المجلــة العلميــة
للبحوث التجارية

جامعة المنوفية

FACULTY OF COMMERCE
كلية التجارة

المحتــويــات (أبحاث باللغة العربية)

مجلة علمية محكمة

تصدر عن

كلية التجارة ـ جامعة المنوفية

جمهورية مصر العربية

السنة الثانية عشر

العدد الثاني

(الجزء الاول)

ابريل

٢٠٢٥م

ISSN:2735-4156
ISSN:2682-387X

رقم الإيداع: ٢٤٣٩٢ـ٢٠٢٠

قواعد النشر

١) تنشر البحوث العلمية بالمجلة بإحدى اللغتين العربية والإنجليزية ، وفى كلتا الحالتين يتضمن البحث ملخصاً باللغة العربية وأخر باللغة الإنجليزية

٢) أ- عموميات :-

١- يعتمد قرار البحوث المقدمة للنشر على توصية المحكمين والذى يتم وفقاً لضوابط مهنية محددة (نموذج التقييم) .

٢- تنشر المجلة الأبحاث والدراسات الأكاديمية الأصلية ولا تقبل بحوثاً سبق نشرها أو تقديمها للنشر لدى جهات أخرى للنشر .

٣- تعبر البحوث عن أراء مؤلفيها ،وتقع عليهم مسئولية ما تتضمنه من وجهات نظر ومدى صحة ما يرد فيها من معلومات أو بيانات .

٤- تعطى الأولوية للأبحاث التطبيقية بالبيئة المصرية والعربية والتى تساهم فى تقديم مقترحات وحلول للمشكلات التى تواجهها المنظمات المحلية والعربية فى مجال التخصص .

٥- يتم ترتيب عرض الأبحاث التى يتم نشرها بعد تحكيمها من الأساتذة المتخصصين وفقاً لاعتبارات الإخراج الفنى للمجلة ،ولا يعكس مثل هذا الترتيب قيمتها العلمية أو مستويات مؤلفيها .

٦- يجوز ان يتضمن كل عدد ملخصاً لرسائل الدكتوراة أو الماجستير والتى تم إجازتها بالفعل فى كليات التجارة والإعلان عن المؤتمرات والندوات التى ستعقد مستقبلاً ، والجديد فى تخصصات مجالات العلوم التجارية وذلك فى الصفحات الاخيرة من العدد .

٧- يمكن نشر تقارير موجزة عن المؤتمرات أو الندوات والحلقات النقاشية وغيرها والتى تم عقدها حديثاً والتى تتصل موضوعاتها بواحد أو أكثر من مجالات اهتمام المجلة والتقارير التى تناقش بعض القضايا الجامعية .

٨- تنشر المجلة مراجعات الكتب من الإصدارات الحديثة ذات العلاقة بالمجال التجارى محلياً وعالمياً .

ب : إجراءات النشر

١- يقدم الباحث عدد (ثلاث) نسخ من البحث مطبوعة وفقاً للقواعد التى يضعها مجلس التحرير.

٢- فى حالة استخدام قائمة استقصاء أو أي أداة أخرى من أدوات جمع البيانات يقوم الباحث بتقديم الباحث نسخة كاملة ما لم تكن قد وردت فى صلب البحث أو ملاحقه .

٣- تعرض البحوث المقدمة للمجلة للنشر على الاستاذ الدكتور/ مدير تحرير المجلة بعد أن يتقدم الباحث بالنسخ المشار اليها الى السكرتير الادارى للمجلة فى مقر الكلية مباشرة . على أن يقوم بتسديد رسوم التحكيم العلمى والمراجعة الفنية مقدماً ويقوم السكرتير الادارى للمجلة بتسجيلها فى السجلات الخاصة بذلك .

٤- يقوم مدير التحرير بتحديد أسماء المحكمين (إثنين من الأساتذة المخصصين فى مجال البحث المقدم) بعد أخذ رأى عضو اللجنة الاستشارية المختص وذلك فى سرية تامة .

ج: التحكيم

١ - يعتمد قرار قبول البحوث المقدمة للنشر على توصية المحكمين حيث يتم تحكيم البحوث بشكل سرى تام .

٢- يستند المحكمون فى قراراتهم بالنسبة لتحكيم البحث على النماذج المعدة للتقييم.

٣- لا يلتفت الى تقارير المحكمين السلبية ما لم تكن مسببة ،ويعتبر البحث مقبولاً للنشر اذا كان تقرير المحكمين إيجابياً .

٤- فى حالة اختلاف أو تعارض نتائج التحكيم ، يرسل البحث المقدم لمحكم ثالث والذى يعتبر تقريره نهائياً.

رسوم النشر

يسدد الباحث مبلغ (١٠٠٠) الف جنيه مصرى لحساب المجلة مقابل التحكيم ،أما إذا تطلب الأمر محكماً ثالثاً فانه يجب على الباحث دفع ٥٠٠ جنيهاً إضافياً وذلك من داخل جمهورية مصر العربية ويسدد الباحث ٢٠٠ دولار من الدول العربية والأجنبية ،أما إذا تطلب الأمر محكماً ثالثاً فانه يجب على الباحث دفع ١٠٠ دولار إضافياً.

٢- بالنسبة للباحثين من داخل الكلية يتم دفع مبلغاً موحداً عن كل صفحة من صفحات البحث وقدره (٣٠) ثلاثون جنيها ، وذلك حتى الصفحة الثلاثين ،وفى حالة زيادة البحث عن هذا العدد يكون سعر الصفحة الزائدة (٣٥) خمسة وثلاثون جنيهاً مصرية .

٣- بالنسبة للباحثين من خارج الكلية (جامعات مصرية) ، يقوم صاحب البحث بدفع مبلغاً عن كل صفحة يبلغ (٤٠) اربعون جنيهاً وذلك حتى الصفحة الثلاثين ،وفى حالة زيادة البحث عن هذا العدد يكون سعر الصفحة الزائدة (٤٥) خمسة واربعون جنيهاً مصرياً .

٤- بالنسبة للباحثين من الدول العربية والأجنبية يقوم الباحث بدفع مبلغاً عن كل صفحة وقدره (١٠) عشرة دولار وذلك حتى الصفحة الثلاثين وفى حالة زيادة البحث عن هذا العدد يكون سعر الصفحة الزائدة (١٥) خمسة عشرة دولار.

