أن تطبيق مبادئ الحوكمة بالمراكز متوسط، ويتقارب مع مستوى الأداء الوظيفي. كما أوجدت فروقات ذات دلالات إحصائية بمبادئ الحوكمة الإدارية وفقاً لمتغير الجنس والمؤهل الدراسي. ووصت بالعمل على تعزيز مبادئ الحوكمة من جوانبها المتعددة وعدم التركيز على جوانب معينة وإبراز نتائجها على القطاعات الصحية لتصبح أكثر وعياً بمفهوم إدارة الجودة الصحية وأبعادها ومعاييرها. وتعزيز دور موظفي القطاعات والمراكز الصحية لمستوى تفعيل دور حوكمة المؤسسات الصحية، وذلك لتعزيز تطبيق مبادئ الجودة في هذه المراكز. أوصت الدراسة بالعمل على تعزيز مبادئ الحوكمة من جوانبها المتعددة وعدم التركيز على جوانب معينة وإبراز نتائجها على القطاعات الصحية لتصبح أكثر وعياً بمفهوم إدارة الجودة الصحية وأبعادها ومعاييرها. كذلك بتعزيز دور موظفي القطاعات والمراكز الصحية لمستوى تفعيل دور حوكمة المؤسسات الصحية وذلك لتعزيز تطبيق مبادئ الجودة في هذه المراكز. كما قدم الباحث عدداً من المقترحات البحثية ولعل أبرزها: إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية كدراسة تطبيقية على كافة المنظمات والقطاعات الحكومية الأخرى. إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول المعوقات التي تحول دون قيام المنظمات الصحية بالالتزام بمبادئ الحوكمة.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الإدارية، الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية، موظفي المراكز الصحية، محافظة القريات.

المقدمة

تعد الحوكمة وسيلة لتفادي المفاجآت السلبية وتنظيم العلاقة في النظام وتحدد زمن الإنجاز من خلال الوضوح والمصادقية في اتخاذ القرار، وهي مجموعة من القرارات والنظم والقوانين الهادفة لتحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والمحاولة لتحقيق خطط المؤسسة وأهدافها، إذ تقوم الحوكمة على قواعد الإنصاف والعدالة لتعزيز القانون بصفتها نظاماً شاملاً يتضمن مقاييس لأداء الإدارة الجيدة ومؤشرات حول وجود أساليب رقابية تمنع أي تأثير سلبي على نشاط المؤسسة، وهي كهيكل وعمليات توجه وتدير أعمال المؤسسة في ممارسة رشيدة لسلطات الإدارة مرتكزة على القوانين والمعايير المنضبطة، إذ تأتي الحوكمة بشكل مختصر في توفير المعلومات وإتاحتها لكافة الأطراف والمواطنين بكل شفافية ووضوح، وكذلك إشراك جميع العناصر البشرية والأطراف في عملية صنع واتخاذ القرار داخل المؤسسة وذلك للوصول إلى أعلى درجات الإنتاجية والكفاءة في الأداء في المؤسسة وتجنباً لحدوث حالات الفساد الإداري (الخضير، 2018).



ومن ناحية أخرى يعد العنصر البشري العامل الأساس لنجاح أي مؤسسة، من خلال ما يقوم به من عمل وما يبذله من جهد، مما يستوجب ضرورة وضعه في بؤرة الاهتمام، فضلاً عن متابعة مستوى أدائه وما يعانيه من ضغوطات في العمل، وبذل مزيد من الجهد من أجل رفع روحه المعنوية، والأمر الذي سينعكس على مستوى أدائه الوظيفي وأداء مؤسسته (حسين، 2013).

ونظراً للدور الهام الذي تقوم به المؤسسات والقطاعات الصحية في المجتمع، وبما يتطلب ذلك من وجود حوكمة لها تضمن الاستمرارية في تحسين جودة الخدمات الصحية لتعزيز ثقافة التميز وتطوير وتحسين الأداء المؤسسي لتحقيق رسالة المؤسسة الصحية وأهدافها الاستراتيجية، بالإضافة إلى التشجيع على التعليم والتطوير والجودة في تقديم الخدمة لضمان تقديم خدمة عملاء ممتازة تكسب أكبر قدر من رضاهم، كما يحافظ تطبيق معايير الحوكمة وقواعدها على استقرار الاقتصاد الكلي وسلامة المال العام، بل ويسهم في تحقيق التنمية وأهدافها بشكل مباشر وغير مباشر، كما أن التطبيق الجيد لمعايير الحوكمة وقواعدها يسهم في زيادة فرص التمويل التي يعاني منها القطاع الصحي، وتخفيض مكافحة الفساد (حوالف، 2013).

مشكلة الدراسة

إيماناً من الباحث بالدور المهم والحيوي الذي تقوم به المراكز الصحية في المملكة، وأهمية دراسة طرق تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بها، فقد استشعر الباحث ضرورة دراسة هذا الموضوع، والذي يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية.

تساؤلات الدراسة: التساؤل الرئيسي:

ما أثر الحوكمة الإدارية بمبادئها (العدالة - الشفافية - المساءلة - النزاهة - المشاركة - التمكين الإداري) على الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات؟

الأسئلة الفرعية

يتفرع من التساؤل الرئيسي السابق الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مدى تأثير وجود العدالة على مستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات؟
- 2- ما أثر وجود الشفافية على مستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات؟
- 3- كيف يؤثر وجود المساءلة على مستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات؟
- 4- ما مدى تأثير وجود النزاهة على مستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات؟
- 5- كيف يؤثر وجود المشاركة على مستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات؟
- 6- ما مدى تأثير وجود التمكين الإداري على مستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات؟
- 7- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمستوى الأداء الوظيفي لموظفي المراكز الصحية بمحافظة القريات تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس - العمر - سنوات الخبرة - المستوى التعليمي - الراتب الشهري)؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة بشكلٍ رئيسٍ إلى معرفة «أثر الحوكمة الإدارية على الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات»، وتتفرع منها الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على أثر العدالة على مستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات.
- معرفة أثر الشفافية على مستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات.
- تحديد أثر المساءلة على مستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات.
- إبراز أثر النزاهة على مستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات.

- التعرف على أثر المشاركة على مستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات.
- تحديد أثر التمكين الإداري على مستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات.
- معرفة مدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية نحو مستوى الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس - العمر - سنوات الخبرة - المستوى التعليمي - الراتب الشهري).

أهمية الدراسة

الأهمية النظرية

- 1- تشكل هذه الدراسة إسهامًا علميًا جديدًا في مجال حوكمة المؤسسات الصحية؛ إذ تعتبر من الدراسات القليلة في هذا المجال.
- 2- إثراء المكتبة العربية بشكل عام، والسعودية بشكل خاص؛ من خلال ما توفره هذه الدراسة من قاعدة بيانات لمساعدة الباحثين والدارسين في هذا المجال نظرًا لندرة الدراسات السابقة في موضوع البحث وتشجيعهم لإجراء مزيد من الأبحاث في هذا المجال، وهذا يعني تطوير هذا المجال مستقبلاً.
- 3- إبراز أهمية الحوكمة وانعكاساتها على الأداء الوظيفي ووضع توصيات علمية قد تسهم في تطوير الأداء الوظيفي في المؤسسات الصحية السعودية وتجنب ما قد يعرض تلك الجهود للفشل.

الأهمية التطبيقية

- 1- نتائج هذه الدراسة ستوفر لمتخذي القرار في المؤسسات الصحية السعودية معلومات عن تأثير الحوكمة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمراكز الصحية.
- 2- تقديم مقترحات وتوصيات يستفيد منها العاملون والباحثون في مجال الفكر الإداري الحديث.
- 3- تحاول الدراسة إلى لفت نظر المسؤولين والقائمين على المراكز الصحية في المملكة إلى هذه الأساليب الإدارية الحديثة والذي ثبت كفاءتها وفعاليتها عندما وضعت موضع التطبيق في الدول الأخرى.

نموذج الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المتغيرات لهذه الدراسة تتضح كما يلي:

- المتغير المستقل: تم تحديد أهم أبعاد الحوكمة الإدارية في مبادئ: (العدالة - الشفافية - المساءلة - النزاهة - المشاركة - التمكين الإداري).
- المتغير التابع: ويتمثل في الأداء الوظيفي.

فرضيات الدراسة

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة ومستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية ومستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة ومستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات.
- 4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النزاهة ومستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات.
- 5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة ومستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات.
- 6- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري ومستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات.

منهج الدراسة

سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في البحث الحالي، كما سيتم جمع البيانات من خلال مصادر عدة، بعضها أولية وهي الاستبانة، ومصادر ثانوية، وهي الكتب والدراسات العملية والمراجع النظرية، كما سيتم تحليل نتائج الاستبيان من خلال البرنامج الإحصائي SPSS.

مصطلحات الدراسة

الحوكمة: تعرف الحوكمة بأنها: "نظام يتم بموجبه إخضاع نشاط المؤسسات إلى مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط المؤسسة وأهدافها وضبط العلاقات الأساسية التي تؤثر في الأداء" (بن حسين، 2015: 191).

وتعرف الحوكمة إجرائيًا في هذه الدراسة أنها: العملية التكاملية ومجموعة من الآليات والمبادئ التي تطبق في المراكز الصحية لمواجهة المشكلات الإدارية وتحقيق الفاعلية في الأداء الوظيفي.

المشاركة: وتعرف بأنها «التآلف والتحالف بين طرفين أو أكثر بهدف تحقيق أهداف محددة ومشروعات متفق عليها في إطار من المساواة واحترام الآخر، ويكون لكل طرف إمكانيات يستطيع أن يسهم بها وتتكامل مع إمكانيات الطرف الآخر، وبهذا يكون المردود فعالاً» (الخصير، 2018).

وتُعرف المشاركة إجرائيًا بأنها: اشتراك مختلف الأطراف بصورة مباشرة في وضع القواعد والأسس الإدارية بهدف تطوير العملية الإدارية داخل المراكز الصحية.

التمكين الإداري: ويعرف بأنه: "منح الأفراد حرية الإدارة والتصرف في عمليات اتخاذ القرارات من خلال تعزيز قدرات الأفراد أو الجماعات لطرح خيارات معينة وتحويلها إلى إجراءات وسياسات تهدف في النهاية لرفع الكفاءة والنزاهة التنظيمية" (المؤمني، 2018).

ويُعرف التمكين الإداري إجرائيًا بأنه: منح السلطة اللازمة للموظف ومشاركته للمعلومات، وتدريبه وتحفيزه لغرض تمكينه من استثمار مهاراته لخدمة المراكز الصحية.

الأداء الوظيفي: يعرف الأداء الوظيفي بأنه: «حصيلة تفاعل عاملي القدرة والدافعية معًا، فالفرد قد يمتلك القدرة على أداء العمل، ولكنه لن يكون قادرًا على إنجازه بكفاءة وفاعلية إن لم تكن لديه الدافعية الكافية لأدائه والعكس صحيح، فقد تتوفر لدى الفرد الدافعية الكافية لأداء العمل، لكنه قد لا يؤديه بالشكل المطلوب لعدم توفر القدرة على ذلك» (أبو سمرة، 2015: 40).

ويُعرف الأداء الوظيفي إجرائيًا بأنه: تنفيذ الموظف لأعماله ومهامه وواجباته ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المؤسسة.

تحديات الدراسة

كما هو الحال لكل الأبحاث الأكاديمية، فإن هذا البحث يشكو من بعض النقائص منها:

- 1- الحصول على مراجع حديثة لهذا الموضوع، وقد وفقني الله في ذلك.
- 2- بطيء استجابة بعض أفراد العينة في الإجابة على الاستبانة.
- 3- ضيق الوقت لعمل البحث.
- 4- الالتزامات المهنية والأسرية والاجتماعية كانت تحدّيًا وسببًا في عمل البحث.

الحوكمة الإدارية

مفهوم الحوكمة

لغة: يعد لفظ الحوكمة مستحدثًا في قاموس اللغة العربية، وهو ما يطلق عليه النحت في اللغة، فهو لفظ مستمد من الحكومة، وهو ما يعني الانضباط والسيطرة والحكم بكل ما تعني هذه الكلمة من معان.

اصطلاحًا: تناول العديد من الباحثين مفهوم الحوكمة الإدارية بشكل مختلف، حيث عرف البنك الدولي الحوكمة بأنها: «الحالة التي من خلالها يتم إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع بهدف التنمية» (الكايد، 2002). كما عرفها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) بأنها: "محاسبة السلطات الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شئون الدولة على كافة المستويات، وتتضمن الآليات والعمليات والمؤسسات التي تمكن المواطنين من التعبير عن مصالحهم وممارسة حقوقهم القانونية وأداء واجباتهم والتفاوض حول خلافاتهم" (UNDP, 1997).

وتعد حوكمة القطاع الصحي عنصراً أساسياً لتحقيق التميز، كما تتعدى فكرة كونها بنية أو تركيبة، فهي تشمل كافة أشكال التعاون بين مسؤولي الإدارة العليا والطاقم الطبي بكافة شرائحه، وذلك لتطوير الإشراف والسياسات العامة لهذه المؤسسة، فواقع البحوث التطبيقية تعد حوكمة القطاع الصحي موضوعاً جديداً نسبياً إذ توجد دراسات قليلة في هذا الشأن

ومما سبق يتبين أن الحوكمة ما هي إلا مجموعة من العلاقات بين الإدارة العليا والطاقم الطبي للمنظمة الصحية والمرضى تهدف إلى تقديم الرعاية الصحية لكل أفراد المجتمع بهدف تحقيق التميز.

العوامل المساعدة على ظهور مصطلح الحوكمة. يشير بلوصيف (2005) إلى أهم هذه العوامل كما يلي:

- 1- فترة التسعينيات وظهور مفاهيم جديدة للتنمية.
- 2- ما تضمنته العولمة باعتبارها مساراً من عمليات.
- 3- عولمة حقوق الإنسان والقيم الديمقراطية.
- 4- انتشار التحولات على المستوى العالمي.
- 5- بروز دور المنظمات غير الحكومية على المستوى الدولي والوطني.
- 6- عولمة آليات وأفكار اقتصادية زادت دور القطاع الخاص.
- 7- ارتفاع معدلات التشابه بين الجماعات والمؤسسات أو المجتمعات.
- 8- التفكير في انتهاز آليات تجعل من الأنظمة أكثر شفافية خاصة بعد شيوع ظاهرة الفساد في العديد من دول العالم للقضاء على هذه الظاهرة.
- 9- تعدد الدراسات التي تؤكد على أهمية إرساء مبدأ الحرية وحقوق الإنسان والديمقراطية في عملية تحقيق التنمية الاقتصادية، مع التأكيد على المفهوم الواسع للحرية وحقوق الإنسان واكتساب المعرفة، وصياغة مفهوم جديد يتمثل في التنمية الإنسانية يشير إلى عملية توسيع الخيارات والفرص.

كما يوجد العديد من العوامل والمبررات التي ساعدت على ظهور مصطلح الحوكمة وتطوره وأهم هذه العوامل:

- أ- عوامل اقتصادية. ب- عوامل اجتماعية. ج- عوامل سياسية.

خصائص الحوكمة

من أهم خصائص الحوكمة ما يشير إليه نوري وسلمان (2010) بما يلي:

- 1- تطبيق المساءلة المحاسبية لمختلف إدارات المؤسسات.
- 2- توفر الضمانات الكافية للحد من الفساد المالي والإداري.
- 3- تعظيم قيمة المؤسسات في السوق وزيادة أداؤها.
- 4- تحقيق التفاعل بين الأنظمة الداخلية والخارجية لأعمال المؤسسات.
- 5- خلق توازن في العلاقات التعاقدية بين إدارات المؤسسات والأطراف الأخرى في المجتمع.

أهمية الحوكمة

لقد تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة من جانب الباحثين بموضوع الحوكمة، ونشير هنا إلى وجود أكثر من ترجمة لهذا المصطلح، فيعرفه بعضهم على أنه (حاكمية، حوكمة، حكمانية، إدارة شئون الحكم، إدارة شئون الدولة والمجتمع)، وهذا المفهوم كما عرضه البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة يقوم على ثلاث دعائم، أشار إليها حلاوة وطه (2012) كما يلي:

- 1- الدعامة السياسية. 2- الدعامة الاقتصادية. 3- الدعامة الإدارية.
- وهناك ثلاث قواعد أساسية للحوكمة يجب أن تسير عليها وتطبقها بالتفصيل وبإحكام، وهذه القواعد هي:
- 1- الشفافية. 2- المساءلة. 3- المشاركة (عمرو، 2010).

أهداف الحوكمة

أشار الحفناوي (2005) إلى أهم أهداف الحوكمة المؤسسية، منها:

- 1- تحسين معدل النمو الاقتصادي ورفع الكفاءة الاقتصادية.
- 2- دعم النزاهة والكفاءة في الأسواق المالية.
- 3- توفير فرص لتحقيق الرقابة الفعالة على المؤسسة.
- 4- توضيح الاختلاف بين الملكية والإدارة والفصل بينهما.

الأطراف المعنية بتطبيق قواعد الحوكمة:

هناك أربعة أطراف رئيسة تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة المؤسسات، وهذه الأطراف ما يلي:

- 1- المساهمون Shareholders.
- 2- مجلس الإدارة Board of Directors.
- 3- الإدارة Administration.
- 4- أصحاب المصالح Stockholders.

محددات الحوكمة وأبرز مبادئها:

من أهمها ما ذكره يوسف (2007) كما يلي:

- أ- المحددات الخارجية.
- ب- المحددات الداخلية.

الأبعاد التنظيمية لقواعد الحوكمة:

- أولاً - البعد الإشرافي.
- ثانياً - البعد الرقابي.
- ثالثاً - البعد الأخلاقي.
- رابعاً - الاتصال وحفظ التوازن.
- خامساً - البعد الاستراتيجي. (قدي، 2008).
- سادساً - تحقيق الإفصاح والشفافية.

معايير الحوكمة:

- أ- معايير مؤسسة التمويل الدولية للبنك الدولي.
- ب- معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.
- ج- معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية: Basel Committee.

مبادئ ومؤشرات الحوكمة.:

- أولاً - الشفافية.
- ثانياً - المساءلة (المحاسبة).
- ثالثاً - النزاهة.
- رابعاً - المشاركة الفعالة (المرجع).
- خامساً - التمكين.
- سادساً - الإدارة المالية.
- سابعاً - حكم القانون.
- ثامناً - رشادة اتخاذ القرار.
- تاسعاً - فعالية المؤسسات.

حوكمة القطاع الصحي.

يرى بعض الباحثين أن الغرض الأساسي من حوكمة القطاع الصحي هو الإشراف ودعم جميع أنشطة القطاعات الصحية لتحسين الخدمات الطبية، لذا فهم يرون أنه يمكن اعتبارها مزيجاً من العناصر المالية وغير المالية، ولا شك أن حوكمة القطاع الصحي تعد من القضايا الأكثر أهمية وحساسية، فهي لا ترتبط فقط بالأبعاد المالية والاقتصادية، بل ترتبط بجانب أكثر تأثيراً في المجتمع، وهو توفير الرعاية الصحية، لذا أيضاً يمكن اعتبار حوكمة القطاع الصحي مرتبطة أكثر بالنهج المؤسسي أكثر من النهج المالي (حوالف، 2013).

لذا فنحن بحاجة ماسة لبناء نماذج أكثر تحدد وتوضح الأدوار والمسئوليات وزيادة الالتزام المبني لدى الطاقم الطبي والإداري على حدٍ سواء، والتغلب على مشكلة افتقار البحوث إلى إطار مفاهيمي لهذه العملية (حوالف، 2013).

الأداء الوظيفي

مفهوم الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط في المنظمة، حيث يحتل الدرجة الثانية في الأهمية بين الوظائف الأساسية للإدارة حيث يأتي بعد وظيفة التنظيم فمثلاً يمكن لأي منشأة حكومية أو مؤسسه عامه أن تخطط

وتنظم، إلا إنها قد لا تستطيع بالضرورة أن تحقق أي نتائج ما لم تطبق الخطط والسياسات التي رسمتها بشكل صحيح ومن يقوم بذلك هم الموظفون، فهي لا تستطيع ضمان حسن الأداء.

ومفهوم الأداء يتضمن مقاييس أخرى إضافة إلى مقاييس الكفاءة والفاعلية مثل: الغياب والتأخير عن العمل، ومعدلات الدوران الوظيفي، حيث إن الفرد الذي يعمل بشكل جيد يكون أداءه عالية وإنتاجيته مرتفعة، ويسهم أيضاً في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل كالانتظام في العمل وقلة حوادثه، لذلك يمكن القول إن الأداء المرضي يتضمن مجموعة من المتغيرات من حيث أداء العمل بفاعلية وكفاءة مع حد أدنى من المشاكل والمعوقات والسلبيات الناجمة عن سلوكه في العمل (عباس وآخرون، 2007).

وتتعدد مفاهيم وتعريفات الأداء، وذلك ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال، سواء كانت دراسات نظرية أم ميدانية، وباختلاف مدارس وخلفيات الباحثين وتوجههم، إلا إنهم يشتركون بعناصر عدة تجمعهم تقريباً في تعريف الأداء، وهي كما يلي:

- الموظف. - الوظيفة. - الموقف.

ومع ذلك فإنه - وبمساعدة نظريات العلوم السلوكية ومفاهيم الإدارة - يمكن إلى حد ما توضيح الفرق بين المفهومين، وكذلك توقع أشكال السلوك التنظيمي وإدراكنا لأبعاده، وبذلك تحسن العلاقات الإنسانية وأساليب وطرق تعامل الأفراد في أماكن ومجالات العمل.

وقد بدأت العديد من النظريات الإدارية للنظر إلى أهمية السلوك في الأداء الوظيفي، ومن أبرز هذه النظريات:

- 1- نظرية الإدارة العلمية: وقد ركزت هذه النظرية مجهودها على وسائل وطرق رفع الإنتاجية (باكال، 2007).
- 2- نظرية التقسيم الإداري: وتوضح هذه النظرية من خلال توضيح الهيكل التنظيمي وإبرازه وتقسيمه إلى إدارات وأقسام مخصصة لأنشطة مختلفة بما يحقق ذلك خفض التكاليف وزيادة الكفاءة الإنتاجية ككل (النمر، 2006).
- 3- النظرية البيروقراطية: وقد أوضحها ماكس فيبر (Max Weber) من خلال إظهار الفروق بين القوة والمواصفات التي تساعد القائد في دفع العاملين معه إلى طاعته فيما يصدره من تعليمات بغض النظر عن مقاومة العاملين لها ورغبتهم في مقاومتها (باكال، 2007).
- 4- نظرية العلاقات الإنسانية: تركز نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة على حد سواء، وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره إنساناً وجدانياً وفعالياً أكثر منه رشيداً ومنطقياً. (النمر وآخرون، 2004).
- 5- نظرية العدالة: تشير نظرية العدالة التي وضعها آدمز (Adams) على الافتراض بأن هناك حاجةً مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المنظمة، وقيس الفرد من خلال هذه النظرية درجة العدالة من خلال مقارنته لنسبة الجهود التي يبذلها في عمله إلى المكافآت والحوافز التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى ونفس الظروف، وتوضح هذه النظرية في النمط القيادي والأداء الوظيفي حين يشعر العاملون بأن مكافآت المنظمة كالراتب والاحترام والتقدير والمشاركة، موزعة بالتساوي بينهم وفقاً لجدارتهم ودرجة استحقاق كل واحد منهم بشكل عادل فيما بينهم.

محددات الأداء الوظيفي

يحدد الهيبي (2011) أهم العوامل التي تحدد مستوى الأداء الوظيفي كما يلي:

- 1- الدافعية الفردية. 2- بيئة العمل. 3- المقدرة على أداء عمل معين.

وذكر عاشور (2010) أنه يمكن صياغة محددات الأداء كما في المعادلة التالية:

محددات الأداء الوظيفي = الدافعية × القدرات × الإدراك

العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

هناك عدد من العوامل تؤثر في الأداء الوظيفي يذكرها الغول (2018) كما يلي:

- 1- القدرات والخصائص الفردية. 4- الاتصال والتواصل. 7- التسبب الإداري.
- 2- الجهد المبذول. 5- بيئة العمل.
- 3- القيادة الإدارية. 6- مشكلات الرضا الوظيفي.

عناصر إدارة الأداء الوظيفي.

يمكن تحديد ثلاثة عناصر أو أجزاء لعملية إدارة الأداء، وهي:

- تحديد الأداء
- تقييم الأداء.
- التغذية العكسية للأداء.

وتهدف عملية إدارة الأداء إلى ثلاثة أهداف رئيسية أساسية أشار إليها زايد (2006) كما يلي:

- 1- أهداف استراتيجية.
- 2- أهداف إدارية.
- 3- أهداف تنمية.

تقويم الأداء الوظيفي:

يرى السلي (2006: 41) أن عملية الرقابة بما فيها تقويم الأداء تقوم بمهمتين أساسيتين، هما:

- محاولة دفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة لأهداف المنظمة ومنعها من الانحراف عنها.
- تصحيح مسارات الأنشطة وهو ما يعبر عنه بتقويم الأداء.

أهداف تقويم الأداء الوظيفي

يلخص رشيد (2004) الفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة أو الموظف من تقويم الأداء الوظيفي فيما يلي:

- 1- تنمية وتطوير أداء الموظفين.
- 2- زيادة الإحساس بالمسئولية من خلال إدراك الموظف أن أداءه يخضع للتقويم.
- 3- تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال تحسن مستوى الخدمات المقدمة من المنظمة بشكل عام.
- 4- توفير التغذية العكسية عن عمليات إدارة الموارد البشرية.
- 5- تحسين الاتصالات التنظيمية بين الرئيس والمرؤوسين.
- 6- الموضوعية في قرارات الموارد البشرية.

أهمية تقويم الأداء الوظيفي.

- 1- أهمية تقويم الأداء بالنسبة للعاملين.
- 2- أهمية تقويم الأداء بالنسبة للمنظمة.

استخدامات تقويم الأداء الوظيفي

أشار إليها عباس (2012) كما يلي:

- 1- التخطيط وإعادة التخطيط الاستراتيجي.
- 2- تطوير الأفراد:
- 3- رفع دوافع الأفراد العاملين في المنظمة.
- 4- بناء نظام عادل للحوافز التشجيعية:

إدارة عملية تقويم الأداء

وتكون من تحديد ما يلي:

- 1- مسئولية تقويم الأداء.
- 2- وقت التقويم.
- 3- إجراءات التغذية الراجعة.
- 4- إجراءات تحسين الأداء:

الشروط الواجب توافرها في مقاييس الأداء الفعالة

يوضحها عباس (2012) كما يلي:

- 1- التوافق الاستراتيجي.
- 2- الصلاحية.
- 3- الثبات.
- 4- التمييز.
- 5- القبول.

متطلبات نجاح طرق تقويم الأداء

يحددها ثابت (2001) كما يلي:

- 1- أن تكون الطريقة مرتبطة برسالة وأهداف وقيم وثقافة المنظمة.
- 2- أن توفر الطريقة خطوط إرشادية واضحة لمن يعمل في تقويم الأداء.
- 3- أن تمكن من عمل اتصالات مفتوحة بين مختلف أطراف عملية التقويم بدون عوائق أو صعوبات.
- 4- أن تضمن الطريقة مصادر عديدة للحصول على المعلومات.
- 5- أن تؤدي إلى نتائج عادلة وموضوعية وذات مصداقية.
- 6- أن تتسم بالمرونة وسهولة التعديل والتطوير.
- 7- أن تكون ذات منهج متناسق وبسيط، يجنب التعقيدات في التطبيق.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

أولاً- الدراسات العربية، منها:

دراسة (الدهدار، 2020)، بعنوان « أثر الحوكمة على الأداء في الجامعات الفلسطينية العاملة بقطاع غزة»، وهدفت إلى التعرف على أثر الحوكمة على الأداء في الجامعات الفلسطينية، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي مع التنوع في أدوات جمع البيانات، وقد تم توزيع عدد (406) استمارة استبيان لكامل مجتمع الدراسة، وتم عقد ورشة عمل لمجموعة من الخبراء، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع ذوي العلاقة، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وكان من أهم نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات متوسط، ويتقارب مع مستوى الأداء الجامعي، وكذلك أظهرت النتائج أن نسبة التغيير الحاصل في الأداء الجامعي كان (81.2%) ونسبة (18.9%) عوامل أخرى تؤثر على الأداء، وقد أوصت الدراسة بضرورة بناء منظومة معايير للحوكمة، وتبني معايير الأداء الجامعي وفق نموذج مالكوم بالدرج المعدل.

دراسة (الوكيل، 2019)، بعنوان «تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على حي شرق مدينة نصر»، وسعت إلى استكشاف علاقة مبادئ الحوكمة بالأداء الوظيفي بحي شرق مدينة نصر والتعرف على علاقة وأثر تبني القيادات للحوكمة باعتباره متغيراً وسيطاً للعلاقة بين مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية بين تطبيق مبادئ الحوكمة، كما أشارت النتائج أن الحوكمة تسهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء التنظيمي للأجهزة الإدارية من خلال دعم المساءلة الإدارية، وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني مبادئ الحوكمة في المؤسسات العامة من خلال تفعيل دور القيادات تجاه تبني معايير الاستقلال، الشفافية، الانضباط، المحاسبة عن المسؤولية، الوعي الاجتماعي، العدالة المسؤولية وتفعيل كل معيار وفق أبعاد تطبيقية عدة تسهم في تطوير ممارسات مبادئ الحوكمة في المؤسسات العامة.

دراسة (بقاش وبيلة، 2019)، بعنوان: «حوكمة المستشفيات من منظور إدارة الأعمال»، وهدفت إلى تسليط الضوء على منظور إدارة الأعمال في حوكمة المستشفيات من خلال استكشاف دور القيادة في اتخاذ القرار وأخلاقيات الأعمال، وكذلك دراسة الأبعاد غير الربحية في حوكمة المستشفيات، حيث باتت اقتصاديات خدمات الرعاية الصحية تميل إلى المفهوم الربحي للمنظمة الاستشفائية، من الناحية المالية من أجل ضمان تقديم أفضل خدمة، وخلصت الدراسة إلى أن المستشفى يتطلب تطبيق السلطة التشاركية في القيادة وتحديث الهيكل التنظيمي بما يناسب مع طبيعة الخدمات التي يقدمها المستشفى، إضافة إلى تولي مسؤولية اتخاذ القرارات الفنية المرتبطة بطبيعة عمل الطبيب أو الممرض، والتأكيد على ضرورة الاعتماد على المسؤولية الاجتماعية من خلال أدبيات المشروعات والأعمال لاسيما الرقابة الذاتية في العمل.

ثانياً: الدراسات الأجنبية، منها:

دراسة (Nginyo et al., 2018)، بعنوان «تقييم دور ممارسات حوكمة الشركات في تحقيق الميزة التنافسية في كينيا، ومعرفة تأثير (الشفافية، المساءلة، العدالة، المسؤولية) على تحقيق الميزة التنافسية، وتمثل عينة البحث جميع الموظفين البالغ عددهم (156) موظفًا في المكتب الرئيسي لشركة (KenolKobil Ltd.)، وتم تطوير استبانة لمعرفة نتائج الدراسة،

وكان من أهم نتائج الدراسة وجود تأثير إحصائي كبير لـ (الشفافية والمساءلة والأنصاف والمسؤولية) على الميزة التنافسية، وأوصت الدراسة بأن تقوم الشركة بتعزيز المساءلة، من خلال لجنة تدقيق نزهة ومستقلة ومجلس إدارة مستقل قادر على تقديم الضوابط والتوازنات، كما أوصت الدراسة أيضاً بأن تكون الإدارة مسؤولة عن غرس الممارسات الأخلاقية في ثقافة العمل، ويجب تعميقها على جميع مستويات الشركة، وذلك للحفاظ على تميز الأعمال التجارية بشكل عام، كذلك بأن تقوم الشركة بتبني قواعد السلوك بطريقة أخلاقية، ويجب أن تقوم الإدارة أيضاً بتطوير هيكل ثقافة الشركات التي تدعم جميع الموظفين، ويمكن تحقيق ذلك من خلال هيكلة ثقافة الشركات من أجل تعزيز مسؤولية الموظفين.

دراسة (Mahmoud, 2016)، وهدفت إلى الكشف عن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بجودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي، وبلغ حجم عينة الدراسة (123) مديراً ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية جاءت بدرجة متوسطة، في حين جاءت جودة العمل بين أفراد العينة بدرجة مرتفعة، كما أن هناك فروقاً دالة إحصائية بين درجة تطبيق الحوكمة وبين جودة العمل في مديريات التربية والتعليم يعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، وتقييم الأداء المدرسي.

دراسة (Nadler et al., 2010)، وهدفت إلى الكشف عن فاعلية الأداء التنظيمي بهدف تحسين الحاكمية المؤسسية في التعليم العالي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج النوعي من خلال مقابلات مع أعضاء هيئة التدريس، كما تم تحليل أعمال (74) جامعة من خلال مواقعها الإلكترونية، وتحليل سياسات العمل في هذه الجامعات، بالإضافة إلى ذلك تم استخدام الاستبانة للكشف عن تطبيق الحاكمية الرشيدة، ودورها في تفعيل أداء أعضاء هيئة التدريس، وقد تكونت عينة الدراسة من (15) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت نتائج الدراسة أن للحاكمية دوراً إيجابياً في تمكين عضو هيئة التدريس من الدراسة والتدريس، وخدمة المجتمع والتعامل مع القضايا المهمة المرتبطة بقضايا الحرم الجامعي.

ما يميز الدراسة الحالية عن غيرها

أولاً - أوجه الاختلاف

تختلف الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تناولها للموضوع، فدراسة كلاً من (الدهدار، 2020) و(الوكيل، 2019) تناولت تأثير الحوكمة على الأداء الوظيفي، كما سعت دراسة (Mahmoud, 2016) إلى تناول الحوكمة الإدارية وعلاقتها بإجراءات العمل الإداري في المنظمات التعليمية، كما تطرقت دراسة (بلقاش وبعلة، 2019) إلى الحوكمة من منظور القطاع الصحي، ودراسة (Nginyo et al., 2018) تطرقت إلى تقييم دور ممارسات حوكمة الشركات في تحقيق الميزة التنافسية.

كما أن هناك اختلافاً في بينات الدراسة حيث طبقت دراسة كلاً من (الدهدار، 2020) في فلسطين، وطبقت دراسة (الوكيل، 2019) في مصر، ودراسة (بلقاش وبعلة، 2019) طبقت في الجزائر، وطبقت دراسة (Nginyo et al., 2018) في كينيا، إلا أن الدراسة الحالية طبقت على المراكز الصحية بمحافظة القريات.

ثانياً - أوجه الاتفاق

تتفق معظم الدراسات السابقة على وجود اهتمام كبير من قبل المنظمات والمؤسسات بأهمية موضوع الحوكمة الإدارية وأثره على الأداء الوظيفي والمهني مثل دراسة (الدهدار، 2020)، ودراسة (الوكيل، 2019)، كما تتفق الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة على أهمية موضوعها وفي استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب للدراسة، كما اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات المطلوبة.

ثالثاً - أوجه الاستفادة

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في التعرف على مجالات الدراسة ومتغيراتها والأساليب الإحصائية في تحليل نتائجها، ومن جانب آخر استفاد الباحث من هذه الدراسات في تصميم الاستبانة وفقراتها الخاصة بالدراسة وكذلك في مجال منهجية الدراسة وأسلوبها، وأيضاً استفاد الباحث من النتائج والتوصيات والمقترحات التي خرجت بها هذه الدراسات؛ لذا يمكن القول بأن الخبرات الواردة في هذه الدراسات قد أفادت في إثراء هذه الدراسة.

كما استفاد الباحث من هذه الدراسات في رسم صورة لهذه المجالات والتعرف عليها كما أن الدراسات السابقة أجريت في سياق مختلف وعلى مجتمعات وبيئات مختلفة في حين أن الدراسة الحالية ركزت على العاملين بالمراكز الصحية بمحافظة القريات وألقت الضوء على مفهوم الحوكمة ودوره في تطوير الأداء الوظيفي وهذا أكسب الباحث أهمية ودراية واسعة في هذا المجال وجعل لديه خلفيات حول الموضوع.

منهج الدراسة

سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في البحث الحالي، حيث إنَّ استخدام هذا المنهج سيساعد في التوصل إلى الأهداف المرجوة والخروج بتوصيات ومقترحات قد تسهم في إيجاد حلول لمشكلة البحث، وقد أثبت هذا المنهج فعاليته في الوصول إلى نتائج جيدة في العديد من المجالات البحثية خاصة في المجالات الإدارية.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة الحالي من جميع الموظفين بالمراكز الصحية بمحافظة القريات وعددهم (456) موظفًا وموظفةً من واقع سجلات الموارد البشرية للعام الحالي 1443 هـ.

عينة الدراسة

العينة هي وحدات جزئية من المجتمع تتوزع فيها خصائص المجتمع بنفس النسب الواردة في المجتمع، ويتم اختيارها وفقًا لأسس وقواعد إحصائية محددة، وقد اعتمد الباحث على المعادلة التالية لتحديد حجم العينة العشوائية التي تم اختيارها لتحقيق أهداف الدراسة، باستخدام المعادلة التالية:

$$n = \frac{N}{(N-1)b^2 + 1}$$

حيث «n» ترمز إلى العينة المطلوبة، «N» ترمز إلى حجم المجتمع و «b» ترمز إلى نسبة الخطأ، وتحسب عينة الدراسة كالتالي:

$$n = \frac{456}{(456-1)(0.06)^2 + 1} = 456 \div 3 = 152$$

ويتضح من خلال المعادلة أن عدد عينة الدراسة هو (152) موظفًا. حيث سيقوم الباحث بتوزيع الاستبانة إلكترونياً مستفيداً من استخدام التقنية الإلكترونية عبر تطبيق (Google Forms).

خصائص أفراد عينة الدراسة:

تم تحديد عدد من المتغيرات الرئيسية لوصف أفراد عينة الدراسة، وتشمل: (الجنس – العمر – المؤهل الدراسي – سنوات الخبرة – المسمى الوظيفي – الراتب الشهري)، والتي تعطي مؤشرات عامة عن العينة المستهدفة، وتفصيل ذلك فيما يلي:

الجنس:			سنوات الخبرة:			العمر:			المؤهل الدراسي:		
جدول رقم (1)			جدول رقم (4)			جدول رقم (2)			جدول رقم (3)		
توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس			توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة			توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر			توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي		
الجنس	التردد	النسبة %	سنوات الخبرة	التردد	النسبة %	الفئات العمرية	التردد	النسبة %	المؤهل الدراسي	التردد	النسبة %
ذكر	94	61.8%	أقل من 5 سنوات	17	11.2%	من 18 > 25 سنة	4	2.6%	ثانوية عامة	7	4.6%
أنثى	58	38.2%	من 5 > 10 سنوات	49	32.2%	من 25 > 35 سنة	63	41.4%	دبلوم	70	46.1%
المجموع	152	100.0%	من 10 > 15 سنة	39	25.7%	من 35 > 45 سنة	60	39.5%	بكالوريوس	62	40.8%
			من 15 سنة فأكثر	47	30.9%	من 45 سنة فأكثر	25	16.4%	دراسات عليا	13	8.6%
			المجموع	152	100.0%	المجموع	152	100.0%	المجموع	152	100.0%

أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة أداة لهذه الدراسة، لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بها، نظراً لطبيعتها من حيث أهدافها ومنهجها ومجتمعها.

خطوات إعداد أداة البحث

- الخطوة الأولى: قام الباحث بوضع الهدف الرئيسي، وهو دراسة أثر الحوكمة الإدارية على الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات.

- الخطوة الثانية: تحديد مجالات

القياس لأداة البحث: تمثلت مجالات القياس لأداة البحث في قسمين هما:

• القسم الأول: البيانات الأولية.

- الخطوة الثالثة: صياغة عبارات أداة البحث في صورتها الأولية.

- الخطوة الرابعة: صياغة تعليمات أداة البحث: تمت صياغة تعليمات الاستبانة بغرض تعريف أفراد العينة على الهدف من أداة الدراسة، وقد تم عرض الاستبانة على الدكتور المشرف بغرض مراجعتها وإبداء الملاحظات وإجراء التعديلات المناسبة.

صدق وثبات أداة الدراسة

يُعتبر صدق وثبات البيانات التي توقّرها الأداة من أهم أسس جمع البيانات في البحث العلمي، وتأتي أهميتها من أن وجوب توفرها يؤدي إلى صحة نتائج البحث العلمي وتجعل له قيمة علمية، لذلك ينبغي على الباحث الحرص على اختيار أداة تمتاز بالثبات والصدق.

صدق الاتساق الداخلي للاستبانة

صدق الاتساق الداخلي هو مدى مقدرة الاستبيان على قياس ما صُمم من أجله، وقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط لبيرون بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تتبع له، وجاءت النتائج كما يلي في الجدول رقم (7):

الجدول (7) يوضح نتائج صدق الاتساق الداخلي لعبارات أداة الدراسة حسب المحاور وذلك بحساب قيمة معامل الارتباط لبيرون بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تتبع له. يتضح أن قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة ودرجة المحور الذي تتبع له جاءت في المدى (0.755 – 0.953) وجميعها قيم موجبة مرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) مما يشير إلى أن العبارات في كل محور تقيس ما صُممت من أجله، وبالتالي فإن أداة الدراسة تمتاز بصدق البناء الداخلي في محاورها.

ثبات الاستبانة

ثبات الأداة تعني مدى مقدرة المقياس على إعطاء نتائج مشابهة عند تكرار القياس تحت ظروف مشابهة، وللتحقق من ثبات أداة البحث تم استخدام معاملات ألفا كرونباخ، وجاءت النتائج كما يلي في الجدول رقم (8):

المسمى الوظيفي:

جدول رقم (5)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة %
فني	89	58.6%
إداري	13	8.6%
أخرى	50	32.9%
المجموع	152	100.0%

الراتب الشهري:

جدول رقم (6)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الراتب الشهري

الراتب الشهري	التكرار	النسبة %
أقل من 5000 ريال	3	2.0%
من 5000 > 10000 ريال	43	28.3%
من 10000 > 15000 ريال	73	48.0%
من 15000 ريال فأكثر	33	21.7%
المجموع	152	100.0%

جدول رقم (7)

صدق الاتساق الداخلي لعبارات أداة الدراسة حسب المحاور

المحاور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	المحاور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
1. العدالة	1	**0.889	2. الشفافية	1	**0.890
	2	**0.897		2	**0.879
	3	**0.876		3	**0.901
	4	**0.759		4	**0.901
	5	**0.890		5	**0.927
3. المساءلة	1	**0.946	4. النزاهة	1	**0.886
	2	**0.870		2	**0.915
	3	**0.903		3	**0.941
	4	**0.943		4	**0.941
	5	**0.924		5	**0.922
5. المشاركة	1	**0.951	6. التمكين الإداري	1	**0.924
	2	**0.935		2	**0.934
	3	**0.944		3	**0.953
	4	**0.938		4	**0.950
	5	**0.929		5	**0.934
7. مستوى الأداء الوظيفي	1	**0.863			
	2	**0.852			
	3	**0.755			
	4	**0.865			
	5	**0.830			

جدول رقم (8)
معاملات الثبات للاستبانة
بطريقة كرونباخ-ألفا

المحاور	عدد العبارات	كرونباخ ألفا
1. العدالة	5	0.914
2. الشفافية	5	0.940
3. المساءلة	5	0.952
4. النزاهة	5	0.955
5. المشاركة	5	0.966
6. التمكين الإداري	5	0.906
7. مستوى الأداء الوظيفي	5	0.881

الجدول (8) يوضح نتائج الثبات لأداة الدراسة بطريقة كرونباخ-ألفا لأداة الدراسة حسب المحاور. فقد تراوحت قيم ألفا كرونباخ بين (0.881 – 0.966)، ونلاحظ أن جميع معاملات الثبات جاءت مرتفعة (>0.85). مما سبق من نتائج الثبات فإنه يمكن التوصل إلى أن الأداة تمتاز بالثبات، مما يجعل الباحث مطمئناً لإجابات أفراد العينة على الاستبيان، وبالتالي فإن النتائج التي سيتم التوصل إليها من خلال الاستبيان ستكون موثوقة ويعتمد عليها في الوصول إلى القرارات السليمة.

الأدوات والمعالجات الإحصائية المستخدمة:

سيتم استخدام برنامج (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS) لتحليل البيانات للإجابة على التساؤلات التي تم طرحها واختبار فرضيات الدراسة، وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة وفقاً للبيانات الأساسية.
 - 2- معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي.
 - 3- معامل كرونباخ-ألفا لحساب معامل الثبات لأداة الدراسة.
 - 4- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف محاور أداة الدراسة.
 - 5- تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات.
 - 6- اختبار (ت) للعينات المستقلة وتحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق في المحاور وفقاً للمتغيرات الأولية.
- كما تم استخدام برنامج (إكسل) لعمل الرسومات البيانية.

وصف محاور أداة الدراسة

العدالة باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية

للتعرف على درجة تطبيق (العدالة، باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية) في المراكز الصحية بمحافظة القريات، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول: (العدالة)، وجاءت النتائج كما يلي في الجدول رقم (9):

الجدول (9) عبارة عن التحليل الإحصائي لعبارات المحور الأول (العدالة)، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور، فمن خلال المتوسط العام الذي بلغ (3.69) ويقع ضمن الفئة الثانية (3.40 - >4.20) من مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى مستوى (موافق)، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي (1.21) ويشير إلى مدى تجانس إجابات أفراد العينة على عبارات المحور، وبالتالي فإن غالبية أفراد العينة من موظفي المراكز الصحية بمحافظة القريات يوافقون على أن يتم تطبيق العدالة باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية في المراكز الصحية بمحافظة القريات. ومن خلال

جدول رقم (9)

استجابات أفراد عينة الدراسة حول العدالة، باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	العبارات	المتوسط الانحراف الحسابي المعياري	الفئة الرتبة
1	تراعى الإدارة العدالة عند توزيع الأعمال الإضافية على الموظفين.	3.77	1.23
2	تطبق القرارات الإدارية على كل الموظفين في العمل بلا استثناء.	3.73	1.30
3	توزع الموارد والتجهيزات على الموظفين بموضوعية وحيادية.	3.79	1.13
4	هناك توافق بين الأجر والمؤهلات العلمية للموظفين.	3.63	1.12
5	تكاثر الإدارة الموظفين وفق الإنجاز.	3.54	1.27
	المتوسط العام للمحور	3.69	1.21

بمحافظة القريات. ومن خلال المتوسطات الحسابية، فقد تم ترتيب العبارات تنازلياً حسب درجة الموافقة، وجاءت بالترتيب الآتي:

حازت عبارة (توزع الموارد والتجهيزات على الموظفين بموضوعية وحيادية) على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.79) ومستوى استجابة

(موافق)، ثم جاءت في المرتبة الثانية عبارة (تراعى الإدارة العدالة عند توزيع الأعمال الإضافية على الموظفين) بمتوسط حسابي بلغ (3.77) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الثالثة عبارة (تطبق القرارات الإدارية على كل الموظفين في العمل بلا استثناء) بمتوسط حسابي بلغ (3.73) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الرابعة عبارة (هناك توافق بين الأجر والمؤهلات العلمية للموظفين) بمتوسط حسابي بلغ (3.63) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الخامسة عبارة (تكافئ الإدارة الموظفين وفق الإنجاز) بمتوسط حسابي بلغ (3.54) ومستوى استجابة (موافق).

ويتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن أبرز فقرات الموفقة لعبارات المحور الأول (العدالة، باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية) تمثلت في توزيع الموارد والتجهيزات على الموظفين بموضوعية وحيادية، كما تراعى الإدارة العدالة عند توزيع الأعمال الإضافية على الموظفين، وتطبق القرارات الإدارية على كل الموظفين في العمل بلا استثناء، كما أن هناك توافقاً بين الأجر والمؤهلات العلمية للموظفين، كما تكافئ الإدارة الموظفين وفق الإنجاز.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة كلٍّ من (الشويات، 2019) التي توصلت إلى أن البنوك الأردنية تقوم بتطبيق مبدأ العدالة باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة، وذلك من خلال توزيع الموارد على الموظفين بموضوعية وحيادية، كما تقوم بمكافأة الموظفين وفق درجة إنجازهم وقيامهم بالأعمال المطلوبة منهم.

الشفافية، باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية

للتعرف على درجة تطبيق (الشفافية، باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية) في المراكز الصحية بمحافظة

القريات، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني: (الشفافية)، وجاءت النتائج كما يلي في الجدول رقم (10):

جدول رقم (10)

استجابات أفراد عينة الدراسة حول الشفافية، باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة الرتبة
1	تحرص الإدارة على الوضوح في تطبيق اللوائح والأنظمة على كافة الموظفين بها.	3.66	1.26	موافق 1
2	تفصح الإدارة عن سياساتها المتبعة في منح الحوافز والمكافآت لجميع الموظفين المنتفعين بها.	3.51	1.30	موافق 4
3	تنشر الإدارة تقارير دورية حول إنجازاتها.	3.66	1.20	موافق 2
4	توضح الإدارة إيراداتها ومصروفاتها المالية للجهات المعنية.	3.51	1.20	موافق 5
5	تفصح الإدارة عن كافة البنود.	3.53	1.18	موافق 3
	المتوسط العام للمحور	3.58	1.23	موافق

الجدول (10) عبارة عن التحليل الإحصائي لعبارات المحور الثاني (الشفافية)، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور، فمن خلال المتوسط العام الذي بلغ (3.58) ويقع ضمن

الفئة الثانية (3.40 > 4.20) من مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى مستوى (موافق)، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي (1.23) ويشير إلى مدى تجانس إجابات أفراد العينة على عبارات المحور، وبالتالي فإن غالبية أفراد العينة من موظفي المراكز الصحية بمحافظة القريات يوافقون على أن يتم تطبيق الشفافية باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية في المراكز الصحية بمحافظة القريات. ومن خلال المتوسطات الحسابية، فقد تم ترتيب العبارات تنازلياً حسب درجة الموافقة، وجاءت بالترتيب الآتي:

حازت العبارتان (تحرص الإدارة على الوضوح في تطبيق اللوائح والأنظمة على كافة الموظفين بها) و (تنشر الإدارة تقارير دورية حول إنجازاتها) على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.66) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الثالثة العبارة (تفصح الإدارة عن كافة البنود) بمتوسط حسابي بلغ (3.53) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الرابعة العبارتان (تفصح الإدارة عن سياساتها المتبعة في منح الحوافز والمكافآت لجميع الموظفين المنتفعين بها) و (توضح الإدارة إيراداتها ومصروفاتها المالية للجهات المعنية) بمتوسط حسابي بلغ (3.51) ومستوى استجابة (موافق).

ويتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن أبرز فقرات الموفقة لعبارات المحور الثاني (الشفافية، باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية) تمثلت في حرص الإدارة على الوضوح في تطبيق اللوائح والأنظمة على كافة الموظفين بها، كما

تنشر الإدارة تقارير دورية حول إنجازاتها، وتفصح الإدارة عن كافة البنود، كما تفصح الإدارة عن سياساتها المتبعة في منح الحوافز والمكافآت لجميع الموظفين المنتفعين بها، وأيضاً توضح الإدارة إيراداتها ومصروفاتها المالية للجهات المعنية.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (ربابعة، 2017) في أن جامعة اليرموك تطبيق الحوكمة الإدارية من خلال معيار الشفافية وذلك بإفصاحها عن سياساتها المتبعة في منح الحوافز والمكافآت لجميع الموظفين، كذلك تطبيقها لأنظمة شفافة ومعلنة للجميع.

المساءلة، باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية

جدول رقم (11)

استجابات أفراد عينة الدراسة حول المساءلة، باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة الرتبة
1	تطبق الإدارة المساءلة على جميع الموظفين.	3.68	1.25	موافق 3
2	يخضع الموظفون في العمل لإجراءات التقييم والمساءلة.	3.91	1.02	موافق 1
3	يوجد دليل يوضح أسس المساءلة للموظفين داخل العمل ومحاسبتهم.	3.73	1.10	موافق 2
4	تطبق العقوبات بحق المقصرين أيًا كان منصبه.	3.61	1.31	موافق 5
5	تعتمد المساءلة على أسس علمية وعملية.	3.65	1.18	موافق 4
	المتوسط العام للمحور	3.72	1.17	موافق

للتعرف على درجة تطبيق (المساءلة، باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية) في المراكز الصحية بمحافظة القريات، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث: (المساءلة)، وجاءت النتائج كما يلي في الجدول رقم (11):

الجدول (11) عبارة عن التحليل الإحصائي لعبارات المحور الثالث (المساءلة)، وذلك بحساب المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور، فمن خلال المتوسط العام الذي بلغ (3.72) ويقع ضمن الفئة الثانية (3.40 > 4.20) من مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى مستوى (موافق)، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي (1.17) ويشير إلى مدى تجانس إجابات أفراد العينة على عبارات المحور، وبالتالي فإن غالبية أفراد العينة من موظفي المراكز الصحية بمحافظة القريات يوافقون على أن يتم تطبيق المساءلة باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية في المراكز الصحية بمحافظة القريات. ومن خلال المتوسطات الحسابية، فقد تم ترتيب العبارات تنازلياً حسب درجة الموافقة، وجاءت بالترتيب الآتي:

حازت العبارة (يخضع الموظفون في العمل لإجراءات التقييم والمساءلة) على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.91) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الثانية العبارة (يوجد دليل يوضح أسس المساءلة للموظفين داخل العمل ومحاسبتهم) بمتوسط حسابي بلغ (3.73) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الثالثة العبارة (تطبق الإدارة المساءلة على جميع الموظفين) بمتوسط حسابي بلغ (3.68) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الرابعة العبارة (تعتمد المساءلة على أسس علمية وعملية) بمتوسط حسابي بلغ (3.65) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الخامسة العبارة (تطبق العقوبات بحق المقصرين أيًا كان منصبه) بمتوسط حسابي بلغ (3.61) ومستوى استجابة (موافق).

ويتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن أبرز فقرات الموقفة لعبارات المحور الثالث (المساءلة، باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية) تمثلت في أن الموظفين يخضعون في العمل لإجراءات التقييم والمساءلة، كما يوجد دليل يوضح أسس المساءلة للموظفين داخل العمل ومحاسبتهم، كما تطبق الإدارة المساءلة على جميع الموظفين، وأيضاً تعتمد المساءلة على أسس علمية وعملية، كما تطبق العقوبات بحق المقصر أيًا كان منصبه.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة كل من (نجم، 2017)، (سرور، 2016) في أهمية المساءلة باعتبارها معياراً رئيساً من مبادئ الحوكمة الإدارية حيث تعمل المساءلة الإدارية على إخضاع الموظفين لإجراءات التقييم والمساءلة وتطبيق العقوبات بحق المقصرين أيًا كان منصبهم الوظيفي.

النزاهة، باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية

جدول رقم (12)

استجابات أفراد عينة الدراسة حول النزاهة، باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة الرتبة
1	تراعي الإدارة الصالح العام عند اتخاذ القرار.	3.80	1.18	موافق
2	تهتم الإدارة بالتوازن بين ميزانيتها والاستثمار الأمثل للموارد.	3.66	1.12	موافق
3	تقوم الإدارة باختيار وتعيين العاملين حسب كفاءتهم.	3.59	1.33	موافق
4	تهيئ الإدارة فرصاً متساوية للموظفين في التدريب ومنح المزايا.	3.54	1.30	موافق
5	توفر الإدارة للموظفين فرصاً متساوية للاستفادة من تقنيات الاتصال داخل العمل.	3.68	1.22	موافق
	المتوسط العام للمحور	3.65	1.23	موافق

للتعرف على درجة تطبيق النزاهة، باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية) في المراكز الصحية بمحافظة القريبات، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الرابع: (النزاهة)، وجاءت النتائج بجدول (12) عبارة عن التحليل الإحصائي لعبارات المحور الرابع (النزاهة)، بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على

عبارات المحور، فمن خلال المتوسط العام الذي بلغ (3.65) ويقع ضمن الفئة الثانية (3.40 > 4.20) من مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى مستوى (موافق)، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي (1.23) ويشير إلى مدى تجانس إجابات أفراد العينة على عبارات المحور، وبالتالي فإن غالبية أفراد العينة من موظفي المراكز الصحية بمحافظة القريبات يوافقون على أن يتم تطبيق النزاهة باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية في المراكز الصحية بمحافظة القريبات. ومن خلال المتوسطات الحسابية، فقد تم ترتيب العبارات تنازلياً حسب درجة الموافقة، وجاءت بالترتيب الآتي:

حازت العبارة (تراعي الإدارة الصالح العام عند اتخاذ القرار) على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.80) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الثانية العبارة (توفر الإدارة للموظفين فرصاً متساوية للاستفادة من تقنيات الاتصال داخل العمل) بمتوسط حسابي بلغ (3.68) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الثالثة العبارة (تهتم الإدارة بالتوازن بين ميزانيتها والاستثمار الأمثل للموارد) بمتوسط حسابي بلغ (3.66) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الرابعة العبارة (تقوم الإدارة باختيار وتعيين العاملين حسب كفاءتهم) بمتوسط حسابي بلغ (3.59) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة العبارة (تهيئ الإدارة فرصاً متساوية للموظفين في التدريب ومنح المزايا) بأقل متوسط حسابي بلغ (3.54) ومستوى استجابة (موافق).

ويتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن أبرز فقرات الموفقة لعبارات المحور الرابع (النزاهة، باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية) تمثلت في مراعاة الإدارة الصالح العام عند اتخاذ القرار، كما توفر الإدارة للموظفين فرصاً متساوية للاستفادة من تقنيات الاتصال داخل العمل، وتهتم الإدارة بالتوازن بين ميزانيتها والاستثمار الأمثل للموارد، وتقوم الإدارة باختيار وتعيين العاملين حسب كفاءتهم، كما تهيئ الإدارة فرصاً متساوية للموظفين في التدريب ومنح المزايا.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (الدهدار، 2020) في أن تطبيق الحوكمة يؤثر على أداء الجامعات الفلسطينية حيث إن تطبيق معيار النزاهة يسهم في تطبيق القوانين على جميع الموظفين دون محاباة ومراعاة التوازن بين الصلاحيات الممنوحة للموظفين.

المشاركة، باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية

للتعرف على درجة تطبيق المشاركة، باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية) في المراكز الصحية بمحافظة القريبات، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الخامس: (المشاركة)، وجاءت النتائج كما يلي في الجدول رقم (13):

جدول (13) عبارة عن التحليل الإحصائي لعبارات المحور الخامس (المشاركة)، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور، فمن خلال المتوسط العام الذي بلغ (3.57) ويقع ضمن الفئة الثانية (3.40 > 4.20) من مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى مستوى (موافق)، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي (1.27) ويشير إلى مدى تجانس إجابات أفراد العينة على عبارات المحور، وبالتالي فإن غالبية أفراد العينة من موظفي

جدول رقم (13)

استجابات أفراد عينة الدراسة حول المشاركة، باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة الرتبة
1	يتم الأخذ بوجهات نظر الموظفين فيما يتعلق بالقضايا التي تشكل اهتماماً مباشراً.	3.54	1.28	موافق 4
2	تعمل الإدارة على رسم السياسات وتطويرها بطريقة تضمن مشاركة الجميع.	3.69	1.22	موافق 1
3	تستقبل الإدارة اقتراحات الموظفين وتدرسها بجدية.	3.57	1.24	موافق 3
4	تشكل لجان عمل مشتركة بين الأقسام لتفعيل مبدأ العمل الجماعي.	3.61	1.26	موافق 2
5	تتيح الإدارة للموظفين الفرصة لتقييم شاغلي المناصب القيادية.	3.46	1.34	موافق 5
	المتوسط العام للمحور	3.57	1.27	موافق

على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.69) ومستوى استجابة (موافق)، تلتها في المرتبة الثانية عبارة (تشكل لجان عمل مشتركة بين الأقسام لتفعيل مبدأ العمل الجماعي) بمتوسط حسابي بلغ (3.61) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الثالثة عبارة (تستقبل الإدارة اقتراحات الموظفين وتدرسها بجدية) بمتوسط حسابي بلغ (3.57) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الرابعة عبارة (يتم الأخذ بوجهات نظر الموظفين فيما يتعلق بالقضايا التي تشكل اهتماماً مباشراً) بمتوسط حسابي بلغ (3.54) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة عبارة (تتيح الإدارة للموظفين الفرصة لتقييم شاغلي المناصب القيادية) بمتوسط حسابي بلغ (3.46) ومستوى استجابة (موافق). يتضح من النتائج الموضحة أعلاه أن أبرز فقرات الموفقة لعبارات المحور الخامس (المشاركة، باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية) تمثلت في قيام الإدارة برسم السياسات وتطويرها بطريقة تضمن مشاركة الجميع، كما تشكل لجان عمل مشتركة بين الأقسام لتفعيل مبدأ العمل الجماعي، كما تستقبل الإدارة اقتراحات الموظفين وتدرسها بجدية، كما يتم الأخذ بوجهات نظر الموظفين فيما يتعلق بالقضايا التي تشكل اهتماماً مباشراً، كما تتيح للموظفين فرصة تقييم شاغلي المناصب القيادية. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة كل من (ربابعة، 2017)، (الدهدار، 2020) في أن المشاركة تعد أحد مبادئ الحوكمة الإدارية ويظهر ذلك من خلال دورها في مشاركة الموظفين في صنع القرار والأخذ بوجهات نظرهم والعمل بها.

التمكين الإداري باعتباره أحد مبادئ الحوكمة الإدارية

للتعرف على درجة تطبيق (التمكين الإداري، باعتباره أحد مبادئ الحوكمة الإدارية) في المراكز الصحية بمحافظة القريات، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور السادس: (التمكين الإداري)، وجاءت النتائج كما يلي في جدول رقم (14): وهو عبارة عن تحليل إحصائي لعبارات المحور السادس (التمكين الإداري)، بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور، فمن خلال المتوسط العام البالغ (3.60) ويقع ضمن الفئة الثانية (3.40 > 4.20) من مقياس ليكرت الذي يشير إلى مستوى (موافق)، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي (1.23) ويشير لمدى تجانس إجابات أفراد العينة على عبارات المحور، وبالتالي فغالبية أفراد العينة من موظفي المراكز الصحية

جدول رقم (14)

استجابات أفراد عينة الدراسة حول التمكين الإداري، باعتباره أحد مبادئ الحوكمة الإدارية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة الرتبة
1	تتيح الإدارة للموظفين تجريب أفكارهم الجديدة.	3.50	1.27	موافق 5
2	تزود الموظفين بالمعلومات الحديثة بصورة دورية.	3.66	1.23	موافق 2
3	تجهز خطط متكاملة خاصة بالتدريب والتنمية المهنية.	3.53	1.23	موافق 4
4	تمكن الموظفين من الوصول إلى المعلومات التي يحتاجونها.	3.68	1.22	موافق 1
5	توفر للموظفين الصلاحيات التي تمكنهم من أداء عملهم بفعالية.	3.65	1.22	موافق 3
	المتوسط العام للمحور	3.60	1.23	موافق

بمحافظة القريات يوافقون على أن يتم تطبيق التمكين الإداري باعتباره أحد مبادئ الحوكمة الإدارية في المراكز الصحية بمحافظة القريات. ومن خلال المتوسطات الحسابية، تم ترتيب العبارات تنازلياً حسب درجة الموافقة، وجاءت كالاتي:

حازت عبارة (تمكن الموظفين من الوصول إلى المعلومات التي يحتاجونها) على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.68) ومستوى استجابة (موافق)، تلتها في المرتبة الثانية عبارة (تزود الموظفين بالمعلومات الحديثة بصورة دورية) بمتوسط حسابي بلغ (3.66) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الثالثة عبارة (توفر للموظفين الصلاحيات التي تمكنهم من أداء عملهم بفعالية) بمتوسط حسابي (3.65) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الرابعة عبارة (تجهز خطط متكاملة خاصة بالتدريب والتنمية المهنية) بمتوسط حسابي (3.53) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الخامسة عبارة (تتيح الإدارة للموظفين تجريب أفكارهم الجديدة) بمتوسط حسابي (3.50) ومستوى استجابة (موافق).

ويتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن أبرز فقرات الموقفة لعبارات المحور السادس (التمكين الإداري، باعتباره أحد مبادئ الحوكمة الإدارية) تمثلت في تمكن الموظفين من الوصول إلى المعلومات التي يحتاجونها، كما تزود الموظفين بالمعلومات الحديثة بصورة دورية، كما توفر للموظفين الصلاحيات التي تمكنهم من أداء عملهم بفعالية، وأيضاً تجهز خطط متكاملة خاصة بالتدريب والتنمية المهنية، كما تتيح الإدارة للموظفين تجريب أفكارهم الجديدة.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (ربابعة، 2017) في أن التمكين الإداري باعتباره أحد مبادئ الحوكمة الإدارية يظهر من خلال قيام جامعة اليرموك بتمكين الموظفين في الأعمال المسندة إليهم، كما تقوم الجامعة بتحديث معلوماتهم بشكل مستمر، وأيضاً توفر لهم كافة الصلاحيات للقيام بأعمالهم دون الرجوع للإدارة.

مستوى الأداء الوظيفي

للتعرف على مستوى (الأداء الوظيفي) في المراكز الصحية بمحافظة القريات، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور السابع: (الأداء الوظيفي)، وجاءت النتائج في جدول (15): وهو عبارة عن التحليل الإحصائي لعبارات المحور السابع (مستوى الأداء الوظيفي)، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور، فمن خلال المتوسط العام الذي بلغ (4.12) ويقع ضمن الفئة الثانية (3.40 > 4.20)

من مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى مستوى (موافق)، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.91) ويشير إلى مدى تجانس إجابات أفراد العينة على عبارات المحور، وبالتالي فإن غالبية أفراد العينة من موظفي المراكز الصحية بمحافظة القريات يوافقون على مستوى الأداء الوظيفي في المراكز الصحية بمحافظة القريات. ومن خلال المتوسطات الحسابية، فقد تم ترتيب العبارات تنازلياً حسب درجة الموافقة، وجاءت بالترتيب الآتي:

جدول رقم (15)

استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي
مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة الرتبة
1	أقوم بتأدية عملي بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.	4.29	0.82	موافق بشدة
2	أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشكلات.	4.09	0.92	موافق
3	راضٍ بما يحققه لي عملي الحالي من مكاسب.	3.78	1.10	موافق
4	أحرص على استخدام الوقت في عمل منتج.	4.14	0.84	موافق
5	لدى استعداد لبذل جهد أكبر من المتوقع لمساعدة المؤسسة على النجاح.	4.28	0.88	موافق بشدة
	المتوسط العام للمحور	4.12	0.91	موافق

حازت عبارة (أقوم بتأدية عملي بالكفاءة والفاعلية المطلوبة) على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.29) ومستوى استجابة (موافق بشدة)، ثم جاءت في المرتبة الثانية عبارة (لدي استعداد لبذل جهد أكبر من المتوقع لمساعدة المؤسسة على النجاح) بمتوسط حسابي بلغ (4.28) ومستوى استجابة (موافق بشدة)، ثم جاءت في المرتبة الثالثة عبارة (أحرص على استخدام الوقت في عمل منتج) بمتوسط حسابي بلغ (4.14) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الرابعة عبارة (أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشكلات) بمتوسط حسابي بلغ (4.09) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الخامسة عبارة (راضٍ بما يحققه لي عملي الحالي من مكاسب) بمتوسط حسابي بلغ (3.78) ومستوى استجابة (موافق).

يتضح من خلال النتائج أعلاه أن أبرز فقرات عبارات مستوى الأداء الوظيفي تمثلت في أن الموظفين يؤدون عملهم بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، ولديهم استعداد لبذل جهد أكبر من المتوقع لمساعدة مؤسساتهم على النجاح، كما يحرصون على استخدام الوقت في عمل منتج، ويقومون بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشكلات، وأيضاً راضون عما يحققه لهم عملهم من مكاسب.

نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة ومستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات، واختبار الفرضية، فقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل (العدالة) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وجاءت النتائج كما في الجدول رقم (16):

جدول رقم (16)

تأثير العدالة على مستوى الأداء الوظيفي
بطريقة الانحدار الخطي البسيط

النموذج	معاملات الانحدار (ت) β	اختبار الارتباط R	معامل التحديد اختبار F	معامل R2
الحد الثابت	2.376	13.82	0.425	110.7**
العدالة	0.472	10.52	0.652**	

المتغير التابع: مستوى الأداء الوظيفي
(**) دالة إحصائية عند مستوى (0.01)

يوضح الجدول (16) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر العدالة على مستوى الأداء الوظيفي. يتضح أن قيمة الاختبار (F) التي بلغت (110.7) جاءت معنوية مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار. كما يوضح الجدول معاملات الانحدار للمتغير المستقل (العدالة) في النموذج (β) الذي بلغ (0.472) وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائية وفقاً لقيمة الاختبار (ت) التي جاءت دالة إحصائياً مما يشير إلى معنوية تأثير معامل الانحدار في النموذج، هذا بالإضافة إلى قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع (R) الذي بلغ (0.652) ويشير إلى علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين المتغيرين، وكذلك نجد أن معامل

التحديد الذي بلغ (0.425) مما يشير إلى أن نسبة إسهام المتغير المستقل (العدالة) في إحداث التغير في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بلغ 42.5%. وبالتالي فإنه يمكن التوصل إلى قبول الفرضية الأولى للدراسة، أي إنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة ومستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية ومستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات، واختبار الفرضية، فقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل (الشفافية) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وجاءت النتائج كما في الجدول رقم (17):

يوضح الجدول (17) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر الشفافية على مستوى الأداء الوظيفي. يتضح أن قيمة الاختبار (F) التي بلغت (131.3) جاءت معنوية مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار. كما يوضح الجدول معاملات الانحدار للمتغير المستقل (الشفافية) في النموذج (β) الذي بلغ (0.468) وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائية وفقاً لقيمة الاختبار (ت) التي جاءت دالة إحصائياً مما يشير إلى معنوية تأثير معامل الانحدار في النموذج، هذا بالإضافة إلى قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع (R) الذي بلغ (0.683) ويشير إلى علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين المتغيرين، وكذلك نجد أن معامل التحديد الذي بلغ (0.467) مما يشير إلى أن نسبة إسهام المتغير المستقل (الشفافية) في إحداث التغير في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بلغ 46.7%. وبالتالي فإنه يمكن التوصل إلى قبول الفرضية الثانية للدراسة، أي إنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية ومستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات.

جدول رقم (17)

تأثير الشفافية على مستوى الأداء الوظيفي
بطريقة الانحدار الخطي البسيط

النموذج	معاملات الانحدار (ت) β	اختبار الارتباط R	معامل التحديد اختبار F	معامل R2
الحد الثابت	2.445	16.01	0.467	131.3**
الشفافية	0.468	11.46	0.683**	

المتغير التابع: مستوى الأداء الوظيفي
(**) دالة إحصائية عند مستوى (0.01)

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة ومستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات، واختبار الفرضية، فقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل (المساءلة) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وجاءت النتائج كما في الجدول رقم (18):

يوضح جدول (18) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر المساءلة على مستوى الأداء الوظيفي، أن قيمة الاختبار (F) التي بلغت (107.3) جاءت معنوية مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار. كما يوضح الجدول معاملات الانحدار للمتغير المستقل (المساءلة) في النموذج (β) الذي بلغ (0.453) وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائية وفقاً لقيمة الاختبار (ت) التي جاءت دالة إحصائياً، مما يشير إلى معنوية تأثير معامل الانحدار في النموذج، هذا إضافة إلى قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع (R) البالغ (0.646) ويشير لعلاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين المتغيرين، وكذلك نجد أن معامل التحديد البالغ (0.417) يشير إلى أن نسبة إسهام المتغير المستقل (المساءلة) في إحداث تغير في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بلغ 41.7%. وبالتالي يمكن التوصل إلى قبول الفرضية الثالثة للدراسة، أي إنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة ومستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات.

جدول رقم (18)

تأثير المساءلة على مستوى الأداء الوظيفي
بطريقة الانحدار الخطي البسيط

النموذج	معاملات الانحدار (β)	اختبار (ت)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	اختبار F
الحد الثابت	2.434	14.39			
المساءلة	0.453	10.36			
			0.646**	0.417	107.3**

المتغير التابع: مستوى الأداء الوظيفي
(**) دالة إحصائية عند مستوى (0.01)

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النزاهة ومستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات، ولاختبار الفرضية، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل (النزاهة) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وجاءت النتائج كما في جدول (19):

يوضح جدول (19) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر النزاهة على مستوى الأداء الوظيفي، أن قيمة الاختبار (F) التي بلغت (120.9) جاءت معنوية مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار. كما يوضح الجدول معاملات الانحدار للمتغير المستقل (النزاهة) في النموذج (β) البالغ (0.446) وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائية وفقاً لقيمة الاختبار (ت) التي جاءت دالة إحصائياً مما يشير لمعنوية تأثير معامل الانحدار في النموذج، هذا إضافة إلى قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع (R) البالغ (0.668) ويشير إلى علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين المتغيرين، وكذلك نجد أن معامل التحديد الذي بلغ (0.446) مما يشير إلى أن نسبة إسهام المتغير المستقل (النزاهة) في إحداث تغير في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بلغ 44.6%. وبالتالي يمكن التوصل إلى قبول الفرضية الرابعة للدراسة، أي إنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النزاهة ومستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات.

جدول رقم (19)

تأثير النزاهة على مستوى الأداء الوظيفي
بطريقة الانحدار الخطي البسيط

النموذج	معاملات الانحدار (β)	اختبار (ت)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	اختبار F
الحد الثابت	2.489	16.05			
النزاهة	0.446	10.99			
			0.668**	0.446	120.9**

المتغير التابع: مستوى الأداء الوظيفي
(**) دالة إحصائية عند مستوى (0.01)

الفرضية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة ومستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات، ولاختبار الفرضية، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل (المشاركة) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وجاءت النتائج في الجدول رقم (20)، الذي يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر

المشاركة على مستوى الأداء الوظيفي. يتضح أن قيمة الاختبار (F) التي بلغت (135.3) جاءت معنوية مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار. كما يوضح الجدول معاملات الانحدار للمتغير المستقل (المشاركة) في النموذج (β) الذي بلغ (0.437) وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائية وفقاً لقيمة الاختبار (ت) التي جاءت دالة إحصائياً مما يشير إلى معنوية تأثير معامل الانحدار في النموذج، هذا بالإضافة إلى قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع (R) البالغ (0.689) ويشير لعلاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين المتغيرين، وكذلك نجد أن معامل التحديد البالغ (0.474) يشير إلى أن نسبة إسهام المتغير المستقل (المشاركة) في إحداث تغير في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بلغ 47.4%. وبالتالي يمكن التوصل إلى قبول الفرضية الخامسة للدراسة، أي إنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة ومستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات.

الفرضية السادسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري ومستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات، ولاختبار الفرضية، فقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة

جدول رقم (20)
تأثير المشاركة على مستوى الأداء الوظيفي
بطريقة الانحدار الخطي البسيط

النموذج	معاملات الانحدار (ت) β	اختبار الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل اختبار F
الحد الثابت	2.556	18.08	0.474	135.3
المشاركة	0.437	11.63	0.689	11.63

المتغير التابع: مستوى الأداء الوظيفي
(**) دالة إحصائية عند مستوى (0.01)

إلى قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع (R) البالغ (0.748) ويشير إلى علاقة طردية قوية ودالة إحصائية بين المتغيرين، وكذلك نجد أن معامل التحديد البالغ (0.559) ويشير إلى أن نسبة إسهام المتغير المستقل (التمكين الإداري) في إحداث تغير في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بلغ 55.9%. وبالتالي يمكن التوصل إلى قبول الفرضية السادسة للدراسة، أي إنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري ومستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات.

الفروق في محاور الأداة وفقاً للمتغيرات الأولية والشخصية

لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو محاور الحوكمة الإدارية وفقاً للبيانات الأولية لهم، تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وذلك كما يلي في جدول (22)، الذي يوضح نتائج اختبار (ت) للفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية وفقاً لمتغير الجنس (ذكر - أنثى)، وبمتابعة قيم الاختبار (ت) والدلالة الإحصائية نجد أنها جاءت أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي فإنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين أفراد العينة في متوسطات آرائهم تجاه مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية في المراكز الصحية بمحافظة القريات وفقاً لمتغير الجنس، وهذه الفروق لصالح الذكور بالمتوسطات الحسابية الأعلى.

الجدول (23) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية وفقاً لمتغير العمر، وبمتابعة قيم الاختبار (F) والدلالة الإحصائية نجد أن معظمها جاءت أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي فإنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين متوسطات آراء أفراد العينة في آرائهم تجاه (العدالة - الشفافية - المساواة - النزاهة - المشاركة) كمبادئ الحوكمة الإدارية في المراكز الصحية بمحافظة القريات وفقاً لمتغير العمر - حيث إن قيم الدلالة الإحصائية المقابلة لها جاءت أقل من مستوى المعنوية (0.05). ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء أفراد العينة في آرائهم تجاه (التمكين الإداري) باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية في المراكز الصحية بمحافظة القريات وفقاً لمتغير العمر - حيث إن قيمة الدلالة الإحصائية المقابلة البالغة (0.163) جاءت أكبر من مستوى المعنوية (0.05).

جدول رقم (21)
تأثير التمكين الإداري على مستوى الأداء الوظيفي
بطريقة الانحدار الخطي البسيط

النموذج	معاملات الانحدار (ت) β	اختبار الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل اختبار F
الحد الثابت	2.359	17.61	0.559	190.1
التمكين الإداري	0.488	13.79	0.748	13.79

المتغير التابع: مستوى الأداء الوظيفي
(**) دالة إحصائية عند مستوى (0.01)

جدول رقم (22)
نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية وفقاً لمتغير الجنس

المحاور	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار T	الدلالة الإحصائية
العدالة	ذكر	94	3.88	2.96	0.004
	أنثى	58	3.38		
الشفافية	ذكر	94	3.74	2.45	0.015
	أنثى	58	3.30		
المساواة	ذكر	94	3.89	2.54	0.012
	أنثى	58	3.44		
النزاهة	ذكر	94	3.81	2.30	0.023
	أنثى	58	3.39		
المشاركة	ذكر	94	3.78	2.81	0.006
	أنثى	58	3.23		
التمكين الإداري	ذكر	94	3.80	2.77	0.006
	أنثى	58	3.28		

جدول رقم (23)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية وفقاً لمتغير العمر

المحاور	مصادر التباين	مجموع المربعات الحرة	درجة الحرية	مربعات المتوسطات	قيمة الاختبار F	الدلالة الإحصائية
العدالة	بين المجموعات	8.7	3	2.89	2.74	0.046
	داخل المجموعات	156.0	148	1.05		
	الكلية	164.6	151			
الشفافية	بين المجموعات	10.8	3	3.59	3.06	0.030
	داخل المجموعات	173.3	148	1.17		
	الكلية	184.0	151			
المساءلة	بين المجموعات	11.4	3	3.81	3.44	0.018
	داخل المجموعات	163.9	148	1.11		
	الكلية	175.3	151			
النزاهة	بين المجموعات	10.6	3	3.53	2.85	0.039
	داخل المجموعات	183.0	148	1.24		
	الكلية	193.6	151			
المشاركة	بين المجموعات	11.1	3	3.70	2.69	0.048
	داخل المجموعات	203.2	148	1.37		
	الكلية	214.3	151			
التمكين الإداري	بين المجموعات	6.9	3	2.29	1.73	0.163
	داخل المجموعات	195.7	148	1.32		
	الكلية	202.6	151			

جدول رقم (24)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي

المحاور	مصادر التباين	مجموع المربعات الحرة	درجة الحرية	مربعات المتوسطات	قيمة الاختبار F	الدلالة الإحصائية
العدالة	بين المجموعات	18.0	3	6.00	6.05	0.001
	داخل المجموعات	146.6	148	0.99		
	الكلية	164.6	151			
الشفافية	بين المجموعات	18.3	3	6.09	5.44	0.001
	داخل المجموعات	165.8	148	1.12		
	الكلية	184.0	151			
المساءلة	بين المجموعات	18.4	3	6.13	5.78	0.001
	داخل المجموعات	156.9	148	1.06		
	الكلية	175.3	151			
النزاهة	بين المجموعات	21.8	3	7.26	6.25	0.001
	داخل المجموعات	171.8	148	1.16		
	الكلية	193.6	151			
المشاركة	بين المجموعات	24.1	3	8.03	6.25	0.001
	داخل المجموعات	190.2	148	1.29		
	الكلية	214.3	151			
التمكين الإداري	بين المجموعات	22.9	3	7.63	6.29	0.000
	داخل المجموعات	179.7	148	1.21		
	الكلية	202.6	151			

يوضح جدول (24) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي، وبمتابعة قيم الاختبار (F) والدلالة الإحصائية نجدها جميعاً جاءت أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي فإنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين أفراد العينة في متوسطات آرائهم تجاه مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية في المراكز الصحية بمحافظة القريات وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي.

يوضح جدول (25) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، وبمتابعة قيم الاختبار (F) والدلالة الإحصائية نجدها جميعاً جاءت أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي فإنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين أفراد العينة في متوسطات آرائهم تجاه مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية في المراكز الصحية بمحافظة القريات وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

يوضح جدول (26) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي، وبمتابعة قيم الاختبار (F) والدلالة الإحصائية نجدها جميعاً جاءت أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين أفراد العينة في متوسطات آرائهم تجاه مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية في المراكز الصحية بمحافظة القريات وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي.

النتائج

1- أشارت النتائج إلى أن غالبية العينة بنسبة 61.8% هم ذكور، ونسبة (41.4%) من أفراد العينة في الفئة العمرية (25 > 35 سنة)، ونسبة (46.1%) من العينة مؤهلهم الدراسي (دبلوم)، ونسبة (32.2%) من العينة تبلغ خبرتهم (من 5 > 10 سنوات)، و(58.6%) من العينة في وظائف فنية، و(8.6%) في وظائف إدارية،

جدول رقم (25)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المحاور	مصادر التباين	مجموع المربعات الحرة	درجة الحرية	مربعات المتوسطات	قيمة الاختبار F	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	2.6	3	0.88			
العدالة	داخل المجموعات	162.0	148	1.09	0.80	0.494
الكلي	164.6	151				
بين المجموعات	3.3	3	1.10			
الشفافية	داخل المجموعات	180.7	148	1.22	0.90	0.444
الكلي	184.0	151				
بين المجموعات	4.4	3	1.48			
المساءلة	داخل المجموعات	170.9	148	1.15	1.28	0.283
الكلي	175.3	151				
بين المجموعات	3.2	3	1.08			
النزاهة	داخل المجموعات	190.3	148	1.29	0.84	0.473
الكلي	193.6	151				
بين المجموعات	3.3	3	1.10			
المشاركة	داخل المجموعات	211.0	148	1.43	0.77	0.514
الكلي	214.3	151				
بين المجموعات	2.3	3	0.78			
التمكين الإداري	داخل المجموعات	200.3	148	1.35	0.58	0.632
الكلي	202.6	151				

جدول رقم (26)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

المحاور	مصادر التباين	مجموع المربعات الحرة	درجة الحرية	مربعات المتوسطات	قيمة الاختبار F	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	1.9	2	0.96			
العدالة	داخل المجموعات	162.7	149	1.09	0.88	0.418
الكلي	164.6	151				
بين المجموعات	0.3	2	0.15			
الشفافية	داخل المجموعات	183.7	149	1.23	0.12	0.887
الكلي	184.0	151				
بين المجموعات	0.3	2	0.17			
المساءلة	داخل المجموعات	175.0	149	1.17	0.14	0.865
الكلي	175.3	151				
بين المجموعات	0.2	2	0.08			
النزاهة	داخل المجموعات	193.4	149	1.30	0.06	0.938
الكلي	193.6	151				
بين المجموعات	0.0	2	0.01			
المشاركة	داخل المجموعات	214.3	149	1.44	0.01	0.994
الكلي	214.3	151				
بين المجموعات	0.1	2	0.06			
التمكين الإداري	داخل المجموعات	202.5	149	1.36	0.05	0.956
الكلي	202.6	151				

و(48.0%) من أفراد العينة يبلغ راتبهم الشهري (من 10000 > 15000 ريال).

2- أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة من موظفي المراكز الصحية بمحافظة القريات يوافقون على تطبيق العدالة باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية في المراكز الصحية بمحافظة القريات، بمتوسط حسابي بلغ (3.69)، وتمثلت أهم فقرات الموافقة في توزيع الموارد والتجهيزات على الموظفين بموضوعية وحيادية، كما تراعى الإدارة العدالة عند توزيع الأعمال الإضافية على الموظفين، وتطبق القرارات الإدارية على الموظفين في العمل بلا استثناء، كما أن هناك توافقاً بين الأجر والمؤهلات العلمية للموظفين، كما تكافئ الإدارة الموظفين وفق الإنجاز.

3- أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة من موظفي المراكز الصحية بمحافظة القريات يوافقون على تطبيق الشفافية باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية في المراكز الصحية بمحافظة القريات، بمتوسط حسابي (3.58) وتمثلت أهم فقرات الموافقة في حرص الإدارة على وضوح تطبيق اللوائح والأنظمة على كافة الموظفين، كما تنشر الإدارة تقارير دورية حول إنجازاتها، وتفصح عن كافة البنود، كما تفصح عن سياساتها المتبعة في منح الحوافز والمكافآت لجميع الموظفين، وأيضاً توضح الإدارة إيراداتها ومصروفاتها المالية للجهات المعنية.

4- أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة من موظفي المراكز الصحية بمحافظة القريات يوافقون على تطبيق المساءلة باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية في المراكز الصحية بمحافظة القريات، بمتوسط حسابي (3.72) وتمثلت أهم فقرات الموافقة في أن الموظفين يخضعون في العمل لإجراءات التقييم والمساءلة، كما يوجد دليل يوضح أسس المساءلة للموظفين داخل العمل ومحاسبتهم،

كما تطبق الإدارة المساءلة على جميع الموظفين، وأيضًا تعتمد المساءلة على أسس علمية وعملية، كما تطبق العقوبات بحق المقصر أيًا كان منصبه.

5- أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة من موظفي المراكز الصحية بمحافظة القريات يوافقون على تطبيق النزاهة باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية في المراكز الصحية بمحافظة القريات، بمتوسط حسابي (3.65) وتمثلت أهم فقرات الموافقة في مراعاة الإدارة الصالح العام عند اتخاذ القرار، كما توفر الإدارة للموظفين فرصًا متساوية للاستفادة من تقنيات الاتصال بالعمل، وتهتم الإدارة بالتوازن بين ميزانيتها والاستثمار الأمثل للموارد، وتقوم الإدارة باختيار وتعيين العاملين حسب كفاءتهم، كما تهئ الإدارة فرصًا متساوية للموظفين في التدريب ومنح المزايا.

6- أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة من موظفي المراكز الصحية بمحافظة القريات يوافقون على تطبيق المشاركة باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية في المراكز الصحية بمحافظة القريات، بمتوسط حسابي (3.57) وتمثلت أهم فقرات الموافقة في قيام الإدارة برسم السياسات وتطويرها بطريقة تضمن مشاركة الجميع، كما تشكل لجان عمل مشتركة بين الأقسام لتفعيل مبدأ العمل الجماعي، كما تستقبل الإدارة اقتراحات الموظفين وتدرسها بجدية، كما يتم الأخذ بوجهات نظر الموظفين فيما يتعلق بالقضايا التي تشكل اهتمامًا مباشرًا، كما تتيح الإدارة للموظفين الفرصة لتقييم شاغلي المناصب القيادية.

7- أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة من موظفي المراكز الصحية بمحافظة القريات يوافقون على تطبيق التمكين الإداري باعتباره أحد مبادئ الحوكمة الإدارية في المراكز الصحية بمحافظة القريات، بمتوسط حسابي (3.60) وتمثلت أهم فقرات الموافقة في تمكن الموظفين من الوصول إلى المعلومات التي يحتاجونها، كما تزود الموظفين بالمعلومات الحديثة بصورة دورية، كما توفر للموظفين الصلاحيات التي تمكنهم من أداء عملهم بفعالية، وأيضًا تجهز خطط متكاملة خاصة بالتدريب والتنمية المهنية، كما تتيح الإدارة للموظفين تجريب أفكارهم الجديدة.

8- أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة من موظفي المراكز الصحية بمحافظة القريات يوافقون على مستوى الأداء الوظيفي في المراكز الصحية بمحافظة القريات، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (4.12) وتمثلت أهم فقرات الموافقة في أن الموظفين يقومون بتأدية عملهم بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، كما أن لديهم استعداد لبذل جهد أكبر من المتوقع لمساعدة مؤسساتهم على النجاح، كما أنهم يحرصون على استخدام الوقت في عمل منتج، كما يقومون بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشكلات، وأيضًا هم راضون عما يحققه لهم عملهم الحالي من مكاسب.

9- أثبتت النتائج قبول الفرضية الأولى للدراسة، أي إنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة ومستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات.

10- أثبتت النتائج قبول الفرضية الثانية للدراسة، أي إنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية ومستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات.

11- أثبتت النتائج قبول الفرضية الثالثة للدراسة، أي إنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة ومستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات.

12- أثبتت النتائج قبول الفرضية الرابعة للدراسة، أي إنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النزاهة ومستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات.

13- أثبتت النتائج قبول الفرضية الخامسة للدراسة، أي إنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة ومستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات.

14- أثبتت النتائج قبول الفرضية السادسة للدراسة، أي إنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري ومستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات.

15- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين أفراد العينة في متوسطات آرائهم تجاه مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية في المراكز الصحية بمحافظة القريات وفقًا لمتغير الجنس، وهذه الفروق لصالح الذكور بالمتوسطات الحسابية الأعلى.

16- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين متوسطات آراء أفراد العينة في آرائهم تجاه

(العدالة – الشفافية – المساءلة – النزاهة - المشاركة) كمبادئ الحوكمة الإدارية في المراكز الصحية بمحافظة القريات وفقاً لمتغير العمر.

- 17- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء أفراد العينة في آرائهم تجاه (التمكين الإداري) باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية في المراكز الصحية بمحافظة القريات وفقاً لمتغير العمر.
- 18- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين أفراد العينة في متوسطات آرائهم تجاه مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية في المراكز الصحية بمحافظة القريات وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي.
- 19- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين أفراد العينة في متوسطات آرائهم تجاه مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية في المراكز الصحية بمحافظة القريات وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.
- 20- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين أفراد العينة في متوسطات آرائهم تجاه مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية في المراكز الصحية بمحافظة القريات وفقاً لمتغير المسعى الوظيفي.

التوصيات

- 1- تعزيز مبادئ الحوكمة من جوانبها المتعددة وعدم التركيز على جوانب معينة وإبراز نتائجها على القطاعات الصحية لتصبح أكثر وعياً بمفهوم إدارة الجودة الصحية وأبعادها ومعاييرها.
- 2- تعزيز دور موظفي القطاعات والمراكز الصحية لمستوى تفعيل دور حوكمة المؤسسات الصحية وذلك لتعزيز تطبيق مبادئ الجودة في هذه المراكز.
- 3- ضرورة البدء في تطبيق معايير الحوكمة الإدارية في كافة المنظمات السعودية عامة والصحية خاصة وتحديث وتطوير الأنظمة والقوانين لتواكب متطلباتها.
- 4- السعي لتحقيق التكامل بين جميع القطاعات الصحية لفتح المجال لنشر المعارف المختلفة فيما بينها خاصة مجال تدريب العاملين على إدارة الجودة الصحية وتحسينها.
- 5- ضرورة وضع آليات علمية لضمان الاستمرار في تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية في المراكز الصحية.
- 6- تشكيل لجان خبراء مختصة مستقلة مهمتها الإشراف على تطبيق مبادئ الحوكمة في المراكز الصحية السعودية.
- 7- إعداد برامج تأهيلية للقيادات الإدارية لتدريبهم على ممارسة مبادئ الحوكمة الإدارية.
- 8- الأخذ بعين الاعتبار لمقترحات الباحثين والمهتمين بشأن تطبيق الحوكمة الإدارية في المملكة مما يساعد في تطبيق حوكمة جيدة ورشيدة.
- 9- ضرورة تعزيز وجود إطار عام للمناخ التشريعي والقوانين في الدولة تحمي حقوق الجميع من خلال التشريعات الموضوعية لحوكمة مؤسسية واضحة.
- 10- التركيز على البعد الأخلاقي من خلال عقد دورات تدريبية وندوات متخصصة وبرامج توعية فيما يخص الحوكمة الإدارية للمراكز الصحية.

مقترحات لدراسات مستقبلية

اعتماداً على نتائج الدراسة التي بينت أهم النقاط البحثية التي يمكن أن تكون مجالاً لإجراء بعض الدراسات والبحوث المستقبلية، يقدم الباحث عدداً من المقترحات البحثية وهي على النحو الآتي:

- 1- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية كدراسة تطبيقية على كافة المنظمات والقطاعات الحكومية الأخرى.
- 2- إجراء مزيد من الدراسات المستقبلية حول معوقات قيام المنظمات الصحية بالالتزام بمبادئ الحوكمة.
- 3- إجراء دراسات مستقبلية لمعرفة مدى التغيير الذي قد يطرأ على مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية في كافة المنظمات بالمملكة العربية السعودية، لما استشعر به الباحث من توجه عام للدولة نحو تعزيز مبادئ الحوكمة في كافة قطاعات الدولة.

المراجع

أولاً - مراجع باللغة العربية

- أبو سمرة، محمود؛ والطيطي، محمد. (2015). «واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس»، *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*، 36 (1)، ص ص 39-56.
- ابن حسين، سليمة. (2015). «الحوكمة: دراسة في المفهوم»، *مجلة العلوم القانونية والسياسية*، (10)، ص ص 180-221.
- الحفناوي، شوقي عبد العزيز. (2005). «حوكمة الشركات ودورها في علاج أمراض الفكر والتطبيق المحاسبي»، *المؤتمر الخامس لحوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية*، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة.
- الخضير، ممدوح علي. (2018). *درجة تطبيق المديرين الإداريين في مراكز وزارة التربية والتعليم الأردنية لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي*، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الدهدار، مروان حمودة (2020). «أثر الحوكمة على الأداء في الجامعات الفلسطينية العاملة بقطاع غزة»، *مجلة جامعة الملك سعود*، 29 (1)، ص ص 53-76.
- السلي، علي. (2006). *إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية*. (ط.3). القاهرة: مكتبة غريب.
- الشويات، سوين محمود. (2019). *أثر تطبيق الحوكمة الإلكترونية على الميزة التنافسية المستدامة للبنوك الأردنية*، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، الأردن.
- الغول، نادية فتحي. (2018). *درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس وكالة الغوث وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في محافظة غزة*، (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 42.
- الكايد، زهير. (2002). *الحكمانية: قضايا وتطبيقات*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- المؤمني، محمد عبد الله. (2010). «تقييم ضوابط تشكيل لجان التدقيق وآليات عملها في الشركات الأردنية الإسهام لتعزيز الحاكمية المؤسسية: دراسة ميدانية»، *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، 26 (1)، ص ص 60-90.
- النمر، سعود محمد. (2006). *السلوك الإداري*. الرياض: مطابع جامعة الملك سعود.
- النمر، سعود محمد؛ خاشقجي، هاني يوسف؛ محمود، محمد فتحي؛ حمزاوي، محمد سيد. (2004). *الإدارة العامة الأسس والوظائف*. الرياض: مكتبة الشقري.
- الهيتي، خالد عبد الرحمن. (2011). *إدارة الموارد البشرية*. (ط.3). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والطباعة.
- الوكيل، منار محمد. (2021). «تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على حي شرق مدينة نصر»، *المجلة العربية للإدارة*، 41(4)، ص ص 107 – 127.
- باكال، روبرت. (2007). *تقييم الأداء*. (ترجمة: موسى يونس). بيت الأفكار الدولية للنشر والطباعة. عمان، الأردن.
- بقاش، وليد؛ وبلعة، طاهر. (2019). «حوكمة المستشفيات من منظور إدارة الأعمال»، *مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية*، 4 (1)، ص ص 57-69.
- بلوصيف، الطيب. (2005). «الحكم الراشد: المفهوم والمكونات»، *الملتقى الدولي حول الديمقراطية والصاعدة*، قسم العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر.
- ثابت، زهير. (2001). *كيف تقييم أداء الشركات والعاملين*. مصر: دار قباء للطباعة والنشر.
- حسين، سحر أنور. (2013). «قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في هيئة التعليم التقني»، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية*، (36)، ص ص 207-227.

- حلاوة، جمال؛ و طه، نداء. (2012). «واقع الحوكمة في جامعة القدس»، *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*، (2) ص ص 81-96.
- حوالف، رحيمة. (2013). «أثر تبني الحوكمة على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات العمومية الجزائرية»، *مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية*، (4)، ص ص 208-230.
- ربابعة، سهى عبد الوهاب. (2017). *درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس، والمعوقات والحلول المقترحة*، أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، الأردن.
- رشيد، مازن فارس. (2004). *إدارة الموارد البشرية*. الرياض: مكتبة العبيكان.
- زايد، عادل محمد. (2006). «تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية»، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، 2 (2)، ص ص 47-72.
- سرور، طارق محمد. (2016). *أثر تطبيق قواعد الحوكمة على عملية إدارة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية على الجامعات العامة بقطاع غزة*، (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- عاشور، حمد صقر. (2010). *السلوك الإنساني في المنظمات*. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- عباس، سهيلة محمد؛ علي، علي حسين. (2007). *إدارة الموارد البشرية*. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- عمرو، بيان. (2010). *مدى تطبيق معايير الحوكمة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية وأثرها في زيادة كفاءة وفعالية الأداء*، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الخليل، فلسطين.
- قدي، عبد المجيد. (2008). «إمكانية تطبيق مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بخصوص حوكمة الشركات في البلاد العربية، الجزائر نموذجاً»، *المجلة العلمية للتجارة والتمويل*، كلية التجارة، جامعة طنطا، (1)، ص ص 98-105.
- نجم، نورة عدنان. (2017). *درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها وسبل تطويرها*، (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- نوري، بتول محمد؛ وسلمان، علي خلف. (2010). «حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة»، *الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة*، الجامعة المستنصرية، العراق.
- يوسف، محمد حسن. (2007). *محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر*، تم الاسترجاع من: www.saaaid.net/Doat/hasn/hawkama.doc

ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية

- Mahmoud, J. (2016). *Degree of Application of the Principles of Governance and its Relationship to the Quality of Work Procedures in the Directorates of Education in the Governorates of the Northern West Bank from the views of the Principals of Public Secondary Schools*, (Unpublished Master's Thesis). National University of Success, Palestine.
- Nginyo, J. M.; Ngui, T. K. & Ntale, J. F. (2018). "Corporate Governance Practices and Competitive Advantage of Kenolokobil Company Limited, Kenya", *International Journal of Business & Law*, 6 (3), 11-23, July-Sept.
- Nadler, D.; Miller, M. & Modica, J. (2010). "Organizational Performance Through Staff Governance: Improving Shared Governance in the Higher Education", *E-Journal of Organizational Learning and Leadership*, 8 (1), 76-85.

Effect of Administrative Governance on Job Performance: A Field Study on Health Centers Employees in Alqurayyat Governorate

Hmood Alhadi Nafea Alanazi

An M.A. Researcher in Public Administration

College of Economics & Administration

King Abdulaziz University, Kingdom of Saudi Arabia

Halanzi0016@stu.kau.edu.sa

Dr. Wael Shafi Manzil Alshammari

Associate Professor of Public Administration

College of Economics & Administration

King Abdulaziz University, Kingdom of Saudi Arabia

ABSTRACT

This study aimed at recognizing the effect of administrative governance, with its principles: (justice, transparency, accountability, integrity, participation, and administrative empowerment) on job performance at health centers in Alqurayyat Governorate. The study adopted the analytical descriptive approach. A questionnaire was used as a main tool for obtaining the required data from the random study sample that comprised (152) employees at health centers in Alqurayyat Governorate, where most of them were males (61.8%), with females representing (32.8%) of the sample.

The study concluded many important findings that may help in supporting the orientation towards governance of health centers specifically, and all health organizations and utilities at the whole kingdom level in general. It revealed that applying the principles of governance is at a moderate level, appropriate for job performance, and it also indicated the existence of statistically significant differences in principles of administrative governance according to the gender, and educational qualification variables. The study recommended attempting to enhance the principles of administrative governance with its several aspects, not concentrating on certain aspects, highlighting its findings in health sectors to be more aware of the concept of health quality management with its standards and dimensions, and enhancing the role of employees at health sectors and centers for the level of activating health organizations governance role in order to reinforce the application of quality principles at these centers.

The study recommended attempting to enhance the principles of governance from its several aspects and not focusing on certain aspects, in addition to highlighting its results in health sectors to be more aware according to the concept of health quality, its aspects, and its standards. Furthermore, the study recommended enhancing the role of health sectors and centers to the level of activating the role of governance of health institutions, in order to reinforce applying the principles of quality in these centers. The researcher also introduced many research suggestions, the most prominent of which were: conducting a study that is similar to the current one as an applied study comprising all other governmental sectors and organizations, and conducting further future studies on the obstacles that hamper the adherence of health organizations to principles of governance.

Keywords: *Administrative Governance, Job Performance, Field Study, Health Centers Employees, Alqurayyat Governorate.*

دور تقنيات المحاسبة القضائية في تطوير آليات العمل المحاسبي للكشف عن التحريفات الجوهرية في القوائم المالية: دراسة ميدانية

د. نورهان السيد محمد عبد الغفار

مدرس المحاسبة بالمعهد العالي للعلوم الإدارية
مدينة الثقافة والعلوم - السادس من أكتوبر
جمهورية مصر العربية

الملخص

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في تقديم رؤية مستقبلية حول أثر التكامل بين استخدام أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة ونظام تكاليف تيار تدفق القيمة في دعم مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية وتحسين آليات التخطيط الاستراتيجي للتكلفة وذلك من خلال دراسة ميدانية على منشآت الأعمال المصرية. ويسعى البحث إلى التعرف على مدى وعي المنشآت بمفهوم أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة، ونظام تكاليف تيار تدفق القيمة ودوره في تخفيض التكلفة ودعم مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية لتحسين آليات التخطيط الاستراتيجي للتكلفة. وقد توصلت الدراسة إلى أن أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة يلعب دوراً مهماً في دعم وتفعيل نظام تكاليف تيار تدفق القيمة. وذلك، من خلال ما يقوم به من دور في التخلص من العوامل التي تؤثر على كفاءة تدفق المنتج في تيار تدفق القيمة في سلسلة التوريد في بيئة الإنتاج الخالي من الفاقد. ويوصي البحث بأن تتبنى المنظمات المصرية برامج ودورات تعريفية وتدريبية لإعداد كوادر متخصصة في مجال محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية وتطوير كفاءتهم والارتقاء بمستواهم المهني وتأهيلهم للتعامل مع وتطبيق ممارسات وأعمال أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة وزيادة وعيهم حول الفوائد التي يمكن تحقيقها من تبني هذه الممارسات والأعمال ووضع الأطر والضوابط المناسبة لتنظيم هذه الممارسات والأعمال، وذلك من خلال عقد المؤتمرات والندوات وورش العمل وإصدار نشرات التوعية وترسيخ مفهوم ثقافة التغيير والتطوير وأهمية تطبيق الأساليب الحديثة لإدارة التكلفة في بيئة الإنتاج الخالي من الفاقد.

الكلمات المفتاحية: سلسلة التوريد؛ السجلات المحاسبية المفتوحة؛ تكاليف تيار تدفق القيمة.

المقدمة

يتطلب من الشركات في ضوء المستجدات والتغيرات الهائلة في بيئة الأعمال الحالية تطوير أدائها والتوجه نحو ابتكار أدوات وأساليب جديدة تعمل على تدعيم قدراتها على مواجهة تلك التغيرات، وخلق نوعاً من التعاون والتكامل والانسجام بشكل ما مع بعضها البعض، وتحقيق مزايا خفض التكلفة عند إحداث ذلك التعاون. لذلك ظهر وتنامى دور مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية (Inter-organizational Cost Management (IOCM كأحد الأساليب الاستراتيجية في مجالات خفض التكلفة، وزيادة القيمة، والذي يعتمد على دراسة التكاليف خارج حدود المنشأة. وأصبحت منشآت الأعمال في حاجة للتعرف على تكاليف مورديها بهدف إدارة تكاليفها الداخلية بأكبر فعالية ممكنة (Sunil & Routroy, 2017; Windolph & Moellerb, 2012). وقد أثبتت العديد من الدراسات أن هذه الأساليب تعتمد في نجاحها على العلاقة التكاملية والتعاون القائم بين منشآت الأعمال، والذي يتم تعزيزه بتبادل بيانات التكاليف بين الطرفين بما يجعلهما يعملان معاً نحو القضاء على أوجه الإسراف، وتخفيض التكلفة المشتركة المرتبطة بالتكلفة الكلية للمنتج النهائي، وتحسين مواصفاته بما يحقق قيمة لكل أطراف الشراكة (Alenius et al., 2016).

ولتحقيق وتنظيم عملية تبادل بيانات التكاليف، وللتغلب على مشكلة نقص معلومات التكاليف بين المنشآت أعضاء السلسلة أفرز الفكر المحاسبي عددًا من أدوات وأساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية بهدف تحسين أداء



* تم استلام البحث في نوفمبر 2022، وقبل للنشر في فبراير 2023، وسيتم نشره في ديسمبر 2025.

(معرف الوثائق الرقمي): DOI: 10.21608/AJA.2023.177851.1363

منشآت الأعمال وزيادة تدعيم القدرة التنافسية لها (Hertog, 2014). كان من أهمها أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة Open Book Accounting (OBA) كأسلوب ملائم لإدارة تكاليف سلسلة التوريد بفعالية بين المنشأة الموردة والمنشأة المشتري، وتحسين جودة العلاقة بينهما، وكمدخل لتحسين آليات التخطيط الاستراتيجي للتكلفة، أو إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية، وكمدخل لتعظيم منفعة أدوات الإدارة البيئية للتكلفة (Uddin & Hassan, 2011; Uddin, 2013).

وفي هذا السياق يُعد أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة (OBA) أحد الأساليب الهامة للكشف عن بيانات التكلفة من خلال المشاركة في المعلومات، وكذلك تفعيل إدارة التكلفة من خلال بناء الثقة في علاقة المشتري بالمورد من أجل تحسين الأداء. كما يقوم بدور جلي يتمثل في إيضاح هيكل التكلفة، الأمر الذي من شأنه تفعيل إدارة التكلفة بين الشركات من خلال الحدود التنظيمية في سلسلة التوريد (Paksoy et al., 2019, Elgibale & Safwat, 2014).

وقد أصبح أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة ممارسة معروفة في إدارة سلسلة التوريد، ويؤدي دورا هاما من خلال التكامل مع نظام تكاليف تيار تدفق القيمة (VSC)، ولذلك فإنه من الضروري أن تتسق ممارسات المحاسبة الإدارية ومحاسبة التكاليف مع ممارسات بيئة التصنيع الخالي من الفاقد من أجل توفير النظام المحاسبي للمعلومات المحاسبية الضرورية والملائمة لدعم عمليات قياس وإدارة التكلفة والرقابة وقياس الأداء واتخاذ القرارات (محسن، 2016).

الدراسات السابقة

أولاً - دراسات مرتبطة بأسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة، ودورها في دعم مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية في بيئة الإنتاج الخالي من الفاقد:

دراسة (Windolph & Moellerb, 2012)، وهدفت إلى أن الإفصاح عن المعلومات التكاليفية يُعتبر من الأسس الهامة لتطبيق مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية، وأن هيكل تكاليف المنتج بما فيها تكاليف الموردين يُعتبر من الضروريات للتخطيط الاستراتيجي الفعال للتكلفة، وأن أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة يدعم بقوة مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية.

دراسة (Elgibale & Safwat, 2014)، وخلصت إلى أن الإفصاح عن المعلومات التكاليفية أمر مهم لنجاح إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية في بيئة الإنتاج الخالي من الفاقد.

دراسة (Romano & Formentini, 2012)، وأشارت إلى أن استخدام وتطبيق أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة يمكن أن يساعد في حل مشكلة الوكالة في سلسلة التوريد وذلك من خلال النظر إلى المنشأة المشتري على أنها المنشأة الأصيل وأن المنشأة الموردة هي المنشأة الوكيل، وعندما يكون هناك مشكلة في عدم تماثل المعلومات بينهما فإن أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة يعمل على تخفيض المخاطر الناتجة عن ذلك نظرا لأن المنشأة المشتري يكون لها الحق في مراقبة تصرفات المورد، ومن ثم تخفيض عدم التأكد وعدم تماثل المعلومات، حيث تضيف قيمة للعميل النهائي مما ينعكس بدوره على دعم مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية في بيئة الإنتاج الخالي من الفاقد.

دراسة (Alenius et al., 2015)، وتوصلت إلى أن الموارد تعتبر جوهر العلاقة بين المشتري والموردين في سلسلة التوريد، وهي التي تحدد طبيعة العلاقة التعاونية الاستراتيجية بين المنشآت أعضاء سلسلة التوريد، وهذا ما يحققه أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة نظرا لأن نطاق عمل هذا الأسلوب يمتد لكي يشمل العمليات الإدارية والأجور والعمال.

دراسة (Windolph & Moellerb, 2012)، وهدفت إلى اختبار تأثير أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة على رضا المورد عن العلاقة مع المنشأة المشتري، وبيان أهمية التكامل بين مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية وأسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة، وذلك من خلال فحص تأثير الكشف عن المعلومات التكاليفية والإفصاح عنها على إدراك الشركة الموردة لطبيعة العلاقة التعاونية مع المشتري. كما هدفت الدراسة أيضا إلى معالجة فجوة الكشف عن المعلومات التكاليفية وذلك من خلال تأثير أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة على رضا الشركة الموردة عن علاقة التعاون وتبادل المعلومات التكاليفية مع الشركة المشتري. ولقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة قد يؤثر سلبا على درجة رضا الموردين عن علاقاتهم مع المشتري بسبب ما قد يتعرض له المورد من السلوك الانتهازي Opportunistic Behavior من جانب الشركة المشتري.

دراسة (لطفي، 2013)، وسعت للتعرف على استخدام أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة في الشركات الموردة، وكذلك العوامل المؤثرة على تطبيقه في تلك الشركات. وكذلك اتفقت نتائج تلك الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (البتانوني، 2013) بعدم تفضيل الشركات الموردة الكشف عن المعلومات التكاليفية في ظل استخدام أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة لتخوفها من السلوك الانتهازي للشركات المشتريّة، وأوصت بأنه يمكن التخفيف من أثر هذا السلوك من خلال استخدام المعايير الاجتماعية الارتباطية Relational Social Norms التي قد تخفف من التأثير السلبي للسجلات المحاسبية المفتوحة على الشركات الموردة.

دراسة (الصغير، 2015)، واستهدفت بحث مدى ملائمة أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة لدعم مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية وكذلك لتعزيز المزايا التنافسية لسلسلة التوريد في بيئة الإنتاج الخالي من الفاقد. وقد توصلت لوجود اتفاق بين المنشآت أعضاء سلسلة التوريد (المشتريين - الموردين) على أهمية أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة في الكشف عن المعلومات التكاليفية وما يترتب على ذلك من أثار إيجابية مثل التعاون والمشاركة ودعم المركز التنافسي وزيادة قيمة المنشأة. وهما أكدته دراسة (علي، 2015) التي خلصت إلى أن أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة يحقق المرونة في التفاوض وتعديل الأسعار.

دراسة (عبد الدايم، 2015)، وهدفت إلى التعرف على العوامل التي تؤثر على اتخاذ قرار تطبيق مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية والتعرف على مدى إمكانية الاستفادة منه في خفض التكلفة. ومن أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة أن إدارة التكلفة في سلسلة التوريد لا بد أن تمتد خارج الحدود التنظيمية للمنشأة، وأن نجاح هذا المدخل إنما يقوم على المشاركة والتعاون الفعال فيما بين أعضاء سلسلة التوريد من مشتريين وموردين، وأن أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة يؤدي دوراً فعالاً في إدارة علاقات المنشآت المشتريّة والموردة عبر سلسلة التوريد.

دراسة (Alenius et al., 2016)، وهدفت إلى تناول الدور الذي يؤديه أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة كأداة لدعم مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية في إدارة العلاقات التعاونية مع الشركات الموردة. وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن أهداف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للشركات الأعضاء في سلسلة التوريد هو الدافع الأساسي والمحرك الرئيسي لعلاقات التكامل والتعاون الاستراتيجية بين هذه الشركات، كما أشارت النتائج أيضاً إلى أن نجاح الشركات في تحقيق ذلك إنما يعتمد بصورة كبيرة على قدرتها على ضبط الأحداث خارج الحدود التنظيمية وذلك من خلال الإدارة الفعالة للتكلفة والبيئة المحاسبية الجديدة التي تستلزم الاعتماد على أدوات جديدة لإدارة التكلفة. ولقد أيدت هذه النتائج دراسة (أحمد، 2016) والتي توصلت إلى أن تطبيق المنشآت لأسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة يعود بالنفع الكبير المالي وغير المالي على المنشآت الأعضاء في سلسلة التوريد.

دراسة (محاريق، 2017)، واستهدفت توضيح الدور الذي يؤديه أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة كأداة لدعم مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية وتدعيم عمليات اتخاذ القرارات من جانب الأعضاء بسلسلة التوريد وتعزيز المزايا التنافسية للمنشآت الأعضاء. وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة يُعد مدخلاً لإدارة التكلفة بين الشركات الأعضاء في سلسلة التوريد كما أنه أحد الأساليب المهمة للكشف عن المعلومات التكاليفية والإفصاح عنها مما يدعم القيمة النفعية لمعلومات التكاليف وبما يساهم في تخفيض التكاليف وتعظيم المشاركة في المنافع وبما يؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق مزايا تنافسية للشركات الأعضاء في سلسلة التوريد.

دراسة (شملخ، 2018؛ Ellstrom & Larsson, 2017)، وبحثت الدور الذي يلعبه أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة في دعم مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية وتدعيم عمليات اتخاذ القرارات من جانب الأعضاء بسلسلة التوريد من خلال التعرف على الموردين الأقدر على ضمان استمرار التوريد بالمواصفات والشروط المحددة والكشف عن مواطن خفض التكلفة، وأيضاً وتعزيز المزايا التنافسية للمنشآت الأعضاء.

دراسة (سلطان، 2018)، واستهدفت بيان الدور الذي يؤديه أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة في تخفيض التكلفة ودعم الميزة التنافسية لأعضاء سلسلة التوريد وذلك من خلال استخدام أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة في دعم مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية وما له من أثار إيجابية على تحسين أداء سلسلة التوريد مما يؤدي إلى تخفيض التكلفة ودعم المزايا التنافسية لأعضاء سلسلة التوريد ككل. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن أسلوب السجلات

المحاسبية المفتوحة يعتبر وسيلة لتخفيض التكلفة من المنبع، حيث يمكن استخدامها لهندسة القيمة في مرحلة تصميم وتطوير المنتج وذلك من خلال اعتباره كأداة لدعم مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية.

ثانيًا - دراسات مرتبطة بأهمية استخدام نظام تكاليف تيار تدفق القيمة في ظل بيئة الإنتاج الخالي من الفاقد

دراسة (Van Goubergen & Van Dijk, 2011)، واعتمدت على دراسة الحالة لأحد مصانع إنتاج الحديد والصلب البلجيكية وذلك بغرض التعرف على جدوى تطبيق النظم المحاسبية وطرق حساب التكلفة التقليدية في ضوء تنفيذ استراتيجية الإنتاج الخالي من الفاقد. وتوصلت إلى أن النظم المحاسبية وطرق حساب التكلفة التقليدية تظهران العوائد المالية بطريقة غير مباشرة ولا تتناسب مع بيئة الإنتاج الخالي من الفاقد، فضلاً عن الحاجة لتطبيق أدوات المحاسبة الملائمة لبيئة الإنتاج الخالي من الفاقد ومنها نظام تكاليف تيار تدفق القيمة (VSC) بهدف توفير معلومات مالية واقعية ومفهومة يتم من خلالها تحديد العوائد المالية عند التحول من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي في ضوء تفعيل مبادرات التحسين المستهدفة.

دراسة (Harris & Cassidy, 2010)، وتوصلت إلى أن المنشآت الصناعية التي تطبق مبادرات/ ممارسات الإنتاج الخالي من الفاقد والتي من أهمها نظام تكاليف تيار تدفق القيمة (VSC) تتفوق على المنشآت الأخرى التي لا تطبق ذلك.

دراسة (Fullerton et al., 2013) هدفت إلى تحديد نوعية ممارسات المحاسبة الإدارية في عدد من الشركات الأمريكية التي تطبق مبادرات/ ممارسات الإنتاج الخالي من الفاقد. ولقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين تطبيق مبادئ استراتيجية الإنتاج الخالي من الفاقد واستخدام نظام تكاليف تيار تدفق القيمة وأن ذلك يؤدي إلى تدعيم الإدارة العليا في اتخاذ قراراتها نتيجة إتباع الأدوات المحاسبية التي تتفق مع الاستراتيجية التشغيلية.

دراسة (Arora, 2014)، وتناولت بالدراسة والتحليل الدور الذي يؤديه نظام تكاليف تيار تدفق القيمة كأحد الأساليب التكاليفية الملائمة لبيئة الإنتاج الخالي من الفاقد وذلك في الشركات الهندية. وكان من أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة هو أن أساليب محاسبة التكاليف التقليدية لا تتناسب مع بيئة الإنتاج الخالي من الفاقد، وأن نظام تكاليف تيار تدفق القيمة يساهم بإيجابية في حساب تكلفة وحدة المنتج بدرجة عالية من الدقة، كما أن التكامل بين نظام تكاليف تيار تدفق القيمة وبيئة الإنتاج الخالي من الفاقد يحقق الدقة في حساب تكاليف الإنتاج.