مرفقات البحث :-

(Diskette) ديسك مكتوب عليه البحث بطريقة (Microsoft word) وفق القواعد الاتية :

١. نوعية الخط Simplified Arabic
٢. حجم الخط (العناوين ١٤ والنص ١٢)
٣. المسافة (مفرد)
٤. الهوامش (العلوى ٤سم ،السفلى ٤سم ،الايمن ٤سم ،الايسر ٤سم)
٥. عنوان وملخص البحث لا يزيد عن ١٠٠ كلمة بحيث يكون مكتوباً باللغتين العربية والإنجليزية
٦. يكتب الباحث اسمه وجهة عمله ووظيفته واهتماماته البحثية على ورقة مستقلة مع ذكر عنوان المراسلات ورقم الهاتف

المجلــة العلميــة

للبحوث التجارية

مجلة علمية محكمة

تصدر عن

كلية التجارة - جامعة المنوفية

السنة الثانية عشر

العدد الثانى

(الجزء الاول)

ابريل

٢٠٢٥ م

الافتتاحية

تمثل "المجلة العلمية للبحوث التجارية" بكلية التجارة – جامعة المنوفية أحد الروافد الأساسية لنشر البحوث العلمية المحكمة في المجالات المختلفة للعلوم التجارية (إدارية – محاسبية – اقتصادية – تأمينية وإحصائية) الخاصة بأعضاء هيئة التدريس بالكلية وغيرها من الكليات المناظرة بالجامعات الأخرى سواء فى جمهورية مصر العربية أو فى الدول العربية الشقيقة.

ومن المظاهر التى تميز "المجلة العلمية للبحوث التجارية" أنها لا تقتصر على نشر البحوث العلمية المحكمة ، بل وتتضمن ملخصات لكتب علمية حديثة فى المجالات التجارية المختلفة ، وتقارير عن مؤتمرات علمية فى نفس المجالات ، وأخيراً آراء ومقترحات لتطوير الأداء الجامعى.

إن التطوير الذى طرأ على هذه المجلة استهدف زيادة مصداقيتها مع التنويع فى محتوياتها لنشر المعرفة المتخصصة والأفكار البناءة للارتقاء بمستوى الأداء الجامعى كما تسعى هيئة تحرير المجلة من وراء هذا التطوير إلى جعل هذه المجلة العلمية منبراً علمياً متميزاً فى المجالات المختلفة للعلوم التجارية داخل وخارج مصر.

والله ولى التوفيق،،،

رئيس التحرير

المحتويات

دُور إدارة المَواهب في تحقيق حيويّة التنظيم

دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة المنوفية

The Role of Talent Management in Achieving Organizational Vitality An Applied Study on Menoufia University Hospitals

أ.د. أحمد إبراهيم موسى*

(*) **أ. د. أحمد إبراهيم موسى:** أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة المنوفية – عمل استاذا مساعدا بقسم إدارة الاعمال بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية خلال الفترة من مارس ٢٠١١ وحتى يوليه ٢٠١٢ – يعمل حاليا بوظيفة أستاذ إدارة الموارد البشرية بجامعة أبوظبي (البرامج الاكاديمية للكليات العسكرية) – من اهتماماته البحثية: تطوير مؤسسات التعليم العالي، وتنمية الموارد البشرية، والروحانية في مكان العمل، وأثر جائحة كورونا في ممارسات ادارة الموارد البشرية.

E-mail: ahmed.mousa@adu.ac.ae .

مُلخّص البحث

استهدف هذا البحث تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين مستوى إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية وكلٍ من مستوى حيوية التنظيم بها مأخوذًا بشكلٍ إجمالي، وكل متغير من متغيراتها (بيئة العمل، وصناعة المعرفة، وصناعة المستقبل) على حِده، ومن ثم؛ الكشف عن دور إدارة المَواهب في تحقيق حيوية التنظيم في هذه المستشفيات. وقد تم تطبيق الدراسة على عينة قِوامها ٣٦٧ مفردة من أعضاء الهيئة الإدارية من العاملين بمستشفيات جامعة المنوفية، وكانت نسبة الاستجابة ٧٩.٦% تقريبًا.

وقد توصّل البحث إلى عددٍ من **النتائج**، وكان من أهمها: أن بُعْد إدارة المواهب الخاص بإدارة أداء وتحفيز المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية كان الأقوى علاقة طردية، ومن ثم؛ الأقوى دورًا في تحقيق حيوية التنظيم في هذه المستشفيات، يليه بُعْد تدريب وتطوير المواهب، ثم بُعْد الاحتفاظ بالمواهب، وأخيرًا، بُعْد استقطاب وتوظيف المواهب.

وفي نهاية البحث، قدّم الباحث عددًا من **التوصيات**، وكان من أهمها: ضرورة وجود إجراءات واضحة ومحدّدة للتأكّد من موهبة العاملين الجُدد، ومدى ملاءمتهم للعمل والتفوّق في مستشفيات جامعة المنوفية، وضرورة وضع خطط مستقبلية لتدريب وتطوير أداء العاملين الموهوبين في مستشفيات جامعة المنوفية، وضرورة توفير بيئة مدعمة ومحفزة لإبداع وابتكار العاملين الموهوبين في مستشفيات جامعة المنوفية، وضرورة تقديم الدعم المناسب لمشروعات البحث والتطوير في مستشفيات جامعة المنوفية.

الكلمات المفتاحية

إدارة المواهب – حيوية التنظيم – مستشفيات جامعة المنوفية.

Abstract

This research **aimed to** determine the type and degree of strength of the relationship between the level of talent management at Menoufia University Hospitals and both the level of organizational vitality in it, taken as a whole, and each of its variables (work environment, knowledge industry, and future industry) separately, and then; revealing the role of talent management in achieving organizational vitality in these hospitals. The study was applied to a sample of 367 members of the administrative staff working at Menoufia University Hospitals, and the response rate was approximately 79.6%.

The research reached a number of **results**, the most important of which was: the talent management dimension related to managing performance and motivating talents at Menoufia University Hospitals had the strongest positive relationship, and then; the most powerful role in achieving organizational vitality in these hospitals, followed by the dimension of training and developing talent, then the dimension of retaining talent, and finally, the dimension of attracting and employing talent.

At the end of the research, the researcher presented a number of **recommendations**, the most important of which were: the necessity of having clear and specific procedures to ensure the talent of new workers and their suitability to work and excel in Menoufia University Hospitals, the necessity of developing future plans to train and develop the performance of talented workers in Menoufia University Hospitals, the necessity of providing a supportive and stimulating environment for the creativity and innovation of talented workers at Menoufia University Hospitals, and the need to provide appropriate support for research and development projects at Menoufia University Hospitals.

key words

Talent Management - Organizational Vitality - Menoufia University Hospitals.

١- مُقدّمة البحث

يشهد العالم في القرن الحادي والعشرين تطورات متلاحقة غير مسبوقة في شتى مجالات الحياة، وتواجه كافة المؤسسات مشكلات وتحديات جِسام؛ تتطلب حلولًا غير تقليدية؛ مما أدى إلى تزايد الطلب على الأنشطة الإبداعية والابتكارية؛ مما اضطر كافة المؤسسات – لاسيما الرائدة منها – إلى الاهتمام باستقطاب واختيار وتعيين عاملين موهوبين في كافة التخصّصات، ثم الاهتمام بتدريبهم وتحفيزهم وتطوير وتنمية مواهبهم، وبذل كل ما يُمكن للحِفاظ عليهم؛ لمواكبة تلك التطورات، ولحل هذه المشكلات، ومواجهة تلكُم التحديات، ومن ثم؛ القدرة على الصمود في وجه المنافسة العالمية الشرسة.

وتُعاني كافة الدول والمؤسسات في غالبية دول العالم من مشكلات وأزمات اقتصادية متفاوتة، وكان آخرها جائحة COVID 19 والحرب الروسية الأوكرانية؛ مما تسبب في تكبدها خسائر اختلفت في حجمها وآثارها باختلاف الدول والصناعات، ودفع العديد من هذه الدول والمؤسسات إلى التوجّه نحو إعادة إحياء نفسها، ومحاولة البقاء والنجاح والمنافسة من جديد، وذلك من خلال ما يُعرَف بحيوية التنظيم.

٢- الإطار النظري والدراسات السابقة

١/٢- الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المواهب Talent Management

١/١/٢- مفهوم إدارة المواهب

يُشير (الحوشان، ٢٠١٧) إلى أن إدارة المواهب تعني: بِناء وتطوير قدرات ومواهب الموظفين؛ لتحقيق التميّز والتفوّق في المنافسة، وذلك من خلال الاختيار الدقيق للعاملين الجُدد، وتدريبهم وتطويرهم، والمحافظة على العاملين الحاليين، وجذب العاملين الموهوبين ذوي الخِبرات العالية للعمل في المؤسسة. وترى (بولدرع، ٢٠٢٢) أن إدارة المواهب تعني: الآليات والخطط التي تستخدمها المؤسسة لتحديد الأفراد الموهوبين، واستقطابهم، وإدارة أدائهم، وتنمية مهاراتهم، والاحتفاظ بهم؛ من أجل تحقيق الكفاءة والفعّالية التنظيمية.

ويرى الباحث أن إدارة المواهب تعني: تركيز المؤسسة على استقطاب واختيار وتعيين موارد بشرية موهوبة، ثم تدريبها وتطويرها، وإدارة التعويضات الخاصة بها، وتقييم أدائها؛ بالشكل الذي يضمن ولاءها وانتماءها للمؤسسة، ويجعلها دائمًا في حالة تأهب وحماس لتحقيق أهداف المؤسسة المتعلقة بالنجاح والتفوّق والتميّز.

٢/١/٢- أهمية إدارة المواهب

تُعتبر إدارة المواهب ذات أهمية كبيرة لكافة المستويات التنظيمية؛ ففي مستوى الإدارة العُليا، تُعَد إدارة المواهب المورد الرئيسي في صناعة الإبداع والتميّز للمؤسسة؛ من خلال الاهتمام بالمناصب والمراكز القيادية، وإعداد صفٍ ثانٍ من القيادات، واستكشاف الطاقات الكامنة لشغل

المناصب عندما تتغير الظروف. وفي مستوى الإدارة الوسطى، تُعَد إدارة المواهب المصدر الرئيس لاستخدام طرق حديثة وشيّقة في العمل، ومن خلالها يتم قياس وتحديد مستوى الاستعداد الموهبي ومستوى الإبداع والابتكار لدى العاملين؛ مما يُساعد في إعداد تخطيط سليم للمسارات الوظيفية وزيادة الإنتاجية. وفي مستوى الإدارة التنفيذية، تُعَد إدارة المواهب مصدرًا هامًا لخفض التكاليف، وتحقيق ميزة تنافسية (عارف، ٢٠١٨).

وتماشيًا مع الدعوة العالمية لمكافحة مخاوف الاحتباس الحراري، وفي سياق التقدم في التكنولوجيا الذكية، والذكاء الاصطناعي، والروبوتات، والخوارزميات، والتحوّل الرقمي، يتعرض القادة التنظيميون لضغوط لضمان إدارة الموظفين الموهوبين بشكل فعّال (رعايتهم وتشجيعهم والاحتفاظ بهم) للحَد من المخاطر المُحتملة لدوران الموظفين. ومن خلال إدارة هذه المواهب، قد لا تتمكن المنظمات من الاحتفاظ بها فحسب، بل وبالتالي تعزيز الاستدامة البيئية أيضًا (Ogbeibu et al., 2022). لقد أصبح العجز في توظيف واستثمار المواهب يُمثل تهديدًا خطيرًا الآن بالنسبة لأية مؤسسة؛ مما جعل مؤسسات اليوم تخوض حروبًا فيما بينها لجذب المواهب والحِفاظ عليها؛ لما لها من شأن كبير في الإدارة الحديثة (الحميدي، ٢٠٢٣).

٢/١/٣- فوائد إدارة المواهب للمؤسسات

يرى (الكساسبة، ٢٠١٦) أن فوائد إدارة المواهب للمؤسسات تتمثل في:

- منح المؤسسة ميزة التفوّق والريادة في التعامل مع الفرص البيئية.
- تحقيق ميزة تنافسية مُستدامة للمؤسسة.
- ضمان الاستمرار والنمو والتطوّر من خلال عنصر لا يستطيع المنافسون تقليده.
- تحسين عملية التعلّم التنظيمي في المؤسسة.