دراسة (عبد الدايم، 2014)، وطلعت الدور الذي يؤديه التكامل بين نظام المحاسبة عن استهلاك الموارد ونظام تكاليف تيار تدفق القيمة في تحسين الدقة في قياس التكلفة والذي ينعكس بدوره على تعظيم قيمة كل من المنشأة والعميل. ولقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن نظام تكاليف تيار تدفق القيمة يؤدي دوراً مهماً في التغلب على مشكلة تخصيص التكاليف غير المباشرة على المنتجات حيث يعتبر نظام تكاليف تيار تدفق القيمة جميع التكاليف التي تحدث في تيار تدفق القيمة هي تكاليف مباشرة للتيار ويتم تحميلها على المنتجات وفقاً لمعدل تدفق المنتج داخل التيار الأمر الذي يساهم في تقييم ربحية كل منتج على حدة بالإضافة إلى ربحية التيار ككل.

دراسة (عيسى، ومحسن، 2015)، واستهدفت بيان مدى إمكانية تطبيق أساليب الإنتاج الخالي من الفاقد Lean Production وكذلك المحاسبة الرشيقة Lean Accounting في المنشآت الصناعية في إقليم كردستان العراق (شركة فاملي لإنتاج المواد الغذائية) وتحديدًا تطبيق نظام تكاليف تيار تدفق القيمة (VSC). وأشارت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق (VSC) قد ساهم في تبسيط الإجراءات المحاسبية وأزال بعض الأنشطة والعمليات التي لا تضيف قيمة وكذلك نظم تحميل التكاليف الصناعية غير المباشرة. وأوصت الدراسة بأهمية تطوير الممارسات المحاسبية لكي تتلاءم مع بيئة الإنتاج الخالي من الفاقد.

دراسة (شجاع، 2015) ودراسة (فايزة، عمر، 2018)، وركزتا على تحليل الدور الذي تقوم به المحاسبة الرشيقة في تخفيض التكاليف وذلك من خلال استخدام سلسلة القيمة ونظام تكاليف تيار تدفق القيمة (VSC). وكان من أهم ما توصلت إليه هذه الدراسات أن استخدام أدوات المحاسبة الرشيقة مثل نظام تكاليف تيار تدفق القيمة يلعب دوراً كبيراً في القضاء على الهدر والضياع وتخفيض التكاليف، مما كان له انعكاس على زيادة الأرباح والقضاء على الهدر والضياع في بيئة الإنتاج الخالي من الفاقد.

دراسة (عبد اللطيف، 2016)، وهدفت إلى تحديد إمكانية استخدام نظام تكاليف تيار تدفق القيمة والاستفادة من المعلومات الناتجة عنه لكي يمكن قياس العوائد التشغيلية والمالية للمنشآت الصناعية خلال مرحلة الانتقال لتطبيق مبادرات استراتيجية الإنتاج الخالي من الفاقد بمصنع توشيبا العربي للغسالات. وتوصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها أن تطبيق المبادئ التي تستند عليها استراتيجية الإنتاج الخالي من الفاقد يعزز ويحسن من مقاييس الأداء التشغيلية والتي تنعكس بدورها على تحسين المقاييس المالية.

دراسة (Pandya & Shah, 2016)، وركزت على توضيح الدور الذي تؤديه خرائط تدفق القيمة في تنفيذ الأنشطة الإنتاجية بأقل أخطاء أو فاقد ممكن في بيئة الإنتاج الخالي من الفاقد. وكان من أهم ما توصلت إليه أن بيئة الإنتاج الخالي من الفاقد تمثل الاتجاه الاستراتيجي لزيادة الكفاءة والفعالية في أداء المنشآت، وأن نظام تكاليف تيار تدفق القيمة يعتبر نظاماً فعالاً في ظل تبني المنشآت مبادرات وممارسات بيئة الإنتاج الخالي من الفاقد وذلك لتحقيق كفاءة الأنشطة والعمليات الإنتاجية وتحديد المجالات الرئيسية لتخفيض أو القضاء على الهدر أو الفاقد مع إمكانية إجراء التحسينات المستمرة.

دراسة (عابدين ورشوان، 2018)، وبحثت مدى تأثير استخدام نظام تكاليف تيار تدفق القيمة على تطوير النظام المحاسبي وكذلك تقييم الأداء المالي في الشركات الصناعية العاملة بقطاع غزة في بيئة الإنتاج الخالي من الفاقد. وتوصلت إلى أن استخدام نظام تكاليف تيار تدفق القيمة كأداة من أدوات المحاسبة الرشيقة يوفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات من خلال تبسيط الإجراءات وتخفيف حجم المعاملات والمساهمة الفعالة في التخطيط الاستراتيجي للتكلفة.

دراسة (الزبيدي، 2018)، واستهدفت بيان إمكانية استخدام نظام تكاليف تيار تدفق القيمة في بيئة الإنتاج الخالي من الفاقد الموجه بواسطة الزبون، أي من خلال مسارات/تيارات تدفق القيمة بهدف الاستجابة لرغبات العملاء كبديل لطرق التصنيع التقليدية ومعالجة نواحي القصور في طرق تحديد ومراقبة التكاليف التقليدية. ولقد توصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها أن تبني المنشآت لمفهوم القيمة يؤثر بشكل مباشر على نمط تدفق الأعمال والعلاقات بين الأقسام الداخلية، وينعكس ذلك وبشكل مباشر على طرق تحديد ومراقبة التكاليف من خلال الحاجة إلى معلومات تكاليفية.

دراسة (البياتي، 2018)، وتناولت مدى إمكانية الاستفادة من نظام تكاليف تيار تدفق القيمة في بيئة الإنتاج الخالي من الفاقد في تحقيق خفض في التكاليف في الشركات الصناعية العراقية. وقد توصلت إلى نتيجة مهمة، مفادها أن تطبيق نظام تكاليف تيار تدفق القيمة في بيئة الإنتاج الخالي من الفاقد يؤدي إلى تحديد المجالات الرئيسية لتخفيض أو القضاء على الهدر أو الفاقد مع إمكانية إجراء التحسينات المستمرة وكذلك تبسيط الإجراءات وتخفيض تكلفة أداء العمليات.

دراسة (فودة وآخرون، 2019)، وهدفت إلى بيان أثر استخدام نظام تكاليف تدفق القيمة في دعم القدرة التنافسية للشركات الصناعية المصرية. وقد توصلت إلى أن هناك تأثير لاستخدام نظام تكاليف تدفق القيمة على دعم القدرة التنافسية للشركات الصناعية عن طريق خفض التكلفة وكذلك تحسين الجودة، وتحقيق الرضاء للعملاء فضلاً عن التخلص من الهدر والفاقد في العملية الإنتاجية، وتخفيض وقت الانتظار والتسليم والحركة في العملية الإنتاجية.

ثالثاً - دراسات مرتبطة بالعلاقة بين أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة ونظام تكاليف تيار تدفق القيمة

دراسة (Villena et al., 2011; Sundram et al., 2011; Ofileanu, 2015; Ahakchi et al., 2012; Xu et al., 2014)، وركزت على أنه للوصول إلى تكاليف خالية من الفاقد أثناء تيار تدفق القيمة، فإن الأمر يتطلب التعرف على المشكلات التي تعوق هذا التيار والبحث عن الوسائل التي من شأنها تحسين هذا التيار والتغلب على الانحرافات بهدف متابعة تدفق القيمة وسرعة الاستجابة للعملاء والتي تتجاوز الحدود التنظيمية للمنشآت أعضاء سلسلة التوريد وفي إطار إدارة تكاليف السلسلة في بيئة الإنتاج الخالي من الفاقد. وتوصلت هذه الدراسات إلى أن أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة يلعب دوراً مهماً في تحقيق ذلك بمشاركة المعلومات الخاصة بإدارة التكلفة بين أعضاء سلسلة التوريد من مشتريين وموردين.

دراسة (Kumer & Kumer, 2016; Vinodh et al., 2015)، وتوصلت إلى أن أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة يلعب دوراً مهماً في تفعيل نظام تكاليف تيار تدفق القيمة من خلال ما يقوم به هذا الأسلوب من دور في التخلص من العوامل التي تؤثر على كفاءة تدفق المنتج في تيار تدفق القيمة ودعم مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية في سلسلة التوريد في بيئة الإنتاج الخالي من الفاقد.

دراسة (Elgibale, 2014)، وتوصلت إلى أن هناك علاقة طردية بين تطبيق المنشآت للأساليب الحديثة لمحاسبة التكاليف، وبصفة خاصة نظام تكاليف تيار تدفق القيمة، وتطبيقها لأسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة كأدوات لدعم مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية، حيث تمكن هذه الأساليب المنشآت من تبادل المعلومات التكاليفية الخاصة بالمنشآت الأعضاء في سلسلة التوريد وذلك في حالة اعتماد المنشآت على بعضها البعض لتحقيق منافع مشتركة، مما يمكن من التحديد الدقيق لتكاليف المنتج وتدعيم عمليات اتخاذ القرارات من جانب الأعضاء في سلسلة التوريد في بيئة الإنتاج الخالي من الفاقد.

دراسة (غالي، 2017)، وهدفت إلى تقييم فعالية أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة وكذلك تقييم ملائمة نظام تكاليف تيار تدفق القيمة في تحقيق متطلبات بيئة الإنتاج الخالي من الفاقد، هذا بالإضافة إلى طرح رؤية جديدة بشأن كيفية الاستفادة من أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة في تدعيم نظام تكاليف تيار تدفق القيمة. ولقد توصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها أن هناك أهمية كبيرة للمعلومات المستمدة من إدارة تكلفة تيار تدفق القيمة في بيئة الإنتاج الخالي من الفاقد نظرا للدور الكبير الذي يساهم به أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة في توفير معلومات تكاليفية أثناء تيار تدفق القيمة الذي يبدأ من مرحلة البحث والتطوير حتى مرحلة تسليم المنتج للعميل وذلك من خلال التخلص من الفاقد وحذف الأنشطة التي لا تضيف قيمة.

وباستقراء الدراسات السابقة، توصلت الباحثة لجملة من النتائج، ويتمثل أبرزها فيما يلي:

- 1- اتفقت العديد من الدراسات على أهمية الدور الذي يؤديه أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة في تحقيق التعاون وتعزيز المزايا التنافسية بين أعضاء سلسلة التوريد وأن تفعيل تطبيقه يؤدي إلى استقرار وتنمية علاقات التعاون الاستراتيجية فيما بين المنشآت الأعضاء في سلسلة التوريد.
- 2- تمثل علاقات الشراكة الظاهرة الشائعة في عالم الأعمال، ويتمثل نجاحها في الالتزام والتعاون والثقة المتبادلة بين أطرافها في سلسلة التوريد وهو الأمر الذي يتطلب استخدام أساليب وأدوات إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية التي من شأنها مساعدة أطراف الشراكة في سلسلة التوريد على تخفيض التكاليف وكذلك تحسين الأداء وزيادة مقدرتهم على خدمة العملاء من خلال زيادة القيمة المقدمة لهم.
- 3- ركزت معظم الدراسات السابقة على استخدام أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة دون غيره باعتباره أداة من أدوات إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية في سبيل تخفيض التكلفة اقترانا بتعزيز المركز التنافسي للمنشآت الأعضاء في سلسلة التوريد. في حين أن التكامل بين أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة ونظام تكاليف تيار تدفق القيمة، باعتباره أداة من أدوات المحاسبة الرشيقة، قد يعزز ويدعم من مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية مما يحسن من آليات التخطيط الاستراتيجي للتكلفة لكل منشأة من المنشآت الأعضاء في سلسلة التوريد وكذلك لسلسلة التوريد ككل.
- 4- رغم تعدد الدراسات في مجال أدوات إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية إلا أن هناك عدم استقرار على المستويين العلمي أو الأكاديمي على إطار محدد لإدارة تكاليف سلسلة التوريد في بيئة الإنتاج الخالي من الفاقد، وقد يرجع ذلك إلى حداثة بيئة العلاقات المتبادلة بين المنشآت الأعضاء في سلسلة التوريد.
- 5- توصلت بعض الدراسات، وفي إطار التكامل بين فلسفة الإنتاج الخالي من الفاقد وممارسات سلسلة التوريد، إلى أن التكامل المستهدف يساعد على توفير المعلومات عن الأنشطة التي من شأنها إضافة قيمة والأخرى التي لا تضيف قيمة وكذلك تمكين المنشأة من التحسين المستمر في ضوء احتياجات ورغبات العملاء والقيمة من وجهة نظر العميل. وفي هذا السياق اتفقت العديد من الدراسات على أن نظام تكاليف تيار تدفق القيمة يسعى إلى تحقيق مبادئ بيئة الإنتاج الخالي من الفاقد وذلك من خلال القضاء على كل ما هو غير ضروري داخل تيار تدفق القيمة وتحسين العمليات التشغيلية داخل التيار.
- 6- رغم أن الإسهامات القيمة التي قدمتها الدراسات السابقة والتي ساعدت في بلورة الإطار النظري للبحث إلا أنها قد افتقدت الصورة التكاملية الشاملة لتنسيق الأنشطة والعمليات والتكامل بين الأساليب والأدوات في سبيل تحقيق التناغم بين أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة ونظام تكاليف تيار تدفق القيمة لدعم مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية وذلك لتحسين آليات التخطيط الاستراتيجي للتكلفة.

وبالتالي فإن أهم ما يميز الدراسة الحالية، أنه على الرغم من أن الدراسات السابقة قد حققت تقدماً ملحوظاً وإسهامات قيمة في مجال الإفصاح عن المعلومات التكاليفية من خلال استخدام وتطبيق أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة وذلك في البيئة الأجنبية، إلا إنه ما زال هناك بعض الفجوات البحثية في هذا المجال والتي يمكن دراستها في البيئة المصرية، وتتمثل في مدى توافق تطبيق أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة مع بيئة الإنتاج الخالي من الفاقد وأثر استخدام هذا الأسلوب في دعم مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية لمساعدة أطراف الشراكة في سلسلة التوريد على تخفيض التكاليف وتحسين الأداء وزيادة مقدرتها على خدمة العملاء من خلال زيادة القيمة المقدمة لهم، وتحقيق الاستقرار والتنمية في علاقات التعاون فيما بين المنشآت الأعضاء في سلسلة التوريد ويحفز على مشاركة وتبادل المعلومات التكاليفية. بالإضافة إلى ذلك، فإنه - في حدود علم الباحثة - لا توجد دراسات تناولت وبشكل مباشر العلاقة التأثيرية والتكاملية بين أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة ونظام تكاليف تيار تدفق القيمة وانعكاساتها على دعم مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية لتحسين التخطيط الاستراتيجي للتكلفة في بيئة الأعمال المصرية، مما يتطلب تطوير لنظم معلومات محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية من خلال تبني أدوات محاسبية ملائمة لاستراتيجية الإنتاج الخالي من الفاقد تسهم في توفير معلومات ملائمة تؤدي إلى تحسين وإضافة قيمة للمنشأة.

مشكلة الدراسة

في ظل صعوبة التكيف مع بيئة الأعمال بوضعها الراهن، ونظراً لأهمية التكيف أو التجاوب مع المستجدات والتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال الحالية، برزت أهمية الارتباط بين المنشآت بعلاقات شراكة وتحالفات استراتيجية تحت مسمى سلسلة التوريد بغرض تخفيض التكلفة وتحسين الأداء لأطراف السلسلة. ويتطلب ذلك معلومات تفصيلية دقيقة وملائمة وفي الوقت المناسب، ويقع عبء توفير تلك المعلومات على عاتق نظم المحاسبة الإدارية الاستراتيجية. وغالباً ما تتولى المنشأة الرئيسية قيادة جهود التنسيق والتطوير لجميع مفردات السلسلة لكي يمكن تحقيق استراتيجية مشتركة لجميع أعضاء السلسلة تعود بالنفع عليهم (Boute et al., 2015; Alenius et al., 2016).

ومع تنامي أهمية التوجه نحو تبني مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية كأحد الأساليب الاستراتيجية في مجالات خفض التكلفة وزيادة القيمة وذلك من قبل أعضاء سلسلة التوريد وكمدخل منظم لتنسيق برامج خفض التكلفة على امتداد سلسلة التوريد، ومساعدة المنشأة الرئيسية ومورديها على تطوير الجهود المشتركة لخفض التكلفة، تزايدت الحاجة إلى توفير معلومات محاسبية تساهم في تحقيق هذا التوجه وتجاوبت المحاسبة الإدارية الاستراتيجية مع ذلك من خلال عدة أساليب مستحدثة - منها أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة كأحد التقنيات المرتبطة بسلسلة التوريد والذي يندرج تحت مظلة نظم إدارة التكاليف الاستراتيجية - تركز على الاهتمام بالمنظور الخارجي وعدم التقيد بالحدود التنظيمية للمنشأة في سبيل إدارة التكلفة استراتيجياً والتخطيط لها والتي تستند إلى تخفيض التكلفة من خلال توفير معلومات عن تكلفة أداء الأنشطة بالمنشأة الرئيسية والموردين بالإضافة إلى التكلفة التي تنشأ عن علاقات التفاعل بين المنشأة الرئيسية ومورديها وعملائها وتحليل تلك المعلومات لتحديد الفرص المحتملة لتحسين كفاءة المعاملات بين أعضاء السلسلة والتي تنعكس على تخفيض التكلفة والاستجابة السريعة للمتغيرات والمستجدات التي تحدث في بيئة الأعمال (Ellstrom & Larsson, 2017; Sohn et al., 2015).

وعلى الرغم من أهمية أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة في إدارة تكاليف سلسلة التوريد وكأداة من أدوات إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية في بيئة الإنتاج الخالي من الفاقد إلا أن الدراسات التجريبية في هذا المجال - في حدود علم الباحثة - تعتبر محدودة. ولسرية وحساسية بيانات التكلفة الخاصة بالشركات تعرضت القليل من الدراسات لبحث كيفية عمل هذا الأسلوب، ومع العمل على تفادي المخاطر المصاحبة لتطبيقه. بالإضافة إلى ذلك فإنه لا توجد مبادئ توجيهية كافية لدعم تنفيذه من قبل المديرين على نحو فعال (Zahraee, 2016).

وعلى ضوء ما سبق ترى الباحثة أن هناك مشكلة أساسية تواجه معظم المنشآت وهي تمثل الباحث لهذه الدراسة، وتتمثل في كيفية الاستفادة من التطورات التي تحدث في نظم إدارة التكاليف والتطورات العالمية في وسائل الاتصال ونظم المعلومات، والتي تساعد في تحقيق الممارسات التي من شأنها تحقيق التعاون والتكامل بين منشآت الأعمال. وبشكل أكثر تحديداً، إلى أي مدى يؤثر نظام تكاليف تيار تدفق القيمة وأسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة في تعزيز مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية في بيئة الإنتاج الخالي من الفاقد وتحسين آليات التخطيط الاستراتيجي للتكلفة؟

أهمية الدراسة

يكتسب هذا البحث أهميته العلمية والتطبيقية من خلال ما يلي:

- 1- أهمية وضرة استخدام المنشآت أساليب واستراتيجيات حديثة ومتقدمة لخفض التكلفة مع الحفاظ على قيمة المنتج، وتمثلت أحد هذه الاستراتيجيات في مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية والدور الذي يمكن أن يلعبه التكامل بين أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة ونظام تكاليف تيار تدفق القيمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنشأة وذلك من خلال تحسين آليات التخطيط الاستراتيجي للتكلفة.
- 2- يعد هذا البحث امتداداً لأدبيات الفكر المحاسبي التي اهتمت بدراسة ممارسات أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة ونظام تكاليف تيار تدفق القيمة، حيث تعتبر تلك الممارسات أحد الموضوعات الحديثة التي تشغل اهتمام المحاسب الإداري والتي لم تلق الدراسة الكافية من جانب الأكاديميين، وسوف يظل هذا الموضوع محور اهتمامهم في المستقبل لما له من أثر على تحسين أداء المنشآت وتدعيم قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والإقليمية والعالمية.
- 3- المساهمة في تعزيز الجانب المعرفي عن ممارسات أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة ونظام تكاليف تيار تدفق القيمة كأدوات لدعم مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية من خلال تشكيل قاعدة معلوماتية ومعرفية للقطاعات التي تهتم بهذا الموضوع.
- 4- يساهم هذا البحث في تحسين جودة المحتوى المعلوماتي للتكاليف عبر الحدود التنظيمية ودعم الشفافية في الإفصاح عن بيانات التكلفة الأمر الذي سيؤدي إلى تحسين آليات التخطيط الاستراتيجي للتكلفة من خلال زيادة فعالية مخرجات نظام محاسبة التكاليف وبما ينعكس على الحد من مشكلة عدم تماثل المعلومات بين الأطراف المشاركة عبر سلسلة التوريد.
- 5- تساعد الدراسة على تعزيز بيئة العمل التعاوني الاستراتيجي بين المنشآت عبر سلسلة التوريد من خلال تبادل المعلومات التكاليفية عبر استخدام أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة وبما يعود بالنفع والفائدة على جميع المنشآت المشاركة في سلسلة التوريد من خلال تبني هذه الممارسة، وكذلك توجيه الفكر المحاسبي لمزيد من الدراسات حول أساليب إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية ومدى ملاءمتها لبيئة الإنتاج الخالي من الفاقد.
- 6- تساعد نتائج الدراسة المسؤولين في المنشآت محل الدراسة على فهم أوضاع مدى استخدام كل من أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة ونظام تكاليف تيار تدفق القيمة في دعم أعمال وممارسات مدخل التكلفة عبر الحدود التنظيمية والاستفادة من الآثار الإيجابية الناتجة عن ذلك والتي تساهم في تحقيق أهداف وتطلعات هذه المنشآت وبما يمكن أن تلبى الاحتياجات الإدارية والمحاسبية في البيئة التنظيمية التي تعمل فيها وبما يحقق لها ميزة تنافسية تدعم استقرارها في بيئة الأعمال.

أهداف الدراسة

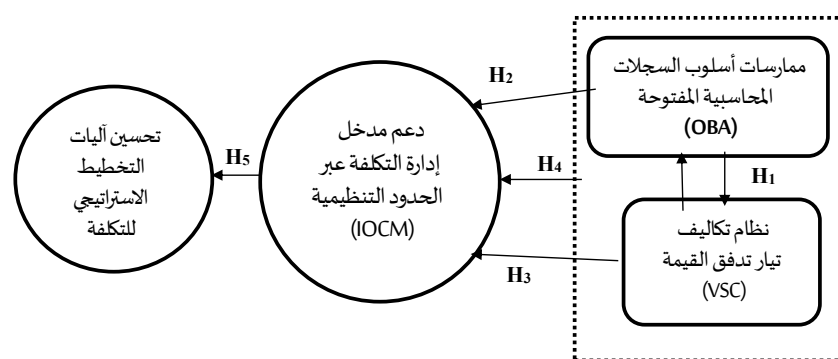
يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في تقديم رؤية مستقبلية حول دور تقنيات المحاسبة القضائية في تطوير آليات العمل المحاسبي وذلك للكشف عن التحريفات الجوهرية في القوائم المالية. ويتحقق الهدف الرئيسي من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- 1- اختبار وتحليل أهم الممارسات وكيفية الاستفادة من تفعيل استخدام أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة في أعمال وممارسات المنشآت المشاركة في سلسلة التوريد ودعم مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية، وكذلك تحسين آليات التخطيط الاستراتيجي للتكلفة في بيئة الأعمال المصرية.
- 2- توضيح أهمية نظام تكاليف تيار تدفق القيمة واستخدامه في تحديد ومراقبة التكاليف في ظل البيئة الديناميكية المعاصرة وبيان مدى ملائمة هذا النظام للتطبيق في بيئة الأعمال المصرية مع تحديد الآثار المترتبة على التطبيق.
- 3- تقييم مدى فعالية كل من أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة ونظام تكاليف تيار تدفق القيمة في تدعيم مبادرات استراتيجية الإنتاج الخالي من الفاقد والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، والاستفادة من المعلومات المرتبطة بهما لدعم مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية وتحسين التخطيط الاستراتيجي للتكلفة في علاقات الشراكة بين المنشآت الأعضاء في سلسلة التوريد.

4- تقديم دليل ميداني عن دور تقنيات المحاسبة القضائية في تطوير آليات العمل المحاسبي وذلك للكشف عن التحريفات الجوهرية في القوائم المالية.

فرضيات الدراسة

- تم صياغة فروض البحث بحيث توضح العلاقات التي سيتم اختبارها بين متغيرات البحث وذلك على النحو التالي:
- **الفرض الأول (H_1):** «توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة ونظام تكاليف تيار تدفق القيمة لسلسلة التوريد في بيئة الإنتاج الخالي من الفاقد».
- **الفرض الثاني (H_2):** «تؤثر ممارسات أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة تأثيراً معنوياً موجباً وذو دلالة إحصائية في دعم مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية لسلسلة التوريد في بيئة الإنتاج الخالي من الفاقد».
- **الفرض الثالث (H_3):** «يؤثر نظام تكاليف تيار تدفق القيمة تأثيراً معنوياً موجباً وذو دلالة إحصائية في دعم مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية في بيئة الإنتاج الخالي من الفاقد».
- **الفرض الرابع (H_4):** «يؤثر التكامل بين ممارسات أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة ونظام تكاليف تيار تدفق القيمة تأثيراً معنوياً موجباً وذو دلالة إحصائية على دعم مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية».
- **الفرض الخامس (H_5):** «يؤثر مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية تأثيراً معنوياً موجباً وذو دلالة إحصائية في تحسين آليات التخطيط الاستراتيجي للتكلفة».



الشكل رقم (1): الإطار النظري المقترح للدراسة

الإطار النظري المقترح

يوضح الشكل رقم (1) الإطار النظري المقترح للدراسة، والعلاقات بين المتغيرات والتي تم بناء فروض البحث على أساسها. حيث وضعت هذه الدراسة رؤيتها من خلال أثر التكامل بين استخدام أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة ونظام تكاليف تيار تدفق القيمة في دعم

مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية وتحسين آليات التخطيط الاستراتيجي للتكلفة، وذلك من خلال دراسة ميدانية على منشآت الأعمال المصرية. ويقترح هذا الإطار وجود علاقة إيجابية بين نظام تكاليف تيار تدفق القيمة وممارسات أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة لسلسلة التوريد في بيئة الإنتاج الخالي من الفاقد.

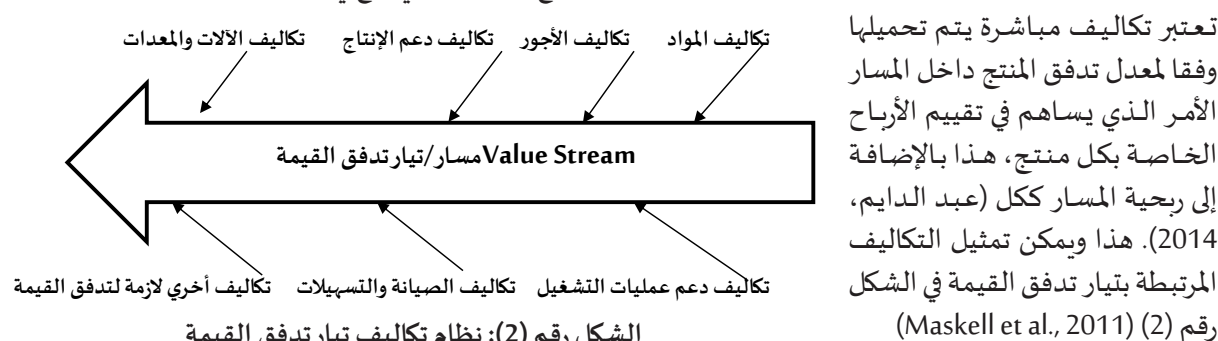
كما يقترح الإطار النظري أن التكامل بين نظام تكاليف تيار تدفق القيمة وممارسات أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة يؤدي إلى دعم مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية وأن ذلك يؤدي إلى تحسين آليات التخطيط الاستراتيجي للتكلفة.

الإطار المفاهيمي لنظام تكاليف تيار تدفق القيمة في بيئة الإنتاج الخالي من الفاقد

في إطار سعي العديد من المنشآت لمواجهة التحديات وتعزيز مركزها التنافسي، اتجهت إلى إتباع فكر ومبادئ الإنتاج الخالي من الفاقد Lean Production الذي يعتبر من أهم الاستراتيجيات التي تسعى نحو تخفيض التكاليف وترشيد استخدام الموارد والحد من الإسراف والفاقد مما ينتج عنه إنتاج منتجات ذات جودة عالية بأقل التكاليف وبأسعار تنافسية والوفاء باحتياجات ومتطلبات العملاء بسرعة كبيرة (الجندي، 2010).

طريقة تكاليف تيار تدفق القيمة من الطرق المستحدثة في نظام التكاليف والتي تهدف إلى المساعدة في تكوين القيمة للعملاء من خلال تتبع التكاليف الفعلية على مسارات القيمة بدلاً من تخصيصها على المنتجات والخدمات والأقسام. وقد اعتمد على تيار تدفق القيمة الذي يتضمن جميع الأنشطة المطلوبة واللازمة لخلق القيمة للعملاء من خلال تحسين دقة

قياس التكاليف الخاصة بالإنتاج (Arora, 2014). وهنا يتم قياس وحساب تكاليف تيار تدفق القيمة بصورة دورية، ولا يتم الاعتراف بالفصل بين التكاليف المباشرة وغير المباشرة حيث إن جميع التكاليف التي تقع في حدود نطاق تيار أو مسار القيمة



- يتضح من شكل (2) أن التكاليف المرتبطة بتيار تدفق القيمة تتمثل فيما يلي (McVay et al., 2013; Debusk & Debusk, 2014):
- 1- تكاليف المواد الفعلية المستخدمة بواسطة تيار تدفق القيمة Material Cost، ويتم حسابها طبقاً لنمط المشتريات خلال كل أسبوع والذي يتوقف على درجة ومستوى ثبات المخزون من المواد الخام والإنتاج تحت التشغيل.
 - 2- تكاليف الأجور Employee Cost، والتي تتمثل في مجموع الأجور التي تم دفعها للعاملين، والتي يتم تحديدها من واقع كشوف الأجور للعاملين بتيار تدفق القيمة.
 - 3- تكاليف التشغيل الخارجية Outside Processing Cost والتي يتم حسابها بمقدار المدفوعات للطرف الخارجي عند إتمام عملية التشغيل في كل فترة.
 - 4- تكاليف الآلات والمعدات Machine Cost، والتي تتمثل في تكلفة الإهلاك للآلات، هذا بالإضافة إلى تكلفة قطع الغيار والمهمات.
 - 5- تكاليف الصيانة والتسهيلات Facilities Cost، والتي تتمثل في الإيجارات والإصلاح والصيانة والخدمات والمرافق كخدمات الأمن والحراسة، وغيرها.
 - 6- تكاليف دعم عمليات التشغيل Support/ Sustaining Cost، وتتمثل في التكاليف غير المباشرة مثل التكاليف الإدارية وتكاليف المشرفين وإدارة الموارد البشرية وجدولة الإنتاج.. إلخ.
 - 7- تكاليف أخرى Other Cost، وتتضمن تلك التكاليف التجهيزات المكتبية والأدوات والمعدات وتكاليف السفر.. إلخ من التكاليف المباشرة والتي يتم تخصيصها مباشرة على مسار أو تيار تدفق القيمة.

وبالتالي فطبقاً لنظام تكاليف تيار القيمة تكون جميع التكاليف التي تقع في حدود نطاق تيار أو مسار القيمة تعتبر تكاليف مباشرة وذلك إذا كانت هناك علاقة واضحة تحكمها علاقة السبب والنتيجة فيما بين التكاليف والأنشطة، أما إذا لم تتوافر هذه العلاقة نظراً لأنها تحدث خارج إطار المسار أو تيار تدفق القيمة ولا تساهم في توفير معلومات مفيدة للإدارة فإنه غالباً ما يتم معاملة تلك التكاليف والتي يصعب ربطها بتيار تدفق القيمة على أنها تكاليف مدعومة للمنشأة وتؤثر على نتائج الأعمال بالكامل دون الحاجة إلى تخصيصها، ومن أمثلة ذلك التكاليف الإدارية (Maskell et al., 2011).

تحليل العلاقة التآثرية والتكاملية بين أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة ونظام تكاليف تيار تدفق القيمة وانعكاساتها على دعم مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية في بيئة الإنتاج الخالي من الفاقد

تعتبر نظم المحاسبة الإدارية الاستراتيجية المصدر الرئيسي لتوفير المعلومات المالية وغير المالية لتفعيل استراتيجية الإنتاج الخالي من الفاقد على امتداد جميع المنشآت الأعضاء في سلسلة التوريد وما تتضمنه من تيارات تدفق القيمة وذلك لتدعيم عملية اتخاذ القرارات وإحكام الرقابة على العمليات وذلك عند حدوث تجاوزات في الأداء، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية وبشكل فوري وسريع، نظراً لأن استراتيجية الإنتاج الخالي من الفاقد لا تتوقف فقط على نظام الإنتاج بل إن الأمر يمتد إلى جميع المجالات التي يتم ممارستها في المنشأة. (النعمي، البكري، 2013؛ Blocher et al., 2013)

والجدير بالذكر أن عملية تكوين القيمة المقدمة للعميل لا تقتصر فقط على الحدود التنظيمية للمنشأة، بل إنها تتجاوز تلك الحدود (Sundram, et al., 2011; Villena et al., 2011)، وأن أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة يلعب

دورًا فعالاً في عملية تكوين القيمة وذلك من خلال ما يوفره من معلومات تكاليفية في إطار العلاقة التعاونية الاستراتيجية بين الأعضاء في سلسلة التوريد (Xu et al., 2014). بالإضافة إلى ذلك فإن أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة (OBA) يلعب دورًا مهمًا في نجاح الممارسات التي تتم في بيئة الإنتاج الخالي من الفاقد Lean Production وذلك من خلال تنظيم تدفق الموارد الإنتاجية اللازمة لعمليات التشغيل من حيث إزالة القيود ونقاط الاختناق التي ترتبط بتدفق المواد أثناء مسار أو تيار تدفق القيمة، نظرًا لأن مرحلة تصميم وتطوير المنتج (مراحل ما قبل الإنتاج) تعتبر مجالاً رئيسياً يتم فيه تعزيز جهود خفض التكلفة بين أعضاء سلسلة التوريد وذلك من خلال مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية (IOCM) في ضوء متطلبات تطبيق أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة من حيث توافر الثقة بين الموردين والعملاء، وإفصاح الموردين عن المعلومات التكاليفية الخاصة بهم، والتعاون المشترك بين العملاء والموردين لإدارة التكاليف والعمل على تخفيضها، فضلاً عن استخدام الحوافز التي تشجعهم على الإفصاح عن المعلومات التكاليفية الخاصة بهم (متولي، 2014؛ Sohn et al., 2015).

هذا ويتحقق من تفعيل أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة العديد من النتائج الإيجابية لسلسلة التوريد الخالية من الفاقد Lean Supply Chain (LSC) ودعم ممارسات تطبيق التصنيع الخالي من الفاقد وذلك من خلال المشاركة الفعالة للموردين مع المشتريين عبر سلسلة التوريد في تنفيذ الابتكارات أو التحسينات في ضوء احتياجات وتفضيلات العملاء. حيث تتطلب الإدارة الفعالة لسلسلة التوريد الخالية من الفاقد تنظيم وتنسيق تدفق المعلومات والخدمات والمنتجات بين أعضاء سلسلة التوريد لدعم ممارسات تطبيق التصنيع الخالي من الفاقد. ويتحقق ذلك من خلال خرائط تيار تدفق القيمة Value Stream Mapping والتي بمقتضاها يتم تحليل الأنشطة والعمليات الإنتاجية وتحديد ما تتضمنه من أنشطة وعمليات لا تضيف قيمة خلال تيار تدفق القيمة ووضع الاستراتيجيات اللازمة للقضاء عليها والتخلص من العوامل التي لا تؤثر بالإيجاب أو تعوق سرعة وكفاءة تدفق المنتج في مسار تدفق القيمة (سلطان، 2016).

منهج الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج «الوصفي التحليلي»؛ لتحليل ووصف الدور الذي يؤديه أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة في إدارة تكاليف سلسلة التوريد وكأداة من أدوات إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية في بيئة الإنتاج الخالي من الفاقد، وكأحد الأساليب الاستراتيجية في مجالات خفض التكلفة وزيادة القيمة. وفي ضوء مشكلة البحث وأهميته وأهدافه وفروضة، فإنه سوف يتم إتباع المنهجين الاستقرائي والاستنباطي:

- المنهج الاستقرائي: وذلك من خلال دراسة واستقراء وتقييم ما ورد بالأدب المحاسبي وكذلك شبكة المعلومات الدولية من بحوث ودراسات محاسبية عربية منها والأجنبية والتي تناولت متغيرات البحث وكذلك تم استخدام المراجع الرصينة وذلك بغرض تحليلها والاستفادة منها في صياغة وبناء الجوانب النظرية والفلسفية لهذا البحث.
- المنهج الاستنباطي (الاستدلالي) فهو الذي يعتمد على تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وذلك من خلال استخدام قائمة استقصاء لقياس واقع الممارسة العملية، وتتضمن هذه القائمة عناصر لقياس عددا من المتغيرات وبما يحقق أهداف البحث ويختبر الفروض التي تم صياغتها، وتحليل نتائجها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

مجتمع وعينة الدراسة

تقوم الدراسة الميدانية على أخذ عينة من شركات تصنيع الأدوية المصرية والذي يبلغ عددها 32 شركة تابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية، ومنها ثماني شركات تنتمي لقطاع الأعمال العام، 24 شركة تنتمي للقطاع الخاص والاستثماري وذلك طبقاً لإحصائيات مركز التخطيط والسياسات الدوائية. وتنوع أفراد العينة بين محاسبي التكاليف، والمحاسبين الإداريين، ومديري الإنتاج والعمليات، ومديري المشتريات، وكذلك مديري البحوث والتطوير. ولقد تم توزيع قوائم الاستقصاء على عدد 18 شركة تبين أنها تنتمي إلى سلاسل توريد منها 10 شركات تعمل في مجال صناعة الأدوية، و8 شركات تعمل في مجال الصناعات المغذية لصناعة الأدوية ويظهر فيها مظاهر التكامل والتوريد وتتوافر بها مقومات/ ممارسات تتناسب مع طبيعة مشكلة البحث وأهدافه. ويوضح الجدول رقم (1) عينة البحث وحجم استمارات الاستقصاء الموزعة عليهم والمستلمة منهم ونسبتها:

واستنادا على بيانات الجدول رقم (1) فإن الباحثة ترى أن معدل الاستثمارات الصحيحة يمكنها من الاعتماد على النتائج التي تم الحصول عليها.

تصميم أداة الدراسة وأساليب جمع البيانات

تعتمد الدراسة على قائمة استقصاء كأداة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف تلك الدراسة؛ نظرا لأن أسلوب الاستقصاء يعتبر من أفضل أساليب التطبيق في مجال البحوث الوصفية والدراسات الميدانية التي تتميز موضوعاتها بالحدثة وندرة التطبيق. لذا فإنه لتحقيق أهداف البحث تم تصميم وإعداد قائمة استقصاء تضمنت اسم البحث وأهدافه وبعض التعريفات التي يحتاجها القائم بملء القائمة، ولقد تم تصميم وإعداد

جدول رقم (1)
خصائص واستجابة فئات الدراسة

فئات الدراسة	عدد الاستمارات الموزعة والمرسلة إلى فئات العينة	الاستمارات الواردة ونسبة الاستجابة		الاستمارات الصحيحة الصالحة للتحليل الإحصائي	
		عدد	%	عدد	%
محاسب التكاليف	62	55	71,88	50	91,90
محاسب إداري	34	30	24,88	27	90
مدير الإنتاج والعمليات	32	29	63,90	24	76,82
مدير المشتريات	21	18	71,85	15	33,83
مدير البحوث والتطوير	18	16	89,88	14	5,87
الإجمالي	167	148	62,88	130	84,87

قائمة استقصاء أولية واختبارها من خلال توزيعها على بعض من مديري إدارات الإنتاج والمشتريات ومديري البحوث والتطوير والمحاسبين الإداريين ومحاسبي التكاليف ببعض المنشآت الصناعية وأعضاء هيئة التدريس من المتخصصين في المحاسبة الإدارية والتكاليف. وقد أسفرت النتائج عن إجراء بعض التعديلات وإعادة صياغة بعض عناصر القائمة وذلك للوصول إلى مفاهيم مشتركة.

هذا وقد تضمنت قائمة الاستقصاء خمسة أجزاء، تناول الجزء الأول منها معلومات عامة حول عينة البحث للتأكد من اهتمامهم ومعرفتهم بموضوع البحث. وعرض الثاني منها بعض التعريفات التي يحتاجها وحدة المعاينة، ثم تناول الثالث منها ثماني عبارات في سياق تشخيص أعمال وممارسات أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة، بينما تناول الرابع سبع عبارات لقراءة أبعاد ومدى تطبيق نظام تكاليف تيار تدفق القيمة. في حين تناول الجزء الخامس أحد عشرة عبارات في سياق تشخيص آليات إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية في بيئة الإنتاج الخالي من الفاقد. وقد تناول الجزء السادس عشرة عبارات لأثر التكامل بين أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة ونظام تكاليف تيار تدفق القيمة في دعم مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية. إضافة لستة عبارات حول انعكاسات التكامل بين أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة ونظام تكاليف تيار تدفق القيمة في دعم مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية على تحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي للتكلفة. وقد تم الاعتماد على أسلوب المقابلات الشخصية لكي يتم توضيح بعض المفاهيم التي تضمنتها قائمة الاستقصاء وذلك لضمان الفهم الصحيح للمستقصي منه لموضوع البحث وضمان سلامة الردود.

أساليب تحليل البيانات

اعتمدت الدراسة في التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). ولقد تطلب تحليل البيانات واختبار الفروض تطبيق الأساليب الإحصائية التالية:

- **الأساليب الإحصائية الاعتمادية Reliability Statistics:** وهي التي تهتم بمدى إمكانية الاعتماد على نتائج تحليل بيانات قائمة الاستقصاء ومدى إمكانية تعميم النتائج التي تم التوصل إليها وذلك على المجتمع من خلال إجراء اختبارات معامل الثبات. ولقد تم الاعتماد على معامل كرونباخ ألفا ومعامل الصدق الذاتي، وذلك لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.
- **الأساليب الإحصائية الوصفية Descriptive Statistics:** وهي التي تعنى بإعطاء معلومات عن خصائص البيانات التي تخضع للتحليل الإحصائي بهدف تحديد السمات والخصائص والاتجاهات الخاصة بعينة البحث نحو الفروض التي وضعت لكي يمكن اختبار مدى صحتها. وذلك اعتمادا على النسب المئوية، والمتوسطات، والانحرافات المعيارية. وذلك لتحويل الإدراكات الوصفية التي حددتها الإجابات على أسئلة قائمة الاستقصاء إلى قيم كمية يمكن إخضاعها إلى التحليل الإحصائي. والانحراف المعياري لقياس درجة التشتت في آراء المستقصي منهم لكل عبارة من العبارات الواردة بقائمة الاستقصاء.

- الأساليب الإحصائية الاستدلالية **Inferential Statistics**: وهي التي تعنى بإعطاء نتائج إحصائية يتم بموجبها قبول أو رفض فروض البحث، هذا بالإضافة إلى تحديد مستويات الثقة والمعنوية في ضوء حجم العينة ونمط توزيع المجتمع ونوع البيانات، ومن هذه الأساليب:
 - اختبار كولموجوروف - سمرنوف: لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
 - تحليل التباين أحادي الاتجاه: لاختبار الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية لآراء فئات الدراسة حول المتغيرات.
 - اختبار T- Test لعينة واحدة: لاختبار مستوى الدلالة الإحصائية لمتغيرات البحث، ولتحليل وجهة نظر مفردات العينة تجاه كل متغير من متغيرات الدراسة، وذلك عند مستوى معنوية 5%، وهو ما يعكس مستوى ثقة 95%.
 - اختبار معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor وذلك باستخدام مقياس Collinearity لكي يمكن التأكد من عدم وجود مشكلة الازدواج الخطي بين متغيرات البحث.
 - معامل ارتباط بيرسون: لوصف قوة واتجاه علاقة الارتباط بين متغيرات البحث، وللتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة. وكذلك تحليل الانحدار المتعدد.
 - معامل التحديد المصحح: لمعرفة القوة التفسيرية لنموذج الانحدار، واختبار (ف) F-Test لمعرفة مدي معنوية نموذج الانحدار ككل.

نتائج التحليل الإحصائي واختبارات فروض البحث

اعتمد تحليل نتائج الدراسة على مرحلتين بدأت بالتحقق من صلاحية البيانات للتحليل الإحصائي، ثم تحليل نتائج الدراسة واختبار الفروض، وفيما يلي تحليل لهذه المراحل:

أولاً- تحليل صلاحية البيانات للتحليل الإحصائي

1- اختبار معاملي الثبات والصدق لأداة الدراسة

تم إجراء العديد من الاختبارات لفحص صدق وثبات أداة الدراسة. فمن أجل إثبات صدق الشكل والمحتوى Face & Content Validity فقد تم عرض قائمة الاستقصاء الأولية على بعض من مديري إدارات الإنتاج والمشتريات ومحاسبي التكاليف والمحاسبين الإداريين ومديري البحوث والتطوير ببعض المنشآت الصناعية وأعضاء هيئة التدريس من المتخصصين في المحاسبة الإدارية والتكاليف وطلب منهم التعليق على التنسيق ومدى ملائمة الأسئلة واقتراح أي سؤال يعتقدون أنه يجب أن يكون ضمن أسئلة قائمة الاستقصاء.

ولقد تم إجراء بعض التعديلات بناء على ملاحظات المحكمين أدت إلى تحسين مستوى وضوح أسئلة قائمة الاستقصاء.

ولقد قامت الباحثة باستخدام معاملي قياس الثبات والصدق وذلك من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient) مع مراعاة ألا تقل نسبة معامل الثبات عن 50% لكي تكون نسبة مقبولة، هذا بالإضافة إلى استخدام معامل الصدق الذاتي والذي يعبر عن مدى التناسق الداخلي للعبارة الواردة في قائمة الاستقصاء ومدى مصداقية البيانات التي تم الحصول عليها من العينة وأنها تعبر عن مجتمع البحث. وكانت النتائج كما يوضح الجدول رقم (2).

يتبين من بيانات الجدول رقم (2) أن معاملات الثبات والصدق مقبولة حيث كانت أقل قيمة مسجلة لمعامل الثبات

جدول رقم (2)

نتائج قياس معاملي الثبات والصدق لعبارة قائمة الاستقصاء

المتغيرات (Variables)	عدد العبارات (N. of Items)	معامل الثبات (معامل ألفا كرونباخ)	معامل الصدق الذاتي*
أعمال وممارسات أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة (OBA)	8	0.863	0.929
أبعاد نظام تكاليف تيار تدفق القيمة (VSC)	7	0.705	0.840
آليات إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية (IOCM) في بيئة الإنتاج الخالي من الفاقد	11	0.792	0.898
التكامل بين أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة ونظام تكاليف تيار تدفق القيمة (OBA*VSC)	10	0.886	0.941
انعكاسات التكامل بين أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة ونظام تكاليف تيار تدفق القيمة لدعم مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية على تحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي للتكلفة	6	0.933	0.966
على مستوى قائمة الاستقصاء ككل	42	0.829	0.911

* الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

جدول رقم (3)

نتائج قياس الصدق البنائي لعبارات قائمة الاستقصاء

المتغيرات (Variables)	عدد العبارات N. of Items	معامل ارتباط بيرسون Sig. (P. Value)	قيمة الاحتمال
أعمال وممارسات أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة (OBA)	8	0.798	0.000
أبعاد نظام تكاليف تيار تدفق القيمة (VSC)	7	0.752	0.000
آليات إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية (IOCM) في بيئة الإنتاج الخالي من الفاقد	11	0.881	0.000
التكامل بين أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة ونظام تكاليف تيار تدفق القيمة (OBA*VSC)	10	0.802	0.010
انعكاسات التكامل بين أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة ونظام تكاليف تيار تدفق القيمة لدعم مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية على تحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي للتكلفة	6	0.798	0.000

والدرجة الكلية لقائمة الاستقصاء. ويوضح ذلك الجدول رقم (3):

يتضح من الجدول رقم (3) أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور قائمة الاستقصاء دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر جميع محاور قائمة الاستقصاء صادقة لما وضعت لقياسه.

2- اختبار التوزيع الطبيعي Normal- Distribution Test

جدول رقم (4)

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov – Smirnov Test (K-S)

المتغيرات (Variables)	قيمة الاختبار Sig. (K-S) قيمة (Z) (P. Value)	قيمة الاختبار Sig. (K-S) قيمة (Z) (P. Value)
أعمال وممارسات أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة	1.231	0.075
أبعاد نظام تكاليف تيار تدفق القيمة	1.109	0.366
آليات إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية في بيئة الإنتاج الخالي من الفاقد	1.412	0.162
التكامل بين أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة ونظام تكاليف تيار تدفق القيمة لدعم مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية	1.262	0.132
انعكاسات التكامل بين أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة ونظام تكاليف تيار تدفق القيمة لدعم مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية على تحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي للتكلفة	1.320	0.101
على مستوى قائمة الاستقصاء ككل	1.126	0.063

تم استخدام اختبار كولمغوروف-

سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، ولقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (4):

يتضح من النتائج الواردة بالجدول رقم (4) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع متغيرات الدراسة وكذلك لكل متغير على حدة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي فإن توزيع البيانات لهذه المتغيرات يتبع التوزيع الطبيعي، ومن ثم يمكن استخدام الاختبارات المعملية لاختبار فروض البحث.

ثانياً- تحليل نتائج الدراسة واختبار الفروض

لاختبار صحة فروض الدراسة أُجري تحليل ارتباط وتحليل انحدار للعلاقة بين متغيرات الدراسة باستخدام حزمة البرامج الإحصائية (SPSS). وأسفر تحليل لبيانات الدراسة عن ظهور عدة نتائج سوف يتم عرضها هنا مع بيان مساهمتها في إثبات صحة الفروض التي قامت عليها هذه الدراسة، وذلك كالتالي:

1- تحليل آراء مفردات العينة تجاه متغيرات الدراسة

وهنا سوف يتم تحليل وجهة نظر مفردات العينة تجاه كل متغير من متغيرات الدراسة وذلك من خلال استخدام الإحصاء الوصفي واختبار T-Test طالما أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، ويوضح ذلك الجدول رقم (5)، الذي يتضح منه أن جميع قيم P-Value لكل متغير من متغيرات الدراسة أقل من 5%، وهذا يعني أن متوسط درجة الاستجابة لجميع متغيرات الدراسة تختلف جوهرياً عن درجة الحيادية وهي (3) مما يشير إلى أن جميع مفردات العينة قد اتفقوا بشأن جميع متغيرات الدراسة وذلك لأن متوسط الرأي كان أكبر من (3). وعندما تم إجراء اختبار T-Test تبين أنه لا توجد فروق معنوية

جدول رقم (5)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T
لتقدير أفراد العينة لمتغيرات الدراسة

المتغيرات (Variables)	Mean	N	Std. Deviation	T-Test	Sig. (P-Value)
أعمال وممارسات أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة	4.0	8	0.635	5.301	0.000
أبعاد نظام تكاليف تيار تدفق القيمة	3.65	7	0.717	6.022	0.000
آليات إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية في بيئة الإنتاج الخالي من الفاقد	4.18	11	0.576	4.900	0.001
التكامل بين أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة ونظام تكاليف تيار تدفق القيمة	3.89	10	0.492	8.040	0.000
انعكاسات التكامل بين أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة ونظام تكاليف تيار تدفق القيمة لدعم مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية على تحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي للتكلفة	4.26	6	0.504	7.915	0.000

المتداخل بين المتغيرات المستقلة، للتعرف على نوع وقوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة بهدف التأكد من عدم وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات المستقلة. وقد تبين وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة، ولكن ليست ذات تأثير. ويوضح ذلك جدول رقم (6):

جدول رقم (6)
مصفوفة الارتباط المتداخل بين المتغيرات المستقلة Correlation Matrix

المتغيرات (Variables)	أعمال وممارسات أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة (OBA)	أبعاد نظام تكاليف تيار تدفق القيمة (VSC)	التكامل بين أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة ونظام تكاليف تيار تدفق القيمة (OBA*VSC)	آليات إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية (IOCM) في بيئة الإنتاج الخالي من الفاقد
أعمال وممارسات أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة (OBA)	-			
أبعاد نظام تكاليف تيار تدفق القيمة (VSC)	0.132	-		
التكامل بين أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة ونظام تكاليف تيار تدفق القيمة (OBA*VSC)	0.048	0.204	-	
آليات إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية (IOCM) في بيئة الإنتاج الخالي من الفاقد	0.189	0.082	0.145	-

يتضح من الجدول عدم وجود علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية (ارتباط متداخل) بين المتغيرات المستقلة وبعضها حيث كانت معاملات الارتباط أقل من (0.5). وللتأكد من استقرار معاملات الانحدار المتعدد لتلك المتغيرات فقد تم حساب الارتباط المتداخل باستخدام اختبار Variable Inflation Factor (VIF)، واختبار Condition Index (CI). حيث يفسر (VIF) نسبة التباين الفعلي إلى التباين في حالة عدم وجود ارتباط متداخل، فإذا كانت قيمة (VIF) أكبر من (10)، دل ذلك على وجود مشكلة الارتباط المتداخل. كذلك يقيس (CI) حساسية تقديرات الانحدار للمتغيرات البسيطة على البيانات، فإذا كانت قيمة (CI) أكبر من (30) دل ذلك على وجود مشكلة الارتباط المتداخل (Dielman, 2005). ويوضح الجدول رقم (7) نتائج اختبار الارتباط المتداخل للمتغيرات بواسطة اختباري (CI) و (VIF)

جدول رقم (7)
ملخص نتائج اختبار الارتباط المتداخل للمتغيرات المستقلة بواسطة (CI) & (VIF)

Variables	Variable Inflation Factor (VIF)	Condition Index (CI)
أعمال وممارسات أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة	2.645	23.168
أبعاد نظام تكاليف تيار تدفق القيمة	1.600	27.606
التكامل بين أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة ونظام تكاليف تيار تدفق القيمة	3.072	20.311
آليات إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية (IOCM) في بيئة الإنتاج الخالي من الفاقد	1.977	18.094

بين آراء فئات الدراسة حول الاتفاق بشأن المتغيرات التي تناولتها الدراسة.

2- اختبار فروض الدراسة

لاختبار فروض الدراسة يتطلب الأمر أولاً التأكد من عدم وجود ارتباط متداخل بين المتغيرات أو عدم وجود ازدواج خطي بينها. ويشير الازدواج الخطي إلى وجود علاقة ارتباط قوية معنوية بين اثنين أو أكثر من المتغيرات (التفسيرية)، مما يؤثر على استقرار معاملات الانحدار إضافة لعدم توفر صفة اعتمادية لهذه المعاملات. وتم اختبار درجة الارتباط

يتضح من الجدول رقم (7) الذي يبين نتائج اختبار الارتباط المتداخل للمتغيرات المستقلة بواسطة اختباري (CI)، (VIF)، أنه لا توجد أي قيمة تشير إلى مشكلة التداخل الخطي، وبالتالي فإن نتائج نموذج الانحدار المتعدد ليست ناتجة عن وجود ارتباط متداخل بين المتغيرات المستقلة. ويشير ذلك إلى إمكانية الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار. ولقد تم استخدام تحليل

الانحدار الخطي المتعدد لبيان طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة. ويوضح ذلك الجدول رقم (8):

جدول رقم (8)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمتغيرات الدراسة على تحسين آليات التخطيط الاستراتيجي للتكلفة

المتغير التابع			آليات التخطيط الاستراتيجي للتكلفة		
B	T	.Sig			
0.400	11.990	0.000	Constant a		
0.062	10.218	0.000	أعمال وممارسات أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة (OBA)		
0.044	12.201	0.000	أبعاد نظام تكاليف تيار تدفق القيمة (VSC)		
0.039	9.005	0.000	التكامل بين أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة ونظام تكاليف تيار تدفق القيمة (OBA*VSC)		
0.080	11.032	0.000	انعكاسات التكامل بين أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة ونظام تكاليف تيار تدفق القيمة على دعم مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية		
R = 0.886 R ² = 0.785 Adj.R ² = 0.696			Sig. = 0.000 F = 62.119		

يتضح من الجدول أن قيمة معامل التفسير (R^2) هو 0.785 وأن معامل التفسير المعدل (Adj. R^2) قد بلغت (0.696) ويعكس ذلك أن القيمة التفسيرية للنموذج عالية، حيث إن أغلب التغيرات في تحسين آليات التخطيط الاستراتيجي للتكلفة يمكن تفسيرها من خلال هذه المتغيرات وأن الباقي يرجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي. أما بالنسبة للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار المستخدم فيمكن التعرف عليها من خلال تحليل التباين (ANOVA)

Variance لنموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (62.119) مما يشير إلى ارتفاع معنوية النموذج المستخدم في الدراسة وصلاحيته لتحقيق أهداف الدراسة. كما أظهرت النتائج أيضاً أن كلا من أعمال وممارسات أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة، وأبعاد نظام تكاليف تيار تدفق القيمة والتكامل بين أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة ونظام تكاليف تيار تدفق القيمة لها تأثيراً معنوياً على دعم مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية، كما أن هذا التكامل ينعكس وبشكل إيجابي على تحسين آليات التخطيط الاستراتيجي للتكلفة، حيث كانت إشارة معامل الانحدار (β) موجبة وكانت القيمة الاحتمالية (Sig.=0.000) أقل من مستوى المعنوية (0.05). ولكي يمكن التعرف على أكثر المتغيرات تأثيراً على تحسين آليات التخطيط الاستراتيجي للتكلفة، تم استخدام وتطبيق تحليل الانحدار التدريجي Stepwise Regression وكانت النتائج على النحو التالي:

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (9) أن انعكاسات التكامل بين أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة ونظام تكاليف تيار تدفق القيمة على دعم مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية من أكثر العوامل تأثيراً على تحسين آليات التخطيط الاستراتيجي للتكلفة، حيث إن التغير بمقدار واحد صحيح في انعكاسات التكامل بين أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة ونظام تكاليف تيار تدفق القيمة على دعم مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية سوف يؤثر بنسبة ($R^2 = 59.3\%$) في التغير في تحسين آليات التخطيط الاستراتيجي للتكلفة. كما أشارت النتائج أيضاً إلى أن التكامل بين أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة ونظام تكاليف تيار تدفق القيمة تساهم بنسبة 37.4% من التغير في دعم مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية.

جدول رقم (9)

نتائج تحليل الانحدار التدريجي لمتغيرات الدراسة على تحسين آليات التخطيط الاستراتيجي للتكلفة

المتغيرات (Variables)			.Sig (P-Value)		
R ²	F				
0.311	40.303	0.000	أعمال وممارسات أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة		
0.263	32.012	0.000	أبعاد نظام تكاليف تيار تدفق القيمة		
0.374	35.626	0.000	التكامل بين أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة ونظام تكاليف تيار تدفق القيمة		
0.593	30.400	0.000	انعكاسات التكامل بين أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة ونظام تكاليف تيار تدفق القيمة على دعم مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية		

أولاً - اختبار الفرض الأول: والذي ينص على: «توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة ونظام تكاليف تيار تدفق القيمة لسلسلة التوريد في بيئة الإنتاج الخالي من الفاقد»

لاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Regression لبيان طبيعة العلاقة بين ممارسات أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة ونظام تكاليف تيار تدفق القيمة. ويمكن تلخيص نتائج التحليل الإحصائي في جدول (10).

وبالنظر إلى النتائج الواردة في الجدول رقم (10) يتضح أن معامل التفسير R^2 للنموذج ومجموع ما تفسره المتغيرات المتعلقة بممارسات أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة مجتمعة من تباين في المتغير الخاص بنظام تكاليف تيار تدفق القيمة

جدول رقم (10)

نتائج تحليل الانحدار البسيط للأثر المتجمع لممارسات أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة على نظام تكاليف تيار تدفق القيمة

المتغيرات (Variables)	β	Std. Error	T-test	Sig. (P-Value)
Constant a (المقدار الثابت)	0.069	0.268	8.307	0.000
ممارسات أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة	0.508	0.057	6.608	0.002
$R^2 = 0.649$ Adj. $R^2 = 0.623$				

جدول رقم (11)

تحليل التباين لاختبار الدلالة الإحصائية بين متوسطات فئات الدراسة حول تأثير استخدام أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة على تفعيل نظام تكاليف تيار تدفق القيمة

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة «ف» (F)	الدلالة * (Sig.)
الانحدار	38.541	1	38.541	66.031	
الخطأ	82.001	129	0.633	181.505	0.000
المجموع	120.542	130			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a < 0.001$)
- معامل الارتباط (R) = 0.806 - معامل التفسير (R^2) = 0.649
- معامل التفسير المعدل ($Adj. R^2$) = 0.623

كان 0.649 (64.9%)، وهي نسبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05)، حيث إن ($Sig. R = 0.000$)، وأن (35.1%) من التغيرات في المتغير الخاص بنظام تكاليف تيار تدفق القيمة ترجع إلى عوامل أخرى. مما يعني أنه بمستوى ثقة (95%) مما يعني أنه توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة ونظام تكاليف تيار تدفق القيمة لسلسلة التوريد في بيئة الإنتاج الخالي من الفاقد. وهو ما يعني رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل. كما أوضحت النتائج أيضاً أن معامل انحدار المتغير الخاص بنظام تكاليف تيار تدفق القيمة على المتغيرات المتعلقة بممارسات أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة $\beta = 0.508$ وهي قيمة معنوية عند مستوى أقل من (0.01) وهذا يعني قبول الفرض توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة ونظام تكاليف تيار تدفق القيمة لسلسلة التوريد في بيئة الإنتاج الخالي من الفاقد.

لمزيد من التحليل والدراسة تم استخدام تحليل التباين ANOVA لاختبار تأثير استخدام أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة على تفعيل نظام تكاليف تيار تدفق القيمة. ويوضح الجدول رقم (11) نتائج التحليل التالية:

تشير معطيات الجدول رقم (11) إلى ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرض الأول نظراً لارتفاع قيمة F المحسوبة والتي بلغت (181.505) وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 1%. وبالتالي فإن هناك علاقة هامة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة وبين تفعيل نظام تكاليف تيار تدفق القيمة لأن قيمة (F) المحسوبة أعلى من قيمتها الجدولية مع وجود مستوى احتمال معدوم ($a < 0.000$). ويعزز قوة هذه العلاقة قيمة معامل الارتباط ($R = 0.806$)، وتفسر المتغيرات المتعلقة بممارسات أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة ما مقداره 64.9% من التباين في المتغير الخاص بتفعيل نظام تكاليف تيار تدفق القيمة استناداً إلى قيمة معامل التفسير. وهو ما يثبت صحة الفرض الأول ويتفق ذلك مع نتائج الدراسات السابقة التي أكدت الدور الإيجابي لاستخدام ممارسات أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة في تفعيل نظام تكاليف تيار تدفق القيمة لسلسلة التوريد في بيئة الإنتاج الخالي من الفاقد.

ثانياً - اختبار الفروض الثاني والثالث والرابع

- (H_2) «تؤثر ممارسات أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة تأثيراً معنوياً موجباً وذو دلالة إحصائية في دعم مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية لسلسلة التوريد في بيئة الإنتاج الخالي من الفاقد»
- (H_3): «يؤثر نظام تكاليف تيار تدفق القيمة تأثيراً معنوياً موجباً وذو دلالة إحصائية في دعم مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية في بيئة الإنتاج الخالي من الفاقد»
- (H_4): «يؤثر التكامل بين ممارسات أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة ونظام تكاليف تيار تدفق القيمة تأثيراً معنوياً موجباً وذو دلالة إحصائية على دعم مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية».

لاختبار هذه الفروض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبيان طبيعة العلاقة التأثيرية لكل من ممارسات أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة ونظام تكاليف تيار تدفق القيمة وكذلك التكامل بين ممارسات أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة ونظام تكاليف تيار تدفق القيمة في دعم مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية. ومن أجل ذلك، فإنه تم اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام نموذج الانحدار للتوصل إلى نفيها أو إثباتها على النحو التالي:

- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل من ممارسات أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة ونظام تكاليف تيار تدفق القيمة والتكامل بينهما في دعم مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية.

- H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل من ممارسات أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة ونظام تكاليف تيار تدفق القيمة والتكامل بينهما في دعم مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية.
- ويخلص الجدول رقم (12) نتائج التحليل الإحصائي لتحليل تأثير كل من ممارسات أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة ونظام تكاليف تيار تدفق القيمة والتكامل بينهما على دعم مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية.

جدول رقم (12)

المستغيرات المستقلة	المتغير التابع	β	Adj.R ²	R ²	Sig (P-Value)	قيمة «ف» (F)	Sig (P-Value)	T-test
المقدار الثابت	دعم مدخل	0.660	0.720	0.732 (R=0.856)	0.000	117.006	0.0102	4.204
ممارسات أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة	إدارة	0.826	0.769	0.788 (R=0.888)	0.000	187.084	0.000	9.838
نظام تكاليف تيار تدفق القيمة	التكلفة	0.701	0.638	0.641 (R=0.801)	0.000	155.274	0.000	6.607
التكامل بين ممارسات أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة ونظام تكاليف تيار تدفق القيمة	عبر الحدود التنظيمية	0.855	0.796	0.805 (R=0.897)	0.000	125.071	0.000	8.442

يتضح من الجدول رقم (12) ما يلي:

- 1- ثبوت معنوية نموذج الانحدار فيما يتعلق بتأثير ممارسات أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة في دعم مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية، حيث بلغت قيمة (F) (187.084) وهي معنوية عند مستوى معنوية (0.01). وكذلك ثبوت معنوية نموذج الانحدار فيما يتعلق بتأثير نظام تكاليف تيار تدفق القيمة في دعم مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية، حيث بلغت قيمة (F) (155.274) وهي معنوية عند مستوى معنوية (0.01). أما فيما يتعلق بالتكامل بين ممارسات أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة ونظام تكاليف تيار تدفق القيمة، فقد بلغت قيمة (F) (125.071) وهي معنوية عند مستوى معنوية (0.01).
- 2- ثبوت معنوية معاملات انحدار ممارسات أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة والحد الثابت وكذلك معاملات انحدار نظام تكاليف تيار تدفق القيمة والحد الثابت، حيث بلغت قيمة (T) لممارسات أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة (9.838) عند مستوى معنوية (0.01). كما بلغت قيمة (T) لنظام تكاليف تيار تدفق القيمة (6.607) عند مستوى معنوية (0.01). أما فيما يتعلق بالتكامل بين ممارسات أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة ونظام تكاليف تيار تدفق القيمة، فقد بلغت قيمة (T) (8.442).
- 3- بلغت قيمة (B) (0.826) وذلك فيما يتعلق بممارسات أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة، كما بلغت (0.701) لنظام تكاليف تيار تدفق القيمة، وهو ما يعنى وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من ممارسات أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة ونظام تكاليف تيار تدفق القيمة في دعم مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية. أما فيما يتعلق بالتكامل بين ممارسات أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة ونظام تكاليف تيار تدفق القيمة، فقد بلغت قيمة (B) (0.855) وهو ما يعنى وجود تأثير معنوي إيجابي للتكامل بين ممارسات أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة ونظام تكاليف تيار تدفق القيمة على دعم مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية.
- 4- فيما يتعلق بالقوة التفسيرية للنموذج، فقد بلغت قيمة (R) (0.888) وهي تمثل معامل الارتباط الثنائي بين ممارسات أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة ودعم مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية، مما يدل على أن ممارسات أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة تؤثر تأثيراً إيجابياً في دعم مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية. كما أن قيمة معامل التحديد (R^2) = 0.788 وهي تدل على قوة ومدى قدرة ممارسات وأعمال أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة في التأثير في دعم مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية، وبالتالي فإن ممارسات أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة تفسر ما نسبته (78.8%) من التغيرات التي تحدث في دعم مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية لسلسلة التوريد في بيئة الإنتاج الخالي من الفاقد.
- 5- وفيما يتعلق بالقوة التفسيرية للنموذج، فقد بلغت قيمة (R) (0.801) وهي تمثل معامل الارتباط الثنائي بين نظام تكاليف تيار تدفق القيمة ودعم مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية، مما يدل على أن نظام تكاليف تيار تدفق القيمة يؤثر تأثيراً إيجابياً في دعم مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية. كما أن قيمة معامل التحديد (R^2) = 0.641 وهي تدل على قوة ومدى قدرة نظام تكاليف تيار تدفق القيمة في التأثير في دعم مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية، وبالتالي فإن نظام تكاليف تيار تدفق القيمة يفسر ما نسبته (64.1%) من التغيرات التي تحدث في دعم مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية لسلسلة التوريد في بيئة الإنتاج الخالي من الفاقد.

6- وفيما يتعلق بالقوة التفسيرية للنموذج عندما تم إدخال التكامل بين ممارسات أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة ونظام تكاليف تيار تدفق القيمة، فكانت قيمة R (0.897) وهي تمثل معامل الارتباط الثنائي بين التكامل بين ممارسات أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة ونظام تكاليف تيار تدفق القيمة وأثره في دعم مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية، مما يدل على أن التكامل بين ممارسات أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة ونظام تكاليف تيار تدفق القيمة يؤثر تأثيراً إيجابياً في دعم مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية. كما أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.805$ وهي تدل على قوة ومدى قدرة التكامل بين ممارسات وأعمال أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة ونظام تكاليف تيار تدفق القيمة في التأثير في دعم مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية، وبالتالي فإن التكامل بين ممارسات أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة ونظام تكاليف تيار تدفق القيمة يفسر ما نسبته (80.5%) من التغيرات التي تحدث في دعم مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية لسلسلة التوريد في بيئة الإنتاج الخالي من الفاقد.

وبناء على النتائج السابقة فإنه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل، بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة ونظام تكاليف تيار تدفق القيمة وتأثيرهم على مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية لسلسلة التوريد في بيئة الإنتاج الخالي من الفاقد، وهذا يتفق مع الفرضين الثاني والثالث وأيضاً مع نتائج الدراسات السابقة التي أكدت على إيجابية استخدام ممارسات أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة وكذلك نظام تكاليف تيار تدفق القيمة في دعم مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية. وعندما تم إدخال التكامل بين ممارسات أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة ونظام تكاليف تيار تدفق القيمة في النموذج تبين تأثيرهم في دعم مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية لسلسلة التوريد في بيئة الإنتاج الخالي من الفاقد وهو ما يثبت صحة الفرض الرابع.

ثالثاً - اختبار الفرض الخامس: والذي ينص على: «يؤثر مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية تأثيراً معنوياً موجباً وذو دلالة إحصائية في تحسين آليات التخطيط الاستراتيجي للتكلفة».

لاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل

الانحدار البسيط بين المتغير المستقل (مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية) والمتغير التابع (تحسين آليات التخطيط الاستراتيجي للتكلفة). ولقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

يتضح من الجدول وجود علاقة موجبة ذات

دلالة معنوية بين استخدام وتطبيق مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية وتحسين آليات

التخطيط الاستراتيجي للتكلفة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (68.5%) بمستوى معنوية (0.000) مما يعني معنوية

العلاقة عند كافة مستويات المعنوية. كما يتضح أيضاً معنوية العلاقة حيث بلغت قيمة F (20.663) بمستوى معنوية

(0.000) مما يعني معنويتها، أي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية موجبة بين استخدام وتطبيق مدخل إدارة التكلفة عبر

الحدود التنظيمية وتحسين آليات التخطيط الاستراتيجي للتكلفة. كذلك بلغت القدرة التفسيرية للنموذج (46,9%) وذلك من

خلال قيمة R^2 أي أن نسبة (46,9%) من التغيرات التي تحدث في درجة وتحسين آليات التخطيط الاستراتيجي للتكلفة تشرحها

مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية المدعوم بالتكامل بين ممارسات أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة ونظام

تكاليف تيار تدفق القيمة لسلسلة التوريد في بيئة الإنتاج الخالي من الفاقد، كما يتضح من قيمة β (1.803) والتي تشير إلى قوة

أو درجة التأثير أن الزيادة في استخدام وتطبيق مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية بنسبة 1% يتبعها زيادة في تحسين

آليات التخطيط الاستراتيجي للتكلفة بقيمة (1.803)، كما يتضح من قيمة T test (0.031) بمستوى معنوية (0.000) مما يدل

على معنوية معامل الانحدار. واستناداً إلى النتائج السابقة يمكن قبول الفرض الخامس ويرجع ذلك إلى وجود نتائج معنوية

يظهر منها التأثير الإيجابي المعنوي لاستخدام وتطبيق مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية على تحسين آليات التخطيط

الاستراتيجي للتكلفة. ولزيد من التحليل والدراسة تم استخدام تحليل التباين ANOVA لاختبار تأثير استخدام وتطبيق مدخل

إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية على تحسين آليات التخطيط الاستراتيجي للتكلفة، ويوضح ذلك جدول (14):

جدول رقم (13)

نتائج تحليل الانحدار البسيط بين مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية وتحسين آليات التخطيط الاستراتيجي للتكلفة

المتغير التابع: تحسين آليات التخطيط الاستراتيجي للتكلفة					
المتغير المستقل	المعامل	Sig. T test	R	R ²	F
مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية (IOCM)	$a=0.416$ $\beta=1.803$	0.046 0.031	0.096 0.000	0.685 0.000	20.663
					0.000

التخطيط الاستراتيجي للتكلفة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (68.5%) بمستوى معنوية (0.000) مما يعني معنوية العلاقة عند كافة مستويات المعنوية. كما يتضح أيضاً معنوية العلاقة حيث بلغت قيمة F (20.663) بمستوى معنوية (0.000) مما يعني معنويتها، أي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية موجبة بين استخدام وتطبيق مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية وتحسين آليات التخطيط الاستراتيجي للتكلفة. كذلك بلغت القدرة التفسيرية للنموذج (46,9%) وذلك من خلال قيمة R^2 أي أن نسبة (46,9%) من التغيرات التي تحدث في درجة وتحسين آليات التخطيط الاستراتيجي للتكلفة تشرحها مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية المدعوم بالتكامل بين ممارسات أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة ونظام تكاليف تيار تدفق القيمة لسلسلة التوريد في بيئة الإنتاج الخالي من الفاقد، كما يتضح من قيمة β (1.803) والتي تشير إلى قوة أو درجة التأثير أن الزيادة في استخدام وتطبيق مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية بنسبة 1% يتبعها زيادة في تحسين آليات التخطيط الاستراتيجي للتكلفة بقيمة (1.803)، كما يتضح من قيمة T test (0.031) بمستوى معنوية (0.000) مما يدل على معنوية معامل الانحدار. واستناداً إلى النتائج السابقة يمكن قبول الفرض الخامس ويرجع ذلك إلى وجود نتائج معنوية يظهر منها التأثير الإيجابي المعنوي لاستخدام وتطبيق مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية على تحسين آليات التخطيط الاستراتيجي للتكلفة. ولزيد من التحليل والدراسة تم استخدام تحليل التباين ANOVA لاختبار تأثير استخدام وتطبيق مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية على تحسين آليات التخطيط الاستراتيجي للتكلفة، ويوضح ذلك جدول (14):

جدول رقم (14)

تحليل التباين لاختبار الدلالة الإحصائية بين متوسطات فئات الدراسة حول تأثير استخدام وتطبيق مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية على تحسين آليات التخطيط الاستراتيجي للتكلفة

المصدر	مجموع درجات متوسط قيمة الدلالة*	الانحدار	الخطأ	المجموع
المربعات الحرة المربعات «ف» (F) Sig.	47.812	1	77.600	127.033
	0.670	129	0.000	204.633
		130		

*- ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a < 0.001$)
- معامل الارتباط ($R = 0.685$) - معامل التحديد ($R^2 = 0.469$)
- معامل التحديد المعدل ($Adj.R^2 = 0.451$)

مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية وتحسين آليات التخطيط الاستراتيجي للتكلفة. وبعبارة أخرى إنه كلما زاد استخدام وتطبيق مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية كلما زادت درجة التحسين في آليات التخطيط الاستراتيجي للتكلفة.

النتائج والتوصيات والتوجهات البحثية المستقبلية

كان من أبرز النتائج والتوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

أولاً - النتائج:

تتمثل أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

- 1- إن أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة يعد مدخلا لإدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية والأنظمة المحاسبية بين الأطراف الأعضاء في سلسلة التوريد وتمكينهم من تبادل المعلومات والإفصاح الاختياري عن هيكل التكاليف الداخلية بين أطراف العلاقة التعاقدية (المورد - المشتري) وتخفيض عدم تماثل المعلومات وتوحيد جهود خفض التكلفة في إطار فلسفة ترشيد التكلفة وفي ضوء علاقة التعاون الاستراتيجي، بهدف تعزيز القدرات التنافسية لسلسلة التوريد ككل وتحسين كفاءة الأنشطة والعمليات التي تساهم في إنتاج المنتج النهائي.
- 2- تهتم الشركات التي تستخدم أسلوب التصنيع المرن بتطبيق نظام تكاليف تيار تدفق القيمة كأحد أدوات إدارة التكلفة، لما له من انعكاسات إيجابية على مستوى أدائها وتحقيق المبادئ التي تقوم عليها بيئة الإنتاج الخالي من الفاقد وذلك من خلال التخلص من كل ما هو غير ضروري والتركيز على العمليات التشغيلية داخل تيار تدفق القيمة.
- 3- يلعب أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة دورا هاما في دعم وتفعيل نظام تكاليف تيار تدفق القيمة من خلال ما يقوم به هذا الأسلوب من دور في التخلص من العوامل التي تؤثر على كفاءة تدفق المنتج في تيار تدفق القيمة في سلسلة التوريد في بيئة الإنتاج الخالي من الفاقد، وذلك من خلال التعرف على المشكلات التي تعوق هذا التيار والبحث عن الوسائل التي من شأنها تحسين هذا التيار والتغلب على الانحرافات بهدف متابعة تدفق القيمة وسرعة الاستجابة للعملاء والتي تتجاوز الحدود التنظيمية للمنشآت أعضاء سلسلة التوريد وفي إطار إدارة تكاليف السلسلة في بيئة الإنتاج الخالي من الفاقد.
- 4- أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى إن نجاح المنشآت الأعضاء في سلسلة التوريد في تطبيق ممارسات أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة يعزز من تفعيل نظام تكاليف تيار تدفق القيمة وتحقيق أهداف خفض التكلفة، وذلك من خلال التخلص من العوامل التي تؤثر على كفاءة تدفق المنتج في تيار تدفق القيمة في سلسلة التوريد في بيئة الإنتاج الخالي من الفاقد والتعرف على المشكلات التي تعوق هذا التيار والبحث عن الوسائل التي من شأنها تحسين هذا التيار والتغلب على الانحرافات بهدف متابعة تدفق القيمة وسرعة الاستجابة للعملاء والتي تتجاوز الحدود التنظيمية للمنشآت أعضاء سلسلة التوريد وفي إطار إدارة تكاليف السلسلة في بيئة الإنتاج الخالي من الفاقد. كما أن المعلومات المستمدة من تطبيق أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة قد تساهم في تنسيق جهود برامج خفض التكلفة والتي تستند على إدارة العلاقات القائمة على الجهود التعاونية المشتركة بين العملاء والموردين.

ثانيًا - التوصيات

على ضوء النتائج السابقة التي تم التوصل إليها، توصي الباحثة بما يلي:

- 1- ضرورة توجيه الفكر المحاسبي لمزيد من الدراسات حول أساليب وأدوات إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية ودورها في تنظيم علاقات الشراكة الاستراتيجية للأطراف الأعضاء في سلسلة التوريد وذلك من أجل تحقيق مزايا تنافسية مستدامة لجميع أطراف الشراكة.
- 2- ضرورة قيام إدارات المنشآت بتبني ممارسات وأعمال أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة والتوسع في تطبيقها كمدخل استراتيجي لتعزيز فعالية مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية لما لذلك من آثار إيجابية على تحقيق الأطراف الأعضاء في سلسلة التوريد لأهدافهم، مع ضرورة التركيز على الأبحاث التطبيقية لكي يتم التوصل إلى الممارسات الفعالة في هذا المجال.
- 3- تبني المنظمات المصرية لبرامج ودورات تعريفية وتدريبية لإعداد كوادر متخصصة في مجال محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية وتطوير كفاءتهم والارتقاء بمستواهم المهني وتأهيلهم للتعامل مع وتطبيق ممارسات وأعمال أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة وزيادة وعيهم حول الفوائد التي يمكن تحقيقها من تبني هذه الممارسات والأعمال ووضع الأطر والضوابط المناسبة لتنظيم هذه الممارسات والأعمال وذلك من خلال عقد المؤتمرات والندوات وورش العمل وإصدار نشرات التوعية وترسيخ مفهوم ثقافة التغيير والتطوير وأهمية تطبيق الأساليب الحديثة لإدارة التكلفة في بيئة الإنتاج الخالي من الفاقد.
- 4- نظرا لاعتبار نظام تكاليف تيار تدفق القيمة منطلقاً فكرياً جديداً في مجال محاسبة التكاليف ودعامة أساسية لدعم القدرة التنافسية للأطراف الأعضاء في سلسلة التوريد في بيئة الإنتاج الخالي من الفاقد، لذا فإن الأمر يتطلب أن يتم، وبشكل أوسع، إجراء المزيد من البحوث والدراسات المحاسبية في مجال محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية وذلك من قبل الأكاديميين والمختصين في المجال التطبيقي على حد سواء.

ثالثًا - التوجهات البحثية المستقبلية

وتتضمن النقاط البحثية التالية:

- 1- مدى توافر أدوات المحاسبة الرشيقة Lean Accounting في المنظمات الخدمية: دراسة استطلاعية.
- 2- الموازنة بين التكلفة والعائد المصاحبة لتطبيق برامج إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية في بيئة الأعمال المصرية.
- 3- دراسة وتحليل أثر استخدام وتطبيق ممارسات أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة على معايير المحاسبة الدولية.
- 4- أثر التكامل بين ممارسات وأعمال أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة ونظام تكاليف تيار تدفق القيمة على تطوير هيكل الرقابة الداخلية في المنشآت الصناعية المصرية.
- 5- انعكاسات مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية لسلسلة التوريد في بيئة الإنتاج الخالي من الفاقد على جودة المراجعة الداخلية.
- 6- دور مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية لسلسلة التوريد في بيئة الإنتاج الخالي من الفاقد في تحقيق أهداف حوكمة الشركات.

المراجع

أولاً- مراجع باللغة العربية

- أحمد، مروة إبراهيم ربيع. (2016). «محددات ونتائج تطبيق أسلوب سجلات المحاسبة المفتوحة مع دراسة استطلاعية على المنشآت الصناعية المصرية»، مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة - جامعة عين شمس، المجلد (20)، العدد (3).
- البتانوني، علاء محمد. (2013). «إطار مقترح لاختيار وتحفيز المورد للكشف عن بيانات التكلفة في ظل استخدام أسلوب سجلات المحاسبة المفتوحة كأداة لإدارة التكلفة البينية: دراسة استطلاعية»، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد (37)، العدد (1).
- الجندي، نشوى أحمد. (2010). «استخدام مدخل ترشيد الفاقد في تطوير أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت: دراسة تطبيقية»، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد (77).
- الزبيدي، مثنى فالح بدر. (2018). «استخدام مسار تدفق القيمة في قياس التكاليف في بيئة الإنتاج الموجه بواسطة الزبون»، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد (1)، العدد (41)، الجزء (1).
- الصغير، محمد السيد محمد. (2015). «التكامل بين منهجية ستة سيجما (6S) ونظام تكاليف مسار تدفق القيمة (VSC) لدعم بيئة الإنتاج الخالي من الفاقد (Lean): دراسة ميدانية»، مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد (4).
- الصغير، محمد السيد محمد. (2015). «مدى ملائمة محاسبة السجلات المفتوحة OBA لدعم المزايا التنافسية لسلسلة التوريد SC في بيئة التصنيع المصرية: دراسة ميدانية»، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، المجلد (52) العدد (1).
- النعيمي، مقداد أحمد والبكري، رياض حمزة. (2013). «المحاسبة الرشيقة ودورها في احتساب التكاليف على أساس تدفق القيمة»، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، العدد (7).
- سلطان، حاتم غانم. (2016). «إطار للتكامل بين التصنيع الخالي من الفاقد وممارسات إدارة سلسلة التوريد لتعزيز المزايا التنافسية للمنشأة»، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، المجلد (53)، العدد (2).
- سلطان، سمر محمد السيد محمد. (2018). «دور أسلوب السجلات المحاسبية المفتوحة في خفض التكلفة ودعم الميزة التنافسية لأطراف سلسلة التوريد (مع دراسة ميدانية)»، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- شجاع، خالد فؤاد. (2015). «دور المحاسبة الرشيقة في تخفيض التكاليف»، مجلة دراسات محاسبية ومالية، بغداد، المجلد (8)، العدد (25).
- شملخ، ساطع سعدى. (2018). «أهمية السجلات المحاسبية المفتوحة في تعزيز أدوات الإدارة البينية للتكلفة»، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبينية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، المجلد (9)، العدد (3).
- شملخ، ساطع سعدى. (2018). «دراسة تحليلية لمخاطر السجلات المحاسبية المفتوحة وانعكاساتها على التخطيط الاستراتيجي للتكلفة»، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبينية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، المجلد (9)، العدد (3).
- عابدين حسنى عابدين؛ ورشوان، عبد الرحمن محمد. (2018). «أثر استخدام تيار القيمة كأداة للمحاسبة الرشيدة لتطوير النظام المحاسبي وتقييم الأداء المالي: دراسة حالة»، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد (7)، العدد (2).
- عبد الدايم، صفاء محمد. (2014). «مدخل مقترح للتكامل بين نظامي المحاسبة عن استهلاك الموارد وتكاليف مسار تدفق القيمة بهدف تحسين جودة قياس التكلفة مع دراسة ميدانية»، مجلة البحوث المحاسبية، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد (2).

- عبد الدايم، صفاء محمد. (2015). «محددات إدارة التكلفة البينية في ظل متطلبات الإدارة الاستراتيجية: دراسة ميدانية»، *مجلة الفكر المحاسبي*، كلية التجارة، جامعة عين شمس، المجلد (19)، العدد (4).
- عبد اللطيف، محمد محمد يس. (2015). «أثر التكامل بين أسلوب تحليل سلسلة القيمة وأدوات إدارة التكلفة البينية في تعزيز المزايا التنافسية لسلسلة التوريد: دراسة استطلاعية»، *مجلة المحاسبة والمراجعة (AUJAA)*، كلية التجارة، جامعة بنى سويف، المجلد (3)، العدد (2).
- عبد اللطيف، محمد يس. (2016). «أثر استخدام نظام تكاليف تيار تدفق القيمة في قياس العوائد التشغيلية والمالية عند تفعيل مبادرات استراتيجية الإنتاج الخالي من الفاقد: دراسة حالة»، *مجلة البحوث المحاسبية، كلية التجارة - جامعة طنطا، ديسمبر، العدد (2)*.
- علي، وليد أحمد محمد. (2015). «دور أسلوب محاسبة السجلات المفتوحة في دعم إدارة تكلفة سلسلة التوريد الإلكترونية في بيئة التصنيع الحديثة»، *مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة بنها، المجلد (1)، العدد (1)*.
- عيسى، سيروان كريم؛ ومحسن، محمد عبد العزيز. (2015). «المحاسبة الرشيقة وتطبيق نموذج مقترح لتيار القيمة في شركة فاملي لإنتاج المواد الغذائية»، *مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (5)، العدد (1)*.
- غالى، أشرف أحمد محمد. (2017). «أثر تفعيل أسلوب سجلات المحاسبة المفتوحة OBA على تدعيم إدارة تكلفة مسار تدفق القيمة الخالية من الفاقد: دراسة ميدانية مع LVSCM»، *مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، المجلد (21)، العدد (2)*.
- فايزة، رحيله، وعمر، جعفري. (2018). «دور المحاسبة الرشيقة في تخفيض تكاليف الإنتاج في الشركات: دراسة حالة»، *رسالة ماجستير غير منشورة، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، معهد العلوم الاقتصادية*.
- فودة، شوقي السيد وآخرون. (2019). «أثر استخدام نظام تكاليف تدفق القيمة (VSC) في دعم القدرة التنافسية للشركات الصناعية: دراسة ميدانية»، *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، العدد (7)*.
- لطفي، أحمد محمد. (2013). «محاسبة الدفتر المفتوح بين التطبيق والمعوقات في الشركات الموردة المصرية»، *مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة - جامعة الإسكندرية، العدد (2)*.
- مجلي، محمود بكار عبد التواب. (2018). «العلاقة بين إدارة سلسلة التوريد والأداء التشغيلي: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية التابعة للقطاع العام»، *مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج، المجلد (32)، العدد (1)*.
- محارب، هاني أحمد. (2017). «دور محاسبة السجلات المفتوحة كأداة لإدارة التكلفة البينية في تدعيم اتخاذ القرارات بسلاسل التوريد: دراسة استطلاعية»، *مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، المجلد (21)، العدد (3)*.
- محسن، إسراء عبد السلام. (2016). «مدى استخدام أدوات المحاسبة الرشيدة في تحقيق ميزة تنافسية في ظل إدارة الجودة الشاملة»، *رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة*.

ثانيًا - مراجع باللغة الأجنبية

- Ahakchi, R. et al. (2012). "Lean Accounting, Adaptation Tool Lean Thinking and Lean Production", *World Applied Sciences Journal*, Vol. 17, No. 8.
- Alenius, E. et al. (2016). "The Role of Open-Book Accounting in a Supplier Network: Creating and Managing Interdependencies Across Company Boundaries", *Industrial Marketing Management*, Vol. 45.
- Arora, V. (2014). "Exploring The Role of Value Stream Costing in a Lean Manufacturing Enterprises: A Case Study", *International Journal of Interdisciplinary Research*, Vol. 1, Iss. 3, ISSN 23458-6775.
- Blocher, et al. (2013). *Cost Management: A Strategic Emphasis*, 6th Edition, McGraw- Hill, Irwin.

- Boute, R. et al. (2015). "Cost Management in the Supply Chain: An Integrated Approach - Part 2", **Cost Management**, Jan/Feb., Vol. 29, No. 1.
- Debusk, G. & Debusk, C. (2014). "The Cost For Lean Accounting: Part V- the Closing Argument", **Cost Management**, July/August, Vol. 28, No.4.
- Elgibale, M. & Safwat, R. (2014). "Cost Information Exchange With Other Supply Chain", **World of Computer Science and Information Technology Journal (WCSIT)**, Vol. 4, No. 1.
- Ellstrom, D. & Larsson, M. (2017). "Dynamic and Static Pricing in Open-Book Accounting", **Qualitative Research in Accounting and Management**, Vol. 14, Iss. 1.
- Fullerton, R., et al. (2013). "Management Accounting and Control Practices in a Lean Manufacturing Environment", **Accounting Organizations and Society**, Vol. 38, No. 1.
- Hertog, C. (2014). "Better Value Chains: A Matrix for Competitive Advantage", **The Journal of Business Strategy**, Vol. 35, No. 5.
- Kennedy, A. & Huntzinger, J., (2005), "Lean Accounting Measuring and Managing the Value Stream", **Cost Management**, (Sep./Oct.).
- Kumer, R. & Kumer, V. (2016). "Analysis of Significant Lean Manufacturing Elements Through Application of Interpretive Structural Modeling Approach in Indian Industry Uncertain", **Supply Chain Management**, Vol. 4, No. 1.
- Maskell, et al. (2011). "**Practical Lean Accounting: A Proven System for Measuring and Managing the Lean Enterprise**", 2nd Edition, Boca Raton, CRC Press, Taylor and Francis Group.
- Mcvay, G. et al. (2013). "**Accounting in the Lean Enterprise**", 1st Edition, Boca Raton, CRC Press, Taylor and Francis Group.
- Paksoy, T. et al. (2019). "**Lean and Green Supply Chain Management: A Comprehensive Review**", Springer Nature Switzerland AG. Available at: https://doi.org/10.1007/978-3-319-97511-5_1
- Pandya, H. & Shah, S. (2016). "Lean Manufacturing Implementation Using Value Stream Mapping In An Automotive Industry", **International Journal of Advance Engineering and Research Development**, Vol. 2, No. 5.
- Romano, P. & Formentini, M. (2012). "Designing And Implementing Open Book Accounting in Buyer-Supplier Dyads: A Framework for Supplier Selection and Motivation, **International Journal of Production Economics**, Vol. 2, No. 5.
- Sohn, S. et al. (2015). "Implementation of Inter-Organizational Cost Management and its Infrastructure: The Case of Korean Chaebol", **Asia Pacific Business Review**, Vol. 21, No. 2.
- Sundram, V. et al. (2011). "Supply Chain Management Practices in the Electronics Industry in Malaysia: Consequences for Supply Chain Performance", **Benchmarking: An International Journal**, Vol. 18, Iss.6.
- Sunil, V. & Routroy, S. (2017). "Analysis of Suppliers Preferences to a Manufacturer Using Kano Model and Performance Value Analysis", **International Journal of Business and Systems Research**, Vol. 11, No. (1-2). Doi: 10.1504/IJBSR.2017.080831.
- Surowiec, A. (2014). "**Costing Methods for Supply Chain Management**", 1st Annual International Interdisciplinary Conference, AIIC, Azores, Portugal.
- Uddin, B. & Hassan, M. (2011). "Conceptual Framework of Inter-organizational Cost Management: A Critical Analysis", **ASA University Review**, Vol. 5, No. 2.
- Uddin, B. (2013). "Techniques of Inter-organizational Cost Management: A Review Essay", **Journal of Statistics and Management Systems**, Vol. 16, No.1.

- Van Goubergen, D. & Van Dijk, P. (2011). "Value Stream Costing for Quantifying the Financial Benefits of Lean-accounting to See", **IIE Annual Conference**, Proceedings.
- Villena, H. et al. (2011). "The Dark Side of Buyer-Supplier Relationships: A Social Capital Perspective", **Journal of Operations Management**, Vol. 29, No. 6.
- Vinodh, S. et al. (2015). "Development Of Value Stream Map for an Indian Automotive Components Manufacturing Organization", **Journal of Engineering Design and Technology**, Vol. 13, No. 3.
- Xu, D. et al. (2014). "Relationships between Intra-organizational Resources, Supply Chain Integration and Business Performance: An Extended Resource-based View", **Industrial Management and Data Systems**, Vol. 114, No. 8.
- Zahraee, S. (2016). "A Survey on Lean Manufacturing Implementation in a Selected Manufacturing Industry in Iran", **International Journal of Lean Six Sigma**, Vol. 7, Iss. 2.

The Role of Judicial Accounting Techniques in Developing Accounting Work Mechanisms to Detect Material Misstatements in the Financial Statements: A Field Study

Dr. Nourhan EL-Sayed Mohammed Abd-Elghaffar

Lecturer of Accounting & Auditing Department

Higher Institute of Managerial Sciences- 6th of October, Egypt

amrabdelatty@gmail.com

ABSTRACT

The main objective of this research is to provide a future vision on the impact of the integration between the use of open book accounting (OBA) and the value stream costing (VSC) system in supporting the approach of cost management across organizational boundaries and improving strategic cost planning mechanisms through a field study on Egyptian businesses.

The research seeks to identify the extent to which enterprises are aware of the concept of the open book accounting, and the value stream costing system, and its role in reducing cost and supporting the cost management approach across organizational boundaries to improve strategic cost planning mechanisms. The study found that the open book accounting method plays an important role in supporting and activating the value stream cost system. This is done by eliminating factors that affect the efficiency of product flow in the value stream in the supply chain in a lean production environment.

The research recommends that Egyptian organizations adopt introductory and training programs and courses to prepare specialized cadres in the field of cost accounting and management accounting. In addition to develop their efficiency, raise their professional level, qualify them to deal with and apply the practices and work of the open accounting records method, and increase their awareness about the benefits that can be achieved from adopting these practices and businesses, and develop appropriate frameworks and controls to regulate these practices and businesses also, through holding conferences, seminars and workshops, beside, issuing awareness bulletins, and consolidating the concept of a culture of change and development and the importance of applying Modern methods of cost management in a lean production environment.

Keywords: *Supply Chain, Open Book Accounting (OBA), Value Stream Costing (VSC).*

القيادة العامة «مقاربة نظرية»

د. عياد طاهر بن إسماعيل

برنامج السياسة والتخطيط والتنمية
قسم الشؤون الدولية
جامعة قطر

الملخص

يتناول البحث سياق القيادة العامة، ويسلط الضوء على الخصائص المميزة للقيادة في المؤسسات العامة من خلال السؤال التالي: ما الدور الذي تؤديه القيادة العامة في سياق الشأن العام؟ وما الأدوات التي يستعملها القادة العامون الفاعلون لتحقيق الأهداف العامة للمجتمع؟ وللإجابة على هذا السؤال، حاولت الدراسة تقديم مقاربة نظرية للقيادة العامة، من خلال مراجعة أدبيات القيادة العامة التي تمكّننا من الوصول إلى فهم أعمق للأطر النظرية للموضوع، وتحديد مفهوم القيادة العامة، وعلاقته بغيره من المفاهيم، والأدوار والأدوات التي يمارسها القادة العامون (سياسيون - إداريون - مدنيون) للتأثير في المجتمع وتحقيق الأهداف العامة. ولقد توصلت الدراسة إلى أن القيادة العامة كنظرية وممارسة يجب أن تركز على العمل في بيئات السلطة الموزعة، والأهداف المتعددة، والقواعد المعقدة، وبالتالي تكمن مهمة القادة العامين في أن يكونوا متعاونين ومفاوضين وشركاء في السلطة مع زملائهم وجميع أصحاب المصلحة؛ لإنجاز التكامل بين السياسات العامة وتقديم الخدمات العامة. وتوصي الدراسة الباحثين والممارسين في الإدارة العامة والسياسة العامة بزيادة الاهتمام بنظرية القيادة العامة، من خلال الاهتمام ببيان مدى نجاح أو فشل القادة العامين في بناء هوية موحدة للمجتمع، وتحديد المصالح والأهداف المشتركة، وريادة مشاريع السياسات العامة لمعالجة المشكلات العامة ذات الأولوية التي تواجه المجتمع أو تؤثر في حياته، وتطوير القدرات المؤسسية لتنفيذ خيارات السياسة العامة، وتقديم الخدمات العامة بكفاءة وفعالية.

الكلمات المفتاحية: القيادة العامة، السياسة العامة، الإدارة العامة.

المقدمة

يُعدّ موضوع القيادة قديماً قدم الجماعات الإنسانية، ويرجع وجودها إلى ما تطلّبه الحياة الإنسانية من وجود من يديرون شؤون الناس، وهؤلاء يتميزون عن الآخرين بقدرتهم على التأثير على الآخرين وتحقيق الأهداف المنشودة.

ولقد شكلت القيادة عنصراً أساسياً ومحورياً في كل قطاعات المجتمع العامة والخاصة وغير الحكومية (حلاق، 2020) نظراً لما تقوم به من توجيه وتنظيم وتنسيق جهود الأفراد والجماعات لتحقيق الأهداف، ومن ثمّ يمكن القول إن مفهوم القيادة يتركز بشكل كبير على التفاعل الاجتماعي؛ فالقادة الناجحون هم أولئك الذين يتمتعون بالقدرة على التواصل والتفاعل وتوزيع المهام بين الأفراد والجماعات في تنظيمات ونظم اجتماعية متعددة.

وتختلف القيادة العامة عن القيادة في القطاع الخاص (Van Wart, 2013)؛ ويرجع هذا الاختلاف إلى الوظائف التي يؤديها كل منهما في المجتمع، واختلاف نظم الحوافز والمساءلة في كل منهما، وعلى الرغم من أن ضغوطات التوقعات والمسؤوليات التي يواجهها كلا النوعين من القيادة قد لا تكون مختلفة تماماً؛ فإن القيادة العامة تركز على تحقيق المصلحة العامة، وتقديم السلع والخدمات العامة للمجتمع، وغالباً ما تؤثر قرارات القادة العامين على نطاق واسع من المجتمع، في حين تركز القيادة في القطاع الخاص على تحقيق الربح، وهي موجهة نحو أهداف وغايات خاصة، وتؤثر قراراتها على عدد محدود من أصحاب المصلحة (موظفي المنظمة والملاك، والمساهمين، والعملاء).

و تشير القيادة العامة إلى كل الأفراد الذين يشغلون مناصب عامة، وتمنحهم مناصبهم فرصة لممارسة القيادة في المجتمع،



كما أنها شكل من أشكال القيادة الجماعية التي تعتمد على التعاون بين المنظمات العامة؛ لتحديد خيارات السياسات العامة وتنفيذها، وإدارة وتقييم البرامج العامة، وتعزيز القيم العامة في المجتمع ضمن سياق مؤسسي معقد ومتغير يتسم بالسلطة الموزعة بين المؤسسات وتعدد الأهداف والقواعد والإجراءات الروتينية المعقدة (Crosby & Bryson, 2005).

وتوجد القيادة العامة في ثلاثة مجالات (Hart & Tummers, 2019; Crosby & Bryson, 2005) وهي: السياسية، والإدارية، والمدنية، ولكنها متشابكة، ومهما كانت الاختلافات بين أدوار كل مجال من مجالاتها في المجتمع، واختلاف ترتيبات المساءلة التي يخضع لها؛ فجميعها تؤدي أدواراً تهدف إلى معالجة المشكلات العامة والحلول المحتملة. وعلى الرغم من اهتمام الباحثين والممارسين في العالم بأهمية الدور الذي تؤديه القيادة العامة الناجحة في مجالاتها المختلفة في بناء الهوية، وتحديد الرؤية والأهداف المشتركة للمجتمع، والعمل على تحقيقها، وتنفيذ خيارات السياسة العامة بتقديم خدمات عامة للمجتمع بكفاءة ونزاهة؛ على الرغم من كل ذلك نجد ندرة في المنشورات التي تتعلق بالموضوع باللغة العربية، من خلال البحث في قاعدة البيانات المتاحة على شبكة الإنترنت، وحتى إن وجدت بعض المنشورات التي تتناول القيادة في الجهاز الحكومي، فإنها تتناول الموضوع وفق نموذج القيادة في إدارة الأعمال والقطاع الخاص، وهذه تختلف عن القيادة في القطاع العام، ولذلك تأتي أهمية الدراسة في سدّ الفجوة في الدراسات العلمية للموضوع، من خلال مراجعة أدبيات القيادة العامة التي تمكنا من الوصول إلى فهم أعمق للأطر النظرية للموضوع، وتحديد مفهوم القيادة العامة وعلاقته بغيره من المفاهيم والأدوار والأدوات التي يمارسها القادة العامون (سياسيون - إداريون - مدنيون) للتأثير في المجتمع وتحقيق الأهداف العامة، ومن ثمّ يصبح السؤال الرئيس للدراسة: ما الدور الذي تؤديه القيادة العامة في سياق الشأن العام؟ وما الأدوات التي يستعملها القادة العامون الفاعلون لتحقيق الأهداف العامة للمجتمع؟.

وللإجابة على هذا السؤال الرئيس ستعتمد الدراسة على المسح المكتبي للأدبيات المتعلقة بالقيادة العامة ومجالاتها (السياسية والإدارية والمدنية) وأدوارها وأدواتها في المجتمع، باستخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، وتمكّن هذه المنهجية الباحث من فهم ظاهرة القيادة العامة والمفاهيم المرتبطة بها، والعلاقة بين المتغيرات المختلفة. وقد تم تقسيم الدراسة إلى عدة أجزاء، فتناول الجزء الأول مفهوم القيادة بشكل عام، وأهم التطورات التي شهدتها نظرية القيادة كسلوك وظاهرة اجتماعية وعملية، وركز الجزء الثاني على مفهوم القيادة العامة من خلال ثلاثة أطر نظرية تمكّن من فهم القيادة العامة بعمق، وهي: الشبكات، والقيم، الممارسة، أما الجزء الثالث فتناول مجالات القيادة العامة وأدوار كلّ مجال، في حين تناول الجزء الرابع الأدوات المختلفة لممارسة القيادة العامة الفاعلة، وأخيراً عرض نتائج الدراسة والتوصيات.

مفهوم القيادة

القيادة Leadership بمعناها العام عملية تفاعلية تحدث بين شخصية القائد والتابعين، وجميعهم ظرف وهدف مشترك يسعون لتحقيقه، وتبرز ملامح القيادة في قدرتها على التأثير في التابعين دون الاعتماد على سلطات القائد القانونية، من خلال الإقناع واتباع أساليب تحفيزية تُسهم في تحقيق الأهداف المشتركة التي اجتمع من أجلها الجميع (حلاق، 2020).

وقد تعددت الدراسات والنظريات التي تحاول تفسير ظاهرة القيادة، ففي الأربعينيات والخمسينيات من القرن العشرين ركز الباحثون على السمات الشخصية التي يتمتع بها القائد الإداري، والتي تميزه عن غيره من الأفراد، فالقيادة وفق هذا المفهوم تقوم على سمة أو مجموعة من السمات (كالذكاء، واستشراف المستقبل، وفن التعامل مع الآخرين، وحسن الاتصال وغيرها) وتوافرها في شخص يجعل منه قائداً ناجحاً في كل المواقف. ولقد وجهت بعض الانتقادات إلى تركيز هذه النظرية على السمات الشخصية التي تصنع القيادة الناجحة، ومعايير قياسها، والتقليل من دور المرؤوسين في نجاح عملية القيادة (الزعيبي، والبطاينة، 2014: 70-71).

وبعد فشل نظرية السمات القائمة على الصفات الشخصية، تحوّل عديد من الباحثين إلى البحث في السلوكيات التي تميز القائد الفعال عن القائد غير الفعال، وذلك بالبحث عن المتغيرات المؤثرة على تصرفات وعمل القادة، وتحاول النظرية السلوكية الربط بين النمط القيادي (الأوتوقراطي، والديمقراطي، وعدم التدخل) وأداء المرؤوسين، وتم توجيه النقد لهذه النظرية كونها لا تعطي اهتماماً للظروف المختلفة لممارسة القيادة (بوخلخال، 2013: 261-263)، ومن هنا جاءت النظرية الموقفية، على أساس أنه لا يوجد نمط ملائم لكل المواقف والظروف، بل إن النمط المناسب يعتمد على الموقف الحالي، إذ ترى هذه النظرية أن احتمال بروز شخص معين في جماعة كقائد هو محصلة موقف كامل، وفاعلية القيادة تتوقف على

قدرة القائد على المواءمة بين السمات القيادية والظروف التي تؤثر في النمط القيادي، وتوصلت النظرية إلى أن القادة المهتمين بالعلاقات والعاملين بصورة أكبر من اهتمامهم بالعمل والإنتاج؛ هم الذين يحققون نتائج أفضل (حلاق، 2020: 35-36).

وخلال ثمانينيات من القرن العشرين قدم بيرنز نظريته حول القيادة التحويلية Transformational Leadership كمدخل جديد للقيادة بديلاً عن نظرية القيادة التبادلية أو المعاملات Transactional القائمة على ممارسة القائد للتحفيز ووصف المهام للمرؤوسين، فالسلوك القيادي وفق المعاملات قائمٌ على عملية التبادل، حيث يقدم القائد المكافآت أو يُوقع العقوبات مقابل جهد وأداء المرؤوس. أما أداء السلوك القيادي التحويلي فيتم عندما يقوم القادة التحويليون بتحفيز سلوك الأتباع عن طريق تغيير مواقفهم وافتراساتهم، وتشجيع العمل الجماعي، ويقوم هؤلاء القادة بتحويل أتباعهم من خلال زيادة وعيهم بأهمية النتائج التنظيمية، و توسيع مصالح موظفيهم، وبالتالي يتحقق التأثير الأدبي والإلهامي للقائد على مرؤوسيه لتجاوز مصالحهم الذاتية من أجل المنظمة، بالإضافة إلى السمات الشخصية للقائد التي تدفع بالمرؤوسين للتأثر به وزيادة ثقتهم و ولائهم له، وعلى الرغم من أنه كان من المتوقع أن تكون القيادة التحويلية متميزة عن المكافأة أو القيادة القائمة على المعاملات وأكثر فعالية منها، فقد أشارت النتائج التجريبية باستمرار إلى أن القادة الناجحين يزدون من استخدامهم لسلوكيات المعاملات المفيدة بسلوكيات تحويلية أكثر (Bass & Riggio: 2006).

وتتطلب القيادة التحويلية مجموعة من الأبعاد أو الصفات التي حددها «باس» وهي محور اهتمام الباحثين، وهي تمكن القادة من إدارة التغيير في تحقيق الأهداف، وهي (Wright & Pandey, 2010: 77):

- الدافعية الإلهامية Motivation Inspirational: يجب على القادة تحفيز من حولهم بشكل ملهم من خلال التعبير بوضوح عن رؤية جذابة لمهمة المنظمة ومستقبلها، ولكن خلق الرؤية وحده لا يكفي، بل ينبغي للقائد مشاركة الأتباع في الرؤية، وتشجيعهم على العمل بروح الفريق، وتسهيل مهامهم لتحقيق الرؤية.
- التأثير المثالي Idealized Influence: يمتلك القائد قدرة تأثير على الأتباع وكسب ثقتهم وإعجابهم واحترامهم، ويصبح نموذجاً يقتدون به، وهذا التأثير يعمل الأتباع على محاكاة سلوك القائد، وتنفيذ توجهات العمل بكل رغبة.
- الاستثارة الفكرية Intellectual Stimulation: يجب على القائد أن يستثير تفكير أتباعه للوصول إلى أفكار إبداعية حول المشكلات والممارسات التنظيمية.
- الاعتبار الفردية Individualized Consideration: يجب على القائد مراعاة الجوانب الإنسانية في تعامله مع الأتباع، وتلبية احتياجاتهم التي قد تتصف بالخصوصية.

ويمكن القول إن التطورات التي طرأت على مفهوم القيادة ما هي إلا تفسيرات للصفات والتصرفات للقائد الناجح، الذي يمتلك القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة، وتنسيق جهودهم، وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة. وبعد تحديد مفهوم القيادة بشكل عام ننتقل إلى تحديد ما نعبه بالقيادة العامة.

مفهوم القيادة العامة Public Leadership

تعددت مفاهيم القيادة العامة بتعدد الاتجاهات والأطر النظرية، فبعض الباحثين اتجه إلى تعريف القيادة العامة بأنها الأفراد الذين يشغلون مناصب عامة في الحكومة و منظمات تقديم الخدمات العامة، ووفقاً لهذا التوجه يعرف «فان ورت» و«بروكس» القيادة العامة بأنها الأشخاص الذين يتمتعون بسلطة رسمية في الحكومة وقطاع الخدمات العامة، كالسياسيين المنتخبين أو المعيّنين، والمسؤولين العموميين على جميع المستويات الحكومية، على أساس أن القيادة العامة تدور حول قيادة القطاع العام أو قيادة الخدمات العامة (Van Wart, 2013; Brookes & Grint, 2010).

ونجد أن تعريف «كروسي» و«برايسون» يركز على مدى مساهمة القيادة العامة التي تشمل المناصب الرسمية وغير الرسمية في تحقيق المصلحة العامة، فالقيادة العامة تعدّ «إلهام الآخرين للقيام بعمل جماعي سعياً لتحقيق الصالح العام»، فالقادة العامون في المنظمات الحكومية والمنظمات غير الربحية وأصحاب المصالح، يتحملون مسؤولية ممارسة السلطة نيابة عن الناس داخل منظماتهم وخارجها، لمعالجة المشكلات العامة المعقدة (Crosby & Bryson, 2005: xix)، ويؤكدون على ثماني قدرات قيادية لتحقيق الصالح العام (Crosby & Bryson, 2005: 34-35)، وهي:

- 1- القيادة في السياق: فهم المعطيات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتكنولوجية.
- 2- القيادة الشخصية: فهم الذات والآخرين.
- 3- قيادة الفريق: بناء مجموعات عمل فعالة

- 4- القيادة التنظيمية: تحقيق الأهداف التنظيمية.
 - 5- القيادة الحكيمة: خلق وتوصيل المعنى المشترك في المنتديات و الاجتماعات.
 - 6- القيادة السياسية: اتخاذ وتنفيذ القرارات في المجالات التشريعية والتنفيذية والإدارية.
 - 7- القيادة الأخلاقية: دور المحاكم في حل النزاعات بين الأطراف وإصدار الأحكام العادلة.
 - 8- ريادة الأعمال في مجال السياسات: تنسيق المهام القيادية لتغيير السياسات العامة.
- ويعرف «جان هارتلي» القيادة العامة من منظور الاهتمام بالعمليات والممارسات والمشاركة العامة، والتعاون لتحقيق النتائج المنشودة، وليس فقط بالتركيز على الأفراد، فالقيادة العامة هي تعبئة الأفراد والمنظمات والشبكات لصياغة أو تفعيل الغايات والقيم والإجراءات التي تهدف إلى تحقيق نتائج ذات قيمة في الشأن العام (Hartley, 2018:203). وفي نفس السياق يعرف «بروكس» و«جرينت» القيادة العامة بأنها شكل من أشكال القيادة الجماعية التي تعتمد على التعاون بين المنظمات العامة؛ لتحقيق رؤية مشتركة تقوم على الأهداف وتعزيز القيم العامة في المجتمع ضمن سياق معقد ومتغير (Brookes & Keith, 2010: 1-3) ويحددان طبيعة العلاقة الجماعية بين القادة العامين من خلال الآتي:
- تمارس القيادة الجماعية بين القادة العامين عبر إدارة شؤون المجتمع وتقديم الخدمات العامة.
 - تمارس القيادة العامة من خلال ثلاثة مجالات، وهي: القيادة السياسية، والإدارية، والمدنية، مع اختلاف آليات المساءلة لكل مجال.
 - تختلف العلاقة بين مجالات القيادة العامة حسب نوع المشكلة وحجمها.
 - يتفاعل القادة العامون بشكل جماعي إذا كانت هناك منفعة متبادلة لكل منهم.
 - مشاركة القادة العامين بشكل جماعي بسبب القواعد والتشريعات الحكومية، أو تحقيق القيم العامة أو كليهما.
 - يخطر القادة العامون في العمل بشكل جماعي؛ بسبب المشكلات المعقدة التي فرضت عليهم التعاون فيما بينهم، من خلال الشبكات التي تضم أصحاب المصلحة من مختلف القطاعات والخلفيات.
- ونستخلص من التعريفات السابقة أن القيادة العامة هي القدرة على التأثير في الأفراد والمجتمع، يمارسها الأفراد الذين يشغلون مناصب عامة، مثل المسؤولين الحكوميين، أو منظمي المجتمع، أو الناشطين في المجتمع، بهدف تحقيق المصلحة العامة ومعالجة المشكلات العامة في بيئة متغيرة ومعقدة، كما أنها قيادة جماعية تعتمد على التعاون بين المؤسسات السياسية والإدارية ومؤسسات المجتمع المدني؛ لتحقيق رؤية مشتركة تقوم على الأهداف وتعزيز القيم العامة في المجتمع.
- وفي سياق فهم الملامح الرئيسية للقيادة في المؤسسات العامة، يناقش ديني وآخرون أن القادة العامين يعملون في مؤسسات عامة تتميز بتعدد الأهداف، والسلطة الموزعة، والقواعد والإجراءات الروتينية، وهذا الوضع يجعل القادة العامين لا يتمتعون بسلطة مطلقة على مرؤوسهم، ولا حتى الاستقلالية الكافية لتحديد الخطط الإستراتيجية لمؤسساتهم (ديني وآخرون، 2022: 694)، وفي هذا السياق يقترحون ثلاثة منظورات تشكل الملامح الرئيسية للقيادة في المؤسسات العامة، وهي: الشبكات، والقيم، والممارسة. وتؤدي هذه الأطر المتعددة الجوانب إلى فهم أعمق للملامح الرئيسية للقيادة في المؤسسات العامة، وهي: السلطة الموزعة، والأهداف المتفرقة، والقواعد الروتينية.

أ- منظور الشبكات

تشير دراسات القيادة إلى اهتمام الباحثين بمفهوم الشبكات بوصفه من الخصائص الأساسية للقيادة كمهارة تنظيمية عالية (ديني وآخرون، 2022; Crosby & Bryson, 2016; Tummers & Knies, 2005)، وتعرف القيادة الشبكية بالقدرة الفردية على إنشاء شبكات قوية ذات تأثير مباشر وغير مباشر، ولا تقتصر على القدرة على تأسيس الاتصالات البينية، بل تمتد إلى إحداث تأثير بنيوي، ويعتمد نجاح أو فشل المؤسسات العامة ذات السلطة الموزعة على إنشاء شبكات قوية (ديني وآخرون، 2022: 699). ويوجه منظور الشبكات الباحثين والممارسين للقيادة العامة للتعامل مع السلطة الموزعة في المؤسسات العامة، من خلال ضرورة تجاوز القادة العامين بوصفهم أفراداً لكي يدرسوا العمليات المرتبطة باكتساب السلطة والمعرفة واستخدامها، وعلى القادة العامين من منظور الشبكات أن يروا أنفسهم جزءاً من عملية يشارك فيها فاعلون آخرون مجتمعون، كالمؤسسات العامة الأخرى، والقطاع الخاص، والمنظمات غير الربحية، لذلك لابد من الاهتمام

بفهم ما يريده الفاعلون داخل القطاع العامّ وخارجه، وما يستطيعون دعمه، وصولاً إلى صياغة وتنفيذ السياسات العامة التي تضمن تحقيق الأهداف المنشودة (ديني وآخرون، 2022: 713-714).