بينما ترى (صبيان، ٢٠١٩) أن فوائد إدارة المواهب للمؤسسات تتمثل في:

- توفير العمالة المُميّزة للوفاء باحتياجات المؤسسة.
- الاحتفاظ بالكفاءات والمواهب داخل المنظمة، والاستعداد لتعويضها حال فقدها.
- زيادة رضا وولاء العاملين الموهوبين للمؤسسة.

٢/١/٤- أهداف إدارة المواهب

ترى (زيادة، ٢٠٢١) أن أهداف إدارة المواهب تتمثل في:

- وضع الأفراد المؤهلين في المناصب الأساسية في المنظمة.
- تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة؛ من خلال الاستثمار في الأفراد؛ لضمان الإنتاج الإبداعي، وجودة السلع والخِدمات.
- تطوير قدرات الأفراد وِفقًا للمعايير والمستويات العالمية.

بينما ترى (الدعدي، ٢٠١٩) أن أهداف إدارة المواهب تتمثل في:

- جذب المواهب، وتطوير أداء العاملين الحاليين.
- بناء نظم عمل ذات أداءٍ عالٍ.
- رفع مستوى إنتاجية القوى العاملة.
- تحقيق أكبر عائد مُمكن على الاستثمار.
- كسب تأييد الأطراف ذات المصلحة.

٢/١/٥- أبعاد إدارة المواهب

تتمثل أبعاد إدارة المواهب في الأبعاد الأربعة الآتية:

- استقطاب وتوظيف المواهب: ويعني: مجموعة السياسات والإجراءات التي تستخدمها المؤسسة للبحث عن الأفراد المُميّزين بمواهبهم، وجذبهم، واختيار الأفضل منهم؛ بما يخدم تحقيق أهدافها (بولدرع، ٢٠٢٢).
- تدريب وتطوير المواهب: ويعني: جميع البرامج اللازمة لإمداد العاملين الموهوبين بالخبرات والمهارات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة الحالية والمستقبلية (موسى، ٢٠٢١). ويجب أن يُدرك الموظف أن امتلاكه للموهبة لا يكفي؛ حيث يجب شحذ وتطوير هذه الموهبة؛ من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، ومن ثم؛ الحصول على المزيد من المزايا (السلمي، ٢٠٢٢).
- إدارة أداء وتحفيز المواهب: حيث يتم تحديد معايير لقياس أداء العاملين بالمؤسسة، اعتمادًا على تحقيق أعلى مستوىً مُمكن من الإنتاجية، وتدعيم الكفاءات والسلوكيات التي يُبديها الموهوبون، وتوفير البيئة المناسبة لتشجيع وتحفيز الموهوبين (الحميدي، ٢٠٢٣).
- الاحتفاظ بالمواهب: يُعَد ارتفاع معدل دوران الأفراد الموهوبين أحد أهم العوامل التي تُقلّل جودة المُنتجات وجودة خِدمة العملاء؛ مما ينعكس سلبًا على مستوى أداء المؤسسة وقدرتها التنافسية (الخليفة، ٢٠١٧). ومن أجل استقرار العاملين الموهوبين بالمؤسسة؛ يجب على إدارة المؤسسة اتخاذ القرارات والإجراءات التي تُحقق لهم أهدافهم، وتُعزّز ولاءهم وانتماءهم لها (السلمي، ٢٠٢٢). ويُشير الاحتفاظ بالمواهب إلى: جميع الأنشطة والعمليات التي تمنع الموظفين الموهوبين من ترك المؤسسة؛ من خلال الاستثمار في الموارد البشرية بشكلٍ مستمر (حفيظ، ٢٠١٩).

٢/١/٦- متطلبات نجاح إدارة المواهب

يستلزم نجاح إدارة المواهب توافر المتطلبات الآتية (الحميدي، ٢٠٢٣):

- تفهّم العلاقة بين إدارة المواهب والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- وضع خطط طويلة الأجل لإدارة المواهب المؤسسية.
- تحديد متطلبات التنافسية ومواجهة التحديات المستقبلية.

- المتابعة الدقيقة لمستويات التقدّم في تنفيذ الخطط الاستراتيجية لاستقطاب وتحفيز وإدارة المواهب.
- المواءَمة بين سياسات وإجراءات المؤسسة وإدارة المواهب المؤسسية.
- دعم الإدارة العليا لإدارة المواهب.

٢/١/٧- التحديات والمعوّقات التي تواجه إدارة المواهب

تُواجه إدارة المواهب في أية مؤسسة عددًا من التحديات التي يجب مواجهتها، ومن أهم هذه التحديات (الخليفة، ٢٠١٧؛ السلمي، ٢٠٢٢):

- ندرة العمالة الماهرة.
- انخفاض مستويات مُشارَكة العاملين.
- صعوبة تحقيق التوافق بين احتياجات العاملين وأهداف المؤسسة.
- ارتفاع تكاليف استقطاب وتعيين والاحتفاظ بالعمالة الماهرة.
- ضعف العلاقة بين العاملين والإدارة في غالبية المؤسسات.
- عدم وجود برامج مؤسسية لتلبية احتياجات المواهب.
- مقاومة البعض لعمليات تقييم الأداء التي تُركّز على المواهب.
- ضعف الثقافة التنظيمية التي تُدعّم إدارة المواهب.
- وجود بعض السياسات والإجراءات التنظيمية التي لا تتوافق مع إدارة المواهب.

٢/٢- الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بحيوية التنظيم Organizational Vitality

٢/٢/١- مفهوم حيوية التنظيم

يرى (Ciolacu, 2012) أن حيوية التنظيم تعني: التغييرات التي يتم تنفيذها؛ لإعطاء قيمة مضافة وطاقة للمؤسسة، وتحقيق مستوىً عالٍ من التجديد؛ يرفع من مستوى الأداء وقت الأزمات، ويُحسّن الاستثمار الجاد؛ مما يتطلب درجة عالية من الوعي، والتقييم الدقيق لوضع المؤسسة، مع إيمان الإدارة العُليا بضرورة التغيير. بينما يرى (الدعجة، ٢٠٢١) أن حيوية التنظيم تعني: مجموعة الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة؛ من أجل إحداث إصلاح إداري شامل؛ مما يستدعي تحديد الهدف بدقة، وتحديد مهام العاملين، وتحديد صُنّاع القرارات.