وتكمن أهمية القيادة الشبكية في التغيير وخلق القرار التعاوني، إذ يشير كروسبي وبريسونالي إلى أن القادة لا يستطيعون الاعتماد على النماذج البيروقراطية الهرمية لإحداث التغيير المطلوب، فالتخطيط العقلاني في حدّ ذاته غير فعال، وبدلاً من ذلك يتعين على القادة أن يركزوا بشكل متزايد على بناء الشبكات، وتغيير ترتيبات السلطة المشتركة داخل المنظمات وبين المنظمات المختلفة؛ للتواصل بشكل فعال مع جميع أصحاب المصلحة، وينبغي لهذه الشبكات أن تهدف إلى تطوير فهم مشترك على نطاق واسع للمشكلات العامة والحلول المحتملة، وبناء تحالفات لدعم التغييرات المقترحة، ولتعزيز فهم مشكلة عامة معقدة فإنه يجب على القادة تعزيز آليات تساعد المشاركين على التعمق في الأسباب والعواقب المتعددة للمشكلة، وتطوير الشعور بالتحسينات المرغوبة (Crosby & Bryson, 2005:5-6). وتركز دراسات منظور الشبكات على مشكلات وفرص ربط التفاعلات بين أصحاب المصلحة في علاقات أفقية أو عمودية، في شبكة معينة أو شبكات متعددة؛ لتحقيق نتائج السياسات العامة، وتطبيق الشبكات سواء على المستوى الوطني أو المحلي في السياسات العامة لتقديم الخدمات العامة يعزز فكرة أن الدولة لا تقدم بنفسها الخدمات العامة، بل تعتمد على مؤسسات أخرى، كالتعاقد الخارجي، والخصخصة، والتوكيل، ولكن الاعتماد على مؤسسات أخرى في تنفيذ السياسات العامة وتقديم الخدمات العامة للمجتمع يظهر مشكلة في الحوكمة، وهي كيفية تنظيم تنفيذ السياسة العامة وتقديم الخدمات مع وجود مجموعة مجزأة من المؤسسات المشاركة (ديني وآخرون: 423-424).

وتواجه الحكومات بشكل متزايد مشكلات معقدة بسبب تداخل الجهات الفاعلة والأهداف والموارد اللازمة لمعالجة هذه المشكلات، ومن أمثلة المشكلات «المتشابكة» مشكلة التنسيق بين المنظمات في تقديم الخدمات العامة، والاستجابة للحالات الطارئة وما تتطلبه من تنسيق مكثف، والحاجة إلى تبادل المعلومات. ونتيجةً لذلك أولت الدراسات اهتماماً بالغاً ومتزايداً بالتعاون والتشارك المتعدد للجهات الفاعلة؛ كآلية يتم من خلالها تقديم الخدمات وخلق القيم العامة. حتى إنها حفزت على نمو مصطلحات، مثل مصطلح الإدارة العامة التعاونية، وحوكمة الشبكات، والتعاون عبر القطاعات، والحوكمة التعاونية، مع التأكيد على الدور الهام للقيادة في تيسير التعاون بين الجهات الفاعلة (جاسكو وآخرون، 2023: 830).

لقد أدّى التعقيد المتزايد للمشكلات المجتمعية، وخصوصاً مشكلة التنسيق بين المنظمات العامة، إلى ظهور التعاون بين الحكومة والجهات الفاعلة في القطاع الخاصّ والمجتمع المدني، بدلاً من أن تكون الحكومة الجهة الفاعلة المنفردة المسؤولة عن الحلول، ونتيجة لذلك يجد المديرون العامون أنفسهم بشكل متزايد في شبكات تعاونية تضم أصحاب المصلحة من مختلف القطاعات والخلفيات، وبناءً على ذلك تتضمن القيادة العامة مسؤولية تسهيل مثل هذا التعاون، وتشجيع الموظفين على التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة (Vogel & Vogel, 2020).

وفي سياق دور القيادة الناجحة للشبكة، يذكر سيلفا (Silvia, 2011) أن مهمة القائد التعاوني تتمثل في توجيه مجموعة من الكيانات المستقلة، ولكن المرتبطة ببعضها، نحو إنجاز مهمة تسعى جميع المنظمات المشاركة في الشبكة إلى تحقيقها، ولكن لا يستطيع أيٌّ منها الوصول إلى الهدف بمفرده، ويختلف هذا النوع من المهام والبيئة التي سيتم إنجازها فيها اختلافاً كبيراً عن الهيكل الهرمي التقليدي للمنظمة الذي يعمل فيه المدير العامّ، ولذلك، فمن المتصور أن القائد التعاوني يجب أن يظهر سلوكيات تختلف بشكل جوهري عن الممارسات في بيئة هرمية، ويشير سيلفا إلى أفضل الممارسات لقيادة الشبكات (Silvia, 2011: 69-70) وهي:

- العمل الجماعي: تتوقف فعالية عمل الشبكة على مدى قدرة أعضاء الشبكة للعمل معاً، وتكمن قيمة الشبكة في أن تحقيق الأهداف الفردية لأعضاء الشبكة سيكون نتاج العمل ضمن الشبكة، وهنا تبرز مسؤولية قائد الشبكة كمسيرٍ لتحقيق رؤية ومهمة الشبكة.
- الموارد: تحدد الموارد ما يمكن أن يحققه الشبكة، وتعمل الشبكات على النحو الأمثل عندما يتم تقديم الموارد المطلوبة، وتشمل الموارد الموظفين، والمعلومات، والمالية، والشرعية، والسلطة، والمعدات، ويجب أن يدرك قادة الشبكة الموارد التي تمتلكها الشبكة، والموارد التي تحتاجها الشبكة.
- الفهم: يقوم قادة الشبكة بوضع الرؤية والمعايير والتوقعات والأساس للشبكة، إن إنشاء أساس للعمل المشترك أمر بالغ الأهمية؛ لأن التأخير في وضع أرضية مشتركة للعمل يؤثر سلباً على استمرارية عمل الشبكة كوحدة واحدة.

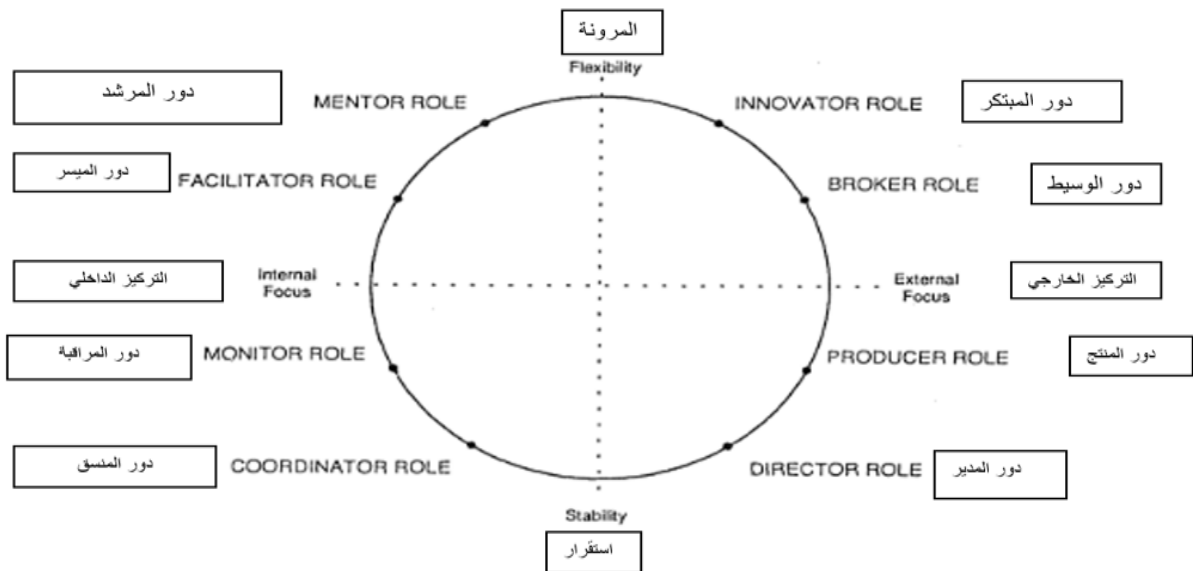
- دعم أصحاب المصلحة: يُعد الحصول على الدعم من أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين أحد أهم المهام التي يضطلع بها قائد الشبكة، ويمكن القيام بذلك عن طريق الإعلان عن إنجازات الشبكة، والعمل مع أصحاب المصلحة لمساعدتهم على رؤية القيمة المضافة التي تقدمها الشبكة.
- الثقة: وهي الرابط الذي يربط الشبكة كوحدة واحدة، فأعضاء الشبكة يأتون من منظمات وطنية ومحلية مختلفة، لذا فإن لديهم ثقافات تنظيمية، ووجهات نظر، وأهدافاً مختلفة للشبكة، ما يمكن أن يكون بمثابة حواجز أمام الشبكات الفعالة، وتشير الأبحاث إلى أن الثقة يمكن أن تساعد في التغلب على هذه المشكلة، إذا كان أعضاء الشبكة يثقون في أن زملاءهم يضعون مصلحة الشبكة في المقام الأول، فمن المرجح أن يشاركوا بكفاءة وفعالية في مهمة الشبكة.

ب- منظور القيم

يرى ديني وآخرون (2023: 703) أن تعامل القادة في مؤسسات القطاع العام يجب ألا يقتصر على السلطة الموزعة، بل من الضروري أن يواجهوا تحدي اتخاذ قرارات في بيئة مؤسسية تتسم بوجهات نظر وقيم ومصالح متعددة؛ لذلك ينبغي للقائد الناجح البحث عن طريقة للتعبير عن الترتيبات التعاونية للتوفيق بين القيم المتنافسة.

ويمكن فهم «القيمة العامة» من خلال معنيين مختلفين، ولكن مترابطين: أولاً يمكن أن تشير القيمة العامة إلى السلع والخدمات التي تخدم الصالح العام، أو تكون مفيدة ليس فقط لأفراد محددين، بل أيضاً للمجتمع بشكل عام، وعلى سبيل المثال إنشاء أنظمة الصحة والتعليم. ثانياً يمكن أن تشير القيم العامة إلى القوانين والمؤسسات والترتيبات التي تشكل المجتمع وتؤثر في تنظيمه، وتحدد كيفية توزيع السلطة والثروة والفرص والأدوار والمسؤوليات المختلفة لأفراده، فالقيم العامة، سواء تم إنشاؤها من قبل الحكومة أو المجتمع المدني، ينبغي أن تكون أهدافها (البرامج أو السياسات العامة) مستنيرة ومحددة بالقيم العامة التي يعتنقها عادة أفراد المجتمع (Munive et al., 2022:4)، فالقيادة العامة الفاعلة هي التي تكون قادرة على خلق وحماية القيم العامة المشتركة، والتي تؤسس عليها القرارات والسياسات العامة والحلول، والتي تهدف إلى تحقيق الأهداف المتفق عليها أو المنشودة للمجتمع.

ويُعدّ كوين أحد الباحثين الذين صاغوا إطاراً لدراسة الطبيعة المتناقضة للقيادة، واقترح إطاراً للقيم المتنافسة لتفسير كيفية تعامل القادة مع القيم المتعددة والتناقضات المتأصلة بين أصحاب المصالح، واعتبر كوين القيادة مجموعة من القدرات، وتم تحديد ثمانية أدوار للقيادة والمهارات اللازمة لأداء كل دور (Denison et al., 1995).



المصدر: Denison et al., 1995, 527

شكل رقم (1) نموذج كوين لأدوار القيادة

تم تمثيل الأدوار الثمانية في نمط دائري كما هو موضح بالشكل رقم (1) يعتمد على البُعدين الأساسيين في الاستقرار مقابل المرونة، والتركيز الداخلي مقابل التركيز الخارجي الذي حدده نموذج الفعالية، ويؤكد كوين على حاجة القادة إلى إعادة صياغة الأضداد القطبية الأساسية، مثل الاستقرار والمرونة؛ من أجل رؤية مفهوم أكثر تعقيداً للقيادة يشمل طرفي السلسلة، ويفترض النموذج أن النظرة التقليدية لطرفي السلسلة باعتبارهما غير متوافقين ومتناقضين؛ هي سمة من سمات المستوى الأدنى من التطور للقادة، ويفترض أن قدرة القادة على التوفيق بين هذين النقيضين هي سمة من سمات المستوى الأعلى من التطور (Denison et al., 1995: 527).

ويجمع كل ربع من النموذج الدائري دورين من الأدوار الثمانية، فالربع العلوي الأيمن، الذي يربط إطار الفعالية بنظرية الأنظمة المفتوحة، وعملية التكيف مع البيئة الخارجية للمنظمة؛ يحدد دورين هما: دور المبتكر، ودور الوسيط الذي يتمتع بالذكاء السياسي، ويحافظ على الشرعية الخارجية من خلال تطوير شبكة من الاتصالات الخارجية، وبالتحرك في اتجاه عقارب الساعة إلى الربع السفلي الأيمن تم تحديد دورين قياديين آخرين، وهما: دور المنتج، وهو الموجه نحو المهام، الذي يركز على العمل، ويحفز السلوكيات التي من شأنها أن تؤدي إلى إتمام مهمة المجموعة، ودور المدير المشارك في تحديد الأهداف ووضع توقعات واضحة، ويشار إلى الربع السفلي الأيسر على أنه نموذج العملية الداخلية، ويركز بشكل أساسي على الرقابة الداخلية والاستقرار، تم تحديد دورين قياديين إضافيين في هذا الربع، وهما: دور المنسق لحل المشكلات، ودور المراقب للتحقق من الأداء، أما الربع العلوي الأيسر فيسمى ربع العلاقات الإنسانية، ويتضمن دورين هما: دور الميسر الذي يشجع على التعبير عن الآراء، ودور المرشد لتسهيل عملية تنمية وتطوير الأفراد (Denison et al., 1995: 528).

ويمثل نموذج كوين مجموعة من الإرشادات التي تمكن القادة من العمل بشكل أكثر شمولية؛ للتوفيق بين القيم المتنافسة، فالقادة الذين يقومون بأدوار متناقضة هم القادة الأكثر فعالية، والقادرون على تطوير المعايير والقيم المشتركة كما أوضح (ديني وآخرون، 2023: 714)، لذلك يرى الباحث أن القيادة بالقيم المتنافسة مفيدة جداً لفهم القيادة العامة التي تعمل في مؤسسات عامة تتميز بوجهات نظر وقيم ومصالح متعددة، وكيفية تمكّن القادة العامّين من إيجاد طرق للترتيبات التعاونية، بهدف التوفيق بين القيم المتنافسة وتحقيق الأهداف المشتركة.

ج- منظور الممارسة

تعاني المؤسسات العامة من أنظمة معقدة من البيروقراطية والقواعد المتعلقة بممارسة القادة العامّين على اختلاف مستوياتهم لسلطاتهم الخاصة في تطبيق القواعد والإجراءات الروتينية اليومية؛ ففي القطاع العامّ للتعليم والصحة مثلاً يوجد تناقض بين قرارات كبار المديرين العامّين والمهنيين المنفذين للقرارات، ويحتاج القائد الناجح إلى سدّ هذه الفجوة بينهم من خلال معرفة كيفية التعامل مع التعقيد والتناقضات بين الأنظمة والقواعد، وكيف يتحركون بين مراكز القرار المتعددة، وكيف يضمنون اهتمام المهنيين المنفذين بالقرارات التي تحترم معايير المساءلة، فالقائد الذي يمتلك معرفة مهنية يكون ممارساً ماهراً في عملية اتخاذ القرارات في شبكة القطاع العام المعقدة، وقادراً على فهم التحديات والفرص التي تواجهه، وبالتالي يكون قادراً على اتخاذ القرارات الصحيحة لتحقيق النجاح (ديني وآخرون، 2023: 708).

يركز «ديني وآخرون» على مفهوم التعقيد المعرفي في القيادة للتغلب على المشكلات، وإعطاء أهمية للفرد في إنتاج وإعادة إنتاج العالم الاجتماعي، وبعبارة أخرى قدرة الأفراد على التعامل مع الآخرين وفهم تصرفاتهم وتنظيم الانطباعات، مثل هذه المهارات تزيد من احتمالية بروز الفرد كقائد في المجموعة؛ لما يمتلكه من انطباعات أكثر تعقيداً عن أعضاء المجموعة، فالقيادة وفق منظور الممارسة الاجتماعية نشاط طبيعي يتطلب خبرة ووقتاً ووعياً اجتماعياً، وقدرةً على التواصل والارتباط مع الآخرين، ويعد القادة الفعالون من منظور الممارسة الاجتماعية أفراداً ماهرين يمارسون قيادتهم من فهم العمليات والمفاهيم المختلفة المتعلقة بمجال عملهم، وقادرين على جمع المعرفة والمعلومات المتداولة، ويمتازون بكونهم ناشطين اجتماعيين ذوي كفاءة، والقادة الذين يمتلكون المعرفة الواسعة، والتمييز بين المعلومات وتحليلها وتحقيق التكامل بينها؛ تكون لديهم القدرة على إدراك الصورة الأكبر للبيئة التي يعملون فيها، وتعد المعرفة من القدرات التي يمتلكها القائد، والتي يمكن استخدامها لفهم أداء المؤسسات العامة، وتسهم في اهتمام القادة بزملائهم ومرؤوسهم ورؤسائهم من خلال ما يجري من مناقشات مهمة بشأن التغيرات في البيئة. ووفق منظور الممارسة الاجتماعية للقيادة، فالقيادة نشاط طبيعي، ويتم إنتاجها أو إعادة إنتاجها من خلال المناقشات التي تتم بالتواصل والارتباط بالزملاء والمرؤوسين والرؤساء،

ويُعدّ هذا المنظور ملائماً للقادة العامين من خلال تحقيق التحول المطلوب في سلوك القادة المتعلق بالنشاط والمعرفة والمهارات (ديني وآخرون، 2023: 710-711).

لذلك يُعدّ مفهوم التعقيد المعرفي القائم على مهارات القادة العامين في فهم الآخرين، والمعرفة بالبيئة المحيطة بالمؤسسات العامة؛ مفيداً في قياس نقاط القوة والضعف للأشخاص الذين يشغلون المناصب العامة. ويقترح الباحث الأمريكي «فرد جرينشتاين» (Greenstein, 2000: 180-184) مجموعة من المهارات الأساسية يمكن استخدامها لفهم أسلوب القيادة وتقييم أداء أصحاب المناصب القيادية العامة، وهي:

- إتقان الاتصال العام: كيف يمكن للقادة إيصال الرسالة إلى الجمهور المستهدف بوضوح، خاصة الفئة التي لا يستطيع التعامل معها وجهاً لوجه؟
- القدرة التنظيمية: كيف يستخدم القادة آلية الحكومة الضخمة والمعقدة لخدمة أهدافهم؟
- المهارة السياسية: كيف يوطد القادة سلطتهم، حيث يتم توزيع السلطة والمسؤولية والموارد بين المؤسسات والجهات الفاعلة؟
- رؤية السياسة: ما المعتقدات والمثل التي يتبنّاها القائد؟ وكيف يتم التعبير عنها في أجندة متماسكة؟ وكيف يتم تحقيقها في أثناء وجوده في المنصب؟
- الأسلوب المعرفي: كيف يصوغ القادة معتقداتهم؟ وكيف يعالجون المعلومات والنصائح؟
- الذكاء العاطفي: إلى أيّ مدى وكيف يتفاعلون مع الآخرين، على سبيل المثال، مع احتياجاتهم ودوافعهم وحالاتهم المزاجية؟

في سياق منظور ممارسة القيادة العامة، يناقش «هارت» و«تومرز» أن القادة الجيدين هم القادة القادرون على كيفية التعامل مع الصراعات والتناقضات المتأصلة بين أصحاب المصالح، والتوفيق بينها، وتحديد الأولويات، ويحددان مجموعة من المعايير للحكم على القادة بأنهم جيّدون (Hart & Tummers, 2019: 153-157) وهي:

- الحكمة: التأكد من أن القادة في القمة هم أشخاص يحكمون بحكمة، وليس فقط بشجاعة ولكن بذكاء وواقعية، ويعني ذكاء القادة القدرة على إنتاج حلول ذكية للمشكلات المعقدة، والتكيف مع الظروف المتغيرة، كما يجب أن تسهل هياكل وعمليات القيادة العامة تحقيق هذا الهدف الرئيسي، ولا تأتي الحكمة اللازمة لممارسة القيادة من خلال منصب عامّ واحد يحتكر عملية صنع السياسة مهما كان موهوباً وذا خبرة، بل تأتي من التفكير النقدي، ومن الحوار والجدل والتفاوض مع جميع الأطراف.
- الدعم: يعتمد دعم المجتمع والفاعلون الرئيسيون أصحاب المناصب العامة (سياسية وإدارية) على مدى احترام القادة للمرؤوسين والعملاء والمجتمع، وتقوية آليات المشاركة في صنع القرارات ونوعيتها، وتفويض الجهات الفاعلة والهيئات العامة السلطة اللازمة لتقديم خدمات عامة بكفاءة وفعالية، وكفاءة الاتصالات مع جميع أصحاب المصلحة لتحقيق الأهداف المنشودة.
- الجدارة بالثقة: مدى احترام القادة للمسؤوليات والمعايير المؤسسية المرتبطة بأدوارهم ومواقفهم، وطريقة التعامل مع تنازع الأدوار أو العضلات الأخلاقية.

وبعد دراسة المنظورات الثلاثة، وهي: الشبكات، والقيم، والممارسة الاجتماعية، التي تتعامل مع الملامح الرئيسية للقيادة في المؤسسات العامة، وهي: السلطة الموزعة، والأهداف المتفرقة، والقواعد الروتينية: يمكن أن نخلص إلى أن القادة العامين الفاعلين هم القادة القادرون على التعامل مع السلطة، والأهداف المُجَرَّاة، والقيم والمصالح المتعددة، من خلال بناء شبكات وترتيبات تدعم فهمًا مشتركًا للمشكلات العامة والحلول المحتملة، والتنسيق لتحقيق نتائج السياسات العامة، والقدرة على خلق وحماية القيم العامة المشتركة التي تؤسس عليها القرارات والسياسات العامة، و مهارات فهم الآخرين والبيئة المحيطة بالمؤسسات العامة، والحكمة، واحترام المسؤوليات والمعايير المؤسسية المرتبطة بأدوارهم ومواقفهم، وطريقة التعامل مع تنازع الأدوار أو العضلات الأخلاقية.

مجالات القيادة العامة

تشير أدبيات دراسة القيادة العامة إلى وجود ثلاثة مجالات للقيادة العامة (Hart & Tummers, 2019; Crosby, 2005 & Bryson)، وهي: السياسية، والإدارية، والمدنية، ومهما كانت الاختلافات بين أدوار كل مجال من مجالات القيادة العامة في المجتمع، واختلاف ترتيبات المساءلة التي يخضع لها؛ فجميعها تؤدي أدواراً تهدف إلى معالجة القضايا أو المشكلات العامة. ولكن العلاقة بينها متشابكة واقعياً. وبالتالي سوف نتناول في هذا الجزء من الدراسة مجالات ممارسة القيادة العامة السياسية والإدارية والمدنية.

1- القيادة السياسية

في عالم السياسة اليوم يدور اهتمام المواطنين حول أعمال وإنجازات قادة الحكومات، ما دفع إلى زيادة اهتمام الباحثين في العلوم السياسية والإدارة العامة بموضوع القيادة العامة، خصوصاً مع تراجع ولاء الناخبين للأحزاب، والتحولات في هياكل الحكومة، وتطور وسائل الإعلام، والأزمات المستمرة، ما أكسب القادة السياسيين أهمية واضحة في المجتمعات، بوصفهم فاعلين رئيسيين في جدول الأعمال الحكومية لمعالجة المشكلات العامة ذات الأولوية الوطنية للدولة (Mair, 2006).

وتشير القيادة السياسية كعملية إلى قدرة الأفراد الذين يشغلون مناصب السلطة والنفوذ داخل النظام السياسي على تحديد أهداف المجتمع، واتخاذ القرارات، وتنفيذ السياسات، و«هارت» و«تومرز» دورين رئيسيين للقيادة السياسية في إدارة شؤون المجتمع، وهما:

أ- تنظيم المشاريع المتعلقة بالهوية

يرى كيث جرينت أن القيادة ظاهرة اجتماعية، وأنه لا يمكن أن تكون هناك قيادة بلا أتباع، وأن ما يجب على القادة فعله هو إدراك أهمية بناء رأس المال الاجتماعي لتغذية الهوية الجماعية التي تنتج مجتمع المصير الواحد (كيث جرينت، 2017: 36).

وأكد رائدًا نظرية الهوية الجماعية «تاجفل» و«ترنر» أن هناك علاقة متبادلة بين تفضيلنا لجماعتنا الداخلية وبين تقديرنا الذاتي النابع من عضويتنا في هذه الجماعة، أو من هويتنا الجماعية، فهناك حاجة نفسية داخلية للشعور الإيجابي تجاه جماعة الانتماء، بنفس درجة الحاجة للشعور الإيجابي تجاه الذات، فإن الأشخاص الذين يجسدون الذات الجماعية هم قادة سياسيون جيدون يميلون أكثر من غيرهم إلى المشاركة في النشاطات المختلفة، بهدف تحقيق أهداف الجماعة وخدمة مصالحها، بينما القادة غير الفاعلين غير قادرين على مواءمة الهويات والمصالح بشكل هادف يعود بالنفع على المجموعة ككل (الهاشمي، 2008: 12-13).

وينخرط القادة السياسيون في مشروع ريادة أعمال الهوية. ويؤخذ في الاعتبار الهويات الاجتماعية للمجموعة التي يسعون لقيادتها حتى يتم قبولهم كقادة، ويحاولون نسج روايات قابلة للتصديق حول ماذا يجسدون؟ ومن يمثل؟ ويواجه القادة السياسيون أحياناً خيارات فيما يتعلق بكيفية تمثيل أنفسهم والجماعة (المجموعات) التي يسعون لقيادتها، هل يهدفون لتقديم أنفسهم كشخصية فئوية أو كشخصية موحدة؟ أم يدعون أنهم يحكمون أولاً وقبل كل شيء للقبيلة أو الأيديولوجية أو العرق؟ وقد تكسبهم مثل هذه الاستراتيجية أتباعاً متمسكين وملتزمين، ولكنها قد تدفع مجموعتهم نحو هامش الطيف السياسي، أو في الواقع تصعيد التوترات بين المجموعات داخل المجتمع (Hart & Tummers, 2019: 23-24).

وفي هذا السياق يشير «هارت» و«تومرز» إلى ما حدث في يوغسلافيا بعد وفاة تيتو 1980، حيث واجه أعضاء القيادة الجماعية التي خلفت تيتو كحكام ليوغوسلافيا اختيار استمرار تكوين هوية يوغسلافية تتكون من خليط من المجتمعات المتنوعة عرقياً ودينياً، أو أنهم يقدمون أنفسهم كقادة فئويين لمجموعاتهم العرقية والدينية، كلنا نعرف الخيارات التي اتخذوها، وما ترتب عنها من تقسيم يوغسلافيا إلى عدة دول وخسائر فادحة في الأرواح وتدمير اقتصاد. وعلى عكس التجربة اليوغسلافية، نجحت أيرلندا الشمالية بعد حرب أهلية مذهبية امتدت لأكثر من ثلاثين عاماً بين الكاثوليك والبروتستانت، وخسائر فادحة في الأرواح؛ نجحت في إنهاء الحرب وبناء السلام سنة 1998، بفعل قيادة ناجحة استطاعت تبني مبادرات تقود المجتمع إلى طريق السلام والوحدة والهوية والمصالح المشتركة، بدلاً من المعتقدات والقيم التي تركز الانقسام والمصالح الضيقة (Hart & Tummers, 2019: 24).

ب- ريادة مشاريع السياسات العامة

يشير «هارت» و«تومرز» إلى أن رائدي مشاريع السياسات العامة هم لاعبون بارعون يستخدمون معرفتهم في المماريات السياسية للتصدي للمشكلات العامة ذات الأولوية التي تواجه المجتمع أو تؤثر على حياته بشكل أو بآخر، واستكشاف الخيارات المختلفة المتاحة وتقييمها، ومحاولاتهم تحويل أفكارهم إلى ابتكارات في السياسة العامة، وتعطيل ترتيبات السياسة الراهنة، وبالتالي يتوجب على القادة السياسيين كرائدي أو منظمي مشروعات السياسات العامة: القدرة على استغلال الفرص المتاحة كمنافذ للإصلاح، وبناء التحالفات مع الجهات الفاعلة لوقف الدعم المقدم للترتيبات القائمة، وتقديم الدعم للأفكار والإصلاحات الجديدة (Hart & Tummers, 2019: 25-26).

وفي نفس السياق يرى «نويو» أن إحداث التغيير في السياسات العامة يعتمد على مجموعة من الخصائص يجب أن يتحلى بها القادة السياسيون كمنظمي أو رواد مشاريع السياسات العامة، وهي التفكير الاستراتيجي، وبناء الفريق، وجمع الأدلة، وتقديم الحجج، وإشراك جميع أصحاب المصلحة، والتفاوض والتواصل، وتسمح هذه المهارات لرواد الأعمال في مجال السياسات العامة بنشر الإستراتيجيات الرئيسية لتطوير وتعزيز الابتكارات في مجال السياسات العامة بشكل فعال، وهي صياغة المشكلات، واستخدام الشبكات وتوسيعها، والعمل مع تحالفات داعمة، والقيادة بالقدوة، وتوسيع نطاق عمليات التغيير (Noyoo, 2021: 307).

2- القيادة الإدارية

إن نجاح الدولة أو فشلها في حل المشكلات العامة وتوفير الخدمات الأساسية يرتبط بدور الجهاز البيروقراطي؛ كونه تنظيمًا إداريًا عامًا يستخدم موارد المجتمع لتحقيق الأهداف العامة بكفاءة وفعالية. ويشير سفارا إلى العلاقة التعاونية بين السياسيين والإداريين في عمليات صنع السياسة العامة وإدارة الشأن العام، من خلال تحديد خيارات السياسات العامة وتنفيذها، وإدارة وتقييم البرامج العامة (Svara, 2006: 957). وفي نفس السياق يرى ببيتز أن قادة المنظمات الإدارية العامة يمتلكون الخبرة والحقائق والأدلة لدعم خيارات السياسة العامة، والقرارات الإستراتيجية، والوقت؛ للتعامل مع قضايا المجتمع المختلفة، وتوجيه السياسات العامة. بعكس العديد من القادة السياسيين المكلفين بالوظيفة لفترة معينة ولا يمتلكون الخبرة والخلفية في مجال قضايا السياسة العامة (Peters, 2010: 201-213).

هذه العلاقة التفاعلية بين السياسيين والإداريين التي تتم من خلال تقديم القادة الإداريين الأفكار والمعلومات والنصائح للقادة السياسيين، وبناء القدرات المؤسسية، وجعل الآلية الضخمة للحكومة تنفذ خيارات السياسة العامة، وتقديم الخدمات العامة بكفاءة وفعالية؛ هذه العلاقة تتيح للقادة الإداريين فرصة الإدارة والقيادة من أسفل، وبالتالي لا بد للقيادات الإدارية في عالم اليوم المعقد والمتغير، ليس فقط الكفاءة المهنية، بل الحُكمة والإصلاح وبناء الشبكات والتحالفات (Hart & Tummers, 2019: 27)، وفي إطار هذه العلاقة التفاعلية والتعاونية بين السياسيين والإداريين، يرى «أوهمينغ» و«هوكي» أن المشكلات والقضايا المتنوعة والمعقدة في منظمات القطاع العام، كالفساد وتدني جودة الخدمات العامة؛ تتطلب قادة إداريين قادرين على التفاعل والتعاون مع المنظمات الأخرى وجميع أصحاب المصلحة؛ لخلق الحلول التي تعكس وجهات نظر متنوعة، والتأثير العميق على سلوك الموظفين، ووضع الاستراتيجيات لتحقيق الأهداف العامة (Ohemeng & Huque, 2017).

يناقش تومرز وكنيز أربعة أدوار للقادة العامّين في القطاع العام؛ لتمكين ودعم الموظفين للتعامل مع القضايا وتوجيههم نحو تحقيق النتائج، ويرون أن هذه الأدوار المختلفة ترتبط بشكل إيجابي بأبعاد أو صفات القيادة التحويلية التي سبق دراستها في هذه الدراسة، والتي تمكّن القادة من إدارة التغيير في تحقيق الأهداف (Tummers & Knies, 2016: 435-437) وهي:

- **دور القيادة في تعزيز المساءلة:** تعدّ المساءلة أهم قيمة في القطاع العام، وهي العملية التي تقضي بتحميل منظمات القطاع العام والأفراد العاملين فيها المسؤولية عن القرارات التي يتخذونها، والأفعال التي يقومون بها، وتبرير وشرح أفعالهم لأصحاب المصلحة المعنيين، مثل السياسيين، ووسائل الإعلام، والمواطنين، والمنظمات غير الحكومية، ويتمثل دور القادة في تشجيع الموظفين على تبرير وشرح أفعالهم لأصحاب المصلحة، فعلى سبيل المثال، هل يشجع القادة موظفيهم على مناقشة أفعالهم وأفعال المنظمة مع المواطنين بشفافية؟ وهل يجب الموظفين على أسئلة المواطنين؟

- **دور القيادة في الالتزام بالقواعد والسياسات الحكومية:** يُعدّ الالتزام بالقواعد واللوائح الحكومية أحد القيم

الأساسية للإدارة العامة وجوهرها في تطبيق سيادة القانون، ففي سياق القيادة القائمة على العلاقات يتجه هذا النمط من القادة إلى تجسيد فهم عميق لآلية تنفيذ المهام، من خلال التركيز على الإجراءات والقواعد واللوائح الحكومية اللازم اتباعها، ومن ثم فإن الدور المهم للقادة هو تشجيع أتباعهم على الالتزام بالقواعد والأنظمة الحكومية ومنعهم من تجاوزها.

- **قيادة الولاء السياسي:** يمكن وصف العلاقة بين السياسيين وموظفي الخدمة المدنية بأنها علاقة بين رئيس ووكيل، إذ يقوم الموظفون العموميون (الوكلاء) بأعمال للسياسيين (الرؤساء)، ولا يستطيع الرؤساء السياسيون السيطرة الكاملة على الموظفين العامين، وبالتالي كيف يمكن للسياسيين التأكد من أن الموظفين العموميين يطورون وينفذون سياسات لها نتائج سياسية مرغوبة؟ يعتمد هذا على درجة ولاء موظفي الخدمة المدنية لمديريهم السياسيين، ويتجسد نمط القيادة في كيفية تشجيع الموظفين العامين على مواءمة أفعالهم وقراراتهم مع التطبيق العملي والسليم للسياسات العامة، وتحقيق آثارها المنشودة في المجتمع، حتى ولو كانت هذه القرارات تتعارض مع مصالحهم الخاصة.

- **القيادة الشبكية:** سبق أن تناولنا في هذه الدراسة اهتمام الباحثين بمفهوم الشبكات كأحد منظورات فهم القيادة العامة، وبصفته من الخصائص الأساسية للقادة كمهارة تنظيمية عالية، فنمط القيادة القائم على بناء شبكات يكمن في دعم الموظفين العامين في التواصل الفعال مع جميع أصحاب المصلحة؛ بهدف تطوير فهم مشترك على نطاق واسع للمشكلات العامة والحلول المحتملة، وبناء تحالفات لدعم التغييرات المقترحة.

3- القيادة المدنية

تشير القيادة المدنية كمجال ثالث للقيادة العامة إلى جهات فاعلة تعمل خارج النظام الحكومي في معالجة قضايا المجتمع المحلي، وتعزيز التغيير الاجتماعي، والدعوة إلى تحسين المجتمع ككل، من خلال اتخاذ المبادرات، والتعاون مع الآخرين، والعمل من أجل الصالح العام، من خلال التصدي للتحديات المحلية أو الوطنية، عن طريق وسائل مختلفة، مثل التنظيم المجتمعي، والخدمة العامة، والابتكار الاجتماعي، وتتجه القيادات المدنية كجهات فاعلة غير حكومية نحو تحفيز الأفكار والمناقشات والابتكار في قضايا السياسات العامة. وتسهم بدور فاعل كقريب على أداء الحكومة، والتأثير في السياسات العامة في الدولة، وبالتالي يسهم القادة المدنيون في القيادة العامة من خلال لفت انتباه الجمهور إلى نقاط القوة أو الضعف في العمل الحكومي، بالاعتماد على قوة وسائل الإعلام لنقل رسالتها، كما تعمل القيادة المدنية على تكوين رأي باستخدام الدعاية لتشكيل رأي عام يخدم قضيتها، وهذا لا يتطلب فقط الحقائق والأدلة، بل القدرة على خلق أتباع واعين والمحافظة عليهم (Hart & Tummers, 2019: 33-34).

ويمكن القول إن القادة المدنيين وخصوصاً في المجتمعات الديمقراطية يظهرون التزاماً قوياً تجاه مجتمعاتهم، ويضطلعون بأدوار النفوذ والمسؤولية لإحداث آثار إيجابية، وكثيراً ما تكون بمثابة حافز للتغيير وتعبئة أفراد المجتمع المحلي، وتعزيز المشاركة المدنية، والعمل من أجل إيجاد حلول مستدامة للمشكلات المجتمعية المختلفة.

أدوات القيادة العامة

إن مجالات القيادة العامة (السياسية والإدارية والمدنية) التي تم دراستها هي في الواقع مجالات متشابكة، فجميع الأدوار التي تم تناولها لمجالات القيادة الثلاثة لا يمكن تنفيذها من قبل قائد واحد، فالقادة العامون يعملون في بيئة تتسم بالسلطة الموزعة بين المؤسسات وتعدد الأهداف، ما يتطلب التعاون فيما بينها (ديني وآخرون، 2023؛ Hart & Tummers 2019)، ويناقش «هارت» و«تومرز» أدوات تتعلق بممارسة القيادة العامة الفاعلة، وفي نفس الوقت تمثل هذه الأدوات أنواع السلوك والعلاقات التي يجب التركيز عليها من قبل الباحثين والممارسين، وهي:

1- **الاهتمام:** يواجه معظم القادة العامين (رئيس، أو وزير، أو كبار الموظفين العامين، أو قائد منظمة مدنية) ضغوطات كبيرة في العمل، كتعدد المهام والمسؤوليات، والمطالب المستمرة، والاجتماعات اليومية، وأصحاب المصالح، والمنافسين، والأعمال الورقية، ووسائل الإعلام، وغيرها من الضغوطات. إن تخصيص الاهتمام عن قصد شرط لا غنى عنه في ممارسة القيادة الفعالة، ويتطلب من القادة تحديد خيارات واضحة حول ما يريدون تحقيقه، وحول أولويات المهام، والأشخاص الذين يجب الاهتمام بهم، وتخصيص الوقت للاطلاع على التقارير والمذكرات، والوقت اللازم لإنجاز المهام، ومشاركة الأتباع في المناسبات الاجتماعية تعد نوعاً من الاهتمام الذي

يؤدي دورًا حاسمًا في بناء العلاقات الشخصية (Hart & Tummers, 2019: 40-41). وفي نفس السياق يؤكد «أولريتش» وآخرون أن مقومات القائد الفعال تمثل بُعدين، هما: الوقت، والاهتمام. وتكمن أهمية الوقت في مدى قدرة القادة على التفكير والعمل على المدى القصير والبعيد، ووضع رؤية أو خطة أو هدف، وتحديد السياق الذي يضمن تحقيق الهدف، فهؤلاء القادة يربطون بين المستقبل والحاضر، من خلال جعل الطموحات أفعالاً ملموسة. أما البُعد الثاني، وهو الاهتمام، فيعني تحديد القادة الفاعلين مستوى تركيزهم، فمثلاً هل يركزون على بناء المنظمة وإمكاناتها؟ أم على قدرات الأفراد؟ أم على الاثنين معاً؟ (أولريتش وآخرون، 2013: 22).

2- الالتزام: القادة الناجحون هم أولئك الذين يتمتعون بالالتزام تجاه منظماتهم أو بشأن قضية معينة، فإن الالتزام يترجم قيم القادة إلى سلوك، ويوفر للقادة والفرق توجيهاً نحو هدف محدد، ويساعدهم على توضيح هذا الغرض وتجسيده لصالح الآخرين، كما يراقب المرؤوسون والمتابعون والخصوم بشكل منهجي تصرفات القادة وبياناتهم ودوافعهم وما يريدون تحقيقه؛ للكشف عن مدى تبنى القادة التزاماً تدعمه إجراءات عملية، أو تبنى التزاماً مزيّفاً (Hart & Tummers, 2019: 42).

3- إدارة النزاعات والتغيير: تركز عمليات قيادة التغيير على إجراءات لمواجهة التحديات المختلفة الداخلية والخارجية، والقدرة على التكيف مع الواقع الجديد، وعملية التغيير معقدة وغير سهلة؛ بسبب مقاومة التغيير كقوة تعمل على استمرارية الوضع القائم، وبالتالي تهتم قيادة التغيير بتحويل المقاومة إلى قبول (القاعدو، 2020). ويحدد «هارت» و«تومرز» أدوات ممارسة القيادة العامة لمواجهة التغيير، فيجب على القادة أن يكونوا قادرين على التواصل بفعالية مع الأفراد وتنبيههم إلى الواقع غير المرضي، وإرشادهم إلى مزايا التغيير والأهداف والتوقعات، والتنبيه إلى الواقع يجب أن يكون مبنياً على الحقائق والأدلة والحلول؛ حتى يضمن القائد مشاركة الأفراد، فيكونوا في النهاية مبدعين وبنّاءين في تغيير رأيهم، وماذا يفعلون؟ وكيف يعملون خلال فترات التغيير والتحول؟ وإحدى أدوات إلهام التغيير هي تحدي الوضع الراهن، ولكن ذلك سيولد صراعاً مع أولئك المتحمسين لإبقائه واستمراره. إن أدوات تحدي الوضع الراهن، وكيفية إيجاد طرق للاستفادة من وظائفه، والحد من اختلالاته؛ هي أدوات حاسمة ولكنها خطيرة للقيادة العامة، لقد كان القادة المدينون العظماء في القرن العشرين كالمهاتما غاندي، ومارتن لوتر كينغ، ونيلسون مانديلا؛ أمثلةً لأشخاص ناجحين تحدوا الوضع الراهن وحققوا نتائج ملحوظة، ولكن ليس من قبيل الصدفة أن يدفع إثنان منهم ثمناً لحياتهما، إن تجنب الصراعات تماماً أو إبقاءها صغيرة هو ميل طبيعي، وقد يكون القيام بذلك وسيلة فعالة لإدامة شغل المنصب، ولكن يأتي على حساب خسارة القيادة (Hart & Tummers, 2019: 42-43).

4- الخطاب السياسي: الخطاب السياسي قوة تواصلية يؤديها القادة لإقناع الآخرين أو التأثير عليهم وإلهامهم وتحقيق أهدافهم، وإحداث تأثير إيجابي على المجتمع، وفي بعض الحالات يكون الخطاب تلاعبياً، حيث يستخدم القادة مهارات ذكية لتضليل المعارضين أو حتى مؤيديهم، وفي حالات أخرى من الممكن استخدام الخطابة بحرية ونزاهة، عندما يشارك القادة المتنافسون علناً في مسابقة عامة لتحديد من يستحق ثقة الناخبين. إن قوة الخطاب الإقناعية تعتمد على الحجج والأدلة التي يقدمها القادة العامون، وتكون ذات مصداقية وقبول لدى جمهورهم، وفي نفس الوقت تختلف فاعلية الخطابات التي يقوم بها القادة من جمهور إلى آخر، أو حتى في نفس الجمهور في حالة التغيير في الظروف الاجتماعية والسياسية الاقتصادية (Uhr, 2014: 254-256).

إن القدرة على ممارسة الخطاب القيادي المبني على قوة إقناعية قائمة على الحجة والأدلة والالتزام بالمصلحة العامة؛ هي مطلب ضروري للقادة العامين للتأثير على الأتباع وتحقيق الأهداف، ولكن البعض الآخر من القادة يمتلكون موهبة الإقناع الخطابي، ولكن لتحقيق مصلحة خاصة، ومثل هؤلاء يجدون وسائل لإخفاء مصالحهم الذاتية.

5- الصبر وممارسة الرقابة: لا تعني ممارسة القيادة اتخاذ قرارات سريعة وجريئة، والصراع مع أصحاب المصالح والخصوم لإنجاز المهام، إذ يعدّ الصبر أداة مهمة للقيادة العامة لتحقيق الأهداف، فالقيادة العامة الناجحة يجب أن تكون بارعة في الانتظار والمراقبة والتأخير في اتخاذ القرارات نتيجة الظروف المحيطة غير المناسبة، وبعبارة أخرى تعني ممارسة الصبر والمراقبة إجراء تغييرات صغيرة بدلاً من التغييرات الكبيرة، والانتظار لرؤية أثره على الواقع قبل إجراء المزيد من التغييرات، فالقائد الفعال موجود على المدى الطويل، ويتمتع بالقدرة على الصبر لرؤية تحقيق بعض الأهداف (Hart & Tummers, 2019: 45).

نتائج الدراسة

قدمت هذه الدراسة مقارنة نظرية للقيادة العامة، وقد تناول الجزء الأول من الدراسة مفهوم القيادة بشكل عام، موضحة أهم التطورات في نظريات القيادة للآراء المختلفة في أسباب فاعلية القيادة ونجاحها، ومدى تأثيرها على الأفراد والمنظمات. وتناول الجزء الثاني من الورقة مفهوم القيادة العامة، من خلال استعراض مفهوم القيادة العامة، وتم مناقشة ثلاثة منظورات تشكل مفهوم القيادة العامة، وهي: الشبكات، والقيم، والممارسة، وكيف تؤدي هذه الأطر متعددة الجوانب إلى فهم أعمق لمفهوم القيادة العامة، ومن جهة أخرى توجه اهتمام الباحثين والممارسين إلى الملامح الرئيسية للقيادة العامة، وهي السلطة الموزعة، والأهداف المتفرقة، والقواعد الروتينية. وركز الجزء الثالث من الدراسة على مناقشة مجالات ممارسة القيادة العامة (السياسية، والإدارية، والمدنية) والأدوار التي يقوم بها كل منها من خلال تدخله في الحياة العامة لمعالجة مشكلات المجتمع والقضايا العامة، وإيجاد الحلول، وتحديد وتنفيذ خيارات السياسة العامة، والمراقبة والتقييم للبرامج العامة. وتناول الجزء الأخير من الدراسة أدوات ممارسة القيادة العامة السياسية والإدارية والمدنية، وخلص النقاش في هذا الجزء إلى أن نجاح القادة العامين يتطلب منهم قدرة على تبني مجموعة من الأدوات لممارسة أدوارهم المختلفة كأفراد أو مجموعات في التعامل مع القضايا العامة بفعالية وكفاءة.

ومن خلال تناول الموضوعات السابقة يمكن أن نخلص إلى أن القيادة العامة تؤدي دورًا رئيسيًا ومؤثرًا في إدارة المؤسسات العامة، وتحقيق أهداف السياسات العامة في المجتمع، إن المقاربات النظرية التي عرضناها تلفت نظر الباحثين والممارسين إلى فهم القيادة العامة كمجال يعمل من أجل تحقيق الصالح العام، وخلق وحماية القيم العامة في المجتمع بما يتناسب مع طبيعة البيئة المؤسسية العامة التي تنسم بالسلطة الموزعة، والأهداف المتفرقة، وأنظمة روتينية معقدة، ومن ناحية أخرى تختلف القيادة العامة عن القيادة في القطاع الخاص، التي تركز بالدرجة الأولى على تحقيق أهداف خاصة لا تؤثر على المجتمع. وأوضح النقاش النظري أن وجود مجالات متعددة لممارسة القيادة العامة (السياسية والإدارية والمدنية) هو فصل من حيث العمل المؤسسي والتحليل فقط، أما واقعيًا، فإن العلاقة بينها متشابكة، وبعبارة أخرى نجد تدخل أصحاب المناصب السياسية في أعمال القيادة الإدارية، وكذلك تدخل القيادة الإدارية في ممارسة العملية السياسية، كما أن العديد من القادة المدنيين لا يقومون فقط بدور مراقبة الحكومة، بل يؤدون أدوارًا أخرى في مجال قيادة مشاريع السياسات العامة وتقديم الخدمات العامة.

كما يتضح أن القيادة العامة في عصر الحوكمة، كنظرية وممارسة يجب أن تركز على العمل في بيئات السلطة الموزعة، والأهداف المتعددة، والقواعد المعقدة، وبالتالي تكمن مهمة القادة العامين في أن يكونوا متعاونين ومفاوضين، وشركاء في السلطة مع زملائهم وجميع أصحاب المصلحة؛ لإنجاز التكامل بين السياسات العامة وتقديم الخدمات العامة. ومن خلال مناقشة أدوات القيادة العامة، يتضح أن تحقيق المصلحة العامة يتطلب من شاغلي المناصب العامة السياسية والإدارية والمدنية أن يتميزوا بمهارات تحديد خيارات واضحة حول ما يريدون تحقيقه، والالتزام تجاه منظماتهم أو تجاه قضايا معينة، ويجب أن يكون هذا الالتزام مدعومًا بإجراءات عملية، والقدرة على التواصل بفعالية مع الأفراد وتنبيههم إلى الواقع غير المُرضي، وإرشادهم إلى مزايا التغيير والأهداف والتوقعات، والقدرة على ممارسة الخطاب القيادي المبني على قوة إقناعية قائمة على الحُجج والأدلة والالتزام بالمصلحة العامة.

وتوصي الدراسة الباحثين والممارسين في الإدارة العامة والسياسة العامة بزيادة الاهتمام بنظرية القيادة العامة، من خلال التركيز على بيان مدى نجاح أو فشل القادة العامين في بناء هوية موحدة للمجتمع، وتحديد المصالح والأهداف المشتركة، وزيادة مشاريع السياسات العامة؛ للتصدي للمشكلات العامة ذات الأولوية التي تواجه المجتمع أو تؤثر على حياته، وتطوير القدرات المؤسسية لتنفيذ خيارات السياسة العامة، وتقديم الخدمات العامة بكفاءة وفعالية.

المراجع

أولاً - مراجع باللغة العربية:

- أولريتش، ديف وآخرون. (2013). *شفرة القيادة القواعد الخمس للقيادة*، ترجمة/ إبراهيم الملحم ومشيب القحطاني. معهد الإدارة العامة، الرياض. (العمل الأصلي نشر في عام 2008).
- بطرس، حلاق. (2020). *القيادة الإدارية*. الجمهورية العربية السورية: منشورات الجامعة الافتراضية السورية
- بوخلخال، عبد الرحيم. (2013). *القيادة الإدارية مفاهيم و نظريات*. *مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية*، مج 6، ع 2، 255-272.
- جرينت، كيت. (2017). *القيادة*، ترجمة حسين التلاوي. المملكة المتحدة: مؤسسة الهنداوي. (العمل الأصلي نشر في عام 2010).
- حميد الهاشمي. (2008). *نظرية الهوية الاجتماعية وتطبيقاتها على الأقليات المهاجرة إلى البلدان الغربية: مناقشة علمية وتكليف نظري*. *مجلة دراسات اتحاد كتاب وأدباء الإمارات*، العددان 22-23.
- الزعبي، محمد؛ والبطانية، محمد. (2014). *القيادة الإدارية*. الأردن: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- القاعود، مجدي محمد. (2020). *متطلبات تطبيق قيادة التغيير في جامعة طيبة بالمدينة المنورة*. *مجلة المنارة للبحوث والدراسات*، مج 26، ع 1، 311 - 338.

ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Bass, Bernard M. & Ronald E. Riggio. (2006). *Transformational leadership*, 2nd ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Brookes, S. (2011). The new public leadership challenge. *Human Resource Management International Digest*, 19 (4).
- Crosby, B. C. & Bryson, J. M. (2005). *Leadership for the common good: Tackling public problems in a shared-power world*, (Vol. 264). John Wiley & Sons.
- Denison, D. R., Hooijberg, R. & Quinn, R. E. (1995). Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organization science*, 6 (5), 524-540.
- Frank Ohemeng, Ahmed Shafiquel Huque. (2017). "Administrative leadership in developing countries", *International Journal of Public Leadership*, Vol. 13 Issue: 4, pp.214-217
- Greenstein, F. I. (2000). The qualities of effective presidents: An overview from FDR to Bill Clinton. *Presidential Studies Quarterly*, 30 (1), 178-185.
- Hart, P. & Tummers, L. (2019). *Understanding public leadership*. London: Palgrave Macmillan.
- Mair, P. (2006). Ruling the void: The hollowing of western democracy. *New Left Review*, 42 , 25-51.
- Munive, A., Donville, J. & Darmstadt, G. L. (2023). *Public leadership for gender equality: A framework and capacity development approach for gender transformative policy change*. *Eclinicalmedicine*, 56.
- Noyoo, N. (2021). *Political leadership and public policy in Africa: Thabo Mbeki, the consummate policy entrepreneur*. In Routledge Handbook of Public Policy in Africa (pp. 305-313). Routledge.
- Ohemeng, F. & Huque, A. S. (2017). Administrative leadership in developing countries. *International Journal of Public Leadership*, 13 (4), 214-217.
- Peters, B. G. (2010) *The Politics of Bureaucracy: An Introduction to Comparative Public Administration*, Routledge, London.

- Svara, J. H. (2006). Introduction: Politicians and administrators in the political process: A review of themes and issues in the literature. *Intl Journal of Public Administration*, 29 (12), 953-976.
- Tummers, L. & Knies, E. (2016). Measuring public leadership: Developing scales for four key public leadership roles. *Public Administration*, 94 (2), 433-451.
- Uhr, J. (2014). Rhetorical and performative analysis. In Rhodes, RAW and 't Hart, P.(eds) *The Oxford Handbook of Political Leadership*, (Oxford: Oxford University Press) pp, 253-266
- Vogel, D., Reuber, A., & Vogel, R. (2020). Developing a short scale to assess public leadership. *Public Administration*, 98(4), 958-973.
- Wright, B. E. & Pandey, S. K. (2010). Transformational leadership in the public sector: Does structure matter?. *Journal of public administration research and theory*, 20 (1), 75-89.

Public Leadership: Theoretical Approach

Dr. Ayad Ben Ismail

Associate Professor of Public Policy
Policy, Planning and Development Program
International Affairs Department
Qatar University

ABSTRACT

This research investigates the distinctive characteristics of public leadership within public institutions by addressing the following questions: What role does public leadership play in the context of public affairs? What tools do effective public leaders employ to achieve societal goals? By conducting a comprehensive review of the public leadership literature, this study aims to deepen the theoretical understanding of public leadership and elucidate its relationship to other concepts, roles, and tools utilized by public leaders, including politicians, administrators, and civilians, to influence society and achieve public objectives. The findings suggest that public leadership, both as a theory and practice, must function in environments characterized by distributed authority, multiple objectives, and complex regulations. Consequently, public leaders must engage in cooperation, negotiation, and power-sharing with colleagues and stakeholders to ensure the alignment of public policies with public service delivery. The study recommends that scholars and practitioners in public administration and public policy enhance their focus on public leadership theory, particularly in assessing the success or failure of public leaders in fostering a unified societal identity and defining common interests and goals. Furthermore, it advocates for examining the effectiveness of public leaders in pioneering public policy initiatives that address priority public issues and in developing institutional capabilities to implement public policy options and deliver public services efficiently and effectively.

Keywords: *Public Leadership, Public Policy, Public Administration.*

واقع التمكين الإداري للقيادات النسائية في المشاركة في صنع القرار: دراسة استكشافية على الهيئات الحكومية

طارق بن صالح الزهراني	مجد بنت عبد الله المالكي	د. علي بن عمر جفري
ماجستير الإدارة العامة، باحث مدير اتصال استراتيجي الهيئة العامة للإحصاء	مديرة إدارة، معهد الإدارة العامة مديرة مركز إحصاءات التوازن بين الجنسين بالمعهد المملكة العربية السعودية	أستاذ مشارك، رئيس قسم الإدارة العامة كلية الاقتصاد والإدارة جامعة الملك عبد العزيز

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع التمكين الإداري للقيادات النسائية المشاركة في صنع القرارات في الهيئات الحكومية وتكشف من خلاله الأساليب والطرق والأدوات الداعمة لمثل هذه الممارسات لمعرفة أثر واقع هذا التمكين في ظل تنامي وتسارع التنوع القيادي والاجتماعي في مختلف المنظمات والقطاعات وفي ظل رؤية المملكة الطموحة 2030م، هدف الباحثون إلى استكشاف هذا الواقع مستخدمًا المنهج الوصفي التحليلي وفق قائمة استقصاء لجمع بيانات الدراسة بالتطبيق على عينة من مجتمع القيادات النسائية في 95 هيئة حكومية حسب عددها الرسمي المعلن في المنصة الوطنية الحكومية ويبلغ عدد العينة 150 قيادة نسائية، وتم عمل إجراء استطلاعي على عينة استباقية عددهن 25 موظفة إدارية بالهيئة العامة للإحصاء، من مديرة إدارة وكبير مديري حتى نائبة رئيس، وهي تعبر عن مختلف المسميات القيادية على عينة الدراسة الرئيسية من مديرة إدارة وأعلى ليكون دراسة ذلك الواقع بشكل هادف للدراسة بعد تجاوز كل الملاحظات من الإجراء الاستطلاعي الاستباقي، ويبحث الباحثون محوري «التمكين الإداري» و«المشاركة في صناعة القرار» في عدد من الأبعاد متوزعة على الدراسة تتمثل في الصلاحيات، والموارد البشرية والمادية، والثقافة التنظيمية، والتدريب والتأهيل لتكون هي أبرز ما سيظهر بها من مخرجات يقود إلى استكشاف أبرز مكامن القوة في واقع التمكين وكيفية تجويده وتعزيزه لما يخدم الدراسات والأبحاث وأدبيات الإدارة والقيادة.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، واقع، القيادات النسائية، المشاركة، صناعة القرار، الهيئات الحكومية.

المقدمة

إن عملية إعداد وتطوير القادة الإداريين ليست بالعملية السهلة، فالقيادة بحد ذاتها تعتبر موردًا نادرًا، فالمنظمات بمختلف أنواعها تسعى جاهدة للبحث عن يمتلكون مهارات وقدرات قيادية تمكنهم من تحقيق الأهداف، وإضافة قيمة تنافسية (البشير وآخرون، 2012). وتزايد أهمية تطوير القادة بشكل كبير في القرن الواحد والعشرون لما فرضه هذا القرن من تحديات اجتماعية، وسياسية، واقتصادية جعلت من عمليات صنع القرار وتوزيع الموارد والنمو قضايا شديدة التعقيد مع تداخل العوامل المؤثرة عليها؛ مما ساهم في تنامي الحاجة ليس فقط إلى إعداد قادة إداريين، وإنما لتطوير القادة القادرين على تجاوز العقبات وتطويع الفرص لصالح المنظمة (العصيمي، 2017).

ويُعتبر التمكين الإداري من أهم مداخل التطوير الإداري، الذي يهدف إلى إشراك العاملين في صنع القرار بمختلف المستويات الإدارية، والتصرف بحرية وإبداع في حل المشكلات (الحسن، 2019: 509). ومن ثمرات التمكين الإداري أنها تُساعد مديري المؤسسات في تقديم أفضل ما لديهم من مهارات وقدرات عالية، ورضا عالٍ، وانتماء تجاه مؤسساتهم ووظائفهم، من خلال السماح لهم بحرية العمل والتصرف والتفكير باستقلالية تحت مظلة التمكين الإداري (الطراونة والنهدي، 2017: 37).

ومع ما تشهده المملكة العربية السعودية من تسارع وتطور في شتى مناحي الحياة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية ومع التحول الاستراتيجي الذي تحقّقه رؤية 2030 حيث تتعدد معه الحاجة إلى قرارات ذات أبعاد مختلفة وحاجة ماسة



لتنماشى مع المتطلبات العصرية والنظرة المستقبلية، ويعتمد ذلك إلى تنوع قيادي مختلف في التفكير وعلى مستوى استراتيجي، وقد يكون هذا التنوع بناء على النوع الاجتماعي، أو تنوع الخبرات والتخصصات، أو الخلفيات الثقافية والاجتماعية. وهدت الفترة الأخيرة في المملكة العربية السعودية تمكيناً نوعياً للمرأة بوجه عام وللقيادة النسائية بشكل خاص، مما أدى إلى زيادة أثر نصف المجتمع وتعزيز امكانياتهم في زيادة الناتج المحلي للدولة.

الدراسات السابقة

تعدد الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ويكتفي الباحثون باستعراض أهمها حسب علمهم كالتالي:

دراسات عربية

دراسة الحمودي (2022)، وهدفت إلى التعرف على مستوى إعداد القيادات الإدارية النسائية السعودية، ومعايير اختيارهن لشغل مناصب عليا في الأجهزة الحكومية بالمملكة. وتطرقَت الدراسة إلى أهمية ودور التمكين الإداري (التنظيمي) في إعداد القيادات النسائية، والمعوقات التنظيمية، والسلوكية، والاجتماعية، والذاتية التي تحد من تمكين القائدة السعودية في بيئة العمل. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من عدد من القيادات النسائية في 36 جهازاً حكومياً. وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج، تتمثل في أن درجة تمكين القيادات النسائية بشكل عام «متوسط»، وأن إجراءات وبرامج تمكين القيادات ليست بالمستوى المطلوب، وأثبتت الدراسة عدم وجود مستوى مرضي من الاستقلالية ومنح الصلاحيات للقيادات النسائية. وفيما يخص الثقافة التنظيمية أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية في المنظمات الحكومية لم تكن على المستوى المطلوب لدعم المرأة في تولي مناصب عليا. ولم تتناول الدراسة إحصائيات ومؤشرات تثبت حجم الفجوة في عنصر التمكين بين الجنسين، ولكنها عرضت ممارسات عربية ودولية رائدة في مجال تمكين المرأة، وأوصت بخلق ثقافة تنظيمية داعمة لتمكين القيادات النسائية من خلال تفويض المسؤوليات ومنح الصلاحيات اللازمة، وإشراكها في إعداد ورسم السياسات العامة.

دراسة الصلال (2022)، وهدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات النسائية للتمكين الإداري في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم بأبعاده: (تفويض السلطة، والاتصال الفعال، والاستقلالية، والتطوير والتدريب، والتحفيز)، والتعرف على المعوقات التي تحد من ممارسة القيادات النسائية للتمكين الإداري في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر المشرفات التربويات، وفق متغيرات الدراسة (سنوات الخبرة في المهنة - التخصص - مكتب التعليم التابعة له). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت قائمة استقصاء لجمع المعلومات والبيانات مكونة من (209) مشرفة، وتوصلت الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة القيادات النسائية لأبعاد التمكين الإداري في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر المشرفات متحققة بدرجة كبيرة. كما توصلت الدراسة إلى أنّ المعوقات التي تحد من ممارسة القيادات النسائية لأبعاد التمكين الإداري متحققة بدرجة متوسطة. كما توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات النسائية لأبعاد التمكين عند بُعدي (التطوير المني والاتصال الفعال)؛ ترجع لاختلاف سنوات الخبرة في مجال الإشراف، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بُبُعدي (الاستقلالية وتفويض السلطة)؛ ترجع لاختلاف سنوات الخبرة في مجال الإشراف، كما لا توجد فروق ترجع لاختلاف التخصص ومكتب التعليم التابعة له. كما توصلت لوجود فروق دالة إحصائية في استجابات القيادات النسائية حول تحديد المعوقات التي تحد من ممارسة القيادات النسائية لأبعاد التمكين الإداري؛ فيما يتعلق بُبُعدي المعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية تعود لاختلاف سنوات الخبرة في مجال الإشراف، ويُعد المعوقات الاجتماعية تعود لاختلاف مكتب التعليم التابعة له، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة ترجع لاختلاف التخصص. وأوصت الدراسة بمنح القيادات النسائية مزيداً من الاستقلالية، وتزويد القيادات النسائية في إدارات التعليم بكافة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، ومنحهم سلطة أكبر في اتخاذ القرار.

دراسة المسعودي والقرشي (2021)، وهدفت إلى معرفة أثر التمكين الإداري على قادة المستقبل وفق رؤية 2030، ومستوى أبعاده المختلفة في مدارس تعليم غرب مدينة مكة ومعرفة العلاقة بين التمكين الإداري وقادة المستقبل والمتطلبات اللازمة لبناء وإعداد قادة المستقبل وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات إجابات عينة الدراسة وفق المتغيرات الوظيفية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي مستخدمة قائمة استقصاء والمقابلة كأدوات لجمع البيانات، حيث

أُخذت (335) مفردة كعينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة البالغ (2907) من قائدات وموظفات. وتوصلت الدراسة لمجموعة نتائج، أهمها: يوجد أثر للتمكين الإداري من خلال (مستوى العمل الجماعي، ومستوى تنمية السلوك الإبداعي) على إعداد قادة المستقبل وفق 2030، وتوجد علاقة ارتباطية طردية إيجابية بين التمكين الإداري وقادة المستقبل، ومن أهم متطلبات إعداد قادة المستقبل هو تنمية الدافعية للإنجاز وتنمية القدرة على حل المشكلات، كما توجد فروق دالة إحصائية باختلاف المتغيرات الوظيفية وأوصت الدراسة بالعمل على نشر مفهوم التمكين في مؤسسات التعليم، وتبني خطة واضحة للتدريب المستمر، وتحديد نظام مكافأة لتشجيع القادة على تمكين المرؤوسين لتأهيلهم قادةً للمستقبل.

دراسة الشريدة وعليوة (2021)، هدفت إلى التعرف على درجة مشاركة القيادات النسائية الأردنية في صنع القرار التربوي في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر القادة التربويين في مركز الوزارة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (154) قائداً ومديراً تربوياً في الوزارة، تم اختيارهم من (225) قائداً يمثلون مجتمع الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة مشاركة القيادات النسائية الأردنية في صنع القرار التربوي في وزارة التربية والتعليم «متوسطة»، حيث كانت درجة مشاركتهن في بُعد الشعور بالمشكلة وتحديدها، ودرجة مشاركتهن في جمع المعلومات اللازمة للقرار التربوي، ودرجة مشاركتهن في وضع بدائل للقرار التربوي، ودرجة مشاركتهن في اختيار القرار التربوي الأفضل «متوسطة»، وجاءت درجة مشاركتهن في تنفيذ ومتابعة القرار التربوي «كبيرة». وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة في درجة مشاركة القيادات النسائية الأردنية تُعزى لمتغير المستوى التعليمي بين حملة البكالوريوس والدكتوراه لصالح درجة الدكتوراه، وبين جملة شهادة الدكتوراه والمجستير لصالح حملة الماجستير. ووجود فروق ذات دلالة في درجة المشاركة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة لصالح فئة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات). ووجود فروق ذات دلالة في استجابات عينة الدراسة على درجة مشاركة القيادات النسائية الأردنية في صنع القرار التربوي تُعزى لمتغير النوع لصالح الإناث. وكان من أهم توصيات الدراسة تدريب القيادات النسائية على استخدام المنهج العلمي في إدارة وصنع القرار التربوي للتغلب على التحديات التي تقف أمام مشاركتهن في صنع القرار.

دراسة الرشيد (2020)، هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة التمكين الإداري بأبعاده (منح الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والتأهيل والتدريب، وفرق العمل والعمل الجماعي، وتنمية السلوك الإبداعي) لدى القيادات النسائية في أقسام العلوم والدراسات الطبية في جامعة الملك سعود، ودرجة تطبيق القيادات النسائية في هذه الأقسام لمبادئ إدارة الجودة الشاملة والعلاقة بينهم. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي بمدخله المسحي والارتباطي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات النسائية هذه الأقسام، وطبقت الدراسة على (180) قائدة: (عميدة، وكيلة، مديرة مركز أو وحدة). وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج، أبرزها: أن درجة ممارسة التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في أقسام العلوم والدراسات الطبية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أفراد الدراسة جاءت بدرجة متوسطة، أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أفراد الدراسة جاءت بدرجة متوسطة، توجد علاقة طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، بين درجة ممارسة أبعاد التمكين الإداري، ودرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة في أقسام العلوم والدراسات الطبية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أفراد الدراسة. وأوصت الباحثة بوضع سياسات تنظيمية لرفع مستوى مشاركة القيادات النسائية في أقسام العلوم والدراسات الطبية بالجامعة في صنع القرار، وتأهيل القيادات النسائية قبل تكليفهن.

دراسة مخلوف (2020)، وتهدف إلى معرفة درجة توافر أبعاد التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في جامعة جازان، وكيفية مساهمتهن في تطوير التعليم الجامعي وإحداث عمليات التغيير، واقتراح مجموعة آليات توصيات إجرائية لتفعيل دور جامعة جازان في تعزيز التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بها. ولتحقيق أهداف الدراسة صممت الباحثة قائمة استقصاء، وُجّهت لمجتمع القيادات النسائية بكلية جامعة جازان، المُكون من عميدات ووحدات الكليات ورؤساء الأقسام، وشملت العينة (57) قائدة نسائية. واتبعت الباحثة المنهج الوصفي. وأوضحت النتائج أن القيادات النسائية بجامعة جازان تمتلك - إلى حد كبير - مهارات التمكين الإداري المتعلقة بأربعة أبعاد فقط هي: العمل الجماعي، والتدريب، والتحفيز، والاتصال الفعال، بينما لا تمتلك مهارات تفويض السلطة لأن جامعة جازان تتبع نظام مركزي في الإدارة لا يسمح لهن اتخاذ قرار دون الرجوع للإدارة العليا بالجامعة. ومن أهم توصيات الدراسة: تعزيز المناخ التنظيمي الذي تعمل وفقاً له إدارة جامعة جازان ويشجع القيادات النسائية على ممارسة التمكين الإداري فكرياً وعملياً، وتفعيل الاتجاه نحو لامركزية الإدارة، وإظهار شخصية القيادات النسائية ومواهبهن، ودعم تفويض صلاحياتهن، وزيادة حوافز للمتميزات منهن.

دراسة مخدوم (2020)، وتتلخص أهدافها في تقييم مستوى التمكين الإداري الذي تتمتع به القيادات الأكاديمية النسائية في جامعة طيبة، وتقييم مدى مساهمة أبعاد التمكين في تطوير القيادات الأكاديمية النسائية، ولدعم جهود

الجامعة لتطوير سياساتها في تطوير القيادات الأكاديمية النسائية وتحديد معوقات تمكينها. تم استخدام المنهج الوصفي (المسحي). وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية النسائية بمستويات (حصر شامل). وتظهر النتائج درجة عالية من التوافق بين مفردات الدراسة بشأن أبعاد التمكين الخاصة بفرق العمل والتحفيز والاتصال مقارنة بدرجة التوافق الخاصة بكل من التدريب وتفويض السلطة، مع تباين مستوى التوافق على البنود الفرعية لتلك الأبعاد، بما يتطلب تطوير وترسيخ مفهوم مشترك عن التمكين لدى القيادات الأكاديمية النسائية. وأظهرت مفردات الدراسة أن جهود التطوير الإداري في الجامعة تتجه نحو تحقيق التمكين الإداري. بالإضافة لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مفردات الدراسة حول أبعاد التمكين الإداري باختلاف متغيرات المسمى الوظيفي، والدرجة الوظيفية، والدرجة العلمية. بما يشير إلى أن عملية التمكين الإداري ذات أهمية كبيرة للقيادات الأكاديمية النسائية بجميع فئاتها بصرف النظر عن المسمى الوظيفي، والدرجة الوظيفية العلمية. كما أظهرت النتائج معوقات التمكين الإداري والتوصيات اللازمة للتغلب عليها.

دراسة الربيع، والحديثي (2018)، وجاءت بهدف تقييم تجربة المرأة السعودية في المناصب القيادية، للتعرف على جوانب القوة والقصور، والتعرف على كيفية تهيئة القيادات النسائية لتولي مناصبها الحالية. كما أشارت الدراسة لعوامل مؤثرة في ممارسة المرأة دورها القيادي مثل محدودية صلاحياتها، وعدم مرونة تحديث الأنظمة والإجراءات، وضعف المشاركة في صنع القرار ومحدودية الميزانيات. وهذه الدراسة استجابة لتوجهات الدولة للخطط التنموية والرغبة في رفع مستوى تمكين المرأة السعودية ومشاركتها في المجتمع. اعتمدت الدراسة 3 منهجيات رئيسية (المنهج الوثائقي، منهج دراسة الحالة، المنهج المسحي). وتكون مجتمع الدراسة من جميع المسؤولات عن رئاسة القطاعات النسائية في 36 جهاز حكومي في الرياض تحت عدة مسميات: «مديرة فرع، مديرة وحدة نسائية، مشرفة عامة على قطاع نسائي». ومن أهم نتائج الدراسة: منح الصلاحيات للرجل، وبالمقابل لا تزال تواجه المرأة القيادية تحديات تعوق حصولها على نفس الصلاحيات، وأن دور المرأة في الأسرة لا يشكل عائقاً أساسياً أمام وصولها للمناصب القيادية. كما توصلت الدراسة لعدم وجود معايير واضحة مكتوبة عند اختيار القيادات النسائية، وأيضاً غياب برامج تهيئة للقيادات النسائية قبل توليها المنصب القيادي.

دراسة الحسن (2019)، وهدفت إلى الكشف عن درجة التمكين الإداري لدى قائدات المدارس بمنطقة الباحة وعلاقتها بمشاركة قائدات المدارس في صنع القرار، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بشقيه (المسحي والارتباطي)، وتكون مجتمع الدراسة من (248) قائدة مدرسة هن جميع قائدات مدارس التعليم العام بمنطقة الباحة. وطبقت الدراسة على مجتمع الدراسة بأسلوب الحصر الشامل، وتمثلت أداة جمع المعلومات في قائمة استقصاء اشتملت (52) فقرة موزعة على محورين، المحور الأول محور درجة التمكين الإداري بـ (38) عبارة موزعة على أربعة مجالات (الاتصال وتوفر المعلومات، تفويض الصلاحيات، التأهيل والتدريب، الحوافز والتشجيع)، والمحور الثاني محور درجة مشاركة قائدات المدارس بمنطقة الباحة في صنع القرار بـ (14) عبارة، وأظهرت النتائج أن درجة «التمكين الإداري لدى قائدات المدارس» و«درجة مشاركة قائدات المدارس بمنطقة الباحة في صنع القرار» جاءت متوسطة في جميع المجالات.

دراسة الدغايير (2018)، وهدفت إلى التعرف على علاقة التمكين الإداري للقيادات النسائية بأبعاده الخمسة: (الحرية وتفويض السلطة، والعمل - الجماعي، والتحفيز، والاتصال الفعال، والتدريب والتطوير المهني) بالتحديات في الجامعات السعودية الناشئة، وهدفت إلى التعرف على التحديات التي تواجههن في مجال العمل، بالإضافة للتعرف على الفروق في التمكين الإداري بمجالاته الخمسة باختلاف كل من (العمر، والتخصص، والدرجة العلمية، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة). استخدمت الباحثة المنهج الوصفي من خلال توزيع قائمة استقصاء على (50) قائدة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة جاء بدرجة متوسطة، وجاء بُعد (العمل الجماعي) بالمرتبة الأولى بين أبعاد التمكين الإداري، يليه بُعد «الاتصال الفعال» في المرتبة الثانية، ثم بُعد «التدريب والتطوير المهني» في المرتبة الثالثة وجاء رابعاً بُعد «التحفيز»، بينما جاء بُعد «الحرية وتفويض السلطة» خامساً. وأظهرت النتائج علاقة ارتباطية سالبة وضعيفة بين متغير التمكين الإداري ككل ومتغير التحديات لدى القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة. كما أن التحديات التي تواجه القيادات النسائية في مكان العمل تؤثر سلباً على مستوى التمكين الإداري ككل. وأوصت الدراسة بضرورة منح القيادات النسائية صلاحيات أكبر لاتخاذ القرار، وتشجيعهن، بالإضافة لترشيحهن لدورات مهنية وتدريبية تزيد خبراتهن ومعارفهن، وبالتالي رفع مستوى التمكين الإداري لديهن.

دراسة طيفور (2018)، وتهدف إلى تحديد درجة التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجهة نظرهن أنفسهن، استخدمت الباحثة المنهج التحليلي الوصفي، وطبقت الدراسة على عينة من (44) قيادة

أكاديمية نسائية، في الفصل الأول من العام الدراسي 2017/2018. وتوصلت الدراسة إلى أنَّ الدرجة الكلية للتمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية كبيرة، وأن الدرجة الكلية لمعوقات التمكين متوسطة، كما تبين وجود فروق دالة إحصائية في درجة التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية تُعزى لاختلاف متغير الخبرة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة التمكين الإداري تُعزى لاختلاف متغيري المؤهل العلمي والوظيفة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في معوقات التمكين تُعزى لاختلاف متغيرات الخبرة والمؤهل العلمي والوظيفة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني جامعة حائل خطة فعالة لتمكين القيادات الأكاديمية النسائية، وإنشاء مركز تدريبي يقدم دورات للقيادات النسائية وموظفات الجامعة لتمكينهنَّ إداريًا.

دراسة الطراونة (2017)، وتهدف إلى التعرف على واقع التمكين الإداري ومستوى المهارات الإدارية لدى مديرات مدارس منطقة خميس مشيط في السعودية، والتعرف على أهم معوقات التمكين الإداري. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستمارة التي وُزعت على جميع مديرات المدارس في محافظة خميس مشيط البالغ عددهن (181) مديرة كعينة مسح شامل. وقد استخدمت الأساليب الإحصائية لتحليل نتائج الدراسة، والتي أشارت إلى: أن التمكين الإداري متاح لمديرات المدارس بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات التمكين (3.43). وكان أبرز أبعاد التمكين الإداري: عمل المديرية وجهدها لتحقيق أهداف المدرسة، ودعم مشرفتها الإدارية للعمل الجماعي المهم في المدرسة، واحترام المشرفة الإدارية لرأي المديرات وقراراتهن في اللجان والمجالس المدرسية. كما أشارت النتائج إلى توافر المهارات الإدارية لدى المديرات، وعلى النحو التالي مرتبة حسب المتوسط الحسابي العام لها: مهارة تكوين فرق العمل (4.33)، مهارة القيادة (4.31)، مهارة اتخاذ القرار (4.22)، ومهارة الاتصال الفعال (4.05). وجاءت أبرز المعوقات التمكين الإداري من وجهة نظر المبحوثات: عدم وجود تبادل حر للمعلومات، وعدم اقتناع الإدارة العليا بالتمكين الإداري، وطموح المديرات المنخفض، عدم وجود تدريب على اتخاذ القرار، وأداء المديرات المنخفض. وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات العملية مثل ضرورة توافر المناخ التنظيمي الملائم لتشجيع التمكين، وتوفير برامج تدريب وتطوير لتنمية المهارات الشخصية للمديرات، منح مزيد من الصلاحيات والتفويض للمديرات، زيادة المشاركة في اتخاذ القرار، وتبني نظام مكافآت وتحفيز جيد.

دراسة الدخيل، وآل عنزان (2016)، وهدفت إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية، وواقع التمكين الإداري للقيادات النسائية بالوزارات الحكومية، وعلاقة تلك الثقافة التنظيمية بالتمكين الإداري للقيادات النسائية، ومدى وجود فروق ذات دلالات إحصائية بين واقع الثقافة التنظيمية وواقع التمكين الإداري يُعزى لمتغير الوزارة التابعين لها، وما أهم معوقات التمكين للقيادات النسائية في الوزارات الحكومية. واعتمدت الدراسة المنهج المسحي الوصفي الارتباطي، وتصميم استبيان موجه لعينة شاملة من مجتمع القيادات النسائية اللاتي يعملن في الجهاز المركزي بالوزارات الحكومية البالغ عددهن (116) قائدة. وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود ثقافة تنظيمية بدرجة متوسطة للقيادات النسائية، وكذلك وجود تمكين إداري بدرجة متوسطة للقيادات النسائية، وأيضاً وجود علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية والتمكين الإداري، فكلما ارتفع مستوى الثقافة التنظيمية ارتفع مستوى التمكين الإداري للقيادات النسائية، ووجود علاقة بين متغير «المستوى الوظيفي» والتمكين الإداري، حيث توجد علاقة عكسية بمعنى أنه كلما ارتفع المستوى الوظيفي قل مستوى التمكين الإداري للقيادات النسائية. كما توصلت الدراسة لوجود فروق ذات دلالات إحصائية في متوسط إجابات القيادات النسائية في الثقافة التنظيمية والتمكين الإداري تعزى لمتغير الوزارة التابعين لها، وإن من أهم معوقات التمكين للقيادات النسائية: وجود الثقافة التنظيمية غير المشجعة على تبني الأفكار الجديدة، خوف الرؤساء على مراكزهم ومناصبهم الوظيفية، واستناداً على تلك النتائج تم تقديم عدة توصيات منها، غرس ثقافة تنظيمية داعمة للعمل القيادي النسائي، تسهيل العمل للقيادات النسائية، زيادة الاهتمام والتمكين بالمستويات الوظيفية الأعلى للقيادات النسائية.

دراسة المطيري، والجارودي (2016)، وهدفت إلى التعرف على درجة توافر عناصر التمكين الإداري للقيادات النسائية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وقائمة استقصاء لـ (14) من القيادات النسائية في كلية التربية. وأشارت النتائج إلى توافر عناصر التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في كلية التربية بدرجة متوسطة، وقد جاء محور فريق العمل والتدريب بالمرتبة الأولى من بين عناصر التمكين الإداري، يليها الاتصال الفعال، وبالمرتبة الأولى من بين عناصر التمكين الإداري، يليها الاتصال الفعال، وبالمرتبة الرابعة يأتي تفويض السلطة، وفي الأخير يأتي التحفيز كأقل عناصر التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في كلية التربية، كما أوضحت النتائج أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة توافر عناصر التمكين الإداري للقيادات النسائية في كلية التربية باختلاف متغيري سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

دراسة الطخيس (2015)، وهدفت إلى التعرف على درجة ممارسة التمكين الإداري بأبعاده لدى القيادات النسائية في أقسام العلوم الإنسانية في جامعة الملك سعود، والكشف عن المعوقات التي تحد من ممارستها. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وقائمة استقصاء تم تطبيقها على (68) قائدة (وكيلة عمادة مساندة، وكلية قسم، مديرة مركز أو وحدة) القيادات النسائية في أقسام العلوم الإنسانية في الجامعة. ومن أهم النتائج؛ جاءت ممارسة القيادات النسائية في أقسام العلوم الإنسانية في جامعة الملك سعود للتمكين الإداري بدرجة متوسطة.

دراسة شملاري والحيط (2018)، وهدفت لبناء نموذج قياسي لتقييم مستوى التمكين التراكمي للمرأة في القوى العاملة في الدول العربية، اعتماداً على المؤشر العالمي للفجوة الجندرية للمدة الزمنية (2006-2015) من خلال أخذ سلسلة زمنية مقطعية (Panel Data). تكونت عينة الدراسة من مجتمع إقليمي من (15) دولة عربية تم رصد مؤشرات لها في التقرير العالمي للفجوة الجندرية، وتشمل: دول مجلس التعاون الخليجي، والأردن، ومصر، وموريتانيا، وتونس، والمغرب، ولبنان، واليمن، وسوريا، والجزائر. وتم تصنيف النموذج على 4 مستويات، وهي: (جميع مجموع الدول العربية، والدول العربية ذات الدخل المرتفع، والدول العربية ذات الدخل المتوسط المرتفع، والدول العربية ذات الدخل المتوسط المنخفض). وتوصلت الدراسة لعدة استنتاجات أهمها وجود علاقة طردية بين تمكين المرأة في نسبة مشاركتها في القوى العاملة، ومستوى الدخل في دولة ما، وأنه مازال استخدام العنصر النسائي للمساهمة بتحقيق التنمية المستدامة دون المستوى المطلوب، وأيضاً لا زالت المرأة في الدول العربية تفتقر لبيئة عمل ملائمة عند دمجها مع عنصر الرجال.

دراسة نصر (2015)، وهدفت إلى التعرف على توافر التمكين الإداري من خلال الأبعاد (الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، حفز العاملين، التأثير، تفويض السلطة، المشاركة في صنع القرارات، نشر ثقافة التمكين) لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر، والتوصل لتوصيات إجرائية تساهم في دعم مستوى التمكين الإداري وتعزيزه. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقائمة استقصاء لعينة بلغت (60) من رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر بالقاهرة، ومن أهم النتائج: توافر التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر بدرجة متوسطة؛ وجاء في المرتبة الأولى بعد تحفيز العاملين، ثم يليه بُعد تفويض السلطة، ثم بُعد المشاركة في صنع القرار، واحتلت المرتبة ما قبل الأخيرة بناء فرق العمل، وأخيراً بُعد الاتصال ومشاركة المعلومات.

دراسة أبو العلا (2014)، وهدفت إلى وضع استراتيجية مقترحة لتفعيل دور القيادة النسائية السعودية في صناعة القرار التربوي في كلية التربية بجامعة الطائف. تكون مجتمع الدراسة من جميع عضوات هيئة التدريس في كلية التربية في الفصل الدراسي الثاني 1435/1434 هـ. طبقت عيّنة قائمة استقصاء من (42) فقرة موزعة على مراحل صناعة القرار التربوي الستة (تحديد المشكلة، وجمع المعلومات اللازمة وتحليلها، وطرح البدائل وتقييمها، واختيار البديل الأنسب، وتنفيذ القرار التربوي ومتابعته). بينت النتائج أن القيادة النسائية السعودية تشارك بدرجة متوسطة في صناعة القرار التربوي في كلية التربية بالجامعة، في حين تشارك بدرجة عالية في المرحلتين: تنفيذ القرار ومتابعته، وجمع المعلومات اللازمة وتحليلها؛ على التوالي وبدرجة متوسطة لباقي مراحل صناعة القرار التربوي: تقييم القرار التربوي، وتحديد مشكلة القرار التربوي، وطرح البدائل وتقييمها، واختيار البديل الأنسب؛ على الترتيب. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الأهمية، ودرجة المشاركة في صناعة القرار التربوي، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مشاركة القيادة النسائية تُعزى لمتغير الرتبة لصالح الرتبة العلمية الأعلى. وفي ضوء النتائج توصلت الدراسة إلى الاستراتيجية المقترحة، وأوصت بعدة توصيات أهمها: تطبيق الاستراتيجية المقترحة، ومشاركة القيادة النسائية بلجان ومجالس الجامعة.

دراسات أجنبية:

دراسة (de Almeida, 2017)، وكان الهدف منها هو مدى التمكين بالتنبؤ بالرضا الوظيفي، حيث تكونت الدراسة من عينة من موظفي التمريض من جنوب البرتغال. تم اختيار (205) من الممرضين المحترفين، واختبار لقياس التمكين الهيكلي والعالمي والرضا الوظيفي، حيث استخدم استبيان شروط فعالية العمل CWEQ-II، ومقياس الرضا الوظيفي، وخلّصت الدراسة إلى أنّ جميع أبعاد التمكين الهيكلي للوصول إلى الفرص والمعلومات والموارد والدعم إيجابية، وأظهرت النتائج أنه يمكن التنبؤ بالرضا الوظيفي بشكل كبير عن طريق الوصول إلى الفرص والتمكين العالمي.

دراسة (Lgiebro & Obrogu, 2015)، وهدفت إلى التعرف على مدى تمثيل النساء في المناصب القيادية الجامعية في جنوب غرب نيجيريا، وما تواجهه من تحديات. وأظهرت نتائجها أنّ مستوى تمثيل النساء في المناصب القيادية جاء

بدرجة منخفضة، ومن التحديات التي تواجههم وجود مستوى عالٍ من التوتر والصعوبات في عملية صنع القرار في مكان العمل لسيطرة الذكور، إضافةً إلى التحديات المتعلقة بأسرة المرأة ورعاية أطفالها، وصعوبة تحقيق التوازن بين الأسرة والوظيفة باعتبارها من أكبر التحديات التي تواجه النساء عند تولي المناصب القيادية.

دراسة (Dradeka, 2014). وهدفت إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وعلى العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي، وعلى درجة إسهام التمكين الإداري في التنبؤ بالتميز التنظيمي، وعلى معوقات تحقيق التمكين الإداري والتميز التنظيمي، وعلى اختلاف وجهات النظر هذه وفقاً لاختلاف متغيرات الجنس، والكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة. ولتحقيق أهداف الدراسة؛ تم بناء قائمة استقصاء مكونة من (78) فقرة موزعة على ثلاثة محاور، الأول التمكين الإداري، يتكون من (27) فقرة موزعة على خمسة مجالات: تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي، وتطوير الشخصية، والسلوك الإبداعي، والثاني التميز التنظيمي: ويتكون من (37) فقرة موزعة على خمسة مجالات: تميز القيادة، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الثقافة التنظيمية، وتميز المرؤوسين، وتميز الاستراتيجية، والثالث: معوقات تحقيق التمكين الإداري والتميز التنظيمي ويشتمل على (14) فقرة. وتم التأكد من صدقها وثباتها. طبقت عينة الدراسة على (331) عضو هيئة تدريس. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للتمكين الإداري وجميع مجالات التميز التنظيمي؛ باستثناء مجالي تميز المرؤوسين وتميز الاستراتيجية، وأن درجة إسهام التمكين الإداري في التنبؤ بالتميز التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف قد بلغت (89.3%)، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أعضاء هيئة التدريس في تقديرهم لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمجالات التمكين الإداري تُعزى لمتغير الجنس، ولصالح فئة الذكور، ولا توجد فروق تُعزى لمتغيرات الكلية، والرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة، كما لا توجد فروق بين متوسطات عينة الدراسة تُعزى لمتغيرات: الجنس، والكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة.

دراسة (أزاري ويازدي، 2013). وتأتي في نفس السياق وتهدف إلى التعرف على نوع العلاقة بين البُعد التحفيزي والبُعد التشاركي في تمكين الإدارة لدى مديري جامعات مزاندران أزداد. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة أداة للدراسة، وتم تطبيقها على عينة من (235) عضواً من العمداء ورؤساء الأقسام ومديري الحرم الجامعي ونوابهم. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة التأكيد على وجود صلة وثيقة بين البعد التحفيزي والبعد التشاركي في تمكين الإدارة.

دراسة (Amondi, 2011)، والتي وبينت أن العوامل التنظيمية من أقوى الحواجز أمام المرأة في الصعود إلى قمة المناصب القيادية، يليها العوامل الاجتماعية والثقافية وأقلها العوامل الشخصية، ولذلك ركزت الاستراتيجيات إلى تحسين تمثيل المرأة في الإدارة والقيادية التربوية العليا في المدرسة والمجتمع، والسياسات الحكومية، وقانون التعليم، ودستور البلد.

التعقيب على الدراسات السابقة:

- من خلال استعراض الدراسات والبحوث السابقة التي أُجريت حول موضوع الدراسة، تبين ما يلي:
- 1- توصلت معظم نتائج الدراسات السابقة إلى أهمية منح القيادات النسائية المزيد من الصلاحيات في اتخاذ القرارات، وتشجيعهنّ، وتحفيزهنّ، وبالتالي زيادة مستوى التمكين الإداري لديهنّ.
 - 2- استفاد الباحثون منها في تعزيز الدراسة الحالية، من خلال التعرف على بعض جوانبها، مثل المنهجية العلمية، والأدوات العلمية المستخدمة، والأساليب الإحصائية، وطرق معالجة المعلومات، والمراجع الأصلية في هذا المجال.
 - 3- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في جوانب، واتفقت معها في أخرى؛ على النحو التالي:
 - المجال الزمني: أُجريت الدراسات السابقة في الفترة من (2012) وحتى (2022)؛ بينما الدراسة الحالية طبقت في عام 1444هـ الموافق (2022م)
 - المنهج المستخدم: استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي كما في الدراسة الحالية. كما تستخدم الدراسة الحالية أداة الاستقصاء كأداة رئيسية للوصول للنتائج، وهذا ما يتشابه مع عديد من الدراسات مثل دراسات كل من: (الطخيس، 2015) و(نصر، 2015) و(أزاري ويازدي، 2013) و(الصلال، 2022) و(المسعودي والقرشي، 2021) و(الشريدة وعليوة، 2021) و(الرشيد، 2020) و(مخلوف، 2020) و(الحسن، 2019) و(الدغابر، 2018) و(طيفور، 2018) و(الطراونة، 2017) و(الدخيل، 2016)، وغيرها كثير من الدراسات.

- المتغيرات: اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث الموضوع في المتغيرين معاً: التمكين الإداري، وصنع القرار؛ كما جاء في كلٍّ من دراسة (الشريدة وعليوي، 2021)، و(الحسن، 2019)، و(المطيري والجارودي، 2016)، و(أبو العلا، 2014)، و(الصايغ، 2013)، و(القطب، 2012)، و(Bana, 2014).
- كما تتشابه الدراسة الحالية مع كل من دراسة (الرشيد، 2020)، و(مخلوف، 2020)، و(مخدوم، 2020)، و(الدغايير، 2018)، و(طيفور، 2018)، و(الطراونة، 2017)، و(الطخيس، 2015)، و(الصلال، 2022)، و(المسعودي، 2021) في تناولها للمتغير المستقل (التمكين الإداري).
- المجال الموضوعي: تعرّضت الدراسات السابقة لموضوعات متباينة عن تمكين القيادات النسائية في صنع القرار؛ بينما بحثت الدراسة الحالية في التمكين الإداري للقيادات النسائية في المشاركة في صنع القرار بالهيئات الحكومية.
- الأهداف: اختلفت الأهداف التي سعت إلى تحقيقها كل دراسة من الدراسات السابقة عن الأهداف التي تسعى إليها الدراسة الحالية، بسبب اختلاف بعض المتغيرات في الدراسات السابقة عن موضوع الدراسة الحالية، حيث هدفت دراسة (الصلال، 2022) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات النسائية للتمكين الإداري في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم بأبعاده، كما هدفت دراسة (المسعودي والقرشي، 2021)؛ إلى معرفة أثر التمكين الإداري على قادة المستقبل وفق رؤية 2030، ومعرفة مستوى أبعاده المختلفة في مدارس تعليم غرب مدينة مكة. أما دراسة (الشريدة وعليوي، 2021)؛ فتهدف إلى التعرف على درجة مشاركة القيادات النسائية الأردنية في صنع القرار التربوي في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر القادة التربويين في مركز الوزارة. بينما دراسة (الرشيد، 2020)؛ هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة التمكين الإداري بأبعاده (منح الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والتأهيل والتدريب، وفرق العمل والعمل الجماعي، وتنمية السلوك الإبداعي) لدى القيادات النسائية. وتأتي دراسة (مخلوف، 2020)؛ بغرض معرفة درجة توافر أبعاد التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في جامعة جازان، وكيفية مساهمتهم في تطوير التعليم الجامعي وإحداث تغيير. وتهدف دراسة (مخدوم، 2020) إلى تقييم مستوى التمكين الإداري الذي تتمتع به القيادات الأكاديمية النسائية في جامعة طيبة، وتقييم مدى مساهمة أبعاد التمكين في تطوير القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعة. أما دراسة (الحسن، 2019) فتسعى للكشف عن درجة التمكين الإداري لدى قائدات المدارس بمنطقة الباحة وعلاقتها بمشاركة قائدات المدارس في صنع القرار. وأتت دراسة (الطراونة، 2017) بهدف التعرف على واقع ومستوى التمكين الإداري ومستوى المهارات الإدارية لدى مديرات مدارس منطقة خميس مشيط في السعودية، والتعرف على أهم معوقات التمكين الإداري. أما دراسة (de Almeida, 2017) فتهدف إلى التعرف على مدى التمكين بالتنبؤ بالرضا الوظيفي. كما تأتي دراسة (Dradeka, 2014) للتعرف على مستوى التمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف. بينما دراسة بانا (Bano, 2014). هدفت لتقييم الوضع الاجتماعي والاقتصادي للمرأة التي تعيش في مدينة فاراناسي الهندية ومشاركتها في صنع القرار. إلا أنّ الدراسة الحالية جاءت للتعرف على واقع التمكين الإداري للقيادات النسائية في المشاركة في صنع القرار في الهيئات الحكومية بالملكة العربية السعودية.

ولقد استفاد الباحثون من الدراسات السابقة في صياغة المشكلة البحثية ووضع الأهداف والتساؤلات الخاصة بالدراسة الحالية، إضافةً إلى التعرف على نتائج الدراسات السابقة.

- بعد أن تم استعراض الدراسات السابقة، يمكن ملاحظة أن تمكين القيادات النسائية من مشاركتهن في صنع القرار من المواضيع التي اهتم بها الباحثون.
- تم تطبيق الدراسات السابقة من حيث أمكنها في مناطق متباينة عن بعضها البعض، منها ما كان محلياً، ومنها ما تم تطبيقه في إحدى الدول العربية، وغيرها تمت دراستها في دول أجنبية، بينما تم تطبيق هذه الدراسة الحالية على الهيئات الحكومية بالملكة العربية السعودية.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تمثلت أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة فيما يلي: بلورة وبناء الإطار النظري، واختيار الأداة المناسبة، واختيار المنهج المناسب، واستخدام الأساليب التحليلية الملائمة، واختيار الأبعاد الرئيسية للتمكين الإداري الخاص بالقيادات النسائية في هذه الدراسة، وتدعيم نتائج الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- 1- وما يميّز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة كونها تتفرد بمحاولة التعرف على واقع التمكين الإداري للقيادات النسائية في المشاركة في صنع القرار لدى الموظفين بالهيئات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وهذا ما لم يتم تناوله في دراسة محلية سابقة على حد علم الباحثين.
- 2- ستتناول عينة الدراسة الحالية عدد من القيادات النسائية ببعض الهيئات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وهذا ما يشكل سمة وميزة للدراسة الحالية، إذ أنّ أغلب الدراسات استهدفت عينات في مختلف المؤسسات والهيئات الحكومية المحلية والعربية، كدراسة (الصلال، 2022) التي استهدفت القيادات النسائية بالتعليم بمنطقة القصيم. أما دراسة (المسعودي والقريشي، 2021)؛ استهدفت قيادات وموظفات مكتب تعليم غرب مدينة مكة. بينما دراسة (الشريدة وعليوة، 2021) خصّت القيادات النسائية الأردنية. وتستهدف دراسة (الرشيد، 2020) القيادات النسائية بجامعة الملك سعود، ودراسة (مخلوف، 2020)؛ القيادات النسائية في جامعة جازان، بينما (مخدوم، 2020) القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة طيبة، وتأتي دراسة (الحسن، 2019) مستهدفة لقائدات مدارس منطقة الباحة... إلخ.

مشكلة الدراسة

إن قضية التمكين بحد ذاتها تستحق أن تُبحث على وجه العموم لما لها من أثر وتأثير على مكونات العملية الإدارية وبالأخص في عملية صنع القرار وفاعليته في كل اتجاه. كما أن تمكين القيادات النسائية في صنع القرار عملية مؤثرة في أداء وتفاعلات الجهاز الإداري، وعند العودة لأساس تعليم وتأهيل وعمل المرأة فهو وإن كان هدف اجتماعي يحقق مقاصده في كل مناحي الحياة لأي مجتمع إلا أنه سبيل وهدف وطموح للذات للنمو والترقي في مجال الأعمال مما ساهم في وصول بعض النساء إلى مراكز قيادية حققن فيها بعضاً من الطموحات، وكانوا جنباً لجنب وشريك تنموي فعال ومثال على ذلك في الصحة والتعليم التي كانت وما زالت من أكبر حقول الإنتاج المبنى والمعرفي والتنموي على مدار سنين طويلة.

وقد تناولت العديد من الأبحاث والدراسات دور النساء في المراكز القيادية وتم من خلالها بحث مؤشرات وواقع أبدعن فيه بكل اقتدار وفي المقابل كان للرجل نصيب وافر وموازي له. ومع تزايد حجم الآمال والتطلعات، والنقلة النوعية التي شهدتها المجتمع مع رؤية 2030 وبرامج التحول الوطني، أصبح التنوع القيادي بين الجنسين مطلب عصري حتى أصبح النساء في مستوى متقدم ومواكب للعصر الرقمي والذي يتطلب تشاركية أعلى وهو ما تحقق بشكل متميز لهن مما جعلهن مُطالبات باتخاذ بعض القرارات، وأيضاً المساهمة في صناعة قرارات أخرى من خلال دخولهن في المجالس واللجان، كما أن المشاركة الفاعلة المؤثرة بحد ذاتها موضوع جدير أن يتم تسلط الضوء عليه حتى نستكشف واقع هذا التمكين الذي تتشارك فيه النساء مع الرجال في صنع القرارات، وهذا مما يحقق أهداف وغايات لا حصر لها.

وفي إطار أهداف التنمية في المملكة العربية السعودية؛ جاءت «رؤية المملكة 2030» تحقيقاً لمتطلبات التنمية الاقتصادية في البلاد التي جعلت اندماج المرأة عامل حتمي وضروري داخل المجتمع السعودي في شتى المجالات، وعندما ننظر لقضية التمكين الإداري بمفهومها العميق قد ننسى قضية التنوع القيادي وثماره وما يحققه من فوائد على المدى البعيد سواء في القطاع الحكومي أو الخاص.

ويرى الباحثون أنّ تمكين القيادات النسائية في المملكة العربية السعودية في الأجهزة الحكومية يُعدّ من القضايا المتسارعة والهامة. وقد انتقلنا من مرحلة التمكين في الأدوار التقليدية للقيادات النسائية في مجالات كالتعليم والصحة إلى التوسع في قطاعات أخرى، وهذا ما جعل درجة التمكين ومستوياته تتطلب مزيد من المرونة. فلقد أصبح تمكين القيادات النسائية في القطاعات المختلفة مهمّاً، وهو ما يشكل نسيج متنوع من القيادة والفكر الإداري في صنع القرار وتنوع الأساليب وتحسينها بمشاركة في ذلك مع الرجل. وباعتبار تمكين كلاً من الرجال والنساء كأولوية للمجتمعات المتحضرة، أدركت المنظمات في السعودية بشكل عام والحكومية على وجه الخصوص بأهمية انخراط ومشاركة المرأة في العمل، إيماناً بدورها القيادي وضرورة تمكينها في هذه الأدوار بما ينسجم مع الأهداف والاستراتيجية الوطنية.

وفي هذا السياق، وإيماناً من قادة المملكة العربية السعودية بدور مشاركة وتمكين المرأة، نرى تسارع وتطور في كل المجالات الحياتية وخاصة ما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي لدعم دور المرأة، إذ أن تمكين المرأة وزيادة مشاركة القيادات النسائية في العملية الاقتصادية كانت من أهم أهداف رؤية 2030 للارتباط الوثيق بين تعزيز إسهامات النساء في البناء المجتمعي وبين التطور الاقتصادي (السورور، 2021).

بالإضافة إلى أن التنوع في صانعي السياسات وامتخذي القرارات مما يساهم في خلق نقلة نوعية لها غايات وأهداف كثيرة. وأن تحقيق هذه الغايات والأهداف يتطلب العديد من الإجراءات والسياسات التي تمكن من تحقيق تصور واضح نحو الهدف، وهذا ما يجعل تمكين القيادات النسائية في العصر الرقمي وما قبله هو حقيقة وواقع يدعونا للغوص في فهم الحاجات التي تتحقق من واقع التمكين بكل أبعاده في صناعة واتخاذ القرار على مستوى الدولة والإدارة في كل اتجاه.

حيث أشارت دراسة المصري (2016) إلى أن مفهوم القيادة لطالما ارتبط بمفهوم الذكورية إلا أن مفهوم الأنوثة فرض نفسه في هذا المجال، فقد حصل تطور جذري في النظرة إلى المرأة ودورها ضمن الإطار الاجتماعي والاقتصادي الأوسع وتحديداً خلال العقود القليلة الأخيرة. حيث تمكن العديد من النساء شق مسار جديد عززن من خلاله دورهن ونجاحهن من خلال زيادة مشاركتهن في مختلف القطاعات، وخاصة في تقلدهن المناصب القيادية وتعزيز أدوراهن في مواقع اتخاذ القرار. وقد اثبتت النساء قدرات فائقة في أداء الوظائف العليا، وأكد على ذلك دراسة كل من العليين والزهراني (2016) إذ بيّنا أن القيادات النسائية في مؤسسات التعليم العالي تضطلع شأنها شأن القيادات في المؤسسات الأخرى لتمثل أساساً في توظيف الطاقات البشرية التوظيف الأمثل. حيث تشكل الطاقات البشرية في الجامعة نظاماً اجتماعياً يتفاعل فيه بعضهن مع بعض من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف، وهذه المسؤوليات فرضت على القيادات النسائية ضرورة التغيير في ممارستهن من الأساليب الإدارية التقليدية إلى ممارسة أساليب إدارية حديثة تمكنهن من كسر الحواجز بينهن وبين المؤسسات وتحقيق التفاعل الإيجابي في بيئة العمل.

ويرى المنقاش (2017) أن إيجاد وتعيين قيادات نسائية سعودية في المناصب القيادية يشكل تحدياً تعاني منه معظم المنظمات السعودية، ليس فقط بسبب قلة توافر القيادات النسائية المتميزة، إنما في المحافظة على استمراريتهن في شغل تلك المناصب (المنقاش، 2017). كما يعود ذلك لعدة أسباب أهمها وجود تحديات عديدة تواجه القيادات النسائية في تلك المنظمات في المملكة العربية السعودية؛ نظراً لوجود قصور في الصلاحيات الممنوحة للقيادات النسائية المسؤولة. وبالرغم من أهمية تمكين القيادات النسائية في المنظمات لتحقيق أهدافها بما يتناسب مع متطلبات العصر الحالي الذي يفرض عليها النهوض بكل عناصرها للوصول على ركب الأمم المتقدمة، إلا أن كثير من الدراسات أثبتت وجود تدني في مستوى تمكين القيادات النسائية في الجامعات السعودية، ومنها دراسة الشعلان وكعكي (2013) التي أشارت إلى وجود خلل في آليات دعم التمكين لتحقيق جودة الأداء. وأيضاً دراسة البلوي واحمد (2016) التي أشارت إلى وجود قصور في الصلاحيات الممنوحة للقيادات النسائية في الجامعات السعودية ومنها جامعة تبوك، والتي أوصت بضرورة العمل على وضع نظام إداري بالجامعات يتميز بالمرونة، بحيث يسمح بتمكين القيادات الإدارية النسائية التابعة لها، وتوفير مناخ تنظيمي داعم لتمكين القيادات الإدارية النسائية في الجامعات. وكما أكدت دراسة المطيري والجارودي (2016) على أن درجة توفر عناصر التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في كلية التربية بجامعة الملك سعود جاءت بدرجة متوسطة.

وعند الإشارة إلى قضايا التمكين والتنوع الإداري والقيادي والاجتماعي تتنوع عندها مختلف الأفكار والتوجهات الإدارية والفلسفية وتصبح بينات العمل زاخرة بعقول مختلفة لمصلحة وغاية واحدة وهو تحقيق الهدف المشترك لنجاح أي منظومة، ولتحسين الأدوات وطرق الوصول إليه نحتاج فيه إلى صنع القرارات واتخاذها بفكر مختلف مع عالم ثوري وعصري سابق فيه لاستغلال أمثل للموارد البشرية والنسائية على وجه التعزيز نحو مستقبل الأكثر تسارعاً من الناحية التقنية والعلمية والعملية وهو ما يؤكد موضوع الدراسة، ومن خلاله تتجلى بوضوح مشكلة الدراسة؛ والتي يمكن صياغتها وتحديدها في التساؤل الرئيس التالي:

ما هو واقع التمكين الإداري للقيادات النسائية في المشاركة في صنع القرار في الهيئات الحكومية؟

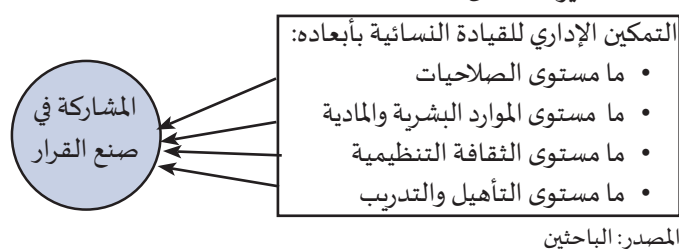
أهداف الدراسة

أهداف الدراسة فيما يلي:

- التعرف على واقع التمكين الإداري للقيادات النسائية في المشاركة في صنع القرار لعينة من موظفي الهيئات الحكومية.
- معرفة البيئة الداعمة وتقديم التوصيات التي تساعد في واقع تمكينهن ومشاركتهن في صنع القرار.

نموذج وتصميم الدراسة:

المتغير المستقل:



فرضيات الدراسة

من خلال اطلاع الباحثون على مُشكلة الدراسة؛ تتمثل الفرضية الرئيسية للدراسة في التالي:

من المتوقع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري للقيادات النسائية بأبعاده الأربعة: الصلاحيات، والموارد البشرية والمادية، والثقافة التنظيمية، والتأهيل والتدريب في المشاركة في صنع القرار.

أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة لما تشكله من إثراء لحقل الإدارة العامة وذلك لأن صناعة واتخاذ القرار وتحسين ممارسته هو جوهر العملية الإدارية، ولأن العنصر النسائي شريك على الدوام مع الرجل في القرار وبلورته في كل مناحي الحياة سواء العملية أو الأسرية أو غيرها؛ ولذا فإن من الأهمية بمكان أن نحدد بشكل دقيق أثر ذلك خصوصاً أن القيادة النسائية وأثر تمكينها موضوع لا زال مثار بحث على مستوى عمل المرأة بشكل عام وعلى وجه الخصوص بمستوى ودرجات الرتب المهنية العليا للمرأة وأعلاها المستوى القيادي، ويرتبط ذلك طردياً بلا شك بكل ما يُعنى بصناعة القرار وتحسين أدوات الممارسة فيه مما يحسن من جودة صنع القرار ومع ما يمكن أن تشكل هذه الدراسة إضافة للمهتمين ولزيادة إثراء أدبيات هذا الحقل بما يحقق هدف الدراسة بكل جوانبها وهي على شقين:

أولاً - الأهمية النظرية:

- المساهمة في الإثراء المعرفي والتركيز على جانب التمكين للقيادات النسائية بما يدعم ذلك ويُنميهِ، لذا فإن دراسة الأمر نظرياً يخدم الدراسين والباحثين في حقل الإدارة العامة، ويضيف لما سبق من أبحاث ونعتقد أن هذا الموضوع نظرياً يحتاج لمزيد من الدراسات التي تشبعه لما فيه من أبعاد مختلفة.
- تأصيل القيادة النسائية في ظل التنوع القيادي المتعدد مع التحولات المعاصرة وما تتطلبه كل مرحلة، وتوضيح دور النظريات القيادية المتنوعة في صنع القرار.

ثانياً - الأهمية التطبيقية:

- معرفة واقع التمكين الإداري لفئة القيادات النسائية في المشاركة في صناعة القرار على الواقع المهني وتعزيز هذا الدور بشكل إيجابي.
- إن التمكين الإداري والقيادي للمرأة هو نهضة في جوانب عديدة للمجتمع، لذلك دراسة هذا الجانب ميدانياً مهم.
- التمكين وصناعة القرارات دورٌ تشاركي في بناء مجتمع مترابط يعتمد على مشاركة القرارات والسياسات والاستراتيجيات التي يتم قياسها من جانب المرأة والرجل داخل مصنع القرار وهي تعكس واقع أي تطور وتسييل الضوء على جوانبه بحد ذاته مهم.

مصطلحات الدراسة

التمكين (Empowerment)

عرّفه تقرير البنك الدولي بأنه «توسيع قدرات وإمكانات الأفراد في المشاركة والتأثير والتحكم والتعامل مع الشركات التي تتحكم في حياتهم، إضافة إلى إمكانية محاسبة هذه الشركات» (هارفارد بزنس ريفيو، 2022).

لغوياً: «يعني التمكين التقوية أو التعزيز، ويعد التمكين عملية منح القوة والسلطة سواء إلى الأفراد أو الشركات. في المجال الإداري، يقوم التمكين على منح الموظفين السلطة وفرص المشاركة في صناعة القرارات، ما يساهم في تعزيز دورهم وفعاليتهم في الشركة، كما يؤدي تمكين الموظف إلى حصوله على الاستقلالية في بيئة عمله، وتطوير أدائه لتحقيق الأهداف المنشودة...» (هارفارد بزنس ريفيو، 2022).

اصطلاحاً: هو عملية إعطاء المديرين سلطة أوسع وممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية واستخدام مقدراتهم من خال التشجيع على استخدام القرار (الزعي، الهزيمة، 2019: 81).

كما يُعرف التمكين الإداري بأنه: «استراتيجية تنظيمية ومهارية؛ تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات، والمسؤوليات والحرية في أدائهم للعمل دون تدخل من الإدارة وتوفير الموارد، وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا ومسلكيًا (الحسن، 2019: 513).

وقد ذكر لفظ التمكين في الكتاب العزيز في قوله تعالى ﴿وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَىٰ لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا وَمَنْ كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ﴾ [سورة النور: 155]، فالآية تؤكد وعد الله بالاستخلاص والتمكين وَلَيُمَكِّنَنَّ وهو النصر والتأييد لكل الذين آمنوا وعملوا الصالحات والاستخلاص والتمكين يكون وفقًا لما أَرَادَهُ اللهُ وهذا لا يكون إلا بالالتزام بمنهجه وسُنَّةِ نبيه صلى الله عليه وسلم. فلفظ التمكين جاء في القرآن بالمعنى الحسي المعروف مثل التمكين من الأرض والسيطرة عليها مثل قوله تعالى ﴿وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ﴾ [سورة الأعراف: آية 10].

ويعرفه الباحثون إجرائيًا بأنه: منح المنظمة أو الإدارة العليا؛ الصلاحيات المناسبة للقيادات النسائية لممارسة أعمالهن بكفاءة وفاعلية، وتُقاس بالدرجة الكلية التي ستسجلها المستجيبات على فقرات أداة الدراسة المعدة من قبل الباحثين.

صنع القرار

هو مجموعة من الإجراءات والأنشطة التي يقوم بها الإنسان وهذه الإجراءات تشمل جميع وتحليل المعلومات ودراسة البيئة والظروف المحيطة والتوقعات المستقبلية والنتائج المتوقعة، وبناء على نتائج هذه الدراسات والتحليلات يتم وضع مجموعة من خطط العمل التي تهدف لتحقيق عدة أهداف هذه العملية يُطلق عليها القرار الإداري وهو عملية ذهنية ديناميكية لتفاعلات الإنسان وصاحب السلطة أو القرار وهي ما تشكل ظروف عديدة نستخلص منها الوصول لاتخاذ قرار ما في وقت أو على مدار الوقت وتختلف القرارات من حيث النوع والكم والهدف والأهمية والسرعة والدقة والجودة والوقت والمرحلة والاستراتيجية وخصائص عديدة رئيسية ومتفرعة حول هذا المفهوم العميق والخ ... وهنا فقط نشير للمصطلح وتعدد أغراضه مع تركيزنا على الأساس فيه وهو صناعة القرار دون الإسهاب في تفاصيل المفردة والمصطلح وأبعادها.

كما تُعرف المشاركة في صنع القرار بأنه: دعوة المدير لمؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة المشكلات الإدارية التي تواجههم وتحليلها وتفسيرها؛ بغرض الوصول إلى أحسن الحلول الممكنة لها؛ مما يوفر الثقة لديهم والتعاون الفاعل لمشاركتهم في وضع الحلول المناسبة (كنعان، 2003: 27).

وتعرف بأنها: «إشراك الأفراد والجماعات في نشاطات نفسية واجتماعية في صياغة القرارات وصناعتها تحفيزاً وتشجيعاً للعاملين وتحقيقاً لأهداف المنظمة» (الراشدة، 2007: 48).

ويعرفها الباحثون إجرائيًا بأنها: إتاحة الفرصة للقيادات النسائية في الهيئات الحكومية بمشاركة آرائهن، وأفكارهن، واقتراحاتهن في مشكلة إدارية ما، والتعاون في صناعة الحلول الملائمة لها، وتُقاس بالدرجة الكلية التي ستسجلها المستجيبات على فقرات أداة الدراسة المعدة لذلك من قبل الباحثين.

التمكين الإداري للقيادات النسائية

لقد ظهر مفهوم التمكين في نهاية الثمانينيات، ولاقى رواجاً في التسعينيات نتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المؤسسات التربوية، وقد تبلور المفهوم نتيجةً للتطور في الفكر الإداري الحديث نتيجة التحول من التحكم والأوامر إلى ما يُسمى الآن (Powered Organization)، مما يترتب عليه من تغيير السلم التنظيمي متعدد المستويات إلى تنظيم قليل المستويات (لزهر، 2022) في بيئة المؤسسة وتحولات في المفاهيم الإدارية، وميلها نحو التمييز وتحقيق الميزة التنافسية.

أولاً - حول مفهوم تمكين المرأة

يعرف التمكين بأنه: «العملية التي تساعد الأفراد لاكتساب واستخدام القوة التي يحتاجونها لاتخاذ القرار الذي يؤثر عليهم وعلى العمل؛ فالمسؤول الذي يقوم بإشراك الموظفين في تقرير كيفية تحقيق أهداف المنظمة يمنحهم القدرة على

إدراك المعاني والمنافسة والتقرير الشخصي، وهذا يؤدي إلى شعورهم بقناعة ورضا أكبر في أداء أعمالهم ويجنبهم الإحباط والتوتر النفسي» (الدوري وصالح، 2016).

وتمكين المرأة هو: «إعطاء المزيد من القوة والتحكم للمرأة وإمكانية التعبير والسماع لها، والمقدرة على التعريف والابتكار من منظور المرأة، والمقدرة على الاختيارات الاجتماعية المؤثرة والتأثير في كل القرارات» (العزام، 2021: 345). وتعريف منظمة الأمم المتحدة تمكين المرأة على أنه إعطاؤها القدرة والفرصة للوصول إلى مكانة مرموقة في المجتمع والمشاركة بفاعلية في تطوير المجتمع والاقتصاد والسياسة وغيرها من المجالات (UN, 2021).