ويرى الباحث أنه يُمكن تعريف حيوية التنظيم على أنها: عملية ديناميكية؛ تستهدف إحداث تغييرات محدّدة في نظم وعمليات وأنشطة المؤسسة؛ من أجل دعم قدرتها على مواجهة التغيّرات والتحدّيات البيئية المتلاحقة، وتحقيق أهداف كافة الأطراف ذات المصلحة.

٢/٢/٢- أبعاد حيوية التنظيم

يُمكن القول أن أبعاد حيوية التنظيم تتمثل في:

- بيئة العمل: وتتضمن: كل العناصر الداخلية المادية والمعنوية التي تُؤثر في أداء وإنتاجية العاملين بالمؤسسة.
- صناعة المعرفة: وتعني: تعظيم قيمة كلٍ من رأس المال الفكري والمعلومات، وقياسهما باستمرار باستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة؛ بهف إعادة استخدامهما لإيجاد قيمة جديدة، ولتحسين الكفاءة والفعّالية؛ من خلال تعزيز التعاون والإبداع والابتكار، ومن ثم؛ تحقيق ميزة تنافسية (صايل، ٢٠١٦).
- صناعة المستقبل: وتعني: استثمار الوقت الحاضر في تحديد أهداف وأولويات المؤسسة في المستقبل، والسَعي نحو حشد كل الموارد والجهود والقدرات والمهارات لتحقيقها؛ لضمان مستقبل آمن ومستقر ومُزدهِر للمؤسسة (الدعجة، ٢٠٢١).

٢/٢/٣- لماذا حيوية التنظيم؟

تلجأ المؤسسات إلى تحقيق حيوية التنظيم لسبب أو أكثر من الأسباب التالية (Revitalization-Ready Guide, 2023):

- للتفاعل والتكيف مع التغيرات والتحديات البيئية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية.
- لإصلاح ما لا يعمل، والاعتماد على ما يصلح.
- لتغيير الثقافة الحالية غير المناسبة.
- لمواجهة تراجع الإيرادات الحالية.
- لزيادة القدرة على تلبية احتياجات العملاء.
- لزيادة القدرة على تنويع الأنشطة.
- لجعل الجميع يفخر بالمؤسسة.
- للمحافظة على الموارد الحالية.
- لتحقيق ميزة تنافسية.

٢/٢/٤- خطوات تحقيق حيوية التنظيم

يُمكن القول أن خطوات تحقيق حيوية التنظيم تتمثل في (Revitalization-Ready Guide, 2023):

- صياغة رؤية واضحة.
- تحديد أهداف حيوية التنظيم وكيفية تحقيقها.
- تقدير التكاليف.
- تحديد الأدوار والمسؤوليات.
- توقع المشاكل وتحديد كيفية معالجتها.
- التشاور المستمر مع أصحاب المصلحة.

- تعديل ما يجب تعديله في الوقت المناسب.

٢/٢/٥- أهمية تحقيق حيوية التنظيم

مع تزايد عميات اندماج المؤسسات في السنوات القليلة الماضية؛ تزايدت عمليات تقليص حجم القوى العاملة وعمليات إعادة الهيكلة بشكلٍ كبير؛ مما أدّى إلى ظهور العديد من المشكلات، ومنها: انخفاض مستويات الإبداع والابتكار، وانخفاض مستويات التواصل بين العاملين والإدارة، وانخفاض مستويات الثقة والولاء، وانخفاض معنويات الموظفين ومستوى رضاهم؛ مما دفع العديد من المؤسسات إلى السعي نحو تحقيق حيوية التنظيم؛ من أجل فهم وإدارة عمليات التحوّل التي تمر بها.

ويعتبر تحقيق حيوية التنظيم عملية مستمرة؛ لتجديد قدرة المنظمة على التكيف مع ضغوطها الداخلية والخارجية (Azahari and Fais, 2012). ويرى (العزب، ٢٠١٦) أنه يجب على المؤسسات تبنّي الأساليب والأفكار الجديدة؛ من أجل إنعاش عمليات الإبداع والابتكار بشكلٍ مستمر؛ لتكون قادرة دائمًا على التكيّف مع البيئة المحيطة. وقد أصبح مفهوم حيوية التنظيم هو المحرك الرئيسي للتنمية المُستدامة للمؤسسات (Akotia and Opoku, 2018).

٢/٢/٦- سياسات تحقيق حيوية التنظيم

أشار (Horbliuk and Dehtiarova, 2021) على أن سياسات تحقيق حيوية التنظيم يجب أن تتضمن:

- مؤسسة متعددة الوظائف (المؤسسة المُدمَجة).
- مؤسسة صديقة للبيئة ومعززة لحياة الإنسان (المؤسسة الخضراء).
- مؤسسة تسفيد من التقنيات والابتكارات الحديثة (المؤسسة الذكية).
- مؤسسة توفر المناخ الصحي لمُمارسة الأنشطة والتعاون بين المبدعين (المؤسسة المُبدعة).
- مؤسسة تحرص على منفعة جميع الأطراف أصحاب المصلحة (المؤسسة الشاملة).
- مؤسسة تسعى إلى رفع مستوى الرفاهية لكافة أصحاب المصلحة (المؤسسة السعيدة).
- مؤسسة تعزز ثقافة التعلّم مدى الحياة (المؤسسة المُتعلّمة).

٢/٢/٧- متطلبات تحقيق حيوية التنظيم

يُمكن القول أن متطلبات تحقيق حيوية التنظيم تتمثل في (Revitalization-Ready Guide, 2023):

- القيادة القوية.
- الرؤية الواضحة.
- مشاركة الجميع.
- دعم كافة الأطراف ذات المصلحة.

- المرونة في التعامل مع المواقف غير الروتينية.
- المراقبة الدقيقة لتطوّر العمليات والأنشطة والنتائج.

وقد أوصى (الدعجة، ٢٠٢١) بضرورة اهتمام شركات السياحة والسفر في عمّان بالمعرفة الريادية؛ من أجل تعزيز حيوية التنظيم. وقد أكّد (Horbliuk and Dehtiarova, 2021) على أن نجاح تحقيق حيوية التنظيم يتطلب:

- تطوير وتدريب رأس المال البشري، وتحسين مؤهلاتهم ومهاراتهم.
- توافر الموارد المالية والفِكرية.
- قابلية المؤسسة للتطوّر بشكلٍ مُستدام؛ بما يلبي احتياجات كافة أصحاب المصلحة.

ويُشير (Cheng-Wen et al., 2022) إلى أن الاهتمام بعمليتَيْ إعادة هندسة الموارد البشرية والتعلّم الريادي يُساهم في تعزيز حيوية التنظيم، وخاصة فيما يتعلق بالمؤسسات التي تهتم بالاستدامة، وإلى أن المورد البشري يُعَد من أهم ركائز تحقيق حيوية التنظيم؛ حيث أن المنظمات التي ترغب في مواصلة عملها وتطويره وتنشيطه، تعتمد بشكلٍ أساسي على الموظفين المُتحمّسين غير التقليديين ذوي المعارف المتخصصة والمهارات التكنولوجية، والقادرين على الإبداع والابتكار.

٨/٢/٢- مؤشرات تحقيق حيوية التنظيم

يُمكن القول أن مؤشرات تحقيق حيوية التنظيم تتمثل في (Horbliuk and Dehtiarova, 2021):

- تحسُن مستويات معيشة كافة أصحاب المصلحة.
- تحسُن جودة حياة كافة أصحاب المصلحة.
- تحسُن البيئة الطبيعية المحيطة بالمؤسسة.
- تحسُن مستويات التسامح والثقة والتعاطف والتماسك الاجتماعي لكافة أصحاب المصلحة.
- تحسُن مستويات التعلّم لكافة أصحاب المصلحة.
- تحسُن مستويات الرفاهية لكافة أصحاب المصلحة.

٣- مُشكلة وتساؤلات البحث

تتمثل مشكلة البحث في غموض العلاقة بين مستوى إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية (متغير مستقل) وكلٍ من مستوى حيوية التنظيم بها (متغير تابع) مأخوذًا بشكلٍ إجمالي، وكل متغير من متغيراتها (بيئة العمل، وصناعة المعرفة، وصناعة المستقبل) على حِده، ومن ثم؛ يُمكن التعبير عن هذه المشكلة من خلال تساؤل رئيسي وأربعة تساؤلات فرعية كما يلي:

- **التساؤل الرئيسي:** هل هناك علاقة بين مستوى إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية وكلٍ من مستوى حيوية التنظيم بها مأخوذًا بشكلٍ إجمالي، وكل متغير من متغيراتها (بيئة العمل، وصناعة المعرفة، وصناعة المستقبل) على حِده؟

– التساؤلات الفرعية:

- هل هناك علاقة بين مستوى إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية ومستوى حيوية التنظيم بها مأخوذًا بشكلٍ إجمالي؟
- هل هناك علاقة بين مستوى إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية وبيئة العمل بها؟
- هل هناك علاقة بين مستوى إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية وصناعة المعرفة بها؟
- هل هناك علاقة بين مستوى إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية وصناعة المستقبل بها؟

٤– أهداف البحث

بِناءً على مشكلة وتساؤلات البحث؛ يُمكن التعبير عن أهداف البحث من خلال هدف رئيسي وأربعة أهداف فرعية كما يلي:

– **الهدف الرئيسي:** تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين مستوى إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية وكلٍ من مستوى حيوية التنظيم بها مأخوذًا بشكلٍ إجمالي، وكل متغير من متغيراتها (بيئة العمل، وصناعة المعرفة، وصناعة المستقبل) على حِده.

– الأهداف الفرعية:

- تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين مستوى إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية ومستوى حيوية التنظيم بها مأخوذًا بشكلٍ إجمالي.
- تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين مستوى إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية وبيئة العمل بها.
- تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين مستوى إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية وصناعة المعرفة بها.
- تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين مستوى إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية وصناعة المستقبل بها.

٥– تطوير فروض البحث

في ضوء مشكلة وتساؤلات وأهداف البحث، وبِناءً على مراجعة الأدبيات ذات الصِلَة بكلٍ من إدارة المواهب وحيوية التنظيم، قام الباحث بتطوير فروض البحث في صيغة العَدَم كما يلي:

فيما يتعلق بإدارة المواهب، توصّل (الغامدي، ٢٠٢٠) إلى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق إدارة المواهب ودرجة أداء المُعلّمين في المدارس محل الدراسة، كما توصّل (جودة وآخرون، ٢٠٢١) إلى وجود علاقة ارتباط معنوي بين إدارة امواهب والأداء الوظيفي للعاملين في قطاع التعليم بمدينة المنصورة، في حين توصّلت (السلمي، ٢٠٢٢) إلى وجود أثر

إيجابي لجميع أبعاد إدارة المواهب (استقطاب المواهب، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب) في تعزيز التميّز القيادي من وِجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة.

وفيما يتعلق بحيوية التنظيم، توصّل (الدعجة، ٢٠٢١) إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجميع أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية في أبعاد حيوية التنظيم (بيئة العمل، وصناعة المعرفة، وصناعة المستقبل) في وجود التعلّم الريادي كمتغير وسيط بشركات السياحة والسفر في عمّان، في حين توصّل (Cheng-Wen et al., 2022) إلى وجود أثر معنوي لكافة أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية في حيوية التنظيم في ظل وجود التعلّم الريادي كمتغير وسيط.

واسترشادًا بما سبق؛ يُمكن صياغة الفرض الرئيسي للبحث في الصورة التالية:

الفرض الرئيسي: لا تُوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية وكلٍ من مستوى حيوية التنظيم بها مأخوذًا بشكلٍ إجمالي، وكل متغير من متغيراتها (بيئة العمل، وصناعة المعرفة، وصناعة المستقبل) على حِده.

ومن هذا الفرض الرئيسي تتفرّع الفروض الأربعة الآتية:

- **الفرض الفرعي الأول:** لا تُوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية ومستوى حيوية التنظيم بها مأخوذًا بشكلٍ إجمالي.
- **الفرض الفرعي الثاني:** لا تُوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية وبيئة العمل بها.
- **الفرض الفرعي الثالث:** لا تُوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية وصناعة المعرفة بها.
- **الفرض الفرعي الرابع:** لا تُوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية وصناعة المستقبل بها.