ثانيًا - أهمية تمكين المرأة

يُعد تمكين المرأة هامًا بما له من تأثير إيجابي على التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وتعزيز التوازن بين الجنسين. ويسهم تمكين المرأة اقتصاديًا وتعليميًا وإداريًا في تحسين مستوى الحياة المستقبلية، وينعكس بشكل إيجابي على دخل الأسرة والحياة الأسرية والمجتمع، إذ أنّ مشاركة المرأة في سوق العمل وتمكينها وتحسين أوضاعها الاقتصادية ومستواها التعليمي ضرورة لتحقيق أهداف التنمية بجوانبها المختلفة (الصرايرة، 2019). كما أن تمكين المرأة يعزز القدرة على التخطيط والتنمية المستدامة من خلال الإسهام في نصف المجتمع وقد نصف أن الاقتصاد كان نصف معطل، وأضف لذلك باقي النواحي السياسية، والحياة الاجتماعية، والثقافية وربما بدرجات متفاوتة ومختلفة في التأثير بخلاف الاقتصاد الذي ممكن نحكم في جوانبه بدرجة تأثير ترتفع عن غيرها.

كما يشير الباحثون هنا بأن عملية ومفهوم تمكين المرأة ليس بمعزل عن تمكينها القيادي فهي عمليات تراكمية ذات سلاسل زمنية متفاوتة بين مجتمع وآخر ويعتمد في ذلك على المجتمع وثقافته وسرعة استجابته للمتغيرات أو الواقع الذي يواكب إحداث تطوير أو ما يدعم ذلك،

ثالثًا - العوامل المؤثرة على تمكين المرأة

يُعدّ التمكين من أكثر الاستراتيجيات المستخدمة حاليًا في مجالات الاهتمام بالمرأة، فهو يُلبّي احتياجات فئات نسائية محددة. لذلك يُعرف التمكين بأنه العملية التي بواسطتها تُصبح النساء قادرات على التعرف على أوضاعهن، بحيث يتمكن من اكتساب المهارة والخبرة، ويطوّرن قدراتهنّ بالاعتماد على الذات (قنديل، 2007)؛ حيث يساعد التمكين حصول الأفراد بما فيهم النساء على القوة، وهذا يتم من خلال اكتساب المعلومات الخاصة بهنّ والبيئة التي يُعيشون فيها، ومن خلال الاطلاع نحو العمل مع الأفراد من أجل إحداث التغيير المطلوب في المجتمع. ويعتبر التمكين عملية تفاعلية ناتجة عن تفاعل خبرات الأفراد، وينتج عنها التغيير الاجتماعي الضروري لإحداث التغيير من خلال المؤسسات ذات التأثير في حياتهم ومجتمعاتهم؛ مما يتطلب زيادة وعي المرأة بقدراتها، وحثها على تطويرها للتحاق بعملية التنمية فتجعل المرأة قادرة على المشاركة الفاعلة في صنع التنمية البشرية والاستفادة من نتائجها، وهو محور التنمية وجوهرها وليس فقط أدائها (الميزر، 2017).

رابعًا - تمكين المرأة في ضوء رؤية 2030

عزّزت المملكة العربية السعودية مكانة المرأة في التنمية عن طريق تطوير استثمار طاقاتها لتفعيل دورها على الصعيدين المحلي والعالمي في ضوء رؤية المملكة 2030 التي ركّزت على ضمان تمكين المرأة في التنمية المجتمعية والاقتصادية، وإبرازها كعنصر فاعل ومؤثر على كافة المجالات. إذ تمّ تخصيص هدف استراتيجي مستقل في الرؤية لزيادة مشاركة المرأة في سوق العمل، وكفلت حقوقها في مجال الصحة، والتعليم، والحماية، والتوظيف، وتوفير مستوى معيشي لائق؛ لتحقيق أهداف التنمية المستدامة وغاياتها، وانعكس ذلك على تعيين عدد من الكوادر النسائية في مناصب قيادية في القطاعات الحكومية والخاصة، وزيادة مشاركة المرأة في سوق العمل من (12%) في عام 2009 إلى (18%) في عام 2017 (الأمم المتحدة، 2018).

خامسًا - القيادة النسائية الإدارية

أولى الكتاب في كتاباتهم الصحفية المنتشرة اهتمامًا مستمرًا بموضوع الجنس (من حيث الذكورة والأنوثة) والقيادة متحدثين عن فروقات مطلقة وذات دلالة بين النساء والرجال (Book, 2000; Bowman, Worthy, Creyser, 1965).

وتحولت هذه الاختلافات من النظر إلى المرأة على أنها أقل مكانة وأدنى شأنًا من الرجل (حيث ادعى البعض، على سبيل المثال: أن النساء ينقصهن المهارات والسمات اللازمة للنجاح والتفوق الإداري (Hennig & Jardin, 1977) إلى النظرة الأكثر شيوعاً إليهن، التي تشيد بتفوق المرأة في المناصب القيادية (Book, 2000; Helgesen, 1990). ولكن لعدة أسباب منها العقبات المنهجية وهيمنة الباحثين الذكور ممن لا يكتثرون لهذا الأمر، وكذلك الادعاء على المستوى الأكاديمي بتحقيق المساواة بين الجنسين، فقد تجاهل الباحثون الأكاديميون القضايا المتعلقة بنوع الجنس والقيادة حتى سبعينيات القرن العشرين (Chemers, 1997). ومن ناحية أخرى، فإن العدد المتزايد من النساء اللواتي يشغلن مناصب قيادية وأكاديمية، والذي جاء نتيجة لبعض التغيرات الدراماتيكية التي طرأت على المجتمع الأمريكي، كان السبب وراء الاهتمام العلمي القوي بدراسة القيادات النسائية في الوقت الحالي. (Peter, 2013: 403)

سادساً - التنوع القيادي الاجتماعي

إن موضوع التنوع بحد ذاته لم يكن ترف أو مزيد من الظواهر في المجتمعات باختلاف حاجاتها وتطلعاتها، بل هو يعزز لكثير من النواحي التنظيمية والإجرائية ومع عصر نحتاج فيه لمزيد الخبرات المتنوعة والحوكمة والضوابط ذات الرقابة الذاتية وغيرها مما يحدث أثر وانسجام في هيكلي للأعمال أو المنظمات وغيرها، هذا التنوع أو ما يطلق عليه في أحيان كثيرة توازن بين جنسين وخلافه هو لا يزال محطة خلافية لا طائل منها، وتقديم الحلول والممارسات الصحيحة هو أفضل خطوة لمستقبل أفضل ومتسارع.

سابعاً - التمكين الإداري

يحقق التمكين الإداري العديد من الفوائد على المستوى التنظيمي مثل: استخدام طرق عمل ذاتية الإدارة؛ مما ينتج عنه عدم الاعتماد على الهيكل الهرمي، وزيادة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وكفاءة استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة، وتقليل الهدر، والمحافظة على الخبرات والكفاءات الموجودة، وتشجيع التعليم والتدريب، وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رفع مستوى الإنتاجية، وانخفاض معدل دوران العمل، وتحسين جودة السلع والخدمات، وتحقيق الميزة التنافسية. كما أنه يحقق العديد من الفوائد على المستوى الفردي: تنمية الشعور بالمسؤولية، وزيادة الرضا الوظيفي، وزيادة الدافعية والولاء لدى العاملين (مخدوم، 2020: 107).

وتبرز أهمية التمكين الإداري من خلال الآتي (الرشيد، 2020: 90):

- يؤدي إلى تقليل كادر المنظمة الذين يشاركون في مهامهم اليومية بأقل عدد من المديرين.
- يُعد عاملاً مهماً ومفتاحاً أساسياً لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة.
- هو فرصة لتطوير مهارات الموظفين؛ لأنهم لا يريدون فقط إشباع حاجاتهم بمجرد أن يكون لهم وظائف؛ بل تمتد حاجاتهم إلى ما بعد ذلك بكثير، ومثال ذلك العمل في بيئة مناسبة.
- يعد طريقة جديدة لتغيير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيداً من أي وقت مضى، وأنه يجعل المنظمات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف لغرض المنافسة.
- يُعطي الفرد مزيداً من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسؤول عنه.
- يساهم في زيادة إنتاجية المنظمة؛ لأنه يساهم في تطوير وقابلية الموظفين وزيادة تمسكهم بالمنظمة؛ وذلك لكونه ضرورياً لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة.

متطلبات تطبيق التمكين الإداري

إن التمكين ليس مجرد فكرة أو مفهوم إداري حديث تسعى لتطبيقه مجرد مواكبة العصر، ولكنه نموذج ونمط إداري يحتاج لمتطلبات معينة تتمثل في (البغدادي والحدراوي، 2013: 146-147):

- 1- الثقة الإدارية: أساس عملية التمكين هو الثقة، ثقة الإدارة العليا بالقيادات، وثقة الإدارة بالعاملين، والمديرين في رؤوسهم، وثقة العاملين بزملائهم ورؤسائهم وإدارتهم، ويقصد بالثقة بتوقع شخص أو مجموعة من الأشخاص أن معلومات شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص هي معلومات صادقة، ويمكن الاعتماد عليها.

- 2- **الدعم الاجتماعي:** حتى يشعر المدراء والموظفون بالتمكين الفعلي من قبل الإدارة التابعين لها، فلا بد أن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة، وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه.
 - 3- **الدعم الإداري:** لا بد أن توفر الإدارة لمسؤوليها الدعم المعنوي أولاً ثم الدعم العملي من خلال تذليل المعوقات الإدارية التي تواجههم عند التمكين.
 - 4- **الوعي الاستراتيجي:** يمكن للمنظمة أن تحقق درجة تطبيق عالية من التمكين؛ إذا أدرك القيادات والمدراء والرؤساء والموظفون أهداف ورؤية واستراتيجية المنظمة المستقبلية، مما يمكنهم من اتخاذ القرارات ذاتياً دون انتظار للأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا.
 - 5- **فرق العمل:** يتطلب التمكين إتاحة المعلومات للمنسوبين عن وظائفهم وعن المنظمة ككل، وكذلك تسهيل الاتصال عبر أنحاء المنظمة للمساعدة على تبادل المعلومات بين المنسوبين.
 - 6- **التدريب والتأهيل:** يتطلب التمكين تغيير ثقافة وقدرات جميع المنسوبين من رؤساء ومرؤوسين لتحويل حالة الاعتمادية السائدة إلى حالة من الاستقلالية، ويتطلب ذلك إعادة تأهيل وتدريب مستمر لهم لإكسابهم المهارات والأدوات اللازمة لقيامهم بأعمالهم.
 - 7- **التشجيع وتحمل المسؤولية:** يعتمد التمكين على فكرة تحمل كل قائد أو موظف المسؤولية الكاملة عن قدراته ونتائجها، مما يتطلب من المنظمة توجيه دوافعهم نحو تحقيق أهدافها بإيجاد نظام حوافز فعال.
- ولقد اختلف الباحثون حول خطوات التمكين، واتفق بعضهم على أن يتم وفق مراحل متعددة وخطوات متسلسلة، وهناك عدة خطوات لتنفيذ عملية التمكين؛ تتمثل فيما يلي:
- **الخطوة الأولى:** تحديد أسباب الحاجة للتغيير والتحول إلى التمكين؛ ويجب فيها أن تقرر إدارة التعليم لماذا تريد تطبيق برنامج لتمكين القيادات النسائية، وتكشف الأسباب التي دفعتها لإقرار أسلوب التمكين، وتشرح ذلك للقيادات النسائية؛ للتأكد من الوضوح، وعدم وجود نسبة من الغموض لديهن، وإطلاعهن على ما هو متوقع، وتحديد المسؤوليات التي سيكلفن بها بشكل دقيق (الصلال، 2022: 449).
 - **الخطوة الثانية:** التغيير في سلوك الإدارة والقيادات العليا؛
أهم الخطوات الجوهرية نحو التمكين؛ تغيير الأدوار التقليدية، وتغيير سلوكيات وأساليب الإدارة والقيادات العليا بالتنازل عن بعض السلطات للقيادات النسائية، وهذا ما لا يرغب به بعض القادة، خاصة من أمضوا العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة، والتحول إلى دور المسهل والمدرب للقيادات النسائية، والتأكد من قدرتهن على الوصول إلى المصادر المطلوبة؛ لاتخاذ القرارات وتسهيل وصولهن إلى الموارد، وليس فقط الحصول على السلطة (اليامي، 2015: 30).
 - **الخطوة الثالثة:** تحديد القرارات التي يشارك فيها القيادات النسائية؛ أفضل الوسائل في تعرف القيادات النسائية على متطلبات التغيير في سلوكهن؛ تحديد نوع القرارات التي ستترك لهن، وطبيعة القرارات التي يشاركنها مع الإدارة العليا بشكل تدريجي، وتحديد نوعية القرارات اليومية التي يمكن أن يشاركن فيها بشكل مباشر (العتيبي، 2005: 108).
 - **الخطوة الرابعة:** تكوين فرق العمل؛ عندما تشارك القيادات النسائية مع بقية القيادات بشكل جماعي؛ فإن ذلك يتيح لهن تبادل الخبرات وتدفق المعلومات بكل شفافية ووضوح، ويضفي نوعاً من الشمولية في التفكير، ويُعزز من مبدأ الثقة بين قيادات إدارة التعليم؛ مما يساهم في نجاح الفريق، وهو نجاح الإدارة ككل (سفيان وآخرون، 2017).
 - **الخطوة الخامسة:** المشاركة في المعلومات؛ وهي الأهم في خطوات بناء التمكين؛ توفر المعلومات وإتاحتها بكل شفافية، ولكي تتمكن القيادات النسائية من اتخاذ القرارات الصحيحة؛ فلا بد من توافر المعلومات، وإتاحة الفرصة في الوصول إليها بشكل مباشر (الضامن، 2015: 288).
 - **الخطوة السادسة:** اختيار القيادات النسائية المناسبة؛ لا بد من وضع معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار القيادات النسائية في الإدارة المعنية؛ إذ يجب على الإدارة العليا اختيار من يمتلك قدرات ومهارات تؤهلن للقيادة واتخاذ القرارات (اليامي، 2015: 30).

- **الخطوة السابعة:** توفير التدريب: يُعد التدريب أحد الأبعاد الأساسية لتمكين القيادات النسائية، ويجب على إدارة المنظمة توفير برامج ومواد تدريبية في مجال حل المشاكل، والاتصال، وإدارة الصراع، والعمل مع فرق العمل، والتحفيز؛ لرفع مستوى القيادات النسائية الفني والمهاري (الصلال، 2022: 449).
- **الخطوة الثامنة:** الاتصال لتوصيل التوقعات: يجب أن يُوضح للقيادات النسائية ما المقصود بالتمكين، وما علاقته بما يكلفن به من مهام، ويمكن الاستعانة بخطة العمل للإدارة بوصفها وسيلة لتوصيل ما تتوقعه الإدارة من القيادات النسائية؛ وذلك عن طريق الخطة السنوية التي تُحدّد من إدارة المنظمة (العتيبي، 2005: 109).

مقومات ومعوقات التمكين الإداري:

معظم القيادات في الوقت الحالي تعي أهمية التمكين الإداري للمرأة وتطبيقه من خلال تشجيع مشاركتها في صناعة القرار، وتوفير البيئة والموارد المناسبة لأداء العمل وتوظيف مهاراتها وقدراتها بالشكل المناسب (الحملوي، 2007). إلا أنّ هناك عدد من العوائق التي تحول دون تطبيق ذلك مثل: عدم الاستعداد لتحمل المزيد من المهام والمسؤوليات، مقاومة التغيير، شح الموارد المادية والبشرية، عدم توفر بيئة العمل المناسبة في إتمام المهام الإدارية، محدودية نظم تقويم أداء العاملين، التأكيد على اتباع الأنظمة بحذافيرها، ضعف معايير اختيار الكوادر المؤهلة، عدم تبني أسلوب فرق العمل، المركزية، عدم وجود ثقة في قدرة المرأة على تحمل ضغوط العمل، ومحدودية البرامج التدريبية لتطوير المرأة القيادية (البلوي، 2016).

مما سبق، يتبين أنّ تطبيق مفهوم التمكين عملية معقدة يحتاج نجاح تطبيقها إلى التغلب على العديد من المعوقات الإدارية والتنظيمية، والتي تحتاج قناعة الإدارة العليا للمنظمة بأهمية التمكين وتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة التي تشجع على ذلك (الخطيب، 2013).

تحديات تطوير القيادات:

في ظلّ تنوع وتعدد تحديات العمل في العصر الراهن، يصبح من الصعوبة تحقيق التطوير المستهدف للقيادات إلا من خلال التعلم والتدريب المتجذر والاتصال الفعال الذي يمثل أحد أبعاد التمكين الإداري (العصيمي، 2017)؛ وبالتالي فإنّ برامج تطوير القيادات تتجاوز مجرد التدريب التقليدي والمحاضرات النظرية وورش العمل الدورية لتكون برنامج شامل يركز على التحديات الاستراتيجية للمنظمة، ومن ثم تحديد المهارات المطلوبة للقادة واختيار الأفراد المحتملين لممارسة أدوار قيادية بفعالية ومساعدتهم على التعلم من خلال الخبرة العملية (Conger and Riggio, 2012)؛ والتي يمكن تحصيلها من خلال التمكين الإداري عبر إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أدائهم لأعمالهم بدون تدخل مباشر وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مستقبلاً.

المشاركة في صنع القرار

إنّ رؤية 2030 تقدّم الكثير للمرأة السعودية العاملة في المناصب القيادية التي تمكّنها من مشاركة حقيقية وفاعلة من أجل تطوير الوطن. إلا أنّ تمكين المرأة في اتخاذ القرارات مازال يعاني من بعض التحديات التي تعتبر عائقاً في تحقيق مستوى التمكين اللازم لأداء مهامها (العزام، 2021: 335).

مفهوم صنع القرار

القرار لغةً يعني: هو أمر يصدر عن صاحب السلطة، أما اصطلاحاً فقد تم تعريفه بأنه: «عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية، أو رد فعل مباشر» (الشريدة، وعليوة، 2021: 24). كما يُعرف القرار بأنه: «حكمٌ أو خيار بين اثنين أو أكثر من الخيارات أو البدائل، وينشأ القرار من عدد غير محدود من المواقف؛ من أجل حل المشكلة أو تنفيذ وإنجاز عمل» (جدوالي، 2014: 139).

المشاركة في صناعة القرار

وهي أن يسهم الجميع في صناعة القرار وتحمل المسؤولية، أي أن يطرح القرار ويوافق عليه الجميع، وبفضل المشاركة فالقيادة الديمقراطية يمكن أن ينشأ المناخ النفسي والموقف الملائم الذي يحفز المرؤوسين على بذل أقصى جهدهم لتحقيق

أعلى مستوى للإنتاج، كما يُمكن التوفيق بين مصالح ورغبات المرؤوسين ومصالح التنظيم من خلال توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسون، وأن إمكانية تحقيق ذلك لا تتأتى إلا عن طريق المشاركة في صناعة القرار (محمد، 2014: 50).

وعليه يرى الباحثون أنّ القيادة الديموقراطية تعني إشراك العاملين في صناعة القرار، ووضع الخطط والسياسات، وهذه المشاركة تساعد على صناعة قرارات سليمة تُرضي الطرفين (الإدارة - المرؤوسين). وأنّ المشاركة تُضفي على المرؤوسين شعوراً بأهميتهم وكيانهم، فالإدارة تضع آراءهم وأفكارهم موضع الاعتبار، وهذا في حدّ ذاته يولد لديهم شعوراً بالمسؤولية لما فيه صالح العمل.

مراحل صنع القرار

تُعد عملية صنع القرار وسيلة تمارسها الإدارة لحل مشكلة تواجهها، وهي عملية مستمرة ومتتابعة وتمر بعدة مراحل، ومهما اختلفت تلك المراحل أو تعددت إلا أنها متداخلة فيما بينها وأهمها (الشريدة، وعليوة، 2021: 27):

1- مستويات المشاركة في صنع القرارات:

- ذكر كنعان (2011) أن للمشاركة في صنع القرار عدة مستويات تتمثل فيما يلي:
- صنع القرار بشكل فردي وإبلاغ المرؤوسين به: وذلك بأن ينفرد القائد بصنع القرار ثم يقوم بإبلاغ المرؤوسين دون أن يشرح أسباب ذلك القرار أو يقوم بإقناع مرؤوسيه أو استمالتهم لقبوله.
- صنع القرار ثم شرح مبرراته: وفي هذا المستوى ينفرد القائد بصنع القرار ويعلمهم به ويقدم لهم أسباب ومبررات القرار ويعمل على استمالتهم للقبول له، والتخفيف من وقع تفردته بالقرار لكي يخف من حدة مقاومتهم لذلك القرار.
- صنع القرار ثم دعوة المرؤوسين لإجراء حوار حوله: في هذا المستوى يقوم القائد بعد صنع القرار بعقد حوار مع المرؤوسين لتلقي استفساراتهم حول القرار وأثاره، ويرد على أيّ استفسار حول القرار، وزيادة مستوى فهمهم واستيعابهم وإقناعهم بالقرار.
- دعم مشاركة المرؤوسين في تسيير عملية صنع القرار باتجاه قرار محدّد، وذلك من خلال التأثير غير المباشر على آراء المرؤوسين بإخفاء أو تهويل الحقائق المتعلقة بالقرار.
- أن يصنع القائد قراراً مبدئياً ويترك المجال مفتوحاً لتغيير ذلك القرار: وذلك يتم من خلال عرض المشكلة وتقديم البدائل والحل الأكثر ملاءمة من بدائل الحلول المتوفرة وإتاحة الفرصة للمرؤوسين لتقديم آرائهم التي قد تؤدي لتغيير أو تعديل أو اختيار بديل آخر، ويبقى القائد يحتفظ بسلطة الكلمة الأخيرة في الأمر.
- الدعوة لمناقشة الموقف: حيث يستطلع القائد آراء المرؤوسين لحل مشكلة معينة، ويدعوهم لتقديم كافة المقترحات الممكنة لحلها، ثم يتخذ قراره في ضوء تلك المقترحات.
- التنازل عن مسؤولية القرار من القائد إلى المجموعة: ويكون القائد هنا مشاركاً في المناقشات، لكنه يترك مهمة صنع القرار النهائي للمجموعة.
- تفويض الأمر للمرؤوسين: وذلك بأن يقوم القائد بتسليم المجموعة زمام الأمر كاملاً من بدء تحديد المشكلة وتشخيصها إلى تحديد البدائل إلى التوصل إلى قرار.

العوامل المؤثرة في القرار الإداري

هناك عدة عوامل تؤثر في صناعة واتخاذ القرار واتخاذها على مختلف المنظمات، ولكي يكون القائد الإداري مصيباً في قراراته، عليه ألا يكتفي بالمعلومات والبيانات، بل لابدّ له من امتلاك نظرة ثاقبة للأمور، حتى يستطيع التحكم في العوامل المؤثرة في قراره، فأحياناً تكون هذه العوامل كفيلاً بالتسبب في مشكلات معقدة، لذا يتوقع من القادة الإداريين أن يكونوا قادرين على حل المشكلات المستعصية (العلاق، 2010)، ومن أهم العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار وصياغته: العوامل الذاتية المتعلقة بشخص المدير كذكاؤه وقيمه وتربيته، والعوامل المتعلقة بالطبيعة الإنسانية، وكذلك العوامل المتعلقة بالمنظمة والعوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية بشكل عام (الرفايعة، 2019: 15)؛ في حين يراها ديتر (Dietrich، 2010) متمثلة في النواحي الشخصية، والإنسانية، والإدارية، والتنظيمية، والعوامل الشخصية في المجتمع المحلي، والوضع العائلي ممتد القرابة، والنسب، ووسائل الإعلام، ووسائل التواصل الاجتماعي، والروابط الأسرية، والوظائف الرسمية العليا.

منهجية الدراسة

منهج الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج العلمي الأكثر ملائمة لطبيعة الدراسة، حيث يربط الباحثين العلاقات (علاقة التمكين الإداري للقيادات النسائية بمشاركتهن في صنع القرار) من خلال طرح أسئلة.

مجتمع الدراسة

الهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية والبالغ عددها (96 هيئة) وذلك بحسب (المنصة الوطنية الموحدة).

عينة الدراسة

اختيار العينة بطريقة مقصودة مستهدفة وتشمل القيادات النسائية من مديرات الإدارات وما فوق، وهن يمثلن ثلاثة مستويات قيادية (قيادات عليا، وقيادات وسطى، وقيادات واعدة أو حديثة).

ويتم إجراء عينة استطلاعية بسيطة قبل عينة دراسة البحث لقياس ودراسة مدى الاستجابة ولتلافي بعض العوائق في قائمة استقصاء، إن وجد.

أداة الدراسة

استخدم الباحثون قائمة استقصاء (أداة إلكترونية) لجمع البيانات، وقد شمل تصميم قائمة استقصاء على جزأين،

كالتالي:

- الجزء الأول من قائمة الاستقصاء اعتمد على جمع المعلومات الأساسية (المتغيرات الديموغرافية) من العينة، وقد تمثلت بالتالي: (العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة).
- الجزء الثاني اعتمد على محاور المتغير المستقل (التمكين الإداري) وربطها بالمتغير التابع (المشاركة في صنع القرار)، تتمثل المحاور الفرعية للتمكين الإداري في التالي: الصلاحيات، والموارد البشرية والمادية، الثقافة التنظيمية، التأهيل والتدريب.

التعريف الإجرائي للقيادات النسائية

وهن السيدات في المناصب القيادية (مدير إدارة فأعلى) في الهيئات السعودية، واللاتي يتمتعن بصلاحيات الموقع الوظيفي ولديهن استقلالية وقدرة في اتخاذ القرارات بما يتناسب مع معطيات المنصب القيادي.

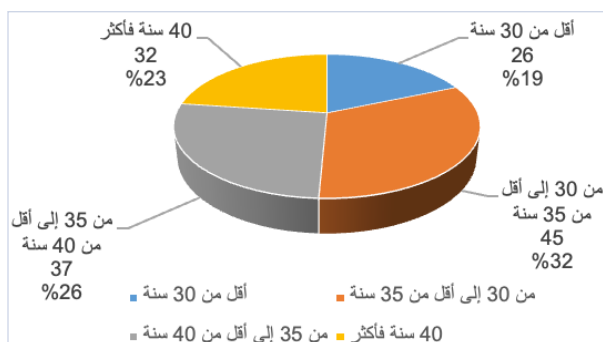
التعريفات الإجرائية لأبعاد التمكين الإداري للقيادات النسائية

- 1- تفويض الصلاحيات: هي عملية تنظيمية تتيح الفرصة للقيادات النسائية في حرية التصرف واتخاذ القرارات التي تتناسب مع الموقع الوظيفي وحل المشكلات وتحمل المسؤوليات عن تلك القرارات.
- 2- التحكم باستخدام الموارد البشرية والمادية: وتعني في هذه الدراسة قدرة القيادات النسائية على الحصول على الموارد المادية والبشرية اللازمة والتحكم في استخدامها ضمن حدود صلاحيات المنصب.
- 3- الثقافة التنظيمية الداعمة: وتعني في هذه الدراسة تلك الممارسات والمعتقدات التي تسود المنظمة حول الدور القيادي للنساء ومدى تأثير الصورة النمطية سلبياً أو إيجابياً على قدرة القيادات النسائية في المشاركة بعملية صنع القرار.
- 4- التدريب والتأهيل: وتعني به في هذه الدراسة هو حصول القيادات النسائية على التدريب والتأهيل اللازمان لتعزيز دورهن القيادي في المشاركة بعملية صنع القرار بالمنظمة.

تحليل البيانات وعرض النتائج

العينة

تكوّنت عينة الدراسة من (140) موظفة في قطاعات حكومية، وتم اختيارهم بالطريقة المقصودة والمستهدفة من خلال بريد إلكتروني وحساباتهم الرسمية عبر لينكدن أو تويتر أو عبر تنسيق الهاتف بالحوال للمشاركة في الدراسة.



شكل رقم (1): الفئة العمرية

1- الخصائص الديموغرافية: أ- الفئة العمرية:

يظهر من شكل (1) أنّ فئة «من 30 إلى أقل من 35 سنة» في متغير العمر: قد حصلت على أكبر عدد من إجابات عينة الدراسة؛ حيث حصلت على «45» عينة من العينة الكلية البالغة «140» عينة، أي بنسبة «32.0%». في حين جاءت فئة «أقل من 30 سنة» بأقل عدد من إجابات عينة الدراسة، والتي حصلت على «26» عينة، أي بنسبة «19%».

ب- المستوى التعليمي:

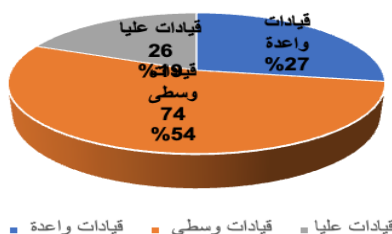
يظهر من شكل (2) أنّ فئة المؤهل «المجستير» في متغير المستوى التعليمي: قد حصلت على أكبر عدد من إجابات عينة الدراسة؛ حيث حصلت على «59» عينة من العينة الكلية البالغة «140» عينة، أي بنسبة «42%». في حين جاءت فئة «دبلوم عالي» بأقل عدد من إجابات عينة الدراسة، والتي حصلت على «5» عينة، أي بنسبة «4%».

ج- فئة الخبرة:

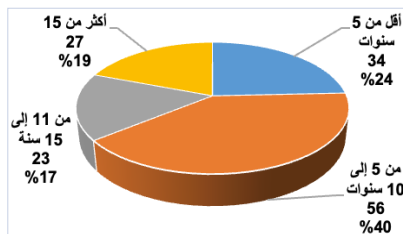
يظهر من شكل (3) أنّ فئة الخبرة «من 5 إلى 10 سنوات» في متغير الخبرة: قد حصل على أكبر عدد من إجابات عينة الدراسة؛ حيث حصل على «56» عينة من العينة الكلية البالغة «140» عينة، أي بنسبة «40%». في حين جاءت فئة «أكثر من 15» بأقل عدد من إجابات عينة الدراسة، والتي حصلت على «27» عينة، أي بنسبة «19%».

د- المستوى القيادي:

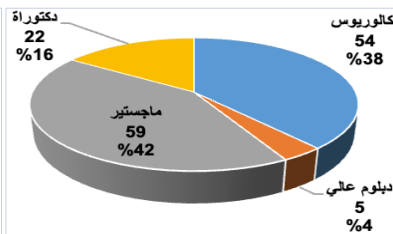
يظهر من شكل رقم (4) أنّ فئة «القيادات الوسطى» في متغير المستوى القيادي: قد حصلت على أكبر عدد من إجابات عينة الدراسة؛ حيث حصل على «74» عينة من العينة الكلية البالغة «140» عينة، أي بنسبة «54%». في حين جاءت فئة «قيادات عليا» بأقل عدد من إجابات عينة الدراسة، والتي حصلت على «26» عينة، أي بنسبة «19.3%».



شكل رقم (4): فئة مستوى القيادة



شكل رقم (3): فئة الخبرة



شكل رقم (2) المستوى التعليمي

2- التحليل العام لأبعاد الدراسة

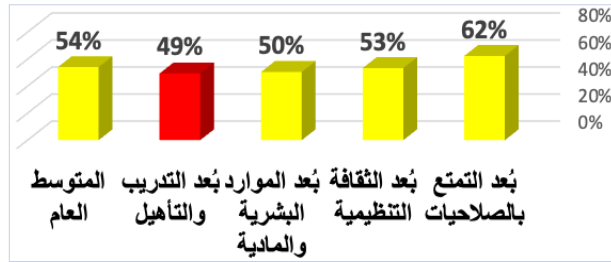
هدفت هذه الدراسة تعرف على أثر التمكين الإداري للقيادات النسائية في تحسين صنع القرار، ولتحقيق ذلك تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاستجابة لكلّ عبارات قائمة استقصاء، ولتحديد درجة الاستجابة تمّ حساب طول الفترة في مقياس ليكرت الخماسي، من خلال حساب المدى بين درجات المقياس؛ أي (5 - 1 = 4)، ثمّ تقسيمها على أكبر قيمة في المقياس؛ أي (4/5 = 0.80)، فيصبح التوزيع كما بالجدول رقم (1).

جدول رقم (1)
درجات استجابة المقياس
المستخدم في الدراسة

درجة الاستجابة	قيمة المتوسط الحسابي
منخفضة جداً	1.00 إلى أقل من 1.80
منخفضة	1.80 إلى أقل من 2.60
متوسطة	2.60 إلى أقل من 3.40
مرتفعة	3.40 إلى أقل من 4.20
مرتفعة جداً	4.20 إلى أقل من 5.00

يتبين من جدول (2): أن المتوسط العام لأبعاد الدراسة جاءت متوسطة بمتوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (0.91) وجاء في الترتيب الأول (البعد الأول: التمتع بالصلاحيات)، بمتوسط حسابي (3.46)، وانحراف معياري (0.95) باستجابة مرتفعة، بينما جاء في الترتيب الأخير (البعد الأخير: التدريب والتأهيل) بمتوسط

حسابي (3.16) وانحراف معياري (0.91) وجاءت بدرجة استجابة (منخفضة). ويمكن تفسير هذا الانخفاض بنقص تدريب القادة النسائية وضعف في نقل الخبرات.



شكل رقم (5) التحليل العام لمجاور الدراسة

جدول رقم (2)
التحليل العام لمجاور الدراسة

الأبعاد	حجم العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المؤشر	مستوى المؤشر
بُعد التمتع بالصلاحيات	140	3.4952	0.9466	62%	مرتفعة
بُعد الثقافة التنظيمية	140	3.1343	0.92742	53%	متوسط
بُعد الموارد البشرية والمادية	140	3.0198	1.0274	50%	متوسط
بُعد التدريب والتأهيل	140	2.9757	1.23089	49%	منخفض
المتوسط العام	140	3.1656	0.91237	54%	متوسط

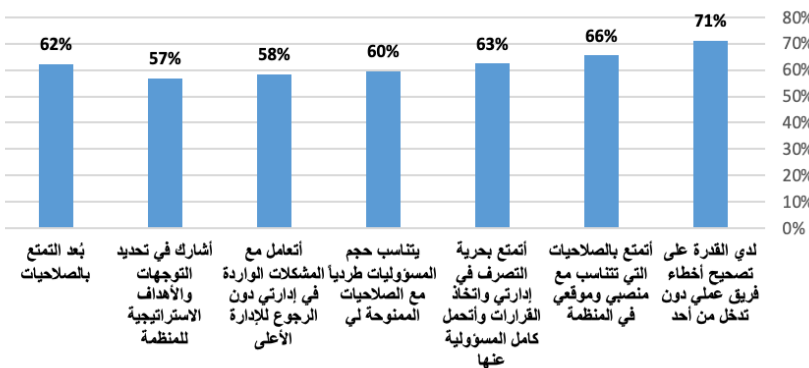
3- التحليل الفردي لأبعاد الدراسة

أ- بُعد التمتع بالصلاحيات

يظهر من جدول (3) أنَّ المتوسطات الحسابية جاءت متوسطة لبعْد التمتع بالصلاحيات، فيما يتعلق بمجالات الدراسة فقد جاءت العبارة «لدي القدرة على تصحيح أخطاء فريق عملي دون تدخل من أحد» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي «3.85» بدرجة مرتفعة وانحراف معياري «1.17». أمَّا في المرتبة الثانية فقد جاءت عبارة «أتمتع بالصلاحيات التي تتناسب مع مناصبي وموقعي في المنظمة» بمتوسط حسابي «3.62» بدرجة مرتفعة وانحراف معياري «1.06». أمَّا في المركز الأخير كانت عبارة «أشارك في تحديد التوجهات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة» بمتوسط حسابي «3.50» وانحراف معياري «0.95» وجاءت بدرجة متوسطة.

جدول رقم (3)
بُعد التمتع بالصلاحيات

الأبعاد	حجم العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المؤشر	مستوى المؤشر
لدي القدرة على تصحيح أخطاء فريق عملي دون تدخل من أحد	140	3.85	1.17483	71%	مرتفعة
أتمتع بالصلاحيات التي تتناسب مع مناصبي وموقعي في المنظمة	140	3.6214	1.06256	66%	مرتفعة
أتمتع بحرية التصرف في إدارتي واتخاذ القرارات وأتحمّل كامل المسؤولية عنها	140	3.5	1.17222	63%	مرتفعة
يتناسب حجم المسؤوليات طردياً مع الصلاحيات الممنوحة لي	140	3.3857	1.2671	60%	مرتفعة
أتعامل مع المشكلات الواردة في إدارتي دون الرجوع للإدارة الأعلى	140	3.3357	1.2501	58%	متوسط
أشارك في تحديد التوجهات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة	140	3.2786	1.27549	57%	متوسط
بُعد التمتع بالصلاحيات	140	3.4952	0.9466	62%	مرتفعة



شكل رقم (6) بُعد التمتع بالصلاحيات

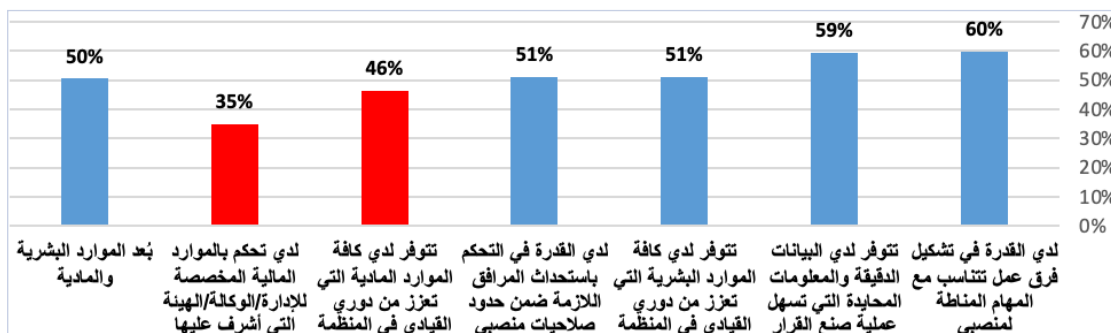
ب- بُعد الموارد البشرية والمادية

يظهر من الجدول (4) أنَّ المتوسطات الحسابية جاءت متوسطة إلى منخفضة لبعْد الموارد البشرية والمادية، فيما يتعلق بمجالات الدراسة فقد جاءت العبارة «لدي القدرة في تشكيل فرق عمل تتناسب مع المهام المناطة لمنصبي» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي «3.39» بدرجة متوسطة وانحراف معياري «1.37».

أمَّا في المرتبة الثانية فقد جاءت عبارة «تتوفر لدي البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة التي تسهل عملية صنع القرار» بمتوسط حسابي «3.37» بدرجة متوسطة وانحراف معياري «1.12». بينما في المركز الأخير كانت عبارة «لدي تحكم بالموارد المالية المخصصة للإدارة/الوكالة/الهيئة التي أشرف عليها» بمتوسط حسابي «3.50» التي جاءت بدرجة منخفضة وانحراف معياري «0.95» وقد يكون سبب الانخفاض أن كثيراً من العينة كانوا من القيادات الواعدة التي ليس لديها تحكم كبير بالموارد وتستحق هذه دراسة المجموعات في نهاية التحليل لمعرفة إذا كان هناك فروقات بين المستويات القيادية في الإجابات.

جدول رقم (4)
بُعد الموارد البشرية والمادية

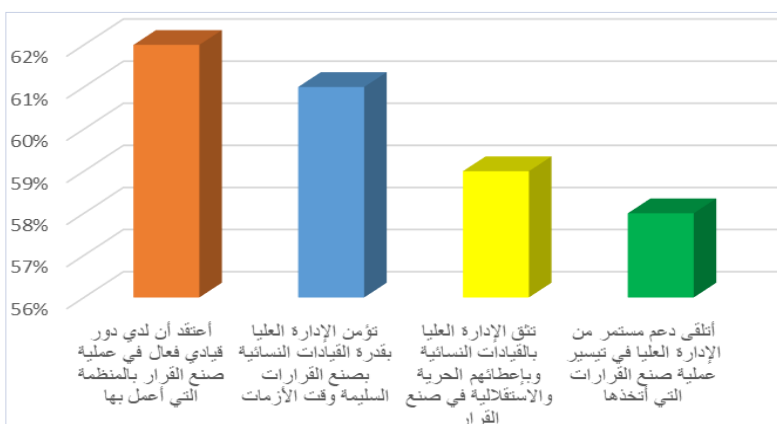
الأبعاد	حجم العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المؤشر مستوى المؤشر
لدي القدرة في تشكيل فرق عمل تتناسب مع المهام المناطة لمنصبي	140	3.3929	1.36607	60%
تتوفر لدي البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة التي تسهل عملية صنع القرار	140	3.3786	1.12184	59%
تتوفر لدي كافة الموارد البشرية التي تعزز من دوري القيادي في المنظمة	140	3.0429	1.29121	51%
لدي القدرة في التحكم باستحداث المرافق اللازمة ضمن حدود صلاحيات منصبي	140	3.0429	1.32964	51%
تتوفر لدي كافة الموارد المادية التي تعزز من دوري القيادي في المنظمة	139	2.8561	1.27155	46%
لدي تحكم بالموارد المالية المخصصة للإدارة/الوكالة/الهيئة التي أشرف عليها	140	2.4	1.3771	35%
بُعد الموارد البشرية والمادية	140	3.0198	1.0274	50%



شكل رقم (7) بُعد الموارد البشرية والمادية

جدول رقم (5)
بُعد الثقافة التنظيمية

الأبعاد	حجم العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المؤشر مستوى المؤشر
أعتقد أن لدي دور قيادي فعال في عملية صنع القرار بالمنظمة التي أعمل بها	140	3.4714	1.24913	62%
تؤمن الإدارة العليا بقدرة القيادات النسائية بصنع القرارات السليمة وقت الأزمات	140	3.4214	1.22954	61%
تثق الإدارة العليا بالقيادات النسائية وبإعطائهم الحرية والاستقلالية في صنع القرار	140	3.35	1.26903	59%
أتلقي دعم مستمر من الإدارة العليا في تيسير عملية صنع القرارات التي أتخذها	140	3.3071	1.31344	58%
بُعد الثقافة التنظيمية	140	3.3443	1.2742	60%



شكل رقم (8) بُعد الثقافة التنظيمية

ج- بُعد الثقافة التنظيمية

يظهر من الجدول (5) أنّ المتوسطات الحسابية جاءت مرتفعة إلى متوسطة لبُعد الثقافة التنظيمية، فيما يتعلق بمجالات الدراسة فقد جاءت العبارة «أعتقد أن لدي دور قيادي فعال في عملية صنع القرار بالمنظمة التي أعمل بها» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي «3.47» بدرجة مرتفعة وانحراف معياري «1.25». أمّا في المرتبة الثانية فقد جاءت عبارة «تؤمن الإدارة العليا بقدرة القيادات النسائية بصنع القرارات السليمة وقت الأزمات» بمتوسط حسابي «3.42» بدرجة مرتفعة وانحراف معياري «1.23». بينما في المركز الأخير جاءت عبارة «أتلقي دعم مستمر من الإدارة العليا في تيسير عملية صنع القرارات التي أتخذها» بمتوسط حسابي «3.31» التي جاءت بدرجة متوسطة.

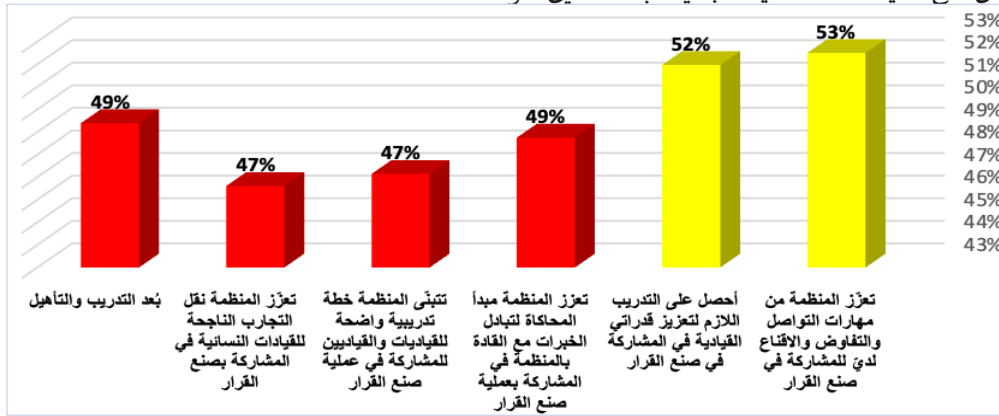
د- بُعد التدريب والتأهيل

يظهر من الجدول (6) أنّ المتوسطات الحسابية جاءت أكثرها منخفضة لبعد التدريب والتأهيل، فيما يتعلق بمجالات الدراسة فقد جاءت العبارة «تعزّز المنظمة من مهارات التواصل والتفاوض والإقناع لديّ للمشاركة في صنع القرار» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي «3.10» بدرجة متوسطة وانحراف معياري «1.37». أمّا في المرتبة الثانية فقد جاءت عبارة «حصل على التدريب اللازم لتعزيز قدراتي القيادية في المشاركة في صنع القرار» بدرجة متوسطة وانحراف معياري «1.23» وقد يكون سبب هذا الانخفاض أن هناك نقص في التدريب وخصوصاً نقل التجارب القيادية من القادة الرجال على القيادات النسائية الجديدة بعد تمكين المرأة.

جدول رقم (6)
بُعد التدريب والتأهيل

الأبعاد	حجم العينة الحسابي	الانحراف المعياري	المؤشر	مستوى المؤشر
تعزّز المنظمة من مهارات التواصل والتفاوض والإقناع لديّ للمشاركة في صنع القرار	140	3.1	1.37448	53% متوسط
أحصل على التدريب اللازم لتعزيز قدراتي القيادية في المشاركة في صنع القرار	140	3.0786	1.39922	52% متوسط
تعزّز المنظمة مبدأ المحاكاة لتبادل الخبرات مع القادة بالمنظمة في المشاركة بعملية صنع القرار	140	2.95	1.33748	49% منخفض
تتبني المنظمة خطة تدريبية واضحة للقياديات والقياديين للمشاركة في عملية صنع القرار	140	2.8857	1.36811	47% منخفض
تعزّز المنظمة نقل التجارب الناجحة للقيادات النسائية في المشاركة بصنع القرار	140	2.8643	1.39995	47% منخفض
بُعد التدريب والتأهيل	140	2.9757	1.23089	49% منخفض

القرار» بمتوسط حسابي «3.09» بدرجة متوسطة وانحراف معياري «1.40». بينما في المركز الأخير جاءت عبارة «تعزّز المنظمة نقل التجارب الناجحة للقيادات النسائية في المشاركة بصنع القرار» بمتوسط حسابي «2.86» التي جاءت بدرجة منخفضة وانحراف معياري «1.23» وقد يكون سبب هذا الانخفاض أن هناك نقص في التدريب وخصوصاً نقل التجارب القيادية من القادة الرجال على القيادات النسائية الجديدة بعد تمكين المرأة.



شكل رقم (9) بُعد التدريب والتأهيل

بالنسبة لمتغير المتمتع بالصلاحيات فلم يكن هناك أي اختلاف بناء على المجموعات فلم يكن هناك أي اختلاف بناء على العمر، أو المؤهل العلمي، أو المستوى القيادي، أو سنوات الخبرة وكذلك لمتغير الموارد البشرية والمادية فلم يكن هناك أي اختلاف بناء على المجموعات فلم يكن هناك أي اختلاف بناء على العمر، أو المؤهل العلمي، أو المستوى القيادي، أو سنوات الخبرة أما لمتغير الثقافة التنظيمية فوجدنا اختلاف بين مجموعة البكالوريوس ومجموعة الدكتوراه في نظرتهم للثقافة التنظيمية، ولكن لم يكن هناك أي اختلاف بناء على العمر أو المستوى القيادي أو سنوات الخبرة.

التوصيات

أن التدريب والتطوير والتعلم بالممارسة هو عنصر وركيزة أساسية في العمل والحياة المهنية ومن خلال فحصنا لمشكلة الدراسة نوصي بشدة في أن تخصص برامج اندماجية تعليمية في كيفية الإدارة والقيادة بمفهوم متجانس النوع لصقل مزيد من مهارات القيادة والتجربة.

- مفهوم القيادة والتمكين في عمومهما لم يكن أبداً زجاً بالعنصر أياً كان سواء على مستوى الرجال أو النساء، بل هو أساسه ممارسة التطبيق والتدرج الوصولي لمركز القرار وهذا ما حصل له كثير من الحظ والميزة للرجال بحكم الاستباقية في ذلك وظروف ومعطيات مختلفة عبر الزمان وهي طبيعة حتمية تختلف باختلاف معطياته.
- إن التدريب للعنصر النسوي لا بد أن يكون مزيج مخصص لها لكي تتعامل بطرق مختلفة ليست بمقياس مساوي أو مركز لبرامج الرجال، بل أن يخصص لها طرق مختلفة للتعامل مع الرجال والنساء في الحياة المهنية لكي يتميزوا بدفع مستوى المخرج دون عوائق وأن التمكين أساس المشاركة النوعية والمجتمعية بخصيصه لكل نوع تدعم العمل الكلي كيفاً ونوعاً.
- إدراجها في برامج نوعية تعليمية وتطويرية وتجارب تحاكي وقائع مهنية تزيل حواجز مختلفة قد تواجهها المرأة وهذا من خلال دراسة الباحثون للمشكلة مع التجربة المهنية الرائدة لواقعها القيادي.
- إن المرأة تم تمكينها بطرق دفع طموحة نوع الميدان وتحتاج برامج مصاحبة لتحسين أفضل المخرجات الممكنة وتحقيق أفضل النتائج التي تتميز بها المرأة في طريقة العمل.
- ليس هناك اختلاف واسع في مستوى الصلاحيات بين الرجال والنساء عند الوصول للمنصب، بل يعززه دورها ومستوى تمكينها بالتدريب والتعليم الذي يلامس واقع المهنة والميدان العملي بمختلف مستوياته ومشاكله.
- حصلت المرأة السعودية على مستوى عالي من فرص الابتعاث وبرزت علمياً وبحثياً وعلى المستوى الدبلوماسي المتميز الذي وصلن له من خلال برامج مخصصة تميزت في الحقل الذي عملت به في وزارة الخارجية كنموذج اندماجي لواقع تمكين المرأة القيادية والتي تم تأهيلها تأهيلاً عالياً ببرامج تدريب نوعية ودولية في المجالات المتعلقة بالدبلوماسية والسياسية لتكون كما وصلت في هذا الحقل وهذه أفضل تجربة تمكين مقارنة بالعديد من الجهات والهيئات ويوصي الباحثون بأخذ وزارة الخارجية نموذجاً يحاكي واقع التأهيل لما لها من بروز في الجانب التطويري.
- لا بد من الابتكار في جوانب التدريب وأن تبني على واقع مخصص يخدم جوانب تمكين المرأة على سبيل المثال لا الحصر أن تمنح فرص في التوجيه المخصص من سن 30 إلى 40 بشكل سنوي لكل فئة قيادية محتملة.
- إن المتبصر لعالم التدريب والتطوير المهني لكلا الجنسين يدرك أن موضوع التدريب هو منافسة في الاستثمار والابتكار والترغيب والتنوع الذي يحقق للدارس تفاعلاً نحوه وأن أغلب الإدارات المختصة بالتدريب وتطوير الكوادر البشرية لا زالت جاهدة تبحث عن الموجود منها والأكثر تميزاً رغم أن بعضها يراوح في دوامة ليس بها تجديد أو فكرة محفزة لاستنهاض الموظف، بل أن فئة القيادات لا بد أن يكون لها برامج قوية ذات أثر وتأثير بشكل أكثر ابتكاراً.
- أن تمكين القيادات النسائية في صناعة واتخاذ القرار بأسلوب جديد وفلسفي وبيئات داعمة في حقل الإدارة يحسن النتائج ويحقق الأهداف المرجوة.

المراجع

أولاً- مراجع باللغة العربية:

القرآن الكريم

- أبو العلا، ليلى محمد حسني. (2014). مقترحة لتفعيل دور القيادة النسائية السعودية في صناعة القرار التربوي في كلية التربية بجامعة الطائف، *المجلة الدولية للتربية المتخصصة*، م(3)، ع(10).
- الأمم المتحدة. (2018). نحو تنمية مستدامة للمملكة العربية السعودية، *المنتدى السياسي الرفيع المستوى لعام 2018: التحول نحو مجتمعات مستدامة ومرنة*، 9-18/7/2018، نيويورك.
- البغدادي، عادل هادي؛ والحدراوي، رافد حميد. (2013). *الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين الوظيفي*. عمان: دار صفا للنشر والتوزيع.
- البلوي، خديجة؛ وأحمد؛ هالة. (2016). متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية جامعة تبوك، *رسالة التربية وعلم النفس*، جامعة الملك سعود، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، (53)، 19-24.
- الحسن، هدى أحمد علي. (2019). التمكين الإداري وعلاقته بالمشاركة في صنع القرار لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظرهن، *مجلة البحث العلمي في التربية*، العدد 20، رسالة ماجستير في التربية، تخصص: قيادة تربوية، كلية التربية، جامعة الباحة.
- الحسين، إيمان بشير محمد. (2012). السمات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية الأردنية والمعوقات التي تواجهها، *مجلة جامعة دمشق*، مج (27)، ع (3)، 4.
- الحكي، حنان. (2020). المرأة السعودية: تحولات الدور والمكانة. المركز العربي للبحوث والدراسات، بيروت: لبنان.
- الحلواني، حنان صلاح الدين محمد. (2019). *تمكين المرأة اجتماعيًا بين الفكر التربوي الإسلامي والفكر التربوي الغربي وعلاقته بأدوارها في المجتمع*، بحث مُقدم لكلية التربية جامعة أسيوط، مصر.
- الحملوي، محمد. (2007). *القدوة والقيادة: دراسة محكمة، المؤتمر الخامس عشر: تأهيل القيادات التربوية في مصر والوطن العربي*، الجمعية المصرية للتربية المقارنة، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- الحمودي، سلوى بن عبد الله. (2020). *إعداد واختيار وتطوير القيادات النسائية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية*. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- الخرشوم، محمد؛ وموسى، نبيل. (2008). *إدارة الأعمال: المبادئ والمهارات والوظائف*، ط(4)، الرياض: مكتبة الشقري.
- الخطيب، معزوزة. (2013). دور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءة الإدارية لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة، *رسالة ماجستير*، غزة، فلسطين: جامعة الأزهر.
- الدغير، وفاء محمد حسن. (2018). التمكين الإداري وعلاقته بالتحديات التي تواجه القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة، *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، مج (7)، ع (8)، الكويت: دار سما للدراسات والأبحاث.
- الدوري، زكريا؛ وصالح، أحمد. (2016). *إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة*، عمان: دارا ليازوري للنشر.
- الرفاعة، عمر علي. (2019). العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذها لدى مديري المدارس في الريف الأردني، *مجلة كلية التربية*، ع (43)، الجزء 4، مصر: جامعة عين شمس.
- الزعبي، محمد عمر؛ والهزايمة، أحمد صالح. (2019). أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة حالة لشركة الاتصالات الأردنية، *المجلة العربية للإدارة*، مج 39 ع 3، سبتمبر. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.
- السامرائي، إيمان؛ والزعبي، هيثم. (2004). *نظم المعلومات الإدارية*، عمان: دار صفا للنشر والتوزيع.
- السرور، عبير عقيل محمد. (2021). تمكين المرأة السعودية في ضوء رؤية 2030، *مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، ع 73، كلية الإمارات للعلوم التربوية، جامعة الإمارات، أبو ظبي، الإمارات.
- الشريدة، ميسون منصور؛ وعليوة، خولة حسين. (2021). درجة مشاركة القيادات النسائية الأردنية في صنع القرار التربوي في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر القادة التربويين في مركز الوزارة، *رسالة ماجستير غير منشورة في التربية: إدارة وقيادة تربوية*، عمان، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.

- الشعلان، مضايي؛ وكعي، سهام. (2013). آليات تفعيل التمكين لتحقيق جودة الأداء في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، *المجلة السعودية للتعليم العالي*، (10)، المملكة العربية السعودية.
- الصايغ، نجاة محمد سعيد. (2006). الأدوار التي تؤديها عميدات أقسام عميدات أقسام الطالبات بالجامعات السعودية من وجهة نظرهن، *ندوة إدارة أقسام الطالبات، التحديات والطموح*، 8-6 مارس، الدمام: جامعة الملك فيصل.
- الصباب، أحمد؛ ودياب، عبد الحميد؛ وحبيب، شكيل؛ وعبد الرحيم؛ خالد. (2015). *أساسيات الإدارة الحديثة*، ط(3)، الرياض: دار خوارزم العلمية.
- الصرايرة، بشرى نواف. (2019). *التمكين والذمة المالية للمرأة العاملة وعلاقتها في العنف الأسري*، عمان: دار الخليج للنشر.
- الصلال، أملاك سليمان إبراهيم. (2022). درجة ممارسة القيادات النسائية للتمكين الإداري في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم، *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، (رسالة ماجستير غير منشورة)*، العدد (23).
- الضامن، رولا علي. (2015). أثر تطبيق التمكين الوظيفي على تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مشرفات إدارة التربية والتعليم بعسير، *مجلة البحوث المالية والتجارية*، (1).
- الطخيس، ريم. (2015). درجة ممارسة التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في جامعة الملك سعود، *بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير غير منشور*، الرياض: جامعة الملك سعود.
- الطراونة، إخلاص إبراهيم؛ والنهدي، سميرة محمد مبارك. (2017). التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية: مديرات مدارس منطقة خميس مشيط، *مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، الأردن*، 3 (1)، 35-56.
- العامري، صالح؛ والغالي، طاهر. (2014). *الإدارة والأعمال*، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- العتيبي، سارة وآخرون. (2021). *واقع الدمج النوعي وتكافؤ الفرص، وبيئات العمل التشاركية في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية*، دراسة استطلاعية غير منشورة. معهد الإدارة العامة. الرياض: المملكة العربية السعودية.
- العتيبي، سعد مرزوق. (2005). *جوهر تمكين العاملين في إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة*، 18 أبريل.
- العزام، ميسم فوزي مطير. (2021). اتجاهات القادة الأكاديميين نحو تمكين المرأة من المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرار وفق رؤية المملكة 2030: جامعة حائل نموذجًا، *مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية*، (ع) 6، ج (2)، الجامعة الإسلامية، المدينة المنورة، المملكة العربية السعودية.
- العصيمي، عايد بن عبد الله. (2017). استراتيجية تطوير القيادة الإدارية في الأجهزة الحكومية، *المجلة العربية للإدارة*، مج 73، ع 1 - مارس، المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية.
- العلاق، بشير. (2010). *القيادة الإدارية*، عمان، الأردن: دار اليازوري.
- العليين، هدية؛ والزهراني، صالح. (2016). واقع الإدارة بالتجول لدى القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة تبوك، *مجلة كلية التربية، جامعة بنها، كلية التربية*، 27 (105).
- القطب، رولا عبد الرحيم حمدي. (2012). دور المرأة في صنع القرار في المؤسسات الحكومية الفلسطينية (2010-1995)، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية. فلسطين، نابلس.
- المزجاني، أحمد بن داود. (2013). *الوجيز في طرق البحث العلمي*، ط 5، جدة: دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
- المسعودي، وجدان بنت مقبول؛ والقرشي؛ سوزان محمد. (2021). أثر التمكين الإداري على قادة المستقبل وفق رؤية 2030: دراسة تطبيقية على عينة من قيادات وموظفات مكتب تعليم غرب مدينة مكة، *المجلة العربية للنشر العلمي*، الإصدار الرابع.
- المصري، روز. (2016). القيادة النسائية بين التبادلية والتحولية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية. غزة، فلسطين.

- المطيري، نوف؛ والجارودي؛ ماجدة. (2016). درجة توافر عناصر التمكين الإداري للقيادات النسائية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، دار سلمان للدراسات والأبحاث، 5 (10)، 67-90.
- المنقاش، سارة عبد الله. (2017). تسرب القيادات الإدارية النسائية من المناصب القيادية في الجامعات السعودية: الأسباب والحلول، *المجلة التربوية*، جامعة الكويت: مجلس الكويت، مجلس النشر العلمي، 31 (123).
- الميزر، هند عقيل. (2017). المرأة السعودية من التهميش إلى التمكين في التعليم والعمل، *المجلة العربية للدراسات الأمنية*، 32 (68): 127-154.
- اليامي، سعد غريب. (2015). واقع التمكين الإداري لدى مديري مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية، *(رسالة ماجستير غير منشورة)*، الرياض: جامعة الإمام محمد بن سعود.
- بسيوني، سوزان صدقه. (2018). المرأة الجامعية القيادية السعودية في ظل رؤية 2030، *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، القاهرة، مصر.
- جدوالي، صفية. (2014). مهارات صنع القرار في الإدارة التربوية، *مجلة العلوم الاجتماعية*، (19).
- حجازي، محمد. (2002). *المنظمات العامة البناء والعمليات والنمط الإداري*. القاهرة: مؤسسة طبعة للنشر والتوزيع.
- خلاصي، مراد. (2007). اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل، *(رسالة ماجستير غير منشورة)*. كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسنطينة، الجزائر: جامعة منتوري،
- خلف سليمان الراشدة. (2007). *صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي*، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- سفيان، قسول؛ وعاتكة، ابن مبارك. (2017). أثر تمكين فرق العمل في بناء المنظمة المتعلمة، *مجلة الدراسات المالية والمصرفية*، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، مركز البحوث المالية والمصرفية، 25 (2).
- شملوي، حنان؛ وسقف الحيط، نهيل إسماعيل مسعود. (2019). أثر تمكين المرأة في نسبة مشاركتها في القوى العاملة: دراسة تطبيقية على عينة من الدول العربية، *مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية*: جامعة الشارقة، مج 61، ع 1، يونيو.
- طيفور، هيفاء. (2018). التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجهة نظر هن أنفسهن، المملكة العربية السعودية، *مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية*، مج (2)، ع (8).
- طيفور، هيفاء علي محمود. (2018). التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجهة نظرهن، *مجلة البحوث التربوية والتعليمية*، جامعة حائل، المملكة العربية السعودية.
- عبد الرحيم، محمد. (2007). *حل المشاكل وصنع القرار*، القاهرة: مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية، جامعة القاهرة، مصر.
- عوايدي، عمار. (2003). *نظريات القرارات الإدارية*، الجزائر: دار همومة للطباعة والنشر والتوزيع.
- غنيم، فايزة عادل. (2020). التميز القيادي النسائي: وواقعه في المجال الأكاديمي في الجامعات السعودية، *المجلة العربية للإدارة*، مج 40، ع 1 (مارس)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية. القاهرة، مصر.
- قنديل، أماني. (2007). *توجه استراتيجي للاحتياجات الضرورية*، مصر: *التقرير السنوي الرابع للمنظمات الأهلية العربية (تمكين المرأة)*. القاهرة: الشبكة العربية للمنظمات الأهلية.
- كنعان، نواف. (2011). *اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق*، عمان: دار الثقافة للنشر.
- زهر، جميلة خالد جلوي. (2022). التمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات السعودية، *مجلة الجامعة العراقية*، مركز البحوث والدراسات الإسلامية، ع 45، جزء 2، 924-437.
- محلوس، زكية؛ وجديدي، روضة. (2020). التمكين الإداري في جامعة الوادي، *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*.
- محمد، أمل الماحي خليفة. (2020). دور المرأة السعودية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في ضوء رؤية المملكة 2030، *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، المركز القومي للبحوث بغزة.
- محمد، ربيب الله. (2014). واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية: دراسة ميدانية، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، ع (11)، جامعة وهران، الجزائر.

- محمود، رنا هاشم. (2022). الثقافة التنظيمية ودورها في تمكين القيادات النسائية في القطاع العام: دراسة حالة مؤسسة الاتصالات العامة، مج 9، ع 52، *مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 189-217.
- مخدوم، هند كرامة الله. (2020). مدى مساهمة التمكين الإداري في تطوير القيادات الأكاديمية النسائية بالتطبيق على جامعة طيبة، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، مج (28)، ع (3)، جامعة طيبة، المملكة العربية السعودية.
- نهبان، يحيى. (2019). *العصف الذهني وحل المشكلات*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- نصر، محمد يوسف. (2015). التمكين الإداري ودرجة توافره لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر، *مجلة الإدارة التربوية*، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 3 (6).
- هدى الحديثي؛ والبندري الربيعية. (2018). *تقييم تجربة المرأة السعودية في المناصب القيادية بالأجهزة الحكومية: دراسة ميدانية*. معهد الإدارة العامة. الرياض: المملكة العربية السعودية.

ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Amondi, O. B. (2011). Representation of Women in Top Educational Management and Leadership Positions in Kenya, *Women in Leadership*, (31): 57-68
- Azari, K. N. & Yazdi, M. T. (2013). The Relationship between Motivational and Participatory Dimensions of Management Empowerment in Directors of Mazandaran Azad Universities, *International Journal of Basic Sciences & Applied Research*, 2 (3), 279-283.
- Bano, Sabina. (2014). Women and Decision Making in Urban India: A Gender Aeographical Study of Varanasi City, Uttar Pradesh, India. *The International Journal of Engineering and Science* (UES). Vol. (30), No (4) p: 1-11
- Conger, J. A. & R. E. Riggio. (2012). *The Practice of Leadership: Developing the Next Generation of Leaders*. John Wiley & Sons.
- De Almeida, M., Helena, Z., Alejandro. O., Batista, P. (2017). An Evaluation of Personality Traits Associated with Job Satisfaction among South African Anesthetists Using the Big Five Inventory, *Central European Journal of Nursing and Midwifery*, 8 (4), 749-755.
- Dietrich, C. (2010). Decision Making: Factors that Influence Decision Making Heuristics Used, and Decision Outcomes, *Inquiries Journal/Student Pulse*, 2 (02). Retrieved on 1, 25, 2019 from: <http://www.inquiriesjournal.com/a?id=180>
- Dradeka, A. (2017). Administrative Empowerment and its Relationship to Organizational Excellence among Academic Leaders at Taif University from the Viewpoint of Faculty Members, *An-najah University Journal for Humanities Research*, 31 (8), 1258-1296.
- Giebro, O. & Ogbrogu, C. (2016). Women in University Management Positions in Southwestern, *Nigeria Journal of Research in National Development*, 14 (2), 1-9
- Peter G. Northouse. (2013). *Leadership Theory and Practice*. 7th ed., SAGE Publications, Inc
- UN Women. (2021). *Women Empowerment Principles*. <https://www.empowerwomen.org/about/what-is-women-s-empowerment>

ثالثاً - مقالات ومؤتمرات ومواقع إلكترونية وروابط إنترنت:

- المنصة الوطنية الموحدة، رؤية (2030). تمكين المرأة في المملكة العربية السعودية، متوفر على الرابط: <https://www.my.gov.sa/wps/portal/snp/careaboutyou/womenempowering>
- مجلة بنس هارفارد ريفيو (2022) [https://hbrarabic.com/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%81%D8\(2022\)%A7%D9%87%D9%8A%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9/%d8%a7%d9%84%d8%aa%d9%85%d9%83%d9%8a%d9%86/](https://hbrarabic.com/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%81%D8(2022)%A7%D9%87%D9%8A%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9/%d8%a7%d9%84%d8%aa%d9%85%d9%83%d9%8a%d9%86/)

The Reality of Administrative Empowerment of Women Leaders to Participate in Decision-making: An Exploratory Study on Governmental Entities

Tariq Saleh Alzahrani

Researcher

tariq.alhurari@gmail.com

Majd Abdullah Almalki

Manager, Institute of Public Administration

aojifri@kau.edu.sa

Dr. Ali Omar Jifri

Associate Professor, King Abdulaziz University

mjdabd92@icloud.com

ABSTRACT

The aim of this study is to identify the reality of the administrative empowerment of women leaders involved in decision-making in government bodies and to explore methods, methods and tools to support such practices in order to determine the impact and reality of such empowerment in light of the growing and accelerating leadership and social diversity in various organizations and sectors and the Kingdom's ambitious vision 2030, The objective of the researcher was to explore this reality, using the descriptive and analytical approach, in accordance with the questionnaire, to collect study data by applying to a sample of the female leadership community in 95 governmental Entities, according to the official number announced at the National Government Platform.

The sample numbered 150 women leaders and a proactive sample of 25 female administrators of the General Statistics Authority was conducted from a director of administration and a senior director to a vice-president,

It expresses the various leadership nomenclature on the main sample of the study from a managing director and higher to be a meaningful study of that reality after going beyond all the observations of the proactive reconnaissance procedure. The researcher examines the axes of managerial empowerment and participation in decision-making in several dimensions distributed over the study, namely powers, human and material resources, organizational culture, training, and qualification, to be the highlight of its outputs leading to the exploration of the most visible strengths in the reality of empowerment and how it can be improved and enhanced to serve studies, research, and management and leadership literature.

Keywords: *Managerial Empowerment, Reality, Women Leaders, Participation, Decision-making, Government Entities.*

بحوث محكمة
باللغة الإنجليزية



The Relationship between Job Crafting and Turnover Intention: The Mediating Role of Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Private Sector Organizations in Riyadh

Dr. Abdelmohsen A. Nassani

Professor of Management
M•hsenn@hotmail.com

Haneen T. Alassadi

Master Student
haneen.t.alassadi@gmail.com

Majd M. Alhussan

Master Student
Majdalhussan@gmail.com

Department of Management
College of Business Administration
King Saud University
Saudi Arabia

Abstract

The objective of the study aims to examine whether job crafting, job satisfaction, commitment, and turnover behavior are related. The study was applied to the private sector employees at Al Riyadh, Saudi Arabia. The research samples involved 216 respondents, and the data was gathered via an online questionnaire and statistically analyzed using SPSS and Amos, where SPSS mainly used for statistical methods such as (standard deviation, mean, reliability analysis, and correlation analysis) and for AMOS (conformity factor analysis and path analysis). The study results clearly show that: (1) there is a positive correlation between job crafting and job satisfaction, (2) job satisfaction is clearly tied to organizational commitment, and (3) there is a negative link between job satisfaction and turnover intention, and finally, (4) organizational commitment is negatively related to turnover intention. These findings indicate that turnover intention may reduce by authorizing employees to bring on job crafting behavior, which ultimately will lead to employee satisfaction and commitment.

Keywords: Job Crafting, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, Private Sector, Saudi Arabia.

Introduction

Nowadays job Crafting plays a vital role in the organization's success due to the changing and unpredictable work circumstances especially, those that arise after the COVID-19 pandemic. This study aims to highlight the relationship between job crafting and turnover intention by using job satisfaction and organizational commitment as a mediator since this relationship is rarely studied by researchers. So, we aimed to overcome this Shortage in our study.

Individual employees have a significant role in helping the firm achieve its objectives. As a result, the firm strives to ensure that personnel are engaged, survive, and yet do not quit (Martin & Schinke, 1998). Moreover, the relationship that tie turnover with both work satisfaction and commitment was the most explored area. Much research has found a strong and negative link between employees' satisfaction, and commitment, with their intent to leave. (Yousef; Ahmed & Ahmed, 2016) the study showed a considerable impact on job satisfaction on the turnover intention by the presence of Organizational Commitment. Similarly,

* This article was submitted in May 2022, and accepted for publishing in October 2022.

DOI: 10.21608/AJA.2022.141815.1261



the (Tarigan & Ariani, 2015) study reinforces the basic assumption that states, when employees are satisfied with their work and feel committed to the organization, they tend not to leave their organization.

Literature Review and Hypotheses Development

The Relationship between Job Crafting and Job Satisfaction

Job crafting, according to (Tims et al., 2012), is defined as the modifications employees make to better match their job resources and demands with their own needs and capabilities. It is an adaptive and proactive process in which employees design their jobs by adding activities, emphasizing tasks to respond to unmet occupational callings, increasing task variety, and establishing a sense of identity (Berg et al., 2010). Whereas Job satisfaction is defined as an individual's supportive, optimistic, and enthusiastic attitude toward their own experience at work (Locke, 1976). It might include evaluations and attitudes toward a variety of factors, including job, income, advancement prospects, supervisor, and colleagues (Smith et al., 1969). In this study, we hypothesize that there is a relationship between job crafting and job satisfaction according to (Cheng & Yang, 2018) research frontline hotel employees in Taiwan show job crafting is positively related to job satisfaction. Thus, employees with greater job crafting opportunities can increase job satisfaction. Based on (Polatci & Sobaci, 2018), teachers who are more flexible in their tasks and more effective in their decision-making processes will have higher job satisfaction, and this condition will improve educational quality which means that the job satisfaction of the teachers will increase when the opportunity of job crafting is given. Similarly (Oubibi; Fute; Xiao; Sun & Zhou, 2022) Findings indicate that teachers are encouraged to redesign their jobs whether physically, intellectually, or socially to ensure their career satisfaction. Moreover, (Ogbuanyia & Chukwuedo, 2017) findings proved that job crafting is a notable significant predictor of work engagement, commitment, and work satisfaction. In the same manner, (Villajos, García-Ael & Topa, 2019) The findings show that job crafting dimensions can predict participants' job satisfaction and engagement. Job crafting is seen as a promising concept since it aids in the development of an employee's resilience as well as an improvement in job satisfaction in the workplace. It also entails task modification, in which an individual can remove or add responsibilities to alter the nature of his job. The idea behind job crafting is to improve an employee's well-being so that he can stay engaged and satisfied at work.

As a result, the following hypothesis is reached:

H1: Job crafting has a positive relationship with job satisfaction.

The Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment

Organizational commitment is a state in which an employee feels loyal to the organization, accepts, and internalizes its goals and values of it, and is involved in the organization (Lambert et al., 2007). It is characterized by a strong belief in and acceptance of the organization's objectives and values, a willingness to exert considerable effort for the organization, and a strong desire to maintain membership of the organization (Mowday, Steers & Porter, 1979). As stated by Meyer and Allen (1991) identified three different forms of commitment (affective, continuance, and normative). Employees' emotional tie to the organization is referred to as affective commitment. Employees' realization of the benefits of continuous engagement with the organization vs the perceived cost of quitting the organization is referred to as continuous commitment. The employee's sense of obligation to stay with the organization is referred to as normative commitment.

According to (Huynh & Hua, 2020) Employees' organizational commitment is positively influenced by psychological capital and job satisfaction. Similarly, (Hassan Syed, Channa & Imamdin Khoso, 2021) finding showed that there is a clear positive affiliation between job satisfaction and organization-

al commitment. Moreover, (Mwesigwa; Tusiime & Ssekiziyivu's, 2020) study revealed that Leadership styles and work satisfaction are strongly related to organizational commitment in Ugandan public colleges. Likewise, (Karakus, Mehmet, Ustuner, Mehmet & Toprak, Mustafa's, 2014) study indicates that education supervisors view their organization to be more just, they become more satisfied with their jobs, resulting in higher levels of commitment and lower levels of burnout. Another study, which was carried out by (Bahjat Abdallah; Yousef Obeidat; Osama Aqqad; Khalil Al Janini & Dahiyat, 2017) showed that Organizational commitment and job satisfaction were positively related.

More important, (Koh & Boo, 2004; Koh & Boo, 2001; Jun et al., 2006) indicates that employee job satisfaction is significantly correlated with organizational commitment because job satisfaction is seen as an important aspect in the development of an employee's organizational commitment. As a result, the following hypothesis is reached:

H2: Job satisfaction has a positive relationship with organizational commitment.

The Relationship between Job Satisfaction and Turnover Intention

Employee turnover intention refers to a person's desire to leave a corporation (Aydogdu & Asikgil, 2011). in other words, The degree to which employees chose to leave their employers is referred to as turnover intention (Ma & Trigo, 2008). Since turnover intentions predict actual turnover, studies frequently emphasize turnover intentions instead of actual employee turnover (Mobley WH; Horner; Hollingsworth, 1978). One of the serious problems faced by the organization is turnover intention. Turnover intention is an individual's desire with full consciousness to leave the organization where these individuals work (Robbins & Judge, 2013).

According to (Begum; Ullah; Nahar, 2021) there is a negative relationship between job satisfaction and turnover intention. This means that the longer people are dissatisfied with their jobs, the more likely they are to leave. Furthermore, a recent empirical study (Kundi; Mughal; Albejaidi & Pasha, 2021) found that the factors of job satisfaction were significantly correlated with turnover intention. However, (Hu; Wang; Lan & Wu, 2022) suggest that effective measures can be adopted to maximize nurses' hope and job identity to improve job satisfaction and, as a result, lower the likelihood of turnover. (Matsumoto, M., & Gopal, B. 2019) conclude that the decision to quit a job early was affected by perceptions of solidarity and job satisfaction. Another study finding was carried out by (Tnay; Othman; Siong & Lim, 2013) disclose that the job satisfaction variable with the aspect of satisfaction with supervisory support and pay had fewer turnover intention. similarly, another author attempts to investigate the roots of job satisfaction and the finding revealed that Overall job satisfaction was substantially connected with job security, workplace conditions, compensations, work type, co-workers, career path advancement, surveillance, and management, based on the data. Only job stability, pay, and co-workers had a substantial effect on the intention to leave (Murrar & Hamad, 2013).

When employees are dissatisfied with their jobs and organizations lack belief in their employees, the potential of employee turnover increases, they left the organization, and the length of their employment decreases (Jeffrey, 2007).

As a result, the following hypothesis is reached:

H3: Job satisfaction has a negative relationship with turnover intention.

The Relationship between Organizational Commitment and Turnover Intention

According to (Hussain; Khan & Amp; Hussain, 2020) Organizational commitment is identified as a critical factor in lowering employee turnover. Employees who are more loyal to their organizations are less likely to leave those organizations. (Wei, Wentong, Wei, Wentong, et al., 2021) recently conducted a study to investi-

gate the relationship between organizational commitment and nursing staff turnover intention. The findings revealed a negative correlation between organizational commitment and turnover intention, meaning that organizational commitment is a significant predictor of nurse turnover intention. Similarly, an empirical study conducted by (Rawashdeh & Tamimi, 2019), verified a strong negative correlation between organizational commitment and turnover intention. In another study conducted by (Santoso, Arif Lukman, et al., 2018) the sample consisted of 326 auditors, the results showed that organizational commitment hurt auditor turnover intention. However, (Guzeller & Amp; Celiker, 2019) found via a meta-analysis that there is a moderate negative relationship among organizational commitment and employee intent to leave in the tourism and hospitality sector. In this context Individuals who have emotional attachments to their workplaces are less likely to leave. Meanwhile (Liu; Gyabeng; Joshua Atteh Sewu; Nkrumah & Dartey, 2019) concluded that employees who are more satisfied with their company's health and safety system are often more committed to it and have a low turnover rate.

As a result, the following hypothesis is reached:

H4: Job satisfaction has a negative relationship with organizational commitment.

Job Satisfaction as a Mediator between Job Crafting and Organisational Commitment

there is a study that validates the job satisfaction as a mediator between job crafting and organizational commitment and this study is carried by (Ogbuanya & Chukwuedo, 2017) looked for the mediating roles of work commitment and work engagement in the job crafting-job satisfaction relationship, and the finding showed Job crafting as a positive predictor of work engagement, commitment, and satisfaction.

H5: Job satisfaction mediates the relationship between Job Crafting and Organisational Commitment.

Job Satisfaction as a Mediator between Job Crafting and Turnover Intention

there is one recent study (Zhang & Li, 2020) examines the influence of job crafting, job satisfaction, and work engagement on employee turnover intention, and its findings indicate that the turnover intention of employees could be minimized by adapting job-crafting behaviours, and by enhancing job satisfaction and work engagement. Also, (Naasani; Alotaibi & Alothman, 2021) indicate that empowering employees by encouraging job-crafting behaviours could lower employee intent to leave. As a result, job satisfaction and engagement will eventually occur.

H6: Job satisfaction mediates the relationship between Job Crafting and turnover intention.

Organisational Commitment as a Mediator between Job Satisfaction and Turnover Intention

Since the work satisfaction, commitment, and turnover intention are considered among the important factors that predict the organizational success or failure, many studies examining the relation between them such as (Yousef; Ahmed & Ahmed, 2016) showed a considerable impact for Job Satisfaction on Turnover Intention by the presence of Organizational Commitment, and Intent to Stay as mediators' variables. Similarly, (Yücel, 2012). Results found out that job satisfaction is classified one of the strongest antecedents of organizational commitment as well as turnover intention and proposes that high degree of job satisfaction results in higher commitment and lower chance of turnover intention. Likewise, the (Tarigan & Ariani, 2015) study reinforces the basic assumption that states, employees who are satisfied with their workplace and feel committed to the organization, are less likely leave their organization.

H7: Organisational Commitment mediates the relationship between Job Satisfaction and Turnover Intention.

Research Model

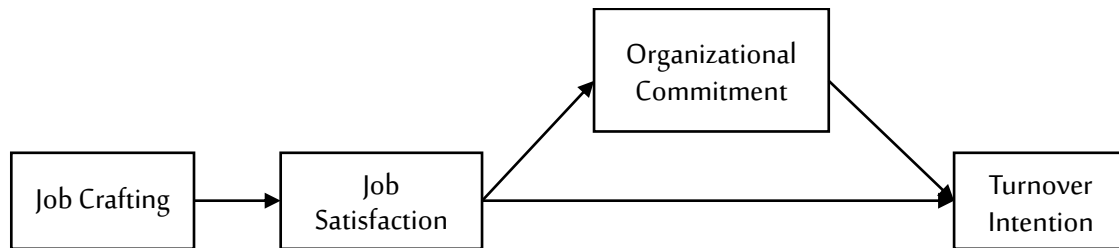


Figure 1. The Research Model

Methodology

Sample and Data Collection

A questionnaire was created to collect the responses needed to meet the study's objectives. It was divided into two portions, the first of which dealt with respondents' demographic characteristics, such as gender, age, and years of service with the current employer. The second half featured questions regarding the study variables, or diverse dimensions of the job crafting, work satisfaction, commitment, and turnover intention and it consisted of 37 questions.

The study sample was composed of 213 respondents from the Kingdom of Saudi Arabia's private sectors and was collected through an online form questionnaire.

Measures

5-point Likert scoring system was used to collect the responses for the following behavioral variables:

Job Crafting: Job crafting was measured by (Petrou et al., 2012) 13-item shortened-Job Crafting Scale. This scale contains three sub-dimensions: seeking resources, seeking challenges, and reducing demands. An example item for seeking resources is "I ask others for feedback on my job performance". An example item for seeking challenges is "I seek additional tasks if I finish my work." An example item for reducing demands is "I try to ensure that my work is emotionally less intense."

Job Satisfaction: job satisfaction was measured by (Cammann; Fichman; Jenkins; Klesh, 1983). 3-item shortened Job satisfaction. MOAQ, the Michigan Organizational Assessment Questionnaire, is a measure that involves three items, "In general, I don't like my job.", "All in all I am satisfied with my job." and "In general, I like working here."

Organizational Commitment: Organizational commitment shorter nine-item version scale generated by (Cook and Wall 1980), and three related dimensions are meant to be captured: (a) employees' identification (b) employee involvement (c) employee loyalty

Turnover Intention: the turnover intention was measured by the scale developed by (Mobley; Homer & Hollingsworth, 1978) and it involves three items: "I often think about quitting my present job", "I will probably look for a new job in the next year", "As soon as possible, I will leave the organization". Where, F and Y respectively denote the forecast value and the actual value of each variable considered, and the symbol α is the user-defined smoothing constant.

Data Analysis

We analyze the inputs through AMOS and SPSS, for SPSS, initially we examine the descriptive statistics for all variables, then Cronbach alpha has been calculated to see the reliability of job crafting, satisfaction, organizational commitment, and turnover intention scales. While for AMOS, we used it to conduct a path analysis and confirmatory factor analysis.

Results

Descriptive Statistics

In table1, the demographic variables showed that most of the respondents were females, with a percentage of 55.6% (N=120) and 44.4% were males. The ages of the respondents ranged from less than 20 years old 3.7%, between 21 and 29 years old 50.5%, between 30 and 39 years old 31.9%, between 40 and 49 years old 10.2%, and older than 50 years 3.7%.

lastly, for the experience distribution it was in the following manner: lesser than 5 years was 44.9%, from 5 years to less than 10 years was 32.9%, from 10 years to less than 15 years was 12.5%, and more than 15 years was 9.7%

Means, Standard Deviation and Correlation Analysis of Variables

Table 2 reveals the scores of the mean, standard deviations, and correlations. The mean results showed the following outcomes: Job Crafting achieved the highest mean score (3.914), Job Satisfaction with (3.497) mean score, while organizational commitment means score (3.353). Finally, the lowest mean score was (2.868) for turnover intention.

Moreover, we used Pearson Correlation results to look over the hypotheses regarding the relationship among the job Crafting and job satisfaction, between work satisfaction and organizational commitment, as well as job satisfaction and turnover intention, and among organizational commitment and turnover intention, as seen in Table 2.

Based on the findings, there is a positive interaction between job Crafting and job satisfaction, with ($r=0.537$; $p<0.01$), and the ultimate significant relationship is between job satisfaction and organizational commitment with ($r=0.846$; $p<0.01$).

In contrast, we found a considerable negative relationship that combine job satisfaction and turnover intention with ($r=-0.765$; $p<0.01$). Similarly, there is a negative relationship between organizational commitment and turnover intention with ($r=-0.795$; $p<0.01$) which is considered the weakest correlation in our study.

Reliability Analysis

Table 3 represents the reliability analysis that is calculated for the following scales: job crafting, job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention. The Cronbach's Alpha for each is as follows: job crafting scale 0.914, job satisfaction scale 0.750, organizational commitment scale 0.871, and turnover intention scale 0.906. According to these findings, the scales are considered acceptable and reliable.

Table 1. Demographic Characteristics

Characteristics	Category	Frequency	Percentage
Gender	Male	96	44.4
	Female	120	55.6
Age	Less than 20 years old	8	3.7
	Between 21 and 29 years old	109	50.5
	Between 30 and 39 years	69	31.9
	Between 40 and 49 years old	22	10.2
	Older than 50 years	8	3.7
Experience	Less than 5 years	97	44.9
	Between 5 and 10 years	71	32.9
	Between 10 and 15 years	27	12.5
	More than 15 years	21	9.7

Table 2. Descriptive Statistics

Variables	Mean	Standard deviation	1	2	3
Job Crafting	3.91	0.76			
Job Satisfaction	3.50	1.07	0.54**		
Organizational Commitment	3.35	0.90	0.47**	0.85**	
Turnover Intention	2.87	1.31	-0.41**	-0.77**	-0.80**

Table 3. Cronbach's Alpha

Variables	Cronbach's Alpha	Number of Items
Job Crafting	0.91	13
Job Satisfaction	0.75	3
Organizational Commitment	0.87	9
Turnover Intention	0.91	3

Teasing Usefulness of Model and Hypothesis

According to table 5, The findings confirmed that job satisfaction and organizational commitment have a role as mediators in the link between job crafting and turnover intentions. Therefore, the results pinpoint that there is a positive association between job crafting and satisfaction (0.764). Furthermore, job satisfaction is positively linked to organizational commitment (0.712) and negatively correlated to turnover intention (-0.400). Finally, organizational commitment is negatively associated to turnover intention (-0.753).

The model fit results are summarized in Table 4. (CFI = 1, IFI = 1.003, TLI = 1.009, $\chi^2/df = 0.282$ or 0.868, RMSEA = .000, GFI=0.999, AGFI=0.997).

According to the previous indicators, our model fits the results adequately. This means that we have arrived at the best model that linked the relationships between the variables most appropriately and acceptably.

Table 4. Model Fit Results

Statistics	Results
CFI	1
IFI	1.003
TLI	1.009
χ^2/DF	
RMSEA	.000
GFI	0.999
AGFI	0.997

Table 5. Path Analysis

	Estimate	S.E.	C.R.	P Label
JS <--- JC	0.764	0.082	9.328	***
OC <--- JS	0.712	0.031	23.270	***
TI <--- JS	-0.400	0.091	-4.389	***
TI <--- OC	-0.753	0.108	-6.962	***

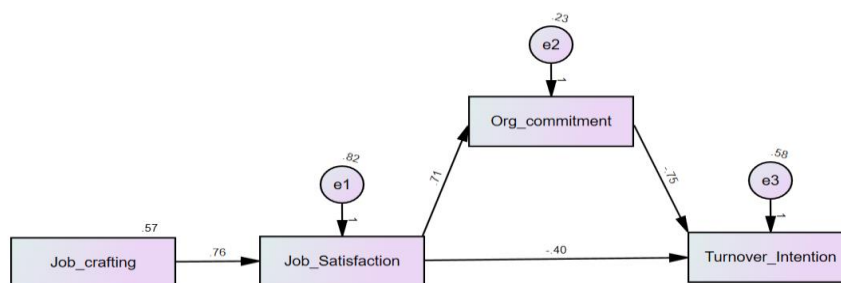


Figure 2. Standard Estimation conducted by AMOS

Discussion

The main objective of this paper was to investigate the effect of job crafting on turnover behaviour among private-sector employees in Riyadh, Saudi Arabia, and further ascertain the mediating impact of job satisfaction and organizational commitment on the job crafting-turnover intention relationship.

For the first hypothesis, crafting a job is considered an art as it helps to build the resilience of employees as well as increase job satisfaction in the workplace. It involves job redesign, where an employee can remove or add any responsibilities to change the nature of their role. The concept of job crafting is to enhance an employee's freedom so they can stay motivated and satisfied in their work. The positive relation between job crafting and satisfaction is approved by various studies (Cheng & O-Yang, 2018; Polatci & Sobaci, 2018; Oubibi; Fute; Xiao; Sun & Zhou, 2022; Ogbuanya & Chukwuedo, 2017; Villajos; García-Ael & Topa, 2019).

For the second hypothesis, Employees that are satisfied and committed to their work are more productive, perform more effectively, and are more likely to go beyond their allocated responsibilities. The positive relation between job satisfaction and job organizational commitment is held up by various studies (Huynh & Hua, 2020; Hassan Syed; Channa & Imamdin Khoso, 2021; Mwesigwa; Tusiime & Ssekiziyivu, 2020; Karakus; Mehmet; Ustuner; Mehmet & Toprak; Mustafa, 2014; Bahjat Abdallah; Obeidat; Aqqad; Al Janini & Dahiyat, 2017).

For the third hypothesis, ensuring that employees are satisfied has many positive effects in the workplace including fewer turnover, less absenteeism, and better customer service. The negative interrelation between job satisfaction and turnover is reinforced by various studies (Begum; Ullah; Nahar, 2021; Kundi; Mughal; Albejaidi & Pasha, 2021; Hu; Wang; Lan & Wu, 2022; Matsumoto & Gopal, 2019; Tnay; Othman; Siong & Lim, 2013; Murrar & Hamad, 2013).

For the fourth hypothesis, Organizational commitment is critical in determining whether an employee will remain in the organization for a longer amount of time and work tirelessly to achieve the company's goals. The negative relationship among organizational commitment and turnover intention is reinforced by various studies (Hussain; Khan & Hussain, 2020; Wei, Wentong, Wei, Wentong, et al., 2021; Rawashdeh and Tamimi, 2019; Santoso, Arif Lukman, et al., 2018; Guzeller & Celiker, 2019; Liu; Gyabeng; Joshua Atteh Sewu; Nkrumah & Dartey, 2019).

For the fifth hypothesis, there is one study that supports the positive role of job satisfaction as a mediator between job crafting and organizational commitment relationship (Ogbuanya & Chukwuedo, 2017) study. On the other hand (Zhang & Li, 2020; Naasani; Alotaibi & Alothman, 2021) studies support the sixth hypothesis which investigates the role of work satisfaction as a mediator between job crafting and turnover intention and the results revealed a positive relation between job crafting and work satisfaction, and negative relation between work satisfaction and turnover intention.

For the seventh hypothesis, when the employees are satisfied, they will be more committed and eventually, their intent to leave will be reduced. The positive correlation between job satisfaction and organizational commitment and the negative correlation between organizational commitment and turnover intention have been supported by several studies such as (Yousef; Ahmed & Ahmed, 2016; Yücel, 2012; Tarigan and Ariani, 2015).

Limitation and Future Research

There are some flaws in this study. First and foremost, the sample size is small compared to other research in the literature, therefore it cannot be generalized to all organizations. Accordingly, future research needs to involve a larger sample of Participants. Second, the respondents in this survey are all from the private sector. So, we recommend targeting respondents from the non-private sector. Third, the sample was focused on Al Riyadh city employees, thus we suggest targeting another broader geographic area. Fourth, to attract an adequate number of participants to answer the questionnaire we used the shortened version of some measures.

Implications

The study aims to increase employers' awareness about how job crafting has a significant impact on a variety of employee behaviours such as satisfaction, commitment, and turnover. By using job crafting effectively we can improve employee satisfaction, and commitment, and reduce turnover intention. Therefore, some managerial implications are given as follows:

First, Employees should be allowed to craft their jobs and make their job challenging to match their current skills and abilities. This will make them more satisfied and committed while reducing their intent to leave.

Second, Job crafting could be an efficient tool to overcome an unfavourable working environment that faces employees by allowing them to redesign their job and allow them to choose their job resources.

Conclusion

The objective of the study was to examine whether job crafting, job satisfaction, commitment, and turnover intention are related, which the results confirmed and correspond to most previous studies. Due to the changing environment and unpredictable working circumstances, the importance of job crafting is increasing nowadays. Organizations should be aware that if an employee was able to redesign his tasks and have the autonomy to control his responsibilities, his satisfaction will increase, and eventually, the organizational efficiency and effectiveness will be enhanced. On the other hand, if the employee is satisfied, he will become more committed and loyal to the organization while his intent to leave will be decreased.

References

- Aydogdu, S. & Asikgil, B. (2011). "An Empirical Study of The Relationship among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intentions", **International Review of Management and Marketing**, 1, 43-53.
- Bahjat Abdallah, A.; Yousef Obeidat, B.; Osama Aqqad, N.; Khalil Al Janini, M. & Dahiyat, S. (2017). "An Integrated Model of Job Involvement, Job Satisfaction, and Organizational Commitment: A Structural Analysis in Jordan's Banking Sector", **Communications and Network**, 09 (01), 28-53.
- Begum, F.; Ullah, M. H.; Nahar, N. (2021). "Job Satisfaction, Mental Well-being and Turnover Intention among Pharmaceutical Employees in Bangladesh", **Indian Journal of Health & Wellbeing**, 12 (2), 150-153.
- Berg, J. M.; Wrzesniewski, A. and Dutton, J. E. (2010) "Perceiving and Responding to Challenges in Job Crafting at Different Ranks: When Proactivity Requires Adaptivity", **Journal of Organizational Behavior**, 31, 158-186.
- Cammann, C.; Fishman, M. and Klesh, J. R. (1983). "Assessing the Attitudes and Perceptions of Organizational Members", **Assessing Organizational Change: A Guide to Methods, Measures, and Practices**, 71, 138.
- Chen, J. C. & Yi, O. (2018). "Hotel Employee Job Crafting, Burnout and Satisfaction: The Moderating Role of Perceived Organizational Support", **International Journal of Hospitality Management**, 72, 78-85.
- Cook, J. & Wall, T. (1980). "New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment", **Journal of Occupational Psychology**, 53 (1), 39-52.
- Guzeller, C. O. & Amp Celiker, N. (2019). "Examining the Relationship Between Organizational Commitment and Turnover Intention Via a Meta-Analysis", **International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research**, 14 (1), 102-120.
- Hassan Syed, N.; Channa, N. & Imamdin Khoso, I. K. (2021). "Impact of Change Related Communication on Organizational Commitment with the Mediating Effect of Job Satisfaction: Case of Banks' Merger in Pakistan", **Journal of Business & Economics**, 12 (2), 44-66.
- Hu, H.; Wang, C.; Lan, Y. & Amp Wu, X. (2022). "Nurses' Turnover Intention, Hope and Career Identity: The Mediating Role of Job Satisfaction", **BMC Nursing**, 21 (1).
- Hussain, A.; Khan, M. A. & Hussain, J. (2020). "The Interplay of Organizational Commitment and Turnover Intention in the Academic Sector", **Review of Economics and Development Studies**, 6 (2), 401-412.
- Huynh, T. & Hua, N. (2020). "The Relationship between Task-oriented Leadership Style, Psychological Capital, Job Satisfaction and Organizational Commitment: Evidence from Vietnamese Small and Medium-sized Enterprises", **Journal of Advances in Management Research**, 17 (4), 583-604.
- Jeffrey, Pfeffer. (2007). "Human Resources from an Organizational Behaviour Perspective: Some Paradoxes Explained", **The Journal of Economic Perspectives**, 21 (4), 115-134.
- Jun, M.; Cai, S. & Shin, H. (2006). "TQM Practice in Maquiladora: Antecedents of Employee Satisfaction and Loyalty", **Journal of Operations Management**, 24 (6), 791-812.
- Karakus, Mehmet, Ustuner, Mehmet & Toprak, Mustafa. (2014). "Two Alternative Models on the Relationships between Organizational Justice, Organizational Commitment, Burnout and Job Satisfaction of Education Supervisors", **KEDI Journal of Educational Policy**, 11 (1), 69-94.
- Koh H. C.; E. H. Y. Boo. (2001). "The Link between Organizational Ethics and Job Satisfaction: A Study of Managers in Singapore", **Journal of Business Ethics**, 29 (4), 309-324.

-
- Koh, H. C. & Boo, E. H. Y. (2004). "Organizational Ethics and Employee Satisfaction and Commitment", **Management Decision**, 42(5), 677-693.
 - Kundi, G. M.; Mughal, Y. H.; Albejaidi, F. & Pasha, S. A. (2021). "An Empirical Study on the Job Satisfaction and Turnover Intention of Health-care Professionals: Moderated Moderation Approach. **International Journal of Health Sciences**, 15 (4), 10-19.
 - Lambert, E.; Hogan, N. and Griffin, M. (2007). "The Impact of Distributive and Procedural Justice on Correctional Staff Job Stress, Job Satisfaction and Organizational Commitment", **Journal of Criminal Justice**, 35 (6), 644-656.
 - Liu, S.; Gyabeng, E.; Joshua Atteh Sewu, G.; Nkrumah, N. K. & Dartey, B. (2019). "Occupational Health and Safety and Turnover Intention in the Ghanaian Power Industry: The Mediating Effect of Organizational Commitment", **BioMed Research International**, 1, 1-10.
 - Locke, E. A. (1976). "The Nature and Causes of Job Satisfaction", **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. Chicago: Rand McNally, 2 (5), 360-580.
 - Ma, S. & Trigo, V. (2008, May). "Winning the War for Managerial Talent in China: An Empirical Study", **The Chinese Economy**, 41 (3), 34-57.
 - Mowday, R. T.; Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). "The measurement of organizational commitment", **Journal of Vocational Behavior**, 14 (2), 224-247.
 - Martin, U. & Schinke, S. P. (1998). "Organizational and Individual Factors Influencing Job Satisfaction and Burnout of Mental Health Workers", **Social Work in Health Care**, 28 (2), 51-62.
 - Matsumoto, M. & Gopal, B. (2019). "Solidarity, Job Satisfaction and Turnover Intent in Employees", **International Journal of Workplace Health Management**, 12 (4), 247-257.
 - Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). **Commitment in the Workplace Theory Research and Application**. California: Sage Publications.
 - Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). "A Three-component Conceptualization of Organizational Commitment", **Human Resource Management Review**, 1 (1), 61-89.
 - Mobley, W. H.; Horner, S. O. & Hollingsworth, A. T. (1978). "An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover", **Journal of Applied Psychology**, 63 (4), 408-414.
 - Murrar, A. & Hamad, A. (2013). "Relationship between Job Satisfaction and Turnover Intention: An Empirical Study on the IT Firms in Palestine", **Interdisciplinary Journal of Research in Business**, 2 (8), 67-83.
 - Murrar, A. & Hamad, A. (2013). "Relationship between Job Satisfaction and Turnover Intention: An Empirical Study on the IT Firms in Palestine. **Interdisciplinary Journal of Research in Business**, 2 (8), 67-83.
 - Mwesigwa, R.; Tusiime, I. & Ssekiziyivu, B. (2020). "Leadership Styles, Job Satisfaction, and Organizational Commitment among Academic Staff in Public Universities". **Journal of Management Development**, 39 (2), 253-268.
 - Naasani, A.; M. Alotaibi, S. & S. Alothman, R. (2021). "Examining the Impact of Job Satisfaction and Employee Engagement as Mediators between Job Crafting and Turnover Intention in Saudi Companies", **European Journal of Business and Management**, 13 (7), 80-90.
 - Ogbuanya, T. & Chukwuedo, S. (2017). "Job Crafting-Satisfaction Relationship in Electrical/Electronic Technology Education Program: Do Work Engagement and Commitment Matter", **Journal of Work and Organizational Psychology**, 33 (3), 165-174.
-

- Oubibi, M.; Fute, A.; Xiao, W.; Sun, B. & Zhou, Y. (2022). "Perceived Organizational Support and Career Satisfaction among Chinese Teachers: The Mediation Effects of Job Crafting and Work Engagement during COVID-19", **Sustainability**, 14 (2), 623.
- Petrou, P.; Demerouti, E.; Peeters, M. C.; Schaufeli, W. B. & Hetland, J. (2012). "Crafting A Job on a Daily Basis: Contextual Correlates and the Link to Work Engagement", **Journal of Organizational Behaviour**, 33 (8), 1120-1141.
- Polatci, S. & Sobaci, F. (2018). "The Effect of Job Crafting on Job Satisfaction: A Research on Teachers", **Journal of Global Strategic Management**, 12 (1), 49-56.
- Rawashdeh, A. M. & Tamimi, S. A. (2019). "The Impact of Employee Perceptions of Training on Organizational Commitment and Turnover Intention: An Empirical Study of Nurses in Jordanian Hospitals", **European Journal of Training and Development**, 44 (2/3), 191-207.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). **Organizational behavior**. Pearson.
- Saha, R. (2016). "Factors Influencing Organizational Commitment: Research and Lessons", **Management Research and Practice**, 8 (3), 36-48.
- Santoso, A. L.; Sitompul, S. A. & Budiatmanto, A. (2018). "Burnout, Organizational Commitment and Turnover Intention", **Journal of Business and Retail Management Research**, 13 (01), 62-69.
- Smith, P. C.; Kendall, L. M. & Hulin, C. L. (1969). **The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement: A Strategy for the Study of Attitudes**. Rand McNally.
- Tarigan, V. & Ariani, D. W. (2015). "Empirical Study Relations Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention", **Advances in Management and Applied Economics**, 5, 1-2.
- Tett, R. P. & Meyer, J. P. (1993). "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-analytic Findings", **Personnel Psychology**, 46 (2), 259-293.
- Tims, M.; Bakker, A. B. & Derks, D. (2012). "Development and Validation of the Job Crafting Scale", **Journal of Vocational Behavior**, 80 (1), 173-186.
- Tnay, E.; Othman, A. E. A.; Siong, H. C. & Lim, S. L. O. (2013, November). "The Influences of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Turnover Intention", **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 97, 201-208.
- Villajos, A.; García-Ael, C. & Topa, G. (2019, January 11). "Job Crafting among Labor Union Representatives: Its Impact on Work Engagement and Job Satisfaction", **Social Sciences**, 8 (1), 20.
- Wei, W.; Gan, M.; Liu, Y.; Yang, M. & Liu, J. (2021). "Mediating Effects of Nurses' Personal and Organizational Values between Organizational Commitment and Turnover: Cross-Sectional Study", **PLOS ONE**, 16 (10).
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. (2001). "Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work", **The Academy of Management Review**, 26 (2), 179-201.
- Youcef, S.; Ahmed, S. S. & Ahmed, B. (2016). "The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intention by the Existence of Organizational Commitment, and Intent to Stay as Intermediates Variables Using Approach PLS in Sample Worker Department of Transport Saida", **Management**, 6 (6), 198-202.
- Yücel, I. (2012). Examining the Relationships among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: An Empirical Study. **International Journal Of Business And Management**, 7(20), 44-58.
- Zhang, T., & Li, B. (2020). Job Crafting and Turnover Intention: The Mediating Role of Work Engagement and Job Satisfaction. **Social Behavior and Personality: An International Journal**, 48(2), 1–9.

A Proposed Model for Antecedents and Consequences of Green Organizational Culture for Employees in the Public and Private Manufacturing Industry Sectors in Egypt

Dr. Reem Ahmed Abou Al Nile

Lecturer, Department of Business Administration,
Higher Future Institute for
Specialized Technological Studies, Egypt
rimo777@hotmail.com

Dr. Hany Mohamed Galal Abdel-shakoor

Lecturer, Department of Business Administration,
Higher Institute for
Administrative Sciences Manzala, Mansoura, Egypt
Hanygalal2012@gmail.com

Abstract

Currently, there has been an increasing attention paid to employees' behavior in the organization as a driving force of environmental issues. Consequently, organizations are adopting several environmental protection initiatives and developing green organizational strategies. Despite the growth of research in this field, the antecedents and consequences of green organizational culture are still calling for further investigation. In responding to that, this study contributes to the literature by investigating the determinants and outcomes of green organizational culture. This research used a statistical analysis to measure and evaluates how the three antecedents' green human resource, green leadership and green environmental concerns have a positive impact on green organizational culture. Furthermore the significant impact of green organizational culture on green employees' behavior and organization environmental performance. By employing the quantitative research design, the data was collected from 384 respondents as a sample size. A closed ended questionnaire was used to collect data from public and private sectors of the manufacturing industry in Egypt. The Partial Least Squares Structural Equations Modeling technique is used to verify the research framework. The findings confirmed the positive impact of green human resource management, green leadership behavior and environmental concern on green organizational culture. Furthermore, green organizational culture was confirmed to have a significant positive impact on employees' green behavior and organizational environmental performance. This research contributes to the current literature on green organizational culture by examining these impacts and testing them. It also offers guidelines for leadership and decision maker on how to enhance their green human resource, green leadership behavior and environmental concerns to raise their green organizational culture which in consequences maximize employees' green behavior in their organization and subsequently create a culture of environmentally friendly organization.

Keywords: Green Organizational Culture, Green Human Resource, Green Transformational Leadership, Environmental Concerns-Green Human Behavior, Environmental Organizational Performance.

Introduction

Nowadays, companies adopted the concepts of green industry and they expand broader to green human resource (Karatepe et al., 2022), green organizational culture (Yeşiltaş et al., 2022) and adjusted by the concept of green employee's behaviors (Sabokro et al., 2021).

In recent years, it has been noticed that the major causes of environmental problems are human destructive activities which cannot be ignored (Saleh & Al-Swidi, 2019). They, therefore, appreciate those employees who show environmentalists in the true sense. Such employees work towards maximizing the positive im-

* This article was submitted in July 2022, and accepted for publishing in November 2022.

DOI: 10.21608/AJA.2022.152896.1296

part of workplace activities in a corporate environment (Woo & Kang, 2021). They also support activities that involve protection of the environment and the conservation of natural resources (Olson et al., 2020).

According to social movement theories is an environmental collective behavior with an action taken by a group of the society to solve environmental challenges (Thiri et al., 2022).

Moreover, the environmental preservation has become serious in recent decades. Almost every organization and industry are bound to comply to do no harm the environment.

Manufacturing industrial companies are exerted effort to minimize waste and to dispose of it in their production process in order to achieve a better organizational environmental performance.

There are two main reasons behind applying the research on Manufacturing Industrial companies. Firstly, to overcome the pollution of air, water resource and soil. Secondly, it is to offer a stringent environmental protection for such organization.

Theoretical Background

Green Organizational Culture

Green organizational culture may be described by other terms as pro- environmental culture, green consciousness, eco-friendly culture and sustainability culture (Roscoe et al., 2019) .

Green organizational culture defined as the beliefs, values and behaviors of the organizational members regarding the environment natural (Rizvi & Garg, 2020).

Recent study found that organizational culture has a significant positive impact on employee behavior (Al-Swidi et al., 2021).

Environmental Concerns

Environmental concerns or an attitude is known as a general perception about various environmental problems. It is also referring to the influence and actions of a people regarding environmental hazards (Cruz & Manata, 2020).

Green environmental concerns refer to individual's emotional point of view regarding the environment. Environmental concerns involve environmental values, beliefs and attitudes (Hoffmann et al., 2022).

Green Human Resource Management

Green human resource management provides a training strategy to promote environmental awareness, assist their employees to learn more about the environmental protection techniques, and also encourage employees to take part in an environmentally green organizational culture (Nisar et al, 2021).

Green human resource management refers to green job design, green job analysis, green recruitment and selection, green training and development, green compensation, green performance, green labor relation, green health and safety and green employee involvement (Shah, 2019).

In some organizations, environmental management has been linked to human resource, termed as Green human resource management, or environmental human resource management. (Parida et al., 2021). Green human resources management activities are illustrated in four step model (Kodua et al., 2022).

Green human resource management Offer environmental vision to the human resource, encourage the sharing of environmental goals among employees, devise methods for evaluating the environmental organizational performance, give incentives and rewards to employees who achieve exceptional environmental performance (Amrutha & Geetha, 2020).

Green Transformational Leadership

Employees green behavior that influences and motivate their followers to perform beyond the expected levels of organizational environmental level and inspires them to achieve environmental goals (Sing et al., 2020).

Green transformational leaderships should guide, support and infuse their subordinates by a sense of belonging. (Farrukh et al., 2022).

Green Transformational Leadership is able to assist employees to refine their thoughts, support employees and motivate them to deal with challenges and influence their performance (Kusi et al, 2021). Despite the green transformational leadership is a prime organizational component, individual antecedent like green human resource and transformational leadership and environmental concerns

Employee Green Behavior

Employee green behavior defined as the behavior and attitudes of an individual and groups that contributes to the sustainability of the environment in the context of work (Aboramadan et al., 2021).

Employees green behavior includes activities like recycling or any other behavior that seek to reduce the negative impact on the environment (Wood et al., 2021).

Any behavior which has a positive impact on the environment is termed as green behavior or pro-environmental behavior (Aboramadan et al., 2021).

Employee green behavior becomes a crucial important component in an organization to help in preserving their environment in its operational activities (Unsworth et al., 2021).

The pro- environmental behavior of employees, termed as employees' green behavior, based on their environmental concerns efforts toward the preventive activities that can eliminate environmental hazards (Aboramadan, 2021).

Organizational environmental performance

Organizational environmental performance refers to how organizations perform their operations in a way that positively affects the environment (Galliano & Siqueira, 2021).

The organizational environmental performance is based on the level of pollution emissions caused by the organization (del Rosario et al., 2019).

Research Problem

The research attempts to give answers to the following research questions:

- How is green organizational culture and its antecedent's green human resource, green transformational leadership and environmental concerns influence green employee's behavior and organizational environmental performance.
- Despite the attention paid to the topic of organizational green behavior, the antecedents of this culture and how it is affected by green human resource management, green transformational leadership, and environmental concerns is still under discussion. (Anwar et al., 2020)
- A research gap also exists in the research joint effect of these factors in private and public Industry sectors.
- The research aims to address these gaps in the literature and investigate how the proposed model could impact the environmental performance and green employee's behavior in both public and private Industry sector in Egypt.

Research Objectives

This study aims at investigating the impact of green human resource management, green transformational leadership, and environmental concerns on the formation of green organizational cultures and its subsequent impact on employee's green behavior and organizational environmental performance in manufacturing industry at both public and private sector.

Literature Review and Hypotheses Development

Environmental Concerns and Green Organizational Culture

Previous researcher upheld those environmental concerns can influences employee's attitudes that will lead to perform a green organizational culture (Bulińska-Stangrecka & Bagieńska , 2021).

The environmental concerns affect the green organizational culture because they show commitment to ecology and sustainability in order to reduce damage.

When management takes pro-environmental measures that complies with expectation and social pressure. Similarly, employee's pro-environmental practices meet the expectation of the organization. Thus, the combined effort of both employees and management can make a great impact on environmental preservation.

Environmental concerns in the organization should be incorporated and institutionalized into organizational norms, values and practices, thus developing a powerful organizational green culture.

From the above, we can conclude that environmental concern is positively impact green organizational culture to determine all the long- and short-term plans (Paille et al., 2020). Accordingly, hypothesis there would be proposed as follows:

H1. There is a positive significant impact of the third antecedent Environmental concerns on the formation Green organizational culture.

Green Human Resource Management and Green Organizational Culture

Recent study concluded that there was a positive significant impact between green human resource management on green organizational culture and organizational environmental performance (Roscoe, 2019).

The green human resource management plays a key role in helps green organizational culture for it shapes employee's values, behaviors and beliefs through the process of green practices and activities (Pellegrini, 2018).

Green human resource management assist organizations to accomplish goals through create a green organizational culture, green employee's behavior and a green environmental performance (Kim et al., 2019). Green human resource management activities influence the pro environmental employee's behavior through the development of organizational green culture (Muisyo, 2021).

Employees who are compensated and trained for being involved in pro- environment activities ultimately assist, promote and develop green culture in the organization (Roscoe, 2019).

Green human resource management should aim to cultivate a green organizational culture at all levels and every step by enhance the awareness about improving understanding environmental issues and reducing environmental problems (Margaretha, 2013).

Green human resource management can promote green organizational culture at both industrial and organizational levels. GHRM should communicate to employees the urgency of implementing green organizational culture, and also create environmental programs with incentives and rewards and informed them by the new

aligned goals concerning environmental protection (Labella-Fernández & Martínez-del-Río, 2019). Accordingly, hypothesis first would be proposed as follows:

H2. There is a positive significant impact of the first antecedent Green Human resource management on the formation of Green organizational culture.

Green Transformational Leadership and Green Organizational Culture

In order to understand green organizational culture, green leadership must provide their subordinates with beliefs, values and green behavior (Sun et al., 2022).

Transformational leaderships have a strong significant impact on green organizational culture by motivates their subordinates and influences them to develop innovative ideas.

Previous study confirmed the important role of green transformational leadership in promoting the organizational culture and identity that affect green employee's behavior and organizational performance (Robertson, 2013).

The literature of green leadership behavior, may not directly influence green employees' behavior, rather this influence might be through green organizational culture (Rehman et al,2021).

According to previous research green transformational leadership have a great impact on environmental organizational performance (Sun et al., 2022). In regard of implementing the green industry through employee green behavior, so organizations need a leader who cares about the environment. Accordingly, hypothesis two would be proposed as follows:

H3. There is a positive significant impact of the second antecedent Green transformational leadership on the formation green organizational culture.

Green Organizational Culture and Employee Green Behavior

Employee green behavior in an organization can be formed by green leadership and green organizational culture, it is expected that employees should be able to fulfill the responsibilities well and on time. Furthermore, previous literature has proved that green organizational culture might help in implementing green employee's behavior successfully (Fernandez et al., 2003).

Previous studies proved that values and morals as a part of green organizational cultures have a strong impact on employees' green behavior (Yeşiltaş et al., 2022). The organizations must develop green organizational culture in order to achieve successfully environmental practices. (Tariq et al., 2016) The previous study confirmed the crucial of green organizational culture in promoting employees. Previous study confirmed the crucial of green organizational culture in promoting green employees' behavior (Wang et al., 2019). Green organizational cultures exert pressure on employees to exempt them to behave according to culture values. Sharing green beliefs and values in the organization could encouraging environmentally friendly management performance and also shape the behaviors and perceptions of employees in the organization. Accordingly, hypothesis four would be proposed as follows:

H4. There is a positive significant impact of The Green organizational culture and its antecedents on Employees Green behavior.

The Green Organizational Culture and Organizational Environmental Performance

Environmental organizational performance may be achieved when the organization redesign its productive process, minimizes wasted resources in order to encouraging Green organizational Culture to be sustainable for the economic health of the organization. Previous study confirmed the crucial of Green organizational Culture in promoting Organizational environmental performance (Wang et al., 2019). Accordingly, hypothesis five would be proposed as follows:

H5. There is a positive significant impact of The Green organizational Culture and its antecedents on Organizational environmental performance.

The following figure.1 represents the study's model, designed to test the research relationships.

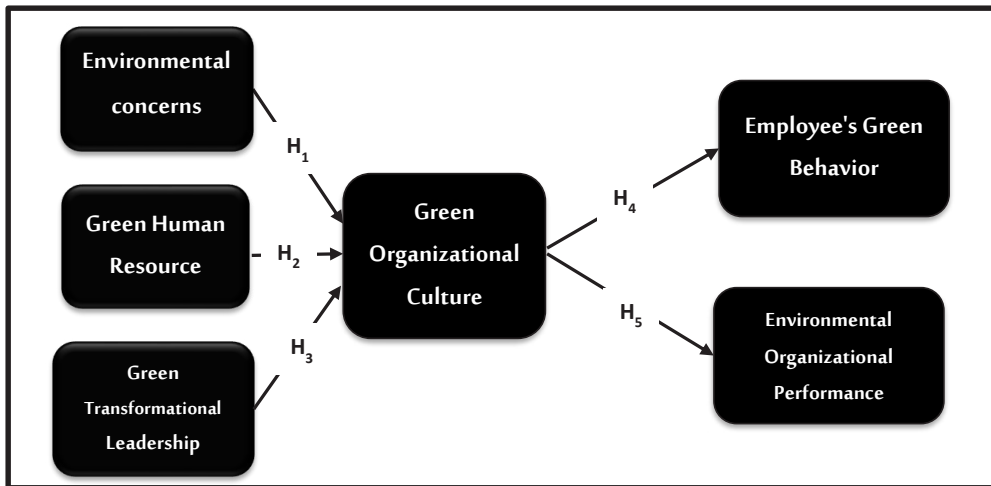


Fig. 1. Hypothesized Research Models

Methodology

Data Collection and Sample Size

Data were collected from industrial companies in Egypt. Since the number of employees in the public and Private Manufacturing Industry sectors is large, the sample size of 384 was calculated using the Morgan equation. The statistical community consists of all employees and managers of human resources departments in the Egyptian industries, and the questionnaire was distributed randomly among them. Participating companies were accurately informed of the purpose of the study to ensure their maximum response to the survey.

To avoid any potential bias/variance due to singularity of the measurement, Harman's Single Factor Common Method Variance test was performed, where only one constant factor extracted from the main constructs should account for less than 50% of the variance. The results showed that one component could account for 42.3% of the variance, which is less than the maximum of 50%. The results also confirm the absence of a significant association between the variables, indicating the absence of a common method bias as suggested (Bagozzi et al., 1991). All variables were modeled on a 5-point Likert scale, ranging from 1 (strong disagreement) to 5 (strong agreement).

Definition and Measurement of the Constructs

The questionnaire was designed and constructed according to the previous literature. Before collecting the data, the researchers enlisted the services of several experts in evaluating the questionnaire in terms of readability, clarity, perception and reliability of the content. Then, the questionnaire was randomly distributed to the companies. The targets were HRM employees and managers, as well as conservation managers. Respondents were asked to fill out the forms and submit them within two weeks. The questionnaire is structured in two sections. The first section represents descriptive information about the employee, while the other sections relate to Study variables, Environmental Concerns, Green Human Resource Management, Green Transformational Leadership, Green Organizational Culture, Employee Green Behavior, Organizational environmental performance. Structures measurements are further defined as follows.

- 1- **Environmental Concerns:** This was measured using the Seven-item scale developed by Huang et al., (2014). A sample item was "I follow the key points of recycling and classify recycled waste at home"

and “I am often concerned about and absorb environmental knowledge and information.

- 2- **Green Human Resource Management:** To measure GHRM, a five-item scale developed by Dumont et al. (2017) was used. Sample items are “The company designs its green goals for employees” and “The company rewards the employees’ green behaviors.”
- 3- **Green Transformational Leadership:** This was measured using the Six -item scale developed by (Chen & Chang, 2013). A sample item was “The leader of the green innovation company inspires the company members with the environmental plans “. and “the leader of the green innovation company acts with considering environmental beliefs of the company members”.
- 4- **Green Organizational Culture:** To measure GOC, a Six -item scale developed by Wang (2019) was used. Sample items are “Our company makes a concerted effort to make every employee understand the importance of environmental preservation” and “Our company links environmental objectives with our other corporate goals”.
- 5- **Employee Green Behavior:** To measure EGB, a five-item scale developed by Iqbal et al. (2018) was used. Sample items are “I do my professional tasks in a way that positively affects the environment “and “I feel responsible for preserving the environment for the next generation’.
- 6- **Organizational Environmental Performance:** To measure OEP, a Ten-item scale developed by Kuhl et al. (2016) was used. Sample items are “Seeks to reduce energy consumption per product produced.” and “Uses recyclable/biodegradable packaging”.

The Data Analyzed

The data were analyzed using partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) to test the hypothesized model of the study (Hair Jr et al., 2016). It is considered appropriate because it is compound-based (or variance-based) rather than factor-based (or covariance-based). Specifically, the PLS-SEM was selected to examine the study model for the following reasons. First, most constructs in applied science research are designs that can be best handled by the complex scaling model, the contrast-based SEM (Henseler, 2017). Second, PLS-SEM estimates are a vehicle-based model, so they produce consistent estimates because they allow the combination of explanatory and predictive perspectives of exploratory research (Hair Jr et al., 2016). Third, it is preferable to use PLS-SEM to avoid estimation bias due to the unknown nature of the data because it does not require the normality of the data (Hair Jr et al., 2016). Fourth, PLS-SEM can be used to perform multi-group analysis Therefore, Smart-PLS version 3.3.2 was used to perform the analyzes (Hair Jr et al., 2016) and a multi-group analysis was performed to compare the complexity and map the inter-structural relationships between factors that influence the green behaviors of public and private sector employees.

Analysis and Results

Sample Profile

Table 1 shows the respondents’ demographic distribution. Regarding gender, 81% were female and 19% male. 75% have work experience of more than five years; 52% work in the public sector, and 48% in the private sector.

Measurement Model Assessment

We estimated the weights of the Study factors to check for internal consistency. **Table 2** displays, all

Table (1) Sample Profile

Variable	Category	Frequencies	%
Gender	Men	311	81%
	Women	73	19%
Total		384	
Experience	Less than 5 years	96	25%
	Between 5 and 10 years	153	40%
	Between 10 and 20 years	80	21%
	More than 20 years	53	14%
Total		384	
Education	No certificate	96	25%
	Secondary or less	145	40%
	Bachelor	81	21%
	Postgraduate	54	14%
Total		384	
Sector	Publica	200	52%
	Private	184	48%
Total		384	

weights reached a threshold value of 0.70 (Hair Jr et al., 2016). However, we removed many items because they did not reach the specified threshold value of 0.70.

Table (2) Outer Loading of the Measurement Model

Cod	Items of the Construct	Outer Loadings
EC	Environmental Concerns	
Q1	When two products are similar, I tend to select the one that harms the environment less, even though it is more expensive	0.765
Q2	If the products sold by the firms seriously damage the environment, I will refuse to purchase them.	0.896
Q3	When purchasing products, I always select the ones with environmental certification, even though they are more expensive.	0.768
Q4	I follow the key points of recycling and classify recycled waste at home.	0.756
Q5	I am concerned about my actions to improve the environment.	0.871
GHRM	Green Human Resource Management	
Q6	The company designs its green goals for employees.	0.761
Q7	The company provides green training for improving green values.	0.815
Q8	The company uses the employees with green education to develop knowledge and skills required for green management.	0.807
Q9	The company rewards the employees' green behaviors.	0.768
Q10	My company considers employees' workplace green behaviors in promotions.	0.810
GTL	Green Transformational Leadership	
Q11	The leader of inspires the members with the environmental plans.	0.842
Q12	The leader of provides a clear environmental vision for the company members to follow	0.819
Q13	The leader of the gets the company members to work together for the same environmental goals	0.700
Q14	The leader of the encourages the company members to achieve the environmental goals	0.847
Q15	The leader of the acts with considering environmental beliefs of the company members	0.800
Q16	The leader of the stimulates the company members to think about green ideas.	0.861
GOC	Green Organizational Culture	
Q17	Our company makes a concerted effort to make every employee understand the importance of environmental preservation.	0.702
Q18	Our company has a clear policy statement urging environmental awareness in every area.	0.739
Q19	Environmental preservation is a high priority activity in our company	0.810
Q20	Preserving the environment is a central corporate value in our company	0.787
Q21	Our company links environmental objectives with our other corporate goals.	0.812
Q22	Our company develops products and processes that minimize environment impact.	0.713
EGB	Employees' Green Behavior	
Q23	I do my professional tasks in a way that positively affects the environment.	0.865
Q24	I feel responsible for preserving the environment for the next generation.	0.748
Q25	I try to engage, educate and inspire people to minimize environmental footprints.	0.726
Q26	I try to engage in behaviors and initiatives that reduce environmental footprints.	0.811
EOP	Environmental Organizational Performance	
Q27	Seeks to reduce water consumption per product produced.	0.712
Q28	Seeks to reduce the material consumption per product produced.	0.767
Q29	Seeks to reduce energy consumption per product produced.	0.815
Q30	Replaces conventional energy sources for energy from renewable sources (clean).	0.809
Q31	Seeks to decrease the use of packaging materials.	0.792
Q32	Develops actions to reduce the amount of waste generated in the production process.	0.844
Q33	Diffuses the practice of recycling in their operations.	0.811
Q34	Uses recyclable/biodegradable packaging.	0.755
Q35	Adopts practices that aim to reduce the emission of gases (greenhouse and acids).	0.788

The Measurement Model Evaluation evaluates two factors of discriminant validity and convergent validity. Convergent validity was defined as "the degree to which indices of a given construct converge

or share a high proportion of variance" (Hair Jr et al., 2016). We evaluated composite reliability (CR) and Average Variance Extraction (AVE) as two components of converging validity assessment as suggested by Hair Jr et al. (2016).

Table 3 displays that the CR and AVE values exceed the 0.70 and 0.50 threshold points, respectively. These figures are adapted from Hair Jr et al., (2016). Hence, we confirmed the reliability and validity of the convergence of these constructs.

We also ascertained discriminative validity through what was recommended by Fornell and Larcker (1981), "The average amount of covariance between each construct and its components should be higher than the covariance between the same construct and other constructs." The results indicate that the full set of constructs achieves. "Discriminant validity" is sufficient, as the square root of AVE (diagonal) exceeds correlations (off-diagonal) for the entire set of constructs (see **Table 4**) (Fornell and Larcker, 1981).

Valuation of the Structural Model

With regard to evaluating the structural model, it is fundamentally important to evaluate the issues related to the problem of internal linear correlation. I recommend (Hair Jr et al., 2016) that a variance inflation factor (VIF) should be less than 5, or 3.3 according to (Diamantopoulos and Siguaw, 2006). In this study, results indicate that the endogenous VIFs for all independent variables were 1.453, 1.656, and 1.876, for EC, GHRM and GTL, respectively. All these values are less than 3.3. This consequently confirms the non-existence of Collinearity.

Table 5 displays that EC, GHRM and GTL have a significant positive effect on GOC [$(\beta=0.329, p\text{-value}<0.001)$, $(\beta=0.344, p\text{-value}<0.001)$ and $(\beta=0.165, p\text{-value}<0.001)$, respectively]. It also confirms that the GOC have considerable positive influence on EGB and EOP [$(\beta=0.335, p\text{-value}<0.001)$ and $(\beta=0.351, p\text{-value}<0.001)$, respectively].

We tested the predictive validity of the proposed model for the study using R^2 , which is a common measure on which the Predictive Relevance of the model is evaluated, and this parameter represents the combined effects of all independent variables on the dependent variables. It is clear from **Table 4** that the value of R^2 for the GOC variable is 0.506, which means that EC, GHRM and GTL contribute to explaining 50.6% of the variance in GOC, and then it can be said that 49.4% of the variance in this variable can be attributed to other factors. It is also shown that the R^2 of the EGB variable is 0.318, which means that the GOC contributes to explaining 31.8% of the variance in the EGB. It is also shown that the R^2 of the EOP variable is 0.225, which means that the GOC contributes to explaining 22.5% of the variance in the EOP. This is evidence of predictive accuracy, given that the value of R^2 was higher than the recommended minimum of 0.10 (Fornell and Larcker, 1981).

In addition to R^2 , we used the predictive relationship indicator Q^2 , which is effectively used as a prediction criterion. Q^2 shows how well the data collected experimentally can be recombined with the help of the model. Q^2 is generally estimated using an omission distance. The Q^2 values of 0.142, 0.012, and 0.110,

Table (3) Construct Reliability and Validity

Variables	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	AVE
EC	0.873	0.880	0.908	0.664
GHRM	0.871	0.874	0.907	0.660
GTL	0.890	0.912	0.919	0.695
GOC	0.870	0.887	0.906	0.659
EGB	0.853	0.877	0.900	0.645
EOP	0.820	0.845	0.876	0.523

Note: EC = Environmental Concerns, GHRM = Green Human Resource Management, GTL = Green Transformational Leadership, GOC = Green Organizational Culture, EGB = Employee Green Behavior, EOP = Organizational environmental performance. Average Variance Extraction (AVE).

Table (4) Discriminant Validity Using the Fornell-larcker Criterion

Variables	M	SD	EC	GHRM	GTL	GOC	EGB	EOP
EC	3.095	0.770	0.815					
GHRM	4.424	0.620	0.658	0.813				
GTL	4.009	0.835	0.446	0.711	0.833			
GOC	3.737	0.827	0.433	0.456	0.522	0.812		
EGB	3.560	0.987	0.623	0.613	0.667	0.667	0.803	
EOP	3.171	0.812	0.536	0.643	0.617	0.536	0.723	0.723

Note: Mean=M, Standard Deviations=SD. The Square Root of AVEs the boldface numbers on the diagonal line.

which are If $Q^2 > 0$, indicate that the observed values are fairly reconstructed, and the model is adequately relevant in terms of predictions.

We measured the value of f^2 to find out the size of the effect and to reveal the extent to which the independent

variables contribute to the dependent. According to Cohen (1988), values of 0.35, 0.15, and 0.02 for f^2 are, respectively, considered large, medium and weak in terms of effect sizes. Where the results of Table 5 display the f^2 value (0.158, 0.178, 0.175) for EC, GHRM and GTL indicates that it has a medium effect on GOC. The f^2 (0.367) of GOC shows that this variable has a large effect on EGB. The value of (0.472) for the GOC indicates that they have a large effect on EOP.

Table (5) Path Coefficients and Hypothesis Testing.

NO.H	Hypothesis	Coefficient	Std Error	t-Value	R ²	f ²	Q ²	Decision
H1	EC → GOC	0.329	0.053	6.364 ^a	0.506	0.158	0.142	Supported
H2	GHRM → GOC	0.344	0.059	6.090 ^a		0.178		Supported
H3	GTL → GOC	0.165	0.047	2.945 ^a		0.175		Supported
H4	GOC → EGB	0.335	0.062	6.716 ^a	0.318	0.367	0.012	Supported
H5	GOC → EOP	0.351	0.067	4.889 ^a	0.225	0.472	0.110	Supported

^a p-value < 0.001.

Discussion

The research provides a valuable insight not only for theoretical framework but also from the management perspective.

The research is one of the first attempts to investigate the impact of green organizational culture and its antecedents' green human resources, green transformational leadership and environmental concerns and its subsequent impact on Employees green behavior and organizational environmental performance.

This research supports the impact of green human resource management, green transformational leadership and environmental concerns on the formation of green organizational culture.

Based on resource-based theory, this research empirically proved that the public and private sectors proved that the company involved in natural resources.

The manufacturing industry is interested in economic growth and environmental protection from the perspective of sustainable development. In view of this green human resource management, green transformational leadership and environmental concerns in manufacturing industry should promote green organizational culture that has a positive impact on green organizational performance and green employees' behavior, in this way employees will become aware by the fact of if we care for the environment, we will leave a best planet for future generation.

Theoretical Contribution

The aim of the research is to offer a level of awareness to green organizational culture and to analyze the impact of its antecedents as green human resource management, green transformational leadership, and environmental concerns on green organizational culture directly and on green organizational behavior and environmental organizational performance indirectly.

It contributes to the literature in several ways. Firstly, confirm the direct impact of green human resource management, green transformational leadership and environmental concerns on the formation of green organizational culture. Secondly, support the positive impact of green organizational culture on green employee's behavior and organizational environmental performance. Third the research validates the appropriateness of the proposed model in explaining the impact of the determinant of green organizational culture on its consequences employee green behavior and organizational environmental performance across private and public sectors.

This research contributes to the literature by demonstrate the determinants of green organizational cultures and its subsequent in a manufacturing industry in both private and public sectors.

The research contributes to the literature as green culture is seen as a predictor of green environmental performance and employee's green behavior in the present of its antecedent's green human resource management, green leadership and environmental concerns. This research reinforces these findings and paves the way for manufacturing industry to promote green organizational culture.

Finally, it is clear that the green organizational cultures and its antecedents and consequences is still under investigation especially in developing countries, so this research provides an empirical study of the topic to manufacturing industry in Egypt.

Conclusions

The research main findings proved that the green human resource management, green leadership and environmental concerns are important variables in developing a green organizational culture that helps in promote the green employee's behavior towards improving environmental organizational performance.

The research found that organizations in the field of manufacturing industry should develop green organizational culture to shape employee's behavior and enhance their awareness about environmental problems and reach high level of environmental concerns.

In brief, this research aims to examine the joint effect of green organizational culture and its determinate green human resource management, green transformational leadership and organizational concerns in the formation of green employees' behavior and environmental organizational performance.

Finally, the research found that both public and private sectors can play a crucial role in environmental protection if they choose to adopt effective Green human resource, effective leadership and environmental concern to formulate green organizational culture which enhances green employee's behavior and organizational environmental performance.

Research Recommendations

In regarding to this research, participation level should be increased; Furthermore, the research findings suggest that private and public organizations need to carry the responsibilities for environmental protection

The researcher suggests that for any organizations in order to develop employee's green behavior and enhance their organizational environmental performance, all their green human resources practices and policies should be affected in creating green organizational culture (Muisyo,2021)

It is important that these types of organizational variables can be applied to longitudinal study designs, allowing to long term comparisons of the results.

Future researches may replicate this research in other region and countries across specific green culture values and across different sectors of operations.

Finally, future researchers may consider a mediating effect of other variables as green dynamic capabilities.

Research Limitations

As in any researches, there are limitations to be considered in the future researches.

- **First**, the research applied the study on manufacturing industrial companies however they are not the only industry that has the potential to pollute the environment; there are several businesses as hospital in the health care sector.

- **Second**, a cross-sectional study was applied, that refers to the data is collected in a single period of time.
- **Third**, it is crucial to broaden the sample size and replicate the study in other business sectors in order to have more solid results.
- Fourth, to understand the dynamic nature of these, future researches may adopt a longitudinal methodology to investigate in depth changes in performance and behavior.
- **Fifth**, this research is applied on the manufacturing industry in public and private sector in Egypt, as Egypt is moving toward implementing green initiatives toward better environmental protection.
- **Finally**, this research used a quantitative approach, which provide a limited information, so future research may use a mixed method to gain greater understanding the antecedents and consequences of green organizational culture.

References

- Aboramadan, M. (2020). "The Effect of Green HRM on Employee Green Behaviors in Higher Education: The Mediating Mechanism of Green Work Engagement", *International Journal of Organizational Analysis*, 30 (1), 7-23.
- Olson, E. C.; Bowman, M. L. & Roth, R. E. (2020). "Interpretation and Nonformal Environmental Education in Natural Resources Management", *The Journal of Environmental Education*, 15 (4), 6-10.
- Aboramadan, M.; Kundi, Y. M. & Becker, A. (2021). "Green Human Resource Management in Nonprofit Organizations: Effects on Employee Green Behavior and the Role of Perceived Green Organizational Support", *Personnel Review*, 51 (7), 1788-1806.
- Ahmad, S.; Islam, T.; Sadiq, M. & Kaleem, A. (2021). "Promoting Green Behavior Through Ethical Leadership: A Model of Green Human Resource Management and Environmental Knowledge", *Leadership & Organization Development Journal*, 42 (4), 531-547.
- Al-Swidi, A. K.; Gelaidan, H. M. & Saleh, R. M. (2021). "The Joint Impact of Green Human Resource Management, Leadership and Organizational Culture on Employees' Green Behaviour and Organisational Environmental Performance", *Journal of Cleaner Production*, 316, 23-33.
- Amrutha, V. N. & Geetha, S. N. (2020). A Systematic Review on Green Human Resource Management: Implications for Social Sustainability, *Journal of Cleaner Production*, 247, 12-20.
- Bagozzi, R. P.; Yi, Y.; Phillips, L. W. (1991). "Assessing Construct Validity in Organizational Research", *Adm. Sci. Q*, 36 (3) 421-458.
- Bissing-Olson, M. J.; Iyer, A.; Fielding, K. S. & Zacher, H. (2013). "Relationships between Daily Affect and Pro-environmental Behavior at Work: The Moderating Role of Pro-environmental Attitude", *Journal of Organizational Behavior*, 34 (2), 156-175.
- Chen, Y.S.; Chang, C.H. (2013). "The Determinants of Green Product Development Performance: Green Dynamic Capabilities, Green Transformational Leadership, and Green Creativity", *The Journal of Business Ethics*, 116, 107-119.
- Cruz, S. M. & Manata, B. (2020). "Measurement of Environmental Concern: A Review and Analysis", *Frontiers in Psychology*, 11, 363- 370.
- Del Rosario Reyes-Santiago, M.; Sánchez-Medina, P. S. & Díaz-Pichardo, R. (2019). "The Influence of Environmental Dynamic Capabilities on Organizational and Environmental Performance of Hotels: Evidence From Mexico", *Journal of Cleaner Production*, 227, 414-423.
- Diamantopoulos, A.; Siguaw, J. A. (2006). "Formative Versus Reflective Indicators in Organizational Measure Development: A Comparison and Empirical Illustration", *Br. Journal of Management*, 17 (4), 263-282.
- Dumont, J.; Shen, J.; Deng, X. (2017). "Effects of Green Hrm Practices on Employee Workplace Green Behavior: The Role of Psychological Green Climate and Employee Green Values", *Human Resource Management*, 56 (4), 613-627.
- Farrukh, M.; Ansari, N.; Raza, A.; Wu, Y. & Wang, H. (2022). "Fostering Employee's Pro-Environmental Behavior Through Green Transformational Leadership, Green Human Resource Management and Environmental Knowledge", *Technological Forecasting and Social Change*, 179, 713-717.
- Fernández, E.; Junquera, B. & Ordiz, M. (2003). "Organizational Culture and Human Resources in The Environmental Issue: A Review of The Literature", *International Journal of Human Resource Management*, 14 (4), 634-656.

- Fornell, C.; Larcker, D. F. (1981). "Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables and Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39-50.
- Galliano, D. & Siqueira, T. T. (2021). "Organizational Design and Environmental Performance: The Case of French Dairy Farms", *Journal of Environmental Management*, 278, 21-32.
- Ghosh, A. & Haque, S. (2022). "Can the Components of Green Intellectual Capital Influence Employee Green Behavior? An Empirical Analysis on Indian Energy Sector Using The Partial Least Squares Method", *Journal of Intellectual Capital*, 11, 363-370.
- Hair Jr, J. F.; Hult, G. T. M.; Ringle, C. and Sarstedt, M. (2016). **A Primer Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-Sem)**. Sage Publications.
- Henseler, J.; Ringle, C. M.; Sarstedt, M. (2015). "A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-based Structural Equation Modeling", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43 (1), 115-135.
- Hoffmann, R.; Muttarak, R.; Peisker, J. & Stanig, P. (2022). "Climate Change Experiences Raise Environmental Concerns and Promote Green Voting", *Nature Climate Change*, 12 (2), 148-155.
- Huang, H. C.; Lin, T. H.; Lai, M. C.; Lin, T. L. (2014). "Environmental Consciousness and Green Customer Behavior: An Examination of Motivation Crowding Effect", *The International Journal of Hospitality Management*, 40 (1), 139-149.
- Iqbal, Q.; Hassan, S.; Akhtar, S.; Khan, S. (2018). "Employee's Green Behavior for Environmental Sustainability: A Case of the Banking Sector in Pakistan", *World Journal of Sci., Technol. Sustain. Dev.* 15 <https://doi.org/10.1108/WJSTSD-08-2017-0025>, 00-00.
- Karatepe, O. M.; Hsieh, H. & Aboramadan, M. (2022). "The Effects of Green Human Resource Management and Perceived Organizational Support for the Environment on Green and Non-Green Hotel Employee Outcomes", *The International Journal of Hospitality Management discusses*, 103, 202-210.
- Kim, Y. J.; Kim, W. G.; Choi, H. M. & Phetvaroon, K. (2019). "The Effect of Green Human Resource Management on Hotel Employees' Eco-Friendly Behavior and Environmental Performance", *International Journal of Hospitality Management*, 76, 83-93.
- Kodua, L. T.; Xiao, Y.; Adjei, N. O.; Asante, D.; Ofosu, B. O. & Amankona, D. (2022). "Barriers to Green Human Resources Management (GHRM) Implementation in Developing Countries: Evidence From Ghana", *Journal of Cleaner Production*, 340, 130-139.
- Kuhl, M. R.; da Cunha, J. C.; Maçaneiro, M. B. & da Cunha, S. K. (2016). "Collaboration For Innovation and Sustainable Performance: Evidence of Relationship in Electro-electronic Industry", *Brazilian Business Review*, 13 (3), 1-25.
- Kusi, M.; Zhao, F. & Sukamani, D. (2021). "Impact of Perceived Organizational Support and Green Transformational Leadership on Sustainable Organizational Performance: A SEM Approach", *Business Process Management Journal*, 27(5), 1373-1390.
- Labella-Fernández, A. & Martínez-del-Río, J. (2019). "Green Human Resource Management: Responsible Consumption and Production", *Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals*, doi: 10.3389/fenvs.2022.901235.
- Margaretha, Meily and Saragih, Susanti, R. (2012). «Developing New Corporate Culture through Green Human Resource Practice», In: *The 2012 IBEA International Conference on Business, Economics, Accounting*, 20-23 March 2013, Bangkok.

- Muisyo, P. K.; Qin, S. & Ho, T. H. (2021). "The Role of Green HRM in Driving a Firm's Green Competitive Advantage: The Mediating Role of Green Organizational Identity", *SN Business & Economics*, 1 (11), 1-19.
- Nisar, Q. A.; Haider, S.; Ali, F.; Jamshed, S.; Ryu, K. & Gill, S. S. (2021). "Green Human Resource Management Practices and Environmental Performance in Malaysian Green Hotels: The Role of Green Intellectual Capital and Pro-environmental Behavior", *Journal of Cleaner Production*, 311, 127-138.
- Paillé, P. & Valéau P. (2021). "I Don't Owe You, But i am Committed" Does Felt Obligation Matter on the Effect of Green Training on Employee Environmental Commitment?", *Organization & Environment*, 34, (1), 123-144.
- Parida, S.; Ananthram, S.; Chan, C. & Brown, K. (2021). "Green Office Buildings and Sustainability: Does Green Human Resource Management Elicit Green Behaviors?" *Journal of Cleaner Production*, 329, 129-135.
- Pellegrini, P. & Fernández, R. J. (2018). "Crop Intensification, Land Use, and On-farm Energy-use Efficiency During the Worldwide Spread of the Green Revolution", *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 115 (10), 2335-2340.
- Rehman, A. & Yaqub, M. S. (2021). "Determining the Influence of Green Transformational Leadership, Green Innovation and Green Hrm Practices on Environmental Performance of Hospitality Industry of Pakistan: A Moderating Role of Individual Employee Behaviour Under Covid-19", *Bulletin of Business and Economics (BBE)*, 10(2), 100-114.
- Rizvi, Y. S. & Garg, R. (2020). "The Simultaneous Effect of Green Ability-motivation-opportunity and Transformational Leadership in Environment Management: The Mediating Role of Green Culture", *Benchmarking: An International Journal*, 28 (3), 830-856.
- Robertson, J. L. & Barling, J. (2013). "Greening Organizations through Leaders' Influence on Employees' Pro-environmental Behaviors", *Journal of Organizational Behavior*, 34 (2), 176-194.
- Roscoe, S.; Subramanian, N.; Jabbour, C. J. C. & Chong, T. (2019). "Green Human Resource Management and the Enablers of Green Organisational Culture: Enhancing a Firm's Environmental Performance for Sustainable Development", *Business Strategy and Environment*, 19, 1-13.
- Sabokro, M.; Masud, M. M. & Kayedian, A. (2021). "The Effect of Green Human Resources Management on Corporate Social Responsibility, Green Psychological Climate and Employees' Green Behavior", *Journal of Cleaner Production*, 313, 133-149.
- Saleh, R. M. & Al-Swidi, A. (2019). "The Adoption of Green Building Practices in Construction Projects in Qatar: A Preliminary Study", *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 30 (6), 1238-1255.
- Singh, S. K.; Del Giudice, M.; Chierici, R. & Graziano, D. (2020). "Green Innovation and Environmental Performance: The Role of Green Transformational Leadership and Green Human Resource Management", *Technological Forecasting and Social Change*, 150, 12.
- Sun, X.; El Askary, A.; Meo, M. S.; Zafar, N. U. A. & Hussain, B. (2022). "Green Transformational Leadership and Environmental Performance in Small and Medium Enterprises", *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 1-19.
- Tariq, S.; Jan, F. A. & Ahmad, M. S. (2016). "Green Employee Empowerment: A Systematic Literature Review on State-of-Art in Green Human Resource Management", *Quality & Quantity*, 50 (1), 237-269.

- Thiri, M. A.; Villamayor-Tomás, S.; Scheidel, A. & Demaria, F. (2022). "How Social Movements Contribute to Staying Within the Global Carbon Budget: Evidence From a Qualitative Meta-analysis of Case Studies", *Ecological Economics*, 195, 107-115.
- Unsworth, K. L.; Davis, M. C.; Russell, S. V. & Bretter, C. (2021). "Employee Green Behaviour: How Organizations Can Help the Environment", *Current Opinion in Psychology*, 42, 1-6.
- Wang, C. H. (2019). "How Organizational Green Culture Influences Green Performance and Competitive Advantage: The Mediating Role of Green Innovation", *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30 (4) 666-683.
- Wang, C. H. (2019). "How Organizational Green Culture Influences Green Performance and Competitive Advantage", *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30 (4), 666-683.
- Woo, E. J. & Kang, E. (2021). "Employee Environmental Capability and its Relationship With Corporate Culture", *Sustainability*, 13 (16), 1-22.
- Wood, B. P.; Eid, R. & Agag, G. (2021). "A Multilevel Investigation of the Link between Ethical Leadership Behaviour and Employees Green Behaviour in the Hospitality Industry", *International Journal of Hospitality Management*, 97, 1-11.
- Yeşiltaş, M.; Gürlek, M. & Kenar, G. (2022). "Organizational Green Culture and Green Employee Behavior: Differences between Green and Non-Green Hotels", *Journal of Cleaner Production*, 343, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.131051>.

Professionalism Criteria in the Egyptian Civil Service System: An Analytical Study

Sarah Nasreldeen

Assistant Lecturer

Faculty of Economics & Political Science

Cairo University

Arab Republic of Egypt

Sarah_nasr@feps.edu.eg

Abstract

Professionalism means that a field or an occupation has the same characteristics of a traditional profession like medicine, engineering, and law. The aim of this paper is to scrutinize five main criteria of professionalism in the Egyptian civil service system (ECSS), specifically public administration (PA) positions (e.g., managers, human resources officers, etc.). These criteria include: the academic background required to hold a job related to the PA field, professional licensing, training, codes of ethics, and self-regulation (associations or syndicates). The paper sought to contribute in filling the gap in the literature regarding examining comprehensive criteria of professionalism in the Egyptian case and it ended up with a number of recommendations for the policy-maker. This study depended on a qualitative analytical methodology through scrutinizing seven successive laws of the civil service in Egypt with regard to the professionalism standards, besides some secondary data. The research concluded that professionalism criteria were developing in ECSS across time. It has partially fulfilled numerous criteria of professionalism in PA entailed providing the opportunity by the law to require a specialized academic qualification to fill a specific job, licensing through examination, and having codes of ethics. However, it still needs to boost other standards to be fully professionalized, such as establishing a regulatory body for PA occupations and an accredited training school. It found that the legal framework is flexible; thus, the internal executive regulation of each public entity can be easily reformed to satisfy professionalism criteria in the recruiting process. Hence, the legal framework is not a hurdle to professionalism in civil service, despite some of the shortcomings.

Keywords: Professionalism, Egyptian Civil Service, Recruiting Requirements, Senior Positions, Public Administration Profession.

Introduction

The process of professionalization, transforming an occupation to a profession, usually takes place gradually, and it may proceed over centuries. Professionalism may not be the only treatment for civil service problems. However, it is correspondent to the perceptions of such eminent figures as John Stuart Mill, Aristotle, Max Weber, and Woodrow Wilson that maintaining a democratic system depends on the efficiency of specialists in public service (Kearney and Sinha, 1988).

In the past, the use of the term “profession” was limited to several specific occupations such as medicine, engineering, law, or teaching. A chief characteristic of such professions is the requirement of specialized knowl-

* This article was submitted in August 2022, and accepted for publishing in September 2022.

DOI: 10.21608/AJA.2022.154206.1302

edge and skills, whereas their acquisition is developing over time. As knowledge is expanded and time passes, many occupations have acquired the status of professionalism; accordingly, senior administrative positions should be professionalized to be more effective (Batoool et al., 2016). One more advantage for professionalism, it affords a framework for resolving problems and disputes at the organization. Likewise, effective conflict management is more likely to take place when professionals dominate the vacancies (Mbegu, 2018). Academically, professionalism is one of the most significant and controversial issues in the public administration literature, and it needs further study (Heilman, 2016; Streib, 2010).

Since, a supportive legal framework is a prerequisite of reforming the public sector and a core element for developing good governance (Amagoh, 2021), it is desired to analyze the civil service laws to examine the characteristics of professionalism. This would help in evaluating the readiness of this legal framework to follow a professional perspective in the recruiting process of the higher-level positions and vacancies related to public administration specialties such as the fields of human resources management, public finance, policy analyst, etc. In this context, the Egyptian case will be tackled in this study to track the progress of achieving professionalism in the civil service legal framework. The paper adopts the procedural definition of professionalism based on precise criteria that will be inspected in the successive versions of civil service laws in Egypt.

This paper is divided into five sections. Section (1) identifies the criteria of the concept of professionalism, while section (2) discusses the literature, then section (3) determines the general framework of the study. Section (4) subsequently analyzes the civil service legal framework and other data according to professionalism indicators. Finally, section (5) presents the conclusion and recommendations.

What is Professionalism?

At first glance, professionalism could be comprehended as achieving the tasks with high effective performance. In the same sense, it may refer to the quality of effort or standards of work performance. Hence, the work that has been done in a good or a standard method can be described as 'highly professional' (Kanes, 2009). Actually, this paper does not adopt this meaning; however, as shown below, professionalism is identified as a number of criteria that applied to a job or vocation, so its status can be changed and turned to a profession similar to medicine and law.

The most crucial indicators discussed in the literature can be extracted as the availability of the following (Bottery, 1996; Cooper, 2004; Fox, 1992; Heilman, 2016; McCabe et al., 2017):

- Field-related educational background, based on specialized body of knowledge.
- Specialized training in a school that combines both scientific knowledge and skills.
- Professional associations.
- Independent oversight.
- Codes of conduct and ethics.
- A monopoly on the provision of the service, perhaps through mandatory licensing requirements, or by taking formal examinations to join the profession.
- Serving the public interest and altruism.

The paper will adopt these criteria, with an amendment to combine the criterion of theoretical knowledge with the educational background, the independence with the professional associations, and the orientation towards the public interest with the codes of conduct and ethics. This is due to the close connection between each indicator that is integrated with the other, as it is almost a part of it or a logical consequence of its existence. For instance, no academic certificate can be offered, if there are no theories and concepts that can be taught; as well, the presence of the associations is the most crucial indicator of professional independence, and serving the civil service values is part of the ethical codes.

Literature Review

There are two trends in the literature examined the issue of professionalism. The first trend focused on defining the concept and outlining its principles. On the other hand, the second one tackled almost a single dimension of the professionalism concept in specific case studies. This section will review these studies to determine the theoretical gap, define professionalism, and extract its criteria. Afterwards, points of divergence between this paper and the literature will be indicated as well as how this paper will take advantage from the previous studies.

First Rrend: Literature Studied the Concept of Professionalism

Professionalism is known as a social and historical term (Carvalho, 2020). It includes specialized knowledge, values, and norms of practice that may include overriding the public interest (Steinfeld, 2016). In a broader meaning, it involves following the ethical standards often set out in codes of conduct and ethics. Regarding the "Specialized technical knowledge", it implies that only 'professionals' possess it, while "theoretical knowledge" involves the understanding of concepts and theories relevant to the profession. The distinction of a profession can be maintained through establishing rigorous and competitive selection procedures, training, accreditation, and codes of conduct and ethics (Andersen and Pedersen, 2012). It could be mentioned that the essence of professionalism is based on the fact that knowledge and skills of a specialized field require an understanding of abstract concepts and formal certification to be qualified for a vacancy in this field. That is, the employees' academic background and cognitive qualifications should be commensurate with the nature of their jobs (Evetts, 2011).

The term "professionalism" could be used to denote the existence of self-control for the members of a profession. This can be achieved through the foundation of a regulatory body like associations or syndicates, which has an accountability and disciplinary system to control those members who make mistakes during work or fail to comply with codes of conduct and ethical rules. Additionally, these bodies may establish educational programs, codes of conduct, and selection procedures to ensure the independence of the profession (Noordegraaf, 2016). Furthermore, a profession may have a specific license to practice after receiving the considerable knowledge usually accredited by the professional organizations (Evetts, 2011). Of note, the literature in this section used the descriptive analytical approach to discuss professionalism, and this paper aligns with them in this sense.

Commenting on the Literature

According to the above, and by applying to the field of public administration, an employee should have a certificate or a degree in public administration or public affairs, which is a main condition to consider the field as a profession. From the researcher's point of view, it is possible to compensate for this condition - obtaining a university degree or postgraduate studies in the same specialization - through entry examinations or a relatively long-term training in a specialized school that works to qualify those enrolled in jobs related to public administration, especially leadership positions.

It is noted that all the previous nominal definitions of professionalism focus on the same context, and the core difference between them is that each trend pays more attention to one dimension of professionalism than others. Other literature has presented sets of professionalism indicators that are somewhat similar in a way or another, which was discussed in the first section of this paper.

The researcher believes that some of these demonstrated definitions—in this section and the previous one—may be characterized by some exaggeration. Whilst it is usual to define professionalism in the context of moral values, it is unreasonable to set serving the common good and altruism or overriding the public interest as the

primary motive of a profession, with personal gains set aside. It is common sense that among the employees' motives to work is self-realization for example, plus obtaining a wage that enables them to live, and other personal benefits that are offered by a profession. This opinion does not negate that working for the public interest should be one of the goals, which can be included under the umbrella of codes of conduct and ethics.

Second Trend: Literature Addressed Professionalism in Case Studies

A number of literature has tackled the issue of professionalism in various areas and countries, whereas the Arab countries' case studies and Egypt as well were often absent from that discussion. This literature approached the theme of professionalism in public administration regarding these case studies: the United States of America, Nigeria, India, and Hungary. Most of these writings have focused on the local management rather than the civil service, especially the senior managerial-positions. They concentrated predominantly on almost one dimension of the criteria of professionalism to address these case studies.

Sudhipongpracha (2011) examined how differences in the form of municipal government affect the public professionalism. By using the survey method, it found that the difference in the form of government affects professionalism in the city of Illinois in contrast to the case in the city of Thai. Through studying the same American context, Janousek (2015) dealt with the impact of the proximity of master's programs in public administration (MPA) to municipalities on the nature of management professionalism in local government in the United States of America (USA). It depended on the statistical method using the multiple regression model in addition to the comparative method. He found the access to master's programs (MPA) within the states affects the nature of professionalism in local government. For that reason, the increase in the distance between the municipality and master's programs (MPA) in universities within the states is negatively related to the professionalism of local government.

From another perspective, Okafor (2015) argued there is a series of unprofessional behaviors that have impeded the effective and efficient performance of the public administration in Nigeria, despite the existence of a constitutional and legal framework that provides for professional foundations in public administration. Okafor (2015) used a qualitative methodology that focused on descriptive analysis. Hence, he reached a set of these behaviors and factors, including corruption, lack of discipline, and the employment of unqualified and incompetent individuals. Regarding the Indian case, Sharma (2008) contended the problem is that there are only a few departments of public administration within the Indian universities and colleges. Additionally, public administration is taught in the Indian universities as a purely academic field. The same as the previous study (Okafor, 2015), Sharma (2008) utilized the descriptive analysis. The study concluded there is a need for a major restructuring in the public administration curricula along with the teaching methodology in India (Sharma, 2008).

In view of the professionalization of public administration in Hungary, Gellén (2014) has addressed that many theorists have considered public administration in Hungary is characterized by the rule of legal culture, and this culture hinders the application of professionalism and efficient performance. Through using the descriptive analysis, it concluded that the subject of professionalism has received vital institutional support in Hungary, where the National University of Public Administration has become the institution officially responsible for professional training in the civil service. There are still ongoing reforms in relation to the issue of professionalism, which he considered as inconsistent with the legal culture in Hungary.

Comparing and Discussing the Literature

Sudhipongpracha (2011) and Janousek (2015) have focused on professionalism in local management level in the USA, while other studies that tackled the civil service addressed a single criterion of professionalism. For example, Sharma (2008) explained the factor of studying public administration as part of

professionalism. Further, both Okafor (2015) and Gellén (2014) analyzed the factors that negatively affect professionalism in public administration, but in different countries, which are Nigeria and Hungary.

Okafor (2015) and Gellén (2014) emphasized the significance of the role that legal framework plays in strengthening or weakening professionalism in public administration. While Okafor (2015) considered that the legal framework is supportive for professionalism in Nigeria, but still Nigeria has problems. On the other hand, Gellén (2014) thought that the legislative stalemate is the leading reason that hampers the application of professionalism. This paper aligns with these two studies in giving attention to the civil service legal framework to inspect professionalism in the Egyptian case.

Identifying Research Gap and Importance of Literature

This paper is distinct from the literature because it analyzes the concept of professionalism through its diverse dimensions. Additionally, it examines the Egyptian case to contribute in filling the theoretical gap, as previously presented there is a gap concerning applying the concept of professionalism in the Arab countries generally. Thus, this paper tried to fill this theoretical gap by depending on a comprehensive procedural definition of professionalism, plus analyzing one of the Arab countries' case studies, which is Egypt.

It benefited from the literature to identify the theoretical gap. The literature also has elucidated the significance of the topic of professionalism, and it urged further study of the issue of professionalism in public administration, which accorded more importance for this paper. Moreover, it assisted to detect the core principles of professionalism that would be applied in the Egyptian case, which enriched the theoretical framework of the paper.

Research Framework

This section will present the research problem of the study and its main objectives. Afterwards, it will discuss the research importance and questions, besides the methodology.

Research Problem

The literature has discussed the issue of professionalism generally and a few studies have tried to apply almost a single dimension of professionalism in various countries that do not contain any of the Arab ones. Due to the scarcity of data about professionalism criteria in Egypt, there is a need to assess the availability of these criteria by using primary data. Additionally, it was noticed that some signs indicate that professionalism criteria need to be improved in the Egyptian system. For example, by surfing the website of the 'Egyptian Government Jobs Portal' affiliated to the Central Agency for Organization and Administration (CAOA, 2022), it was observed that it does not require a certificate in public administration to occupy a senior managerial-job, which is considered one of the main criteria of professionalism. Accordingly, the main research questions include: to what extent is the public administration professionalism achieved in the Egyptian civil service system (ECSS)? And to what extent does the civil service legal framework hinder/support professionalism in the (ECSS)?

Research Objectives

This paper aims to achieve the following purposes:

- Defining the concept of professionalism.
- Identifying the professionalism criteria.
- Analyzing the development of the professionalism criteria in the Egyptian civil service concerning the public administration jobs.

- Investigating the realized and unrealized criteria of professionalism in the civil service.
- Exploring whether or not the legal framework hinders the implementation of the professionalism approach as a public-sector employment reform.
- Ensuring the readiness of civil service legislations for professionalism application on the practical level.

Research Importance

The significance of this research derives from filling the gap in the literature regarding the application of professionalism in public administration in Egypt. In addition, it studied professionalism as a comprehensive concept through analyzing all its five core criteria. It contributes in identifying a clear meaning of professionalism in public administration, which may pave the way for other researchers to apply the concept in various Arab countries or to conduct comparative studies with European models. Further, this paper comes as a response to the studies that called for the need to pay more attention to the issue of professionalism (e.g. Heilman, 2016; Streib, 2010).

On the practical level, it determined the criteria of professionalism that need to be enhanced in Egypt and it offered a number of recommendations to the policy-maker to develop them. Moreover, after achieving the recommendations and implementing professionalism criteria, there will be hope to increase the efficiency of the civil service, as mentioned by some studies (Batool et al., 2016; Mbegu, 2018).

Research Questions

- What is professionalism? What are its core criteria?
- To what extent does the Egyptian system adopt each of these criteria: requiring an academic certificate in public administration to hold a job in PA, requiring compulsory training, establishing associations for public administration jobs, and having a code of ethics?
- How were the professionalism criteria developed in the Egyptian civil service?
- What are the lessons that could be learned from the previous civil service laws in Egypt to currently improve professionalism in public administration?
- To what extent is the legal framework responsible for not applying some of the criteria?

Methodology

A qualitative methodology, based on scrutinizing primary data (civil service legal framework) and secondary data (literature), was used to conduct this research. There are about five chief indicators for professionalism, and the public administration jobs in the Egyptian civil service were investigated according to these criteria.

This paper depends on a descriptive analytical methodology through examining seven successive laws of civil service in Egypt beginning from 1951 until 2016 (the current implemented one). It compared them concerning the professionalism standards, besides other relevant decrees and acts such as decision no. 35/2019, in addition to some secondary data. The examination of these civil service legislations will help not only to analyze the past and current situation and get learned lessons, but also to determine the readiness or viability of the (ECSS) to apply professionalism. In other words, it contributes in checking the legality of the application and as well recognizing the drawbacks that obstruct the implementation.

Including the previous civil service laws in the analysis, were important to carry out a diagnosis of the continued and changed pillars concerning professionalism. This may help to distil lessons learned from the earlier laws.

After reviewing the literature, it was found that there is a paucity of the secondary data concerning professionalism criteria in the (ECSS). Therefore, this paper based its analysis mainly on primary data that includes the Egyptian civil service legal framework to scrutinize the criteria of professionalism.

The case study methodology was also utilized in this paper. It focused on the Egyptian system to understand professionalism in its context, which may be considered as a stride in filling the theoretical and practical gap in the literature. More case-studies are required in order to reach a framework of professionalism in the Arab region, so that a grounded theory could be generated.

Development of Professionalism in the Egyptian Civil Service

Professionalism criteria of Public administration have been evolved during various periods in the Egyptian civil service system. In this section, a brief historical background of the civil service legal framework will be presented. Then, professionalism criteria will be scrutinized in the (ECSS). Basically, this paper will focus on the educational background, Professional licensing through formal examinations, training, ethical norms, and availability of a regulatory body, as five core criteria of professionalism.

Historical Background

There are six laws that were enacted to address the Egyptian civil service since the early 1950s. These include: law no. 210/1951 on "Civilian State Employees System", issued during the reign of Farouk I 'King of Egypt and Sudan'; law no. 46/1964 on "The Civil Servants System Law in the country", initiated during the era of Gamal Abdel Nasser; law no. 58/1971 on "The Civil Servants System in the Country", promulgated during the era of Mohamed Anwar Sadat; law no. 47/ 1978 on "Civil Servants System in the Country", launched also during the reign of Mohamed Anwar Sadat; Decree-law no. 18/2015 on "Civil Service", promulgated under the presidency of Abdel Fattah El-Sisi; and law no. 81/2016 on "Civil Service" (Currently implemented). This means, legislations regulated the civil service in Egypt have started from the early 1950s with law no. 210/1951 and ended up with the current one, law no. 81/2016.

As noted above, the titles of these laws were not changed significantly, except for the last two laws named "Civil Service", yet professionalism standards were transformed to some extent, as it will be explained in this research. This new naming 'Civil Service' reflects a disparate philosophy in dealing with the system. These recent laws have become more professional and based on merit and competency, as well as more oriented towards the service in terms of serving the public, which was underlined by the experts and the drafters of the decree-law no. 18/2015 (Nasreldeen, 2016). Further, it is observed that law no. 47/1978 was applied for a long period from 1978 until the enactment of the decree-law no. 18/2015 that was short-lived.

These six laws have agreed on some points and differed in others regarding the employment and its requirements that reflected on professionalism. Analyzing the related legal articles would assist in examining the professionalism criteria in the process. Since the issue of professionalism cannot be investigated without addressing the higher-level administrative positions, so law no. 5/1991 concerning Key Civil Service Jobs in the Administration of the State and the Public Sector will be discussed, along with other relevant decisions, such as decision no. 35/2019.

Job Requirements (Educational Background):

This criterion is concerned with the compatibility of an academic qualification and the field in which the job belongs to. In this respect, the job requirements in the six civil service legislations, law no. 5/1991, and also decision no. 35/2019 will be analyzed in order to reach a conclusion on the basis of evidence whether these requirements underlined the appropriate educational credentials pertinent to public administration.

1- **Specialized Academic Qualification**

Analyzing the employment requirements is the first step in exploring the professional principles in Egypt. Regarding these requirements in the civil service, law no. 210/1951 (Article 6), stated that those who are appointed to one of the jobs must meet eight conditions, one of them is that they must have the necessary academic qualifications to fill the vacancies.

Actually, this law adopted a number of professionalism standards, and the most substantial one is the matching between academic qualifications and job categories. This criterion specifically is controversial in the literature, whereas a group of writings such as Pugh (1989) and Streib (2010) claimed that the employment of managers in the public service does not depend on whether the applicant obtaining a degree in public administration or public affairs or not; as a result, the public administration field has an evident weakness point in this criterion of professionalism. Law no. 210/1951 nevertheless indicated this criterion explicitly when it mentioned that applicants of administrative and technical positions “must have the necessary academic qualifications to fill the position” (Article 11). It implies, the Egyptian civil service entities were authorized by the legal framework to apply this principle of professionalism since the 1950s. Consequently, these public entities have the permission to stipulate a condition that only those who got certificates in public administration or its related fields can apply for the higher-level leadership positions or other public administration occupations.

2- **Meeting the Job Description**

The linkage between an academic qualification and a job nature mentioned in law no. 210/1951, was slightly changed in 1964. Law no. 46/1964 just stated that an applicant should meet requirements of the job description. It can be noticed that unlike law no. 210/ 1951, the subsequent one did not directly pay much attention to the suitable academic qualifications that should fit a definite position.

Afterwards, law no. 58/1971 did not witness a notable development in terms of professionalism. The same as law no. 46/1964, it referred to fulfilling the job description without shedding the light on the required academic qualifications specifically. One more disadvantage, it added that the condition of meeting the requirements of a job description may be waived by the competent authority. It should be pointed out that the next civil service regulation, law no. 47/ 1978, did not restore the necessary symmetry between an academic qualification and a job category. It only followed the other laws by stating the need to fulfil the requirements of a job description (Article 20). This can be described as a fallback from professionalism or simply de-professionalism of public administration.

3- **Criteria of Selecting Senior Positions**

Depending on ‘appointment’ to senior positions or ‘seniority-based promotions’ for employees, until the early 1970s (law no. 58/1971), may reduce the chance of implementing the standards of professionalism; unless, the decision of appointment itself would be made according to the professionalism criteria.

To the contrary of the earlier, law no. 47/ 1978 set up a system of recruiting the senior administrative positions depending on a selection process rather than appointments or inevitable promotions. This opened the door for implementing the aspects of professionalism, as the selection process could be made upon these aspects.

Under law no. 5/1991, senior leadership positions in the civil service including the government, local administration units, public bodies, and government agencies shall be occupied for a period not exceeding three years, renewable for one or more periods. The executive regulation of this law set out the selection criteria, whereas a candidate should: satisfy the requirements of the position, attach to his application a statement of their most prominent achievements and contributions, and submit their proposals for the de-

velopment of the unit in which they apply for. Law no. 5/1991 did not emphasize on public administration as a required field of specialization to hold a senior position, though it just mentioned that an applicant should meet the requirements, which is vague or ambiguous, and deemed as a weakness point for professionalism in public administration.

Furthermore, in law no. 81/2016, recruitment is based on a competitive process, overseen by the Civil Service Council. Moreover, this law retained the scores of the entrance examination as one principle of the selection process. Despite this, neither of them mentioned the required educational qualification, but merely indicated that the applicant must meet the requirements for filling the position, which may implicitly include the required educational qualification. Generally, recruiting process in law no. 81/2016 is almost similar to its counterpart in decree-law no. 18/2015; hence, they achieved the same level of professionalism.

4- **Moving Towards Classifying Jobs into Categories**

A new stage has been started when jobs were grouped into categories so that it would be easier to require a specific academic qualification for each group including public administration positions. Decree-law no. 18/2015 (Article 11) and then law no. 81/2016, explicitly divided the jobs into four categories (Article 10), included these groups: specialist functions, technical jobs, clerical occupations, and craft and services functions. Consequently, diverse rules of employment and promotions might be followed in each group separately. This new orientation may pave the way to follow the principles of professionalism in the desired groups. In this case, the executive regulations at the governmental entities could require specialized educational background in management or public affairs to be accepted in the occupations of public administration and to be selected in senior positions. Both legislations referred to satisfying the requirements of the job description as a condition to fill a post. This may allow the public entities to stipulate a condition in these job descriptions by which a certification in public administration should be a prerequisite to apply for a vacancy relevant to public administration.

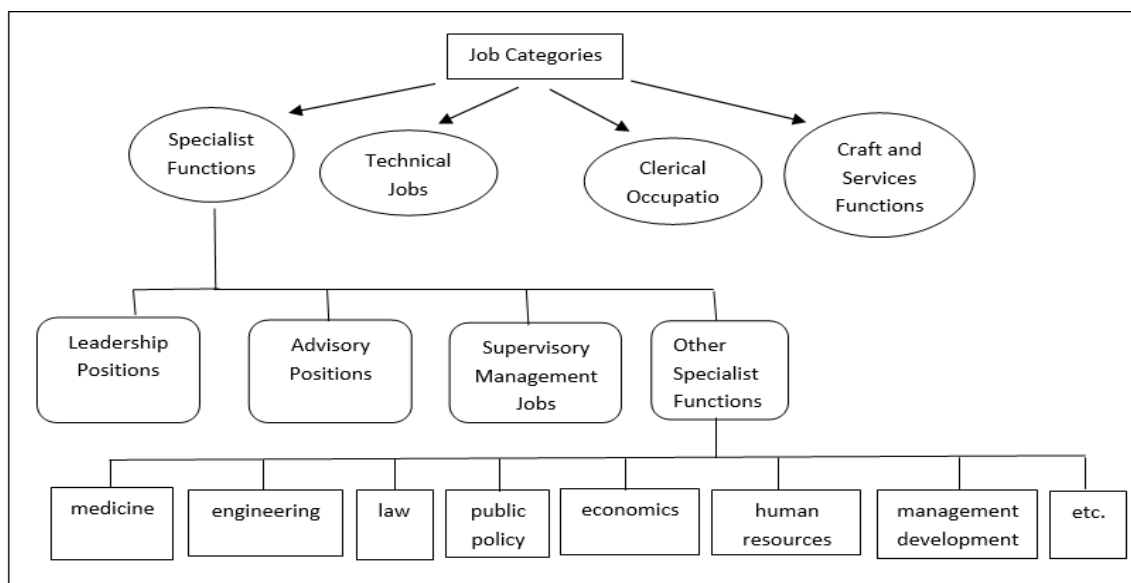
According to both, the decree-law and law no. 81/2016, the appointment shall be made on the basis of competence and merit, without favoritism or mediation, through a central announcement on the Egyptian government portal website containing data related to the job and requirements of its occupation, in a manner that guarantees equal opportunities and equality among citizens. Indeed, highlighting these values of competence and merit is an obvious alignment with professionalism.

In this framework, decision no. 35/2019 should be addressed while discussing professionalism criteria, which was issued after the current implemented law on civil service. It defined specific occupational categories or job groups, along with the conditions and controls for transferring amongst them. Moreover, it set a number of standards to assess each job, the most central of which are achieving the necessary levels of the following: knowledge, academic qualification, skills, experience, besides the nature of the job's tasks and the level of responsibility. Overall, this decision follows the professionalism principles especially that knowledge and academic qualifications, emphasized in the decision, are keywords for professionalism and this decision used them to evaluate and compare jobs.

As shown in figure (1), the decision divided jobs into four core categories, similar to those mentioned in the Civil Service Law. Under each of these categories, there are a number of career clusters, which include all types of government jobs. Additionally, it stated the level of qualification needed to occupy each type of these posts. This career cluster is considered as a container that includes jobs that are similar in the nature of duties and responsibilities, although they differ in the levels of financial hierarchy. Career clusters are kind of qualitative occupation groups or simply sub-groups.

The first category, specialist functions, consists of four career clusters or sub-groups, which are leadership positions, advisory positions, supervisory management jobs, and other specialist functions. This last

cluster, in turn, incorporates various occupational sub-groups such as medicine, engineering, law, public policy, economics, human resources, and management development, etc. An essential requirement for any sub-groups of jobs under the specialist functions category is holding an appropriate academic qualification that fits the nature of the work.



Note: created by the author using data from decision no. 35/2019

Figure (1). Job Categories and Occupational Clusters

One of the crucial requirements of the first job cluster, leadership positions, under the specialist functions category is the minimum level of theoretical knowledge needed to occupy any of the jobs under this set, which should be a university qualification at least. It can be observed that the decision depended on a vital professionalism feature, which is the required “theoretical knowledge”, and it utilized this term frequently in most of its articles.

Article no. (1), in the same decision, identified that a job description card should contain the job requirements encompassing theoretical knowledge necessary for the job, experience, training, passing the required exams, skills, abilities and personal attributes. In case of the deployment of employees to another sub-group in the same chief category, they should fulfil the conditions of this new position indicated by its job description (Article 5). To make it clearer, an employee occupying a job at a specific career cluster may apply for a position in another cluster, for example, it is allowed for the incumbents of an advisory position to apply for a leadership one, if they satisfy its requirements.

According to the researcher, it can be comprehended that as a result of the issuance of decision no. 35/2019, it might become acceptable for an applicant holding an appropriate qualification to occupy a position of a department manager. For instance, it is possible for a manager of a department of engineering to hold a university degree in public administration, management, public affairs or any other appropriate field and not necessarily in engineering. This orientation encourages the achievement of professionalism in the civil service system because it set the stage for the public administration degrees’ holders to encumber a post in the first category (specialist functions). In addition, they can be recruited in the career clusters of leadership positions, advisory positions, or supervisory management jobs. Moreover, under this decision, they are qualified for jobs in the last cluster (other specialist functions) related to the sub-fields of public administration such as public policy, human resources, and management development. This may enhance the implementation of professionalism principle relevant to requiring specialized academic qualification to fill its correspondent job.

Professional Licensing through Formal Examinations

Examination, as illustrated earlier, could be perceived as one indicator of professional licensing to control a profession through a formal entry. Starting from the 1950s, the civil service laws have embraced the idea of entrance exams, although it was suspended in specific periods due to some social and political considerations. At present, the civil service regulations give emphasis to this aspect.

1- Beginning of implementing competitive examinations mechanism

In the 1950s, it was precedent that law no. 210/1951 referred to the employment entrance exam in its articles no. (6), (15), and (16). These written and oral examinations should be held on a competitive basis and the candidate with the highest score should be employed. This is considered a strength point in applying the criteria of professionalism, as it established the rules of merit and competition. As mentioned in section (1), some have argued that obtaining a license to practice the profession can be substituted by taking examinations, which is a vital standard to professionalize a field.

Law no. 210/1951 provided for the recruitment that shall be made through an examination in the following jobs: sixth-grade jobs in the higher technical and administrative staff, besides eighth and seventh-grade in intermediate technical jobs (Article 15), as the applicant must successfully pass the exam scheduled for the position. The process of job placement takes place according to a rank of final results of the written and personal examinations, so the applicants with the highest scores should be selected (Article 16). In some cases, exceptions from the examination may be made by a decision of the Cabinet (Article 17), which is against professionalism.

In 1964, law no. 46/1964 maintained the idea of filling posts by passing exams and arranging their scores, and it added that when the results are equal in order, the Minister shall have the choice of who will be appointed among the equals (Article 10). A new article has been added to law 46/1964, which included that vacant positions should be announced, and this reflects transparency. The method of announcement should be determined by a decision issued by the responsible minister, and that decision also should set the essential guidelines of the exams (Article 9). Appointment to the first-grade jobs and higher positions shall be made by a decision of the President, and the other posts' appointment decisions shall be taken by the competent minister or whoever exercises his powers (Article 16).

2- Suspending Entry Examinations

As an exception to law no. 46/1964 on Civil Servants System, law no. 14/1964 was issued and set a temporary exception from some employment provisions in the original law. It stipulated that it is permissible to appoint graduates of universities, Al-Azhar and higher institutes within two years from the date of implementation of this law in vacancies at ministries, departments, public institutions and governorates, without holding competitive recruitment exams stipulated in law no. 46/1964. Provided that, they should receive the necessary training.

Law no. 14/1964 has prolonged for a further two years under law no. 26/1966, which also added that the provisions of law no. 14/1964 are extended to include those who have technical or vocational secondary qualifications (Article 1). After that, law no. 2/1968 and law no. 31/1970 were issued, respectively, in continuation of enforcing law no. 14/1964 for a period of two new years in each. Later, these provisions became permanent under law no. 85/1973. Accordingly, employment was guaranteed to all graduates under this policy known as the Employment Guarantee Scheme (EGS) (Assaad, 1997; Ikram, 2007).

Indeed, these policies of employment could be considered as a major stumbling block for implementing any of the professionalism criteria, while these policies may have been socially effective. Simply, according to these policies, all the graduates had been hiring in the civil service regardless of the university

degree specialization, which means it disregarded the competence and merit principles. Competitiveness standards were also ignored, as law no. 14/1964 has suspended the article that prescribed the job entrance examinations; therefore, recruiting was an automatic process.

Unlike law no. 46/1964, law No. 58/1971 set objective criteria for selecting applicants when their exams results are equal. In this sense, upon equal rankings, appointments are made according to the highest in qualification, the oldest in graduation, and the oldest in age, respectively (Article 6). However, these articles were considered suspended due to the initiation of law no. 85/1973 that set an exception from some employment provisions such as passing the exams as a requirement to fill a job in the civil service, the same as the amendments established by law no. 14/1964. Additionally, law no. 58/1971 mandated the competent authority to determine the jobs that shall be or shall not be filled with an examination (Article 5), which is one more negative point for professionalism as long as entry exams could not be held if the competent authority decided to.

3- Recalling and Institutionalizing the Examination Process

Occupying jobs after examination and setting a number of criteria for selecting from the equals in exams' results was confirmed by law no. 47/ 1978, the same as law no. 58/1971, which is an indicator of maintaining professionalism principles. It affirmed that announcing the posts should be in at least two daily newspapers (Article 17), and this represented transparency and equality.

Furthermore, law no. 47/ 1978 provided institutionalization of the appointment process through forming a civil service affairs committee headed by the Central Agency for Organization and Administration (CAOA), among the functions of this committee is to consider appointments (Article 3). CAO A was created in 1964 by law no. 118/1964 as an alternative to what was known as the Personnel Bureau. The process of institutionalization and setting competitive entrance exams also refers to following the track of professionalism and merit principles.

Concerning senior leadership positions, a committee was responsible for the selection process and it had the right to arrange exams and interviews under law no. 5/1991. The scores of the applicants are arranged based on the weights divided between 50% allocated to their achievements, and 50% to proposals submitted to develop work regulations in the relevant entity (Article 10). The aforementioned committee nominates a number of candidates to attend training according to their ranking. Then, it prepares the final ranking for applicants, who successfully passed training, according to the grades obtained by each of them in the two elements stipulated formerly.

It is demonstrated that the executive regulation of law no. 5/1991 entailed a core professionalism principle for senior positions. It concerned with competitive written and oral exams, and there was a logic behind the ranking of the scores, as weights are divided between specific elements.

In 2015, occupation of positions shall be made through an examination executed by (CAOA) through a selection committee and supervised by the responsible minister. Provided that, the appointment should take place based on the rank of the examination scores and the top scoring applicants will be granted the position (Decree-law no. 18/2015, article 13). The Human Resources Committee inside each agency should handle the appointment to positions other than senior management and executive management (Article 4). It is noted this decree-law focused on the examination process and it maintained the principle of institutionalizing this process through the role of (CAOA), which represents a progress towards professionalism.

Currently, law no. 81/2016 followed the same approach of the decree-law no. 18/2015 regarding the examination, thus article no. (12) is the same as article no. (13) in the decree-law mentioned above. In addition, the Human Resources Committee has the same role under this law.

Training

Numerous studies explored training as a core element of professionalism. It dealt with the training process from diverse scopes such as: its formality, duration, and the importance of the training schools (e.g., Wilensky, 1964; Barker, 2010; Evetts, 2011; Noordegraaf, 2016). Due to its significance, it will be investigated in the civil service system as following:

1- Emergence of Internal Training within the Entities

It is noteworthy that law no. 210/1951 overlooked the criterion of the employees' training and it did not tackle this issue. In any case, this law was enacted in the 1950s, yet it approached a lot of the attributes of professionalism at an early stage, although it failed to spot others such as training.

Afterwards, training was an alternative to the examination under law no. 46/1964. The articles concerned with holding the competitive recruitment exams, as a mechanism to join the civil service, were theoretically mentioned in the law. Later, these articles were suspended under law no. 14/1964, and replaced by receiving the necessary training as mentioned before. Law no. 14/1964 pointed out the issue of training, as one criterion of professionalism, which is an advantage over law no. 210/1951.

According to law no. 58/1971 (Article 15), for the employees to be promoted, they must successfully pass the training provided by the relevant unit in which they work. The law tackled the training criterion while articulating the process of promotion. Nevertheless, it did not handle the training issue as a recruitment requirement. Consequently, it no longer made sense as a professional licensing mechanism.

Beginning from the late 1970s, law no. 47/1978 gave a little more attention to training than the previous ones. Article no. (37) is the same as article no. (15) in law no. 58/1971, which dealt with training as a requirement for promotion. Under law no. 47/1978 (Article 61), every unit has to put in place a system to train its affiliated employees and develop their skills. It highlighted that each unit should offer training programs; therefore, the process of training should be handled internally. Thus, it undermined the possibility to establish a training school to be responsible for the training programs because it is considered as an external entity. It is a downside in terms of professionalism since receiving training programs at a specialized school would reinforce professionalism.

2- The Shift Towards Offering both Internal and External Training

As previously illustrated in law no. 5/1991, the selection committee should nominate candidates for senior positions to attend the required training programs. Nonetheless, some higher job categories can be exempted from the training requirement. In accordance with article no. (13), the Central Agency for Organization and Administration (CAOA) should develop an integrated program to prepare and develop both experience and skills of candidates for leadership positions according to the level of each one. In addition, training may take place in the internal or external centers, or both. As evidenced, this law had further progressed towards professionalism due to allowing training either internally or externally; hence, it allowed the employees to attend training at a separate institution or school.

Eventually, much emphasis has been given by decree-law no. 18/2015 and law no. 81/2016 to the employees' training. Article no. (19) in decree-law no. 18/2015 and article no. (17) in law no. 81/2016 added that successful completion of training is necessary to hold top management positions. What is more, both granted each unit the right to establish a center of human resources development, and employees may receive training programs from other external accredited agencies (Article 7). This is perceived as satisfying one of the key professionalism indicators, which is training and its institutionalization. Both legislations are modeled on law no. 5/1991, as they paved the way for receiving training at external agencies too. In this

context, some experts suggested that there is a need to establish accredited entities to provide training programs for the employees (Nasreldeen, 2016) that will be conducive to more professionalism. Both, the decree-law no. 18/2015 and law no. 81/2016, are identical regarding training arrangements, so they achieved the same level of professionalism in this sense.

Despite the establishment of the Egyptian National Training Academy in 2017 to prepare trainees to become leaders in various fields (National Training Academy, 2022), it is not compulsory to attend training programs for those who will hold senior administrative positions. Thus, the establishment of this Academy may partially fulfil the criterion of training because the civil service law did not state that it is mandatory to train the candidates for administrative senior positions in this Academy.

Ethical Norms

One more crucial aspect of professionalism is the ethical norms and principles that can be expressed through codes of conduct and ethics as elucidated in the first section. The Egyptian civil service system was evolving towards these principles until it obviously mentioned the code of conduct and ethics as a reference to employees' actions. This evolution can be demonstrated in the varying laws and regulations as shown below.

Law no. 210/1951 dealt with the ethical principles in the sixth section, entitled: 'Duties of employees and forbidden actions' that is similar to the codes of conduct and ethics, which is one of the professionalism indicators. Parallel to law no. 210/1951, law no. 46/1964 provided for ethical principles that should control the employees' actions pursuant to the eighth-section in the law. It is a plus that the laws dedicated a distinct section for these norms. The question remains whether or not these declared moralities can be considered as an alternative to codes of conduct. Another issue is that these ethical principles do not address the higher managerial positions or the public administration specialties exclusively, but all who work in civil service including managers, engineers, doctors, etc. Subsequently, they are not limited to the public administration positions to assert that it met the standard of the availability of a separate code of conduct as a professionalism criterion.

In this regard, law no. 58/1971 mentioned the ethical standards and norms that employees should follow, including compulsories and forbidden actions. While, in the other laws, a separate section was devoted to employees' duties and disciplinary proceedings, it may point that law no. 58/1971 paid less attention to ethical norms than the earlier laws, notably only two articles discussed the norms and principles in it (Articles no. 52 and no. 53).

Along the same lines, section no. 10 in law no. 47/ 1978 was devoted to the ethical norms and duties, and it elaborated on the prohibited actions in public service. This is somehow similar to law no. 46/1964. Though, it also dealt with the norms, still it did not indicate that a separate code of conduct and ethics should be set. Therefore, it partially achieved one of the professionalism criteria related to a code of ethics.

Given that law no. 5/1991 is not a civil service one, it did not focus on the issue of ethical norms and it did not contain negative or positive measures regarding the code of conduct and ethics. Still, it could have stated that a code of ethics regarding the leadership positions in civil service should be set, which would have boosted professionalism, but it did not indicate this.

The seventh section of the decree-law no. 18/2015 was dedicated to personnel conduct and disciplinary proceedings. This decree-law was pioneering for indicating the code of conduct and ethics for the civil service. This is one of the reasons why this decree-law was a distinguished endeavor to reform the civil service, which was stressed by the experts (Nasreldeen, 2016). In contrast to all the successive previous laws, this one explicitly referred to these codes of ethics that should be issued by the competent minister, which was considered as a key milestone towards professionalism in the civil service. Accordingly, it did

not go through much details about compulsories and forbidden actions, comparable to the earlier laws, whereas these actions were referred to the codes of conduct and ethics under this decree-law. It is worth noting that it underlined the significance of disseminating the culture of civil service and serving the public interest as a goal of the training programs, which was indicated in the literature as a professionalism sign as demonstrated in section (1). In the same context, law no. 81/2016 is similar to decree-law no.18/2015 concerning the ethical dimension and it contained the same articles on the line of the decree-law.

Availability of a Regulatory Body or a Syndicate

One of the most important criteria of professionalism is the existence of a regulatory body. The role of this organization is to control, offer training programs, set selection procedures, and hold examinations, which allows a profession to be independent. (e.g., Noordegraaf, 2016; Wilensky 1964; Cooper, 2004; Evetts, 2011).

In that sense, the Egyptian civil service system did not target this criterion of professionalism. This is because there was no discourse about an independent regulatory body for the leadership positions or public administration jobs in the legal framework of the civil service across time. The Central Agency for Organization and Administration (CAOA), established in 1964 (law no. 118/1964), could be generally considered a regulatory body. It may set employment requirements, procedures, and examinations as elucidated before, but still it is a governmental agency and is not an independent body. Another pertinent point is that its role is not limited to the jobs related to the public administration field, and it is dealing with almost all jobs' categories in civil service. This is why the establishment of (CAOA) did not satisfy one criterion of professionalism in public administration.

Conclusion and Recommendations

This study examined the extent to which the Egyptian civil service meets the standards of professionalism and whether the legal framework affects the possibility of applying professionalism criteria. The advantages of adopting professionalism have been reviewed including the enhancement of the following: effectiveness in the civil service, efficiency of conflict management, and good governance. Additionally, studying professionalism in public administration has an academic significance, especially that it is a contentious topic.

The study concluded that the legal framework does not restrict the civil service entities from implementing the standards of professionalism, albeit with some flaws in these laws. At the same time, some laws did not support some professionalism criteria directly. For Instance, law no. 210/1951 obviously referred to the suitable university certificate as a prerequisite for applying to a vacancy, which matches the professionalism approach; whereas the other later laws only stipulated that the applicant should meet the requirements of the job description. Nevertheless, these laws still did not prohibit the public entities from setting the condition of holding a university degree in public administration or the related fields to apply for the senior positions or the public administration specialty vacancies. It is noticeable that the legal framework did not have articles contradict or prohibit the implementation of professionalism principles. Therefore, setting a code of conduct for the senior positions or establishing separate professional associations, for example, are legal actions because simply they do not violate the law. In fact, decree-law no. 18/2015 and law no. 81/2016, were the first to mention the codes of conduct and ethics. It seems that the recent laws became more professionalism- oriented and are not politically and socially guided.

To sum up, the current applicable law no. 81/2016 ensured the spirit of professionalism. It shed light on competitiveness, merit, and civil service ethics. In addition, it stressed on the importance of training for the employees and institutionalized its process as well. Accrediting an organization, such as (CAOA), to be

responsible for the training process can be slightly considered as an indicator of professionalism regarding the existence of a training school. However, the training at the Egyptian National Training Academy is not a must for the candidates of the senior positions. It assured that civil service culture should be embedded in the training programs, which matches the professionalism criterion of serving the public interest.

In decision no. 35/2019, under the first job-category (called specialist functions), it has leadership positions, advisory positions, supervisory management jobs, and other specialist functions include sub-fields such as human resources management and public policy. Hence, this may facilitate the application of requiring a matched academic degree in public administration for these specialized jobs. It can be concluded that the Egyptian civil service system has fulfilled numerous criteria of professionalism, yet it still needs to boost other dimensions, as illustrated in table I.

Table I. Summary of the criteria of professionalism in the civil service legal framework

Professionalism Criteria		Extent to which Criteria are Met in the Egyptian Civil Service System
1	Dealing with public administration jobs as a profession	Fulfilled through offering specialized job categories and clusters contain the sub-fields of public administration.
2	Requiring specialized educational background in public administration	Partially fulfilled as it is not obligatory to require an academic qualification in public administration to hold a job in the same field; however, the law provided the opportunity to require a specialized academic qualification. On the theoretical and legal level, it is fulfilled. On the practical level, it needs to be applied by the entities.
3	Professional licensing	Fulfilled through entry examination.
4	Offering specialized training programs	Partially fulfilled because there is no external training school, where long-term training is compulsory for candidates of PA senior positions.
5	Code of conduct and ethics	Partially fulfilled since there is a code of ethics for all the civil servants, but there is no distinct one for the public administration jobs like senior-administrative positions.
6	Availability of a regulatory body or a syndicate	Not fulfilled since (CAOA) is a regulatory body, but not an independent one.

Note: created by the author depending on this research conclusion

This research suggests that the civil service entities should start to implement the criteria of professionalism especially that the recent legal framework is not a hindrance. This will help in efficiently solving the administrative problems, as a result of assigning the right man in the right place to attain the merit-based principles.

It is recommended that the Central Agency for Organization and Administration (CAOA) and the relevant ministries may issue a decree to set new recruiting requirements for the senior administrative positions and other PA occupations demanding educational background related to public administration. In addition, a separate code of conduct and ethics for public administration jobs should be developed. What is more, the decree may commend to set up an independent syndicate and a training school (where long-term training is compulsory) for these kinds of jobs related to the public administration field. By this way, the public administration occupations would be fully professionalized.

Future Research

Future studies may investigate the professionalism criteria in other Arab countries to reach a model and to suggest alternatives to overcome any weakness points.

References

- Amagoh, F. E. (2021). *Healthcare policies in Kazakhstan: A public sector reform perspective*, Singapore, Palgrave Macmillan, https://doi.org/10.1007/978-981-16-2370-7_6
- Andersen, L. and Pedersen, L. (2012). "Public service motivation and professionalism", *International Journal of Public Administration*, Vol. 35, No. 1, pp.46-57.
- Assaad, R. (1997). "The effects of public sector hiring and compensation policies on the Egyptian labor market", *The World Bank Economic Review*, Vol. 11, No. 1, pp.85-118.
- Barker, R. (2010). "No, management is not a profession", *Harvard Business Review*, Vol. 88, No. 7-8, pp.52-60.
- Batool, S. et al. (2016). "Professionalism: A key quality of effective manager", *Journal of Managerial Sciences*, Vol. 10, No. 1, pp.105-118.
- Bottery, M. (1996). "The challenge to professionals from the new public management: implications for the teaching profession", *Oxford Review of Education*, Vol. 22, No. 2, pp.179-197.
- Carvalho, T. (2020). "New public management and the academic profession", In: Teixeira P. and Shin J. (Eds.), *The International Encyclopaedia of Higher Education Systems and Institutions*, Dordrecht, Springer Netherlands, pp. 2092-2095, https://doi.org/10.1007/978-94-017-8905-9_310
- Cooper, D. E. (2004). *Ethics for Professionals in a Multicultural World*. New Jersey, Prentice Hall.
- Evetts, J. (2011). "A new professionalism? challenges and opportunities", *Current Sociology*, Vol. 59, No. 4, pp.406-422.
- Fox, C. J. (1992). "What do we mean when we say" professionalism? A language usage analysis for public administration", *The American Review of Public Administration*, Vol. 22, No. 1, pp.1-17.
- Gellén, M. (2014). "Professionalization of civil service in Hungary: The potential impacts of centralizing public administration education", *International Public Administration Review*, Vol. 11, No.2, pp. 93-107.
- Heilman, J. C. (2016). "Professional public administration: A synthesis of an inchoate concept", *Doctoral dissertation*, Florida, The College for Design and Social Inquiry, Florida Atlantic University.
- Ikram, K. (2007). *The Egyptian Economy, 1952-2000: Performance policies and issues*. London, Routledge.
- Janousek, C. (2014). "Examining differences in local government management among U.S. states: A regional analysis of MPA programs and professionalism", *Doctoral Dissertation*, Nebraska, The Graduate College, University of Nebraska.
- Kanes, C. (2009). "Challenging professionalism", In: Kanes, C. (Ed.), *Elaborating Professionalism*, Dordrecht, Springer, pp.1- 5.
- Kearney, R. C. & Sinha, C. (1988). "Professionalism and bureaucratic responsiveness: conflict or compatibility?", *Public Administration Review*, Vol. 48, No. 1, pp.571-579.
- Mbegu, S. (2018). "The role professionalism in managing conflict at work place", *Open Access Library Journal*, Vol. 5, No. 11, pp.1-5.
- McCabe, B. C., et al. (2017). "Municipal professionalism: More than just a job in government?", *The American Review of Public Administration*, Vol. 47, No. 8, pp.867-880.
- Nasreldeen, S. (2016). "Analysis of public policy-making for civil service reform in Egypt: Law 18/2015, *Master's Thesis*, Cairo, School of Global Affairs and Public Policy, The American University in Cairo.
- National Training Academy. (2022). "*Vision and mission*", Retrieved from: <https://www.nta.eg/about-us.html#vision-mission> (accessed 1 August 2022).
- Noordegraaf, M. (2016). "Reconfiguring professional work: changing forms of professionalism in public services", *Administration & Society*, Vol. 48 No. 7, pp.783-810.
- Okafor, C. (2015). "Rethinking public administration professionalism in Nigeria", *African Research Review*, Vol. 9, No. 4, pp. 333-347.

- Sharma, G. (2008). "Professionalising public administration education in India", *Indian Journal of Public Administration*, Vol. 54, No.2, pp. 236-254.
- Steinfeld, J. (2016). "Task specialization in the public administration profession: A job analysis of public procurement practitioners", *Doctoral dissertation*, Florida, The College for Design and Social Inquiry, Florida Atlantic University.
- Streib, G. (2010). "*Revisiting the case for professionalizing public administration*". Published research paper, Andrew Young School of Policy Studies, Georgia State University, Retrieved form: <http://www2.gsu.edu/~padgds/Professionalization%20Streib.pdf> (accessed 3 May 2018).
- Sudhipongpracha, T. (2011). "Comparative public professionalism in Thai and Illinois municipalities", *Doctoral Dissertation*, Illinois, Faculty of Political Science, Northern Illinois University.
- Wilensky, H. L. (1964). "The professionalization of everyone?", *American Journal of Sociology*, Vol. 70, No. 2, pp.137-158.
- Central Agency for Organization and Administration (CAOA). (16 May 2019). Decision no. 35/2019, "Job description and evaluation criteria", *Al-Waqā'i' al-Miṣrīyah*, No. 112, Egypt, pp. 13-99.
- Central Agency for Organization and Administration (CAOA). (2022). "*Egypt's Government Jobs Portal*", Retrieved form: <https://jobs.caoa.gov.eg/Jobs/SearchJobs.aspx?JobsState=yslH+mtfAlkVUT-jYys4eiQ> (accessed 11 July 2022).
- Law No. 210/1951. (1 October 1951). "Civilian state employees system", *Al-Jarīdah al-Rasmīyah*, Vol. 98, No. 2 (a), Egypt, pp.1- 17.
- Law no. 14/1964, (6 January 1964). "Establishing a temporary exception from some employment provisions", *Al-Jarīdah al-Rasmīyah*, No. 5, Egypt, p.25.
- Law no. 46/1964, (18 February 1964), "Civil servants system", *Al-Jarīdah al-Rasmīyah*, Vol. 7 No. 39, Egypt, pp. 289-304.
- Law no. 118/1964, (24 March 1964). "Establishing the central agency for organization and administration", *Al-Jarīdah al-Rasmīyah*, Vol. 69, Egypt, pp. 750-752.
- Law no. 26/1966, (1 June 1966). "A law regarding extending the provisions of Law no. 14/1964 on setting a temporary exemption from some provisions of employment", *Al-Jarīdah al-Rasmīyah*, No. 123, Egypt, p. 612.
- Law no. 2/1968, (28 January 1968). "A law regarding the continuation of the provisions of Law no. 14/1964 setting a temporary exemption from some provisions of employment", *Al-Jarīdah al-Rasmīyah*, No. 3, Egypt, p. 28.
- Law no. 31/1970, (31 January 1970). "Amending some provisions of the law no. 14/1964", *Al-Jarīdah al-Rasmīyah*, No. 31, Egypt, P.351.
- Law no. 58/1971, (30 December 1971). "Civil servants system in the country", *Al-Jarīdah al-Rasmīyah*, No. 39, Egypt, pp.507 - 519.
- Law no. 85/1973. (23 August 1973). "Some provisions on appointment in the government, public bodies, and public sector", *Al-Jarīdah al-Rasmīyah*, No. 34, Egypt, p. 530.
- Law no. 47/1978. (20 July 1978). "Civil servants system in the country", *Al-Jarīdah al-Rasmīyah*, No. 29 (b), Egypt, pp. 855- 870.
- Law no. 5/. (1991). "*Key Civil Service Jobs in the Administration of the State and the Public Sector*", Retrieved form: http://www.nib.gov.eg/PDF/1991_5_%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%A7%D9%86%D9%88%D9%86.pdf (accessed 20 August 2021).
- Decree-law no. 18/2015. (12 March 2015). "Civil service", *Al-Jarīdah al-Rasmīyah*, No. 11, Egypt, pp. 34-64.
- Law no. 81/2016. (1 November 2016). "Civil service", *Al-Jarīdah al-Rasmīyah*, No. 43 (a), Egypt, pp. 2-39.

The Role of Financial Inclusion in Enhancing Social Justice

Noha Mohamed Ibrahim El-Nahal

Ph. D Researcher in Public Administration

Faculty of Economics and Political Science

Cairo University

Noha_mohamed2015@feeps.edu.eg

Abstract

Purpose

This research aims to define the role of financial inclusion (FI) in enhancing social justice (SJ), by investigating FI principles and procedures' impact on improving SJ criteria. The research also provides insights about setting extra FI procedures that can enhance SJ.

Design/ Methodology/ Approach

This research adopts an analytical descriptive approach to describe the features of both FI and SJ. Besides, it adopts the functional structural approach to explain the impact of FI principles (as the independent variable) on enhancing SJ criteria (as the dependent variable). Also, the research provides a theoretical framework by the author to illustrate the relationship between FI and SJ. The research sources are based on literature review, and secondary data sources including reports by WB, AFI, G20, OECD, and ESCWA.

Findings

Results show that FI principles when implemented in the financial system, can have a positive impact on SJ's six criteria including poverty prevention, labor market inclusion, and access to education, providing health care, social cohesion and non-discrimination, and intergenerational justice which ensures good social and environmental conditions for future generations.

Originality/ Value

There is a lack of studies regarding the relations between FI and SJ enhancement. Therefore, the contribution of this research is filling in this gap in the literature, also the research provides a theoretical foundation for the relation between FI and SJ to assist policymakers to develop extra FI procedures that can impact positively on SJ.

Keywords: Financial Inclusion, Social Justice, Poverty, Financial Policies.

Introduction

In recent years, financial inclusion has become a priority for many countries due to its important objective of integrating all segments of society into the formal financial system to benefit from financial services that help raise the financial capabilities of individuals. Hence, raising the social level of individuals. In this context, The

* This article was submitted in August 2022, and accepted for publishing in September 2022.

DOI: 10.21608/AJA.2022.155100.1305

World Bank identified financial inclusion (FI) as people and businesses accessing useful and affordable financial products and services to fulfill their needs as payments, transactions, insurance, saving, and credit. Also, The World Bank Group believes FI can reduce poverty and enhance public prosperity. (World Bank, 2018).

Recently, the FI database gathered by World Bank declared that FI is on the ascent internationally, because the last World Bank Global Findex database released in 2017 highlighted that the percentage of adults who have an account with a financial institution or through a mobile financial service rose globally between 2014 and 2017 from 62% to 69 %; whereas, FI in the developing economies rose from 54% in 2014 to 63 % in 2017 (Demirgüç-Kunt et al., 2018).

Based on the international interest in FI, The Global Alliance for Financial Inclusion AFI was set up in 2008; which is a leadership alliance led by member central banks and financial institutions from more than 90 developing nations, with the goal of progressing FI, and to achieve this goal, AFI have seven working groups which are the source of policies and strategies for advancement in FI (AFI, 2020).

The AFI seven working groups concentrated on many important topics related to enhancing the social conditions and prosperity of individuals and businesses in the light of FI implementation. Starting by Consumer Empowerment and Market Conduct (CEMC) working group, which is concerned with providing sufficient information to customers to take informed financial choices, and increase their financial capabilities. Digital Financial Services (DFS) Working Group, which discusses lowering the cost and improving digital financial services. Inclusive Green Finance (IGF) working group, which is a gathering to foster green financial inclusion policy solutions, where green finance is a loan or investment that's used to support environmentally-friendly activities and incentives. Micro, small and medium enterprises finance (MSMEF) working group, where MSME Financing drives economic development, work creation, and participation to widen sustainable FI, as well as decreasing poverty at the family level, particularly through micro-enterprises. Financial Inclusion Data (FID) working group, which is concerned with discussing the best methods for collecting data of FI. Since data is necessary in planning FI strategies, and assessments to do policy reforms to increase the expansion of FI and its positive impact on society. Financial Inclusion Strategy (FIS) peer learning group, which is concerned with discussions and exchanging of experiences among Policymakers, to develop FI strategies in countries with respect to each country financial conditions. National Financial Inclusion Strategies (NFIS) working group, which helps in planning FI policies for countries guaranteeing they depend on solid information and the impacts are monitored. Global Standards Proportionality (GSP) working group, which assures that FI policies are adopting proper global standards released by standard setting bodies such as The Basel Committee for Banking Supervision (BCBS), The Financial Action Task Force (FATF), the International Association of Deposit Insurers (IADI), to guarantee financial system safety and integrity. (AFI, 2020)

In this context, the author's research works on illustrating the relation between FI and SJ, since many of the AFI working groups topics are designed to achieve goals related to social justice's six criteria released by The Organization for Economic Cooperation and Development OECD in 2011 including poverty prevention, labor market inclusion, providing health care, access to education, social cohesion, and Inter-generational justice which includes family and environmental policies to ensure that future generations, as well as old generations, have good social and environmental conditions (Schraad; Tischler, 2011: 14).

Research problem appears that although, FI as an independent variable can play an effective role in enhancing SJ as a dependent variable, there is a lack of studies describing the role of FI in enhancing SJ.

The objective of the research Starts from here, when the author found the aim and motives for interest in this research topic, which is to cover the gap in the literature and answer the question about what is the role of FI in enhancing SJ. The author in order to answer the research question, investigated the impact of implementing FI principles and procedures in the financial system on enhancing the SJ.

Based on the above-mentioned, the importance of this research is its contribution to cover the mentioned gap in the literature and providing insights to policymakers on the relation between FI and SJ, in addition, to providing recommendations by the author for setting extra FI procedures that could be included in the policies or initiatives of FI to positively affect SJ. Researchers can also benefit from this research to innovate new financial services that target enhancing the SJ six criteria and help people to improve their standard of living.

In this context, the rest of this research sections are organized as follows: section 2 mentions the research questions; section 3 presents the literature review; section 4 shows the research methodology; section 5 addresses the research conceptual and theoretical framework; finally, section 6 states findings, conclusion, and future research agenda.

Research Question

The main research question is: “what is the role of Financial Inclusion in enhancing Social justice?”

Literature Review

This research focuses on FI and its impact on SJ enhancement; however, regarding the literature review, the author found some prior studies focused on either FI only or SJ only. Whereas, there is a scarcity of studies which discussed the relationship between FI and SJ.

In this context, the literature review section for this research is divided into two topics which are first studies addressed FI and opportunities to enhance it, and second studies that addressed SJ meaning, types, and the importance of enhancing it. After that in the methodology section the author will illustrate the relation between FI and SJ.

First Topic: Literature that has Addressed Financial Inclusion and Opportunities to Enhance it, and its Impact on Poverty Reduction.

The Alliance of financial inclusion (2011) published in 2011 “Maya Declaration” that aims to reduce poverty and ensure financial stability. “Maya declaration” represents a global set of commitments to be implemented by financial institutions in more than 80 developing and emerging countries to advance FI. These commitments concentrate on four broad areas to increase FI. These four areas are: creating an environment to employ new technology that increases access to financial services with lowers costs; implementing a framework that reserves integrity and financial stability while developing FI; providing consumer protection; using data for informed policymaking and evaluating results to enhance FI.

The conclusion from “Maya declaration” showed that implementing “Maya Declaration” can be achieved to develop FI by compatibility with the circumstances of each country. However, the author, believes that the four areas of Maya declaration to develop FI can be expanded by adding extra areas into consideration including presenting new FI initiatives with effective incentives to attract financially marginalized people to open bank accounts and benefit from financial services. These effective incentives in initiatives can be decreasing account opening fees, and availability to open bank accounts with no minimum limit amount of money to all segments of the society especially poor people, women, disabled individuals, and refugees. So, in this research, the author will present new FI procedures insights that can impact positively on all the six SJ criteria or indicators including poverty prevention, labor market inclusion, access to education, health care, social cohesion, and intergenerational justice which includes family and environmental policies.

Regarding the Impact of FI on Society, Some previous studies as Inoue’s (2019) discussed the impact of FI on only one of the SJ indicators, which is “poverty”. Inoue’s study showed that India to expand FI has undertaken various initiatives such as promoting microfinance in the country and expanding formal financial services to rural areas using commercial banks.

The conclusion from Inoue's study is that FI has a statistically significant negative relation to the poverty ratio through the cooperation of public sector banks in expanding FI. However, the private sector banks have less impact on poverty reduction, because the private sector banks shifted their operational emphasis to urban areas where fewer poor people exist. In this context, Inoue recommended that public sector banks should broaden access to and usage of banking services, especially in poor remote and rural areas by expanding the branch network and using mobile banking technology.

In this context, the author of this research thinks that Inoue's study should have added recommendations regarding increasing the role of private banks in expanding FI to decrease poverty. One of the things that can be done is that government can issue regulations to encourage private banks to cooperate in the process of achieving FI for financially marginalized people as a matter of social responsibility, an example of that can be presenting MSME finance campaigns by private banks to innovative ideas of projects by individuals in marginalized rural and remote areas. The result of financing MSME can have a positive impact on increasing employment and the financial conditions of individuals which would be reflected in their standard of living and raise SJ enhancement.

Also, Barik and Lenka study (2021) tried to analyze the role of FI in poverty reduction among 28 Indian states and investigated the variation in financial accessibility among Indian states from 1993 to 2015. Their study mentioned that the main objective of FI policy is to include the poor unbanked people in the financial system so that they can be able to obtain economic benefits. In this context, their study clarified that to bring these unbanked people into the banking system, both the government of India and the Reserve Bank of India (RBI) have undertaken many financial initiatives and pro-financial inclusion policies since 1992 to provide basic easy and affordable banking services to the unbanked people and marginalized communities so that they can overcome their economic hardship. Such policies are Self Help Groups (SHGs) and linking it with individuals' bank accounts, providing Kisan Credit Card (KCC), Direct Benefit Transfer (DBT) facility, and establishing bank branches in rural areas.

Their study concluded that FI has a negative effect on rural-urban poverty, respectively. That means states with a higher level of FI tend to have a lower poverty rate. Besides, the findings of their study showed that there are variations in FI among the 28 Indian states. States from the Eastern and North-Eastern regions of India are having low FI than states from the southern, western, northern, and central regions. Hence, Barik and Lenka suggested in their study that to minimize the FI gaps between the Indian states, state-specific policy initiatives to promote FI should be undertaken by the government in low-ranked financial inclusion states, such as: "strengthening good governance, promoting financial literacy, and enhancing financial institutions' quality".

However, the author argues that Barek and Lenka's study which was published in 2021 didn't suggest another important step towards FI expansion such as expanding digital financial services in the Indian states which have a low rank of FI, to serve groups in remote and rural areas who face challenges in reaching bank branches, due to bad geographical conditions or unstable security conditions. However, in the presented research, the author will cover multiple FI expansion initiatives examples and how they can impact positively on SJ enhancement.

Second Topic: Literature That has Addressed Defining and Achieving Social Justice

Ibrahim (2015), in his study about the foundation of social justice, stated that SJ means all individuals in society should enjoy equal access to benefits and opportunities within society regardless of their social class. In this context, Ibrahim's study addressed types of SJ including:

- "Distributive Justice", which promotes the distribution of resources, services, and needs of life to all members of society without discrimination.

- "Legal Justice", which provides protection to all individuals in accordance with the law.
- "Corrective Justice", aims to correct the conditions of disadvantaged groups in light of specific circumstances they faced.
- "Political Justice", depends on the constitution to implement freedom and political participation for all members of the society.
- "Reciprocal justice", governs people's relations in the barter and exchange of goods, money, and sciences; this type of justice is often lost during wars and crises.
- "Economic justice", means the availability of opportunities for work and productive activities, with a fair distribution of rewards to adult individuals.

Ibrahim's study concluded that there are foundations for achieving SJ in countries, including raising the human conscience to believe in SJ to promote peace within society, and Governments should provide basic needs for individuals such as services, health care, education, housing, job opportunities, a fair distribution of income and providing social protection programs.

However, the author believes that the SJ's six criteria or indicators (released by OECD in 2011) could have been added in Ibrahim's study in order to enable readers to understand the main SJ criteria that should be enhanced to achieve social justice in any country. Therefore, in this research, the author will present the six criteria or indicators of SJ released by OECD (poverty prevention, labor market inclusion, access to education, health care, social cohesion, and intergenerational justice which includes family and environmental policies) and how these criteria are going to be affected positively by FI policies and procedures.

Also, in this context regarding the importance of achieving social justice Hammad (2014) published his study, and he discussed in it the danger of imbalance in SJ and its impact on threatening social peace and country stability. Hammad explained that the balance of SJ disappears when there is huge difference between social classes among people, no equal opportunity between similar individuals, no social protection programs, or no social responsibility towards the poor. His conclusion highlighted the need for governments to achieve social peace, and implement SJ by providing the basic needs of life to its citizens such as food, housing, health care, and education, in addition to encouraging investment and establishing projects to provide more job opportunities and to raise Gross domestic product GDP which has an impact on raising the standard of living for individuals.

The author of this research believes that Hammad's study could have been supported by addressing the obstacles facing achieving SJ to avoid them. These obstacles may include deteriorating economic conditions, an increase in population, administrative corruption, Poor attention to vulnerable groups, such as women, and a gap in the geographical distribution of services. So, this research will present the FI principles and procedures implemented in the financial system that can support overcoming these SJ imbalances and obstacles to enhance social justice and achieve the author's research goal of illustrating the role of FI in enhancing social justice criteria.

Research Methodology

This research adopts an analytical descriptive approach to define FI and its principles, in addition to defining SJ six criteria that can be affected by implementing FI.

In this context, the author made a comprehensive literature review to set the relation between this research's two variables including FI as an independent variable and SJ enhancement as a dependent variable.

The resources used include secondary data sources such as reports, periodicals, and papers released by international entities and financial institutions including the World Bank WB, Alliance of Financial inclu-

sion AFI, G20, Economic and Social Commission for Western Asia ESCWA, and Organization for Economic Cooperation and Development OECD.

To achieve the objective of the research and to answer the research question “What is the Role of Financial inclusion in enhancing social justice?” the methodology of this research will address the following:

- 1- Understanding the concept of FI and its principles that were released by G20.
- 2- Understanding the concept of SJ and its criteria or indicators that were released by OEDC.
- 3- Presenting a theoretical framework explaining the relation between FI & SJ, and illustrating this relation in a model in (figure1).
- 4- Determining the impact of implementing FI principle and procedures in the financial systems on enhancing the social justice six main criteria or indicators including poverty prevention, labor market inclusion, health care, access to education, social cohesion, and Inter-generational justice which includes family and environmental policies to ensure that future generations, as well as old generations, have good social and environmental conditions.

Conceptual and Theoretical Framework of Research

The Concept of Financial Inclusion

G20 has recognized financial inclusion as “a state in which all functioning grown-ups individuals have effective access to credit, saving, payments, and insurance services from formal financial institutions”. Where “effective access” involves helpful services delivery, at an expense reasonable to the client and supportable for the supplier (Alliance for Financial Inclusion, 2017, p. 5). In this context, the author adopts the G20 concept of FI in this research.

In May 2010 the G20 issued nine principles for innovative financial inclusion (Global Partnership for Financial Inclusion, 2011: 2-5). These principles are not rigid requirements but rather form a set of conditions and procedures that aims to the following:

- 1- Promote government commitment to financial inclusion to help alleviate poverty.
- 2- Develop policy approaches that provide market incentives for delivery of affordable financial services and diversity of service providers.
- 3- Create a cooperative environment between government and other financial inclusion stakeholders to stimulate the advancement of FI
- 4- Promote financial digital transformation in countries to expand the usage of financial services to expand FI.
- 5- Provide consumer protection to increase customer trust in the formal financial systems.
- 6- Develop financial literacy to help customers to take the right financial decisions.
- 7- Utilize improved data to make policies and measure progress.
- 8- Build a regulatory framework that is proportionate to the risks involved in using innovative products and services.
- 9- Emphasize that the regulatory framework should consider international standards, national circumstances, risk-based AML/CFT regime, the use of agents as a customer interface, and market-based incentives to achieve interoperability and interconnection between the financial institutions.

The Concept of Social Justice

Social justice is defined by the Economic and Social Commission for Western Asia (ESCWA) in 2014, as, “equivalent rights, equivalent freedoms, and admittance to resources and opportunities to all people,

giving specific consideration to the evacuation of obstructions that ruin the strengthening of disadvantaged groups to fulfill their capability to participate in decisions that govern their lives" (Economic and Social Commission for Western Asia ESCWA, 2019: 3-4).

As per the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), a modern concept of social justice refers to "the aim of realizing equal opportunities and life chances". Also, OECD stated that social justice can be understood as "a framework of rules and guidelines for a participatory society that activates and enables its members". This concept adopts the idea that achieving SJ depends more on investing in people's inclusion than on compensating for excluded people. (Schraad;Tischler, 2011: 11).

Given the above definitions, the author adopts the OECD definition of social justice, where SJ favors providing equal opportunities to individuals for self-realization and depending on their capabilities to proceed forward in life.

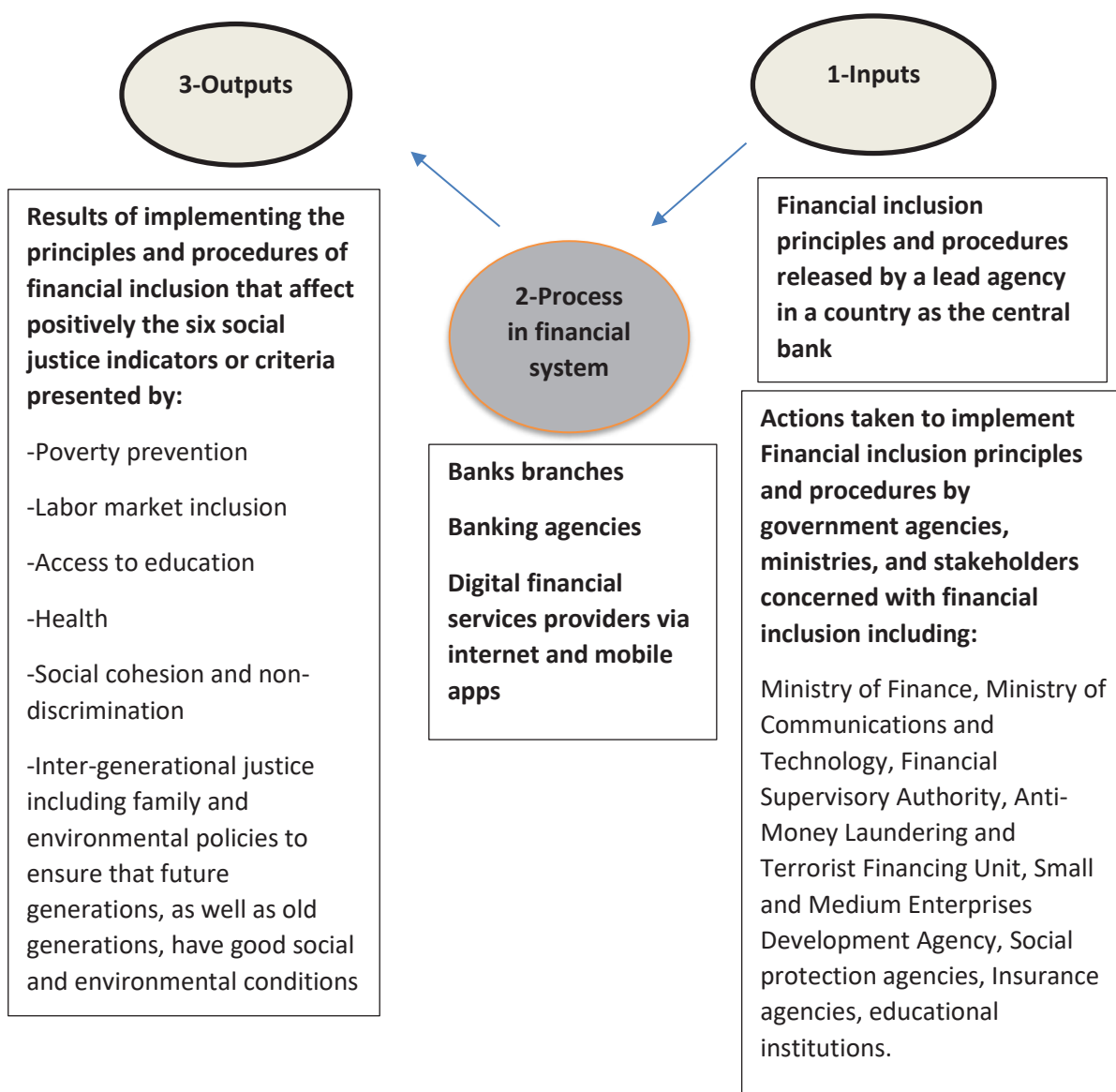
OECD stated that underlying the social justice index there are six criteria or indicators of social justice which are the following (Schraad;Tischler, 2011: 7-14):

- 1- "Poverty prevention": where governments to achieve people's financial improvement, are required to build projects and demand employment, in addition to providing social protection for groups less able to work.
- 2- "Access to education": where students from an average or poor socioeconomic background should have education as well as students from socioeconomically advanced background.
- 3- "Labor market inclusion": where governments can provide more initiatives that support the expansion of MSME to offer more job opportunities.
- 4- "Social cohesion and non-discrimination": where each country should avoid discrimination according to gender, physical ability, ethnic origin, social status, political views, or religion. Also, countries should put into consideration the integration of migrants and refugees into society.
- 5- "Health care": In many countries, people with low income have less health care, in this context social justice is concerned with enhancing the financial capabilities and standard of living of poor people to be able to access health care services.
- 6- "Intergenerational justice": includes family and environmental policies to ensure that future generations, as well as old generations, have good social and environmental conditions such as providing initiatives in countries to decrease CO2 emissions per unit of GDP.

The Theoretical Framework of Relationship between Financial Inclusion and Social Justice Enhancement

In this section, the author presented (Figure 1) to illustrate the relation between FI as an independent variable and SJ criteria or indicators as a dependent variable in a model. The model shows that each country has a lead agency as a central bank responsible for releasing FI policies and procedures based on the financial inclusion principles released by G20. This FI policies and procedures is to be implemented in the formal financial system, by financial institutions, government agencies, ministries, and financial inclusion stakeholders.

In this context the FI principles, policies and procedures acts as inputs in the financial system, and the implementation process of these FI policies and procedures in the formal financial system produces positive results or outputs that represent enhancement of social justice criteria such as poverty prevention, labor market inclusion, access to education, health care, social cohesion and non-discrimination, Inter-generational justice which includes family and environmental policies to ensure that future generations, as well as old generations, have good social and environmental conditions.



Source(s): Prepared by the researcher

Figure1. The Relation between Financial Inclusion and Social Justice

The Impact of Financial Inclusion on Achieving Social Justice

In this section, the author investigates the impact of each of the nine financial inclusion principles released by G20 (Global Partnership for Financial Inclusion, 2011, pp. 2-5), on the social justice six indicators released by OECD including: labor market inclusion, social cohesion and non-discrimination, poverty prevention, access to education, health care, inter-generational justice which includes family and environmental policies to ensure that future generations, as well as old generations, have good social and environmental conditions (Schraad; Tischler, 2011: 14).

This investigation is to fulfill the research question about the role of FI principles & procedures in enhancing SJ.

Also in this section, the author presents some countries implications and recommendations for policy-makers regarding insights or ideas for extra FI procedures in order to increase the impact of FI on enhancing SJ.

1- Impact of Implementing FI Principle (1) on SJ Criteria

FI principle (1): "Cultivate a broad-based government commitment to financial inclusion to help alleviate poverty"

This principle argues that Governments within their commitment to expand FI, issue initiatives such as MSME financing, entrepreneurship supporting (technical and financial), providing insurance services, and housing loans.

These initiatives can help in the following: Establishing new projects which attract labor, and achieving social non-discrimination by integrating all individuals who can work in the economic activities, and therefore achieving poverty prevention, which will be reflected positively on individuals' standard of living and enhances social justice criteria such as health care, and children education. In addition to that, governments in the light of FI also launch initiatives of green finance which help in eliminating pollution and conservation of resources, and energy, and therefore achieving inter-generational justice which ensures that future generations, as well as old generations, have good social and environmental conditions.

A- Implication of the Relation between FI Principle (1) and SJ Criteria Enhancement:

In 2016, the Egyptian government with the cooperation of the Central Bank of Egypt in the context of FI expansion launched initiatives to finance micro and small enterprises with lower interest rates at 5% with attention to labor-intensive sectors. Also, the initiatives included financing medium size companies, which operate in activities of industry, agriculture, and renewable energy at an interest rate of 7%, and this category of companies was targeted due to its support for economic growth, labor inclusion, and its reflection on the improvement of the standard of living of individuals. (Central bank of Egypt, 2016).

Also, the Central Bank of Egypt and the Egyptian government cooperated with the Social Security Authority to issue an initiative in 2021 to develop the disbursement of pensions to beneficiaries so that the disbursements are carried out through "ATMs cards" that can also provide beneficiaries with many financial services as loans. This initiative succeeded in integrating the elderly segment of society into the banking system to get financial benefits and so achieving the SJ criteria of Social cohesion and non-discrimination. (Ministry of Social Solidarity, 2021).

B- Recommendations to Policymakers to Expand FI Principle (1) Impact on Enhancing SJ

The author recommends that FI policies should not only include government commitment to help alleviate poverty as mentioned in FI principle (1) but should include government commitment to help in the enhancement of all the SJ six criteria which are poverty prevention, labor market inclusion, social cohesion, access to education, health care, inter-generational justice. This is because FI has a broader base than poverty prevention only.

2- Impact of Implementing FI Principles (2) and (3) on SJ Criteria

FI principle 2: "Implement policy approaches that promote competition and provide market-based incentives for delivery of sustainable financial access and usage of a broad range of affordable services (savings, credit, payments and transfers, insurance) as well as a diversity of service providers", and FI principle 3: "Promote technological and institutional innovation as a means to expand financial system access and usage, including addressing infrastructure weaknesses"

These two principles argue that financial inclusion, which aims to provide a broad range of affordable and innovative financial services, will attract individuals and businesses to use financial services and benefit from them. This will impact positively on many SJ criteria or indicators.

For example, People in rural and remote areas who don't have enough traditional channels of financial services as banks' branches due to security issues or geographical constraints, will be able to use the financial services through digital financial channels via the internet or mobile apps. This will support achieving social cohesion and non-discrimination for people in rural or remote areas as they will be financially included.

Also, the financial services enable people to save money and benefit from the interest rates offered by banks on deposits and protect individuals' financial resources. Accordingly, all of that affect positively achieving inter-generational justice which ensures that future generations have enough financial resources from their families. Also using innovative digital financial services will facilitate payments and transfers for free-lance businesses, and this can generate income that increases individuals' standard of living and will be reflected in families' health care and children's education.

A- Implication of the Relation between FI Principles (2) and (3) and SJ Criteria Enhancement:

An implication of FI policy approaches that promote usage of a broad range of affordable financial services to all segments of society, especially low-income individuals can be expressed by the following examples: in 2016 Saudi Arabia's Monetary Agency "SAMA", has determined certain affordable fees for Banking services and the maximum limit for tariffs and commissions that banks are entitled to apply when providing financial services. In addition to prohibiting banks from determining a certain minimum amount of money to open a bank account for individuals. These efforts' goal was to encourage unbanked individuals,, especially low-income segment to access the financial services easily and with affordable fees (Saudi Central Bank, 2019).

However, regarding the implication of promoting innovation to expand financial system access and usage, in 2016 "The Regulatory Sandbox" was launched by The central bank of Malaysia to promote FinTech innovation and allow FinTech companies to test their own innovations of FinTech applications and digital services under the supervision of the central bank's regulatory sandbox before introducing them to the market to ensure that FinTech innovations are safe and satisfy customers' needs (Bank of Negara Malaysia, 2016).

B- Recommendations to Policymakers to Expand FI Principles (2) and (3) Impact on Enhancing SJ

Based on the argument discussed on FI principle (2) and (3) relation with SJ criteria, the author recommends that each bank can have a mechanism to enable bank's customers to submit their suggestions and ideas regarding new financial services they need. In this context, customers may present proposals about new financial services related to SJ criteria such as education and health loans, or opening bank accounts for refugees to achieve non-discrimination.

3- Impact of Implementing FI Principle (4) on SJ Criteria

FI principle (4): "Protection: Encourage a comprehensive approach to consumer protection that recognizes the roles of government, providers, and consumers"

This principle argues that regulators provide consumer protection laws when using financial services without any social discrimination, in addition to establishing channels for submitting complaints. Thus consumer protection will increase the financial stability of individuals which is reflected in enhancing their standard of living which is reflected in promoting health care, education, and saving families' financial resources for the coming generations. Consumer protection will also protect businesses from financial risks, which will maintain their financial stability and the continuation of employment. Thus, the relationship between consumer protection as a FI principle and SJ criteria enhancement is clarified.

A- Implication of the Relation between FI Principle (4) and SJ Criteria Enhancement:

In 2017, the Saudi Arab Monetary Agency SAMA (central bank of Saudi Arabia) launched a comprehensive initiative called "Sama Cares". This initiative targets customer protection, where an interactive page has been launched on the social networking site "Twitter" to answer inquiries, receive complaints, follow up on the progress of the existing complaint, and respond to inquiries of customers (Sama Cares, 2017).

B- Recommendations to Policymakers to Expand FI Principle (4) Impact on Enhancing SJ

Regarding the argument discussed on FI principle (4) relationship with SJ criteria, the author recommends that in FI policy regarding consumer protection, each financial institution should have more than one consumer protection method to which customers can head and make their complaints. These varieties of consumer protection methods can be emails, customer service call centers, mobile applications, or mobile messages. Consumer protection is very important because it protect customers' financial resources and prevent any financial shocks. This affect positively on many SJ criteria as poverty prevention, access to education for children, providing health care, making savings to open projects and achieve labor market inclusion.

4- Impact of Implementing FI Principle (5) on SJ Criteria

FI principle (5): "Empowerment: Develop financial literacy and financial capability"

This principle argues that Governments launch FI initiatives of financial literacy so that the people gain knowledge the financial products, services and make better financial management, and better projects decisions, which are reflected in improving their standard of living and many SJ criteria such as poverty prevention, health care, and children education, intergenerational justice since the financial resources are managed well for the coming generation.

A- Implication of the Relation between FI Principle (5) and SJ Criteria Enhancement:

The central bank of Egypt cooperated with The Egyptian Banking Institute, to issue financial literacy initiative in 2012 called "Ashan Bokra" initiative, which means for the sake of the future. It aims to spread financial knowledge in various governorates of Egypt and improve the ability of individuals to manage money, understand and use various financial services that can improve their financial conditions, and standard of living, and affect positively many SJ criteria as poverty prevention, labor market inclusion, access to education, health care, social cohesion, and intergenerational justice which includes family and environmental policies (Central Bank of Egypt, 2012).

B- Recommendations to Policymakers to Expand FI Principle (5) Impact on Enhancing SJ

In the context of upgrading FI policies for principle (5) of financial literacy, the author recommends that each financial institution or bank, in the context of social responsibility should have a team for financial literacy services. The financial literacy team's objective will be to increase the financial literacy of customers and attract more unbanked individuals to use financial services by making outside bank events for financial literacy in companies with large employee numbers or in educational and sports entities.

5- Impact of Implementing FI Principle (6) on SJ Criteria

FI principle 6: "Create an institutional environment with clear lines of accountability and coordination within government; and also encouraging partnerships and direct consultation across government, business and other stakeholders"

This principle argues that it is important to have a lead agency like a central bank in each country to be responsible for coordination among several government agencies, ministries, financial institutions,

businesses, and other stakeholders when they implement the FI procedures in the financial system, to avoid any conflicts and achieve the financial inclusion goal of raising the financial capabilities of individuals and businesses, which can positively affect the SJ criteria.

A- Implication of the Relation between FI Principle (6) and SJ Criteria Enhancement:

Jordan Central Bank in 2017 launched Jordan's national financial inclusion strategy to plan FI policies. Also, the strategy depends on creating a cooperative environment to enhance FI between many parties including the central bank of Jordan as the lead agency for FI, banks, and public and private sectors. The strategy aims to enhance the social, economic, and financial conditions of individuals, especially the marginalized segment of society such as women, residents in rural areas, low-income citizens, and refugees. Accordingly, the goals of the FI strategy are related to enhancing many SJ criteria such as; MSME financing to expand the labor market and reduce poverty and improve the digital financial services to reach individuals, especially in rural or remote areas. In addition to that, the FI strategy concentrated on protecting consumers and providing financial literacy to enhance the financial capabilities and resources of individuals to improve their standard of living which is reflected in the health care and children's education, subsequently achieving intergenerational justice (Central bank of Jordan, 2017).

B- Recommendations to Policymakers to Expand FI Principle (6) Impact on Enhancing SJ:

The author recommends that FI principle (6) policies regarding creating a cooperative environment should include an "evaluation process" under a supervisory authority to measure the success or failure of the cooperation done between parties to solve obstacles and achieve the goals of FI and enhance SJ criteria.

6- Impact of Implementing FI Principle (7) on SJ Criteria

FI principle (7): "Utilize improved data to make evidence-based policy, measure progress and consider an incremental test and learn approach by both regulators and service providers"

This principle argues that reliable data can be used to set policies and measure progress in FI. However, the author considers that data can also be used to determine the problems facing FI expansion which may affect negatively achieve SJ if not solved due to the relation between FI expansion and SJ.

For example, data can determine the number of individuals that benefit from financial services in rural and urban areas, which will lead to determining the percentage of financially marginalized individuals in the society in those areas and the reasons which prevent those people from using the financial services. Based on that policymakers can try to decrease the percentage of financially marginalized individuals by launching new FI initiatives to develop the financial services and their delivery channels to reach those financially marginalized individuals everywhere and thus solving the problems which prevent some individuals from reaching the financial services.

These efforts of expanding useful financial services and increasing financial inclusion will have a positive impact on increasing individuals' standard of living which is reflected in enhancing the SJ criteria.

A- Implication of the Relation between FI Principle (7) and SJ Criteria Enhancement:

Implementation of the importance of data to measure the progress of FI and determine the problems of FI expansion is that the Central Bank of Egypt in light of its interest in FI established in 2018 a FI database to determine the percentage of adults who have an account with a financial institution or through a mobile financial service, classified by gender (male or female).

This data determined the gap between women and men concerning the number of account ownership and usage of financial services in Egypt. Banks based on that data worked on fixing that gender gap prob-

lem and attracted women to access financial institutions by innovating and more suitable financial services to women, especially in rural areas when the women FI percentage was low. One of the helping financial programs for women in villages was the Village Saving and Loan Association VSLA initiative, which helped women to save money and have loans to establish small projects that can increase their income and therefore increase their families' standard of living and positively affect many SJ criteria. (Central Bank of Egypt, 2018)

B- Recommendations to Policymakers to Expand FI Principle (7) Impact on Enhancing SJ:

The author recommends that the FI principle (7) regarding "collecting data to make evidence-based policy", can be extended to using this data to determine the FI expansion problems, such as the problem of low customers' usage of some digital financial services, especially in rural areas due to weak technological infrastructure in some developing countries. This determination of problems will guide policymakers to put plans or procedures, in order to solve these problems and expand financial inclusion for all the segments which can affect positively SJ enhancement.

7- Impact of Implementing FI Principles (8) and (9) on SJ Criteria

FI principle 8: "Build a policy and regulatory framework which is convenient to the risks involved in such innovative products and services, and is based on the comprehension of the gaps and barriers in existing regulation", and FI principle 9: "Consider the following in the regulatory framework, reflecting international standards, national circumstances and support for a competitive landscape: an appropriate, flexible, risk-based AML/CFT regime; conditions for the use of agents as a customer interface; a clear regulatory regime for electronically stored value; and market-based incentives to achieve the long-term goal of broad interoperability and interconnection"

These principles argue that providing a regulatory framework to prevent risks and protect customers' money builds people's trust in financial institutions, and this will attract more people and businesses to use financial services. Thus, customers will benefit from these financial services, by receiving a return on savings and financing their projects. As a result, many SJ criteria will be affected positively due to the stable financial conditions.

A- Implication of the Relation between FI Principles (8) and (9), and SJ Criteria Enhancement:

The Central Bank of Egypt in 2016 issued a new version of "the regulatory rules of mobile payment services", which coincided with the issuance of the Anti-Money Laundering AML and terrorist financing unit due diligence procedures for customers of mobile payment services in Egypt (Central Bank of Egypt, 2016). Together, they represent a package of integrated regulatory instructions aimed at expanding the use of mobile payment services and achieving further progress toward a more inclusive financial society that benefits from financial services and their reflection on enhancing the SJ criteria.

B- Recommendations to Policymakers to Expand FI Principles (8) and (9) Impact on Enhancing SJ:

The author recommends presenting a new tool called "risk averse peer learning between banks" to be added to the regulatory frameworks of FI principles (8) and (9). The illustration of this tool is that: when any financial institution (bank) directly reports to the regulatory authorities about any sudden problem to get a quick response from the authority to solve that problem, the regulatory authority after that prepares an appropriate scenario to fix that problem, and then distribute that scenario to the other banks (with respect to the privacy issue rules) in the context of "risk averse peer learning between banks" tool. These will make Banks qualified to avoid or solve similar problems because of the risk-averse peer learning tool.

Accordingly, this tool will save banks from financial risks and will achieve stable financial systems, and protect businesses and individuals' financial resources in banks which will raise their standard of living and will be reflected in enhancing the SJ criteria.