٦- أهمية البحث

٦/١- من الناحية الأكاديمية

في حدود عِلم الباحث، تُعَد الدراسة الحالية أول دراسة تتناول العلاقة بين إدارة المواهب وحيوية التنظيم؛ بهدف استكشاف دور المتغير الأول في تحقيق المتغير الثاني، بالإضافة إلى أن العديد من الدراسات السابقة ركَّزت على أثر حيوية التنظيم (كمتغير مُستقِل) على المتغيرات التنظيمية الأخرى (كمتغيرات تابعة)، ولكن الدراسة الحالية تبحث في دور إدارة المواهب (كمتغير مُستقِل) في تحقيق حيوية التنظيم (كمتغير تابع)، ومن هنا؛ يُعَد هذا البحث حصريًا في تحديد دور إدارة المواهب في تحقيق حيوية التنظيم في مستشفيات جامعة المنوفية، ويُوفِّر أدلة تجريبية للأدبيات المستقبلية فيما يتعلق بالمتغيرَيْن المستقل والتابع.

وفيما يتعلق بإدارة المواهب، أكّد كلٌ من (الحربي وخليل، ٢٠١٩؛ الدعدي، ٢٠١٩) على ندرة الدراسات التطبيقية حول إدارة المواهب في البيئة العربية، وأوصى (الحربي وخليل، ٢٠١٩) بضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول إدارة المواهب في المؤسسات العربية. وترى (حفيظ، ٢٠١٩) أن موضوع إدارة المواهب يُعَد من الموضوعات الحيوية والحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، ومن أهم التحولات الفِكرية المعاصرة في الفِكر الإداري الحديث، وعنصرًا حيويًا يُسهِم في تنمية رأس المال البشري. وقد أشارت (خنفسي وباعمر، ٢٠٢٢) إلى أن موضوع إدارة المواهب يُعَد من الموضوعات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية.

وتتطلب المفاهيم الحالية لإدارة المواهب تحديثًا ضروريًا؛ للتعرّف على سياق الاستدامة البيئية المعاصرة، وحاجة ممارسات إدارة المواهب إلى التركيز على برامج تنمية رأس المال البشري الأخضر؛ من أجل جذب المواهب المناسبة، ورعايتها، والاحتفاظ بها (Ogbeibu et al., 2022)؛ مما يتطلب مزيدًا من البحث؛ لدراسة كيفية إدارة الموارد التنظيمية بشكلٍ فعّال، ليس فقط لتحقيق أقصى قدر من الأرباح، ولكن – أيضًا – لضمان تصميم الموارد والقدرات وهندستها بطرق تساعد في تعزيز الاستدامة البيئية (Barney and Harrison, 2020). ويُؤكّد (Gillberg and Wikstrom, 2021) على وجود حاجة ماسة إلى مزيد من المعرفة حول تأثير الممارسات التنظيمية في أماكن العمل، وكيف تعمل آليات إدماج جميع العاملين تحت مظلة إدارة المواهب، أو استبعاد العاملين غير الموهوبين من تحت هذه المظلة، وأثر هذا وذاك في إعادة إنتاج المواهب، بالإضافة إلى التركيز على فئات عُمرية معينة، أو موظفين ذوي أقدمية مُحدّدة، وعواقب ذلك على التنوّع في المواهب؛ خاصة مع توقع تغلغل التكنولوجيا الرقمية في غالبية المؤسسات.

أما فيما يتعلق بحيوية التنظيم، فبعد مراجعة الأدبيات ذات الصلة، أكّد (Stouten et al., 2018) على أن هناك فجوة معرفية في تطبيق حيوية التنظيم، كما أكّد (الدعجة، ٢٠٢١) على وجود فجوة معرفية نظرية وفجوة تطبيقية واضحة فيما يتعلق بقضية حيوية التنظيم وكيفية التعامل الفعّال معها.

٢/٦- من الناحية التطبيقية

على المستوى التطبيقي، يستمد هذا البحث أهميته من أنه يُمكّن السادة المسؤولين في مستشفيات جامعة المنوفية من تحديد أبعاد وملامح كلٍ من إدارة المواهب وحيوية التنظيم بها، ومدى تأثير هذه الأبعاد في اتجاهات وسلوكيات العاملين، وفي قُدرة هذه المستشفيات على تحقيق النجاح والتقدّم والتميّز، وتحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين المتغيرَيْن بها، واستكشاف دور إدارة المواهب في في تحقيق حيوية التنظيم في تلك المستشفيات.

هذا، بالإضافة إلى تحديد كيفية تحسين مستوى إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية؛ مما يُؤدي إلى منحها ميزة التفوّق والريادة في التعامل مع الفرص البيئية، وتحقيق ميزة تنافسية

مُستدامَة، وضمان الاستمرار والنمو والتطوّر من خلال عنصر لا يستطيع المنافسون تقليده، وتحسين عملية التعلّم التنظيمي بها (الكساسبة، ٢٠١٦). بالإضافة إلى إعداد صفٍ ثانٍ من القيادات، والمساعدة في إعداد تخطيط سليم للمسارات الوظيفية وزيادة الإنتاجية، وخفض التكاليف (عارف، ٢٠١٨)، وتوفير العمالة المُميّزة للوفاء باحتياجاتها من الموارد البشرية، والاحتفاظ بالكفاءات والمواهب داخلها، والاستعداد لتعويضها حال فقدها، وزيادة رضا وولاء العاملين الموهوبين لها (صبيان، ٢٠١٩)، وتعزيز استدامتها البيئية (Ogbeibu et al., 2022)، وتقويتها في حال خوضها حروبًا مع المنافسين؛ لجذب الأفراد الموهوبين والحِفاظ عليهم (الحميدي، ٢٠٢٣).

هذا، فضلًا عن تحديد كيفية تحقيق حيوية التنظيم بمستشفيات جامعة المنوفية، مما يُؤدي إلى زيادة قدرتها على التغلّب على العديد من المشكلات، مثل: انخفاض مستويات التواصل بين العاملين والإدارة، وانخفاض مستويات الثقة والولاء، وانخفاض معنويات الموظفين ومستوى رضاهم. بالإضافة إلى تجديد قدرتها على التكيّف مع ضغوطها الداخلية والخارجية (Azahari and Fais, 2012)، وإنعاش عمليات الإبداع والابتكار بها بشكلٍ مستمر (العزب، ٢٠١٦)، فضلًا عن جعلها تمتلك أداة حيوية من أدوات التنمية المُستدامَة (Akotia and Opoku, 2018).