Findings, Conclusions and Future Research Agenda

Findings

- Expanding financial inclusion can have a positive impact on SJ's six criteria including poverty prevention, labor market inclusion, access to education, health care, social cohesion, and Inter-generational justice which includes family and environmental policies to ensure that future generations, as well as old generations, have good social and environmental conditions.
- Financial inclusion aims to provide financial access ability to all society segments especially poor and financially excluded individuals such as low-income individuals, women, youth, disabled individuals, and people in remote and rural areas. In this context, people will benefit from the financial services and products; and by that, there will be a great chance of raising their standard of living which impacts positively on enhancing SJ.
- Financial technology helps in increasing financial inclusion since it works on expanding financial products and services with lower costs and less time. Besides, financial technology is beneficial to people in rural and remote areas with harsh geographical or unstable security conditions as it facilitates access to financial services via the internet and smart mobile apps without the need to go to physical banks' branches. In this context, there should be continually developing financial technology infrastructure, as well as providing sufficient guidelines for consumers to avoid any risks related to using digital financial services.
- Financial inclusion to have a social impact requires a national FI strategy in each country to coordinate successfully the interaction between parties responsible for implementing FI such as government agencies, official financial institutions, ministry of finance, ministry of communications and technology, anti-money laundering unit, MSMEs micro, small and medium enterprises development agency. This is because national financial inclusion strategies include various topics related to SJ. These topics such as initiatives directed at social protection, entrepreneurship capacity building (technically and financially), MSMEs financing, and providing insurance services.
- A wider expansion of financial inclusion means that more individuals have access to financial institutions to deposit their funds, and therefore more liquidity buffers will be available in financial institutions. Consequently, this will increase the ability of financial institutions to provide loans to individuals and MSME financing. This funding will enable building projects, increase GDP, satisfy the sudden need for liquidity to face any financial shocks, and achieve financial stability. In this context, financial inclusion provides opportunities for countries, individuals, and enterprises to raise their financial capabilities which can impact positively on the SJ criteria.
- Government initiatives in the context of FI to expand financial literacy in society are very important to help people to make the right financial decisions and improve their standard of living which is reflected in enhancing issues related to SJ.
- Financial consumer protection regulations have a major role in attracting more people to join financial institutions and thus increasing FI percentage because consumer protection enhances people's trust in financial institutions. This is due to consumer protection principles of transparency of information, besides, the existence of official channels responsible for solving customers' complaints. In addition to that, consumer protection eliminates financial fraud or risks and maintains financial stability that impacts positively SJ enhancement.

Conclusion and Recommendations

The author concluded that to expand financial inclusion and its impact on social justice some recommendations can be provided as follows:

- It is necessary for banks to provide various financial services, especially the ones designed for low-income, women, youth, disabled, old people, and refugees while taking into account the financial, geographic, age, cultural conditions of individuals, and religious beliefs. In addition to that, the expansion of digital financial services and "Banking agencies", help people to reach financial services, especially in rural and remote areas where establishing banks' branches is difficult due to tough geographic or security conditions. These mentioned insights will help in expanding FI which affects positively SJ.
- Governments with the cooperation of banks should target expansion in releasing initiatives of MSME financing in the light of financial inclusion because these projects have a positive impact on enhancing SJ. Since these projects can multiply opportunities to employ poor people and raise their standard of living, which helps in their children's education, and health care. Also according to the World Bank (2020), MSME can increase a country's production, exports, economic growth, financial stability, and the ability of the government to provide more social protection programs that help many poor people to avoid financial shocks. Thus, the aforementioned efforts will promote SJ criteria.
- Governments can provide incentives to attract projects which work in the informal financial sector to join the formal financial system and benefit from banks' financial services. The incentives can be tax incentives as tax-deferred, and non-tax incentives such as providing technical and financial support to the projects which join the formal financial system. The objectives of integrating the projects of the informal sector into the formal financial sector are to enable these projects to deposit their money in financial institutions to protect it and at the same time increase the liquidity in financial institutions as banks and use this liquidity later in providing financing for more projects in the economy that can increase GDP of a country and therefore governments through public expenditure can benefit the society by new projects and social protection programs targeting poor people, hence enhancing SJ.
- Countries should expand media promotion on the importance and advantages of financial inclusion and its impact on poverty prevention and SJ enhancement to encourage individuals or businesses who do not own financial accounts to join the formal financial sector and open bank accounts and gain financial benefits which can improve their financial conditions and have a positive impact on many SJ criteria.
- Banks should invent new financial services ideas and give special care to the poor and financially marginalized segment of society, especially in developing countries. For example, if customers purchase with debit cards commodities related to basic needs, a reduction can be made in the price withdrawn from the card, to motivate low-income customers to continue using payment cards in their purchases due to obtaining immediate benefits or refunds. Also, the segment of disabled customers can have new financial services to attract them to the banking sector. For example, in addition to their own telephone customer service section and interactive automated teller machines, it is important for banks to provide this segment with a special customer service section in the branches including tools that facilitate opening accounts for them without assistance from others such as their relatives to keep their financial privacy safe. Tools can be providing applications of services requests written in Braille to blind customers, as well as their accounts can have higher interest rates to encourage this segment of disabled people to join banks and open accounts.
- The role of the private sector technology and infrastructure companies has to be boosted by gov-

ernment policies to benefit from these companies' experience in providing appropriate financial services delivery mechanisms and infrastructure, in addition to decreasing the costs and time of financial services. Besides, given that financial technology is a key factor in developing the formal financial system, it is important for each country to support and encourage investment in emerging financial technology companies.

- Achieving the financial inclusion target of enhancing SJ criteria needs collecting accurate data in each country including the correct percentage of financial services usage by individuals, the gender gap in using financial services, and the problems facing financially marginalized people to reach financial services. These will help in determining what extra financial inclusion programs or initiatives are required for the financially excluded individuals to access the financial system and enhance SJ.
- Central banks should make "demand-side surveys" to first know the financial services people need and provide them, second to identify the obstacles preventing financially excluded individuals from reaching financial services; in order to develop FI procedures to solve these obstacles or challenges and help this segment of society to use the financial services and enhance their standard of living that can positively affect SJ criteria.
- It is necessary to continuously evaluate the results of financial inclusion initiatives, to determine if these initiatives need updates to boost their positive impact on SJ enhancement.
- It is important to learn from the experiences of countries which achieved a high percentage of financial inclusion to acquire new tools and plans and strategies that provide appropriate guidance to raise the level of financial inclusion in less developed and developing countries and enhance social justice there.

References

- Abdel Moula, W. (2012). "Social Justice Policies", *Jisr Al-Tanmia Magazine*, Kuwait: Arab Planning Institute, Vol. 11, No. 110, pp. 2-13.
- Alliance for Financial Inclusion. (2011). "Member Commitment to Financial Inclusion: A Quick Guide to the Maya Declaration on Financial Inclusion", available at: <https://www.afi-global.org/global-voice/maya-declaration/> (accessed date 10 February 2021).
- Alliance for Financial Inclusion. (2017). "Defining Financial Inclusion", available at: https://www.afi-global.org/wp-content/uploads/publications/2017-07/FIS_GN_28_AW_digital.pdf (accessed date 20 June 2021).
- Alliance for Financial Inclusion. (2020). "Exploring Global Solutions", available at: <https://www.afi-global.org/working-groups/> (accessed date 20 June 2021).
- Bank of Negara Malaysia. (2021). *Regulatory Sand Box*, available at: <https://www.bnm.gov.my/sandbox> (accessed date 10 September 2021).
- Barik, R. and Lenka, S. K. (2021), "What Role Does Financial Inclusion Play for Poverty Reduction", Research Square, available at: https://assets.researchsquare.com/files/rs-217570/v1_covered.pdf?c=1631855405 (accessed date 28 October 2021).
- Central Bank of Egypt. (2016a). "Circular: Encouraging Banks to Grant Loans and Credit Facilities to Small and Medium Enterprises", available at: <https://www.cbe.org.eg/ar/Pages/HighlightsPages/Circular-banks-to-finance-SMEsAr.aspx> (access date 20 December 2021).
- Central Bank of Egypt. (2016b). "CBE Releases the New Version of the Mobile Payment Regulation", available at: <https://www.cbe.org.eg/en/Pages/HighlightsPages/CBE-releases-the-new-version-of-the-Mobile-Payment-Regulations.aspx> (access date 20 December 2021).
- Central Bank of Egypt. (2018). "Circular: The Establishment of the Financial Inclusion Comprehensive Database", available at: <https://www.cbe.org.eg/en/Pages/HighlightsPages/Circular-dated-2-September-2018-regarding-establishment-of-the-financial-inclusion.aspx> (access date 20 December 2021).
- Central Bank of Egypt. (2012). "Financial Literacy Hub", available at: https://ebi.gov.eg/finlithub/?_%2F (access date 20 December 2021).
- Central bank of Jordan. (2017). "Summary of the National Financial Inclusion Strategy", available at: <https://www.cbj.gov.jo/Pages/viewpage.aspx?pageID=27> (access date 20 December 2021).
- Demirgüç-Kunt et al. (2018). "Global Findex Database", The World Bank, available at: <https://globalfindex.worldbank.org/> (accessed date 2 March 2020).
- Economic and Social Commission for Western Asia ESCWA. (2019). "Social Justice Matters: A View from the Economic and Social Commission for Western Asia", Beirut: United Nations, available at: <https://archive.unescwa.org/publications/social-justice-matters-arab-region> (access date 10 August 2020).
- Global Partnership for Financial Inclusion. (2011). "G20 Principles for Innovative Financial Inclusion", available at: <https://www.gpfi.org/publications/g20-principles-innovative-financial-inclusion-executive-brief> (access date 14 April 2020).
- Hammad, T. (2014). "Considerations for Achieving Social Justice", *Journal of Financial and Tax Research*, Egyptian Association for Finance and Taxes, Vol. 92, pp. 65-94.
- Ibrahim, M. (2015). "The Foundations of Social Justice and Its Theories", *Journal of Social Work*, Vol. 53, pp. 433-454. Egyptian Association of Social Workers.

- Inoue, T. (2019), "Financial Inclusion and Poverty Reduction in India", *Journal of Financial Economic Policy*, Emerald Publishing Limited, Vol. 11 No.1, pp. 21-33.
- Ministry of Social Solidarity. (2021). "Electronic Payment of Pensions", available at: <https://www.moss.gov.eg/ar-eg/Pages/sector-service-detail.aspx?sid=65> (Access date 9 September 2021).
- Sama Cares, available at: <https://samacares.sa/> (access date 20 December 2021)
- Saudi Central Bank. (2019). "Sama Assures: The Promotion of Financial Inclusion in the Kingdom is a Strategic Goal we Aim to Achieve", available at: <https://www.sama.gov.sa/ar-sa/news/pages/news28042019.aspx> (Access date 10 November 2021)
- Schraad-Tischler, D. (2011). *Social Justice in the OECD: How Do the Member States Compare? Sustainable Governance Indicators*, University of Pittsburgh, Guttersloh: Bertelsmann Stiftung, pp. 7-14, available at: <http://aei.pitt.edu/102571/> (access date 15 July 2020).
- The World Bank. (2015). "Overview: National Financial Inclusion Strategies", available at: <https://www.worldbank.org/en/topic/financialinclusion/brief/national-financial-inclusion-strategies> (access date 15 January 2020).
- The World Bank. (2018). "Financial Inclusion", available at: <https://www.worldbank.org/en/topic/financialinclusion/overview#1> (access date 10 March 2020).
- The World Bank. (2020). "The World Bank in Social Protection", available at: <https://www.worldbank.org/en/topic/socialprotection/overview#1> (access date 1 August 2020).
- Timmermann, B. and Gmehling, P. (2017). "Financial Inclusion and the G20 Agenda", *Regional Statistics Conference*, available at: https://www.bis.org/ifc/events/ifc_isi_2017/06_timmermann_paper.pdf (access date 15 April 2020).
- United Nations Department of Economics and Social Affairs. (2006). "Social Justice in an Open World", *The International Forum for Social Development*, New York: United Nations, available at: <https://digitallibrary.un.org/record/567990?ln=en> (access date 10 April 2020).

The Role of NGOs in Combating Poverty in Developing Countries: A Comparative Study & Lessons Learned

Menna Allah Mohamed Naguib

Teaching Assistant,
Public Administration Department
Menna.Naguib@feps.edu.eg

Dr. Attia Hussien Afandy

Professor of
Public Administration
attia@feps.edu.eg

Dr. Ayman Amin Elbagoury

Assistant Professor of
Public Administration
ayman_albagory@feps.edu.eg

Faculty of Economics and Political Science, Cairo University, Egypt

Abstract

The significance of the current study stems from the fact that it analyses the theoretical determinants of the nexus between Non-Governmental Organizations (NGOs) and the fight against poverty. It also examines those determinants within the framework of some international experiences, namely Bangladesh, Tunisia and Brazil. The study has compared the role of NGOs in combating poverty and has analysed the strengths and weaknesses in the work of these Organizations in the experiences under study in order to benefit from them in developing countries. The study has adopted the comparative approach. It concluded that NGOs were distinctive in one of the dimensions of combating poverty in the cases of the study, and that the performance of these Organizations in the Bangladesh experiences is better than its counterparts in Tunisia and Brazil. The study also classified the lessons learned from these experiences into a group of legal, Political, institutional and human determinants to benefit from them in developing countries.

Keywords: Non-Governmental Organizations (NGOs), Combating Poverty, Developing Countries, Comparative Study, Lessons Learned.

Introduction

NGOs are independent from the government and are not-for-profit. They are based mainly on voluntary efforts. NGOs are working with governments, whether in developing or developed countries, to alleviate poverty, as they are more dynamic, flexible and efficient than governmental bodies, in addition to their ability to work in many areas, including environmental protection, social assistance, economic development, health and education fields, as well as the defense of rights.

The study examines the determinants of the relationship between NGOs and the fight against poverty. It focuses on the role of NGOs in combating poverty in three countries from a comparative perspective, namely Bangladesh in Southeast Asia Tunisia in the Arab region, and Brazil in Latin America. In addition, the study scrutinizes the strengths and weaknesses of NGOs in this regard to benefit from these experiences in developing countries.

The reasons for choosing these countries lie in the fact that they are developing countries having ability to combat poverty. As for Bangladesh, it has efficient NGOs similar to the Southeast Asian countries, which began to change their developmental strategies by realizing the significant role of NGOs in development. Indeed, Southeast Asian countries' achievements, including Bangladesh, in combating poverty have been remarkable. Regarding Tunisia, the Tunisian revolution, which erupted in 2011 left an undeniable effect in the Tunisian so-

* This article was submitted in August 2022, and accepted for publishing in November 2022.

DOI: 10.21608/AJA.2022.158121.1308

ciety, as the Tunisian government's perspective differed radically with regard to the role that NGOs could play in the aftermath of the revolution. In fact, NGOs in Tunisia have witnessed a tangible shift in their performance that cannot be overlooked. Concerning Brazil, it was severely affected by the 2014 general recession that led to a noticeable deterioration in the educational economic and health sectors. Then, NGOs have been able to play a significant role on combating poverty.

The Research Problem

Governments in developing and developed countries have resorted to NGOs to work with them in combating poverty, as NGOs are more dynamic flexible and efficient than governmental agencies in reaching the poor and remote areas that the government cannot reach. NGOs also have the ability to operate in various areas.

NGOs play a vital role in combating poverty on multiple levels. Economically they provide the mechanism of microfinance. Educationally, they provide non-formal education services. At the health level, they provide free health services and try to raise public awareness about good health. At the level of defending the rights of the poor and marginalized, NGOs are able to empower women and excluded groups. Environmentally they lead campaigns to increase awareness about dealing with and preserving environment.

The strategies of NGOs in combating poverty differ in international experiences under study, where Bangladesh focuses more on the two economic and educational dimensions. Tunisia focuses on the dimension of defending the rights of the poor and marginalized. However, Brazil gives more attention to the environmental dimension.

Accordingly, the research problem revolves around the following main question:

Q1. To what extent do the strategies of NGOs in combating poverty differ in international experiences. And what are the most significant lessons learned for developing countries from the analysis of those experiences?

The Research Questions

The main question of the study would be answered through the following sub-research questions:

- **Q1.1:** What are the theoretical determinants of the relationship between NGOs and combating poverty?
- **Q1.2:** To what extent did the legislative structure of NGOs contribute to combating poverty in the experiences under study?
- **Q1.3:** How does the institutional structure affect the work of NGOs in combating poverty in the experiences under study?
- **Q1.4:** what are the methods used by NGOs in combating poverty in the experiences under study?
- **Q1.5:** What are the strengths and weaknesses of the work of NGOs in combating poverty in the experiences under study?
- **Q1.6:** What are the lessons learned for developing countries in the light of the experiences under study?

Literature Review

The previous literature can be divided into three sections. The first section explores the role of NGOs in combating poverty in the African countries. The second deals with the role of NGOs in the Asian experience. The third examines the role NGOs in the European experience, as follows:

The First Section

The study of (Dahi, 2019) focused on the role of NGOs in combating poverty in Somalia. It addressed the mechanisms of work and the most important obstacles that these Organizations faced. The study

concluded that funding available to NGOs is poor negatively affecting the efficiency of their work. The study of (Paul, 2016) dealt with the role of NGOs in development in Kampala district, Uganda. The study concluded that the main factors for the success of NGOs in achieving development are: the clear identification of the category of the poor, the good training of human resources working within those organizations, and follow up. While the study of (Nader, 2016) examined the role of NGOs in poverty reduction and services provision in Sudan. It also scrutinized the mechanisms of work of these Organizations, their relationship with the government, the legal framework governing their work, and the most significant opportunities and challenges facing these organizations. It concluded that NGOs still need more financial support to fulfil their role.

The Second Section

The study of (KP, 2019) addressed the role of NGOs in reducing poverty in the two Pakistani and Malaysian experiences from a comparative perspective, as it set standards for comparison between the two countries. The study concluded that creativity and innovation were the common element in the success of NGOs in the two countries. Additionally, NGOs in both countries focused on the poor women. The study of (Pravin and Show, 2014) focused on the role of NGOs in microfinance in Bangladesh as a mechanism for poverty reduction, with application to a set of NGOs working in this field in the Hatia islands in Bangladesh. The study concluded that NGOs, through microfinance programs, succeeded in saving those islands from poverty and reducing poverty rate from 70% to 3%. The study of (Devanth, 2016) made a comparison between the countries of the Southeast Asian region with regard to the strategy of NGOs in reducing poverty. The study concluded that NGOs in Southeast Asia are efficient and strong compared to other regions owing to their unique relationship with the government. While the study of (Rupa, 2017) dealt with the role of NGOs in reducing poverty in India, with application to a group of NGOs working in the field of poverty reduction. The study designed a questionnaire concerning the groups benefiting from the programs of these Organizations. The results of the questionnaire proved that NGOs in India are Keen to pursue their programs with clients for years.

The Third Section

The study of (Tasiu, 2019) examined the role of NGOs in Portugal in reducing poverty in the post-independence period. The study found that NGOs played an important role in tandem with two public and private sectors in saving Portugal from poverty, and then it became an economically significant country in Europe. In this vein, the study of (Asuncion, 2016) addressed the role of NGOs in both Spain and South Africa. The study referred to the historical background of the emergence of these Organizations in the two countries, and the most significant obstacles that these Organizations faced. The study recommended that NGOs should stick to their identity. This trend was also addressed by the study of (Huliaras, 2017) on NGOs in Greece where it examined the partnership between the government, private companies and NGOs in the field of development. It found that NGOs in Greece are financially and technically unable to work alone in the field of development, but they should work in partnership with other community organizations.

By exploring pervious literature, it can be said that the current study agrees with some literature in its focus on the role of NGOs in the fight against poverty from a comparative perspective. However, what distinguishes the current study from previous literature is that it analysed the theoretical determinants of the relationship between NGOs and the fight against poverty on the one hand, and also examined these determinants within the framework of some international experiences on the other hand. Consequently, the current study sought to determine the extent of the different strategies of NGOs in combating poverty in international experiences and to analyse the strengths and weaknesses in the work of NGOs, and then benefit from these experiences in developing countries.

Methodology

The study adopted the comparative approach by focusing on three criteria for comparison between the three Bangladeshi, Tunisian and Brazilian experiences, and the role of their NGOs in combating poverty. The comparison's criteria are: the contexts of the work of NGOs in combating poverty, the dimensions of the role of NGOs in the fight against poverty, and the analysis of the strengths and weaknesses of the work of NGOs in combating poverty.

The Study Division

The study is divided into five main sections. The first section deals with the study's theoretical framework. The second examines the contexts of the work of NGOs in the experiences under study. The third addresses the dimensions of the role of NGOs in combating poverty. The fourth analyses the strengths and weaknesses in the work of NGOs in the fight against poverty. The last section clarifies the lessons learned from the analysis of the experiences under study for developing countries.

Theoretical Framework

The study's theoretical framework includes three elements, which are: Firstly, the definition of the concept of NGOs; secondly, the definition of poverty concept thirdly, the determinants of the relationship between NGOs and combating poverty.

The Definition of NGOs Concept

NGOs represent a set of diverse organizations with different missions. They occupy an intermediate position between the market and the state. Thus, they are not governmental agencies and they are non-profit companies.

The terms expressing the phenomenon of NGOs are many and varied, including NGOs, private voluntary organizations, non-profit organization, civil organizations, charitable organizations, public benefit associations, the independent sector, the third sector, and the invisible sector (Morsy & Olik, 2019: 256). The study uses the term NGOs because it is the most common term.

Definitions of the concept of NGOs are numerous in their classification, criteria and foundations. The study adopts the following definition: "NGOs are private voluntary organizations established to contribute to the development of society, not for profit. The work of NGOs is charitable and far from political considerations. Due to their developmental trend, the work of NGOs is based on achieving certain social objectives" (Thanabalasingam & Pallegedara, 2014: 288).

The features of NGOs are: First, it is non-government, that is, they are not structurally linked to the government, and they have their own procedures. This does not mean that it is disconnected from the government, but it receives financial and technical assistance and support from it. Second, they are non-profit organizations. Third, NGOs' funding is based on grants and donations. Fourth, they depended on volunteering and achievement, whether in the establishment or activities. Fifth, The absence of personal interests for their employees. Sixth, they enjoy self-management. Seventh, they have a permanent formal structure, which distinguish them from informal sector organizations. Eighth, they are not politicized, that is, they are preoccupied with public policies and do not engage in politics (Lewis, 2010: 124).

NGOs operate in many areas, including: social welfare, economic rights, health, social security, and educational, cultural, religious and civil rights.

The definition of poverty concept

In its World Development Report 1980, the World Bank defined poverty as "malnutrition, illiteracy and diseases so that the per capita income is not sufficient for a decent standard of living" (World Bank

Development Report, 1980). In its report 1990, it defined poverty as “the inability to reach a minimum standard of living” (World Bank Development Report, 1990). In 1959, the World Bank defined poverty as “the ability to achieve the minimum standard of living in society within a specified period of time” (World Bank Development Report, 1995). While the United Nations Development Program Presented a broad concept of poverty and called it human poverty. It defined poverty as “the poverty of capabilities, namely three capabilities: proper and adequate nutrition, health level, and educational level and knowledge” (UNDP Report on Poverty & Development, 1997).

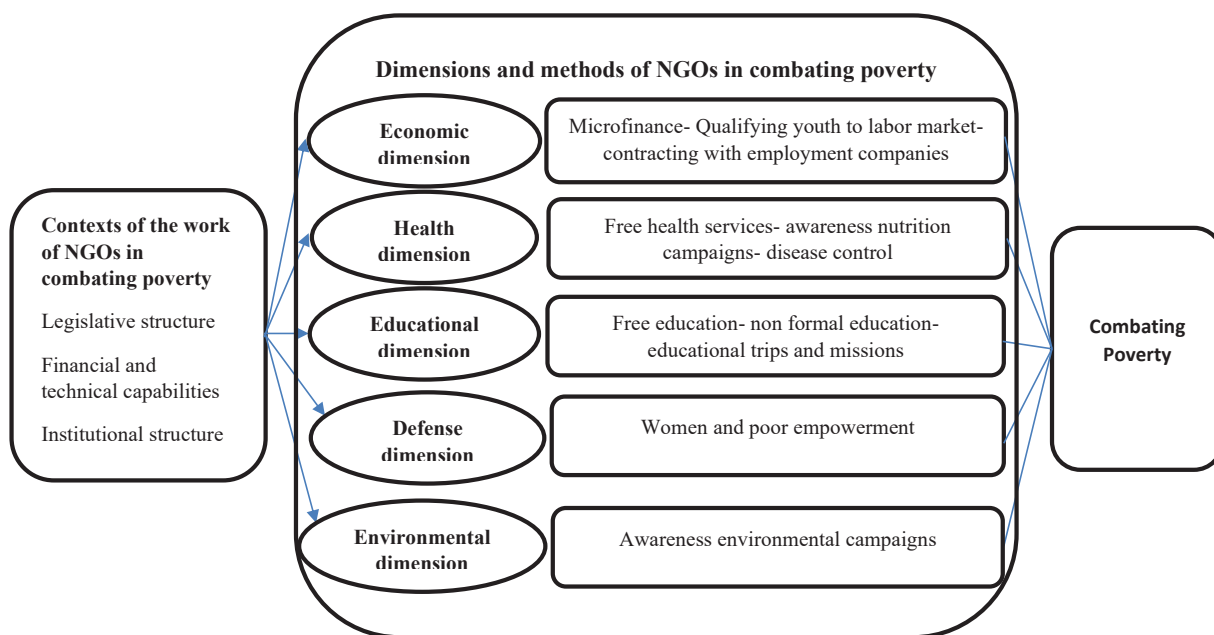
In 2010, the concept of human poverty developed to become a more comprehensive concept known as multidimensional poverty, representing a deeper dimension of the definition of poverty. In addition to mentioned above, a person who cannot participate in political decisions and does not have freedom to express his opinion is considered a poor person. The World Bank, in its World Development Report 2010, defined multidimensional poverty as “poverty is the serve deprivation of a satisfactory life, income, health and education, and suffering from exposure to dangers such as disease, violence, crime, and also exposure to marginalization and the lack of civil and political freedom (Deonandan, 2019: 20). The current study adopts the concept of multidimensional poverty.

The Determinants of the Relationship between NGOs and Combating Poverty

The concept of poverty is no longer refers only to a minimum income or a certain level of consumption, but rather this concept has evolved to include other dimensions such as education, health, dignity, freedom to express an opinion and participate in fateful decisions. This is what termed multidimensional poverty. It is worth mentioning here that poverty represents a threat to peace and political, social and economic stability. Therefore, all developed and developing countries focused on poverty reduction due to its increase dramatically in various region of the world.

Governments, whether in developing or developed countries, restored to NGOs to operate with them in alleviating poverty, since NGOs are more dynamic, flexible and efficient than government bodies in reaching many poor groups that the government has no ability to reach them. In addition, NGOs are implementing a multidimensional strategy to combat poverty due to their ability to operate in many areas.

Five dimensions, which are govern the relationship between NGOs and the fight against poverty: economic, educational, health, environmental, and the defense of the rights of the poor and marginalized. In reality, NGOs adopt different methods to combat poverty in each of these dimensions. At the level of the economic dimension, these methods are represented in microfinance, qualifying young people for the labour market and contracting with employment companies. At the level of health dimension, NGOs provide free health services and awareness campaigns against diseases, as well as proper nutrition. As for the educational dimension, NGOs provide free education services, non-formal education, and organizing educational trips. Regarding the defense dimension, NGOs are seeking to empower marginalized and poor groups, and women with the aim of playing a significant role in the development process. Concerning the environmental dimension, NGOs lead awareness campaigns to preserve the environment and to deal well with it. It is worth noting here that NGOs operate within the framework of various factors affecting their role in combating poverty. These factors are: firstly, the legislative structure governing the work of NGOs, and whether it stimulates or restricts the work of NGOs. Secondly, the institutional structure, which reflects the nature of the relationship with the government, and whether this relationship is based on cooperation and partnership or a restrictive relationship to the work of NGOs. Thirdly, the financial and technical capabilities of NGOs, and how they affect NGOs' performance, as shown in figure (1):



Source: The Researcher

Figure (1): The Theoretical Framework of the Study

The Contexts of the Work of NGOs in the Experiences Under Study

These contexts include a set of elements that affect their performance, namely the legislative structure, technical and financial capabilities, and institutional structure, as follows:

Legislative Structure

The legislative structure includes the legal framework regulating the work of NGOs in the countries under comparison, as follows:

Concerning Bangladesh, it gained its political and economic independence in 1971. The establishment of its NGOs is divided into three generations. The first generation began from 1971 to 1972, where Bangladesh suffered from many economic crises, famines, the spread of poverty, the rapid increase of the population and the destruction of infrastructure. Consequently, the first generation of NGOs arose by international donors to provide relief and rehabilitation activities to alleviate the suffering of war victims. They focused on the distribution of food, blankets and clothing. The second generation emerged in the period from 1973 to 1975 as a result of globalization. Then, it focused on comprehensive community development programs such as agriculture, fisheries, livestock, family planning, adult education, and vocational training. The third generation emerged in the period from 1976 till now, as the number of NGOs in Bangladesh increased significantly, and their fields of work expanded greatly to include areas such as microfinance, raising environmental awareness, empowering women, and preserving biodiversity (Islam, 2016: 1183).

NGOs in Bangladesh are governed by two laws: Organizations Registration Act (1861) and Trust Act (1882). They are established and given legal identity according to the two laws. Regarding incorporation and publicity, the law sets simple and repaid procedures for establishing NGOs, consisting of a group of 3 to 5 individuals, who do not have any political and security purpose, and do not pay fees for incorporation. Before performing its work, the organization must own a headquarters, and the publicity process must be completed (Gauri & Gelf, 2015: 2063).

For Tunisia, it gained its independence from French colonialism in 1956. In 1970, it began to establish NGOs. However, they were inactive and unrecognized as a result of Tunisia's authoritarian regime. Tunisia was ruled by "Habib Bourguiba" after independence from 1956 to 1987. From 1987 to 2011, it was ruled by "Zine El Abidine Ben Ali". Under both presidents, Tunisia suffered from repression, suppression of freedoms, the absence of democracy and pluralism. In fact, the 2011 revolution was a turning point in the history of NGOs in Tunisia. Remarkably, human rights NGOs played a key role in the success of the 2011 revolution and the overthrow of Ben Ali. In the aftermath of the 2011 revolution, Tunisia witnessed many economic and social crises. In reality, NGOs have a significant role in facing these crises, especially in development areas.

NGOs in Tunisia are subjected to Law No. (150) of 1970. Under this law, NGOs are established and given legal identity. The Law imposed many restrictions on NGOs that hampered their work significantly. As for incorporation and publicity, for example the government should be notified with a full report in the nature of the organization, its activities, headquarters and sources of funding. Furthermore, the government alone has the power to approve the establishment of these Organizations. Concerning the institutional organization, the government has the right to make total and fundamental changes to the administrative structure of the organization, and even to dissolve the organization when necessary. In addition, with regard to the internal operations of the organization, the government interfered in the work of NGOs, and imposed many oversights and follow-up mechanisms on them. In reality, the 2011 revolution in Tunisia witnessed significant constitutional and legal changes, particularly in rights and freedoms. After the revolution, the Tunisian government gave NGOs a lot of freedoms in their establishment and work. For instance, the law did not impose restrictions on the establishment of NGOs, which can practice their work immediately after publicity. Additionally, the law granted NGOs freedom and independence in practicing their work, but under significant mechanisms of governmental oversight and follow-up. Therefore, the role of NGOs became vital in Tunisian society in all fields, and became a partner with the government in the process of economic development (Tchaicha & Arfaoui, 2012: 230).

Finally, Brazil, it gained its independence from Portugal in 1822. The establishment of its NGOs is divided into three periods. The first period is from 1950 to 1960. This period is called relief, where flexible roles for NGOs were identified to alleviate the dire repercussions of war. The second period is during the 1970s, as NGOs promoted the process of local development depending on their own efforts. The third period is represented in establishing NGOs in the 1980s, where they gained support for their distinguished role in Brazilian society at that period, and they were able to operate in many fields. In the late seventies and early eighties, the military governments adopted wrong developmental policies, and clearly constrained the work of NGOs, leading to economic, political and social crises in Brazil. With the advent of civil governments to power in the 1990s, the economic and social situation was extremely hard, as poverty spread clearly. As a result, President Lula da Silva implemented an ambitious social program called "Bolsa Familia Program" which targeted the disadvantaged groups. To implement this Program, President cooperated with NGOs, which played an important role in this respect. Indeed, this program was able to alleviate extreme poverty for millions of Brazilians (Abel & Lewis, 1993: 100).

NGOs in Brazil are subject to non-profit Law No. (790/9 of 1999). The law defined five steps for establishing NGOs. These steps taken from two to four months. The first step is the invitation, which is to gather a number of individuals with the same goals, and their number is at least 7 individuals. The second step is to hold a general meeting to form the organization. The third is to formulate the regulations, where the members of the organization meet with each other to set principles of their works such as the organization's name, the headquarters, objectives, and how to dissolve the organization. The fourth is the organization's announcement of its administrative body. The final step is the legal registration with the Ministry of Justice, where the members pay nominal fees, appoint a lawyer specialized in the legal affairs of the organization

and a qualified accounting firm to provide tax records and labor. After completing these steps, the organization is approved by the government (Alves & Koga, 2006: 80).

Technical and Financial Capabilities

The technical and financial capabilities of NGOs in the experiences of the study contain their field of work and funding sources, as follows:

For Bangladesh, NGOs operate in many fields such as rehabilitation, relief awareness raising, legal aid, agriculture, environment, family planning, health nutrition non-formal education, social assistance, and rural and economic development. NGOs are more dependent, in the performance of their tasks, on government funding and self-financing than foreign funding (Bhandari, 2017: 20).

Concerning Tunisia, NGOs operate in many areas, including human rights defense, environment, health, education, and economic development. They are more dependent on foreign funding than government and self-funding (Brudzinska, 2014: 240).

Finally, Brazil, NGOs operate in many fields, including economic and social development, combating poverty, promoting morals, peace, citizenship and human rights, preserving culture, historical and artistic heritage, providing health services, food security, and preserving environment. NGOs are more dependent on foreign funding than government and self-funding (Landim, 1997: 360).

Institutional Structure

The institutional structure includes the nature of the relationship of NGOs with the government in the experiences under study, as follows:

For Bangladesh, the relationship between the government and NGOs took many forms according to the orientations of the various political leaders. During the era of “Mujibur Rahman” in the period from 1971 to 1975, the nexus between the government and NGOs was cooperative, and their number increased significantly because Rahman was convinced of the vital role of NGOs in the different stages of development. During the era of “Ziaur Rahman” from 1976 to 1981, the number of NGOs was slowly increasing, as Ziaur did not seek to establish and develop these Organizations. As for the era of “Hussein Mohamed Ershad” from 1982 to 1990, number of NGOs increased dramatically, and they played a vital role in Bangladesh. It needs to be highlighted that the relationship between the current government and NGOs is cooperative and participatory, based on co-funding, as the government is well aware of the importance role played by these Organizations, particularly in the field of rural development. Consequently, the number of NGOs reached more than 80000 (Haque, 2019: 420).

Concerning Tunisia, the nexus between the government and NGOs took many forms according to the orientations of the various political leaders. In pre-2011 revolution period, specifically during the era of “Habib Bourguiba” and the era of “Zine El Abidine Ben Ali”, NGOs had no role, as both presidents believed that NGOs are useless, despite the existence of laws governing these Organizations. However, in Post-2011 revolution, the perspectives of political leaders of NGOs have considerably changed. For instance, during the era of “Beji Caid Essebsi” and the era of “Kais Saied” NGOs flourished and their number increased substantially to reach 24000 thousand and they played a key role in most areas of Tunisian society (Ben Youssef, 2021: 13).

Finally, Brazil, the relationship between the government and NGOs took many forms according to the orientations of the political leaders. During the fifties until the late seventies and early eighties, the ruling leaders allowed NGOs to work in the areas of relief and local government. The relationship between both was good and based on partnership and cooperation. With the advent of military governments, the relationship between leaders and NGOs was deteriorated, and the freedom of these Organizations was

restricted significantly. However, under the civil government in 1990s, especially under the rule of President “Lula da Silva”, who ruled Brazil from 2003 to 2010, the relationship between the government and NGOs was cooperative and participatory. In reality, the government gave NGOs freedom in establishing and managing their work, and then they became partners in the development process. As a result, their number increased dramatically to reach 300.000, but the relationship between the current government and NGOs is more dependent than participatory (Filho & Vargas, 2017: 1).

The Dimensions of the Role of NGOs in Combating Poverty in the Experiences Under Study

The countries under comparison suffered from the spread of poverty significantly. As for Bangladesh, after its independence, it experienced the spread of poverty, as poverty was a disturbing social issue for a long time, and nearly 90% of its population lived below the poverty line. Additionally, the rapid population growth led to the spread of poverty, the deterioration of the standard of living, and the increase in the unemployment rates. Therefore, post-independence governments co-operated with NGOs to formulate and implement anti-poverty policies (Rai, 2020: 35), regarding Tunisia it suffered from many economic crises, as poverty rates increased considerably, which reached 32.4% after the revolution. As a result, the government partnered with NGOs to formulate and implement anti-poverty policies. However, NGOs played more vital role in the process of implementing policies than formulating them, as the government alone formulated some policies, and it resorted to NGOs in formulating other policies (Ayadi, 2005: 120). As for Brazil, since the control of the military government in the late seventies and early eighties, it experienced the spread of poverty, the deterioration of the standard of living and the decline in the health and educational level. However, this situation changed completely after the civil governments came to power in the 1990s, especially the rule of President “Lula da Silva”, who ruled Brazil from 2003 to 2010. President da Silva implemented “the Bolsa Familia Program” which targeted the disadvantaged groups. To implement this ambitious program, the president resorted to NGOs to eradicate poverty and raise the economic, living, health and educational standard of Brazilian citizens. However, a recession occurred in 2014 led to increasing poverty rates, which reached 26.5% and deteriorating the economy. Thus, the government formulated anti-poverty policies and co-operated with NGOs to implement these policies. Remarkably, NGOs in Brazil have no role in the process of formulating anti-poverty policies, but they are only implementing these policies (Martins, 2016: 129).

NGOs in the cases under study implement anti-poverty policies through a comprehensive multi-dimensional strategy. This strategy contained a set of basic dimensions, which are economy, health, education, defending the rights of poor and marginalized groups, and environment. NGOs in Bangladesh focus more on the two economic and educational dimensions. In Tunisia, NGOs focus more on the dimension of awareness and the defense of the rights of the poor and marginalized. While NGOs in Brazil focus more on the environmental dimension owing to Brazil’s special geographical nature, as follows:

Economic Dimension

As for Bangladesh, NGO followed the microfinance mechanism in order to achieve economic development, and provide job opportunities and a stable source of income for the poor, leading to eliminate unemployment and poverty and to raise the financial and living level of the poor. It is worth noticing here that the idea of microfinance was arisen by the Bangladeshi economy man, “Mohamed Yunis”, who established “Grameen Bank” or “Bank for the Poor” in 1976 to provide soft loans for poor women to start their own projects to combat the then rampant poverty. The Bank provides the poor with capital in the form of low-interest loans that does not exceed 10% without financial guarantees to establish their own projects. In the event of inability to pay, no legal measures are taken against the borrower, who does not sign any legal document. In fact, “Grameen Bank” started as an institutional work in which the government participate by 60% and the

volunteer contribute by 40%. However, within the year 2021, the contribution of voluntary efforts in the “Bank of the Poor” reached 90% of the Bank’s capital, and the government owns only 10%. The microfinance sector in Bangladesh is dominated by four NGOs, namely the Grameen Bank, Bangladesh Rural Advancement Committee (BRAC), the advancement of the Shishu Hospital Association (ASHA), and Proshika Organization, where these organizations dominate 87% of the microcredit granted to the poor (Gazi, 2021: 50).

Regarding Tunisia, NGOs adopted a package of various developmental programs in order to raise the economic level. These programs were divided into three types. The first type is based on encouraging trade (production for export) through the establishment of markets to provide high-quality products that can be exported, and thus benefiting from their profitability in promoting the economy. The second type is based on assisting poor and marginalized groups in remote areas, whether was financial assistance or services assistance. The third type is based on the microfinance mechanism by providing job opportunities and a stable source of income for the poor, which contributes to eliminating unemployment and poverty, and raising the financial and living standards of the poor. In reality, Tunisia combined the three previous types in order to improve its economic level. “Nama Organization” is the largest developmental Organization in Tunisia, as it was able to provide job opportunities for about 2 million citizens and contributed to reducing poverty significantly, and providing 25% of services in remote areas (Cuttitta, 2020: 225).

Finally, Brazil, NGOs operated in two directions in order to achieve economic development and solve the problem of unemployment and poverty. In the first direction, NGOs organized training workshops to teach young people basic skills and modern technological techniques to qualify them to the labour market. However, the second direction is contracting with various companies to employ young people, ensuring a stable income, and thus reflecting positively on their standard of living. For instance, the “GRACC Organization” was able to organize nearly 300 training workshops for about 1000 young people in rural areas. The Organization also contracted with 500 companies to employ young people, which reflected positively on reducing poverty and unemployment levels significantly (Hall, 2020: 118).

Health Dimension

In Bangladesh, the rural population suffers from poor health conditions, poor food habits and deprivation of health and nutrition facilities. Therefore, NGOs are making great efforts in this regard by providing training and education services in the field of health and nutrition under the supervision of “Voluntary Health Services Association”. To improve the health condition of the poor, NGOs adopt the village-based societal program. NGOs rely on a number of specialists in the field of health and nutrition, where specialists go to citizens in remote and marginalized places to provide them with full treatment care, and to spearhead awareness campaigns and nutrition seminars (Shain, 2004: 14). NGOs have achieved considerable success in improving the health condition of the poor. For instance, the “Vision Organization”, which is the most active NGO in the health field, spent 20.20% of its budget to improve the health and nutrition condition of the poor and marginalized groups, and it built 186 sanitation centers in rural areas. It provided clean drinking water in a number of remote villages. It vaccinated 85% of children to protect them from various diseases, thus reducing infant and child mortality rates. The Organization was also able to lead awareness campaigns for 90% of rural women about proper nutrition for them and their children (Hassan, 2019: 33).

As for Tunisia, NGOs provide health care and medicine services to groups who are unable, whether financially or healthy, to obtain them. They also support awareness campaigns against diseases and epidemics. Furthermore, they provide people with special needs with various services. For example, the “Amal Health Care Organization” provided considerable health and care services to marginalized group in Tunisia, where it spent about one billion of its budgets on developing integrated health services for marginalized groups. It also built about 13 hospitals in partnership with international bodies in remote areas which are deprived of these services (Romdhae, 2014: 50).

Regarding Brazil, the poor in rural and remote areas suffer from hunger, malnutrition and the spread of diseases as a result of the lack of health awareness and services. Consequently, NGOs provided poor families with free health services, food, milk, and nutritional supplements for needy children. They also organize awareness campaigns and seminars about proper nutrition. Indeed, "Dara Organization" was able to provide more than deprived 500 children with food security. It was also able to ensure nutritional and medical guidance for more than 300 families, and to implement a project of supporting health and food services for more than 1500 poor people. (Brito, 2019: 360).

Educational Dimension

Concerning Bangladesh, the poor and marginalized groups have no ability to enroll in formal schools and have no right to obtain integrated educational services. Therefore, NGOs are establishing non-formal education schools for poor, rural and disadvantaged children. Non-formal primary education is one class with one teacher, and the number of the students does not exceed 33 students. The basic subjects include mathematics, social studies, and the English language, and also includes various non-educational activities (Allam, 2020:1827). Indeed, NGOs succeeded in helping many poor groups in remote areas, especially females, to enroll in non-formal schools, and to promote literacy. Noticeably, the level of students in non-formal schools established by NGOs became at the level of students in public schools established by the government, and sometimes surpass them. "BRAC Organization" is one of the largest NGOs in Bangladesh involved in primary education. It had more than 35000 non-formal primary schools by the end of 2020, with a total enrolment of 1.1 million poor children. In reality, BRAC's non-formal primary schools constitute three quarter of all non-governmental primary schools affiliating to NGOs in Bangladesh. It is worth mentioning here that thanks to BRAC, the gap between females and males enrolment in schools has been bridged, as the rate of female enrolment in these schools has been increased to reach about 60% (Gotur, 2020: 35).

For Tunisia, NGOs formed committees specialized in education matters from kindergarten to university at the rural level and the areas affected by the grave repercussions of the 2011 revolution. These committees are composed of specialists in educational matters, and they consist of two bodies. the task of the first body is to develop and establish schools to provide a distinguished educational service, while the task of the second body is to monitor these schools to ensure that they are equipped with all educational aids such as buildings, appropriate classrooms, sufficiently qualified teachers, and modern teaching aids. Also, NGOs organized reciprocal educational trips and missions with different countries to raise the educational level (Baffoe & Bonney, 2021: 40). Among the most famous NGOs that made great achievements at the educational level is the "Oasis of Science Organization". It established 300 schools rural areas, as well as developed 1000 schools in areas affected by the 2011 revolution (Regione, 2020: 225).

Finally for Brazil, NGOs selected a group of literature books, and they trained teachers to become reading medium in 86 rural communities in the Brazilian Amazon region encouraging adults to read frequently to children and thus strengthening reading and writing skills. Additionally, NGOs were able to provide 1500 high quality education opportunities for children in rural areas. For instance, "Vaga Lume Association" is one of the largest NGOs working in the field if promoting free education in rural areas in Brazil, as it founded 100 students to return them to the educational path, to provide access to blended classes, and to bridge the educational gap (Paster, 2014: 9).

Dimension of Defending the Rights of the Poor and Marginalized

As for Bangladesh, NGOs focused on women empowerment, who constitute about 49% of Bangladesh's population. In fact, it is difficult to achieve sustainable social and economic development without

the participation of women in all areas of life. Thus, NGOs cooperated with the government to implement a series of developmental interventions to eliminate gender discrimination and violence against women. This leads to equal rights between women and men in all sectors of society. In addition, NGOs established the foundations for democracy with the aim of restructuring power relations by empowering the poor and marginalized, and resource mobilization to prepare them in the process of participating in the decision-making process (Kabeer, Mahmoud & Castro, 2012: 2060).

For Tunisia, it has long suffered from authoritarian rule and respect for human rights and freedoms. Therefore, NGOs operating in the field of defense and awareness have been highly active after the 2011 revolution. These Organizations led seminars and awareness campaigns for citizens in general, and marginalized groups in particular about their rights to be partners in the development process. It is worth mentioning that "Kairoun Organization" is one of the largest human rights organizations, where it made remarkable achievements in raising awareness of the rights and freedoms of citizens and defending marginalized groups, and then integrating them into life (Kammoun, 2020: 70).

The Environmental Dimension

As for Brazil, NGOs focused on the geographical nature of their country, as the remote rural areas in Brazil are mostly forests. The residents of those forests are not aware of their importance, and then they deal with them wrongly. Therefore, NGOs run awareness campaigns and training teams for the residents of those areas to help them understand and appreciate the ecosystem of forests and their significance in the development process. They also train citizens on dealing properly with forests. In this regard, the "Iracambi Organization" led 300 awareness and training campaigns for more than 150 rural areas (Garrison, 1996: 253).

Strengths and Weaknesses in the Work of NGOs in Combating Poverty in the Experiences Under Study. ***Strengths***

- 1- **NGOs in the three countries share a set of strengths that are opportunities for NGOs to promote their work significantly in the fight against poverty, as follows:**
 - A clear and stable legal framework governs the work of NGOs in Bangladesh, Tunisia and Brazil, as it clearly defines the procedures for establishment, areas of work and the organizational structure. It also unlimitedly allows NGOs in the three countries to work in all areas such as: economic, social, educational, environmental and health development, as well as rights and freedoms.
 - NGOs in the three countries can reach the poor more effectively than the government, and they reach poor and remote areas by focusing on the poorest segment of society. In contrast, the government programs are either limited, non-existent, or ineffective.
 - NGOs in the countries under study can empower marginalized groups and promote local participation with the aim of sharing the benefits of development and knowing local needs. Indeed, NGOs are more quick and flexible than government due to their small size, adaptability, innovation, and operating at lower costs.
 - NGOs in the cases under study adopted a comprehensive multi-dimensional strategy to reduce poverty. in fact, NGOs in the cases of the study dealt with the issue of poverty from a multi-dimensional perspective. NGOs had alternatives to solve the issue of poverty. They also did not limit the solution of this issue to the financial aspect only, but also, they focused on other aspects such as health, educational, social, participatory and environmental aspects, in addition to the financial aspects, with the aim of raising the standard of living of the poor in all health, educational, financial and social aspects.

2- Additionally, each experience is distinguished from the other by a set of strengths which gives it a greater opportunity to support the work of NGOs in combating poverty as follows:

- The two Bangladesh and Tunisian experiences are distinctive from its Brazilian counterpart, as the relationship between NGOs and the government in both countries is a cooperative, participatory and coordinating relationship. The government of two countries is aware of the importance of the role that NGOs play in the fight against poverty, which significantly promotes their work.
- Both Bangladesh and Brazilian experiences are distinguished from the Tunisian experience, where the legal framework in both countries grants NGOs a higher degree of freedom and independence, which supports their work in poverty reduction. This legal framework also gives them a medium degree of oversight, where it creates the mechanisms of follow up and oversight that regulate performance and do not obstruct it.
- The Bangladesh experience is distinguished from its Tunisian and Brazilian counterparts, as Bangladesh's NGOs rely on more than one source of funding, which guarantees them a higher degree of self-sustainability in combating poverty.
- The two Tunisian and Brazilian experiences are distinguished from the Bangladeshi experience, where NGOs in both countries rely on external funding, which makes them able to expand the scope of activities for the poor and possess high technical capabilities in dealing with the issue of poverty.
- The Bangladeshi experience is distinguished from its Tunisian and Brazilian counterparts, as NGOs in Bangladesh Participate with the government in formulating and implementing anti-Poverty policies, which enables them to implement these policies well because who participates in the formulation of policies can implement them well.

Weaknesses

Each of the experiences under study faces a set of different weaknesses that represent problems and challenges for NGOs in combating poverty, as follows:

- The relationship between NGOs and the government is a sign of weakness in the Brazilian model, as the relationship between them is dependent, and not cooperative and participatory. This restricts the work of NGOs in reducing poverty to some extent because NGOs need a degree of cooperation, partnership and mutual coordination with the government in this respect.
- The legal framework imposes on NGOs in the Tunisian model a higher degree of oversight and a lower degree of independence and freedom, thus restricting their work on combating poverty.
- NGOs in the Bangladeshi model rely heavily on government funding. This is a sign of weakness, as it limits their technical capacity and ability to expand activities for the poor.
- The dependence of NGOs on foreign funding in the two Tunisian and Brazilian models is a sign of weakness because donors control the orientations and programs of these organizations. For example, NGOs may implement programs not because the society needs them, but these programs are in line with donors' orientations for fear that their share of funding will be reduced.
- The dependence of NGOs in the two Tunisian and Brazilian models on one source of funding is problematic in their work because it limits NGOs' ability to sustain their work. Indeed, if the external funding stops for any reason, the activities of NGOs will be negatively affected.
- NGOs in the Tunisian model play a greater role in the process of implementing anti-poverty policies than in formulating them, which limit their ability to implement well some policies because they did not participate in the formulation process from the beginning,

- Finally, NGOs in the Brazilian model do not have a key role in the process of formulating anti-poverty policies. They only implement these policies, negatively affecting their performance in implementing them.

Lessons Learned from the Experiences Under Study for Developing Countries

The lessons learned from the experiences under study can be classified into a set of determinants for benefiting from them in developing countries, as follows:

Political Determinants

The political environment in which NGOs operate is an important determinant of their success. In reality, NGOs need a democratic rule that believes in pluralism and participation. They also need a political leadership that is aware of the significance of their role as partners in the development process. The relationship between NGOs and the government should be based on the principles of cooperation, coordination and partnership. In addition, the government should have mechanisms for oversight over NGOs, so that this oversight regulates their work and not obstruct it. Consequently, this oversight allows a bit of regulated and not absolute freedom and independence for the work of NGOs, so that they can perform their tasks effectively.

Legal Determinants

NGOs need a flexible, clear and defined legal framework that motivates them to work efficiently and effectively. This framework defines the requirements for establishing NGOs, their tasks, and the limits of authority and responsibility. This enables NGOs to perform their tasks independently and efficiently, to make their role clear among other state institutions, and to preserve their status and respect within the government and various state institutions. Therefore, NGOs need a legal framework that outlines their work, and gives them greater freedom in selecting what they deem appropriate to the nature and conditions of the work.

Institutional Determinants

NGOs need a simple, clear and defined administrative structure that articulates authority and responsibility. They should have internal follow-up and oversight mechanisms to organize and evaluate the work periodically to improve performance continuously. In addition, they should have the institutional and human experience to participate with the government in formulating and implementing anti-poverty policies, as NGOs that participate in formulating policies are able to implement well.

Human Determinants

NGOs need human resources who are aware of dealing with the issue of poverty in its various dimensions, and they are able to understand local needs and mobilize resources to benefit from them completely. Human resources also should have the ability to act quickly and work flexibly, and the ability to rely on different sources of funding to achieve sustainability. In addition, they should have the ability to create new sources of self-funding and new mechanisms of work.

Conclusion

By presenting the role of NGOs in combating poverty in Bangladesh, Tunisia and Brazil, it is clear that NGOs were distinguished in one of the dimensions of combating poverty in the three cases. For example, NGOs were distinguished in the Bangladeshi experience in the two economic and educational dimensions. As for the economic dimension, NGOs developed the mechanism of microfinance to achieve economic

development. Thus, NGOs in Bangladesh became the owner of the most famous experience in this field. Regarding the educational dimension, NGOs promoted the idea of non-formal education. In contrast, NGOs in Tunisia were distinguished in the dimension of defending the right of the poor and marginalized. This is attributed to the fact that Tunisia has long suffered from authoritarian regimes. Consequently, NGOs working in the field of defense and awareness have been largely active in the aftermath of the 2011 revolution. Whereas NGOs in Brazil's case were distinguished in the environmental dimension owing to its distinctive and special geographical nature.

Arguably, the performance of NGOs in combating poverty in the Bangladeshi model is better than its counterparts in Tunisia and Brazil. In reality, NGOs in Bangladesh succeeded in targeting the poor effectively, made great progress in alleviating poverty, and achieved a tangible transformation in different sectors. Furthermore, Bangladesh is expected to eradicate poverty by 2024 to become the first country in South Asia that would manage to do so. Indeed, Bangladesh has become a model that can be emulated in combating poverty in developing countries.

According to the previous international experiences, the study presents a set of lessons learned from them to benefit from in developing countries as follows:

- Firstly, NGOs need to operate in an environment that believes in pluralism, democracy and participation.
- Secondly, NGOs need a clear and stable legal framework that sets easy conditions for their establishment and allows them to operate in all fields.
 - Thirdly, NGOs must rely on more than one source of funding to ensure self-sustainability and independence.
 - Fourthly, NGOs need a government that believes in the significant role these Organizations play in the fight against poverty.
 - Fifthly, the relationship between the government and NGOs should be based on cooperation, coordination and partnership.
 - Sixthly, NGOs need to operate within a framework of organized, not obstructive oversight. Logically, the government should not fully unleash these Organizations without sufficient oversight and follow-up. Simultaneously, the government should not impose on them full control that restricts their freedom and work.
 - Seventhly, NGOs must play a key role in the process of formulating anti-poverty policies in order to be able to implement these policies effectively. In other words, NGOs should not be confined to the implementation of policies formulated by the government alone.
 - Finally, in order to success in combating poverty, NGOs should deal with the poverty as a multi-dimensional issue, and not limit it to the financial aspect only.

References

- Abel, C. & Lewis, C. M. (1993). *Welfare, Poverty & Development in Latin America*. London: The Macmillan Press LTD.
- Allam, M. D. (2020). "Role of the NGOs for Primary Education in Bangladesh", *International Journal of Science & Research*. 9 (1). pp.1826-1834.
- Alves, M. & Koga, N. (2006). "Brazilian Non-profit Organizations and the New Legal Framework: An Institutional Perspective", *Brazilian Administrative Review*. 3 (2). pp. 68-83.
- Asuncion, M. (2016). "NGOs in Spain & South Africa: In the Line of Two Fires", *Social Work Maatskaplike*. 52 (4). pp. 459-470.
- Ayadi, M. (2015). "Poverty in Tunisia: A Non-monetary Approach", *Journal of Management & Science*. 2 (1). pp. 120-145.
- Baffoe, E. & Bonney, S. (2021). "The Role of Non-governmental Organizations in Basic Education Delivery in Tunisia: Implications for Theory, Policy & Practice", *International Educational Studies*, 14 (4). pp. 35-47.
- Ben Youssef, A. (2021). "The Role of NGOs in Climate Policies: The Case of Tunisia", *Working Paper To: Economic Research Forum*. Tunisian University.
- Bhandari, M. (2017). "Role of Nongovernmental Organization in Bangladesh. Are they Challenging the Government Power? A Case Study from Bangladesh Rural Advanced Committee (BRAC)", *Socioeconomic Challenges*. 1 (4). pp. 6-22.
- Brito, A. (2013). "Local NGOs Grows to Implement Brazil Largest Public Health Program", *International Journal of Voluntary and Non-profit Organizations*, 7 (2). pp. 351-370.
- Brudzinski, K. (2014). "Support for NGOs in Tunisia after the Arab Spring", *The Polish Institute of International Affairs*. 61 (656). pp. 230-245.
- Cuttitta, P. (2020). "Non-governmental/ Civil Society Organizations and the European Union-Externalization of Migration Management in Tunisia and Egypt", *Population Space and Place*. 26 (7). pp. 223-250.
- Dahie, A. (2019). "Role of Nongovernmental Organization on Poverty Reduction: Empirical Study from Local NGOS in Mogadishu-Somalia", *European Journal of Research in Social Sciences*. 7 (1). pp. 43-55.
- Deonandan, R. (2019). "Defining Poverty: A Summary of Competing Models", *Journal of Social & Political Sciences*. 2 (1). pp. 17-21.
- Devanth, A. (2016). "NGOs in South East Asian Region", *Asian Journal of Managerial Sciences*, 5 (2). pp.104-120.
- Filho, J. & Vargas, F. (2017). "Role & Limitations of NGOs in Partnership With the State", *Rev. Est. De Politics Publicas*, 5 (1). pp. 1-10.
- Garrison, J. (1996). "Brazilian NGOs: From Grassroots to National Civic Leadership", *Development In Practice*, 6 (3). pp. 250-254.
- Gauri, V. & Galef, J. (2005). "NGOs in Bangladesh: Activities, Resources and Governance", *World Development*, 33 (12). pp. 2045-2065.
- Gazi, A. K. (2021). "The Possible Way of Alleviating Poverty in the Context of Bangladesh", *United International for Research & Technology*, 1 (3). pp. 35-60.

-
- Gotur, P. (2020). "Bangladesh: Economic Reform Measures and the Poor", *Asian Journal of Managerial Science*, 7, (2). pp. 20-40.
 - Hall, A. (2020). "Non-governmental Organizations and Development in Brazil Under Dictatorship & Democracy", *Brazilian Administrative Review*, 5 (1). pp. 100-120.
 - Haque, M. (2019). "The Changing Balance of Power between the Government and NGOs in Bangladesh", *International Political Sciences Review*, 23 (4). pp. 411-435.
 - Hassan, E. (2019). "NGOs and their Implications in Promoting Social Development: An Overview", *Sociology and Anthropology*, 3 (1). pp. 24-36.
 - Huliaras, A. (2017). "The Impact of Economic Crises on NGOs: The Case of Greece", *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28 (5). pp. 2176-2199.
 - Islam, M. D. (2016). "The NGOs Sector in Bangladesh: Emergence, Contribution and Current Debate", *Advances in Asian Social Science*, 7 (2). pp. 1182-1188.
 - Kabeer, N.; Mahmoud, S. & Castro, J. (2012). "NGOs and the Political Empowerment of Poor People in Rural Bangladesh: Cultivating the Habits of Democracy". *World Development*, 40 (10). pp. 2044-2062.
 - Kammoun, R. (2020). "NGOs & Women's Right in Tunisia: The Case of ATFDI", *Women & Politics*, 25 (1-2). pp. 63-88.
 - Kp, V. (2019). "Role of NGOs in Pakistan and Malaysia", *Journal of Management and Science*, 1 (1). pp. 150-170.
 - Landim, L. (1997). "NGOs and Philanthropy in Latin America: The Brazilian Case", *International Journal of Voluntary and Non-profit Organizations*, 8 (2). pp. 351-370.
 - Lewis, D. (2010). "Nongovernmental Organizations: Definition & History", *International Journal of Voluntary and Non-profit Organizations*, 7 (5). pp. 110-125.
 - Martins, I. (2016). "Poverty Reduction in Brazil: What is Behind the Decline During the 2000s?", *Development in Practice*, 5 (2). pp. 111-130.
 - Morsy, A. & Olik, M. (2019). "Effectiveness of Nongovernmental Organizations (NGOs) Programs in the Integration of Multi-disability into the Local Community", *Egyptian Journal of Social Work*, 8 (1). pp. 227-257.
 - Nader, M. (2016). "NGOs and Poverty Reduction in Sudan", *Journal of North Africa Studies*, 20 (2). pp. 115-161.
 - Paster, Z. (2014). "Higher Education in Brazil: The Role of Grassroots NGOs in Preparing Low-Income Youth", *Master's Thesis*, Harvard University: Extension School.
 - Paul, K. (2016). "The Role of Nongovernmental Organizations in the Growth and Development: A Case Study of Kampala District", *Journal of Poverty Alleviation and International Development*, 2, (2). pp. 30-55.
 - Pravin, G. & Shaw, R. (2014). "Microfinance: Role of NGOs in DRR", *Journal of Management*, 20 (7). pp. 25-40.
 - Ragione, T. D. (2020). "Education Reform in Post-revolutionary Tunisia: Between Covid-19 and a Divided Civil Society", *Journal of North African Studies*, 20 (2) pp. 200-230.
 - Rai, A. (2020). "A Comparative Analysis of the Financial Performance of Microfinance Institutions of India and Bangladesh", *A Journal on Rural Development*, 59 (3). pp. 30-40.
 - Romdhae, H. (2015). "NGOs and Health System Challenges in Tunisia", *International Journal of Public Health*, 60, (1). pp. 40-55.
-

- Rupa, R. (2017). "Are NGOs Successful? Indian Case". *Asian Journal of Managerial Science*, 6 (1). pp. 140-165.
- Shahin, M. (2004). "Role of NGOs in Rural Poverty Eradication: A Bangladesh Observation", *BRAC University Journal*, 1 (1). pp. 13-22.
- Tasiu, K. (2019). "The Roles of Non-governmental Organizations in Combating Poverty & Inequality in Portugal Post War", *European Journal of Research In Social Sciences*. 8 (1). pp. 85-110.
- Tchaiicha, J. and Arfaoui, K. (2012). "Tunisian Women in the Twenty-first Century: Past Achievements & Present Uncertainties in the Wake of Jasmine Revolution", *Journal of North African Studies*. 17 (2). pp. 215-238.
- Tegeen, H. (2004). "The Importance of Non-governmental Organizations in Global Governance", *Journal of International Business Studies*. (3) (1). pp. 229-240.
- Thanabalasingam, V. & Pallegedara, A. (2014). "Impact of NGOs Intervention on Poverty Reduction: An Empirical Evidence from Rural Sri Lanka", *International Journal of Sustainable Economy*. 6 (3). pp. 288-301.
- World Bank. (1980). *World Bank Development Report*. Oxford University Press. Available At: <https://www.albankaldawli.org>.
- World Bank. (1990). *World Bank Development Report*. Oxford University Press. Available At: <http://www.albankaldawli.org>.
- World Bank. (1995). *World Bank Development Report*. Oxford University Press. Available At: <https://www.albankaldawli.org>.
- World Bank. (1997). *World Bank Development Report*. Oxford University Press. Available At: <https://www.albankaldawli.org>.

Mechanisms for Bridging the Digital Divide in International Experiences: Solutions to Enhance E-Governance in Egypt

Nahed Hamouda Sharawy

Ph.D. Researcher

Nahed_hamouda2015@feps.edu.eg

Khaled Barakat

Associated Professor

Khalid.barakat@feps.edu.eg

Department of Public Administration
Faculty of Economics and Political Science
Cairo University, Giza, Egypt

Abstract

The purpose of this paper is to investigate the role of mechanisms bridging the digital divide (DD) with the three dimensions technology, knowledge, and electronics, in order to improve e-governance. The paper focuses on e-services, transparency, participation, and accountability in international experiences, mainly concerning the achievement of the SDGs, to propose solutions for Egypt and other developing countries.

Design/methodology/approach- This study merges a comparative analysis methodology with a descriptive-analytical approach to compare four country studies: the UK as a developed country; China and India as developing countries; and UAE as an Arab country, according to determined study standards. The study uses secondary data sources from international reports, and theoretical literature, as well as preliminary data from digital strategies, and state documents published in each the country's e-portals.

Finding- This study examines similarities and differences in standards compliance in four countries, namely UK, China, India, and the UAE, indicating the role of a positive relationship between the mechanisms for bridging DD and the promotion of e-governance.

Originality/value- To the best of the authors' knowledge, this is one of the few studies that investigate the relationship between mechanisms of bridging DD, and enhancing e-governance on the international level. This study creates a crucial contribution as it demonstrates the significance of applying e-governance in governmental institutions in general, and particularly in Egypt as a leading model, being a critical country in Africa and the Middle East.

Keywords: Mechanisms Bridging Digital Divide, E-governance, CyberSecurity, Egypt.

Introduction

ICT has become critical to achieving sustainable development strategy goals (SDGs)

in economic and social dimensions, which have been adopted by world leaders in September 2015. In addition, the emergence of COVID-19 and economic crises has become digital transformation accelerators for the world. The significance of the research contains concrete evidence from the real world to highlight the positive link between the mechanisms of DD and expanded e-governance, which is an accelerator to SD.

This research aims to bridge DD - to enhance e-governance, which is important to achieve Vision 2030. So the study's aims are to analyze DD and examine its dimensions and mechanisms to bridge it and study the con-

* This article was submitted in September 2022, and accepted for publishing in November 2022.

DOI: 10.21608/AJA.2022.162570.1321

cept of e-governance, its determinants, and benefits, as well as how it can be applied in successful international experiences for elaborating solutions for the application of e-governance within Vision 2030 for institutional transparency and efficiency of developing countries and particularly Egypt because this is an appropriate context to conduct this study by exploiting regulatory, reform, and policy issues within the research context or setting.

The Egyptian government plans to be among the world's top 30 countries regarding citizens' quality of life, spending rationalization, institutional efficiency, and transparency. The Egyptian government is shifting- digitalization in various sectors and ministries, and so aspires to adopt e-governance (Ministry of Planning and Economic Development 2018).

Egypt began the National Technological Renaissance Project, as one of the most notable achievements being a rise in the capacity of central offices and the number of internet clients. Among the key programs supporting the active transformation of public services for citizens in a digital society is the creation of a self-funded city of knowledge, administrative capital, and projects for professional cadre rehabilitation. Concerning Egypt, Sustainable Egypt has employed the participatory method for performance development in future agricultural initiatives. Because the SDGs are about governance, they require high-quality data and information, government officials' skills and resources, strategic performance, and monitoring and evaluation mechanisms including performance-based budgeting, impact assessments, and stakeholders' engagement.

Based on a review of the literature, as a result of current changes such as the COVID-19 crisis and beyond, many governments throughout the world are implementing goals of the 2015 Sustainable Development (SD) Strategies (UN, 2015). This is evident in Egypt's execution of Vision 2030, particularly the emphasis on transparency and efficiency of government institutions. The Egyptian government plans to implement e-governance offering a clear vision for the digital transformation of the society, which cares the citizens' right to access effective and diverse government services anytime and anywhere, affirming the citizen participation, digital transparency, openness to information, financial inclusion, preserving the confidentiality and privacy of citizens, e-control, government accountability, and raising the awareness of the knowledge and e-skills of employee's government sectors, especially in the framework of services digitization in varied development projects. First of all, rural Egypt's modernization is decent life, which accounts for 57% of Egypt's total population (IDSC, 2021). However, Egypt faces challenges that hinder the application of e-governance, which the most important is DD at the local level in the use of ICT and internet access, the number of users in Cairo governorate reached 36%, while it was 15% in Upper Egypt (ICT indicators, 2021). However, Egypt faces a DD at the local level between rural and urban areas.

According to the Egyptian Prime Minister's Office (2022), the emergence of new digital and knowledge skills such as robotics, Big data, and Blockchain, an emerging technology expected in the government sector, will bring about significant change in the health, real estate, insurance, and contract sectors, as well as improving information security and lower information costs, encouraging innovation in global trade.

A main shift in the labor market, is the transformation of employment into previously unattainable professions, and the reduction of many jobs as a result of digital revolution,

where the critical challenges facing Egypt in light of the digital transformation are inverted pyramid unemployment; geographical disparity of unemployment and wage imbalances as a result of the Egyptian Pound's floating; and the inconsistency of the legislative and institutional framework and its bias towards the government sector, where Egypt faces a lack of institutional coordination in the Egyptian labor market between the government, the private sector, and public business sector. However, Egypt's digitization initiatives include training 100,000 young people in web programming and big data through the top online education platform, Udacity; Egypt Digital Builders Initiative and Tomorrow Digital Initiative to Develop the Capabilities of Provincial Youth-Establishing Specialized Applied Technology Schools; Collaboration with

Microsoft for 1000 young people and Amazon for 500 young people capacity-building; Ain Shams University's program of Applied Professional (IDSC, Information Center Publication 2022).

Based on the above, the Egyptian context is a model appropriate for learning significant lessons. This study presents solutions for developing nations with similar economic and social challenges towards SD. Therefore, the study addresses the research question of how the DD can be bridged to promote e-governance within international practices and to find practical solutions to the situation in Egypt.

In this study, the descriptive and comparative analysis of the mechanisms aims to bridge DD to enhance e-governance application of various international experiences in four countries: the UK, China, India, and UAE to answer the research questions

Consequently, this study seeks to make the following contributions to existing literature:

First, specifying the most important mechanisms to bridge the digital 3D technological, cognitive, and e-divide which plays a key role in encouraging e-governance to develop economic and social protection, particularly in projects embraced by the state to achieve the quality of life. Secondly, the practical lessons acquired could be beneficial providing comprehensive solutions for effective e-governance to Egypt's context and other developing countries. Thirdly this will improve the government performance, and the citizen participation in decision-making, and increase citizens' trust in the government through e-participation in social media platforms. But the literature has focused on DD between the state's economic factors like income, cultural dimensions, social (equitable internet access distribution), geographical distribution, generational demographics, and gender.

So the study aims to fill the research gap in the studied literature by classifying integrated mechanisms of bridging the digital divide (technological, cognitive, electronic) that have an influential role in promoting four determinants of effective e-governance (e-service, e-transparency, e-participation, e-accountability) in four countries that are different contexts as empirical case studies.

This Paper Is Structured As Follows: Theoretical Literature Review; Theoretical Framework; Research Methodology; Research Objectives; Research Questions; Research Hypothesis Reviewing Empirical Literature; Empirical Results And Discussion; Conclusion And Recommendations And Solutions To Egypt; Then The Future Research Agenda.

Literature Review

This section is categorized as below:

Mechanisms of Bridge DD

Singh (2012) argued primarily on DD between rural and urban India, where 75% of the population lives in rural areas, and divided DD into four levels: access divide, a capacity divide for usage, measured by complementary skills and assets such as innovation, actual usage divide, measured by trade and e-business levels, and impact divide, measured by economic and financial returns.

As a result, there is a DD in the usage of Information technology and Internet access between sectors, organizations, and companies. Tewathia et al. (2020) clarified the levels of illiteracy and education in India and English proficiency, noting that they affected the digital economy and digital inequality, and represented a digital skills divide even with available internet.

Techataweewan & Prasertsin (2018) claimed that digital transformation, internet influence, and technology management were new skills that support and equip students for careers in Thailand. They found that the digital competency requirements for university students were operational skills, management and

application, as well as software assessment, indicating that universities needed to address digital education, and assess students based on these skills.

Al Izki & Weir, 2014 highlighted the divide in digital communication, knowledge, and cybersecurity, which affected the performance of the digital economy in the Arab Gulf States. They recommended improving human resource training in cybersecurity to bridge the knowledge divide.

The current paper varies from prior studies in that it focuses on the mechanisms to bridge a DD with a 3D technical, cognitive, and e-integration from a contemporary perspective, relating to emerging technologies in developing nations with digital SDGs.

E-governance

This axis examines the literature on e-governance implementation.

Gupta et al. (2018) proposed a framework for the benefits of e-governance in India that included four dimensions: economic benefits, quality of service, quality of good governance, and personal development of citizens, indicating a difference in citizens' opinions and awareness of the governance benefits covered by the proposed framework based on age, gender, education, and income. The report advocated streamlining procedures and combating corruption because it is a challenge that Indians face.

Nevertheless, Olalekan and Ibietan (2017) used TAM (Technology Acceptance Model) to spotlight citizens' technical behaviour and usage of e-governance applications and public service delivery in Nigeria. Because implementation of e-governance involves the public in policymaking and enables enhanced delivery of public services, this model attempted to anticipate technology acceptance and identify improvements required to be acceptable to citizens.

The OECD (2017) examined innovations in public governance, where each nation was distinguished by increasing civic participation and provided successful models for government innovations in several emerging economies and Arab countries. The report's recommendations showed identity citizens or companies' access to e-services, banking services, and digital authentication, and foundations of digital commerce and social relations as elements of strategy to protect information systems and networks from e-identity theft and protect user privacy and security.

The UN report, (2018) identified performance indicators of e-governance, such as e-participation, as the process of involving citizens in decision-making, by ICT, designing service delivery, and making it participatory, inclusive, and deliberate are indicators of participation, transparency, and accountability, as well as information and its accessibility via the Internet. Performance indicators also include citizens' feedback on initiatives, the ease of suggestions, the availability of cybersecurity information on laws, rules, regulations, the activation of digital identity legislation, open government data on the Internet, and complaints.

This study utilizes this literature to enrich the proposed theoretical concept of e-governance and its limitations through different contexts in rural and urban communities, in addition to using models for some literature referenced in the application of e-governance to increase the citizens' trust in the government. Some studies suggest measuring the dimensions of e-governance, particularly the fight against financial and administrative corruption, through e-control and e-consultation.

The Relation Between E-Governance And Digital Divide

Studies by Mutula (2005) and Mphidi (2008) interpreting the digital divide in Africa agree that it is caused by poor use of ICT resources and some provinces under lack of access to electricity, widespread bureaucracy, and hence application of e-governance to build information society by connecting public libraries and government with the delivery of public services via the Internet and reducing communication costs.

According to the research by Stoicu (2011), the business sector and government were in partnership to create an information-based society. Yet there was a DD that represented an imbalance in internet access and income, and identified important elements in development of e-governance as specific factors in closing DD, such as national and regional cooperation, the adjustment the legal framework and regulation, and improvement of the quality of life in all aspects through access to knowledge.

In previous studies were limited to emphasize that e-governance application closed the digital divide. But in practice, the application of e-governance in an environment with a lack of technological and intellectual resources differs in developing nations. As a result, the present study differs from others because it highlights the importance of mechanisms for bridging DDs, in order to enhance e-governance in light of the 2030 SDGs.

In general, this study complements previous studies in the theory and practice of digital public administration, and contributes to the literature by providing a comprehensive understanding of the role of DD bridge mechanisms in technology-knowledge-electronics in enhancing e-governance, with a focus on e-services, e-participation, transparency, and e-accountability.

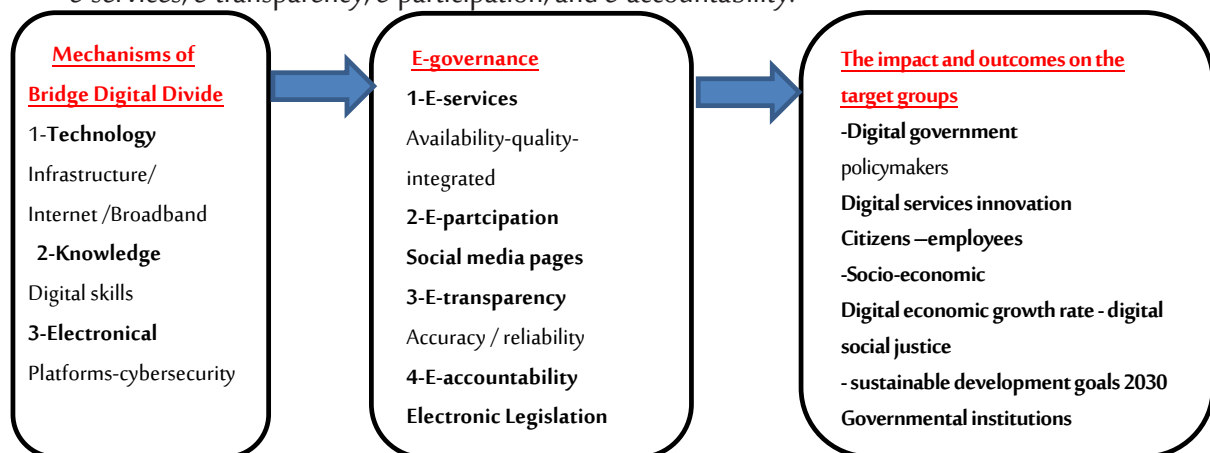
Theoretical Framework

This section contains theoretical analyses examine at the role of mechanisms bridging DD in improving e-governance. It investigates proposed theoretical framework presented in Fig. 1.

It discusses definitions, DD, and e-governance criteria as follows:

- 1- Concepts and definitions
- 2- Mechanisms of bridging DD and applying e-governance:

e-services, e-transparency, e-participation, and e-accountability.



Source: Prepared by the researchers

Figure .1 Relationship Between Mechanisms Bridging Digital Divide and E-Governance

Concepts And Definitions DD

The concept of DD according to Dijk J.V. (2008) explained the universal access, or just access, to computers and the Internet, and pointed to the gap between those who can access new models of information technology, and those who cannot often have access to computers, networks, telephones, and digital equipment, regarding the distinction between developed countries, where Internet access is available to all individuals, businesses and governments, and developing countries where to access the internet is through

public facilities, such as libraries and technology centers. Furthermore, OECD (2001) defined DD as the difference between individuals, households, businesses, and geographic areas at different socioeconomic levels in relation to ICT and the use of the Internet for a variety of activities. In addition, DD is a social issue related to the disparity in the amount of information between those who have access to the Internet (especially broadband access) and those who do not.

According to the first definition, the digital divide is simply a mismatch in internet access caused by differences in the quality of physical and software equipment, resulting from a gap between developed and developing countries in new application models. While the second definition is more comprehensive, it explains the level of the digital divide, whether geographical or at the level of institutions and individuals, as well as another level of Internet quality, the most important of which is the difference in economic and social conditions. The current study focuses on the digital divide of three dimensions, **First:** technological, (physical equipment in the first definition, and infrastructure as broadband, as in the second definition). **Second:** The second dimension is the cognitive aspect, which focuses on the skills of use for individuals where the term became popular among interested parties such as academics, policymakers, and stakeholders in the late 1990s (The Digital Divide, ICT, 2018). The later knowledge gap, as explained by the Flagship Initiative (2010), SEC (#1161), is a key, feature of the knowledge economy, occurring at global and local scales, leading to inequalities in information quality that are assumed to be part of the innovation gap, particularly in the service design, use of social networks, and cloud platforms. Thus, when transferring technology developing countries lack the know-how to maintain technology, and need the support of the application, software, and operating system manufacturers because they only have a license to use, without the right to develop, leading to obsolescence of technology. Additionally, the financial loss of the drastic changes brought about by the transition to new systems has created a DD in these countries. **Third:** dimension is e-aspect, which is the gap between e-platforms and their contents and cybersecurity related to privacy and data confidentiality, which is evident in developing countries in general and Arabic countries in particular as previously reviewed literature from a study Al Izki & Weir, 2014 in Arab countries there is a lack of cybersecurities than in developed countries.

E-governance:

Suri (2017) defined governance as the exercise of political, economic, and administrative power in the management of a particular country's affairs, including expressing citizens' interests, accessing their rights, and performing their legal duties. Saxena (2005) defined e-governance as an information age model of governance that aims to achieve processes and structures to harness the potential of ICT at different levels of government, the public sector, and beyond to ensure and promote good governance. The foregoing shows the concept of new governance, as well as the institutional shift from national to international - from bureaucracy to markets and networks, implying a reduction in the role of central government, as confirmed by the definition by Khan (2017). The Private companies and NGO's governance without powers are new forms of government management through the use of communication technology.

Based on the above definitions, it is clear that e-governance is the management of state and community affairs through cyberspace. The concept's applications are in the form of programs and projects to increase the effectiveness of e-services and participation, and transparency for citizens to achieve accountability for online governments.

Hence, Irfan (2017) emphasizes the importance of adopting e-governance in the context of digital public administration due to its effective e-services for their responsiveness, improved transparency, accountability, reduced human intervention, automation of processes, e-service privacy, e-security, e-risk management, and potential in overcoming e-corruption.

Despite the advancement in e-governance after the new public administration, and the shift of governments to management by results the research activities in e-governance were still in the early stages,

and did not reach maturity. However a study by Bindu et al. (2019) showed four stages of transformation in e-governance models:

- 1- The year 2000: information system models
- 2- 2010: system evaluation, the transformation of government processes, and evaluation of citizens (as users)
- 3- 2016: the availability of online e-services, increased use of email and SMS, and affordable internet with e-participation.
- 4- After 2016: agile relationships with citizens.

All these phases show that the use of e-governance is no longer a dream but has become a future trend to expand e-democracy (e-voting), e-participation of citizens, and the use of social media to empower citizens.

Furthermore, Big Data is currently a new technology that focuses on the analysis and prediction of public policies, with analysis methods related to human background and individual knowledge development, and with the requirements for implementing e-governance based on the government environment or on the institutional level. The challenges and opportunities to reach the value chain, and raise awareness social equality and digital inclusion to improve the quality of life of all citizens are as follows. According to the results of a pilot study (Nandal & Singla, 2019), interactions between government, stakeholders, and citizens are crucial for the success of e-government. There is an opportunity for government to encourage e-participation wherever the government social media channels that become lobbyists, as done by US Presidents Barack Obama and Donald Trump in their historic election victories.

Relation between Mechanisms DD and E-Governance

However, it is clear that mechanisms bridging the digital divide depend on an objective, rational and standardized methodology for applying e-governance accordingly, the determination of related four pillars (services-transparency-participation-accountability).

Consequently, according to Chaundahr (2017), challenges that e-governance has to face include environmental and sociological considerations (language, illiteracy), the spread of illiteracy, English weakness and multilingualism in countries like India, with implications on ICT-related processes, such as the gap between rural and urban areas, lack of integrated services, and partnership between government and stakeholders. As agreed by Marsh & McLennan (2020), institutions operate in complicated ecosystems with cyber threats, a lack of digital skills, insufficient collaboration between stakeholders, incompatibility between global cyber-security frameworks, in addition to the ability of struggling institutions to adapt to new technologies and increase their financial burden. This is consistent with the studies by Garg (2016) and Taherdoost (2018). The main model of e-governance is its emphasis on the characteristics and protection of e-services, which are crucial attributes for citizen satisfaction, although privacy and security are issues that need to be explored.

Based on the previous review of the literature and the theoretical framework, the authors confirm the significance of the study by investigating the extent to which there is a positive correlation between the mechanisms of bridging the digital divide and enhancing e- governance as follows.

Research Methodology

This research is based on a qualitative methodology using an analytical descriptive and comparative approach to analyze the theoretical relationship between mechanisms of bridging DD, and the enhancement of e-governance in addition this study present the evidence using empirical literature and hypotheses development, according to specific standards in the mechanism of bridging the digital divide 3D as an in-

dependent variable, besides the standards of e-governance (e-services, e-transparency-participation, and e-accountability) as a dependent variable in the context of the four studied countries: the UK as a developed country; China and India as developing countries; and UAE as an Arab country. It is necessary to consider contextual elements such as the socioeconomic of the four countries.

Data Sources

Comprehensive review of the theoretical literature review using Secondary data in articles, periodicals, international reports, digital strategies, and executive documents.

The methodology of case studies as international experiments depend on real data of the four countries which were studied as causal arguments driven by theories to investigate the relationship between the study's variables to deduce practical lessons and solutions for other developing countries seeking to implement e-governance, such as Egypt as a model, because it is an African, Arab, and Middle Eastern country.

Objectives of the Study

This research aims to bridge the digital divide to enhance e-governance that is important for sustainable development to achieve vision 2030

- Analyze the digital divide and examine its dimensions and mechanisms to bridge it.
- Study the concept of e-governance and its determinants, its benefits and how it can be applied in successful international experiences.
- Elaboration of solutions for the application of e-governance within the Egypt vision 2030 for institutional transparency and efficiency.

Questions of the Study

- What are the mechanisms to bridge DD (technological, knowledge-based, and electronic) in the context of digital transformation in international experiences?
- How do mechanisms to bridge DD help in the implementation of e-governance to achieve e-service effectiveness, information transparency, e-participation, and e-accountability?
- What lessons can be learned from international experience in bridging DD to apply e-governance in Egypt and other countries facing the same social and economic conditions?

Hypothesis

The formulation of the relationships between variables of the study can be deduced from the previous literature review and theoretical framework according to the research variables: The major hypothesis is a correlation between mechanisms for bridging the digital divide in governmental institutions and promoting e-governance.

So we conclude the scientific basis for each hypothesis, we look at the development of the research hypothesis into three groups:

- 1- **H1.The first group of assignments addresses the relationship between mechanisms to bridge the technological gap and promote e-governance**
 - H.1.a There is a positive correlation between the mechanisms of bridging the technological divide and the effectiveness of e-services.
 - H.1.b There is a positive correlation between mechanisms of bridging the technological divide and e-participation.

- H.1.c There is a positive correlation between mechanisms of bridging the technological divide and e-transparency.
- H.1.d There is a positive correlation between mechanisms to bridge the technological divide and promoting e- accountability.

H.2 The second group addresses the relationship between the mechanisms of bridging the knowledge divide and strengthening e-governance

- H.2.a -There is a positive correlation between the mechanisms of bridging the knowledge divide and the effectiveness of e-services.
- H.2.b There is a positive correlation between mechanisms to bridge the knowledge divide and promoting e-participation.
- H.2.c There is a positive correlation between the mechanisms of bridging the knowledge divide and promoting e-transparency.
- H.2.d There is a positive correlation between mechanisms to bridge the knowledge divide and promoting e-accountability.

H.3 The third group addressed the relationship between bridging the e-divide and strengthening e-governance.

- H.3.a. There is a positive correlation between the mechanisms of bridging the e-divide and the effectiveness e- services.
- H.3.b There is a positive correlation between mechanisms of bridging e-divide and promoting e-participation.
- H.3.c There is a positive correlation between electronic divide bridging mechanisms and e- transparency.
- H.3.d There is a positive correlation between mechanisms of bridging the e-divide and promoting e-accountability.

As follows, researchers attempt to prove these hypotheses through reviewing empirical literature to obtain matter-of-fact evidence confirming these hypotheses' validity or not .

Reviewing Empirical Literature

This Section provides empirical, comparative analysis of the experiences of the United Kingdom, China, India, and the United Arab Emirates, in order to investigate the relationship between the mechanisms that bridge DD in its various dimensions (technology, knowledge, and electronic) and e-governance standards (efficiency of e-services, e-participation, e-transparency, and e-accountability) and the impact on the government sector in order to answer research questions.

United Kingdom Experience

In 2017, the British government published a digital strategy to promote the world's leading digital sectors.

- 1- Technological mechanisms to bridge DD for investment in infrastructure and digital connectivity. For broadband in more than 90% of UK buildings, the government has launched broadband deployment UK BDUK project for high-speed internet (Ipsos, 2018), fixed and mobile broadband use rural satellites (Chiha and Van, 2019), and Smartphones and networks, allocating financial support from the National Investment Fund to the digital infrastructure development, improving spectrum use for connectivity and innovation in 5G technologies (Broadband. Co.Uk, 2021).

- 2- Mechanisms to bridge the digital knowledge divide: The UK government has invested in fundamental digital skills, such as information management, web use, social media, financial and banking transactions, and digital services, as well as in the collaboration between technology organizations and governments to build a global digital state to become an innovation leader (Tinder Foundation and GO ON UK, 2015).
- 3- Mechanisms to bridge the e-DD: Improved regulations related to cyber threats increase the coherence and effectiveness of the UK cyber confrontation, and enhance data protection legislation (National Cyber Security Strategy, 2016-2021).

E-Governance In The United Kingdom:

The UK has economic incentives for adopting successful e-governance, and provides standards for obtaining an effective and direct digital service by using the Service Handbook (2021). The government has deployed digital technology professionals in all branches of government. Effective service applications are developing agile technology (agile government). Collaborating with expert partners, technology partners, and policymakers in data science (OECD, 2019) and digital innovation improves policy with emerging Blockchain technologies, and creates appropriate ecosystem works (Abodei et al., 2019). Issuing AI and privacy guidelines (OECD AI Principals, 2021) mitigates risk and ensures compliance with UK data protection law. The regulations address accountability and governance in AI fair, lawful, and transparent data security, balanced with the rights of individual data.

E-Governance In UK's Sectors

- Healthcare sector, implementing sectoral information transparency initiatives, investing in research to create effective systems, better care, and lower costs, and partnership between the healthcare sector and technology companies to make healthcare services smarter (Waytt et al., 2020).
- **Tax sector**, digital tax program to shift digital income and tax habits, special tax breaks for employers and banks, integrated information delivery, and the imposition of a digital service tax (digital service tax, 2018).
- **Education sector**: Education is the fastest-growing in the UK, accounting for 4% of all digital sectors during the COVID-19 pandemic. Inter-sector interoperability has helped reduce administrative burdens. The fixed and wireless broadband networks has accelerated online learning OECD (2020).

E-Participation is critical to public participation in the context of access, permissions, and e-services. The UK has adapted it to align with the Digital Identity Strategy, regulatory regimes, and privacy to meet the needs of the defining individuals to use their digital identities. Digital Government (2021) creates a safe national identity to build trust and transparency. The UK ranked first in the 2018 CyberSecurity Index, and managed cyber risks by implementing a strategy compatible with e-governance technologies (Kapalidis et al., 2019).

China Experience

Technology mechanism In the 2019 policy paper, the Chinese government identified digital equality as a priority goal, and presented the Digital Village Strategy, for which the goal is to close DD between rural and urban areas (NAN, 2019). Satellite-to-broadband Internet connectivity would be offered to rural people who do not have direct access to fiber-optic infrastructure or bandwidth in areas with digital infrastructure networks. Hence, this mechanism would be established in China as power only (Garrity & Hussar, 2019).

Knowledge mechanisms According to the World Knowledge Index report (2020), students' performance in math and science improved, the number of universities listed around the world increased, and investment in

research and development increased. Hong Kong is China's administrative city ranking the 10th in the world's classification of knowledge for very high technology and knowledge, as a mechanism for bridging the knowledge gap. During the COVID-19, the Chinese government coordinated regional and local education strategies to teach alternatives to e-learning. Basic digital skills are essential for citizens, while intermediate and advanced digital skills of employees are required to achieve and improve digital equality (Songa et al., 2020).

Electronic mechanisms China Internet Report (2020) emphasizes the importance of building a digital infrastructure network, especially in smart cities, data security, information infrastructure security, network security, and surveillance systems. Technology enhancement promotes research and development of enhanced 5G and 6G networks of mobile phones as mechanisms to bridge the e- divide.

China's Experience In Applying E-Governance

ICT-related industry, e-governance, and e-business sectors lifted China among the ranks of developed countries in terms of economic growth Chen (2014) found that openness, accountability, and transparency improve productivity, and promote e-governance for SD through the implementation of 2006-2020 National Information Strategy, in addition to the realization of a sustainable e-governance system, and a unified management system.

These criteria evaluate the effectiveness of e-governance, chiefly information transparency, information security, risk management, local government information network, and a unified platform, where the e-governance initiatives use intranet networks to share internal information, and extranet networks to share non-secret information. E-identity is verified with the implementation of the "Electronic Station Passage of Corporate Services" program and designation of entire village and city center as e-governance platforms, and internal affairs information systems (Du and Yang, 2019).

The Global Cybersecurity Index GCI is a composite indicator that assesses commitment to cybersecurity. The government has controlled the Internet at its borders since 2010. Moreover, the National People's Assembly passed cybersecurity to modernize databases and the Internet Utilization Systems in November 2016. The Jiangxi model supporting the unified networks and SD is important for e-governance evaluation. Thus, the model is divided into five units, namely the Unified Institution, Leadership, Unified Planning Performance, e-Platforms, and Security (Wagner, 2017). According to the study by Aichholzer et al. (2020), participation requires attention and public expression in governance, where awareness and participation are methods of influencing public policy. Trust in government increases as a result of its interaction with current events (Green Growth Knowledge, 2016). China has a strategic role in achieving its goals and the SDGs in general by proactively promoting the information industry. The study by el-Shafei and Metawe (2021) analyzed the 2007-2017 trade regulations between Egypt and China, as China provided development assistance that promoted policy interdependence, in line with the 2030 SD Plan through the Belt and Road Initiative. Furthermore, the Egyptian political leadership (2019) commended this comprehensive Egypt-China strategic partnership in 2014, which was implemented locally in 2016 through an executive program. The aim of this program is to strengthen the partnership over five years, creating a framework for working with a partner aware of common interests, both in the bilateral framework in various fields and at the international and regional levels, with general regard to the security and stability of the Middle East.

India's Experience

Mechanisms of Bridging DD: Broadband in rural areas, and Internet access coverage achieve digital inclusion and digital advanced skills in application systems where the provision of digital services in Indic languages, and the creation of digital documents can be acquired and stored in a cloud system (Prasad, n. d.). Biometric identification systems have improved the efficiency of government functions de-

termining authority. These systems also helped prevent counterfeiting or duplication, and are seen as a tool for employee accountability (Vitor & Yong 2018). In 2018, a new digital strategy to bridge DD by 2022-2023 was achieved through physical connectivity between all provinces, government buildings, and digital development (Strategy New India, 2018). In knowledge infrastructure, India is in the middle, ranking the 75th out of 138 nations, according to the 2020 Global Knowledge Index. India has a CyberSecurity Policy, and a National CyberSecurity Strategy. All of these can be seen as mechanisms to close the digital skills gap.

E-Governance In India

India depends on e-governance to involve stakeholders in decision-making, and make governments more responsive and accountable. India faces complications like institutional reengineering (Aggarwal, 2017), evaluation of e-service initiatives and projects for municipalities and e-governance at the state level in (NESDA report, 2019). Standards of service evaluation include access, content availability, usability, privacy and confidentiality of data, provision of services, integrated services, and service status tracking. Blockchain or smart contract e-signatures support e-accountability procedures depending on e-controls (Devi, 2014). Payments support e-invoicing, especially for those that have e-identification which protects the privacy and security of financial data.

UAE Experience

UAE is a Middle Eastern country that has made strides in terms of digital transformation. The UAE enjoys political stability and plays a diplomatic role among the countries of Asia-Pacific, the Middle East, and the Arab world and has played a leading role in development, which earned it a membership in the UN Security Council for the period (2022-2023).

Mechanisms to bridge the digital divide in the UAE In the UAE, the rate of intelligent transformation of online services has reached 98.18%, Internet usage reached 99% in January 2020, up from 91% in 2016 and Broadband ranked second in terms of mobile speed and 27th in terms of fixed broadband speed worldwide (illiteracy eradication, n.d.). Thus, broadband and smartphone become as mechanisms to bridge technological DD.

Mechanisms to bridge knowledge gaps include illiteracy, which is not a barrier to internet users in the UAE, where it is less than 1% (Knowledge Report 2020), and where it performs outstandingly, ranking 9th out of 138 countries, and 9th out of 56 countries with very high development, and quality in scientific research institutions, due to the state's interest in the educational sector, digital literacy, and the establishment of digital knowledge centers that includes digital learning initiatives from knowledge platforms. The e-gap represented the cybersecurity and framework the Emirate of Dubai's comprehensive intelligent transformation. The Unified Register of Employees of the Government of Dubai project in collaboration with the Government Department of Human Resources and the Dubai Center for CyberSecurity manage and monitor employee data in a unified framework (Smart-Dubai-completes, 2021).

UAE' Experience Of E-Governance

The shift to digital government and access to global digital maturity provide a transparent mechanism to measure each emirate's progress towards digital transformation (Digital Maturity Model, 2021). In 2018, the UAE launched a Blockchain strategy to convert 50% of the digital transactions to Blockchain platforms that allow people to complete the majority of their transactions in a unique fingerprint of digital data that cannot be hacked or altered. This technology saves time, effort, and money (Emirates Blockchain Strategy, 2021), and depends on, for example, a billion sheets of paper every year. Dubai's paperless transaction policy, launched in April 2017, could save enough money (Initiatives/paperless, 2021) and governmental character-

istics (Al-Obthani et al., 2019), which draw on the general use of e-governance in terms of cost and time to improve accountability, transparency, and participation, since they reflect the development of the ICT sector, and improve business opportunities, and information interaction between different stakeholders. This builds trust within the government (Alghawi et al., 2019). The UAE prioritizes data security while ensuring cyberspace flexibility and availability of technology advancements to combat cyber risks and attacks. These risks are addressed by the Gulf States' improved and implemented cybersecurity strategies (Dubai-CyberSecurity-Strategy, 2021). Citizens' e-participation, particularly smart transactions, has resulted in increased citizen well-being and satisfaction, with the UAE ranking among the top countries in the satisfaction index.

Empirical Results And Discussion

This paper presents the results and discussion of the comparative analysis, outlining the application of e-governance in international experiences, based on the role of mechanisms in bridging DD, to draw lessons and adapt them to the Egyptian case or other countries desiring to achieve SD, focusing on the transparency and effectiveness of institutions.

Table 1 summarizes the key findings in prior comparative and descriptive analyses in the United Kingdom, China, India, and the United Arab Emirates.

- 1- Each country's DD differs in technological dimensions such as physical internet connectivity as digital infrastructure, intermediate and advanced levels of technical education ,and R&D, which impacts employment options, and the e-divide such as cybersecurity.
- 2- The key means for bridging the technological gap include broadband, smartphones, and digital networks. Improving digital skills, enabling innovation, particularly in new technologies such as data science, achieving digital equality in e-learning, eliminating illiteracy, and utilizing digital learning, digital research, and development as mechanisms to bridge the knowledge, while gaps in cybersecurity, digital biometric identity, and unified platforms are all considered bridge-building mechanisms..
- 3- There is a relation between mechanisms to bridge DD and the promotion of e-governance. Effectiveness of e-services include integration services, unified platforms, deployment of e-invoicing systems, and flexibility particularly through Blockchain applications. More transparent initiatives and government openness appear in financial projects. E-accountability uses unified rules, laws, e-legislation, and improves cybersecurity, and judicial censorship on the internet.
- 4- The implementation of e-governance in developing countries such as China and India, achieves sustainable socio-economic development goals. It is important that implementation is adapted to the Egyptian context and Arab and African countries that have similar conditions. This is explained in the discussion and recommendations.

Table 1- Comparing International Experiences On Mechanisms To Bridge The Digital Divide To Enhance E-Governance

Country Experience	Mechanisms To Bridge The Digital Divide -Technological -Knowledge -Electronic	E-Governance Effective Standards			
		E-Service	E-Participation	Information's Transparency	E-Accountability
UK	Broadband spectrum+ innovation leader+ increase digital competence+ data protection law +cyber strategy	- Integrated Service - Digital Public Service Delivery - Agile Government - AI in Healthcare - Online Learning	Participation between the government and stakeholders, citizens through social media network	Information Transparency Through Applications And Initiatives - digital identities	Accountability And Governance In AI -Regulatory Cyber-security

Country Experience	Mechanisms To Bridge The Digital Divide -Technological -Knowledge -Electronic	E-Governance Effective Standards			
		E-Service	E-Participation	Information's Transparency	E-Accountability
China	Digital Broadband + Satellite Networks + Fiber Optic + Cloud System + Smart Village Strategy Digital Justice + Online Learning Alternatives + R&D +5G,6G+ Unified Platforms	The direction of e-services for the implementation of the National Information Strategy + establishment of information centers for the community	Awareness and Participation - proactive promotion of the information industry	Unified management system, openness and transparency of government	Judicial Censorship of the Internet: Consolidating Organization and Accountability of Leadership through E-Regulate
India	- Rural Digital Broadband + Indic Language Digital Identification -Digital Biometrics + Cloud+ R&D-Cyber Security	Service status tracking Providing a guide on how to use the service for citizens - E-invoicing system for public services	Share To Citizens On A Public Cloud	Blockchain technology to achieve transparency and accountability in financial projects	institutional reengineering using e-regulations and legislation governing these systems, electronic contract e-signatures
UAE	Broadband + Cellular + Internet Speed -digital literacy overrides literacy + protect data-unified employee registry	-Using Smart Services Index -Blockchain Platforms	-Social Media Network -Happiness Of Citizens Index	- Satisfied with e-openness, visiting government websites for e-information	adopting cybersecurity initiatives

Source: prepared by authors

The research found that every country has a DD, but differs in terms of level according to technological, cognitive, and e-dimensions, as seen in the United Kingdom and the United Arab Emirates in using the internet. In China and India, the divide is between rural and urban locations, which match the literature review with Singh's (2012) study on a geographic gap, Gable (2013) on innovation gap, and Al Izki & Weir (2014) study on knowledge and cybersecurity gap. This result was supported by a theoretical analysis of DD in the overall definition of OECD, and by the theory of DD in economic and social resources, as signified in the UK and UAE. Indicators of knowledge depend on the higher and technical education system, according to the Global Knowledge Report (2020).

According to the second and third results, the mechanisms that bridge the digital technology, knowledge, and e-divide have changed significantly, with an effective impact on e-governance benchmarks due to the differentia of e-services, like UK integration of e-Services, e-invoicing System in India, Digital Village Services in China, and Blockchain in the UK. This conformed with the findings of a study by Olalekan & Ibieta, (2017) on the impact of technology on education and health care in Nigeria.

Mechanisms bridging the knowledge gap affect e-participation among governments, citizens, stakeholders, and decision-makers in developed countries, such as citizens sounding their opinions on public policies via social networks and government sites. It was different in developing countries since China's intranet networks and unified platforms intensify e-legislation, and build trust in governments. While Arab countries, encouraged e-regulatory initiatives as the UAE, they attained digitally maturity.

There is evidence of strengthening practical mechanisms to bridge the knowledge gap in the UK, China, and the UAE, such as the Global Knowledge Report (2020), which ranked the UK and Hong Kong as ninth and tenth, respectively. Hong Kong ranks second in pre-university education, and sixth in ICT and innovation. The UK is sixth in R&D, and second in university education, while the UAE is tenth in pre-university education despite being the second-largest economy in the world. Evidence according to the UN report (2020), the UK, China, and the UAE have very high indicators of online Services and e-Participation.

E-governance is one of the tools of digital public administration. Moreover, results emphasized the relationship between the application of e-governance and the acceleration of SD, which is compatible with the Working Papers on Public Governance OECD No. 35, (2020). Integrated public governance requires the systemic application of a set of governance tools that can support governments by successfully implementing the SDGs, which necessitates high-quality data and evidence. Government officials' skills and resources, strategic performance, monitoring, and evaluation techniques are performance-based budgeting, impact evaluations, and stakeholder partnership.

Table 1 shows the significance of cybersecurity as a mechanism in bridging the e-gap, and enhancing the effectiveness of services, e-participation, and e-accountability, as approved by Global CyberSecurity Report 2020. The UK is the second-ranking, and the UAE is fifth, followed by India in the 10th rank while China ranks 33rd, and Egypt ranks 23rd. These countries are equal in legal indicators but differ in technical indicators, organizational indicators, and cooperation, in the global cybersecurity index (2020).

Based on the evidence presented above, a positive relationship between mechanisms bridging DD and enhancing e-governance is found in four countries. Technological, cognitive, and e-mechanisms have an impact on the differentiation of e-services, e-transparency, and e-participation when it comes to openness, accountability, and impact on growing digital economy, especially during and post the COVID-19 pandemic. Hence, e-governance has become the cornerstone for accelerating SD. Thus, this practical contribution to the present study, fills the research gap in previous studies, and provides practical lessons for many developing countries in general, and Egypt in particular.

Conclusion And Recommendations

All countries provide varying dynamics in the context of e-governance. To bridge the digital divide, the UK, China, India, and the UAE are all using technology mechanisms, Cognitive abilities and attention to digital education, as in the UAE, are measured based on global knowledge metrics. The methods for training and digital development at the cognitive level depend on how citizens', workers', and individuals' cultures and levels of awareness influence their behavior

While UK, China, and India have a unified platform system that relies on electronic identity procedures, the UAE has a platform for the usage of blockchains. Countries have different cybersecurity measures depending on how they anticipate the digital transformation, such as UK, China, and India from developed nations in terms of e- protection, data privacy, and protection from e- corruption, as in India. At the level of Arab nations, the UAE has measures to protect government data.

The effectiveness of e- services such as integrated services using AI and IOT technology in UK, China, and the UAE is highlighted by the World Government Report. E- participation between citizens, government, and stakeholders, through social communication, and public computing as in India E- transparency through initiatives, electronic content, reliability, and accuracy of information such as UK, and open governments such as the UAE.

One of the most important e-governance models proposed by China for long-term development is based on unified platforms, unified organization and leadership, unified planning and organization, unified standards, and unified security management, as this model achieves vertical and horizontal integration, comprehensive connectivity, and long-term policymaker support. Developing countries such as Egypt, which aims to achieve Vision 2030 while also improving transparency and efficiency in government institutions, can adapt this model to become as leader for other developing and African countries facing similar economic and social challenges. The UAE's smart government model is based on vertical and horizontal integration, comprehensive connectivity, and long-term policymaker support.

Practical Economic And Social Implications

There are several implications of this study for researchers, public employees, policymakers, and the wider society.

The impact of such mechanisms appears in digital inclusion, reduction of government expenditures, rationalization of costs, and overcoming corruption in finance and administration. Thus, the government has to establish institutional efficiency, and transparency as socio-economic development goals, through digital strategies that optimize digital economic resources on macro and micro levels, as well as social implications creating added value to the socioeconomic ecosystem as digital social justice while raising the digital economic growth. The main contribution of this research is offering solutions according to the following recommendations for the current Egyptian context in particular and other developing countries in general.

Recommendations And Solutions To Egypt

The study presents e-governance solutions to manage a wide range of projects, including Citizen Service, transparency, and accountability Solutions, by mechanisms of bridging DD.

First . Mechanism to bridge Egypt's rural-urban digital divide

- 1- **Technological Mechanisms, such as Broadband Fixed and Mobile.**
 - Satellite over broadband
 - Affordable Internet access and deployment in all governorates via telecom providers.
 - A high-speed internet connection to maximize the efficiency of e-services.
- 2- **Knowledge Mechanisms**
 - Promoting literacy, particularly among young people.
 - Updating higher education, technical education, and smart universities, particularly in new technologies such as AI, cloud computing, and cybersecurity.
 - Expanding continual education and training to strengthen the digital abilities of government personnel in basic to advanced abilities.
- 3- **Electronic Mechanisms**
 - Creation of unified platforms for integrated e-services.
 - Attention to the content of government websites and their regular updating.
 - Ensuring the accuracy and reliability of the published information to achieve e-transparency.
 - Activating cybersecurity laws to achieve data protection and confidentiality.

Second, implementation of proper e-governance paradigm in the Egyptian context

- 1- The level of government includes significant sectors, such as education, health, agriculture, industry, and finance, including taxes and customs.
- 2- The level of local government in 27 governorates.
- 3- The level of developmental projects and public services, such as decent living projects.

Third, improving e-governance to support the accomplishment of Vision 2030

- 1- The digital awareness industry leads citizens through awareness campaigns on the importance of e-participation in opinion and feedback. Citizens identify issues in government-driven programs and decisions, implemented via the government portal, ministries' websites, and opinion links, or by submitting complaints.

- 2- E-governance principles include e-services effectiveness, information transparency, e-participation, and e-accountability. Promoting partnerships with policymakers and development partners, such as the private sector, civil society organizations, and international organizations.
- 3- Citizens share in making public policies, influencing public services through e-participation on government social media pages. Furthermore, e-participation is a tool to enable the Egyptian President's recommendation for a national dialogue, which signifies the activation of democracy.
- 4- Egyptian government databases unified with integrated e-services, and an administration control system to overcome e-risks, and ensure data privacy and security protections from hacking, through the use of big data technology, Blockchain systems, and backups of data servers to keep them in safe places far from the used servers.
- 5- Unified citizens' digital identities allow them to register only once at the government's central gate. The focus is on projects such as empowered e-services, including electricity, energy, water drainage, educational services (high, middle, basic, and technical education), and the improvement of agricultural systems, particularly to the new project "Egypt Future".
- 6- The Egyptian government designates unified platforms for integrated e-services to avoid repetition, and enhance responsiveness to citizens as customers.
- 7- The implementation of e-governance initiatives can help lower the index of financial and administrative corruption in Egypt and facilitate the accountability of controllers (Central Accounting Authority - Management Control Authority - Follow-up and Oversight Departments of Cabinet Information Center and Decision Support) through the e- links between these agencies, the central government, and the department of e-governance systems of the Ministry of Information and Communication Technology.

This study proposes that actors of e-governance tasks at the level of government actors include the Prime Minister as a strategic and technical partner, and the Ministry of Planning, Follow-up, and Administrative Reform to oversee the implementation of Egypt's Vision 2030 for institutional efficiency and transparency, and the Ministry of Information Technology and Communications in cooperation with technological service companies to implement e-governance.

Limitations

The researchers relied on reports and papers produced by the countries under consideration because they could not conduct interviews with officials serving as responses from the policymakers of those nations.

The Egyptian Ministry of Information and Communications Technology, in partnership with the German Agency for International Cooperation on Business, produced a procedural guide on the organizational structure of the units of information systems and digital transformation in December 2021. For each institution, it intends to establish technical units and governance units so Egypt is seeking the use of e-governance.

Future Research Agenda

This research demonstrates the need for future studies and emphasizes the following aspects:

- 1- Studying DD at the country level in the Middle East and focusing on the cybersecurity gap between these countries.
- 2- The impact of e-governance on sustainable development, in light of the Ukrainian –Russian crisis.

Aknoledgment

The Authors Would Like to Thank Dr. Khaled Hussainey, Professor of Accounting and Financial Management at University of Portsmouth in the UK, For His Workshop on Academic Writing.

References

- Abodei E., Norta A., Azogu I., Udokwu C., Draheim D. (2019), Blockchain Technology for Enabling Transparent and Traceable Government Collaboration in Public Project Processes of Developin., In: Pappas I.O., Mikalef P., Dwivedi Y.K., Jaccheri L., Krogstie J., Mäntymäki M. (Eds) **Digital Transformation for a Sustainable Society in the 21st Century**. I3E 2019. Lecture Notes in Computer Science, vol 11701, PP. 464-475, Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-29374-1_38
- Acilar, A. (2011), Investigating the various dimensions of the digital divide in a developing country, *Informing Science and Information Technology*, vol. 8, PP. 230–241.
- Aggarwal, S. (2017), Overcoming The Challenges In Implementing E-Governance In Rural India. *International Journal On Recent And Innovation Trends In Computing And Communication*, 5(6), PP. 1252–1255. <https://ijritcc.org/index.php/ijritcc/article/view/938>
- Agile-Government-Services-Introduction. (n.d.), <https://www.gov.uk>. Retrieved January 18, 2021, from <https://www.gov.uk/service-manual>
- Aichholzer, G., Rose, G. (2020), **Experience With Digital Tools In Different Types of E-Participation**. In: Hennen, L., Van Keulen, I., Korthagen, I., Aichholzer, G., Lindner, R., Nielsen, R. (Eds) *European E-Democracy In Practice. Studies in Digital Politics and Governance*, Springer Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-27184-8_4
- Al-Obthani .F. & Ameen A. (2019), “Association between Transformational Leadership and Smart Government among Employees in UAE Public Organizations”, *International Journal on Emerging Technologies*, 10(1a), PP. 98-105. <https://www.researchtrend.net>
- Alghawi, K., Ameen, A., & Bhaumik, A. (2019), The Role of Smart Government Characteristics for Enhancing UAE’s Public Service Quality, *International Journal on Emerging Technologies*, 10(1a), 1–7. <https://www.researchtrend.net/>
- Al Izki Fathiya and George R S Weir (2014), **Information Security and Digital Divide in the Arab World**, Proceedings of Cyber Forensics Available at <http://www.cyberforensics.org.uk>
- Banerjee A., Duflo, E., Imbert C., Mathew, S., & Pande, R (2017), E-governance, Accountability, and Leakage in Public Programs Experimental Evidence from a Financial Management Reform in India. PP.1-63 **Ministry of Human Resource Development, Government of India**. <https://economics.mit.edu/files/12528>
- Bridging-digital-divide. (n.d.), <https://U.Ae/Ar-Ae>. Retrieved June 11, 2021, from <https://u.ae/ar-ae/about-the-uae/digital-uae/bridging-digital-divide>
- Chaudhar, R. (2017), Opportunities And Challenges For E-governance In India. *International Journal of Science Technology and Management*, 6(02), pp.678–684. <http://www.ijstm.com>
- Chen Shiyi. (2015), “Is China’s e-governance sustainable? Testing Solow IT productivity paradox in China’s context”, *International Journal Technological Forecasting & Social Change* 96, PP. 51–61 publisher, Elsevier, <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2014.10.014>
- Chiha, A., & Van Der Wee, M. (2019), Techno-Economic Viability of Integrating Satellite Communication In 4G Networks To Bridge The Broadband Digital Divide. *Telecommunications Policy*, 44(3), PP.1–17, <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2019.101874>
- China Internet Report, (2020), <https://Research.Scmp.Com/Products/China-Internet-Report-2020-Pro>
- Chinas-National-Plan-Implementation-2030-Agenda-Sustainable-Development, (september 2016), Retrieved August 27, 2021, from <https://www.greengrowthknowledge.org/national-documents>

- Devi, R. (2014), *T-Chits: Blockchain Implementation for Chit Funds Case Study on Telangana State Chit Funds Administration Rama*. <https://nceg.gov.in/sites/default/files/T-Chits.pdf>.
- Digital- Government-Maturity-Model, (N.D.), <https://U.Ae/Ar-Ae/About-The-Uae/Digital-Uae>. Retrieved October 11, 2021, From <https://U.Ae/Ar-Ae/About-The-Uae/Digital-Uae/Uae-Digital-Government-Maturity-Model>
- Digital Divide - ICT Information Communications Technology, (N.D), Retrieved October, 18, 2019, from <https://www.internetworldstats.com/links10.htm>.
- Digital Government (2021), Retrieved January 21, 2021, from <https://digital-government.co.uk>
- Digital Services, Tax consultation, (2018, November), www.gov.uk. Retrieved June 27, 2021, from [https://www.gov.uk/government/publications SBN 978-1-912809-18-9](https://www.gov.uk/government/publications/SBN_978-1-912809-18-9)
- Dijk, J. V. (2008), *The Digital Divide In Europe*. (H. O. Politics, Ed.) London And New York: Routledge, Chadwick, A., & N. Howard, P. (2008). One Europe, Digitally Divided [E-Book]. In *Routledge Handbook Of Internet Politics* Vol. 1, PP. 288–304, Routledge.
- Du, P., Yu, S., & Yang, D. (2019), *Application Of New Technologies: Driving Changes In The Development Of E-Governance* [E-Book]. In *The Development Of E-Governance In China Improving Cybersecurity and Promoting as Means for Modernizing State Governance* , PP. 157–178, Social Sciences Academic, Press And Springer Nature Singapore Pte. Ltd. <https://doi.org/10.1007/978-981-13-1014-0>
- Dubai-cyber-security-strategy. (N.D.), <https://U.Ae/En/about-the-Uae/Strategies-Initiatives-and-Awards>. Retrieved October 10, 2021, from <https://u.ae/en/about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards/local-governments-strategies-and-plans/dubai-cyber-security-strategy>
- Egyptian Cabinet, Information And Decision Support Center (IDSC), FROM LOCKDOWN TO Reset: Egypt Paving The Way For A Prosperous Future In Post Covid-19 Era,(2021),**“Initiative To Develop The Egyptian Countryside”**,PP.1-224, www.IDSC.gov.eg
- Egyptian Cabinet, Information And Decision Support Center (IDSC) ,(2022), «weekly publication (No. 63)», (July 22,Workmarket Under Digital Transformation «www.IDSC.gov.eg
- Egypt ICT Indicators In Brief _29122921.Pdf , Retrieved December 5,2021 From https://www.Mcit.Gov.Eg/Upcont/Documents/Publications_29122021000_
- Egypt Strategy For Sustainable Development 2030 , Retrieved July 9,2018 From, <https://mped.Gov.Eg/>
- Egypt vision2030, The Axis Of Transparency And Institutional Efficiency.
- Egypt’s Strategy For Sustainable Development 2030, www.Egypt.Gov.Eg/Arabic/Home.AspX,
- El-Shafei, A. W., & Metawe, M., (2021), China Drive Toward Africa Between Arguments Of Neo-Colonialism And Mutual-Beneficial Relationship: Egypt As A Case Study. *Review Of Economics And Political Science*. DOI/10.1108/REPS-03-2021-0028/Full/Html
- Emirates-Blockchain- Strategy, (2021), Retrieved October 11, 2021, From <https://U.Ae/En/About-The-Uae/Strategies-Initiatives-And-Awards/Federal-Governments-Strategies-And-Plans/Emirates-Blockchain-Strategy-2021>.
- Garg, H. (2016), “Digital Governance”, *International Journal Of Humanities And Management Sciences (IJHMS)*, Vol. 4(4), PP.371–374. <http://www.isaet.org/Images/Extraimages/Uh0916112.Pdf>
- Garrity, J., & Husar, A. (2021), Digital Connectivity And Low Earth Orbit Satellite Constellations: Opportunities For Asia And The Pacific (No. 76), Sustainable Development. <https://www.adb.org/Publications/Digital-Connectivity-Low-Earth-Orbit-Satellite-Opportunities>

- Giebel, M. (2013), Digital Divide, Knowledge And Innovations. ***Journal Of Information, Information Technology, And Organizations***, Vol. 8, PP.1-24.
- Global Cybersecurity Index (GCI) 2020, (2021), ITU Geneva , Switzerland. <https://www.itu.int/en/MyITU/Publications/2021/06/28/13/22/Global-Cybersecurity-Index-2020>
- Governments-Efforts-To-Eradicate-Illiteracy,(N.D), Retrieved June 11, 2021, From <https://U.Ae/Ar-Ae/Information-And-Services/Education/Governments-Efforts-To-Eradicate-Illiteracy>
- Gupta, K. P., Singh, S., & Bhaskar, P, (2018), "Citizens' Perceptions On Benefits Of E-Governance Services", ***International Journal Of Electronic Governance*** ,Vol.10 (1), PP.24–55.
- Hooda Nandal, A., & Singla, M. L. (2019), Investigating The Impact Of Metaphors On Citizens' Adoption Of E-Governance In Developing Countries: An Empirical Study. ***Transforming Government: People, Process and Policy***, 13(1), PP. 34-61, Emerald Group Limited.
- Initiatives/Paperless (N.D.), Retrieved October 11, 2021, from <https://www.smartdubai.ae/ar/initiatives/paperless>
- Ipsos, M. (2018), Superfast Broadband Programme Evaluation Annex A: Reducing The Digital Divide. <https://assets.publishing.service.gov.uk/government>. <https://www.ipsos.com/ipsos-mori/en-uk>
- Irfan, M. I. M. (2017), The Role Of E-Governance In Administrative Efficiency And Combating Corruption: The Case Of Sri Lank. Global ***Journal of Management and Business Research***, 17(2). PP.1-13, Global Journals Inc. (USA).
- Kapalidis, C., Maple, C. M. F., Bradbury, M., Farrell, M., & Fisher, M. (Eds.). (2019), ***Living In The Internet Of Things. "Cyber Risk Management In Satellite Systems"*** PP.1-8. <https://doi.org/10.1049/Cp.2019.0139>
- Khan, H. A. (2017). ***Globalization and the challenges of public administration: Governance, human resources management, leadership, ethics, e-governance and sustainability in the 21st century***, Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-69587-7> .
- Manual Service, <https://www.gov.uk/service-manual/service-standard>, Available at 21/1/2021
- Mphidi, H., 2008. Digital Divide and E-Governance In South Africa. ***Research, Innovation and Partnerships, publisher***, Tshwane University of Technology, Pretoria
- Mutula, S.M., (2005). Bridging The Digital Divide Through E-governance: A Proposal For Africa's Libraries And Information Centres, ***The Electronic Library***, Vol. 23 No. 5, PP. 591-602
- Nan, H. A. O. (2019), ***Digital-Inequality-In-China-Lessons-For-Digital-India***. Retrieved February 26, 2020 from . <https://www.orfonline.org/expert-speak/digital-inequality-in-china-lessons-for-digital-india-51410/>
- Nandal, A. H., & Singla, M. L. (2019), Investigating The Impact Of Metaphors On Citizens Adoption Of E-Governance In Developing Countries :An Empirical Study. ***Transforming Government: People, Process And Policy***, 13(3), PP. 34–61. <https://doi.org/10.1108/Tg-04-2018-0026>
- National Cybersecurity Strategy (2016-2021), (No. 2). Progress (September 2020). <https://www.gov.uk/government/publications/national-cyber-security-strategy-2016-to-2021-progress-so-far>. National E-Governance Service Delivery Assessment.(2019), Available At https://nceg.gov.in/sites/default/files/Nesda_Report_2019.pdf
- OECD, (2001), Understanding the Digital Divide. Paris, France: OECD
- OECD, (2017), Embracing Innovation In Government: Global Trends, OECD, Retrieved February 2017, From <http://www.oecd.org/gov/innovative-government/embracing-innovation-ingovernment.pdf>.

- OECD, (2019), OECD Public Governance Policy Papers (No. 3) OECD . https://www.oecd-ilibrary.org/governance/digital-government-index_4de9f5bb-en
- OECD, (2020), Digital Transformation In The Age Of Covid-19: Building Resilience and Bridging Divides, Digital Economy Outlook 2020 Supplement, OECD, Paris, www.oecd.org/digital/digital-economy-outlook-covid.pdf.P.4
- OECD, (2020),OECD Working Papers On Public Governance(No. 35), <https://dx.doi.org/10.1787/524b2c85-en>
- OECD, (2021), "State Of Implementation Of The OECD Ai Principles: Insights From National Ai Policies", OECD Digital Economy Papers, No. 311, OECD, Paris, <https://doi.org/10.1787/1cd40c44-en>.
- Olalekan, A., & Ibietan, J. (2017). E-Governance Implementation And Public Service Delivery In Nigeria: Application Of The Technology Acceptance Model (Tam).7(4), PP.165—174, ***Journal Of Public Administration And Governance***. <http://pag.macrothink.org/retrieved>
- Online ISSN: 2249-4588 & Print ISSN: 0975-5853
- Prasad, S. R. S. (N.D.). Digital India Is More For The Poor And Under Privileged. It Aims To Bridge The Gap Between The Digital Haves And Have-Nots By Using Technology For Citizen ". <https://www.gov.in>. Retrieved September 29, 2020, From <https://www.digitalindia.gov.in> Department Of Electronics & Information Technology (Deity) Ministry Of Communications and Information Technology Government of India .
- President of Egypt, (2019), <https://www.presidency.eg/en> on 26-4-2019
- Sankar, B. C. P., & Kumar, K. S. (2019), From Traditional Governance To E-Democracy: Tracing The Evolution Of E-Governance Research Trends Using Network Analysis Tools. ***Government Information Quarterly***, PP. 385—399. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.02.005>
- Saxena, K. B. C. (2005). Towards Excellence In E-Governance. ***International Journal Of Public Sector Management***, 18(6), PP. 498—513. <https://doi.org/10.1108/09513550510616733> Emerald Group Limited.
- Singh, S. (2012). Digital Divide In India: Measurement, Determinants And Policy For Addressing The Challenges In Bridging The Digital Divide. ***Indian Journal Innovation In Digital Economy***, 1.1, PP.1-24. Retrieved From <https://dblp.org/rec/bib/journals/ljide/Singh10>
- Smart-Dubai-Completes. (N.D.). <https://www.smartdubai.ae>. Retrieved June 11, 2021, From <https://www.smartdubai.ae/newsroom/news/smart-dubai-completes-phase-1-of-the-unified-registry-for-dubai-government-employees-with-24-entities>
- Songa, Z., Wangc, C. H. E. N., & Bergmannd, L. (2020), China's Prefectural Digital Divide: Spatial Analysis And Multivariate Determinants Of ICT Diffusion, ***International Journal Of Information Management***, vol. 52, pp. 1—12,Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/>
- Stoiciu, A.,(2011), The Role Of E-Governance In Bridging The Digital Divide. ***UN Chronicle***, 48 (3), PP.37-39.
- Strategic Partners Marsh & Mclennan Zurich Insurance Group, (2020), The Global Risks Report (No. 15). https://www3.weforum.org/docs/Wef_Global_Risk_Report_2020.pdf
- Strategy for New India @ 75. (November 2018), Prime Minister. https://niti.gov.in/writereaddata/files/Strategy_For_New_India.pdf
- Suri, P. K., & S. (2017). Measuring E-Governance Performance [E-Book]. In ***Strategic Planning And Implementation Of E-Governance, Flexible Systems Management*** PP. 25—39. Springer Science & Business Media Singaporhttps://doi.org/10.1007/978-981-10-2176-3_2

- Taherdoos, H. (2018). Development Of An Adoption Model To Assess User Acceptance Of E-Service Technology: E-Service Technology Acceptance Model, **Behaviour & Information Technology**, 37(2), PP. 173–197. <https://doi.org/10.1080/0144929x.2018.1427793>
- Techataweewan, W., & Prasertsin, U. (2018). Development Of Digital Literacy Indicators For Thai Undergraduate Students Using Mixed Methods Research. **Kasetsart Journal Of Social Sciences**, 39, PP. 215-221. Retrieved From The Journal Homepage: <http://www.elsevier.com/locate/kjss>
- Tewathia, N., Kamath, A., & Ilavarasan, P. V. (2020), Social inequalities, fundamental inequities, and recurring of the digital divide: Insights from India. **Technology in Society**, 61, PP. 101251. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101251>
- The Commission's Communication to The European Union's 2020 Flagship Initiative Sec (No. 1161), (2010). https://ec.europa.eu/eu2020/pdf/comm_pdf_com_2010_0546_f_en_communication.pdf
- The Economic Impact Of Basic Digital Skills And Inclusion In The UK. (2015, November), Tinde Foundation and Go On UK. https://www.goodthingsfoundation.org/wp-content/uploads/2021/02/The_EconomicImpact_Of_Digital_Skills_And_Inclusion_In_The_Uk_Final_V2.pdf
- UK-Digital-Strategy (2017) Retrieved March 5, 2020, From <https://www.gov.uk/government/publications/uk-digital-strategy>
- Ultrafast-5G-Broadband-For-Urban-Internet. (N.D.), Retrieved February 6, 2021, From <https://www.national-broadband.co.uk>
- United Nations and Mohammed Bin Rashid Al. (2020), Report Of Global Knowledge Index 2020, UNDP And MBRF Available At <https://www.undp.org/publications/global-knowledge-index-2020>
- United Nations Processing Of E-Government And Research Into E-Government To Aid In The Transition To Resilient And Sustainable Societies, New York, 2018: **Economic And Social Affairs At The United Nations**.
- UN Org. (2015) “Envision2030: 17 goals to transform the world for persons with disabilities”, <https://www.un.org/development/desa/disabilities/envision2030.html>
- UN Org. (2021), UN-E-Government Survey2020 ,From <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports>
- Vitor Gaspar And Chang Yong Rh,C/Articles. (2018, September 26). <https://blogs.imf.org/>. Retrieved August 8, 2020, From <https://blogs.imf.org/2018/09/26/The-Digital-Accelerator-Revving-Up-Government-In-Asia/>
- Várallyai L. Herdon, M., & Botos, S. (2015), Statistical Analyses Of Digital Divide Factors. 5 **Procedia Economic And Finance**, PP.364-372.
- Wagner, J. (2017, June). **China's Cybersecurity Law: What You Need To Know**. <https://thediplomat.com>. Retrieved July 11, 2021, From <https://thediplomat.com/2017/06/Chinas-Cybersecurity-Law-What-You-Need-To-Know>
- Wyatt, Lampon, & Mckevitt. (2020), “Delivering Healthcare's 'Triple Aim': Electronic Health Records And The Health Research Participant In The UK National Health Service”, **Sociology Of Health & Illness**, 42(6), John Wiley & Sons Ltd ,PP.1312–1319. <https://doi.org/10.1111/1467-9566.13101>

Brand Positioning as A Mediator in The Relationship Between Social Media Quality and Brand Loyalty: An Applied Study on The Private Universities in Egypt

Dr. Mona H. Mussa

Assistant Professor

Faculty of Management Professional

Technology and Computers

The Egyptian Russian University, Cairo, Egypt

mona-hamed@eru.edu.eg

Abstract

The research investigates the role of brand positioning as a mediator in the relationship between social media quality and brand loyalty in private higher education institutions in Egypt from the student's perspective. The quantitative method was the research method. The primary data was collected by the online questionnaire from the students enrolled in private universities in Egypt. Convenience sampling was used. The sample size was 400. A total of 384 responses were collected and valid. The data were analyzed via (SPSS v22). The findings indicated that there is a significant relationship between social media quality and brand loyalty, and brand positioning mediates this relationship. Additionally, the model has a high ability to predict brand loyalty through social media quality and brand positioning. The study recommends private universities to depend on social media as a strategic marketing communication tool to build brand positioning and brand loyalty. The research is limited to private universities in Egypt, and findings may apply to other institutions.

Keywords: Social Media, Brand positioning, Brand Loyalty, Private Higher Education Originations.

Introduction

In the context of private universities that operate in a dynamic and challenging environment, students' decision-making is mainly influenced by the brand itself, which encourages private universities to pay greater attention to strategically building and managing their educational brands to differentiate themselves from other competitors and gain more student market share (Retamosa, 2018). Therefore, a marketing strategy is important for helping private universities in student recruiting and retention (Asaad et al., 2013). Indeed, brand loyalty that is reflected in recruiting and retaining students is the primary concern of private universities. Brand loyalty depends on the degree to which the customer associates the brand with quality and trust. Therefore, achieving brand loyalty and survival in such institutions can be affected by brand positioning and social media channels.

Brand positioning is "the heart of marketing strategy" (Keller et al., 2011), it is a critical point in affecting students' brand choices and their willingness to recommend their universities to others. Consequently, successful brands are those who succeed in creating brand positioning that is desired and relevant and then managing it in a way that can build brand loyalty. On the other hand, the digital platforms have changed the preferences for media consumption of the majority of people, which enforced companies to be in Google to have a presence in the digital era, and give greater concern to the quality of social media platforms in terms of ease of communication, credibility, content quality, and relevance (Helal, Ozuem, and Lancaster, 2018). Social media channels as digital channels can contribute more to institutions than traditional media by exposing their

* This article was submitted in October 2022, and accepted for publishing in December 2022.

brands heavily to customers (Suryani, Fauzi and Nurhadi, 2021), communicating brand positioning, and keeping those institutions more competitive (Taiminen and Karjaluo, 2015). The institutions depend on such platforms for communicating with their customers and affecting their buying decisions through the trust generated in such platforms, which encourage private universities to move their brands to the social media environment (Baum, 2019), as an attempt to increase their visibility (Gunduz, 2015), and build a strong emotional relationship with their students and make their brands the first choice for the students when they decide to study (Tomiya, 2010).

Literature Review

The Relationship between Social Media and Brand positioning

The brand is the most important asset that institutions can have; it is intangible but vital for affecting consumers' buying decisions (Kotler and Keller, 2012). Brand plays three main functions that are navigating the customers to choose a specific brand from a broad range of possibilities, and then making them feel safe with their decision making, and engaging them through images and languages (Wheeler, 2012). A strong brand can affect student recruitment and retention. In addition, the brand can reduce the risks of acquiring the wrong product. Brand positioning is the marketing activity that is used by institutions to build their brands, communicate, and foster brand uniqueness in the customers' minds, as well as make the brand more relevant and desirable for the customers, which encourages the customer to remember the brand (Tomiya, 2010). Brand positioning should capture the institution's mission, aspiration, and strengths, as well as the interests of the marketplace (Chung et al., 2008).

Positioning depends on the marketing mix in terms of product, price, promotion, and place as four strategies to position their brands in consumers' minds, therefore, the decision made by the institutions related to how they decide to position their brands and offerings in consumers' minds is important for creating a marketing strategy, deciding advertising implementation and marketing communication practices (Wheeler, 2012), and implementing the marketing campaigns that can support their brand positioning (Hogan, 2004). Brand positioning is related to the messages that private universities deliver to the customers to make them understand what those universities intend to deliver for them. Therefore, an effective brand positioning message for a private university should reflect institutional safety and experience, course quality and flexibility, and graduates' quality and employment prospect. Therefore, Effective communication channels should be selected carefully by private universities to communicate their brand positioning (Chung et al., 2008).

In the digital era, Institutions depend on social media platforms to conduct their digital marketing activities (Malesev and Cherry, 2021), which can affect customers' perceptions (Zarantonello et al., 2020), persuade them, and affect their decision-making (Chu and Kim, 2011). Therefore, social media sites can play a significant role in helping private universities to maintain their brand positioning (Chung et al., 2008).

The Relationship between Brand Positioning and Brand Loyalty

In the context of private universities, when students decide to study at a certain university, they consider the brand that can reflect their values and attitudes; therefore, private universities should manage their brands in a way that can satisfy the student's needs (Moipone et al., 2021). Brand positioning is the main dimension of brand identity that has a significant role in developing a brand (Hanna and Rowley, 2013). Brand positioning communicates what a brand is all about and the value proposition the company will deliver to target audiences (Aaker et al., 2000). Brand positioning can augment the brand by focusing on the competitive characteristics that put it away from competitors, using the brand personality to give life to the brand, and building stronger customer relationships. Brand positioning creates a positive attitude toward the brand, by affecting customers' opinions regarding brand. Therefore, Companies that have a unique brand positioning are more likely to be successful than those who don't (Ghodeswar, 2008).

Having strong brand positioning is a condition for Institutions' success. Brand positioning helps companies to identify their target segment and communicate their differentiated value proposition to them. Brand positioning should be distinguished to help the brand to be the reference for the customers when they decide to buy (Tomiya, 2010). Brand positioning is the act of designing the institution's offer to be different to acquire a distinct place in the consumer's mind (Kotler and Keller, 2012). Brand positioning is the marketing activity that institutions implement to achieve a competitive position to survive in the competitive environment and protect their market share (Retamosa, 2018), which will be reflected in the profitability and long-term success of those institutions. Therefore, brand positioning has a significant role in improving brand loyalty. Thus positioning strategies are important in improving brand performance generally and brand loyalty specifically (Blankson et al., 2008).

The desired positioning is achieved when specific functional and emotional attributes are stressed in the positioning strategy, and when the brand and all marketing activities communicate relevant brand positioning (Baker, 2003), for instance, Superior performance is generally connected with more distinct high-quality positioning. Therefore, brand positioning has a significant impact on brand loyalty as an important dimension of brand performance, and this was supported by Chaves (2017) who studied the relationship between brand positioning and brand loyalty, and found that that brand positioning is the most influential construct that has a significant impact on brand loyalty (Zarantonello et al., 2020).

The Relationship between Social Media and Brand Loyalty

Millennials' decisions regarding university selection are affected by social media (Duffet, 2017). The study by Ahmad & Laroche (2017) declared that 97% of Customers are influenced by comments they read on social media, which is considered a primary digital communication channel for sharing their comments and experience (Siqueira et al., 2019), and to get answers to their questions related to the products and services, as well as purchasing the products they need (Lee & Choi, 2019). Social media is any website that users use to interact with others and share their opinions with them. Social media marketing is the marketing strategy that institutions use as a tool for communication with customers, direct sales activities, customer recruitment, and retention (McKinsey, 2007). Social media can improve brand value through engagement with a huge number of customers (Saha et al., 2021). Therefore, social media is a perfect interactive communication channel that can help institutions to enhance their relationship with customers (Kim and Ko, 2012), and strengthen brand loyalty (Keller, 2009).

According to Saha et al., (2021), brand loyalty is a very complicated phenomenon that can appear in the various stages of customers' mindsets; from habitual customers to satisfied customers, to those who are committed to the brand. Repeating purchases are the result of the total confirmation of the abilities of the brand to satisfy the customers' needs in the best way. Repeating purchases are affected by consumers' attitudes and experiences. Social media helps companies to engage with their customers in conversations through their blogs and forums, identifying their brands' influencers, personalizing their customer's experience on such platforms (Constantinides, Romero, and Gómez Boria, 2008), configuring customers' perceptions regarding the brand (Suryani, Fauzi and Nurhadi, 2021), and encouraging customers to share their information with other peers, which create brand awareness that can influence customers' preferences, attitudes, purchase intention, and brand loyalty (Kim et al, 2018). For example, the information available on private universities' social media channels can persuade prospective students to enroll in (Kim & Eik, 2014).

Indeed, social media can affect customer purchase intention (Siqueira et al., 2019), because of the trust created in those platforms. Thus, institutions were forced to make their brands on their social media platforms to reach, interact and build a stronger relationship with customers and affect their purchase decision-making (Baum et al., 2019). Therefore, Private universities depend on Social media for improving their brand exposure and increase lead generation, collect information about their target customers and competitors, as well as improving brand loyalty (Büyükdag, 2021).

The Mediating Role of Brand Positioning in the Relationship between Social Media Quality & Brand Loyalty

Pozin (2014) revealed that social media can play a significant role in creating and maintaining brand loyalty, through establishing and managing the relationship with the customers, which in turn helps brands to maintain direct conversation and interaction with their customers via social networking sites. Such conversation and interactions are critical for strengthening customer brand loyalty (Montero, 2015). Social media platforms can help institutions in introducing their brands, and enhance their brand awareness (Hootsuite 2021), by providing them with the information they search for and enhancing their engagement with those brands, and the quality of social media can influence brand awareness (Saha et al., 2021). Brand awareness is reflected in the increase in brand recall and brand recognition (Kotler and Keller, 2012), and it is the base for building a strong brand, brand positioning, and brand loyalty. Therefore, companies have to invest in the quality of their social media to reach more customers and increase brand awareness, if they plan to build strong brand positioning and brand loyalty (Saha et al., 2021).

In addition, Successful institutions are those who established relevant and desired brand positioning that can associate their brands in the customers' minds (Gensler et al., 2013), through articulating brands strength points that differentiate them from other competitive brands (Keller et al., 2011), through social media platforms. Brand positioning is responsible for creating a positive association between the brand and the customers (Wong & Merrilees, 2008), to differentiate the brand from other competitors, which in turn helps the brand to be the first choice when the customer decides to buy a specific product category (Tomiya, 2010). Brand positioning is an essential ingredient for increasing companies' profitability and long-term success, and brand loyalty (Baker, 2003).

In other words, Social media has a significant effect on brand positioning and brand loyalty through creating brand awareness, which is needed for creating brand positioning that is critical for building customer brand loyalty. Therefore, social media can affect brand loyalty through brand positioning (Saha et al., 2021). Indeed, Brand loyalty can be affected by social media quality, which can play a significant role in maintaining brand positioning.

Research Gap

According to the previous studies that investigated the relationship between social media quality, brand positioning, and brand loyalty, it was noted that many researchers studied social media from different perspectives, some of them studied its influence on introducing successful new product such as (Baum et al., 2019), while others saw it as an important frontier for retailers such as (Constantinides et al., 2008), which can be used for building a brand such as (Hogan, 2004), enhancing brand equity such as (Kim and Ko, 2012), building strong brand positioning such as (Saha et al., 2021), and improving the market share of construction SMEs such as (Malesev and Cherry, 2021). In addition, many pieces of research aimed to illustrate the critical role that brand positioning can play in private universities (Chung et al., 2008), while others investigated the influence of brand positioning on market share such as (Retamosa, 2018), and its influence on company performance such as (Blankson et al., 2008), while others studied the role of positioning in building brand loyalty such as (Saha et al., 2021). Moreover, many researchers aimed to discover the effect of celebrity on brand loyalty such as (Kim, 2018), while others studied how brand loyalty is affected by brand awareness and brand image such as (Büyükdag, 2021)

Indeed, there is a lack of research that has addressed the relationship between social media quality, brand positioning, and brand loyalty. This situation represents one of the empirical gaps in the present literature. Therefore, this study attempts to bridge this gap by shedding light on brand positioning as a mediator in the relationship between social media quality and brand loyalty in private universities, which make the study different from other studies in terms of objective and the field of study.

Research Problem

The current research is concerned with answering a specified question and fills in a specific gap “does social media quality affect brand loyalty through creating brand positioning? And how can brand positioning alert the relationship between social media quality and Brand loyalty in the context of private universities?”

Research Questions

- Is there a relationship between social media quality and brand positioning?
- Is there a relationship between brand positioning and brand loyalty?
- Is there a relationship between social media quality and brand loyalty?
- Are there differences between customers’ brand loyalty based on their demographics (gender, age, internet experience, and frequency of internet usage)?

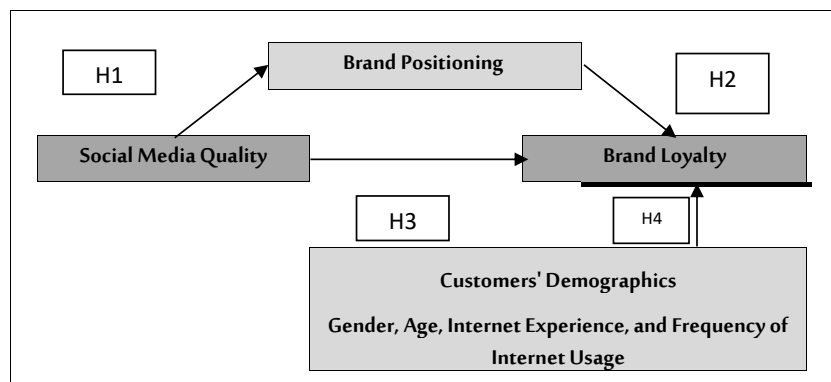
Research Objectives

- To investigate the relationship between social media quality and brand positioning.
- To investigate the relationship between brand positioning and brand loyalty.
- To explore the relationship between social media quality and brand loyalty.
- To find out the differences between customers’ brand loyalty based on their demographics (gender, age, internet experience, and frequency of internet usage).

Research Hypotheses

Therefore, the following hypotheses are proposed based on the above discussion:

- H1: There are relationships between social media and brand positioning
- H2: There are relationships between brand positioning and brand loyalty
- H3: There are relationships between social media and brand loyalty
- H4: there are significant differences between customers’ brand loyalty based on their demographics (gender, age, internet experience, and frequency of internet usage).



Section 2: Method

To achieve the aforementioned research objectives, descriptive research was chosen as a research format. The research depended on the quantitative research method. The secondary data and primary data were used for data collection. The secondary data sources included books, journals, newspapers, and websites. Primary data was collected through the online questionnaire, which was developed to capture the mediating role of brand positioning in the relationship between Social media quality and brand loyalty. The questionnaire was developed from several literature reviews; the list consists of 12 items representing Social media quality, 10 items representing brand positioning, and 10 items representing Brand loyalty. These items were presented on a 5-point Likert-type scale, anchored from 1 (strongly disagree) to 5

(strongly agree). Non-probability sampling was manipulated as a sampling method. Convenience sampling was used as a sampling technique. The sample size is determined through the equation which takes a sampling error of ($\pm 5\%$), a 95% confidence level, and a maximum variation in the population (i.e. 50%). The results will yield a sample size of 384 and the results of the present research sample can be safely generalized to the entire population. The content validity and construct validity were conducted. The questionnaire also includes demographic characteristics and was distributed online in June 2022. A total of 384 responses were collected and valid. Descriptive analysis, Cronbach's alpha, Correlation analysis, one-way analysis of variance (ANOVA), The Mann-Whitney U Test, Kruskal Wallis One-Way Analysis of variance Test, and Structural equation modeling were implemented to analyze the data using the Statistical Package for the Social Science (IBM SPSS v22) for Windows computer software.

Section 3: Results

Demographic Profile

From the demographic profile of the questionnaire participants, the percentage of female participants (41%) is lower than male participants (59%). And the majority of the participants (75%) were aged from 17 to 24 years old as it is true that social media is very popular among them. It also can be seen that about 82% of the total participants are using the internet for more than six years; in addition, about 99% of respondents use the internet daily, suggesting that students are very much involved in social media.

Reliability Analysis

The reliability of each construct with its different number of statements can be measured by Cronbach's alpha. In this model, 3 constructs are focused on.

The results in Table 1 indicated that brand loyalty, Social media quality, and brand positioning have a high-reliability coefficient (0.934), (0.929), and (0.927) respectively. Therefore, the surveys are reliable because Cronbach's alpha and the internal consistency based on the corrected correlations are more than 0.5 (Hair et al, 2014).

Correlation Analysis

In Table 2, all variables are positively correlated with each other, and there was a significant relationship between all constructs at the 0.00 level in the model.

Regression Analysis

1- Testing the First Hypothesis H1

H1: there is a relationship between social media quality and brand positioning.

To test the validity of the first hypothesis (H1), a simple regression model was developed between brand positioning as a dependent variable and Social media quality as an independent variable.

In Table 3, the model shows that there is a significant relationship between Social media quality and brand positioning. The significant level is .000. The positive values show that there is a positive relationship. In addition, it is also confirmed

Table 1: Reliability Test for Constructs

	constructs	Cronbach's alpha	N of Items
1	Social media quality	0.929	12
2	Brand positioning	0.927	10
3	Brand loyalty	0.934	10

Table 2: Pearson Correlations between Constructs

	Social media quality	Brand positioning	Brand loyalty
Social media quality			
Sig. (2-tailed)			
Brand positioning	0.925**		
Sig. (2-tailed)	0.000		
Brand loyalty	0.900**	0.876**	
Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	

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

Table 3: Analysis of Variance between Social Media Quality and Brand Positioning

Dependent Variable	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	P-value
Brand positioning	Regression	255.29	1	255.29	2249.8	.000 ^a
	Residual	43.34	382	.113		
	Total	298.63	383			

through (F calculated = 2249.8) which is greater than (F tabulated = 3.021).

In Table 4, the coefficient of the simple regression model of social media quality proves the significance of the coefficient of the resource. The significant level is .000. It is also confirmed through (T calculated = 47.43) which is greater than (T tabulated = 1.967). The coefficient of determination R-Sq is 0.855 which means the effect of the social media quality is 85.5 % in the variation of brand positioning.

2- Testing the Second Hypothesis H2

H2: there is a relationship between brand positioning and brand loyalty.

To test the validity of the second hypothesis (H2), a simple regression model was developed between brand loyalty as a dependent variable and brand positioning as an independent variable.

In Table 5, the model shows a significant relationship between brand positioning and brand loyalty. The significant level is .000. The positive values show that there is a positive relationship. It is also confirmed through (F calculated = 1259.2) which is greater than (F tabulated = 3.021).

In Table 6, the coefficient of the simple regression model of brand positioning proves the significance of the coefficient of the resource. The significant level is .000. It is also confirmed through (T calculated = 35.48), which is greater than (T tabulated = 1.967). The coefficient of determination R-Sq equals 0.767, which means the effect of brand positioning is 76.7 % in the variation of brand loyalty.

3- Testing the Third Hypothesis H3

H3: There are relationships between social media and brand loyalty.

To test the validity of the third hypothesis (H3), a simple regression model was developed between brand loyalty as a dependent variable and social media quality as an independent variable.

In Table 7, the model shows that there is a significant relationship between social media quality and brand loyalty. The significant level is .000. The positive values show that there is a positive relationship. It is also confirmed through (F calculated = 1627.8), which is greater than (F tabulated = 3.021).

Table 4: Analysis of Simple Regression between Social Media Quality and Brand Positioning

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Constant	.074	.079		.941	.347
Social media quality	.986	.021	.925	47.43	.000

Table 5: Analysis of Variance between Brand Positioning and Brand Loyalty

Dependent Variable	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Brand loyalty	Regression	218.3	1	218.3	1259.2	.000 ^a
	Residual	66.23	382	.173		
	Total	284.5	383			

Table 6: Analysis of Simple Regression between Brand Positioning and Brand Loyalty

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.515	.092		5.60	.000
Brand positioning	.855	.024	.876	35.48	.000

Table 7: Analysis of Variance between Social Media Quality and Brand Loyalty

Dependent Variable	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	P-value
Brand loyalty	Regression	230.46	1	230.46	1627.8	.000 ^a
	Residual	54.08	382	.142		
	Total	284.55	383			

Table 8: Analysis of Simple Regression between Social Media Quality and Brand Loyalty

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	P-value
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	0.232	.088		2.600	.009
Social media quality	.937	.023	.900	40.34	.000

In Table 8, the coefficient of the simple regression model of social media quality proves the significance of the coefficient of the resource. The significant level is .000. It is also confirmed through (T calculated = 40.34) which is greater than (T tabulated = 1.967). The coefficient of determination R-Sq is equal to 0.81 which means the effect of the Social media quality is 81 % in the variation of brand loyalty.

4- Testing the Fourth Hypothesis H4

H4: There are significant differences between customers' brand loyalty based on their demographics (gender, age, internet experience, and frequency of internet usage).

To test the validity of the fourth hypothesis (H4), the Mann-Whitney U Test and Kruskal Wallis One-Way Analysis of Variance Tests were used as non-parametric tests to compare differences between two independent groups. In this research, the Mann-Whitney U test was used to compare the differences between two independent groups. It was developed between the answers of the respondents regarding their brand loyalty based on their gender and frequency of internet usage, in addition, The Kruskal-Wallis H test (one-way ANOVA by ranks), an extension of the Mann-Whitney U test, is used to compare multiple independent samples and assess the differences between the answers of the respondents regarding their brand loyalty based on their age, and internet experience.

In Tables 9 and 10, the value of Sig (=0.00, 0.009) < 0.05, which means reject the null hypothesis (H₀: the two groups are equal), and accept the alternative hypothesis (H₁: the two groups are not equal), and the two groups are significantly different. Therefore, the hypothesis "there are significant differences between customers' brand loyalty based on their gender and frequency of internet usage" is supported.

In Tables 11 and 12, the value of Sig (=0.000) < 0.05, which means reject the null hypothesis (H₀: the groups are equal), accept the alternative hypothesis (H₁: the groups are not equal), and the groups are significantly different. Therefore, the hypothesis "there are significant differences between customers' brand loyalty based on their age and internet experience" is supported.

Table 9: Results of Analysis of Mann-Whitney Test for Customers' Brand Loyalty According to Gender

Variable	Gender		Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Sig*
	Male	Female				
	Mean Rank					
Brand loyalty	152.3	251.15	8634.5	34740	-8.58	0.00

Table 10: Results of Analysis of Kruskal-Wallis Test for Customers' Brand Loyalty According to Frequency of Internet Usage

Variable	Frequency of internet usage		Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Sig*
	daily	weekly				
	Mean Rank					
Brand loyalty	194.01	48.75	185	195	-2.61	0.009

Table 11: Results of Analysis of Kruskal-Wallis Test for Customers' Brand Loyalty According to Age

Variable	Age			(Chi-Square)	Df	Sig*
	From 17 to 24	from 25 to 29	30 or above			
	Mean Rank					
Brand loyalty	184.7	246.81	90.26	36.152	2	0.000

Table 12: Results of Analysis of Kruskal-Wallis Test for Customers' Brand Loyalty According to Internet Experience

Variable	Internet experience			(Chi-Square)	df	Sig*
	0-3 year	4-5 year	6+ ears			
	Mean Rank					
Brand loyalty	118.56	128.72	206.73	29.017	2	0.000

Structural Equation Model Analysis for the Conceptual Model

To test the research hypotheses and the structural model prescribes the role of brand positioning in the relationship between social media quality and brand loyalty, and the interrelationships between constructs, the structural equation modeling (SEM) was conducted to determine whether the data fit the hypothesized model using the AMOS v22 program in this research. Confirming the structural relationship in a structural

model can be done by using structural equation modeling (SEM). The properties of the research model are as follows: one construct, of which one was exogenous social media quality, and two endogenous (brand positioning and brand loyalty).

In Figure 2, a hypothesis is supported if the parameter estimate is significant and has the predicted sign (e.g., positive affect).

From Table 13, moving on to the parameter estimates representing the research hypotheses, the result suggests that all signs of associations between the constructs are in congruence with the hypothesized relationship. This provides support for the validity of all constructs forming the model, which means all hypotheses were supported.

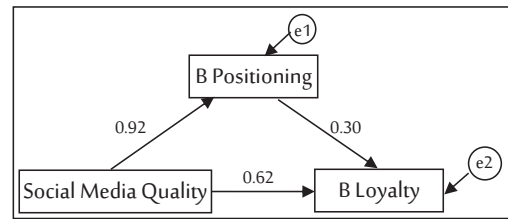


Figure 2: the Path Diagram for the Conceptual Model.

Table 13: Results of Structural Model Assessment

H	Estimate	S.E.	C.R.	P	results
H1 Brand positioning <-- Social media quality	0.986	.021	47.49	***	supported
H2 Brand loyalty <-- Brand positioning	0.646	.059	11	***	supported
H3 Brand loyalty <-- Social media quality	0.295	0.55	5.35	***	supported

Mediation

The researcher relied on the SEM tool to produce an unbiased estimation of the mediating effect of latent variables (Koufteros, 2009). The potential indirect (mediating) effects in the model were judged based on their direction of effects, magnitude, and also their significance level. Regarding the research model, there is a possible full indirect effect (full mediation) between social media quality and brand loyalty: Social media quality → Brand positioning → Brand loyalty, where the relationship between social media quality and brand loyalty is possibly fully mediated by brand positioning.

Table 14: The Results of Direct, Indirect (Mediating), and Total Effects.

Relationship	Direct effect		Indirect effect (mediating)		Total effect	
	Value	P-value	Value	P-value	Value	P-value
Social media quality → Brand loyalty	0.663	0.002	0.37	0.000	0.88	.001

In Table 14, The results of the standardized indirect effects (two-tailed significance) indicate that the path Social media quality → Brand loyalty, the indirect effect of Social media quality on brand loyalty is 0.37, and the two-tailed significance (P-value= 0.000) is significant at the 95 % level of confidence, which means that there is a full mediation effect, where brand positioning mediates the relationship between social media quality and brand loyalty. So, the null hypothesis will be rejected which is "H0: there is no indirect path between social media quality and brand loyalty. The mediation effect through a single mediator, also brand positioning has a net mediated effect between social media quality and brand loyalty. In summary, brand positioning is an effective mediator.

Section 4: Discussion and Conclusion

The study helps private universities to get know that brand plays a significant role in affecting the choices of first-year students. In addition, The study contributes to the body of knowledge related to the impact of social media quality on brand positioning and brand loyalty in the context of private universities by developing a new model of how brand positioning mediates the relationship between social media quality and brand loyalty. Indeed, the brand is the most important asset that private universities can have, and the success of such institutions depends on their abilities to associate their brands with quality and trust in their students' minds.

Consequently, successful brands are those who succeed in creating brand positioning that is desired and relevant to customers and then managing it in a way that can build brand loyalty, which is reflected in recruiting and retaining students. On the other hand, social media channels as digital channels can contribute more to institutions by exposing their brands to more customers and creating brand awareness, which is needed for maintaining brand positioning that is critical for building brand loyalty. Therefore, private universities should give greater concern to the quality of social media platforms in terms of ease of communication, credibility, content quality, and relevance. Indeed, social media can affect brand loyalty through brand positioning. Therefore, the study concludes that brand loyalty can be affected by social media quality with the mediation role of brand positioning, in the context of private universities.

Main Findings

The structured model is valid for use and has the following advantages:

- 1- The reliability of all constructs of the model measured by Cronbach's alphas has higher degree rates from (0.876 to 0.925). These results are in agreement with previous studies (Tomiya, 2010; Pozin, 2014).
- 2- All variables are positively correlated with each other, and there was a significant relationship between all constructs at the 0.01 level. These results are in agreement with previous studies (Saha et al., 2021; Siqueira et al., 2019).
- 3- The model has a high ability to predict and explain brand positioning through Social media quality, and this was proved by the validity of the first hypothesis (H1) through the value of ($R-Sq = 855$). In addition, there is a positive relationship between Social media quality and brand positioning, and the effect of social media quality is (85.5 %) in the variation of brand positioning in the model. These results are in agreement with previous studies (Taiminen and Karjaluo, 2015; Chung et al., 2008).
- 4- The model has a high ability to predict and explain brand loyalty through brand positioning, and this was proved by the validity of the second hypothesis (H2) through the value of ($R-Sq = 0.767$). In addition, there is a positive relationship between brand positioning and brand loyalty, and the effect of brand positioning is (76.7%) in the variation of brand loyalty in the model. These results are in agreement with previous studies (Chaves, 2017; Zarantonello et al., 2020).
- 5- The model has a high ability to predict and explain consumer brand loyalty through social media quality, and this was proved by the validity of the third hypothesis (H3) through the value of ($R-Sq = 0.81$). In addition, there is a positive relationship between Social media quality and brand loyalty, and the effect of Social media quality is (81%) in the variation of brand loyalty in the model. These results are in agreement with previous studies (Kim et al., 2018; Büyükdag, 2021).
- 6- Structural equation model analysis for the conceptual model proved that the parameter estimate was significant and had the predicted sign (e.g., positive affect), which means the three hypotheses were supported (H1, H2 and H3) These results are in agreement with previous studies (Baum et al., 2019; Saha et al., 2021)
- 7- Customers' brand loyalty is affected by the demographics (gender, age, Internet experience and frequency of internet usage) in the model, and this was proved through testing the fourth hypothesis H4. These results are in agreement with previous studies (Zarantonello et al., 2020)

Recommendation

- 1- In the model, the effect of social medial quality is (85.5 %) in the variation of brand positioning, and the effect of brand positioning is (76.7%) in the variation of brand loyalty, in addition, the effect of social medial quality is (81 %) in the variation of brand loyalty. The meaning of these percentages (85.5 %, 76.7%, and 81 %) is a reflection of one of the following factors:

- Other dimensions or dimensions have not been covered in this study and searching for them is an essential element to increase this percentage.
 - The current dimensions value may need to be increased by searching for the reasons that make the values higher.
- 2- Private universities should use the structured model in the current study as a strategy, to ensure that their social media platforms are quality enough to build brand awareness, which is the base for maintaining their brand positioning and building brand loyalty.
 - 3- Private universities should give great concern to the demographics of the customers (gender, age, internet experience, and frequency of internet usage), which can affect their brand loyalty.

Study Limitations

This descriptive study investigates the role of brand positioning as a mediating variable in the relationship between social media quality as an independent variable and brand loyalty as a dependent variable. The study focuses on private universities in Egypt; other universities such as public universities weren't included. The study was done only from the student's point of view; the companies' perspective on this subject was not focused. As for the study's obstacles, this potentially prevents the generalization of this research results to a broader context.

References

- Aaker, D. A. & Joachimsthaler, E. (2000). *How to Build Leading Brands*. New York: Bookman.
- Ahmad, S. N. & Laroche, M. (2017). "Analyzing Electronic Word of Mouth: A Social Commerce Construct", *International Journal of Information Management*, 37 (3), 202-213. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.08.004>
- Asaad, Y.; Melewar, T. C.; Cohen, G. & Balmer, J. M. (2013). "Universities and Export Market Orientation: An Exploratory Study of UK Post-92 Universities", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 31, No. 7, pp. 838-856.
- Baker, M. (2003). *The Marketing Book*, 5th Ed. Butterworth, Heinemann.
- Baum, D.; Spann, M.; Füller, J. & Thürridl, C. (2019). "The Impact of Social Media Campaigns on the Success of New Product Introductions", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50 (July 2018), 289–297. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.07.003>
- Blankson, Charles, Kalafatis, Stavros, P., Cheng, Julian Ming-Sung and Hadjicharalambous, Costas. (2008). "Impact of Positioning Strategies on Corporate Performance", *Journal of Advertising Research*, 48 (1), pp. 106-122. ISSN (print) 0021-8499: <http://dx.doi.org/10.2501/S0021849908080124>
- Büyükdağ, Naci. (2021). "The Effect of Brand Awareness, Brand Image, Satisfaction, Brand Loyalty and WOM on Purchase Intention: An Empirical Research on Social Media", *Business & Management Studies: An International Journal*, 9. 1380-1398. 10.15295/bmij.v9i4.1902.
- Chaves, Eduardo. (2017). "Identity, Positioning, Brand Image and Brand Equity Comparison", *Independent Journal of Management & Production*, 8. 1246. 10.14807/ijmp.v8i4.637.
- Chu, S. C. & Kim, Y. (2011). "Determinants of Consumer Engagement in Electronic Word-of-Mouth (eWOM) in Social Networking Sites", *International Journal of Advertising*, 30 (1), pp. 47–75.
- Chung, K. C.; Fam, K. S.; Holdsworth, D. K. & Chai, J. C. Y. (2008). "Effective Brand Positioning of Universities Amongst Chinese Societies in Singapore and Malaysia", *International Journal of Business and Management*, (Vol. 2). Presented at the 2008 Global Marketing Conference at Shanghai. Available at: <http://hdl.handle.net/10523/729>
- Constantinides, E.; Romero, C. & Gómez Boria, M. (2008). "Social Media: A New Frontier for Retailers?", *European Retail Research*. Vol. 22, pp. 1-28 .
- Duffett, R. G. (2017). "Influence of Social Media Marketing Communications on Young Consumers' Attitudes", *Young Consumers*, 18 (1), 19–39. DOI: <http://doi.org/10.1108/yc-07-2016-00622>
- Gensler, S.; Völckner, F.; Liu-Thompkins, Y. & Wiertz, C. (2013). "Managing Brands in the Social Media Environment", *Journal of Interactive Marketing*, 27 (4), 242-256. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2013.09.004>
- Ghodeswar, B. M. (2008). "Building Brand Identity in Competitive Markets: A Conceptual Model", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 4-12.
- Gunduz, U.; Pembecioglu, N. (2015). "The Role of Social Media in the Sharing and Delivery of Authoritative and Governmental Issues", *European Journal of Research on Education*, Special Issue: Contemporary Studies in Social Science, 24–40.
- Hair, J. F.; Black, W. C.; Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis*. 7th ed. Essex: Pearson Education Limited.
- Hanna, S. & Rowley, J. (2013). "A Practitioner-Led Strategic Place Brand-Management Model", *Journal of Marketing Management*, Vol. 29, Nos 15/16, pp. 1782-1815.

- Helal, G.; Ozuem, W. & Lancaster, G. (2018). "Social Media Brand Perceptions of Millennials", *International Journal of Retail and Distribution Management*, 46, (10), pp. 977–998.
- Hogan, S.; Almquist, E & Glynn, E. S. (2004). "Building a Brand on the Touchpoints That Count: Brand investments that customers truly value", *Mercer Management Journal*. pp. 45-53. <http://www.mercermc.com/mmj>
- Hootsuite. (2021). *Hootsuite's Fifth Annual Report on the Latest Global Trends in Social Media*. <http://www.fastcompany.com/article/seven-keys-to-building-customerloyalty-and-company-profits?page=0%2C0>. Retrieved 14 March 2022.
- Keller, K. L. (2009). Building Strong Brands in a Modern Marketing Communications Environment. *Journal of Marketing Communications*, 15 (2-3), 139-155.
- Kevin Lane Keller; Tony Aperia & Mats Georgson. (2011). *Strategic Brand Management: An European Perspective*. 2nd Ed., Financial Times/ Prentice-Hall.
- Kim, A. J. & Ko, E. (2012). "Do Social Media Marketing Activities Enhance Customer Equity?: An Empirical Study of Luxury Fashion Brand", *Journal of Business Research*, 65 (10), pp. 1480-1486.
- Kim, S. (Sam). Choe, J. Y. (Jacey) & Petrick, J. F. (2018). "The Effect of Celebrity on Brand Awareness, Perceived Quality, Brand Image, Brand Loyalty, and Destination Attachment to a Literary Festival", *Journal of Destination Marketing and Management*, 9 (April), 320-329. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2018.03.006>
- Kim, V. W. E. & Eik, V. W. M. (2014). "Evaluating the Effectiveness of Website Branding for Institutions of Higher Learning in the Klang Valley", *Sunway Academic Journal*, 10 (2003), pp. 22-35.
- Kotler, P.; Keller, K. L. (2012). *Marketing Management*, 14th Ed. New Jersey, Prentice-Hall.
- Koufteros, X.; Babbar, S. & Kaighobadi, M. (2009). "A Paradigm for Examining Second-order Factor Models Employing Structural Equation Modeling", *International Journal of Production Economics*, 120 (2), 633-652. (Kenny, 2008).
- Lee, K. Y. & Choi, H. (2019). "Predictors of Electronic Word-of-Mouth Behavior on Social Networking Sites in the United States and Korea: Cultural and Social Relationship Variables" *Computers in Human Behavior*, 94 (December 2018), 9-18. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.12.025>
- Malesev, S. & Cherry, M. (2021). "Digital and Social Media Marketing-Growing Market Share for Construction SMEs", *Construction Economics and Building*, 21 (1), pp. 65-082.
- McKinsey. (2007). *How Businesses are Using Web 2.0: A McKinsey Global Survey*. The McKinsey Quarterly.
- Moipone Matli, Cleopatra & Tlapana, Tshepo & Hawkins-Mofokeng, Raymond. (2021). "The Influence of Brand Image on the Selection and Preference of Universities of Technology", *EUREKA: Social and Humanities*, (6), 3-13. DOI: 10.21303/2504-5571.2021.002065, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3982206>
- Montero Torres, R. (2015). *Las Redes Sociales en la Empresa*. IT Campus Academy.
- Pozin, I. (2014). "Small Business Expert: Answers to Your Five Biggest Social Media Branding Questions", [Web Page], *Forbes*. [Ref. 28 Nov. 2019].
- Retamosa, M. (2018). *University Branding: Capital de Marca Universitario desde la Perspectiva de sus Grupos de Interés*, Doctoral Dissertation, Universidad de Castilla-La Mancha.
- Saha, Trina; Kumar, Nirjhar; Jannat, Fatema & Nahar, Nazmoon. (2021). "Influence of Social Media on Brand Positioning and Brand Equity: A Study on Fast Moving Consumer Goods of Bangladesh", *European Journal of Business Management and Research*. 13. 118-125. 10.7176/EJBM/13-6-12.

- Siqueira, J. R.; Peña, N. G.; Ter Horst, E. & Molina, G. (2019). "Spreading the Word: How Customer Experience in a Traditional Retail Setting Influences Consumer Traditional and Electronic Word-of-mouth Intention", *Electronic Commerce Research and Applications*, 37 (40), 100870. <https://doi.org/10.1016/j.eierap.2019.100870>
- Suryani, Tatik & Fauzi, Abu & Nurhadi, Mochamad. (2021). "Enhancing Brand Image in the Digital Era: Evidence from Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) in Indonesia", *Gadjah Mada International Journal of Business*. 23. 314-340. 10.22146/gamaijb.51886.
- Taiminen, H. M. & Karjaluoto, H. (2015). «The Usage of Digital Marketing Channels in SMEs», *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22 (4), pp. 633-651.
- Tomiya, Eduardo. (2010). *Managing Brand Equity: How to Create and Manage Valuable Brands: Brand Value Management*. 2nd Ed., See. and updated. Rio de Janeiro: Ed Senac Rio.
- Wheeler, Alina. (2012). *Desing Brand Identity: An Essential Guide for the Whole Branding Team*. 3rd ed. - Electronic Data - New York: Bookman.
- Wong, H. Y. and Merrilees, B. (2008). "The Performance Benefits of Being Brand-orientated", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 17, No. 6, pp. 372-383.
- Zarantonello, L.; Grappi, S.; Formisano, M. et al. (2020). "How Consumer-Based Brand Equity Relates to Market Share of Global and Local Brands in Developed and Emerging Countries", *International Marketing Review*, 37, (2). pp. 345-375. ISSN 0265-1335.

The Blue Ocean Strategy and Human Resources' Strategic Management: WESC as a Case Study

Dr. Shaimaa Magued

Assistant Professor

Faculty of Economics and Political Science

Cairo University

shaimamagued@feeps.edu.eg

Abstract

While scholarly writings highlighted the embeddedness of corruptive practices within public institutions across developing countries and the need of adopting the private sector's personnel management techniques, they did not specify how these managerial principals would be implemented. In this aim, this study borrows the concept of blue ocean strategy in emphasis on the innovative nature of human resources' strategic planning within public and non-profit organizations in developing countries. It examines how WESC, an Egyptian non-profit organization, adopted human resources' strategic planning as a blue ocean strategy toward the integration of new perspectives and opportunities in its management. The idea of blue ocean strategy is to discover new domains and/or renovate the existing ones so that public and non-profit organizations boost their productivity. This approach would be possibly implemented in the public sector to improve the quality of provided services and increase citizens' satisfaction. Based on WESC analysis, this paper sheds light on how the blue ocean strategy was incorporated and would, hence, be an insightful perspective for administrative development in developing countries. By conducting seven open-ended and semi-structured interviews with its working staff and manager, this study unravels the blue ocean strategy's rationale in light of WESC's innovative and better changes in its human resources' functions. By implementing human resources' strategic planning, WESC, instead of perceiving the human resources' department as a liability in its administrative structure, became convinced that the personnel management would be more efficiently and effectively carried out by more specialized employees in the human resources' functions than line managers.

Keywords: Human Resources' Strategic Planning, Blue Ocean Strategy, Public Sector Reform, Personnel Management, and Corruption.

Introduction

Based on the blue ocean strategy in strategic management, there are virgin domains that companies, entrepreneurs, and investors have left untapped and unexplored. Unlike the red ocean strategy, which refers to exhausted areas of investment and development, the blue ocean strategy presents an opportunity for developing countries to find new exploratory areas for growth and entrepreneurship (Kim & Mauborgne, 2004). In this vein, this study explores the possibility of adopting the blue ocean strategy as a means of supporting public sectors in developing countries, especially education. It does so by examining the case of Wadi Environmental Science Center (WESC)'s adoption of the blue ocean strategy in its internal structure toward improving its performance.

Established in 1998, WESC aimed to introduce innovative teaching techniques for Egyptian youth based on nature exploration, field trips, hands on activities, and inquiry-based learning (WESC Website, 2022). Being an outdoor environmental and educational non-profit organization, it sought adopting an innovative man-

* This article was submitted in October 2022, and accepted for publishing in December 2022.

DOI: 10.21608/AJA.2022.169563.1337

agerial technique in sustaining its activities and improving their effectiveness in the aim of attracting more qualified employees and more customers, especially students. Building on the literature addressing corruptive practices in the personnel management process in public institutions (Langbein & Sanabria, 2013; Gingerich, 2013; Cullen, 2012), this study highlights the salience of the blue ocean strategy in human resources' strategic management in terms of developing an integral system of recruitment and personnel management that reduces the incidence of corruption and increases productivity.

In this perspective, the study answers the following question: how would the blue ocean strategy help public and non-profit organizations in developing an efficient human resources' system away from corruptive practices? In answering this question, the study dwells on WESC as a case study of an Egyptian non-profit organization that inspired of the blue ocean strategy in developing an efficient and innovative system of personnel management away from corruptive practices. The study methodology relies on seven open-ended and semi-structured interviews conducted with WESC managers during the period from January to June 2021 and the text analysis of WESC website and managers' official statements about how they inspired of the blue ocean strategy in setting an effective management strategy for their non-profit organizations toward the establishment of a human resources' system.

The study will be divided into four sections. The first part examines the literature addressing malpractices in the human resources' management within the public sector, especially across developing countries while the second one introduces strategic management's blue ocean strategy in developing a comprehensive analysis of an effective human resource and personnel system that increases organizational efficiency and eliminates corruption. The third and fourth parts explore the case of WESC's inspiration of strategic management's blue ocean strategy in developing an efficient human resources and recruitment system.

Personnel Management in the Public Sector

Copious scholarly writings have referred to the mere absence of the principles of good governance across developing countries (Perry, 2015; Perry et al., 2014; Anders, 2010). By associating good governance to institutional efficiency, scholars examined the lack of good governance principles in the human resources' management within public organizations. Personnel management scholarship highlighted an existing division across public sectors in the world. While developed countries have surmounted organizational challenges related to corruptive practices in the personnel management process, developing countries remained idle in incorporating the strategic management principles and enhancing the public sector performance, especially in terms of adopting an efficient recruitment strategy (Devarro, 2005; Meyer-Sahling & Mikkelsen, 2016; Oliveros & Schuster, 2018).

Abundant scholarship in organizational personnel management underlined corruption as an inherent practice in state institutions across developing countries (Chêne, 2009; Thomas, 2012; Vian et al., 2011). Although merit-based and tenure employment have been conceived as the main pillar of an independent public sector from state politics, the inefficient management of human resources opened the way for the widespread of corruptive administrative practices. Examining cases of third world countries since their independence until recent years, scholars referred to the abuse of power, favoritism, nepotism, and clientelism as the main malpractices embedded into public institutions (Feldstat, 2009; Poocharoen and Brillantes 2013; Nicholls-Nixon et al., 2011; Euractiv, 2014; Idedia, 2012; Ncube, 2014). They mentioned cases of buying and selling administrative positions in Africa, especially within localities, and patronage in Philippines and Indonesia where politicians' recommendations are often used as criteria of candidates' selection (Springer, 2012; Rice and Filipelli, 2010). Scholarly writings indicated that administrative recruitment, especially among the top ranking positions, has been restricted to and dominated by the ruling elite who developed a behavioral pattern that deviates from good governance in order to maintain its political position and socioeconomic privileges (Oliveros, 2016; Rosenblatt, 2012; Charron et al., 2016; Cullen, 2012).

Scholars underlined that developing countries suffered from the lack of accountability and the mis-use of public funds (Alt & Lassen, 2008; Belle & Cantonelli, 2017; Bobonis et al., 2016). Public institutions have been dominated by rulers' appointees among family members or political allies, which prevented the development of a representative recruitment system within institutions and blocked the entrance of qualified candidates. This blockage was due to the absence of a healthy organizational structure in the public sector that has always been subordinated to political and security exigencies. The access to top and middle ranking positions was conditioned by candidates' recognition as loyal political partners (McCourt, 1999; Siddiqui et al., 2004). Also, ascension to higher administrative positions, promotion, and compensations lacked transparency and candidates were barely able to appeal decisions in light of the lack of accountability, the inefficiency of state institutions, and the absence of whistle-blowing mechanisms. In other cases, the rotation system would be introduced as either a reward or punishment for employees by transferring staffs from their positions in order to prevent or allow them to develop connections with customers and benefit from their lucrative positions. Poor human resource management has entrenched corruptive practices within state institutions, which led to the metamorphosis of an under-qualified and unsatisfying civil service (Brezis & Cariolle, 2014; Zinnbauer, 2014; Thomas, 2014; Whitton, 2001; Lapira & Thomas, 2014).

In response to a generalized decay in public institutions, scholars draw examples from developed and developing countries who have embarked on a comprehensive process of administrative reforms (Lawanson & Adeyoye, 2013; Menzel, 2015; Neshkova & Kostandinova, 2012). With the downsizing of the state bureaucracy, governments borrowed private sector's managerial techniques in order to ensure public servants' independence and autonomy from politics in addition to the development of an efficient system of accountability (Hamming, 2008; Sah, 2017; Sah & Loewenstein, 2015). Further techniques have been implemented to ensure meritocracy such as entry exams and the specification of recruitment criteria related to educational and professional qualifications in addition to value dimensions related to the verification of candidates' internalization of a code of ethics. Scholars underscored the necessary adoption of a standardized recruitment system, which has been established and practiced for long years in developing countries (Johnston, 2005; Ferraz & Finan, 2011; Dahlström et al., 2012). A transparent process based on the public advertisement of the job position, including the clarification of criteria of selection, the adoption of a standardized scoring system, shortlisting, and final procedure selection. Yet, developing countries experienced difficulties in implementing these criteria toward limiting corruptive practices in the personnel management, especially the recruitment and monitoring processes (Council of Europe, 2000; Ariely & Uslamer, 2017; Vian et al., 2011).

The stagnation of public institutions in developing countries has prevented the smooth transition toward a more transparent and less corruptive personnel management process, which degraded the quality of public service and prevented the development of a healthy state-citizens relationship (Global Corruption Barometer, 2017-2019). Patronage, nepotism, and misuse of power have prevented state institutions from fulfilling their mandates and ensuring the optimal use of state resources and funds toward addressing the country's chronic issues, especially education, health, and infrastructure (Zoweil, 2011; UNESCO, 2010). In this perspective, the next part of this paper will elaborate on how human resources' planning would introduce a blueprint for reform within public and non-profit organizations across developing countries. Inspiring from the blue ocean strategy as a long-term rescue option, human resources' planning is suggested an organizational process that would enable the public sector to efficiently cope with the new world order exigencies and improve its performance toward bringing more advantages and opportunities for citizens.

Human Resources Management: A Blue Ocean for Public and Non-Profit Organizations

In his book, *Strategic Planning for Public and Non-Profit Organizations*, Bryson (2010) defined strategic planning as the process of reconsidering decision-making dynamics by defining the organization's position, mission, and goals in order to develop effective managerial tasks and improve its performance. It aims to sustain administrative units' efficiency and productivity within a changing and challenging environment

in light of obstacles and opportunities that have to be carefully seized, analyzed, and treated in order to survive and excel. In spite of variations in conditions and priorities, reconsidering strategies and decision-making tools is necessary for organizations' survival. Human Resources' planning examines public or nonprofit organizations' strategic objectives side by side to human resources' activities in order to enhance overall performance and increase the quality of service provision (Nkomo, 1987; Ebadan & Winstanley, 2009). Human resources' planning enables public organizations to identify the personnel performance and effectiveness in terms of cost and skills. It flexibly fits into organizations' corporate and business strategies as an ineluctable procedure to identify a clear vision and the necessary tools for its achievement. In this respect, it focuses on two important goals, determining what kind of employees are needed to run the organization and identifying policies and programs for improving their skills and performance. Concerned with the personnel's well-being for boosting organizational performance and achieving strategic objectives, human resources' planning determines recruitment's costs and the means of effectively performing missions and carrying out operational and structural changes. In recognition of its importance, public organizations integrate human resources' planning into their organizational structural in response to demands for a better quality service (Sword & Cutsinger, 1984; Hernandez & Franklin, 2004).

According to Nalbandian and Klingner (2003), human resources' strategic planning consists of four complementary and simultaneous processes to guarantee a better personnel performance and a successful organization in its mission and vision, which are planning, budgeting, and monitoring employees' productivity, job analysis, classification, and rewarding system in terms of pay and benefits. Human resources' strategic planning integrates human resources' activities, policies, and programs into the organization's mission and needs in order to enable the organization to efficiently achieve its goals and create a public value. By scanning an organization's environment and identifying its strength, weakness, threats, and opportunities, strategic planning guarantees employees' loyalty and high performance in implementing policies to deal with challenges, reduce weaknesses, benefit from strengths, and grasp opportunities (Berman, 2015; Brush & Ruse, 2005). Human resources' planning enables organizations to reconsider their policies and activities in order to develop employees' competencies and skills in line with organizations' strategies and projected goals. The human resources' system has to be constantly revised in order to develop and integrate new values and enhance overall organizational capacity without undermining individual rights and employees' social equity. New values would be integrated, such as flexible work relations, contracting-out, pay for performance, and regular evaluation where focus is shifted on people as the main and important concern of human resource management (Schuler, 1990).

Human resources' strategic planning, as a continuous process of adapting employees' competencies and skills to existing jobs and positions within the organization, relies on budgeting and monitoring employees' productivity as a second component in human resources' planning (Mondy, 2009; Wayne, 2009; Devaro, 2005). Human resources' planning cares about relating employees to the organization's mission and goals in light of its budget. The available budgetary resources determine the type/number of positions, the required skills, and competencies. Human resources' departments carry out a planning forecast in terms of identifying the number of needed employees, skills, competencies, and qualifications in line with organizational needs. Budgets determine the necessary and available funds that would enable the organization to carry out its projected human resources' planning in order to acquire the needed skills by mentioning details about the different activities and positions within the organization and the required financial resources to satisfy the organization's projected performance. Budgets' formulation identifies how organizations would secure employees' needs in light of available resources through the development of a clear and determined job description and specification according to which they design the selection mechanisms for different positions.

The process of budgeting and monitoring employees' productivity depends on the effectiveness of human resources' strategic planning in terms of reconsidering and reformulating human resources' policies,

programs, and activities toward a sustainable and high performance. An effective human resources' planning defines the organization's priorities according to which financial resources would be allocated (Bechet & Maki, 2002). Stakeholders influence the budgetary design through the clarification of needed skills, competencies, positions, and priorities to which resources will be oriented. Human resources' planning raises the issue of productivity through the verification of an achieved balance between limited financial resources and the required level of performance to achieve the organization's mission based on various dynamics, such as the pay for performance, flexible work schedule, and employees' assistance programs.

The third element of human resources' planning was job analysis which consisted of determining positions' duties within the organization and the required competencies and skills (Jackson & Schuler, 1990). In order to create an effective job analysis, information and data about human requirements, performance standards, physical capital requirements, and job context needed to be collected by human resources' managers in order to give an accurate description of positions' duties, specifications, and required skills due to limited resources. Jobs and positions were mostly classified in terms of type and the level of difficulty they involved in terms of responsibilities, duties, and authority. A job description provided information about the job's working conditions, specifications, which were obtained by supervising, interviewing, and observing employees.

The last component of human resources' planning was rewarding work in terms of pay and benefits. The compensation system had to be fair for employees, determined in light of the job market, and easy to monitor for employers in public or nonprofit organizations (Ulfrets et al., 2009; Brush & Ruse, 2005). Advocacies for a better compensation system within organizations called for a pay based on employees' performance and a flexible compensation scheme that included other types of benefits, such as protection programs, the provision of additional services, and sick and annual leaves, and disability holidays. Pay was determined based on factors of internal and external equity, which consisted of job evaluation in function of its worth within the organization and/or the local job market. Although the introduction of the pay for performance in the public sector constituted an important development in the compensation system since the 1980s, impediments slowed its adoption, such as the organizational culture, unions and syndicates' fights for workers' individual rights.

WESC Human Resources' Strategic Planning: A Paradigm Shift

Based on seven extensive open-ended and semi-structured interviews conducted by the author with the founder and employees, WESC's approach toward human resources' functions was inconsistent with scholarly writings addressing human resources in public and non-profit organizations. While scholarship acknowledged the importance of a human resources' management as a prerequisite for improving public organizations' performance and recruitment process, WESC assigned the human resources' functions to line managers (Interviews 1 and 3). Both Nalbandian and Klinger (2003) called for the development of human resources' management, as a set of autonomous tasks, in terms of rethinking their functions in line with the organization's jobs and missions so that it would be an asset and not a liability. Accordingly, human resources' management is part of an organization and has to be reconsidered within strategic plans that the organization carries out to achieve its goals. This vision focuses on human resources' management as an asset in the company that has to be developed and enhanced through a set of policies and measures that would address its weaknesses in order to achieve the company's mission and increase employees' performance and commitment. Human resources' management reinforces employees' relations with line managers and broadens their functions as an important step towards the implementation of a strategic management that copes with changes. Being an important organizational function, flexibility and innovation are required in the reconsideration of organizational strategies vis-à-vis human resources functions and management.

Based on seven extensive open-ended and semi-structured interviews conducted with its staff, WESC as an Egyptian nonprofit organization that started to operate in 1998 in environmental awareness, lacked a focused strategy for an effective human resources' planning due to various obstacles. WESC's human

resources' functions were not developed throughout a defined structure that was handled by a separate department (WESC website). The different personnel functions were occasionally developed based on organizational needs instead of directly and regularly addressing personnel affairs as a basic element and determinant of organizational performance.

"WESC has delegated human resources' functions as auxiliary tasks to employees in light of its flexible and horizontal administrative structure that facilitated the effective coordination and decision-making process based on the principle of active citizenship" (Interviews 3 and 4).

WESC adopted a strategic management process without applying it to its human resources' functions, policies, and programs since it did not perceive it as an autonomous department in the organizational structure. This simplistic and reductionist design of human resources' planning excluded the latter from the organization's strategic management process since human resources' planning has been reduced to a reactive process to emerging and urgent needs. Yet, human resources' planning is the regular process of defining employees' needs and competencies toward the realization of the organization's objectives, policies, and procedures. In light of WESC's limited budget and small number of employees, it was not affected by the delegation of human resources' planning to a secondary position or the lack of an autonomous and proactive human resources' planning within its structure (Interviews 5 and 6). Being a project-based non-profit organization entailing 18 employees working within a horizontal structure, human resources' planning was subordinated to the organization's mission and needs without being an integrated part of the permanent organizational effort in terms of interaction and engagement in the definition and implementation of its strategic management. WESC's fulfillment of selective human resources' functions in response to organizational needs underlined the absence of an efficient human resources' system that would regulate human resources' tasks.

WESC's main challenge consisted of the absence of an accurate and regular assessment of human resources' needs that would be either developed, acquired, or outsourced for the implementation of organizational functions due to different reasons. First, the lack of financial resources impeded the improvement of human resources' functions, competencies, and the creation of an autonomous human resources department (Interview 1). WESC raised its financial resources through partnerships with foreign non-profit organizations that were an additional source of income via funds and grants. The identification of human resources' needs was neither a consistent nor a systematic process that would keep the organization on its projected level of performance in line with stakeholders' expectations. Stakeholders, mainly consisted of schools, donors, the Ministry of Environment, and El-Wadi Holdings, did not play an effective role in enhancing the organization's performance in terms of helping the latter to address human resources' needs and requirements. The random human resources' assessment in terms of determining the personnel needs and implementing strategies to equip employees with the required skills led to a performance gap among employees who have not all received trainings. Second, the lack of legal jurisdictions in human resources' planning in terms of identifying needs, allocating resources, and organizing activities has negatively affected the organization (Interview 6). According to a WESC employee:

"Multi-tasking core jobs, such as the office manager, the director, the accountant, the project coordinator, and field trips' educators did not only perform their main tasks but they were also assigned additional human resources' functions related to employees' appraisal, compensation, evaluation, security, and social payments. This functional overload highlighted the necessity of creating a separate human resources' department in the organization."

As it could not develop its own human resources' department as an integral part of the organization due to limited financial resources or the lack of expertise, WESC outsourced human resources' planning in order to constantly assess human resources' needs and skills and identify the required policies to increase employees' productivity and commitment. In this perspective, the manager declared:

"WESC conducted a strategic analysis for its human resources' needs and approached human resources' functions as a responsibility whose management would be outsourced." (Interview 2)

WESC worked on improving employees' productivity throughout a regular evaluation process that was systematically carried out every three months by the core team's director alongside consultants who set evaluation criteria and undertook a personnel and jobs' assessment (Interview 4). In addition to the focus on the required qualifications assigned for each position, criteria measured employees' flexibility, potential leadership, and ability to work with a team. This assessment constituted a reliable indicator in attributing raises in employees' salaries and promotions. Assessment results were discussed with different employees in order to determine their needs for increasing organizational performance. WESC's horizontal structure and limited number of employees represented an advantage for the organization in monitoring employees' performance, ensuring the principle of active citizenship, and enabling employees to voice their concerns and be individually assessed (Interview 7). After conducting an overall evaluation, managers, inspired by the blue ocean strategy, followed consultants' recommendation of introducing flexible work procedures that would allow remote working in order to improve employees' performance and wisely use the organization's limited resources.

Human resources' consultants conducted a strategic planning for WESC personnel's needs. According to the manager:

"Benefiting from our small number, alongside consultants, we first carried out a job analysis for the different positions: the director, the office manager, IT person, accountant, project coordinators, project managers, project leaders and elementary and senior coordinators. Then, consultants identified responsibilities and specifications, which were determined according to each position's needs in carrying out the different assigned tasks." (Interview 6)

WESC hired human resources' consultants as professional experts in order to design a human resources' plan for WESC, which would be implemented by line managers. By operating a strategic management for human resources, the process took into consideration the skills that the organization needs for its employees and the necessary employment procedures through effective policies and activities. In this aim, WESC created partnerships with non-profit organizations specialized in environmental awareness in order to increase its funding and expertise. In this regard, one of the employees asserted:

"This idea of partnership was effective in inspiring WESC's staffs about the most efficient human resources' policies that would increase productivity throughout different organizational positions." (Interview 4)

In collaboration with partners, WESC conducted a detailed analysis of stakeholders' perspectives, planned a participation grid, identified the organization's needs and criteria of assessment. This step helped the organization to find funding sources among stakeholders based on a meticulous assessment of its internal and external environment in a way that enabled it to benefit from different opportunities and minimize potential threats. Once donors have been specified, WESC designed a competence-based job analysis that is more result-oriented in line with the non-profit organization's vision (Interview 2). Accordingly, it determined the required skills and competencies for each job and position in the organization's charter to increase employees' performance. The job analysis enabled a more efficient personnel management in terms of core missions and deficiencies and the design of a new recruitment policy that considered social equity and upgrading employees' skills. According to the manager:

"By including the collective bargaining and affirmative action systems for personnel management, the organization considered planning jobs in function of task partition and the equitable representation of minority classes. It recommended the provision of training sessions in order to guarantee a better performance, equal rights, and equity among employees in their career advancement. Training programs would be addressing employees in function of work experience, qualifications, and seniority." (Interview 6)

WESC adopted a flexible pay system based on a regular job and performance evaluation (Interview 4). It implemented the pay for performance system by taking advantage of the limited number of employees in the organization. This measure developed an incentive-based compensation system to increase employees' productivity and enable a small number of employees to carry out the human resources' functions in light of WESC limited budget. WESC's charter indicated that the entry salary had to be two thousand Egyptian pounds that would be subject to further increases two years after the recruitment date (WESC website). Incentives and motivations were attributed to employees who participated in expeditions and trips, absence and leave policies were flexible in terms of employees' personal conditions and the organization's overall performance and working condition at the time of leaves' submission. Also, recreational activities, such as retreats, the celebration of personal occasion, and the provision of social and health insurance to employees were specified.

Conclusion and Recommendations

Human resources' strategic management provides an innovative venue for improving organizational performance in public and non-profit organizations across developing countries. Based on a regular and participatory process of examining and analyzing employees' needs, human resources' strategic planning enables state institutions to adapt human resources' functions and tasks in function of their vision, mission, goals, and resources. In this study, the case of WESC shed light on how human resources' strategic management constituted a blue ocean strategy that enabled managers to incorporate human resources' functions and tasks through flexible and innovative means that suited organizations' needs and resources. Being limited in number of employees and budget, WESC conducted a human resources' strategic planning that introduced effective policies and means of personnel management and recruitment by hiring consultants who would design and identify the necessary functions, policies, and procedures to be carried out by line managers.

Taking into account human resources' strategic planning as a blueprint for administrative reform in state institutions, human resources have to be carefully addressed as an integral and regular part of the organization. Human resources' functions, needs, and policies act as the tool for achieving organizations' mission and vision through the improvement of employees' performance and the recruitment of competent candidates while curbing corruptive practices. Since the basic idea behind administrative reform is to improve the delivery service of public institutions and limit corruptive practices that inhibit organizational productivity, human resources' strategic management is a salient process for organizations in transition. Focusing on the human factor, its needs, its functions, its tasks, and performance within organizations, an effective human resources' management will certainly enable the development of an encouraging and balanced working environment. In light of its flexible and innovative approach toward human resources, strategic management will adapt to organizations' resources and needs in recruiting, monitoring, assessing, and training employees to ensure their ability to produce and speak up against irregularities and violations.

For public institutions in developing countries to benefit from human resources' strategic planning, leaders have to regularly conduct an internal and external environmental assessment for their organizations twice a year. By identifying areas of weaknesses, advantages, threats, and opportunities, public organizations will have an appropriate picture about their human resources' needs in terms of functions, tasks, skills, and competencies. Also, the environmental assessment will help organizations to track their expenditure and have an accurate idea about their resources, which will contribute to the determination of the appropriate design of the human resources' setting. Public organizations can adapt the design, structure, policy, and functions of their human resources' department in line with their mission, vision, and resources. This flexible setting of human resources enables public institutions to ensure accountability through a regular process of personnel evaluation, assessment, and training. Overall, human resources' strategic management will improve the quality of civil service and develop employees' performance by ensuring that recruitment, training, compensation, and the pay reflect the organization's mission, vision, objectives, and required skills and competencies. By according importance to human resources' strategic planning, corruption will have no reason to exist within organizations where employees are carefully screened before recruitment, closely and regularly evaluated, assessed, trained, and adequately paid for performance.

References

- Alt, J. E. & Lassen, D. D. (2008). "Political and judicial checks on corruption: Evidence from American state governments", *Economics & Politics*, vol. 20, pp. 33-61.
- Anders, G. (2010). *In the shadow of good governance: An Ethnography of civil service reform in Africa*. Leiden, NL: Brill.
- Ariely, G. & Uslaner, E. M. (2017). "Corruption, fairness, and inequality", *International Political Science Review*, vol. 38, pp. 349-362.
- Ashford, B. & Anand, V. (2003). "The normalization of corruption in organizations", *Research in Organizational Behavior*, vol. 25, pp. 1-52.
- Avis, E.; Ferraz, C. & Finan, F. (2018). "Do government audits reduce corruption? Estimating the impacts of exposing corrupt politicians", *Journal of Political Economy*, vol. 126, pp. 1912-1964.
- Belle, N. & Cantarelli, P. (2017). "What causes unethical behavior? A meta-analysis to set an agenda for public administration research", *Public Administration Review*, vol. 77, pp. 327-339.
- Berman, E. (2015). "HRM in development: lessons and frontiers", *Public Administration and Development*, vol. 35, pp. 113-127.
- Bersch, K.; Praça, S. & Taylor, M. (2017). "State capacity, bureaucratic politicization, and corruption in the Brazilian state", *Governance*, vol. 30, pp. 105-124.
- Bobonis, G.; Cámara Fuertes, L. & Schwabe, R. (2016). "Monitoring corruptible politicians", *American Economic Review*, vol. 106, pp. 2371-2405.
- Brezis, E. & Cariolle, J. (2014). "The revolving door indicator: Estimating the distortionary power of the revolving door", *U4 Brief*, <http://www.u4.no/publications/the-revolving-door-indicator-reestimating-the-distortionary-power-of-the-revolving-door/>
- Brush, M. & Ruse, D. (2005). "Driving strategic success through human capital planning: How connecting links business and HR strategy to improve the value and impact of its HR function", *Human Resource Planning*, vol. 28, no. 1, pp. 49-60.
- Charron, N.; Dahlström, C. & Lapuente, V. (2016). "Measuring Meritocracy in the public sector in Europe: A new national and sub-National Indicator", *European Journal on Criminal Policy and Research*, vol. 22, pp. 499-523.
- Cheol, L. & Mikesell, J. L. (2014). "The impact of public officials' corruption on the Size and Allocation of U.S. State Spending", *Public Administration Review*, vol. 74, pp. 346-359.
- Chêne, M. (2009). "Low salaries, the culture of per diems and corruption", *U4 Expert Answer*. <http://www.u4.no/publications/low-salaries-the-culture-of-perdiems-and-corruption/>
- Cooper, C. (2018). "Encouraging civil servants to be frank and fearless: Merit recruitment and employee voice", *Public Administration*, vol. 96, pp. 721-735.
- Council of Europe. (2000). *Model code of conduct for public officials*. [https://www.coe.int/t/dghl/monitoring/greco/documents/Rec\(2000\)10_EN.pdf](https://www.coe.int/t/dghl/monitoring/greco/documents/Rec(2000)10_EN.pdf)
- Cullen, J. (2012). "The good cause: Theoretical perspectives on corruption", edited by Gjalte de Graaf, Patrick Von Maravic and Pieter Wagenaar. *Public Administration*, vol. 90, pp. 546-548.
- Dahlström, C.; Lapuente, V. & Teorell, J. (2012). "The merit of meritocratization: Politics, bureaucracy, and the institutional deterrents of corruption", *Political Research Quarterly*, vol. 65, pp. 656-668.
- Devaro, J. (2005). "Employer Recruitment Strategies and the Labor Market Outcomes of New Hires", *Economic Inquiry*, vol. 43, no.2, pp. 263-282.

- Ebadan, G. & Winstanley, D. (2009). "Downsizing, delayering, and careers: The survivor's perspective", *Human Resource Management Journal*, vol. 7, no. 1, pp. 79-90.
- Euractiv. (2014). *EU warns Ghana against 'ghost workers'*. <http://www.euractiv.com/sections/development-policy/euwarns-ghana-against-ghost-workers-310881>
- Feldstad, O. (2009). "The pursuit of integrity in customs", *CMI Working Paper*. <http://www.cmi.no/publications/file/3473-the-pursuit-ofintegrity-in-customs.pdf>
- Ferraz, C., & Finan, F. (2011). "Electoral accountability and corruption: Evidence from the audits of local governments", *American Economic Review*, vol. 101, pp. 1274-1311.
- Gans-Morse, J.; Borges, M.; Makarin, A.; Mannah-Blankson, T.; Nickow, A. & Zhang, D. (2018). "Reducing bureaucratic corruption: Interdisciplinary perspectives on what works", *World Development*, vol. 105, pp. 171-188.
- Gingerich, D. (2013). *Political institutions and party-directed corruption in South America: Stealing for the team*. London: Cambridge University Press.
- Global Corruption Barometer (2017-2019) *Global Corruption Barometer Full Results Dataset*. London: Transparency International.
- Hamming, L. (2008). "The power of data: enhancing transparency in the education sector in Sierra Leone", *U4 Brief*. <http://www.u4.no/publications/the-power-of-data-enhancingtransparency-in-the-education-sector-in-sierra-leone/>
- Hernandez, V. & Franklin, G. (2004). "Human resource management basics: Small versus large firm practices", Proceedings CD, *Association for Small Business & Entrepreneurship*, pp. 61-75.
- Igedia, L. (2012). *Nigeria: haunted by corruption*. <http://thinkafricapress.com/nigeria/ghost-workers-have-economists-spooked>
- Jackson, S. & Schuler, R. (1990). "Human resource planning: challenges for industrial/organizational psychologists", *American Psychologist*, vol. 45, no. 2, pp. 223-239.
- Johnston, M. (2005). *Syndromes of corruption: wealth, power, and democracy*. Cambridge University Press.
- Kim, W. & Mauborgne, R. (2004). "Blue ocean Strategy", *Harvard Business Review*. October.
- Klingner, D. & Nalbandian, J. (2003). *Public personnel management: Contexts and strategies*. 5th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Langbein, L. & Sanabria, P. (2013). "The shape of corruption: Colombia as a case study", *Journal of Development Studies*, vol. 49, pp. 1500-1513.
- LaPira, T. & Thomas, H. (2012). *Revolving doors: Lobbyists' government experience, expertise, and access in political context*. <http://ssrn.com/abstract=2107222>
- Lawanson O. & Adeyoye B. (2013). *Public sector reforms: Implications for human resource management in Nigeria*. [http://www.bjournal.co.uk/paper/bjass_13_2/bjass_13_02_02 .pdf](http://www.bjournal.co.uk/paper/bjass_13_2/bjass_13_02_02.pdf)
- McCourt, W. (1999). *Public appointments: from patronage to merit*. http://www.sed.manchester.ac.uk/idpm/research/publications/archive/hr/hr_wp09.pdf
- Menzel, D. (2015). "Research on ethics and integrity in public administration: moving forward, looking back", *Public Integrity*, vol. 1, pp. 343-70.
- Meyer-Sahling, J. & Mikkelsen, K. (2016). "Civil service laws, merit, politicization, and corruption: The perspective of public officials from five East European countries", *Public administration*, vol. 94, pp. 1105–1123.

- Ncube, F. (2014). *Corporate governance and executive compensation in Zimbabwean state-owned enterprises: A case of institutionalised predation*. <http://article.sapub.org/10.5923.j.mm.20140406.01.html>
- Neshkova, M. & Kostadinova, T. (2012). «The effectiveness of administrative reform in new democracies», *Public Administration Review*, vol. 72, pp. 324-333.
- Nicholls-Nixon, C.; Dávila Castilla, J.; Sánchez García, J. & Rivera, M. (2011). "Latin America management research: Review, synthesis, and extension", *Journal of Management*, vol. 37, pp. 1178-1227.
- Nkomo, S. (1987). "Human resource planning and organization performance: An exploratory analysis", *Strategic Management Journal*, vol. 8, no. 4, pp. 387-392.
- Oliveros, V. & Schuster, C. (2018). "Merit, tenure, and bureaucratic behavior: Evidence from a conjoint experiment in the Dominican Republic", *Comparative Political Studies*, vol. 51, pp. 759-792.
- Oliveros, V. (2016). "Making it personal: Clientelism, favors, and the personalization of public administration in Argentina", *Comparative Politics*, vol. 48, no. 3, pp. 373-391.
- Olken, A. (2006). "Corruption and the costs of redistribution: Micro evidence from Indonesia", *Journal of Public Economics*, vol. 90, pp. 853-870.
- Perry, J. (2015). "Revisiting the core of our good government ethos", *Public Administration Review*, vol. 75, pp. 186-187.
- Perry, J.; De Graaf, G.; Van der Wal, Z. & Van Montfort, C. (2014). "Returning to Our Roots: "Good Government" Evolves to "Good Governance", *Public Administration Review*, vol. 74, pp. 27-28.
- Policy Forum. (2009). *Reforming allowances: A win-win approach to improved service delivery, higher salaries for civil servants and saving money*. [http://www.twaweza.org/uploads/files/Reforming%20Allowances_PF\(2\).pdf](http://www.twaweza.org/uploads/files/Reforming%20Allowances_PF(2).pdf)
- Poocharoen, O. & Brillantes, A. (2013). *Meritocracy in Asia Pacific: Status Issues and Challenges*. <http://rop.sagepub.com/content/33/2/140.abstract>
- Rice, D. & Filippelli, G. (2010). *One cell phone at a time: countering corruption in Afghanistan*. <http://commonamericanjournal.com/?p=18685>
- Rose, R. & Peiffer, C. (2015). *Paying bribes for public services: A global guide to grass-roots corruption*. London: Palgrave Macmillan.
- Rose-Ackerman, S. & Palifka, B. (2016). *Corruption and government: Causes, consequences, and reform*. Cambridge University Press.
- Rosenblatt, V. (2012). "Hierarchies, power inequalities, and organizational corruption", *Journal of Business Ethics*, vol. 111, pp. 237-251.
- Rothstein, B. & Uslaner E. (2005). "All for all: Equality, corruption, and social trust", *World politics*, vol. 58, pp. 41-72.
- Sah, S. & Loewenstein, G. (2015). "Conflicted Advice and Second Opinions: Benefits, but Unintended Consequences", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 130, pp. 89-107.
- Sah, S. (2017). "Policy solutions to conflicts of interest: The value of professional norms", *Behavioural Public Policy*, vol. 1, pp. 177-189.
- Schuler, R. (1990). "Repositioning the human resource function: Transformation or demise?", *The Executive*, vol. 4, no. 3, pp. 49-60.

- Siddiqui, F.; Stickler, C. & Vince, P. (2004). *Capacity building practices of Cambodia's development partners: Results of a survey*. http://www.cdc-crdb.gov.kh/cdc/cbp_feb2004_main.htm
- Springer, C. (2012). "Nigeria: Ghost workers and their scary implications", *Partnership for Transparency Fund*. <http://ptfund.org/2012/07/nigeria-ghost-workers/>
- Sundström, A. (2016). "Violence and the costs of honesty: Rethinking bureaucrats' choices to take bribes", *Public Administration*, vol. 94, pp. 593-608.
- Sword, D. & Cutsinger, J. (1984). "Human resource planning and budgeting: The Dallas perspective", *Public Administration Review*, vol. 44, no. 2, pp. 174-176.
- Ulferts, G.; Wirtz, P. & Peterson, E. (2009). "Strategic human resource planning in academia", *American Journal of Business Education*, vol. 2, no. 7
- UNESCO. (2010). "The financial gap between the defense sector and the scientific research in the Arab world", *Al Shorouk Newspaper*. Retrieved from <http://www.shorouknews.com/ContentData.aspx?id=333322>
- Vian, T.; Miller C.; Themba Z. & Bukuluki, P. (2011). "Perceptions of per diems in the health sector: Evidence and implications", *U4 Issue*. <http://www.cmi.no/publications/file/4082-perceptions-of-perdiems-in-the-health-sector.pdf>
- Wayne, M. (2009). *Human resource management*. Pearson Education, US.
- Whitton, H. (2001). *Implementing effective ethics standards in government and the civil service*. <http://www.oecd.org/mena/governance/35521740.pdf>
- Whitton, H. (2009). "Organizational ethics policies: A primer", *U4 Brief*. <http://www.u4.no/publications/organisational-ethics-policies-a-primer/>
- World Bank. (2010). *Silent and lethal: How quiet corruption undermines Africa's development efforts*. http://siteresources.worldbank.org/AFRICAEXT/Resources/english_essay_adi2010.pdf
- Zinnbauer, D. (2014). *The pros and the cons of the revolving door practice*. <http://corruption-researchnetwork.org/acrn-news/blog/the-pros-and-cons-of-the-revolving-door-practice-2013-the-main-arguments>
- Zoweil, A. (2011). "Education's main problem in Egypt", *Al Shorouk Newspaper*. <http://www.shorouknews.com/ContentData.aspx?id=265176>

Antecedents of Employee Engagement in The Saudi Labor Market

Abdelmohsen A. Nassani

Professor in Business Administration College
King Saud University
Nassani@ksu.edu.sa

Khalid A. Althunayyan

College of Business Administration
King Saud University
442911346@student.ksu.edu.sa

Abstract

The purpose of this study was to analyze the effects of workload, ethical climate, work-life balance, and job satisfaction as independent variables on employee engagement and to address the factors that lead to employee engagement. The study was conducted on employees working in the Saudi labor market. A total of 266 Participants to the survey and data were collected using a digital link. Analyzing the data was done through descriptive statistics (mean, standard deviations, and correlation). Also, reliability analysis was applied to the data. Regression analysis was used to examine the influence of workload, ethical climate, work-life balance, and job satisfaction on employee engagement. The relationship between ethical climate, work-life balance and job satisfaction and employee engagement was significantly high while it was moderately negative between workload and work engagement. This study is useful for top management, organizational developers, and HR specialists. It indicates that to get employees engaged, it's necessary to provide managers with the appropriate recommendations to increase job satisfaction, ethical climate, and employee engagement by facilitating the work and reducing workload.

Keywords: Workload, Ethical Climate, Work-Life Balance, Job Satisfaction, Employee Engagement.

Introduction

Employee engagement is one of the most critical subjects for the organization's sustainability, success and competitive advantage. In recent years the concept of employee engagement gained attention among human resources professionals and business sectors. Good customer experience, high performance, profitability, and job satisfaction have all been related to high levels of employee engagement. Enhancing engagement may have a significant impact on organizational performance and cost reduction. Organizations with a high employee engagement ratio had 147% higher profits per share than those with a lower employee engagement ratio (Cama, 2018). Employee engagement can be defined as the degree to which organization members employ themselves to work roles, and link to their tasks and other people physically, cognitively and emotionally in the work environment (Kahn, 1990). According to Moore (2021) Employees that are engaged create more profit than non-engaged in their industry, spend fewer sick days annually and achieve greater customer satisfaction levels. Organizations should provide their employees with the tools and resources they need to become more engaged and motivate them to put up their best effort, go above and beyond, and persevere in the face of challenges (Eldor, 2014). According to Rittenhouse (2017) Employee engagement may improve quality of life, a condition of total satisfaction carried on by the achievement of one's potential and comprehensive satisfaction with life.

Our present study is on employees in the Saudi labor market and discusses in detail the impact of workload, ethical climate, work-life balance and job satisfaction on employee engagement. Figure 1 shows the research model:

* This article was submitted in November 2022, and accepted for publishing in December 2022.

DOI: 10.21608/AJA.2022.172325.1350

Theoretical Background and Hypothesis

The relationship between workload and employee engagement

The workload can be defined as the number of tasks to be completed; the specific part of the time that is being considered; the employee's subjective psychological experiences (Lysaght, 1989). Ahmed et al., (2017) defined the workload refers to job situations that require an individual to perform greater mental and physical effort, leading to tiredness and strain.

Crawford et al., (2010) and Cama (2018) highlighted that workload does not always have a negatively related to employee engagement. It all depends on the tasks of the job; challenging tasks lead to a positive relationship with employee engagement, while hindrance tasks have a negative relationship with employee engagement. Wright (2009) and Caponetti (2012) stated that workload would be negatively and significantly related to employee engagement and a higher workload will be associated with decreased engagement. Sawang (2012) argued that employee engagement is negatively influenced by workload. For example, individuals who have been subjected to high work tasks would burn out and disengage from their job.

However, the relationships between the independent variable (workload) and the dependent variable (employee engagement) confirmed the findings in previous studies, it was assumed that workload was negatively related to employee engagement.

This study showed a negative relationship between workload with employee engagement, so the hypothesis is not significant or rejected. With the support of previous studies, the following hypothesis can be assumed:

H1: Workload has a negative effect on employee engagement.

The relationship between ethical climate and employee engagement

The ethical climate is defined as the common impression of the organization's processes and activities with an ethical component (Victor & Cullen, 1988). The ethical climate describes how the employees in an organization often think about what is correct and wrong. All organizational principles related to concerns of right and wrong lead to the company's ethical climate, common beliefs of what is appropriate behavior and how ethical problems will be addressed. According to Victor and Cullen's (1987, 1988) conception, ethical climates are classified into three types: egoism, benevolence, and deontology to determine the sources of ethical thinking within an organization. Victor and Cullen (1988) developed the three types into five climates: independence, instrumental, caring, law, codes and rules which have a majority use in searches filed.

However, a significant factor influencing organizational decision-making is the ethical climate (Cullen, Victor & Stephens, 1989). According to Newman et al., (2017) ethical climate improves as a result of organizational rules, procedures and management, and has a big impact on how individuals in the organization make ethical decisions, which significantly influence their attitudes and conduct at work. So, organizations must advise employees on what constitutes proper behavior in the workplace. One method of offering structure and direction to employees is through the organization's ethical code (Kuenzi, Mayer, & Greenbaum, 2020). Employees prefer to engage with an organization that has an ethical climate that covers a group-based and interdependent method of handling ethical problems, over one with an ethical climate of self-interest, which emphasizes a single and isolated course of action (Teresi et al., 2019). Mitonga-Monga and Cilliers (2015) indicate that employee engagement was highly correlated to the ethical climate, and other previous searches refer that the employees who are intellectually, affectively, and emotionally engaged in their job are more

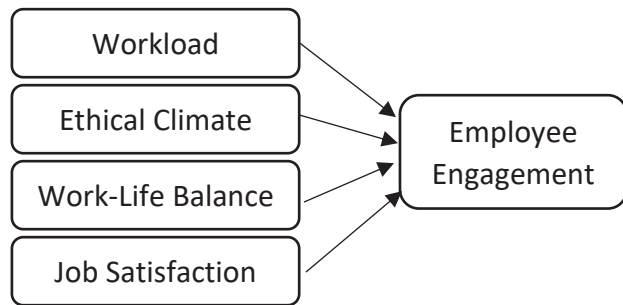


Figure 1 Research Model

likely to be found in organizations that set and promote ethical climate and procedures. In addition, employees who see their organization providing them with the required resources and tools, like ethical climate are more likely to show good attitudes and conduct, as well as be emotionally and effectively engaged with the organization. Therefore, Accordingly, the hypothesis can be established:

H2: ethical climate has a positive effect on employee engagement.

The relationship between work-life balance and employee engagement

Work-life balance is defined as the employee's ability to meet his obligations to family, work, and other duties and activities not related to the work (Parkes & Langford, 2008). This also, indicates that an individual is balancing his job, family, and other responsibilities (Jaharuddin & Zainol, 2019). The work-life balance started in the nineteenth century as a result of a lengthy fight by factory employees against extended working hours (Khateeb, 2021). In both the academic and corporate sectors, there is a lot of discussion on the need for work-life balance, and new studies are always being undertaken. WLB is a major concern for organizations both, as an employee and employers. Organizations that encourage long-term work-life balance increase loyalty among their employees and enhance their attitudes toward work (Bell, Rajendran, & Theiler, 2012). According to Lockwood (2003) life planning and work-life balance programs are a new and unique trend that helps employees to explore and understand essential elements of their professional and personal lives. The purpose of programs is to inspire employees to evaluate their relationships, mental and physical well-being, and financial status, improve life balance and develop a personal life plan.

According to Parkes & Langford (2008) The findings indicate that work-life balance procedures are better understood as other work practices and should encourage organizations to implement them providing work-life balance through values and goals, will increase employee engagement, loyalty and satisfaction with work-life balance. Results suggest that work-life balance encourages engagement and a positive correlation between work-life balance and employee engagement. Jaharuddin and Zainol (2019) argued that work-life balance has also played a key role and a good indicator of employee engagement and there is a positive relationship between work-life balance and employee engagement. According to Larasati and Hasanati (2019) based on the study, work-life balance is one of the elements that might influence employee engagement. The higher the employee work-life balance, the higher the employee engagement. Also, employee engagement will grow when employees are allowed to control their personal life. The finding showed a positive correlation between work-life balance and employee engagement. Based on these discussions, the following hypothesis can be suggested:

H3: work-life balance has a positive effect on employee engagement.

The relationship between job satisfaction and employee engagement

job satisfaction can be defined as the employee's attitude toward their work from various sides. It is about how much workers enjoy or do not in their jobs (Spector, 1997). Job satisfaction has many aspects such as job nature, work conditions, total reward, career development, promotion and security. Job satisfaction aspects had a strong impact and correlation with employee engagement (Spector, 1997; Yalabik et al., 2017). job satisfaction of employees is reflected in the organization's success, sustainability and achieving competitive advantage. Also, it is an important element of employee performance and motivation (Karamanis, Arnis & Pappa, 2019).

According to Yalabik et al. (2017) argued that employees are more likely to be engaged when they are satisfied with their jobs. The study result has significant consequences for organizations, understanding the causes of satisfaction may assist organizations in situations in which to predict employee engagement. Satisfied employees are more likely to engage with their organizations. Job satisfaction has a strong impact and is positively related to employee engagement.

Djoemadi et al., (2019) indicated that one of the elements that positively impacts employee engagement is job satisfaction and that the chance of advancements, employment connections, and job quality are the most major elements in job satisfaction.

Job satisfaction is a key factor in determining employee engagement, according to correlation studies, which indicated a positive relationship between them, and some studies highlighted that job satisfaction leads to increased employee engagement (Tepayakul & Rinthaisong, 2018).

According to this literature, this hypothesis can be formulated:

H4: job satisfaction has a positive effect on employee engagement.

Methodology

Sample and data collection (questionnaire design)

This study aims to examine the relationship between workload, ethical climate, work-life balance and job satisfaction on employee engagement in the Saudi labor market. Data was gathered utilizing a Google Forms-based digital link questionnaire. There were two categories on the questionnaire. The first category related to the demographics of the participants (gender, age, sector, industry, qualification and years of experience) and the second category contained 38 items related to the research variables. 6 items to measure workload, 6 items to measure ethical climate, 6 items to measure work-life balance, 5 items to measure job satisfaction and 15 items to measure employee engagement. To increase the quality of the instruments, some items have been removed from the scales and others have been reverse-coded for analysis. The data was collected in around two weeks, and 226 usable responses were obtained. Each item was measured on a five-point Likert scale: [1 (strongly disagree), 2 (disagree), 3 (neutral), 4 (agree), 5 (strongly disagree)].

Researchers from different fields have approved Likert scales as suitable instruments for examining people's attitudes and have the characteristics required to produce data. (Sandiford & Ap, 2003).

Measures

Workload

The general workload scale of Siegrist et al. (2004) and Rothmann & Joubert (2007) was applied to measure this item. We conducted 7 items to evaluate workload.

Ethical climate

The ethical climate scale was written by Olayiwola (2016) and used to measure this variable. This scale includes 6 items has been used to evaluate the ethical climate.

Work-life balance

The work-life balance scale was adopted and the scale was developed by Shukla & Srivastava (2016) and Chaney (2007). which consisted of 9 items.

Job satisfaction

The job satisfaction scale included 5 items written and developed by Kinicki et al., (2002) and Fock et al., (2011).

Employee engagement

We applied Gallup Q12 for measuring employee engagement (Luthans and Peterson, 2002) and Wilson (2009).

Data Analysis

The results were analyzed using IBM Statistical Package for the Social Sciences version (SPSS) Version 26 and Microsoft Excel 2019. Means and Standard Deviations were calculated, which provided us with a

more comprehensive perspective of the data. Stepwise regression analysis was also used to examine the impact of independent variables on the dependent variable.

Results

Descriptive statistics

The participants' demographic variables as listed in Table 1 determined that 44.4% (N=118) of employees were males, and 55.6% (N=148) were females. Furthermore, they ranged in age from 18 to 25 years old (18%), 26 to 35 years old (50%), 36 to 45 years old (22.9%), and more than 46 years old (15.3%). Finally, the respondents' years of experience were as follows: less than 2 years (26.3%), from 2 to less than 5 years (28.2%), from 5 to less than 10 years (18%) and more than 10 years of experience (27.4%).

Means, standard deviations & correlation analysis of scales

Table 2 provided the mean and standard deviation scores, as well as the relationships between the research variables. Workload with a mean score of 3.19 (SD=1.01), ethical climate with the highest mean score of 3.38 (SD=1.03), work-life balance with a mean score of 3.18 (SD=1.01), job satisfaction with a mean score of 2.88 (SD=1.07). Finally, the mean score for employee engagement was 3.21 (SD=0.85).

As shown in Table 2, a Pearson correlation was applied to examine the hypothesis regarding the association between workload and employee engagement, ethical climate and employee engagement, work-life balance and employee engagement and job satisfaction and employee engagement as demonstrated in Table 2.

According to the results, Pearson product correlation between workload and employee engagement was determined to be moderately negative and statistically significant ($r=-0.330$, $p<0.01$). Then, the Pearson correlation between ethical climate and employee engagement was determined to be highly positive and statistically significant ($r=0.555$, $p<0.01$). Also, the correlation between work-life balance and employee engagement was determined to be highly positive and statistically significant ($r=0.773$, $p<0.01$). Finally, the correlation between job satisfaction and employee engagement was determined to be highly positive and statistically significant ($r=0.808$, $p<0.01$).

Reliability Analysis of the Scales

The reliability analysis of the scales is shown in Table 3. The Cronbach's alpha for the workload scale was 0.853, the reliability analysis of the ethical climate scale was 0.889, and the reliability analysis of the work-life balance scale was 0.888. Finally, the Cronbach's Alpha for job satisfaction and employee engagement scales was 0.885 and 0.917 respectively. Based on these findings, the scales are acceptable and reliable.

Regression Analysis

Table 4 shows how stepwise regression analysis was used to examine the impact of workload, ethical climate, work-life balance and job satisfaction on employee engagement. The independent variables include job satisfaction, work-life balance, and ethical climate, while employee engagement is the dependent variable.

Table 1 Demographic characteristics of respondents

Variable	N (%)
Gender	
Male	118(44.4%)
Female	148(55.6%)
Total	266(100%)
Age	
From 18 to 25 years old	48(18%)
From 26 to 35 years old	133(50%)
From 36 to 45 years old	61(22.9%)
More than 46 years old	24(9%)
Total	266(100%)
Experience	
Less than 2 years	70(26.3%)
From 2 to less than 5 years	75(28.2%)
From 5 to less than 10 years old	48(18%)
More than 10 years	73(27.4%)
Total	266(100%)

Table 2 Mean, standard deviation and correlation

Variable	Mean	SD	1	2	3	4	5
(1) Workload	3.19	1.01	1				
(2) Ethical Climate	3.38	1.03	-.231-*	1			
(3) Work-Life Balance	3.18	1.01	-.383-*	.482**	1		
(4) Job Satisfaction	2.88	1.07	-.362-*	.551**	.693**	1	
(5) Employee Engagement	3.21	0.85	-.330-*	.555**	.773**	.808**	1

Table 3 Cronbach's Alpha

Variable	Cronbach's Alpha	No. of Items
Workload	0.853	6
Ethical climate	0.889	6
Work-life balance	0.888	6
Job satisfaction	0.885	5
Employee engagement	0.917	15

These variables were submitted to a stepwise regression analysis.

As shown in table 4, Job satisfaction, work-life balance and ethical climate were entered for the stepwise multiple regression equation and the results showed that all independent variables (Job satisfaction, work-life balance, ethical climate) were significant for the prediction of employee engagement. Results demonstrated that 74.7% of the variance in employee engagement was significantly predicted by Job satisfaction ($\beta=0.48$; $p<0.01$), work-life balance ($\beta=0.39$; $p<0.01$), and ethical climate ($\beta=0.10$; $p<0.01$). Therefore, we may assume that H1, H2, H3 and H4 are supported based on these findings.

Table 4: Stepwise multiple regression predicting employee engagement

Variables	R	R ²	Adj R ²	SEm	F-value	Sig.
Model 1:						
Job Satisfaction	.808	.653	.651	.504	496.3**	.000**
Model 2:						
Job Satisfaction	.860	.740	.738	.436	374.6**	.000**
Work-Life Balance						.000**
Model 3:						
Job Satisfaction						.000**
Work-Life Balance	.864	.747	.744	.431	258.1**	.000**
Ethical Climate						.008**
Note: ** significant at 0.01 level.						

Discussion

The objective of this study was to discover the impact of workload, ethical climate, work-life balance, and job satisfaction on employee engagement in the Saudi labor market. Workload and employee engagement have a moderate relationship, according to the findings of this research. As a result, the first hypothesis is rejected and this finding is consistent with previous studies. Cavanaugh et al. (2000) argued that there is a growing awareness of the potential employee engagement related to positive workload "challenges" and negative workload "hindrances" and both related to the engagement but on the opposite side. According to surveys, at least some managers believe workload leads to positive employee engagement and they recognize that not all workload is negative; workload may provide a competitive advantage and drive beneficial changes. According to Alshebl (2022) workload was found to be a positive predictor of employee engagement and it is positively affected by challenge workload, while it is negatively influenced by hindrance workload. Broeck et al. (2017) noted that employee engagement is negatively influenced by workload. For example, individuals who are subjected to a high number of demands would burn out from their work and stop caring about their work. Employee engagement and workload could have a negative correlation and results.

The second hypothesis is that ethical climate influences employee engagement. This result is consistent with the results of Yener, Yaldiran & Ergun (2012) and Yaldiran (2010) that proved that ethical climate has a significant influence on employee engagement. Organizations should maintain ethical principles since it is the reason for their existence, to enhance their revenues, increase employee engagement toward their organization and seek excellence in every area. Employees are more likely to want to work for an organization have an ethical climate standard that manages their ethical concerns and promotes positive employee engagement instead of working for one with an ethical climate of self-interest (Teresi et al., 2019). It also confirmed the findings of Hough, Green & Plumlee (2015) who found that organizational trust is built on the presence of an ethical climate. This strong positive correlation suggests how ethical an organization's climate is, we demonstrate that the level of trust is positively and significantly connected to how engaged or disengaged employees are. Young (2012) supported suggesting that ethical climate is positively associated with employee engagement in the organization and is positively impacted by caring about ethics. Moreover, this improves our knowledge of the association between an ethical workplace climate and employee engagement. Thus, the result of these findings along with previous studies supports the second hypothesis that ethical climate influences employee engagement.

The third hypothesis is that work-life balance influences employee engagement. The result of these findings indicates that there is a highly positive relationship between work-life balance and employee engagement. This result is consistent with the study of Shankar & Bhatnagar (2010) that expected work-life balance has a positive effect on employee engagement. WLB could serve as a strong leverage point for enhancing both employee and organizational performance. Pandita & Singhal (2017) suggested that there is a significant relationship between work-life balance and employee engagement. The relationship between work-life balance

and employee engagement affects the individual's personal life, which may prevent them from becoming completely involved. Today, it has been discovered that employee engagement is a key and desirable aspect of increasing productivity, revenue, and customer satisfaction. Also, the findings of Arief, Purwana & Saptono (2021) support this correlation that work-life balance has a positive relationship with employee engagement. Employees had to be able to maintain a balance between their obligations to support their family and their need for pay from their job. With the support of the findings and the previous studies, the third hypothesis is accepted that work-life balance has a significant impact on employee engagement.

Job satisfaction has a high correlation with employee engagement. The result of this study shows that there is a highly positive relationship between job satisfaction and employee engagement. Vorina, Simonič & Vlasova (2017) investigate the relationship between job satisfaction and employee engagement, and they find out that it is positive and the result is similar between gender. The third hypothesis of Ali & Farooqi (2014) study shows that job satisfaction has a positive relationship with employee engagement and to keep individuals satisfied and engaged should be applied to HR best practices and programs by human resource management. Riyanto, Endri & Herlisha (2021), Kamalanabhan, Sai & Mayuri (2009) demonstrate experimentally how job satisfaction has positive effects on employee engagement and has consequences for increasing an individual's output. Hence, we prove our fourth hypothesis stated above and it is accepted that job satisfaction has a strong influence on employee engagement according to the support of the previous findings.

Conclusion

Employee engagement is a critical factor of business success. Employees that are deeply engaged in their job contribute to the achievement of organizational goals. The intention to stay in the organization will increase, the reputation will improve and revenue will grow. Saudi employees were the subjects of this study. We investigated the impacts of workload, ethical climate, work-life balance and job satisfaction on employee engagement. Each one of the independent variables affects employee engagement. Job satisfaction and work-life balance have the most effects on employee engagement and the effect of ethical climate on employee engagement was moderate, while the workload has little effect. These results are in a line with various previous studies on the same variables. Workload, which is an employee's challenge job demands, if it is reasonable will lead to involve an employee to perform his work and unreasonable job demands will lead to disengagement. The ethical climate which is related to a positive workplace affects employees' perception and feeling toward organizational justice and makes them aware of what is right and wrong. Work-life balance, which is the balance of an employee's responsibilities toward his family and work, makes the employee achieve his tasks effectively and efficiently. Job satisfaction is linked to the employees if they like or dislike their job or if they comfort with their work. Job satisfaction enhances a stable and sustainable environment and competitive advantage.

Practical Implications

We performed this research to assist human resource managers and professionals in the Saudi labor market to understand how to apply HR best practices and policies to deal with many elements such as workload, ethical climate, work-life balance and job satisfaction and their influence on employee engagement. That's could help businesses attract and retain talented employees while reducing their intention to leave.

HR best practices are one of the best approaches utilized to facilitate the workload, provide appropriate tools and motivate employees to engage with their reasonable job demands. Thus, productivity and self-efficacy will improve within the workplace.

When the employees see the climate of their organization as ethical with the right codes and policies, they will be more engaged because they see justice, they look to the correct behaviors which be reflected in their personal moral beliefs and actions. The right way of doing things in the organization will keep the business growing and existing. Work-life balance is an important element of employee engagement, when the

employees found enough time for their family and life responsibilities, they will provide high performance in the workplace and enjoy their job life. Organizations need to increase the level of job satisfaction by creating an environment that encourages initiatives that lead to involvement, for example, benefits, incentives, rewards, promotions, succession plans and programs that enhance the employees' loyalty and commitment within the organization.

Limitations and Future Research

First, this study was applied to employees in the Saudi labor market. So, the findings are limited to employees of Saudi organizations and the result does not include all industries. Thus, future research may apply to other international organizations and other industries. Second, this study focuses on positive influences between variables and the factors that lead to emphasizing this relationship. Moreover, future research may conduct other factors that lead to negative influences and how to deal with them. Finally, the study data were collected from a single source a digital form, however, future research may conduct extra data sources.

References

- Ahmed, U.; Shah, M. H.; Siddiqui, B. A.; Shah, S. A.; Dahri, A. S. & Qureshi, M. A. (2017). "Troubling Job Demands at Work: Examining the Deleterious Impact of Workload and Emotional Demands on Work Engagement", **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 7 (6), 96-106.
- Ali, S. & Farooqi, Y. A. (2014). "Effect of Work Overload on Job Satisfaction, Effect of Job Satisfaction on Employee Performance and Employee Engagement: A Case of Public Sector University of Gujranwala Division", **International Journal of Multidisciplinary Sciences and Engineering**, 5 (8), 23-30.
- Arief, N. R.; Purwana, D. & Saptono, A. (2021). "Effect of Quality Work of Life (QWL) and Work-Life Balance on Job Satisfaction through Employee Engagement as Intervening Variables", **The International Journal of Social Sciences World (TIJOSSW)**, 3 (01), 259-269.
- Bell, A. S.; Rajendran, D. & Theiler, S. (2012). "Job Stress, Wellbeing, Work-Life Balance and Work-Life Conflict among Australian Academics", **E-journal of Applied Psychology**, 8 (1).
- Cama, M. (2018). **The Impact of Work Unit Level Perceptions of Career Development Opportunities, Coworker Support, Role Clarity and Workload on Employee Engagement**. Illinois Institute of Technology.
- Caponetti, A. (2012). **The Correlates of Work Role Stress with Employee Burnout Engagement**, Doctoral Dissertation, University of Tennessee.
- Cavanaugh, M. A.; Boswell, W. R.; Roehling, M. V. & Boudreau, J. W. (2000). "An Empirical Examination of Self-reported Work Stress among US Managers", **Journal of Applied Psychology**, 85 (1), 65.
- Chaney, C. A. R. (2007). **Work-Life Variables Influencing Attrition among Beginning Agriscience Teachers of Texas**, Doctoral Dissertation, Texas Tech University.
- Crawford, E. R.; LePine, J. A. & Rich, B. L. (2010). "Linking Job Demands and Resources to Employee Engagement and Burnout: A Theoretical Extension and Meta-analytic Test", **Journal of Applied Psychology**, 95 (5), 834.
- Cullen, J. B.; Victor, B. & Stephens, C. (1989). "An Ethical Weather Report: Assessing the Organization's Ethical Climate", **Organizational Dynamics**, 18 (2), 50-62.
- Djoemadi, F. R.; Setiawan, M.; Noermijati, N. & Irawanto, D. W. (2019). "The Effect of Work Satisfaction on Employee Engagement", **Polish Journal of Management Studies**, 19.
- Fock, H.; Chiang, F.; Au, K. Y. & Hui, M. K. (2011). "The Moderating Effect of Collectivistic Orientation in Psychological Empowerment and Job Satisfaction Relationship", **International Journal of Hospitality Management**, 30 (2), 319-328.
- Hough, C.; Green, K. & Plumlee, G. (2015). "Impact of Ethics Environment and Organizational Trust on Employee Engagement", **Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues**, 18 (3), 45.
- Jaharuddin, N. S. & Zainol, L. N. (2019). "The Impact of Work-Life Balance on Job Engagement and Turnover Intention", **The South East Asian Journal of Management**, 13 (1), 7.
- Kahn, W. A. (1990). "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work", **Academy of Management Journal**, 33 (4), 692-724.
- Karamanis, K.; Arnis, N. & Pappa, P. (2019). "Impact of Working Environment on Job Satisfaction". **Theoretical and Empirical Researches in Urban Management**, 14 (3), 5-21.
- Khateeb, F. R. (2021). "Work Life Balance: A Review of Theories, Definitions and Policies", **Cross Cult. Manag. Journal**, 27-55.
- Kinicki, A. J.; McKee-Ryan, F. M.; Schriesheim, C. A. & Carson, K. P. (2002). "Assessing The Construct Validity of the Job Descriptive Index: A Review and Meta-analysis", **Journal of Applied Psychology**, 87 (1), 14-32. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.14>

- Kuenzi, M.; Mayer, D. M.; & Greenbaum, R. L. (2020). "Creating an Ethical Organizational Environment: The Relationship Between Ethical Leadership, Ethical Organizational Climate, and Unethical Behavior", **Personnel Psychology**, 73 (1), 43-71.
- Larasati, D. P. & Hasanati, N. (2019, March). "The Effects of Work-Life Balance Towards Employee Engagement in Millennial Generation", In: **4th ASEAN Conference on Psychology**, Counselling, and Humanities (ACPCH 2018), pp. 390-394. Atlantis Press.
- Lockwood, N. R. (2003). "Work-Life Balance: Challenges and Solutions", **SHRM Research**, USA, 2 (10).
- Luthans, F. and Peterson, S. J. (2002). "Employee Engagement and Manager SelfEfficacy: Implications for Managerial Effectiveness and Development", **Journal of Management Development**, Vol. 21, No. 5, pp. 376-387.
- Lysaght, R. J.; Hill, S. G.; Dick, A. O.; Plamondon, B. D. & Linton, P. M. (1989). **Operator Workload: Comprehensive Review and Evaluation of Operator Workload Methodologies**. Springfield, VA: NTIS (Reprod.).
- Mitonga-Monga, J. & Cilliers, F. (2015). "Ethics Culture and Ethics Climate in Relation to Employee Engagement in A Developing Country Setting", **Journal of Psychology in Africa**, 25 (3), 242-249.
- Moore, A. E. (2021). **Examining the Antecedents of Employee Engagement**. Doctoral Dissertation, Walden University.
- Newman, A.; Round, H.; Bhattacharya, S. & Roy, A. (2017). "Ethical Climates in Organizations: A Review and Research Agenda", **Business Ethics Quarterly**, 27 (4), pp. 475-512..
- Olayiwola, R. O. (2016). **Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organisational Commitment and Turnover Intention among Employees**. Master's Thesis, Eastern Mediterranean University (EMU)- Doğu Akdeniz Üniversitesi (DAÜ).
- Pandita, S. & Singhal, R. (2017). "The Influence of Employee Engagement on The Work-Life Balance of Employees in The IT Sector", **IUP Journal of Organizational Behavior**, 16 (1), 38.
- Parkes, L. P. & Langford, P. H. (2008). "Work-Life Balance or Work-Life Alignment? A Test of the Importance of Work-Life Balance for Employee Engagement and Intention to Stay in Organisations", **Journal of Management & Organization**, 14 (3), pp. 267-284.
- Rittenhouse, N. (2017). **Comparing the Relationship between Antecedents of Employee Engagement & Employee Engagement for Teleworkers & Non-Teleworkers**, Doctoral Dissertation, Northcentral Univ.
- Riyanto, S.; Endri, E. & Herlisha, N. (2021). "Effect of Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance: Mediating Role of Employee Engagement", **Problems and Perspectives in Management**, 19 (3), p. 162.
- Sandiford, P. J. & Ap, J. (2003, April). "Important or Not? A Critical Discussion of Likert Scales and 'Likert-type' Scales as Used in Customer Research", In: **12th Annual CHME Hospitality Research Conference: Trend & Developments in Hospitality Research**, Sheffield Hallam University, England. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/307093882>.
- Sawang, S. (2012). "Is there an Inverted U-shaped Relationship between Job Demands and Work Engagement: The Moderating Role of Social Support?", **International Journal of Manpower**, 33 (2), pp. 178-186. DOI:10.1108/01437721211225426.
- Shankar, T. & Bhatnagar, J. (2010). "Work Life Balance, Employee Engagement, Emotional Consonance/Dissonance & Turnover Intention", **Indian Journal of Industrial Relations**, Vol. 46, No. 1, pp. 74-87.
- Shukla, A. & Srivastava, R. (2016). "Development of Short Questionnaire to Measure An Extended Set of Role Expectation Conflict, Coworker Support and Work-Life Balance: The New Job Stress Scale", **Cogent Business & Management**, 3 (1), p. 1.

- Siegrist, J.; Starke, D.; Chandola, T.; Godin, I.; Marmot, M.; Niedhammer, I. & Peter, R. (2004). "The Measurement of Effort-reward Imbalance at Work: European Comparisons", **Social Science & Medicine**, 58 (8), pp. 1483-1499.
- Spector, P. E. (1997). **Job satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences**. Vol. 3. Sage Publication.
- Tepayakul, R. & Rinthaisong, I. (2018). "Job Satisfaction and Employee Engagement among Human Resources Staff of Thai Private Higher Education Institutions", **International Journal of Behavioral Science**, 13 (2).
- Teresi, M.; Pietroni, D. D.; Barattucci, M.; Giannella, V. A. & Pagliaro, S. (2019). "Ethical Climate (s), Organizational Identification and Employees' Behavior", **Frontiers in Psychology**, 10, p. 1356.
- Van den Broeck, A.; Vander Elst, T.; Baillien, E.; Sercu, M.; Schouteden, M.; De Witte, H. & Godderis, L. (2017). "Job Demands, Job Resources, Burnout, Work Engagement, and Their Relationships: An Analysis Across Sectors", **Journal of Occupational and Environmental Medicine**, 59 (4), pp. 369-376.
- Victor, B. & Cullen, J. B. (1987). "A Theory and Measure of Ethical Climate in Organizations", In: W. C. Frederick (Ed.), **Research in Corporate Social Performance and Policy**, pp. 51-71. Greenwich: JAI Press.
- Victor, B. & Cullen, J. B. (1988). "The Organizational Bases of Ethical Work Climates", **Administrative Science Quarterly**, 33(1), 101-125. <https://doi.org/10.2307/2392857>.
- Vorina, A.; Simonič, M. & Vlasova, M. (2017). "An Analysis of The Relationship Between Job Satisfaction and Employee Engagement", **Economic Themes**, 55, (2), pp. 243-262.
- Wilson, K. (2009). **A Survey of Employee Engagement**. University of Missouri, Columbia.
- Wright, J. (2009). **Role Stressors, Coworker Support and Work Engagement: A Longitudinal Study**. San José State University.
- Yalabik, Z. Y.; Rayton, B. A. & Rapti, A. (2017, December). "Facets of Job Satisfaction and Work Engagement", In: **Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship**. Emerald Publishing Limited.
- Yaldiran, M. (2010). **The Effect of Ethical Climate on Work Engagement (Order No. 28515798)**. Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (2570157613). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/effect-ethical-climate-on-work-engagement/docview/2570157613/se-2>
- Yener, M.; Yaldiran, M. & Ergun, S. (2012). "The Effects of Ethical Climate on Work Engagement", **Procedure Social and Behavioural Sciences**, 58, pp. 724-733.
- Young, P. (2012). **A Glance Into Organizational Culture, Ethical Workplace Climate and Employee Engagement Levels in a Health Organization Unit**. Master Thesis in Business Administration, School of Business, University of Prince Edward Island.
- Kamalanabhan, T. J.; Sai, L. P.; & Mayuri, D. (2009). "Employee Engagement and Job Satisfaction in The Information Technology Industry", **Psychological Reports**, 105(3), 759-770.
- Alshebl, I. A. (2022). **Transformational Leadership and Turnover Intention in Saudi Banking Sector: A Moderated Mediation Model of Work Engagement and Workload**, Doctoral Dissertation, Pennsylvania State University.
- Rothmann, S. & Joubert, J. H. M. (2007). "Job Demands, Job Resources, Burnout and Work Engagement of Managers at a Platinum Mine in the North West Province", **South African Journal of Business Management**, 38 (3), pp. 49-61.

The Role of Digital Organizational Culture in Organizational Development In light of Digital Transformation adoption in Egypt

Passant Salah El Din

General Manager of M & E for Training Programs
Institutional Dev. & Human Capacity Building
Egyptian Ministry of Communication and
Information Technology MCIT, Egypt
passant@mcit.gov.eg

Abstract

Purpose: The main purpose of this research is to examine the role of Digital Organizational Culture in Organizational Development, In light of Digital Transformation processes.

An applied study to the Egyptian ministries that undergo the digital capacity building preparation program for the transfer to the new administrative capital city held by the Egyptian ministry for communication & Information Technology (MCIT)

Design/ methodology/ approach: Discussion groups were held for experts in charge of training and qualifying governmental employees in light of the new digital environment in different Egyptian ministries. In addition, interviews for selected employees of different functional areas at different functional levels and an online research survey were conducted with various ministers' employees. The research has used SPSS statistical tool to statistically analyze the collected data and test research hypotheses, Pearson correlation, and multiple regression analysis tests have been used.

Findings: The findings of the research supported that Digital Organizational Culture has a significant impact on Organizational Development.

Research limitations: The research is undertaken on governmental organizations and therefore is not necessarily represent other private or Non-governmental organizations. This research relied on self-reported data from participants in a cross-sectional sample.

Empirical implications: In light of Digital Transformation and considering the unique characteristics of the new generation at work and the working environment in Egypt, the current research gives practical measurements and recommendations to the governmental sector in Egypt to support organizational development.

Originality/Value: While Digital Organizational Culture in human resource practices has found its place in research interest, this paper fills the gap in the governmental sector particularly in the Egyptian governmental sector.

Keywords: Digital Organizational Culture, Organizational Development, Digital Transformation.

* This article was submitted in November 2022, and accepted for publishing in January 2023.

DOI: 10.21608/AJA.2023.173954.1353



Acknowledgment: I'm here by presenting this research paper In Partial Fulfillment of the Requirement for Degree of Doctorate of Business Administration (DBA) at the Arab Academy for Science Technology and Maritime Transport, Giza, Egypt, under the supervision of Dr. Mohamed Moustafa Fouad (Computer Science faculty at Arab Academy for Science Technology and Maritime Transport).

Introduction

Emergent digital technologies began to influence culture at the end of the 20th century. Where technology generally influences societies' cultures through the content they interact with through computers and smart devices, and technology has evolved to a stage where there are many tools that became easily available to create various influencing products that can affect each society and benefit transmitting its cultural aspects, and sharing identity.

In 2015, the term "Fourth Industrial Revolution" or Industry 4.0 was popularized, which conceptualizes rapid change to technology, industries, and societal patterns and processes in the 21st century due to increasing interconnectivity and smart automation. Where the speed of technology change is accelerating exponentially, and since then, the way we live, work and relate to one another is fundamentally changing through using new technologies. (Egyptian IDSC, 2021).

Such fundamental shifts come as a result of the nowadays digital leap which employs modern smart technology, and large-scale communication, to enable automation and improved communications, which in turn improve the quality of human life and efficiency of organizations dramatically. This phenomenon is termed "Digital Transformation"

Living in the Digital Transformation era, Major concerns are there, where organizations might be unable to adapt; governments could fail to employ and regulate new technologies to capture their benefits. So, these key technologies driving this revolution, force governments to study its major impacts on governmental organizations, businesses, civil society, and individuals, and should radically respond to it & at a fast pace. (Anderson, 2009)

Adopting Digital transformation processes & projects in any organization, whether it is a commercial, governmental or non-profit organization, is a very promising process in terms of achieving the corporate goals of each organization and a real opportunity to keep pace with the world. However, it is challenging to create new business models, improve organizational processes, and change the way information is used

In an ITU (International Telecommunication Union) study on the reality of digital services around the world, among the results was that countries complain of non-technical obstacles such as lack of technological awareness, So, the concerns & efforts towards preparing the society to accept digital services are even of much more important than technical issues. (Marzook, 2017)

Such non-technical crucial factors for preparing society to accommodate Digital Transformation and accelerate its achievement are considered to be a great challenge for governments to succeed in their digital transformation journey from adoption to sustainability.

In Egypt, The Egyptian political leadership has an insightful future vision and consideration in strategic planning for the future of Egypt's digitalization in light of Egypt Vision 2030 for SDGs. The digital transformation initiative was launched by the Egyptian government and its institutions 3 years ago to reach a sustainable competitive digitally secured knowledge society and strong digital economy. The vision of the Egyptian Digital Transformation Strategy is a digital Govt. connected, participatory, and sustainable, centered on serving the citizen and increasing competitiveness through building an integrated secured digital society. (Egyptian IDSC, 2021).

In this regard, the Ministry of Communication & Information Technology (MCIT) states in its annual strategic plan the need to enhance digital skills as a main pillar for the "Digital Egypt Strategy", with the aim of reaching a digitally knowledgeable society. Whereas (MCIT) provides many digital services through its different sectors, and in order to benefit from these services, society must be prepared before providing technology as a condition for success in providing digital services, as the efficiency of digital services is not depending only on technical aspects such as Hardware, equipment, networks, and software issues, but it is

related to many societal aspects including citizens' technological awareness as well as governmental organizations and their employees (Ministries, Authorities, ...etc.)

In this context, Ghada Labib, Deputy Minister for Institutional Development, MCIT, stated that Digital transformation supports building effective, competitive, and sustainable societies. Researchers have defined "Digital Organizational Development" in various ways, generally being "The change based on digital technology that creates new opportunities for innovating customer experiences, streamlining processes and building new business models as well as saves pace, cost and time to prevent corruption. The most accurate definition of Digital Organizational development is the constant adaptation of organizations to a constantly changing environment." (Labib, G: Egyptian EACA, 2022).

Through the use of email, online forms, interactive platforms, and digital applications, culture has become increasingly participatory and inclusive. Consequently, the importance of disseminating and supporting the right "Digital Organizational Culture" among the organization became neither in vain nor a luxury, but rather seemed to be an indispensable act to keep pace with the requirements of life brought about by cognitive and technological changes.

LITERATURE REVIEW AND PREVIOUS STUDIES:

In contemporary business, information technology (IT) tools are fundamental to realizing processes in a faster and more efficient way. Global competition is demanding, and governments and organizations must use innovative ideas to stay competitive. Hence, Digital culture has become one of the necessary requirements for the efficient implementation of digital services, and thus its success. Moreover, it is necessary to ensure the sustainability of digital transformation projects, especially among ministries & authorities that provide digital services, and consider digital capacity building & raising employees' skills in the first place. (Dascal, 2006).

In some related previous studies, researchers discussed digital culture and organizational development; where some investigated the benefits of the application of digital culture and figured out the requirements and obstacles for probate adoption in the public sector, while others were applied in the private sector. Some of the previous studies agreed that there is an important role in digital culture related to electronic and online services using information technology, with the aim to provide an integrated ecosystem that includes both providers and recipients of digital governmental services through the organizational development's role. (Atallah Asmaa, 2016) Some studies have linked the application of electronic services and developing government performance in terms of increasing efficiency and effectiveness, enhancing transparency, and increasing the quality of government services. (Gere, Charlie, 2002)

This research is different from the previous studies, as it investigates the role of digital culture in changing organizational performance and creating a new business model that allows the organization to engage in digital transformation processes to achieve its goals and successful integration in all fields within the global technological development in a way that enhances its performance and outputs. It studies the role of digital culture in light of research proposed dimensions (Knowledge, Skill, Social and Ethical) in organizational development focusing on governmental digital service providers in different Egyptian ministries, considering the impact of E-services and E-government applications on formulating digital culture and practices.

DIGITAL ORGANIZATIONAL CULTURE

This section will start by reviewing the concept of culture, Organizational culture, and finally digital culture, and its characteristics, dimensions, and objectives.

OVERVIEW OF CULTURE

Despite the prevalence of this term, there is little agreement on its definition, and this plurality may be due to different schools, intellectual and cultural trends, as well as different environments, traditions, and customs. It often contributes to building perceptions and terminology, in addition to the difference in everyone's perception of culture according to his or her field.

In sum, the conventional definitions of culture varied among Eastern and Western scholars in ways that converge in the idea and vary in terms and wording, and culture can be procedurally defined as a set of knowledge, experiences, ethics, and behaviors that a person learns as a member of social influences and is affected by it. So, Culture is widely conceptualized as all that an individual learns from others that he endures generating customs and traditions.

Culture and cultural elements are the primary challenge for organizations to be successful in digital transformation (Oswald & Kleinemeier, 2017). That's why organizations should regard such crucial factors to succeed in developing a supportive culture in the Digital transformation process which secures sustainable organizational development.

ORGANIZATIONAL CULTURE

In the context of Organizational behavior, Culture is a pattern of basic assumptions taught and transferred to new members of a group to create similar thoughts, feelings, perceptions, and attitudes toward the same kind of situation (Kreitner & Kinicki, 1995).

Obviously, Organizational Culture cannot be ignored during organizational change, where it controls norms that show the attitudes, beliefs, assumptions, and expectations of the employees in the same organization (Akbaba, 2001). In brief, organizational culture is how activities are carried out in the organization or an indicator of how the organization works.

Moreover, Organizational culture not only provides a competitive strength but has become a determining factor for potential employees. Although many describe culture and participation as "soft" concepts, culture is at the center of every transformation and by far the most important obstacle to change, "Culture Eats Strategy for Breakfast" Peter Drucker.

1- Importance of Organizational Culture in Change

Organizational culture shapes organizational awareness and it has an important role in organizational change, especially in a such dynamic environment with a rapid technological pace. A strong and positive organizational culture is critical to promoting the sharing of skills, resources, knowledge, learning, and development (Bollinger & Smith, 2001).

According to Barutçugil (2004), change in an organization takes place in three main dimensions; Change in organizational structure: It is more related to formal organizational structure. Change in technology: Many elements such as the tools of the information age (computers, printers, scanners, ...etc.) and connections (such as the Internet, intranet, or extranet) as well as the software used in computers, other communication tools (mobile phone, tablets). Change in human beings: It is the change in people's behavior, knowledge, and experience.

2- Organizational Readiness for Change

Though changing organizational culture is very challenging & not necessarily a successful process it is very important to be considered & wisely managed to adapt to the internal & external fast pace environment to keep the organization's sustainability.

As people are the driving force of any subsystem, any change in an organization must be adopted & committed by its employees, this is considered to be one of the most organizational readiness factors for

change. All models relating to the assessment of organizational readiness for transformation contain the domain that specifies the level of organizational culture.

DIGITAL CULTURE

Computer culture, virtual culture, cyber-culture, e-culture, Internet culture, and digital culture are all relatively new terms that are today widely used in scientific and popular literature. The new possibilities created by Information and Communication Technology (ICT) - global connectivity and the rise of networks - challenge our traditional ways of understanding culture, extending it to digital culture as well. (Wonacott, 2001).

The ICT and especially the Internet, has given these interrelations a new dimension, by changing our relations towards a knowledge society, and by causing a new understanding of cultural creativity. (Hodge et al., 2010).

The aforementioned discussion indicates that the digital culture has different dimensions, for example, and not as a limitation:

- **The knowledge dimension:** includes broad knowledge to solve technical problems, the cognitive impacts of technology, and prior knowledge from other disciplines, in addition to the form and structure of technological knowledge.
- **The skill dimension:** includes practical skills and mental skills, such as evaluation skills, analytical thinking, creativity, problem-solving, research, and analysis skills.
- **The emotional dimension:** includes emotional skills, such as the ability to act, love of work, interest in technology, and concern for it.
- **The ethical dimension:** i.e. the ethical implications of technology, and acting in good faith.
- **The social dimension:** a sense of social responsibility, and positive work habits.

Digital culture dimensions must be met by the technologically educated person, in order to be able to use digital services and conduct services correctly and effectively (Deuze, 2006).

Table (1) will list some researchers' opinions on the dimensions of digital culture:

Based on the previous discussion, it can be said that digital culture is a multi-dimensional term, and given the multiplicity of those dimensions, this research focused on specific dimensions commensurate with the specificity of the entities under study (the knowledge dimension, the Skill dimension, the ethical dimension, the social dimension).

Table (1) Dimensions of Digital Culture

Study	Knowledge	Skill	Ethics	Social	Emotion	Decision Making
Wonacott (2001)	*	*	*	*	*	
Hodge, Sepelyak, & Becker (2010)	*	*				*
Zaqout (2013)			*	*		*
Abu Hassan (2014)	*	*	*	*		
Rambousek, Štípek, & Vaňková (2016)	*	*	*			

ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT (OD)

Organizational Development (OD) provides an emphasis on performance and results to bridge the gap between theory and practice (McLean, 2005), and recently, the focus of (OD) has expanded to include the alignment of organizations with the complex and rapidly changing working environment through organizational learning and knowledge transfer as an ongoing, systematic process of implementing effective organizational change (Kass, 2007).

Glanz and others (2008) provide a more thorough concept of (OD) as a process of ongoing evaluation efforts, including action planning and implementation that deal with transferring knowledge and skills to organizations that improve their ability to handle future change and solve problems. Moreover, Minahan defines it as an integrated knowledge and practice to enhance organizational performance, and individu-

als viewing for the organization as a complex system of systems that exist within a larger one where the process includes wide methodologies and approaches (Minahan, 2011). While, Anderson defines it as an organization-wide deliberately planned effort to increase the organization's effectiveness and efficiency (Anderson, 2012).

Accordingly, upon an organization's adoption of Digital Transformation, the role of Organizational Development (OD) should be expanded to provide an integrated ecosystem.

In this context, Ghada Labib, Deputy Minister for Institutional Development, MCIT, stated that Digital Institutional Development provides new innovative and creative but not traditional services, and helps organizations to expand and spread in a wider range to reach more customers and prevent corruption. There are many strategic pillars to achieve digital institutional development for government institutions, including a well-prepared digital environment, supportive technological techniques, a qualified government employee as well as sustainable operational excellence. (Labib, G: Egyptian EACA, 2022).

After reviewing (OD) concepts, it is to be mentioned that Organizational Development has various Challenges and is neither smoothly nor immediately implemented, whereas OD is long-range in perspective and is not a "quick-fix" strategy for solving short-term performance issues. One of the challenges appears in the necessity of the top managers' support to OD. After reviewing (OD) concepts, it is to be mentioned that Organizational Development has various Challenges and is neither smoothly nor immediately implemented, as OD is long-range in perspective and is not a "quick-fix" strategy for solving short-term performance issues. One of the faced challenges is the necessity of the top managers' support to OD. Where, despite the fact that OD efforts could be undertaken at any organizational level without direct top-management participation, OD is less likely to succeed if it does not have at least tacit approval from the top management.

Finally, OD emphasizes the necessity for employees' participation in assessing the current and a positive future state. Supporting free and collaborative choices on how implementation should proceed and empowering them to take responsibility for achieving and evaluating results, where the entire system is accountable rather than just the management. Where organizational effectiveness and humanistic values meet when employees' ownership increases in change processes and outcomes. (Mansour, Yahya, 2014)

DIGITAL TRANSFORMATION

Digital transformation is a highly promising and challenging process to create new business models, improve business processes, and change how real-time information is used. (Gere, Charlie, 2002). With the help of the latest technologies and applications, a fundamental change in business processes and services is created, achieving the corporate goals of each organization and availing a real opportunity to keep pace with the world, whether it is a commercial, governmental or non-profit organization. However, it is a real challenge to create new business models, improve organizational processes, and change the way information is used.

Hence, it is necessary to go in-depth on how this process can be successfully applied & managed in an organization and to determine the influence of organizational cultural elements in adapting to this radical technological change, as digital transformation is a new culture formed by digitalization.

In this regard, it is worth to be mentioned that: Culture is considered to be the determinant of challenges and potentials that could be faced by digital transformation, as when cultural problems arise, even the best-designed digital strategy of the organization can fail in its transformation process. For this reason, organizations should adapt their culture to this process and create the right digital culture that can adopt digital transformation in order to make its processes sustainable.

It is also worth to be mentioned that confusion is still there in the two concepts, although the two concepts are different, digital transformation & digitization. Where many people & organizations link digital transformation to only shifting from paperwork to digital dealing, but this is the concept of digitization, which is to come with auxiliary means to perform services professionally.

Whereas Digital Transformation is to be executed across a spectrum of areas such as technologies, data, human resources, and processes:

- **Technologies:** where the foundation for Digital Transformation is made up of a variety of hardware, software, operating systems, and storage devices that work together in technical settings and data centers to maintain the continuous operational efficiency of all assets. Additionally, it necessitates that the technical system and network infrastructure be managed by professional teams responsible for guaranteeing a suitable quality of service.
- **Data:** In order to provide accurate and comprehensive information and procedures, organizations must regularly and effectively manage and analyze their data. This requires the development of tools that are suitable for statistical analysis, data search, and future projection.
- **Human Resources:** Without HR, it would be challenging for businesses to achieve Digital Transformation. It is important to have qualified cadres who can use and analyze data to make wise judgments and plan and carry out visions. Along with human digital skills and knowledge of the concepts of change and development.
- **Operations:** It is a collection of coordinated and related actions or tasks that results in the organization's production. In order to ensure the best implementation of Digital Transformation, organizations must create an efficient technical framework that enables the development of processes at both the internal and external levels.

RESEARCH CASE STUDY

In Egypt, H.E. President Abdel Fattah El-Sisi launched the digital transformation initiative for the Egyptian government, it is to reengineer the processes, move governmental institutions towards new business models, provide E-services to the citizens 24x7 in a smart, efficient and effective digital way, implement governance, elimination of corruption, increase citizen satisfaction and saves time and money. (Egyptian IDSC, 2021)

The annual Egyptian Ministry of Communication and Information Technology MCIT strategic plan states the need to enhance digital knowledge in society as a main goal, in alignment with the "Digital Egypt strategy", through; Enhancing the concepts and culture of accepting change in governmental services procedures, in addition to, spreading awareness and culture in the field of electronic transactions among all sectors concerned with e-government (employees, citizens, organizations). MCIT's mission is to enable the development of a knowledge-based society and a strong digital economy relying on equitable and affordable access to knowledge; digital rights; and the development of a competitive, innovative national ICT industry. (MCIT: Egypt's ICT strategy 2030; Digital Egypt)

Based on this promising vision, where Digital transformation processes are targeted as a vital decision, an inside-out accommodation strategy for Digital Transformation processes should be implemented. Starting with Digital Organizational Development for governmental entities, who are in charge of implementing digital transformation projects & delivering digital services for citizens, through re-engineering their processes and qualifying their employees and representatives for best fitting in their new digital environment that would be reflected in the implementation of digital services.

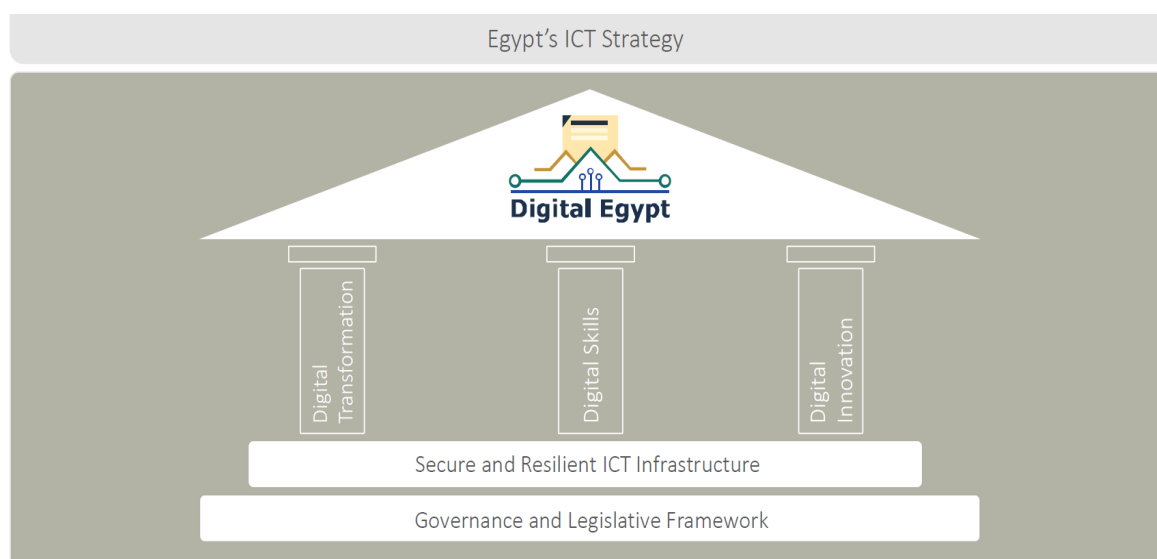


Figure (1): Egypt's ICT Strategy

In the same context and in light of the preparation for the transfer to the new administrative capital city, (MCIT) held a digital capacity building program including various digital skills levels applied to the Egyptian governmental employees from different Egyptian ministries who are nominated for the transfer, with the aim of establishing a local cornerstone for future organizational development and figuring out the means that must be used to enrich, promote, and disseminate digital culture among governmental organizations.

Accordingly, the Institutional Development at (MCIT) considered Digital Organizational Culture, in Egyptian organizations, is extremely important to be cultivated, supported & disseminated among the employees under study, in order to motivate employees to innovate and deal with digital applications and services, which in turn would accelerate tasks' achievement, improves the quality of services provided and develops moral values and positive habits regarding dealing with technology. Moreover, raising the employees' capabilities and motivating them to perform their duties to the fullest, will consequently affect positively organizational work.

As well as, addresses how to disseminate, enhance and promote digital culture and its tools in accordance with the Institutional Developments efforts at (MCIT) towards achieving preparations to accommodate digital transformation projects and ensure their sustainability.

MCIT's Institutional development plan considered organizational development challenges, in order to be avoided, by delivering a careful diagnostic action plan. One of those crucial factors was the digital culture resistance caused by hierarchy; upon which digital culture awareness programs were tailored for top managerial levels & team leaders, as they are the key factors for culture change in a digitalized environment, aiming to decrease the top down digital culture resistance & achieving efficient digital culture dissemination.

The plan included digital capacity-building preparation programs that had been diversified from the standardized digital skills level to relatively unique customized ones that were tailored to specific organizations or departments (in some cases) related to the core business functions. Programs skills level started with the basic digital skills level (The topic under study). Moreover, programs shed some light on financial inclusion as it is considered to be one of the main pillars of digital inclusion, where programs had enclosed some kind of security awareness that tackled the financial aspects.

In order to work efficiently, the plan started with employees' digital skills pre-assessment. Consequently, in guidance of the assessment exam's results, nominated applicants were assigned to the suitable digital skills training program(s) as per their digital skills level, and nominated employees were clustered in similar digital skills levels (Basic, intermediate & advanced). So, various digital skills training programs had been customized in order to satisfy each employee's digital skills level & work on leveraging these skills in an efficient & escalated pattern.

RESEARCH PROBLEM

As previously explained, however adopting Digital transformation processes is a very promising process, it is a challenging process. Where, major concerns are there, as organizations might be unable to adapt; governments could fail to employ and regulate new technologies to capture their benefits.

Governmental adoption of Digital Transformation processes aims to achieve Digital & financial inclusion for all societal segments. Which will need supporting capability for individuals or groups to enjoy the benefits of being online and use technology confidently to improve their day-to-day lives. Those who lack this capability are considered "digitally excluded". Where people who never go online at all or even people who lack the basic digital skills to use the internet effectively would face a rock-stone barrier to going digital and benefit from digital Transformation privileges.

When human capital is still lacking the knowledge & skills to cope with the digital environment, preparing society to accommodate Digital Transformation is considered to be a great challenge for governments to succeed in their digital transformation journey from adoption to sustainability. Where such a lack of Digital awareness would hinder the promising adoption of Digital Transformation and consequently affect its efficient implementation, especially if this is the reality among governmental employees who are in charge of implementing digital transformation projects & delivering digital services for citizens.

In the digital transformation era, Digital Culture (DC) dissemination is considered to be crucial and became a great concern for those who aim to achieve sustained Digital Transformation. Consequently, Organizational Digital Culture became one of the fundamental Organizational Development (OD) concepts.

So, the urgency for cultivating the proper Digital Culture with its various dimensions among societies generally & employees in organizations specifically become a must in order to benefit from such technological progress & at a secure pace. Citizen to be electronically literate, one must be aware of the importance of and the benefits of electronic literacy (Nair, 2013)

In this context, this research aims to investigate the significant relationship between Digital Organizational culture and organizational development in light of the adoption of digital Transformation processes, in order to overcome the lack of digital capabilities that hinder an organization's goals achievement and to formulate a positive digital culture to foster organizational development.

RESEARCH QUESTIONS AND OBJECTIVES

From above, this research investigates the role of **Digital Organizational Culture** in **Organizational Development** in light of Digital Transformation adoption; One main research question guiding this is:

Main question: What is the Role of Digital Organizational Culture in Organizational Development in light of Digital Transformation adoption?

Sub-questions

- 1- What are the main and deepest changes indicated by digital culture in organizational development assessment?

- 2- What are the attributes and key elements that affect organizational development? and how to manage them.
- 3- What is the impact of digital culture on organizational development?
- 4- How to formulate a positive digital culture to foster organizational development?
- 5- What is the level of knowledge of the recipient of the service from the point of view of the service provider?
- 6- What are the means used to promote and spread digital culture among the beneficiaries?

This paper will consequently achieve several objectives; To identify and review existing literature on digital culture, Organizational development, and social impact. Moreover, to contrast and compare digital culture and practices in the Egyptian ministries especially digital projects participants' perceptions and experiences and organizational development assessment. Finally, establishes a cornerstone for future digital organizational development and further research to examine its efficiency, and figure out the means that must be used to enrich, promote, and disseminate digital culture among the beneficiaries in digitalized organizations.

RESEARCH HYPOTHESES

In regard to the research objectives, the study makes a set of testable hypotheses; the main Hypothesis is:

"There is a significant statistical relationship between the level of digital culture and organizational development."

The following are sub-hypotheses:

- 1- H₁: There is a significant statistical relationship between the level of knowledge dimension of digital culture and organizational development.
- 2- H₂: There is a significant statistical relationship between the level of skills dimension of digital culture and organizational development.
- 3- H₃: There is a significant statistical relationship between the level of the social dimension of digital culture and organizational development.
- 4- H₄: There is a significant statistical relationship between the level of the ethical dimension of digital culture and organizational development.
- 5- H_{all}: There is a significant statistical relationship between digital culture dimensions and organizational development.

RESEARCH DESIGN

METHODOLOGY

Since the variables under investigation have been identified and previously validated and construct to measure them exist, A qualitative approach, as well as quantitative methods, were used; where-as a quantitative study with a self-administered online questionnaire was deemed the best way to test the hypothesis (Sekaran et al., 2016). The context for the research population, as well as specifics about the research sample, techniques, and measures used in this research, are provided in the next section.

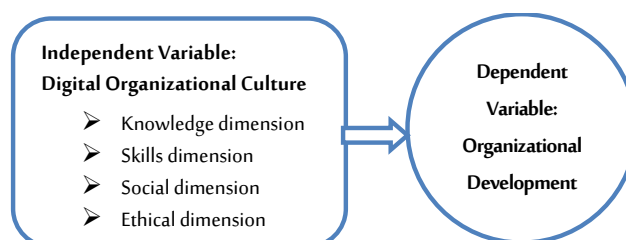


Figure (2): The Research Model

POPULATION AND SAMPLING

As previously discussed, human capital lack of Digital awareness among governmental employees, who are in charge of implementing digital transformation projects & delivering digital services, would hinder the adoption of Digital Transformation and consequently affect its efficient implementation.

In this regard, the research population is the employees working in different Egyptian ministries, who only had been nominated to have the Basic digital skills training program, through MCIT, in light of the digital capacity building preparation program for the transfer to the new administrative capital city and in the application of the digital transformation in the Egyptian government.

A simple random sample was used to select the research sample, with the largest possible size by distributing the questionnaires to the targeted group. Whereas the population size was 4398 employees working in different Egyptian ministries. The next equation as shown below was used to determine the minimum appropriate sample size.⁽¹⁾

$$n = \frac{pq}{\left[\frac{E}{Z\alpha/2}\right]^2 + \frac{pq}{N}} =$$

- Where, **n** is the sample size,
- **P** is population proportion; the research considers this ratio 50% to get the maximum sample size,
- **q** is the complement ratio which is equal to 50%.
- **E** is the degree of accuracy (margin of error)
- **Z α** confidence interval (1.96) at 0.05% level and one degree of freedom.
- **N** is the population size,

$$n = \frac{.50 * .50}{\left[\frac{.05}{1.96}\right]^2 + \frac{.50 * .50}{4398}} =$$

$$n = \frac{0.25}{[0.000651] + \frac{0.25}{4398}} =$$

$$n = \frac{0.25}{0.000651 + 0.00005684} =$$

$$n = \frac{0.25}{0.00070784} = 353$$

So, based on the previous equation, the appropriate sample size is 353 respondents, an online digital form was distributed among the targeted population, which ended up with 585 fully answered questionnaires, with a response percentage of 1.65% of the appropriate sample size.

A convenient sample size of 585 respondents was taken. The percentage of the research sample from gender group (60.3%) of respondents were males while (39.7%) were females, the age group (35-54) years reached (70.1%) of the total respondents, and from (21-34) years amounted to (15.9%) of the total respondents, and from (Above 55 years) reached (14%) of the total respondents. The respondents were asked if they have taken the basic skills course, 91.6% have taken the basic course, while 7.7% haven't yet. 85% have passed the basic course, while 5.1% didn't pass it; while 2.9% did not complete the basic skills course yet. In addition to a cumulative percentage (66.4%) of the respondents in the years of experience group range of "6 to 20 years".

MEASURES AND CHARACTERISTICS

To ensure the validity and reliability of the questionnaire, the items were adapted, as follows:

- The Digital Organizational Culture is a 28-item questionnaire that classifies them into four categories (knowledge, skills, social, and ethical). The response possibilities according to the five Likert scale range from 1 (completely disagree) to 5 (completely agree). The alpha coefficient for

1 Glenn D., Determining Sample Size, University of Florida. Fact Sheet PEOD-6, November 2002, pp 1-5.

the independent variable (Digital organizational culture) is 0.961 and ranged from 0.870 to 0.938 to its sub-indexes.

- The Organizational Development is an 11-item questionnaire. The response possibilities according to the five Likert scale range from 1 (completely disagree) to 5 (completely agree), with Cronbach's alpha coefficients of 0.948.

The research tests the reliability of each section of the questionnaire to be sure of the results obtained. The analysis classifies the questionnaire into two main indexes digital organizational culture and organizational development.

Table (2) - Cronbach's Alpha Coefficients

No.	Item	Cronbach's Alpha
1	Knowledge dimension	0.893
2	Skills dimension	0.938
3	Social dimension	0.870
4	Ethical dimension	0.931
	Digital organizational culture	0.961
	Organizational development	0.948

SPSS statistical tool has been used to statistically analyze the collected data and test research hypotheses, Pearson correlation, and multiple regression analysis tests are used.

DATA COLLECTION METHODS

An inclusive approach through primary & secondary data was used as follows:

Primary data included interviews as a precursor to a quantitative stage, for determining relevant measures to be covered in the quantitative method. Where the issues that were covered in the structured interviews gave more insights into the problems as well as opportunities for the research problem. Discussion groups were held for selected group members, from experts in the field of organizational development governance. Questionnaires were conducted with employees.

The content of both interviews and the questionnaire were articulated based on the literature reviews. The questionnaire was conducted in the Arabic language. It consists of 3 sections. The first section is "Demographic variables" (Age - Gender - Educational level - Experience). The second section is "the Set of Statements Used to Measure digital culture" with four dimensions "knowledge - skills - social - ethics", and the third section is "organizational development". The last two sections use the five Likert-Scale (Completely Agree, Agree, Not Agree, and Completely not Agree).

The secondary data include Ministries' HR & consulting reports, Academic publications, Journal articles & books, Governmental reports, and Statistics from the Egyptian Ministry of Communications and Information Technology (MCIT).

DATA ANALYSIS AND HYPOTHESES TESTING

To test these research hypotheses, a multiple linear regression test has been used which attempts to explain the relationship between two or more variables using a straight line; one of them is considered an independent variable, and the other is a dependent variable. The next tables present the results regarding the impact of digital culture dimensions and OD.

1- The First Hypothesis Test

- H_1 : There is a significant statistical relationship between the knowledge dimension of digital culture and organizational development.
- H_0 : There is no significant statistical relationship between the knowledge dimension of digital culture and organizational development.

Analysis with linear regression model which attempts to explain the relationship between two or more variables using a straight line; one of them is the independent variable and the other is a dependent variable.

Table (3) shows that F-Statistics = 159.578 and it is statistically significant (P-Value = 0.00) which is lower than 0.05; therefore, the null hypothesis (H_0) is rejected and the alternative hypothesis (H_1) is accepted.

ed which says that “There is a significant relationship between the Knowledge dimension and organizational development”.

The Beta coefficient of the constant = 3.249, the coefficient of the model = 0.326, the value of $R = 0.464$, and $R^2 = 0.215$ which shows how well terms (data points) fit a curve or line. Adjusted $R^2 = 0.214$ also indicates how good terms fit a curve or line but adjusts for the number of terms in a model.

This means that 21.4% of the change in the dependent variable is explained by the independent variable, and the remaining percentage is due to other variables. The regression equation can be written as follows:
Organizational development = $3.249 + 0.326 \times (\text{Knowledge dimension})$

2- The Second Hypothesis Test

- H_2 : There is a significant statistical relationship between the skills dimension of digital culture and organizational development.
- H_0 : There is no significant statistical relationship between the skills dimension of digital culture and organizational development.

Table (5) shows that F-Statistics = 120.491 and it is statistically significant (P-Value = 0.00) which is lower than 0.05; therefore, the null hypothesis (H_0) is rejected and the alternative hypothesis (H_2) is accepted which says that “There is a significant relationship between Skills dimension and the organizational development”.

The Beta coefficient of the constant = 3.563, the coefficient of the model = 0.259, the value of $R = 0.414$, and $R^2 = 0.171$ which shows how good terms (data points) fit a curve or line. Adjusted $R^2 = 0.170$ also indicates how well terms fit a curve or line but adjusts for the number of terms in a model.

This means that 17.0% of the change in the dependent variable is explained by the independent variable, and the remaining percentage is due to other variables. The regression equation can be written as follows: Organizational development = $3.563 + 0.259 \times (\text{Skills dimension})$

3- The Third Hypothesis Test

- H_3 : There is a significant statistical relationship between the social dimension of digital culture and organizational development.
- H_0 : There is no significant statistical relationship between the social dimension of digital culture and organizational development.

Table (7) shows that F-Statistics = 216.578 and it is statistically significant (P-Value = 0.00) which is lower than 0.05; therefore, the null hypothesis (H_0) is rejected and the alternative hypothesis (H_3) is accepted.

Table (3) - Regression Analysis between the Knowledge Dimension and OD

Model	R	R ²	Adjusted R ²	Std. Error The estimate	F	Sig.
Knowledge dimension and organizational development	0.464	0.215	0.214	0.38469	159.578	0.00*

Independent variable: knowledge dimension

Dependent variable: Organizational Development

Table (4) – Regression Equation Coefficient

Model	Beta coefficient	T-Statistic	Sig.
Constant	3.249	29.075	0.00*
Knowledge	0.326	12.632	0.00*

Independent variable: knowledge dimension

Dependent variable: Organizational Development

Table (5) - Regression Analysis between Skills Dimension and OD

Model	R	R ²	Adjusted R ²	Std. Error The estimate	F	Sig.
Skills dimension and organizational development	0.414	0.171	0.170	0.39523	120.491	0.00*

Independent variable: Skills dimension

Dependent variable: Organizational Development

Table (6) - Regression Equation Coefficient

Model	Beta coefficient	T-Statistic	Sig.
Constant	3.563	35.618	0.00*
Skills dimension	0.259	10.977	0.00*

Independent variable: Skills dimension

Dependent variable: Organizational Development

ed, which says that “There is a significant relationship between the social dimension and the organizational development”.

The Beta coefficient of the constant = 3.041, the coefficient of the Social dimension = 0.375, the coefficient of the value of $R = 0.520$, $R^2 = 0.271$, and Adjusted $R^2 = 0.270$ also indicates how good terms fit a curve or line but adjust for the number of terms in a model.

This means that 27.0% of the change in the dependent variable is explained by the independent variable, and the remaining percentage is due to other variables. The regression equation can be written as follows: $\text{Organizational development} = 3.041 + 0.375x(\text{Social dimension})$

4- The fourth hypothesis test

- H_4 : There is a significant statistical relationship between the ethical dimension of digital culture and organizational development.
- H_0 : There is no significant statistical relationship between the ethical dimension of digital culture and organizational development.

Table (9) shows that F-Statistics = 231.461 and it is statistically significant (P-Value = 0.00) which is lower than 0.05; therefore, the null hypothesis (H_0) is rejected and the alternative hypothesis (H_4) is accepted which says that “There is a significant relationship between the ethical dimension and Organizational Development”.

The Beta coefficient of the constant = 2.875, the coefficient of the model = 0.399, the value of $R = 0.533$, and $R^2 = 0.284$ which shows how well terms (data points) fit a curve or line. Adjusted $R^2 = 0.283$ also indicates how good terms fit a curve or line but adjusts for the number of terms in a model.

This means that 28.3% of the change in the dependent variable is explained by the independent variable, and the remaining percentage is due to other variables. The regression equation can be written as follows: $\text{Organizational Development} = 2.875 + 0.399x(\text{Ethical dimension})$

5- Testing the whole model

- H_{all} : There is a significant statistical relationship between digital culture dimensions and organizational development.
- H_0 : There is no significant statistical relationship between digital culture dimensions and organizational development.

Table (11) shows that F-Statistics = 72.302 and it is statistically significant (P-Value = 0.00) which is lower than 0.05; therefore, the null hypothesis (H_0) is rejected and the alternative hypothesis (H_{all}) is accepted which says that “There is a significant relationship between Digital Culture and Organizational Development”.

Table (7) - Regression Analysis between Social Dimension and OD

Model	R	R ²	Adjusted R ²	Std. Error The estimate	F	Sig.
Social dimension and Organizational Development	0.520	0.271	0.270	0.37073	216.578	0.00*

Independent variable: Social dimension

Dependent variable: Organizational Development

Table (8) - Regression Equation Coefficient

Model	Beta coefficient	T-Statistic	Sig.
Constant	3.041	27.598	0.00*
Social dimension	0.375	14.717	0.00*

Independent variable: Social dimension

Dependent variable: Organizational Development

Table (9) - Regression Analysis between Ethical Dimension and OD

Model	R	R ²	Adjusted R ²	Std. Error The estimate	F	Sig.
Ethical dimension and Organizational Development	0.533	0.284	0.283	0.36740	231.108	0.00*

Independent variable: Ethical dimension

Dependent variable: Organizational Development

Table (10) – Regression Equation Coefficient

Model	Beta coefficient	T-Statistic	Sig.
Constant	2.875	24.461	0.00*
Ethical dimension	0.399	15.202	0.00*

Independent variable: Ethical dimension

Dependent variable: Organizational Development

The Beta coefficient of the constant = 2.59, and the coefficient of the Knowledge dimension = 0.103, and it is statistically significant. The coefficient of the skills dimension = 0.001, and it is not statistically significant. The coefficient of the social dimension = 0.17, and it is statistically significant. The coefficient of the ethical dimension = 0.199, and it is statistically significant. The value of $R = 0.577$, and $R^2 = 0.333$ shows how well terms (data points) fit a curve or line. Adjusted $R^2 = 0.328$ also indicates how good terms fit a curve or line but adjusts for the number of terms in a model.

This means that 35.8% of the change in the dependent variable is explained by the independent variables (Knowledge, skills, social, and ethical) dimensions of digital culture while the remaining percentage is due to other variables. The regression equation can be written as follows:

$$\text{Organizational Development} = 2.59 + 0.103 \times (\text{Knowledge}) + 0.001 \times (\text{Skills}) + 0.170 \times (\text{Social}) + 0.199 \times (\text{Ethics})$$

DISCUSSION AND CONCLUSION

The aim of this current research is to examine the role of Digital Organizational Culture in Organizational Development, in light of Digital Transformation adoption in Egypt. This research findings confirm the significant relationship between the four proposed dimensions of Digital Organizational Culture and Organizational Development. The different data analysis tools had shown different results that are worth to be considered.

First: Results Related to Respondents' Survey:

Survey had shown different results regarding the two variables of the research; as follows:

1- Results related to the first variable "Digital organizational culture"

For the **knowledge dimension**, there is an increase in the level of the knowledge dimension among the participants in the questionnaire for digital culture awareness, as the relative weight of this dimension reached 85.81%. This covey that respondents do realize the importance and advantages of applying digital applications & services, though this is not a sufficient percentage, as the participants need to know more benefits that they can enjoy, upon using digital applications & services, such as facilitating and speeding up the delivery of business activities, as well as saving time, and effort that accelerate the achievement of work processes.

The **skills dimension** is considered good among the participants in the questionnaire for perceiving digital culture, as the relative weight of this dimension reached 83.77%. As participants possess the skill of surfing the Internet well, using e-mail, given that mail has become an important means of communication in business activities. As well as participants basically have the skill to use digital services & applications despite the fear of facing technical-related problems is still there, due to lacking a technical support system.

Table (11) - Regression Analysis between Digital Culture Dimensions and OD

Model	R	R ²	Adjusted R ²	Std. Error The estimate	F	Sig.
Digital Culture and Organizational Development	0.577	0.333	0.328	0.35557	72.302	0.00*

Independent variable: Digital Culture

Dependent variable: Organizational Development

Table (12) – Regression Equation Coefficient

Model	Beta coefficient	T-Statistic	Sig.
Constant	2.590	21.181	0.000*
Knowledge dimension	0.103	2.736	0.006*
Skills dimension	0.001	0.043	0.966
Social dimension	0.170	4.399	0.000*
Ethical dimension	0.199	4.976	0.000*

Independent variable: Digital Culture

Dependent variable: Organizational Development

The **ethical dimension** increased for the users of the digital services & applications, with a relative weight of 88.76%, as a result of enacting laws that govern the digital processes control, thus providing confidence, credibility, and privacy in the protection and preservation of information. Where users enjoy their integrity when using digital services & applications, as it is an ethical value that is born by instinct and grows with persons through practical experience. As well as, avoid violating the regulations and trying to bypass them, as following the regulations is considered an ethical value that cannot be bypassed. However, the low degree of the users' commitment to legal procedures in the use of digital services & applications may be due to the fact that they are not constantly available to them.

As for the **social dimension**, there is an increase in the level of the social dimension of digital culture awareness among the participants in the questionnaire, where the relative weight of this dimension reached 85.57%. This reflects that employees are approaching the feeling of being a habit to using digital services & applications, as they live in the era of the technological revolution everywhere and they are a part of Digital transformation projects. Participants do not prefer to conduct work processes & transactions manually, as a real desire & passion have become there to dispense with paper. Though a kind of fear still there for conducting digital work processes is there, however, users have become convinced of dealing digitally, but the problem of fear still exists due to lack of practice.

It is noticed that discrepancy is there between the levels of the dimensions of digital culture awareness among the participants of the survey, where the ethical dimension ranked first, the knowledge dimension ranked second, then the social dimension ranked third, and last but not least the skill dimension ranked fourth.

2- Results related to the second variable "Organizational Development"

The results among the participants in the questionnaire conveying that employees' responses regarding IT-based organizational Development demonstrate a positive level among them. Where results showed that the statement "*The use of modern technological methods contributes to organizational development*" gets the highest mean (4.69) with (93.85%).

However, these results were not satisfying, as the acceptance scale of Organizational Development was the lowest scale. Maybe the reason behind the lowest acceptance is that the employees did not have enough experience to function within a digital environment, especially with technical problems that may occur during digitalized work processes such as technical problems that hinder communications with other parties. Also, due to the lack of exposure for employees to the digitalized work environment or the unavailability of some facilities provided to some employees during digitalized work processes in their work locations, such as the lack of developing an appropriate strategy for coordinating, designing and implementing integrated IT-based processes among different units in some organizations.

It is also worth to be considered that despite the respondents of the sample size of the survey which targeted respondents who were nominated to the Basic Digital Skills training courses, as per their digital skills pre-assessment, which reflects their lack of digital skills, however, the results had shown a percentage of (12.1%) of the respondents have five years of experience or less, and (22.9%) have six years to twelve years of experience. Such a lack of digital skills among the junior level with a cumulative percentage of (35%) would be a great obstacle for the organization to achieve its goals in a digital environment, where such groups are increasingly requested to achieve more digital work processes than the upper hierarchy.

Moreover, a percentage of (29.4%) of the respondents have 13 years to twenty years of experience, this group usually represents the middle management & team leaders' positions, accordingly, they are considered to be a crucial interface in the organizational hierarchy and a vital segment for an organization to successfully adopt and implement its digital transformation processes.

Due to the importance of such groups, this huge cumulative percentage of (64.4%) rings a bell for the importance of fostering their digital skills through several digital skills training programs of different skills levels further more than such basic courses that had been delivered, for empowering these important hierarchal segments, from junior level to middle management & team leaders from the fast-technological tools offered by digital transformation.

Fortunately, results had shown that employees found it was easy to benefit from the training programs and obtained the needed information they required, due to the presence of facilitating tools given to employees to complete their IT-based training program perfectly for connectivity & accessibility such as the internet networks, different computer devices, in addition to the availability of learning materials and up to date interactive learning platforms, as well as the participatory learning methodology. This reflects that choosing suitable channels of delivery & proper tools, after conducting a needs assessment that considers all targeted segments within an organization, would facilitate the process of cultivating efficient Digital Organizational Culture in the Organization and achieve employees' engagement within the transformation process. Such engagement is clearly significant with Organizational Development efforts in enhancing work efficiency and consequently reflected on Digital Transformation processes leading to efficient governmental digital services promotion.

Second: Results Related to the Discussion Group

The interaction among the discussion group members had shown consistency with the other research methods' results that had been reached, in addition to, extracting more prospective efforts & recommendations, pointing to the importance of employees' orientation of digital culture that would foster digital transformation achievement through their awareness of digital skills accompanied by their core business functions' needs. As group members had tackled the important interrelationship between digital job skills needed and the functional activities in light of the organizational hierarchy, it has come into surface the need to work on recommended model that encloses each organization's FAT model (Function-Activity-Transaction) woven with digital job skills needed in light of the main organizational hierarchy, as well as, this should be crucially reflected in the prompted qualifying digital skills training programs.

These results are consistent with (Dascal, 2006; Anderson, 2009; Hodge et al., 2010; Nair, 2013; Cummings 2013, Tan, Abu Hassan 2014; Xiaoi, Qiushi, & Chen, 2015; Atallah, 2016, Ngoc, 2016; Rambousek, Štípek & Vaňková 2016; Marzook, 2017; Oswald & Kleinemeier "ed.", 2017)

Finally, the research had shown that the change in the dependent variable (OD) is explained by the independent variable's dimensions (Knowledge, skills, social and ethical) of digital culture. Showing how important it is to consider employees' digital silks & digital culture orientation in order to sustain organizational development, in light of digital transformation adoption.

PRACTICAL IMPLICATIONS AND RECOMMENDATIONS

As the research had shown, there is a keen desire from the Egyptian government for digital transformation adoption and successful implementation, as well as working on digital integration among all governmental organizations, in order to accelerate & promote various digital services for the public. The matter that requires the prompting secured digital environment in organizations.

This research could assist in answering the question: How can Digital Transformation be applied smoothly in organizations that are newly adopting it? Especially among users. Once more, it is about the need for a Digital Organizational culture that is cultivated and supported by Organizational Development intervention through setting new digital organizational architecture that: (a) facilitates the flow of information through secured digital linkage, (b) digitized work processes, and last but not least (c) digital Capacity building - Job matrix upon which core business functions for each sector, department and business unit in the organizational hierarchy can rely on to achieve its goals.

In this regard, it is highly recommended to go for gap analysis for each organization to monitor the baseline architecture & the target architecture in order to Spotify the enhancements needed for work processes from the digital prospect.

To capitalize on the fieldwork results we summarize in the following points the derived practical implications which we believe will have a substantial impact on organizational development and sustain a positive Organizational digital culture in the transformational era in Egypt:

- 1- Raising “Digital culture awareness” to help in getting rid of negative thoughts that view computer & online digital applications & services as complex tools that cannot be dealt with easily.
- 2- Figuring out the means that must be used to enrich, promote, and disseminate digital culture among the employees in digitalized organizations.
- 3- Increasing employees’ exposure to digital tools in their work environment, and facilities during digital work processes in their work locations, in order to create a positive experience for employees to function within a digital environment, and raise the employees’ acceptance of the new digital environment.
- 4- Providing a technical support unit for all digital services and applications raised issues, in order to blur the employees’ fear of facing technical-related problems and foster their proper usage, in which the following are available:
 - To receive technical support requests and respond to them.
 - To have a performance indicator.
 - Response to the request according to the performance indicator.
- 5- Developing an appropriate strategy for coordinating, designing, and implementing IT-based integration among different units in some organizations.

RESEARCH LIMITATION AND FUTURE STUDIES

The current research’s finding shows some limitations, which would be a good start for further research. Where current research used a self-administered questionnaire in a cross-sectional sample. As a result, there’s a chance that common procedure bias will affect our results; even so, studies have shown that this is unlikely. Future studies could reduce this potential influence by gathering data from many sources and/or overtime periods. Second, in this research the empirical data includes a single instance of the basic skills level of employees in different ministries, the findings should not be seen as necessarily typical of the entire workforce. Future research might look into a variety of skill levels and contexts to see how generalizable the findings are.

Thirdly, the current research only investigated four dimensions of Digital culture that are seen as primary keys for cultivating a healthy and sustainable digital culture in an organization, (knowledge, skills, social, and ethical). However, some other dimensions on the individual level, such as gender, age, and educational level could be considered in further research that would substantially increase the understanding of the role of Digital Organizational culture in Organizational Development. Finally, while the research was planned as quantitative research, the complexities of the interconnected aspects lend themselves to additional qualitative and quantitative inquiries.

With regard to future research possibilities. The above research has been an eye-opening experience on other research questions in conjunction with the above research and findings. Therefore, it is suggested to replicate the research measures in different sectors such as the private and commercial sectors, where the process of using digital services and applications encourages competition among service providers. Another interest in the area of Digital Transformation is to examine the organizational readiness for digital transformation and to develop it to meet the needs of the planned digital transformation.

REFERENCES

- Akbaba, Sadegül. (2006). "Complexity of Integrating Computer Technologies into Education in Turkey", January, **Educational Technology & Society**, 9 (1): pp.176-187.
- Anderson, D. (2009). **Organization Development: The Process of Leading Organizational Change**. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Atallah, Asmaa. (2016). **The Impact of Electronic Human Resource Management (E-HRM) on Organizational Development of UNRWA in Gaza Strip**, Unpublished Thesis Master of Business Administration, The Islamic University Gaza, Faculty of Commerce library.
- Barutçugil, İ. (2004). **Strategic Human Resource Management in Turkish**. Kariyer Yay., İstanbul, 218, pp. 421, 423.
- Bollinger, A.S. & Smith, R.D. (2001). "Managing Organizational Knowledge as a Strategic Asset", **Journal of Knowledge Management**, Vol 5(1), pp.8-18. <https://doi.org/10.1108/13673270110384365>
- Dascal, Marcelo. (2006). **Digital Culture: Pragmatic and Philosophical Challenges**. Diogenes 211: 23–39, Sage Publications, ISSN 0392-1921, Vol. 53 (3), pp. 23-39.
- Deuze, M. (2006). "Participation, Remediation, Bricolage: Considering Principal Components of a Digital Culture", **The Information Society**, 22 (2), pp. 63-75. <https://doi.org/10.1080/01972240600567170>
- Drucker, Peter. (1988). "The Coming of the New Organization", **Harvard Business Review**, January-February, p. 47.
- Egypt's ICT Strategy 2030. **Digital Egypt**, Retrieved from MCIT Website: https://mcit.gov.eg/en/ICT_Strategy
- Gere, Charlie. (2002). **Digital Culture**. London, Reaktion Books, ISBN 1-861819.
- Glanz, K.; Rimer, B. & K. Viswanath. (2008). **Health Behavior and Health Education**. 4th ed., Theory, Research and Practice. Hoboken: Jossey-Bass.
- Hand, M. (2016). **Making Digital Cultures: Access, Interactivity and Authenticity**. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315593289>
- Hodge, C. A.; Sepelyak, M. W. & Becker, J. D. (2010). **Assessing Technology Literacy: The Case for an Authentic, Project-Based Learning Approach**. San Francisco, California.
- Kass, Tom. (2007). Culture and Technology. **Technology and Strategic Management**, Vol. 3, No. 3, pp. 285-288. 19991-285. <https://doi.org/10.1080/09537329108524057>
- Kreitner & Kinicki. (1995). **Organizational Behavior**. ISBN 10: 0256140561/ ISBN 13: 9780256140569, Irwin.
- Labib, Ghada. (2022). Conscience of the Nation: **Digital Institutional Development of Government Institutions and the Prevention of Corruption**. Administrative Control Authority, Egyptian Anti-corruption Academy, Egyptian EACA press. Issue No. 2, July.
- Manovich, L. (2001). **The Language of New Media**. Cambridge, MA: MIT Press.
- Mansour, Yahya. (2015). **The Reality of MBA Program Theses Utility between Theory & Practice in Organizational Development**, A Master Thesis of Business Administration, The Islamic University Gaza, Faculty of Commerce. **Public Administration Review**, 3 (1) doi:10.4172/2315-7844.1000154
- Marzook, Sanaa. (2017). **The Role of Digital Culture in Enhancing the Electronical Services from the Perspective of Service Provider: an Empirical Study on Governmental Ministries, Gaza Strip**, Unpublished Master Thesis of Business Administration, The Islamic University Gaza, Faculty of Commerce.

- McLean, G. (2005). **Organization Development: Principles, Processes, Performance**. San Francisco: Berrett-Koehler Publications.
- Minahan, Matt. (2014). **What is Organization Development? An Organization Development Conference**, Retrieved from Organization Development Network Website: <https://www.odnetwork.org/>
- Nair, K. M. K. & Rajput, A. (2013). "Significance of Digital Literacy in E-Governance: The SIJ Transactions on Industrial", **Financial & Business Management (IFBM)**, 1 (4), pp. 136-141.
- Ngoc, N. H. (2016). **Enhance the Trust of Citizen on Government by Applying Electronic Government Services**. University of Tampere, School of Management, Retrieved from University of Tampere website: <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/99598>
- Oswald, Gerhard & Michael Kleinemeier (ed.). (2017). **Shaping the Digital Enterprise: Why Strategy and Culture Should Eat Breakfast Together**. Springer Books, Springer, No. 978-3-319-40967-2, July.
- Rambousek, V.; Štípek, J. & Vaňková, P. (2016). "Contents of Digital Literacy from the Perspective of Teachers and Pupils", **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, Vol. 217, pp. 354-362, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.02.101>
- Reason, P. & Bradbury, H. (2008). **Handbook of Action Research: Participative inquiry and practice**. London: Sage Publications.
- Sekaran, U. and Roger, B. (2016) **Research Methods for Business: A Skill-building Approach**. 6th ed. ISBN 978-1-119-94225-2 (pbk.).
- Tan, M.; Xiaoi, D.; Qiushi, Y. & Chen, C. (2013). "An Investigation of E-government Services in Chin", **Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries**, 57 (5), pp. 1-20.
- The Egyptian Cabinet IDSC. (2021). **Egypt Digitalization Policy perspective: In Alignment with Egypt vision 2030 for SDGS**. IDSC Press.
- The World Bank. **Financial Inclusion**, Retrieved from the World Bank Website: <https://www.worldbank.org/en/topic/financialinclusion>
- Witek-Crabb, A. (2014). "Business Growth Versus Organizational Development Reflected in Strategic Management of Polish Small, Medium and Large Enterprises", **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, Vol. 150. pp.66-76.
- Wonacott, M. E. (2001). **Technological Literacy**. ERIC DIGEST, (233), 2000-2001.
- Zaqout, Shaima Mahmoud. (2013). **The Level of Technological Enlightenment and its Relationship to Classroom Performance Among Science Teachers in the Upper Basic Stage in The Governorates of Gaza**. Unpublished Master's Thesis, Al-Azhar University, Palestine, Gaza.

Health-awareness of Saudi Consumers and its Mediating Impact on The Effect of Marketing Mix Strategy on Purchasing Food Online during COVID-19

Dr. Layla Hodaed Alsheikh

Assistant Professor

College of Business and Economics

Umm Al-Qura University

Kingdom of Saudi Arabia

lhalsheikh@uqu.edu.sa

Dr. Dalal Hodaed Alsheikh

Assistant Professor

College of Business Administration

Najran University

Kingdom of Saudi Arabia

dhalsheikh@nu.edu.sa

Abstract

This study aims to explore the mediating impact of health awareness of Saudi consumers on the relationship between the marketing strategy of online food retailers and food purchasing decisions during the Covid-19 period. The study employs the marketing mix model (price, product, place and promotion) to analyse its impact on purchasing decisions. Health awareness of consumers is regarded as a mediating factor. The data are collected from consumers of online food retailers using an online questionnaire. 465 respondents completed the questionnaire. The results show that the marketing mix elements of the marketing strategy have a positive impact on purchasing decisions except for the price of the product. When looking at the impact of marketing strategy on health awareness among consumers, only the promotion does not have a statistically significant impact on consumer's health awareness. The study also revealed a significant relation between consumer's health awareness and purchasing decisions. Lastly, health awareness partially mediates the impact of marketing strategy on purchasing decision. The findings have several implications for both practitioners (retailers) and academics. The study concludes with future research recommendations with focus on segmentation of respondents on age, gender and economic status.

Keywords: Health Awareness, Covid-19, Purchasing Decision, Marketing Strategy, Saudi Arabia.

Introduction

Covid-19 has changed the way we work, play, learn, buy and consume products after the World Health Organization declared the coronavirus disease (COVID-19) a pandemic (Sohrabi et al., 2020). Researchers worldwide rushed to develop a vaccine, while governments were implementing social distancing measures, followed by partial or complete lockdowns to curb the spread of the virus. Businesses have been taking a hit, as almost every aspect of life changed. A research concerning mobility data of Google users of over 127 countries shows that less mobility results in lower COVID-19 infections and fatalities (Yilmazkuday, 2020). This further emphasised the protocols adapted by the governments nationally.

In addition to its impact on public health, the coronavirus had a major impact on the national and global economies (Bartik et al., 2020). In many countries, the public was advised stay indoors, restricting their daily movements and travel, and governments sometimes closed non-essential businesses (Gostin & Wiley, 2020) and also their borders for foreigners (business and tourists). The outbreak of the virus has produced a "de-globalization" process where countries felt forced to close borders for foreigners, force returning nationals into quarantine, preventing the flow of humans, goods, capital and it also resulted in shutting down businesses and production facilities (Barua, 2020). Social distancing advised by the governments has resulted in saving lives, but

* This article was submitted in September 2024, and accepted for publishing in November 2024.

DOI: 10.21608/aja.2024.318781.1709

also imposed substantial costs on society due to reduced economic activity (Thunstrom et al., 2020). The lockdown and social distancing are especially detrimental as the businesses which heavily depend on direct interaction or close proximity when creating or delivering a product or service, like the retail, have suffered the most (Koren & Pető, 2020).

The pandemic has taken a lot of lives. In addition to this, some countries implemented strict and complete lockdowns as preventing measures. Saudi Arabia has adopted the strategies as shown in Table 1.

Table 1. Overview Covid Measures Saudi Arabia

Measures	Steps	Timeline
Travel Bans	From/to China	The end of January/2020
	Suspended issuing visas to all visitors.	The end of February /2020
	Expanded to all international travels.	March /2020
Suspending Religious Activities	Suspending all activities in all mosques	17-3-2020
	Suspended the Umrah	4-3-2020
	Reducing the number of pilgrims	25-5-2020
Closure of Non-essential Stores	Closed shops like gyms and event halls but essential shops such as supermarkets, pharmacies were excluded.	14/15 -3- 2020
Enforcing Changes at Workplaces	Distance learning in schools and universities	9-3-2020
	Suspend the fingerprint attendance system/reduce the staff to 25 %.	16-3-2020
Imposing Curfews	Partially curfews for 11hrs every day and suspended travelling between cities; obligatory face masks in public.	23-3-2020
	Total lockdown. Location-based mobile applications for temporary permissions in emergency cases.	6-4-2020

Source: Sayed, 2021.

As discussed above, the pandemic impacted all sorts of businesses. COVID-19 also had a wide-reaching impact on digital businesses (Hasanat et al., 2020). They found it difficult to sell their products and faced huge problems while sourcing the products. E-commerce businesses felt the pressure of the supply crunch due to the restriction of the movement of goods. Businesses that relied on China as the central manufacturer, felt the repercussions of this disruption in China's factory output, which resulted in online businesses facing shortages to meet their customer demands (Craven et al., 2020). This impact on the supply chain then resulted in a boost in the prices of products.

The customers were more shifting towards e-commerce as it became the only means through which to survive the COVID-19 crisis, certainly in complete or partial lockdown situations. The most significant impact of the COVID-19 was that customers were taking the necessary precautions as advised by health experts, were acting accordingly, sometimes also forced by authorities. This resulted in a change of behaviour among the customers of e-commerce businesses. In many countries during this Covid period, the customers were primarily dependent on e-commerce platforms for their essential necessities, such as food and grocery shopping, being unable to go to markets or supermarkets. As people were spending more time online for their shopping needs, customers shifted (or were forced) to digital grocery facilities during these uncertain times (Hasanat et al., 2020). However, there was a big variety in the measures taken by countries: from advice to minimize leaving the house till temporary complete lockdowns. Not in every country, consumers were forced to go online for their daily shopping goods. The consumers in Saudi Arabia adapted to the new situation by shopping for their essential items online. The popularity of online food delivery services has surged among younger Saudi Arabian consumers, driven by their convenience, speed, and a wide range of options. The food delivery market in Saudi Arabia has experienced rapid growth in recent years, with an annual growth rate of 5.6% (Statista, 2024). The COVID-19 pandemic further accelerated this expansion. One key trend in the Saudi online food delivery market is the rise of local startups, offering unique services tailored to the specific needs of the local population, such as traditional Saudi dishes and personalized services. Another notable trend is the growing use of mobile apps for food delivery. Apps like Hunger Station, Marsol, and Jahez have become the preferred platforms for ordering food online in Saudi Arabia. Additionally, the large expatriate population has fuelled market growth due to language barriers and unfamiliarity

with local cuisine. Social influence and performance expectancy have emerged as the strongest factors driving the intention to continue using mobile food delivery apps in the post-pandemic era (Abed, 2023). The right contents and packaging, offers and discounts, timely delivery, and user-friendliness (utilitarian factors) can be added to the factors why Saudis use the food delivery apps. (Khan, 2020).

Literature Review and Theoretical Framework

The way customers responded to the COVID-19 crisis is very critical to the performance of the businesses (Liang & Litscher, 2020). Apptopia (www.apptopia.com), a tracking entity of mobile apps, noted an increase in the total of downloads of popular grocery apps such as Instacart, Walmart Grocery, and Shipt in the USA (Mehraeen et al., 2020) during Covid-19. In Saudi Arabia, there has been a shift towards online grocery shopping in recent years. Many research projects focused on the impact of the behavior and intention of the consumer to buy their groceries online using digital media such as websites and mobile applications Alatawy (2019) concluded that the main factors influencing consumers' intention to use mobile applications for online shopping in the KSA consisted of: attitude, perceived behaviour control, subjective norms and perceived trust. In Saudi Arabia there is a general acceptance of on-line grocery shopping. Home delivery and website security were identified as the most important factors supporting online shopping for groceries. Furthermore, quality service was valued higher than price and discounts. Online shoppers were willing to pay a higher price for website security and superior quality services. (Kindra et al., 2014).

The current research focuses on how online grocery shopping behavior has changed under the various marketing strategies employed by online food retailers in a very difficult time. The three different constructs, namely marketing mix strategy, purchasing decision and health awareness will be explained here.

Marketing Mix Strategy

Digital marketing has many advantages, and these have been further highlighted during the pandemic. The most significant one is the fact that it does not require face-to-face interaction, which is in alignment with the government policy of social distancing. A well-established theory in marketing (Miller Jr, 2020) is the marketing mix strategy, commonly referred to as the 4Ps. These Ps refer to the four elements of the mix, namely Product, Price, Place (=distribution), and Promotion. These elements together achieve companies' marketing objectives (Kotler & Amstrong, 2010). In marketing, a decision cannot ignore any of these four elements. "Marketing mix is the same idea as when mixing a cake; a baker will alter the proportions of the ingredients in a cake depending on the cake he/she wishes to bake" (Goi, 2009, pg. 2). All these 4Ps show how the retailer is competing and differentiates with its direct competitors.

The product is basically the total of material, functional (technical, ingredients) and immaterial (emotional, design, brand, added value) characteristics, companies are using to offer the customers what they want. Deepak and Jeyakumar (2019) argue that the companies' task is not to find the appropriate consumers for the product but to find the appropriate product for the consumers. According to Muzondo and Mutandwa (2011), the assortment of grocery goods has a strong impact on consumer choices and buying decision-making from food retailers.

The pricing strategy depends on the (perceived) value each consumer is willing to pay and how that value compares with competitive products in the eyes of the consumer. It is also the only element in the 4Ps that produces revenue for the retailers (Khalid & Sahu, 2020). And as research found, it is the element which most affects consumer purchasing decision, in normal circumstances at least (Satit et al., 2012).

Place (or distribution) strategy is where the consumers look for the product and can buy or order it. Are the products positioned at the appropriate time and in the right quantity in the correct location? An effective place strategy can help create a growing customer base and adds to the competitive advantage of any business (Rybaczewska & Sparks, 2019). As research shows, the distribution and delivery services have significant influence on consumer buying decision (Fadhillah, 2013). Until the introduction of the internet

with the possibility of webshops and delivery apps, distribution mainly consisted of real time and real face contact. Just a small part was buying and distributing via telephone, TV-advertising/shows or catalogues. In the Covid-19 period, the variety in distribution strategies was very limited. The real shops and the markets, where consumers often make their final decision, were closed in the period of a complete lockdown.

Last but not least: the promotion deals with how the targeted customers are informed and educated about the products, and convinced that that a specific product is the best choice. Pitts (2020) argues that among these 4P's, promotion is marketing in its entirety as the general public sees and relates to it as marketing. According to Neha and Manoj (2013), consumer purchase decision from food retailers is influenced by promotion strategies such as premiums, contests and in-shop promotions. In-shop promotions were replaced by in-web shop promotions in the Covid period. And the online retailers had to make a choice for which product or products they wanted to make promotion.

Generally, many researchers noted that the marketing mix strategy has significant impact on buying decisions (Andotra, 2006; Azzadina et al., 2012; Elgarhy & Mohamed, 2023). E-commerce sales are benefiting from a significant behavioral shift among consumers. Retail marketers had already planned to allocate more funds to social media advertising in 2020 compared to previous years, recognizing the numerous advantages it offers for marketing (Appel et al., 2020). As people are spending more time on social media networks while staying indoors, this is the time for retail brands to focus on social media advertising as a primary source of marketing.

Purchasing Decision

In this research we focus on food purchasing decisions during the Covid-period, a special situation certainly during the weeks of a complete lockdown. This might have caused two effects: a bigger and more intense health awareness (with following the strict instructions of the government) and a change concerning the value of factors for food purchasing decisions. Rahman et al. (2020) studied the consumers' price and expenditure sensitivity of demand for 15 major food items from 1959 to 2016. The results demonstrate a shift in food preferences among consumers in the USA from carbohydrates to protein, largely driven by increased health awareness. The price elasticities indicate that all food items are price inelastic except 'other meats. Mbongwe and Qutieshat (2023) concluded that during Covid, consumer buying behaviour changed. It has been affected by various factors, among them cultural, personal, and psychological. The purchasing patterns were more inclined toward value. Food design and packaging were less significant factors in purchasing decisions during a crisis, and younger consumers tended to rely on the Internet for food purchases the least (Récky et al., 2023). Alam et al. (2022) explored the factors influencing the intention to buy healthy foods in Malaysia during the COVID-19 pandemic. Their study highlighted concerns regarding food safety, health consciousness, and nutritional content, premium price and attitude significantly affected consumer's buying intention. In their research of the effects of consumer anxiety and social contagion on willingness to pay more for food during instances of panic buying (in Covid-times), Tan et al. (2023) concluded that the direct impacts of panic buying were significant.

Social contagion had a direct impact on both panic buying and the willingness to pay more for food items. In their post-COVID study conducted in Beijing, Jiang et al. (2023) discovered that the marketing mix strategies of product, place, and promotion were essential in shaping Chinese consumers' attitudes toward organic food. Notably, price did not play a significant role in influencing purchasing decisions, likely because consumers prioritized their health and food safety even after the pandemic.

Health Awareness

The third construct in our research focuses on consumers' health awareness, which is essential for businesses to align with customer needs. According to Lim (2020), there is a significant positive relationship between price and health awareness. Evidence suggests that consumer responses vary considerably based

on the nature of the product, the type of health claim, the functional ingredients used, or a combination of these factors. Health claims are generally viewed more favorably when associated with products that have an overall positive health image, often referred to as “trust.” Familiarity with a functional ingredient and its claimed health benefits tends to lead to a more favorable evaluation (Wills et al., 2012).

Consumer segments differ in how they prioritize health-related and non-health-related food attributes when making food choices. The level of health consciousness influences which attributes (health-related vs. health-unrelated) are deemed important. Additionally, the degree of nutrition-related self-efficacy shapes the number of health-related attributes considered significant. Analysis identified two primary segments—taste lovers and nutrition fact seekers—defined by consumers’ levels of health consciousness. It is reasonable to expect that health consciousness would increase, or have more consequences, during periods when one’s health is at risk, such as during COVID-19 .Alam et al. (2022) found that concerns about food safety, health consciousness, nutritional content, attitude, and premium pricing significantly affected buying intentions. Research conducted in Qatar indicates clear changes in how consumers ate, shopped, and interacted with food during COVID-19, highlighting a shift toward healthier diets and an increase in the consumption of domestic products due to food safety concerns (Ben Hassen et al., 2020). However, 40% of Saudi online food buyers gained weight during the pandemic because the apps did not restrict purchases of less healthy processed foods, and consumers struggled to control their cravings (Alhusseinio et al., 2022).

Research Problem and Questions

The current situation has created an environment where e-commerce can thrive by implementing effective marketing strategies aimed at health-conscious consumers during the COVID-19 period. While the pandemic has also affected marketing tactics and advertising initiatives, marketers have adapted by focusing on strategies that capitalize on the unique challenges of these times. How would consumers behave when selecting goods online in a scenario where they have limited or no alternatives? In a pandemic like COVID-19, would they become more health-conscious, prioritizing healthy food products over price? These questions had remained unanswered until now. The findings may provide insights that can be applied to similar future scenarios, such as disasters that impact public health.

Based on this situation, the following research questions have been formulated:

- Is there an influence of the marketing mix strategy (product, place, price, and/or promotion) on the purchasing decision from online food retailers by Saudi consumers?
- Does health awareness of Saudi consumers during the COVID -19 pandemic affect the purchasing decision from online food retailers?
- Does health awareness during the COVID-19 crisis act as a mediating factor in influencing the purchasing decision from online food retailers in Saudi Arabia?

Research Objectives

The current research aims to investigate the role of health awareness in the relationship between a marketing mix strategy and the consumer purchasing decision from online food retailers in Saudi Arabia during Covid-19. The significance of the research is that there was a need to identify the best business strategy for digital and online food retailers during the unprecedented Covid-times as consumers shifted more and/or faster to online applications and might continue doing so in the future or in new, local or national, uncertain situations.

Research Hypotheses

The importance of each 4Ps element can vary at any given moment in time, depending on the conditions. The use of the marketing mix by a retailer depends on its resources and the market conditions,

and it also heavily relies on the needs of the consumers. To understand how this mix is impacting the health awareness and purchase decision of Saudi consumers from food retailer businesses, the following two hypotheses are presumed:

It is expected that Marketing mix strategy has a positive effect on purchasing decisions

H_1 : It is expected that Marketing mix strategy has a positive effect on purchasing decisions, as follows:

- H_{1a} : It is expected that product has a positive effect on purchasing decisions.
- H_{1b} : It is expected that price has a positive effect on purchasing decisions.
- H_{1c} : It is expected that place has a positive effect on purchasing decisions.
- H_{1d} : It is expected that promotion has a positive effect on purchasing decisions.

H_2 : It is expected that Marketing mix strategy has a positive effect on consumer's health awareness, as follows:

- H_{2a} : It is expected that product has a positive effect on consumer's health awareness.
- H_{2b} : It is expected that price has a positive effect on consumer's health awareness.
- H_{2c} : It is expected that place has a positive effect on consumer's health awareness.
- H_{2d} : It is expected that promotion has a positive effect on consumer's health awareness.

Mediating role of Health Awareness

Lim (2020) noted that there is a linear relationship between health awareness and purchase intention. Another recent review of studies shows that consumer behavior regarding organic products is mainly dependent on their health-related attitudes (Stampa, Schipmann-Schwarze & Hamm, 2020). Consumers' purchasing of functional food has been described (Krystallis, Maglaras, & Mamalis, 2008) as highlighting health risk prevention and health enhancement as the most important motives of food purchasing decision. Confirming this, Wills, Bonsmann, Kolka, & Grunert (2012) state that products with health claims are associated with buying behavior. In addition, labels of grocery products play a significant role in giving relevant health information to consumers that strongly influence the purchasing decision (Bandara et al., 2016). According to Baker et al. (2020), the spending on food items increased right after the lockdown measures.

To look at the impact of consumer health awareness as a mediating variable during COVID-19 pandemic and how it affects their purchasing decisions, the following two hypotheses are proposed:

H_3 : It is expected that Consumer's health awareness has a positive effect on food purchasing decisions.

H_4 : It is expected that Consumer's health awareness related to COVID-19 pandemic impacts the relationship between marketing strategy and the food purchasing decision of consumers.

Based on the research objectives and literature review, a conceptual model has been developed, as shown in figure 1. The circles describe the three main constructs of the research, and the arrows indicate the relationship hypothesized among them. There are four independent variables which are the 4Ps (product, price, place and promotion) of the marketing mix strategy while purchasing decision is the dependent variable, whilst health awareness in the current scenario is the mediating variable.

Research Design

For the current research, a quantitative research approach was adapted. By using a quanti-

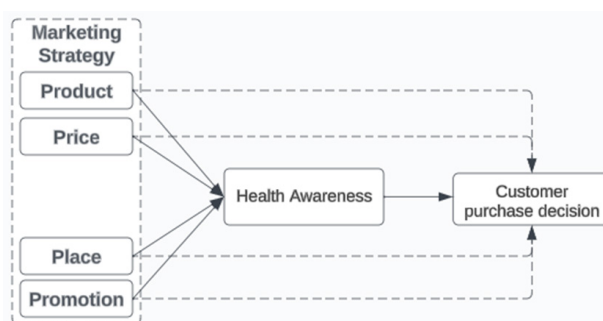


Figure 1. Research Model based (Marketing Mix Strategy, Health Awareness and Purchasing Decision)

tative approach, the researcher can identify trends and differences within a larger number of respondents and also within a larger population sample (Saunders et al., 2019). This method of research is also considered more valid and reliable as compared to qualitative research (Mohajan, 2017). The research targeted consumers of online food retailers during Covid in Saudi Arabia such as Al Danube, Panda, Al Raya and Bin Dawood. The total population for the research was the consumers of online food stores in Saudi Arabia who are buying their grocery from e-store either using Internet or mobile applications during the COVID-19 period. The research was executed in April-May 2020 (see table 1 for the actual restrictions in this period) and we used convenience sampling. The sampling unit is Saudi consumers who actively engage in online food and grocery shopping.

Questionnaires (online) were used for data collection. The participants were entering research voluntarily and they gave consent before they filled the questionnaire. The questionnaire includes close-ended questions with the standard Likert scale to quantify the findings (Joshi et al., 2015). The questionnaire is divided into two sections. The first section contains demographic information such as age, gender, education and economic status of the respondents. The second part of the questionnaire focuses on the current research constructs rated on a five-point Likert scale with 1=strongly disagree to 5=strongly agree. The total number of consumers' response is 465, and all are provided complete and valid data for analysis. The data are processed using SPSS (IBM Statistics) and SMART-PLS software. Table 2 shows research measurement items that were used.

Table 2. Research Measurement

Construct	Number of items	Items	References
Independent Variables			
Product	4	I only shop at online stores which offer high-quality products.	Andreti, Zhafira, Akmal, and Kumar (2018); Katsikeas, Leonidou, and Zeriti (2016) Astuti, Silalahi, and Wijaya (2015)
		The online store offers several brands to choose from for my grocery shopping.	
		There are many healthy foods provided at online store.	
		Online food store modified their packaging decisions to emphasize the following of the health precautions.	
Price	4	My favorite online grocery store has the lowest price as compared to other stores.	Andreti, Zhafira, Akmal, and Kumar (2018)
		I like shopping at online stores which offer discounts when products are bought in bulk.	
		The healthy foods are provided at the best prices by my favorite store.	
		Online retailer provides e-payment method only and avoid cash payment because of COVID -19 pandemic.	
Place	4	The online platform for the delivery is easy to use.	Kitthandeachaorn (2016); Andreti, Zhafira, Akmal, and Kumar (2018)
		Online store delivery gives me an opportunity to order items which is hard to find normally.	
		Delivery representative is following the health precautions.	
		The products always arrive in good condition when ordered online.	
Promotion	2	I regularly see online food store advertisement on social media.	Al-Sharif, Qwader, and Al-Slehat (2017)
		Online food store has offered promotions during the lockdown period.	
Mediating Variable			
Health Awareness	3	Ordering healthy and fresh food is really important for me during the COVID19 crisis.	Jain (2020) ; Wills, Bonsmann, Kolka, & Grunert (2012)
		Stores promoting hygienic practices during the COVID19 lockdown attracts me towards their products.	
		Purchasing from online food store during COVID-19 crisis to implement the social distancing is important to me.	
Dependent Variable			
Purchasing Decision	4	I am always looking to buy food products from online store.	Astuti, Silalahi, and Wijaya (2015); Mcleay and Oglethorpe (2013); Azzadina, Huda, and Sianipar (2012)
		I repeat making purchases from online food store.	
		The COVID19 promotions that targeting healthy habits always make me shop more at the online store.	
		Purchasing decisions for my grocery shopping from online store during COVID-19 crisis are very important to me.	

Data Analysis and Results

Sample Descriptive

Respondents were asked to provide details of their gender, age, marital status, education level, total monthly income, and online shopping behaviour. The majority of the respondent were female (66.7%), and mainly aged 20 to 39 years (56.8%). A higher number of respondents were married (71.8%). The majority held a Bachelors' Degree (61.1%). In terms of monthly income, 32.5% of respondents had (relatively low) income less than SR 5000. With respect to online shopping average, more than half the respondents shopped monthly (52.7%). A complete overview of demographic profile of respondents is given in table 3.

Reliability and Validity Analysis

The measurement model was assessed on reliability and validity of the constructs (Table .4). First, the factor loadings of all the items in the model have a value greater than the minimum acceptable value of 0.50 (Hair et al., 2016). One item of the price items (My favorite online grocery store has the lowest price as compared to other stores) loaded less than .50 and was removed from further analysis. Reliability was assessed using composite reliability and was found greater than required value of 0.700 (Wasko & Faraj, 2005), indicating good reliability (Henseler et al., 2016). Convergent validity was acceptable because the AVE was higher than 0.500 except for product and price. However, it was close to .50 and the composite reliability was greater than .70. Discriminant validity was assessed by comparing the correlations among the latent variables with the square root of AVE (Fornell & Larcker, 1981). All square root values were higher than the underlying correlation values. Hence, discriminant validity was established (see Table.5).

Structural Model

The structural model reflects the paths hypothesized in the conceptual framework. A structural model is assessed based on the R², Q², and significance of paths. The results show that all R² values are over 0.1. Hence, the predictive capability is established. A Q² above 0 shows that the model has predictive relevance. Furthermore, the model fit was assessed using SRMR. The value of SRMR was 0.08, this is within the required value of .10 (Hair et al., 2016). For further assessment of the goodness of fit, hypotheses were tested to ascertain the significance of the relationship. The results revealed that all elements, all Ps, of the marketing mix had a significant influence on the purchasing decision of food online, except for price. The results revealed also that that all elements, all Ps, of the mar-

Table 3. Demographic Profile of Respondents

Demo-graphics	Categories	Frequency	Percentage
Gender	Male	155	33.3%
	Female	310	66.7%
Age	Less than 20 Years	21	4.5 %
	20-39	264	56.8 %
	40-59	147	31.6 %
	60 and Above	33	7.1 %
Marital Status	Single	112	24.1 %
	Married	334	71.8 %
	Divorced	17	3.7 %
	Widowed	2	0.4 %
Education Level	Under Secondary School	14	3.0 %
	Secondary School Certificate	72	15.5 %
	Bachelor Degree	284	61.1 %
	Postgraduate Degree	85	18.3 %
	Other – Diploma	10	2.2 %
Total Monthly Income	Less than 5000 SR	151	32.5 %
	SR 5000-10000	112	24.1 %
	SR 5001-15000	122	26.2 %
	SR 15001-20000	40	8.6 %
Shopping Average	More than 20000 SR	40	8.6 %
	Daily	74	15.9 %
	Weekly	146	31.4 %
	Monthly	245	52.7 %

Table 4. Reliability and Validity Analysis

	Items	Loadings	CR	AVE
Product	Prod1	0.694	0.771	0.462
	Prod2	0.778		
	Prod3	0.687		
	Prod4	0.536		
Price	Pri2	0.722	0.725	0.476
	Pri3	0.510		
	Pri4	0.804		
Placement	Plc1	0.739	0.807	0.514
	Plc2	0.598		
	Plc3	0.704		
	Plc4	0.810		
Promotion	Prom1	0.812	0.795	0.660
	Prom2	0.813		
Health Awareness	HA1	0.747	0.815	0.595
	HA2	0.773		
	HA3	0.792		
Purchasing Decision	PD1	0.846	0.888	0.667
	PD2	0.840		
	PD3	0.700		
	PD4	0.870		

Note: CR: Composite Reliability and AVE: Average Variance Extracted

Table 5. Fornell-Larcker Criterion

	Prod	Price	PLC	Prom	HA	PD
Prod	0.679					
Price	0.492	0.690				
PLC	0.429	0.485	0.717			
Prom	0.378	0.369	0.417	0.812		
HA	0.413	0.542	0.450	0.319	0.771	
PD	0.382	0.401	0.415	0.364	0.507	0.817

Note: Diagonal and italicized are the square roots of the AVE.

keting mix had a significant influence on the health awareness of the consumers, except for promotion. The results indicated that health awareness significantly influences purchasing decisions, supporting H3. See Table 6 for results.

Mediation Analysis

To assess the mediating role of health awareness on the linkage between marketing mix strategy and purchase decision, mediation analysis was performed. The results (see Table 7) revealed that the total effect of the marketing mix strategy on purchasing decision was effect of MS on PD was significant. With the inclusion of the mediator, the direct effect was reduced but was still significant. The indirect effect of Marketing Mix on purchasing through health awareness was also found significant. This shows that health awareness partially mediates the relationship between the marketing mix and the purchasing decision.

Table 6. Testing Direct Relationships

	Coefficient	Standard Deviation	T Statistics	P Values
H1a:Product->PD	0.108	0.049	2.188	0.029
H1b:Price->PD	0.053	0.054	0.986	0.324
H1c:Place->PD	0.134	0.064	2.103	0.036
H1d:Promotion->PD	0.146	0.048	3.043	0.002
H2a:Product->HA	0.129	0.052	2.488	0.013
H2b:Price->HA	0.360	0.054	6.712	0.000
H2c:Place->HA	0.198	0.054	3.654	0.000
H2d:Promotion->HA	0.049	0.047	1.050	0.294
H3:HA->PD	0.327	0.055	5.928	0.000
R^2 HA = 0.355 Q^2 HA = 0.198				
R^2 PD = 0.257 Q^2 PD = 0.215				

HA: Health Awareness, and PD: Purchase Decision

Table 7. Mediation Analysis

Total effect (MS->PD)		Direct effect (MS->PD)		Indirect Effects of MS on PD			
Coefficient	P-value	Coefficient	P-value	Coefficient	SD	T value	P Values
0.508	0.000	0.327	.000	H4:MS->HA->PD	0.181	0.036	5.026 0.000

MS: Marketing Strategy, HA: Health Awareness, and PD: Purchase Decision

Results Discussion

The study assessed the relationship between Marketing Mix elements (Product, Price, Place, and Promotion), Health Awareness, and Online Food Purchase Decisions in the COVID-19 period in Saudi Arabia. With the world completely engulfed in the COVID-19 pandemic, this research was one of the first to assess the proposed interrelationship. Based on the results, we conclude that the marketing mix elements product, place and promotion have an impact on online food purchasing decisions. However, in our research, pricing did not have an influence on the purchasing decision. This is contrary to previous research that found a (even high) significant impact of price on purchasing decision (Satit et al., 2012), however in normal times.

There might be different explanations for this finding during Covid-times:

- 1- The fact that consumers became less price sensitive during the COVID-19 pandemic and paid more attention to other factors like the available literature suggests (Alam et al., 2023; Mbonge & Qutieshat, 2023).
- 2- Growing health awareness in general. Prasad, Strijnev, and Zhang (2008) showed that the more health conscious a household is, the less price-sensitive it is.
- 3- A growing health awareness in Covid times (afraid to get ill) that steers consumers to buy more healthy products which are more expensive.
- 4- The lack of availability of cheaper food items online. When it comes to food products, customers are more enticed by the availability of products, and how to get it in safe environment during the pandemic than by the price.

The findings of the current study do not validate the hypothesis that promotion has a positive impact on consumer's health awareness. The reason why might be that the consumer in the COVID pandemic focused more on how he/she can follow all general health precautions rather than look online if the retailer had promotions for certain (healthy) food products.

The findings support the statement that consumers' health awareness has a positive impact on purchasing decisions which has been concluded by earlier research as well. Kraus (2015) noted that when it comes to purchasing healthy foods, the most important motivating factors are good health, long harmoni-

ous life and self-esteem. Lastly, the study found a partial mediating role of health awareness on the linkage between marketing mix elements and purchasing decisions. This is in line with the previous research that has also shown that marketing strategies have been found to impact health related issues (Stampa, et al., 2020) which in turn impact the purchase decision of people.

Limitations of Study and Future Research

The study is limited to the marketing mix strategy and health awareness and its impact on Saudi consumer's food purchasing decision online during a specific period in time. Future studies could focus on more than one country, on less restricting cases, on consumers with health deficiencies or allergies (who have to watch at buying food items more carefully and daily) and could include other mediating variables such as brand of the food item, as a carrier of added value or specific type of food (e.g. organic).

There are inherent limitations in questionnaire studies (Masuda et al., 2016). The data collecting method, using non probability sampling (convenience sampling) can create a bias in the results (Coughlan, Cronin, & Ryan, 2009). The present study is also cross-sectional. Further investigations could focus on taking data at multiple points in time and conduct a longitudinal study to analyze the influence of the marketing mix strategy and health awareness in each stage of purchasing decisions. The current study did not stratify the participants into groups based on age, gender and economic status. Future research efforts can look at the impact of the demographics of consumers and its impact on purchasing decisions and health awareness.

Conclusion, Social and Practical Implications

This is one of the first studies to assess the role marketing mix elements play in improving health awareness and purchase decisions in for consumers difficult, unusual times like COVID-19, in Saudi Arabia. The study can have significant implications for marketing managers and big corporations. The findings can be used to formulate strategies that can not only help businesses raise awareness pertinent to health-related issues but also guide the purchasing decision of the consumers.

The research aimed to understand the marketing mix's impact on health awareness and the purchasing decisions of Saudi consumers from online food retailers. The study also tried to understand the impact of consumer health awareness as a mediating factor during the COVID19 pandemic and how it is impacting purchasing decisions. The findings have shown empirically that the marketing mix strategy has an impact on purchasing decisions. The price of the products does not seem to impact the purchasing decision in Covid-times. This is an interesting finding as it shows that a customer's purchasing decision in such insecure and fearful times is not or hardly impacted by the price of the food product. Customers seem to be more interested in the product itself, and very probably the healthy characteristics or ingredients of it. This finding is very useful for food retailers as the consumers are focusing on quality healthy foods.

The second major finding is that promotion of a food item does not have a significant effect on consumer's health awareness. This provides a key implication for online food retailers to work on improving their promotion strategy to positively affect consumer's health awareness. Advocating for healthy eating habits should be advocated to the consumers to effectively change their attitudes toward health awareness (Chen, 2009). This can be done using online healthy food promotions, with customers aware of how each food item helps them during this pandemic and normal days. Maybe this can be extended to advise how to prepare food and dishes in a healthy way. The promotions can also target segments of society which have a history of disease such as diabetes, cardiac problems to help them buy foods which can help support them without a pandemic (Banerjee, Chakraborty, & Pal, 2020). The study also supports the link between health awareness and purchasing decisions as noted earlier. When the quality perception of a product increases, a retailer can entice customers to buy the quality product (Bao, Bao, & Sheng, 2011). Richardson, Jain, and Dick (1996) noted that retailers should focus on quality of the product instead of positioning the product as low price. During the current scenario, the marketing strategy should also orient itself to appeal to quality-conscious customers as noted by Sprott and Shimp (2004).

References

- Abed, S. S. (2023). Factors Influencing Consumers' Continued Use of Food Delivery Apps in the Post-Pandemic Era: Insights from Saudi Arabia. *British Food Journal*, Vol. 126, No. 5, pp. 2041-2060.
- Alam, S. S., Wang, Ch., Lin, Ch., Masukujjaman, M. & Ho, Y. (2022). Consumers' Buying Intention Towards Healthy Foods During the COVID-19 Pandemic in an Emerging Economy. *Cogent Business & Management*, 9: 2135212, pp. 1-24.
- Al-Sharif, B. M., Qwader, A. & Al-Slehat, Z. A. F. (2017). The Effect of Promotion Strategy in the Jordanian Islamic Banks on a Number of Customers. *International Journal of Economics and Finance*, 9 (2), pp. 81-88.
- Alatawy, K. S. (2019). Factors Influencing Consumers' Intention to Use Mobile Applications for Online Shopping in the Kingdom of Saudi Arabia (KSA). *International Journal of Business and Management*, 14 (1), pp. 86-94.
- Alhusseini, N., Alammari, D., Nedal Sabbah, B., Almubayedh, A. A., Arabi, T., Mahmood, H. R., Odeh, N. B. & Ramadan, M. (2022). Obesity and Food Delivery Applications: Lessons Learned from Covid-19 in Saudi Arabia. *Journal of Medical and Surgical Research*, Vol. IX, pp. 1098-1104.
- Andotra, N. (2006). Optimising Customer-orientation in Small Business Through Marketing-mix Feedback Result. *Journal of Services Research*, 6 (2).
- Andreti, J., Zhafira, N., Akmal, S. & Kumar, S. (2018). The Analysis of Product, Price, Place, Promotion and Service Quality on Customers' Buying Decision of Convenience Store: A Survey of Young Adult in Bekasi, West Java, Indonesia. *International Journal of Advances in Management and Economics*, Nov-Dec, Vol. 2, pp. 72-78.
- Appel, G., Grewal, L., Hadi, R. & Stephen, A. T. (2020). The Future of Social Media in Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48 (1), pp. 79-95.
- Astuti, R., Silalahi, R. L. R. & Wijaya, G. D. P. (2015). Marketing Strategy Based on Marketing Mix Influence on Purchasing Decisions of Malang Apples Consumers at Giant Olympic Garden Mall (MOG), Malang City, East Java Province, Indonesia. *Agriculture and Agricultural Science Procedia*, 3, pp. 67-71.
- Azzadina, I., Huda, A. N. & Sianipar, C. P. M. (2012). Understanding Relationship between Personality Types, Marketing-mix Factors and Purchasing Decisions. *Procedia-social and Behavioral Sciences*, 65, pp. 352-357.
- Baker, S. R., Farrokhnia, R. A., Meyer, S., Pagel, M. & Yannelis, C. (2020). How Does Household Spending Respond to an Epidemic? Consumption During the 2020 COVID-19 Pandemic. *The National Bureau of Economic Research*, Working Paper No. 26949.
- Bandara, B. E. S., De Silva, D. A. M., Maduwanthi, B. C. H. & Warunasinghe, W. A. A. I. (2016). Impact of Food Labeling Information on Consumer Purchasing Decision: With Special Reference to Faculty of Agricultural Sciences. *Procedia Food Science*, 6, pp. 309-313.
- Banerjee, M., Chakraborty, S. & Pal, R. (2020). Diabetes Self-management Amid COVID-19 Pandemic. *Diabetes & Metabolic Syndrome: Clinical Research & Reviews*, 14 (4), pp. 351-354.
- Bao, Y., Bao, Y. & Sheng, S. (2011). Motivating Purchase of Private Brands: Effects of Store Image, Product Signatureness, and Quality Variation. *Journal of Business Research*, 64 (2), pp. 220-226.
- Bartik, A. W., Bertrand, M., Cullen, Z. B., Glaeser, E. L., Luca, M. & Stanton, C. T. (2020). *How Are Small Businesses Adjusting to COVID-19? Early Evidence from a Survey*. (0898-2937). National Bureau of Economic Research.

- Ben Hassen, T., El Bilali, H. & Allahyari, M. S. (2020). Impact of COVID-19 on Food Behavior and Consumption in Qatar. *Sustainability*. DOI: 10.3390/su12176973.
- Chen, M. F. (2009). Attitude Toward Organic Foods Among Taiwanese as Related to Health Awareness, Environmental Attitudes, and the Mediating Effects of a Healthy Lifestyle. *British Food Journal*. 111(2):165-178, February. DOI:10.1108/00070700910931986
- Coughlan, M., Cronin, P. & Ryan, F. (2009). Survey Research: Process and Limitations. *International Journal of Therapy and Rehabilitation*, 16 (1), pp. 9-15.
- Craven, M., Liu, L., Mysore, M. & Wilson, M. (2020). *COVID-19: Implications for Business*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our>.
- Deepak, R. K. A. & Jeyakumar, S. (2019). *Marketing Management*. Educreation Publishing.
- Elgarhy, S. D. & Mohamed, L. M. (2023). The Influences of Services Marketing Mix (7Ps) on Loyalty, Intentions, and Profitability in the Egyptian Travel Agencies: The Mediating Role of Customer Satisfaction. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 24 (6), pp. 782-805.
- Fadhilah, A. P. (2013). The Analyze of Product, Price, Promotion, and Distribution Towards Customer Buying Decision. *Diponegoro University Journal*.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18 (1), pp. 39-50.
- Goi, C. L. (2009). A Review of Marketing Mix: 4Ps or More? *International Journal of Marketing Studies*, 1 (1), pp. 2.
- Gostin, L. O. & Wiley, L. F. (2020). Governmental Public Health Powers During the COVID-19 Pandemic: Stay-at-Home Orders, Business Closures, and Travel Restrictions. *JAMA*. 323 (21):2137-2138. doi:10.1001/jama.2020.5460
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Harris, J. L., Bargh, J. A. & Brownell, K. D. (2009). Priming Effects of Television Food Advertising on Eating Behavior. *Health Psychology*, 28 (4), pp. 404.
- Hasanat, M. W., Hoque, A., Shikha, F. A., Anwar, M., Hamid, A. B. A. & Tat, H. H. (2020). The Impact of Coronavirus (Covid-19) on E-business in Malaysia. *Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 3 (1), pp. 85-90.
- Henseler, J., Hubona, G. & Ray, P. A. (2016). Using PLS Path Modeling in New Technology Research: Updated Guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116 (1), pp. 2–20.
- Jain, D. (2020). *Effect of COVID-19 on Restaurant Industry: How to Cope with Changing Demand*. (April 16, 2020), Available at SSRN 3577764.
- Joshi, A., Kale, S., Chandel, S. & Pal, D. K. (2015). Likert Scale: Explored and Explained. *British Journal of Applied Science & Technology*, 7 (4), pp. 396.
- Katsikeas, C. S., Leonidou, C. N. & Zeriti, A. (2016). Eco-Friendly Product Development Strategy: Antecedents, Outcomes, and Contingent Effects. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44 (6), pp. 660-684.
- Khalid, M. S. & Sahu, D. K. (2020). Pricing Strategies and Methods of Perishable Goods: A Critical Review. *Studies in Indian Place Names*, 40 (3), pp. 1498-1509.
- Khan, M. F. (2020). A Unified Factor Analysis and Distance Based Evaluation Approach to Evaluate the Preferences Towards Online Food Ordering Applications in Saudi Arabia. *International Journal of Management (IJM)*, 11 (12), pp. 1752-1762.

- Kindra, G., Ahmed, S. A. & Shawli, N. (2014). Entrepreneurship in Saudi Arabia: An Empirical Investigation of Online Grocery Shopping Behaviour. *Journal of Management Information System & E-commerce*, 1 (2), pp. 1-24. American Research Institute for Policy Development.
- Kitthandeachaorn, T. (2016). *Customer Buying Decision Process Using Online Platform for Online Food Delivery in Thailand*, An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Science Program in Marketing. Faculty of Commerce and Accountancy, Thammasat University.
- Koren, M. & Pető, R. (2020). Business Disruptions from Social Distancing. *PLOS ONE*, 15 (9): e0239113. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0239113>. September 18.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2010). *Principles of Marketing*. Pearson Education.
- Kraus, A. (2015). Factors Influencing the Decisions to Buy and Consume Functional Food. *British Food Journal*, 117 (6), pp. 1622-1636.
- Krystallis, A., Maglaras, G. & Mamalis, S. (2008). Motivations and Cognitive Structures of Consumers in Their Purchasing of Functional Foods. *Food Quality and Preference*, 19 (6), pp. 525-538.
- Liang, F. & Litscher, G. (2020). COVID-19 (Coronavirus Disease-19): Traditional Chinese Medicine Including Acupuncture for Alleviation: A Report from Wuhan, Hubei Province in China. *OBM Integrative and Complementary Medicine*, 5 (1), pp. 1-4.
- Lim, E. K. (2020). Consumer Perception of Purchasing Organic Foods: A Case Study of Online Consumer Behavior. *Strategies and Tools for Managing Connected Consumers*, pp. 106-115. IGI Global.
- Masuda, S., Sakagami, T., Kitaoka, K. & Sasaki, M. (2016). Relationships Between Ignoring Instructions and Response Bias When Completing Questionnaires. *The Japanese Journal of Psychology*, 87 (4), pp. 354-363.
- Mbongwe, Th., & Qutieshat, A. (2023). A Literature Review on the Impact of COVID-19 Pandemic on Consumer Buying Behavior Towards Private Labels. *International Journal of Social Science Research and Review*, 6 (6), pp. 138-144.
- Mcleay, F. J. & Oglethorpe, D. (2013). Social Marketing, Parental Purchasing Decisions, and Unhealthy Food in Developing Countries: A Nigerian Typology. *Journal of Consumer Behaviour*, 12 (3), pp. 232-242.
- Mehraeen, E., Hayati, B., Saeidi, S., Heydari, M. & Seyedalinalaghi, S. (2020). Self-Care Instructions for People Not Requiring Hospitalization for Coronavirus Disease 2019 (COVID-19). *Archives of Clinical Infectious Diseases*, 15 (COVID-19).
- Miller Jr, L. M. (2020). Developing an Integrative Marketing Theory. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9 (1), pp. 165-180.
- Mohajan, H. K. (2017). Two Criteria for Good Measurements in Research: Validity and Reliability. *Annals of Spiru Haret University: Economic Series*, 17 (4), pp. 59-82.
- Muzondo, N., & Mutandwa, E. (2011). The Seven Ps of Marketing and Choice of Main Grocery Store in a Hyperinflationary Economy. *Contemporary Marketing Review*, 1 (9), pp. 1-18.
- Neha, S. & Manoj, V. (2013). Impact of Sales Promotion Tools on Consumer's Purchase Decision Towards White Good (Refrigerator) at Durg and Bhilai Region of CG, India. *Research Journal of Management Sciences*, ISSN 2319-1171.
- Pitts, B. G. (2020). "Technology and Sport Marketing", In: *Managing Sport Across Borders* (pp. 127-146). Routledge.

- Prasad, A., Strijnev, A. & Zhang, Q. (2008). What Can Grocery Basket Data Tell Us About Health Awareness? *International Journal of Research in Marketing*, 25 (4), pp. 301-309.
- Rahman, K. T., Kaynath Akhi, K. & Palash, Md. S. (2020). Empirical Evidence of Changing Food Demand and Consumer Preferences in the USA. *Journal of Bangladesh Agricultural University*, 18 (1), pp. 172–179.
- Récky, R., Kádeková, Z. D., Tkáč, F. & Košičiarová, I. (2023). Changes in Consumer Behaviour in the Food Market in a Crisis. *Food Industry Slovak Journal of Food Sciences*, 17, pp. 664-676.
- Richardson, P. S., Jain, A. K. & Dick, A. (1996). Household Store Brand Proneness: A Framework. *Journal of Retailing*, 72 (2), pp. 159-185.
- Rybaczewska, M. & Sparks, L. (2019). Place Marketing and Place-based Loyalty Schemes. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 14 (1), 42-56
- Satit, R. P., Tat, H. H., Rasli, A., Chin, T. A. & Sukati, I. (2012). The Relationship Between Marketing Mix and Customer Decision-making Over Travel Agents: An Empirical Study. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2 (6), pp. 522.
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. & Bristow, A. (2019). **Research Methods for Business Students**. Chapter 4: Understanding Research Philosophy and Approaches to Theory Development, pp. 128-171.
- Sayed, A. A. (2021). The Progressive Public Measures of Saudi Arabia to Tackle COVID-19 and Limit Its Spread. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18 (2), 783.
- Sohrabi, C., Alsafi, Z., O'Neill, N., Khan, M., Kerwan, A., Al-Jabir, A. & Agha, R. (2020). World Health Organization Declares Global Emergency: A Review of the 2019 Novel Coronavirus (COVID-19). *International Journal of Surgery*, 76, pp. 71-76.
- Sprott, D. E. & Shimp, T. A. (2004). Using Product Sampling to Augment the Perceived Quality of Store Brands. *Journal of Retailing*, 80 (4), pp. 305-315.
- Stampa, E., Schipmann-Schwarze, C. & Hamm, U. (2020). Consumer Perceptions, Preferences, and Behavior Regarding Pasture-raised Livestock Products: A Review. *Food Quality and Preference*, 103872.
- Statista. (2024). **Online Food Delivery in Saudi Arabia**. Retrieved from [Statista](https://www.statista.com/statistics/1102116/online-food-delivery-in-saudi-arabia/).
- Tan, L. P., Hoang, T. H., George, M. & My, H. N. T. (2023). "Balancing Supply and Demand: The Impact of Consumer Anxiety and Social Contagion on Willingness to Pay More for Food During the COVID-19 Pandemic", In: *Business Innovation for the Post-pandemic Era in Vietnam* (pp. 133-143). Singapore: Springer Nature Singapore.
- Thunstrom, L., Newbold, S., Finnoff, D., Ashworth, M. & Shogren, J. F. (2020). The Benefits and Costs of Using Social Distancing to Flatten the Curve for COVID-19. *Journal of Benefit-Cost Analysis*, 11 (2), 179-195.
- Wasko, M. & Faraj, S. (2005). Why Should I Share? Examining Social Capital and Knowledge Contribution in Electronic Networks of Practice. *MIS Quarterly*, 29 (1), pp. 35-57.
- Wills, J. M., Genannt Bondsman, S. S., Kolka, M. & Grunert, K. G. (2012). European Consumers and Health Claims: Attitudes, Understanding, and Purchasing Behaviour. *Proceedings of the Nutrition Society*, 71 (2), pp. 229-236.
- Yilmazkuday, H. (2020). Stay-at-Home Works to Fight Against COVID-19: International Evidence from Google Mobility Data. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 31 (1-4), 210-220.



Publishing Policies and Standards

In Arab Journal of Administration (AJA)

Publishing Policies:

Arab Journal of Administration (AJA) is a scientific, refereed journal specialized in the field of management, including the administrative development and reform, and the related disciplines. The Journal, issued by Arab Administrative Development Organization (ARADO), (The first issue of this journal came out in 1977) aims at opening new scientific horizons for Arab management, sharing of knowledge, and promoting the latest trends in management and its applications. The Journal targets: faculty members, academic researchers, research centers, administrative development institutions, experts and consultants in management and administrative development, and various management leaders in government, public and private enterprise sectors, and NGOs.

Scientific Researches and Articles Issued by AJA Include the Following Forms:

- 1- Empirical Researches that depend on data generated from a field or experimental reality;
- 2- Analysis and assessment of innovative administrative concepts or methods, with their implications, and prospects and potential of their application in the Arab World being identified;
- 3- Assessment of applied practices or experiments, or examination of practical cases, using the methods and tools of the scientific approach, with implications and lessons learned being identified;
- 4- Comparative studies of intra-Arab World administrative issues, or between the Arab World and other regions in the World;
- 5- Analysis and assessment of the contemporary research literature in management and administrative development and reform, and conclusion of their implications and trends in a way that helps develop researches, administrative practices and institutional situations in the Arab Region;
- 6- Development of theoretical models / frames that contribute to understand the reality of the Arab management with the applied and practical implications of these models or frames being identified;
- 7- Study of methodological issues in the approaches and methods of administrative research, with application being made to the reality of the Arab management.

AJA Publishing Policies Also Allow Publishing Short Topics Whose Forms Include the Following:

- 1- Scientific comments/ feedback on researches previously issued in the Journal;
- 2- Sum up and assessment of issues introduced in a scientific conference or seminar held inside or outside the Arab World;
- 3- Assessment and analytic review of new Arab or international books;
- 4- Summary of scientific theses (Masters – PhD) that were discussed and approved.

How to present researches or articles for publishing in the Journal:

The following requirements shall be fulfilled when presenting researches for publishing:

- 1- Research submitted in Arabic or English languages only will be accepted. Please upload the research through the journal's website (<https://aja.journals.ekb.eg>) and (<https://ajajournal.org/aja/>), in the name of "AJA's Editor-in-Chief", Arab Administrative Development Organization, and also via e-mail: asalama@arado.org.eg
- 2- An undertaking signed by the Author (Authors), which provides for that this research sent for publishing in AJA has not been previously published nor sent to any other entity till the completion of the assessment procedures or the expiry of the maximum time limit specified for informing the author of the assessment result and the decision of the Editor-in-Chief.

Format Requirements of Researches and Articles Presented for Publishing:

The following format requirements shall be fulfilled when submitting researches for publishing:

- 1- **Report Structure:** Report of research or article shall contain the following elements:
 - A cover page that contains the research title, author name and job, name of institution to which the author belongs, full address, telephone, e-mail and fax numbers;
 - A summary of research in Arabic and English with a maximum of 100 words each;

- Report content which includes:
 - A preamble that introduces the research core or problem and objectives;
 - Assessment presentation of the research-related literature and scientific knowledge outcome;
 - Assumptions, areas or questions;
 - Research limits;
 - Research approach which includes, as for Empirical Researches, the variables, sample size, composition, and design, the method of selection of its items, the used measurements and their characteristics, data collection methods, and the methods of data statistical analysis. As for theoretical researches or those that assess research literature, and generally non-empirical researches, the used methodological or analytical pillars, the sources on which the researcher has depended, and the tools of assessment, comparison, or analysis shall be clarified.
 - The concluded results and indicators, or the outcome of assessment, analysis or comparison, with such results being compared against the results of previous researches and their theoretical and applied implications being assessed;
 - Footnotes: references (only used and mentioned in the text);
 - Annexes (kept to a minimum).
- 2- **Report Size:** Number of pages of the report content (including references and annexes for the ordinary researches and articles) shall not exceed 30 printed out pages, and shall not exceed 8 printed out pages for the short reports.
- 3- **Printing Specifications:** The papers used for printing shall be in the A4 format.
- 4- **Printing of Tables and Figures:** Each table and figure shall have a serialized number and shall be given a title reflecting its content, provided that the number and title of the table or figure shall be printed at the top of the table or figure, and its full source (sources) shall be mentioned below the table or figure.
- 5- **Footnotes and References:** A new page at the end of the study shall be dedicated for the footnotes with such footnotes being kept to a minimum and serialized according to their order in the text.
- An indication shall be made with regards to all references – Arabic and English – within the research to the last name of the author (Family Name), and the publishing year between brackets; for example, (Marshall, 1984) and (Hansen & Messier, 1986). In case of more than two authors of a single research, they shall be referred as (Kaufman et al., 1986). If there are two sources (or more), a reference shall be made to them as follows: (Al Qattan, 1987; Al Twijery, 1988), and (Ferris & Porac, 1984; Locke, 1989). In cases of citation, a reference shall be made to the page (or pages) cited (Marshall, 1984: 50-53).
 - List of references shall not contain any reference not mentioned in the research.
 - All references shall be alphabetically ordered in terms of the author name (family), entity, or title of reference in case of lack of the author name, at the end of the research.
 - All Arabic and foreign references shall be printed out in separate papers using one spacing line among the lines of the single reference and two spacing lines between a reference and another.
 - Bibliographic data of references shall be ordered as follows:
- (A) **Books:**
- Al Radadi, Muhammad bin Muslim. (2002). *The Islamic Banks Administration after the Globalization*. Cairo: Arab Administrative Development Organization (ARADO).
 - Tressy, William R. (1990). *Design of Training and Development Systems*, Translated by/ Saad Ahmed El Gebalay. Riyadh: Institute of Public Administration.
 - Lipnack, Jessica. *Virtual Teams: Across Space, Time, and Organization with Technology*. 2nd ed. New York: John Wiley.
- (B) **Book Chapter:**
- Issa, Swar El Zahab Ahmed. (1987). «Elements Influencing Work Productivity», In: *Reality of Work Productivity Rates and Development Methods*. Al Manama, Bahrain: Council of Ministers of Labor and Social Affairs of Gulf Arab Countries.
 - Ayoubi, Zaki M. (1986). «Innovation and Management of Change in Public Enterprises in the Arab World», In:

Administrative Reform in the Arab world: Readings, edited by Nassir Al-Saiph. Amman: Arab Administrative Development Organization (ARADO).

(C) **Periodicals:**

- Zidan, Amr Alaa El Din. (2001). «Phases of Evolution of Egyptian Industrial Companies between Growth and Steadiness», *Arab Journal of Administration (AJA)*, Cairo: Arab Administrative Development Organization (ARADO), Vol. 31, No.2. PP. 39-94.
- Pick, Kyle and W. Staiger Robert. (1990). «A Theory of Managed Trade», *The American Economic Review*, Vol. 80. No. 4, Sep., PP 770-795.

(D) **Papers of Conferences and Seminars:**

- Batweeh, Muhammad Omar. (2002). «Academic Scientific Research and its Role in Development of Economic Resources: Analytic, Theoretical Study», Presented to: *The Second Arab Conference of Administrative Researches and Publishing*, (2-3/4/2002), Sharjah: Arab Administrative Development Organization (ARADO), P. 310.
- Pickl, Viktor J. (1986). «The Ombudsman and Administrative Reforms», Presented to: *The Twentieth International Congress of Administrative Sciences*, (6-10/9/1986), Amman, Jordan: Arab Organization of Administrative Science (ARADO).

(E) **Web sites:**

- Thom, Norbert. (2019). «Talent Management through Trainee Programmes Conceptual Preliminaries and Research-Based Advice on the Design of Corporate Educational Programmes for University Graduates», *Arab Journal of Administration (AJA)*, Cairo: Arab Administrative Development Organization (ARADO), Vol. 31, No.2. PP. 259-268. <http://www.arado.org/AJA/> accessed: 30/3/2019.

Assessment of Researches and Papers Presented for Publishing:

Specialized professors and researchers with proven track record of research and scientific production assess researches and papers presented for publishing. Such researches and papers presented for publishing shall be subject to the following procedures in order:

- 1- Initial examination and assessment by the editorial staff;
- 2- Confidential assessment by three assessors with regards to researches and articles shortlisted from the initial inspection and assessment;
- 3- Report of research and article validity in light of the reports of assessors and editorial staff;
- 4- Sending reports of assessors to the author — the original researches or articles shall not be given back to him/her — as well as the assessments result and the decision of the editorial staff within a period not exceeding five months of the date on which he is notified by the editorial staff of the reception of the research or the article presented for publishing;
- 5- In case of the acceptance of the research or article for publishing, the author is notified of the date of publishing, and is given five copies of Journal issue in which his/her research is published. The decisions of the editorial staff on the research or article presented for publishing range among one of the following alternatives:
 - a) Unconditional acceptance of publishing;
 - b) Initial acceptance of publishing on the condition that formal or objective amendments be introduced;
 - c) Request of substantial amendments to be introduced with the research or article being re-presented;
 - d) Rejection of publishing due to formal or objective reasons.

Assessment Standards Include:

- a) The value and authenticity of the research, and the contribution it provides in practical and application terms;
- b) Research approach and method;
- c) Research results;
- d) The compliance with the scientific integrity and practices of bibliographic documentation;
- e) The integrity of the languages and the followed presentation method.

Editorial Staff
Arab Journal of Administration (AJA)

ISSN- 1110-5453
eISSN-2663-4473

ARAB JOURNAL OF ADMINISTRATION

Quarterly Regional Refereed Journal
Specialized in Administrative Development & Related Disciplines
Issued by: Arab Administrative Development Organization, League of Arab States
The First Issue of This Journal Came Out in 1977



General Supervisor

Dr. Nasser Ali Alqahtani
Director General of ARADO

Editor-in-Chief

Prof. Adel Mohammad Zayed
Professor of Business Administration

Managing Editor

Alaa G. Salama

Head of Publishing and Distribution Unit
ARADO

Editorial Board

Prof. Refat Faouri

Professor of Public Administration
President of
Yarmouk University
Hashemite Kingdom of Jordan

Prof. Ahmed Medawes Alyami

Professor of Public Administration
College of Business Administration
King Saud University- Riyadh
Kingdom of Saudi Arabia

Prof. Basman Al Faisal

Consultant of Arado
Republic of Iraq

Prof. Hussein Isa

Parliament Member - Former President of
Ain Shams Univ.- Arab Republic of Egypt

Prof. Abdul Mon'ém Al-Tohamy

Professor of Finance and Investment
Faculty of Commerce
And Business Administration
Helwan University- Arab Republic of Egypt

Prof. Chaker Aloui

Professor of Business and Finance
College of Business Administration
Prince Sultan University
Kingdom of Saudi Arabia

Prof. Sherif Mohamed Ali Ahmed

Professor of Economics
Vice President of Sadat City University
Arab Republic of Egypt

Prof. Yusuf Sidani

Professor of Leadership and Business Ethics
American University of Beirut
Republic of Lebanon

Editorial Secretary
Abdul-Raouf Samir

Vol. 45

No. 4

August 2025

Publishing Ethics

Researchers who wish to publish their studies in the «Arab Journal of Administration - AJA» should observe the principles and ethics of scientific research and publication, and adhere to the following:

- 1- Submit an original research and present it accurately and objectively, in a coordinated scientific manner that matches the specifications of the refereed research, whether in terms of language, form or content, according to the standards and policy of publication in the «Arab Journal of Administration».
- 2- Honesty and accuracy in documenting, analyzing and disseminating data and results, without misleading or deceiving, and Impartiality or manipulation in the design of the research process, data analysis and presentation.
- 3- Carefulness and not neglect, and work to reduce errors.
- 4- Openness, sharing data and results with researchers, and accepting constructive criticism.
- 5- Respecting intellectual property and copyrights, attributing opinions to their owners and avoiding plagiarism or theft, and not using any unpublished data or results without consulting the owner. The author must prove the authenticity of his work and any quotation or use of others' paragraphs or words must be marginalized in an appropriate and correct manner; and the «Arab Journal of Administration» reserve the right to use piracy detection software for works submitted for publication.
- 6- The author is not permitted to present the same research or study to more than one journal or conference, and doing so is considered unethical and unacceptable behavior.
- 7- Commitment to mention the references appropriately, and the referral must include mentioning all books, publications, websites and other people's research in the list of referrals and references, quoted from or referred to in the text of the research.
- 8- Respecting privacy and maintaining the confidentiality of information.
- 9- Publishing with the aim of developing and benefiting humankind, and not only to obtain personal interests.
- 10- Respect for researchers and co-workers, and give appreciation and thanks to those who deserve it. And the number of the authors of the research should be limited to those contributors only significantly and clearly, whether in terms of design or implementation, with the need to identify the author responsible for the research and he who plays a major role in preparing the research and planning for it, while the rest of the authors mention also in the research that they actually contribute to it, and the original author of the research must make sure that there are names and information for all authors, and not to include other names other than the authors of the research.
- 11- Help researchers, enhance their capabilities, and enable them to make their own decisions.
- 12- Commitment to social responsibility and the pursuit of developing society and solving its problems through scientific research and studies.
- 13- Avoid racial discrimination based on sex, race or religion.
- 14- Compliance with the laws and regulations of the research country.
- 15- Avoid any conflict of interest, such as supporting private entities with an agenda, or linking with bodies with special interests.
- 16- The author, if he notices and discovers that there is a fundamental error and inaccuracy in his research particles at any time, should immediately send a notice to the editor-in-chief of the journal or publisher, and cooperate to correct the error.