٧- حدود البحث

يُمكن تقسيم حدود هذا البحث إلى:

١/٧- الحدود الزمنية للبحث

وتتمثل في الفترة التي تم فيها جمع البيانات الأوليّة اللازمة لتحقيق أهداف البحث من مصادرها، وهي شهر مايو ٢٠٢٤.

٢/٧- الحدود المكانية للبحث

وتتمثل في مستشفيات جامعة المنوفية، وقد اختارها الباحث جهةً لتطبيق هذا البحث؛ لأنها من الركائز الأساسية فى تقديم خِدمة صحية مُتميّزة لأبناء محافظة المنوفية والمحافظات المُجاورة، ولأنها الملاذ الآمن لجميع المرضى والمصابين من أبناء المحافظة والمحافظات المجاورة؛ حيث أنها تُقدّم الخِدمة الصحية من خلال منظومة علاجية متكاملة تتوافر لها كل عناصر النجاح؛ من كوادر عِلمية على أعلى مستوى عِلمى من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، وتمتلك وسائل تشخيص وعلاج تُواكب أحدث التطورات العِلمية والتكنولوجية، ولا يقتصر ما تقدّمة مستشفيات جامعة المنوفية على الخِدمات الصحية فقط؛ بل تُقدّم خدمات تعليمية وتقنية عالية المستوى لأبناء المحافظة، من خلال برامج طب الأسرة، والعناية بالبيئة، وبرامج مكافحة العدوى (الموقع الرسمي للمستشفيات الجامعية بجامعة المنوفية، مايو ٢٠٢٤).

٣/٧- الحدود البشرية للبحث

تتمثل الحدود البشرية للبحث في أعضاء الهيئة الإدارية من العاملين بمستشفيات جامعة المنوفية؛ حيث يرى الباحث أنهم الأقدر على الحُكم على كلٍ من مستوى إدارة المواهب ومستوى حيوية التنظيم في هذه المستشفيات.

٨- تصميم البحث

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي الاستقرائي؛ بغرض الوصف الدقيق لخصائص متغيرات البحث، والعلاقات القائمة بينها.

١/٨- مجتمع البحث

تم تحديد حجم مجتمع البحث بأعضاء الهيئة الإدارية من العاملين بمستشفيات جامعة المنوفية في بداية مايو ٢٠٢٤، حيث كان حجم هذا المجتمع ١٣٧٣ مفردة (إدارة الموارد البشرية بمستشفيات جامعة المنوفية، أول مايو ٢٠٢٤).

٢/٨- عينة البحث

نظرًا لكِبر حجم مجتمع البحث، وصعوبة تجميع البيانات من كل مفرداته، ونظرًا لقيود الوقت؛ فقد تم الاعتماد على أسلوب العينات لتجميع البيانات اللازمة للدراسة الميدانية في هذا البحث. وقد تم تحديد حجم العينة العشوائية البسيطة بمعلومية حجم مجتمع البحث باستخدام القانون التالي (إدريس، ٢٠٠٧، ص ٥٠٤):

$$n = \frac{N\ (\ Z^2\ \sigma^2\ )}{N\ e^2\ +\ Z^2\ \sigma^2}$$

حيث:

n = حجم العينة.

N = حجم مجتمع البحث.

Z = حدود الخطأ المعياري في ظل درجة الثقة المطلوبة للتقدير.

σ = الانحراف المعياري لمجتمع البحث(*).

e = مقدار الخطأ المسموح به عند التقدير.

(*) لتحديد الانحراف المعياري لمجتمع البحث؛ قام الباحث باختيار أحد أسئلة الاستقصاء التي تَوقّع اختلاف إجابات المستقصى منهم عليها، ثم قام بتوزيعه على عينة مُكوّنة من ٦٧ مفردة من المستقصى منهم من أعضاء الهيئة الإدارية بمستشفيات جامعة المنوفية بطريقة عشوائية، حيث كان الانحراف المعياري لإجابات المستقصى منهم على هذا السؤال ٠.٥٧.

حجم العينة =

$$\frac{١٣٧٣ \ [\ (١.٩٦)^{٢} \times (٠.٥٧)^{٢}\ ]}{[\ ١٣٧٣ \times (٠.٠٥)^{٢}\ ] + [\ (١.٩٦)^{٢} \times (٠.٥٧)^{٢}\ ]} = ٣٦٧ \text{ مفردة.}$$

ولضمان مُشارَكة أكبر عدد مُمكن من أعضاء الهيئة الإدارية من العاملين بمستشفيات جامعة المنوفية؛ تم توزيع قوائم الاستقصاء على حوالي ٣٩٣ مفردة، حيث تمّت الإجابة على ٢٩٩ قائمة، من بينها ٢٩٢ قائمة صالحة للتحليل، وبنسبة ٧٩.٦% من حجم عينة البحث. ويُمكن توضيح خصائص عينة البحث من خلال الجدول رقم (١).

جدول رقم (١)خصائص عينة البحث

الخصائص	العدد	النسبة المئوية (%)
• النوع:		
– ذكر	١٤٢	٤٩
– أنثى	١٥٠	٥١
• العُمر:		
– أقل من ٣٠ سنة	١٢	٤
– من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	١٨٨	٦٤
– من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	٥٠	١٧
– من ٥٠ إلى أقل من ٦٠ سنة	٤٢	١٥
• مُدة الخِدمة في مستشفيات جامعة المنوفية:		
– أقل من ١٠ سنوات	٣٢	١١
– من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة	١٧٤	٦٠
– من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة	٦٢	٢١
– ٣٠ سنة فأكثر	٢٤	٨
• المستوى الوظيفي:		
– إدارة عليا	٥٨	٢٠
– إدارة وسطى	٢٢٤	٧٦
– إدارة تنفيذية	١٠	٤
الإجمالي	**٢٩٢**	**١٠٠**

المصدر: من إعداد الباحث

٩- متغيرات البحث والمقاييس المُستخدَمة

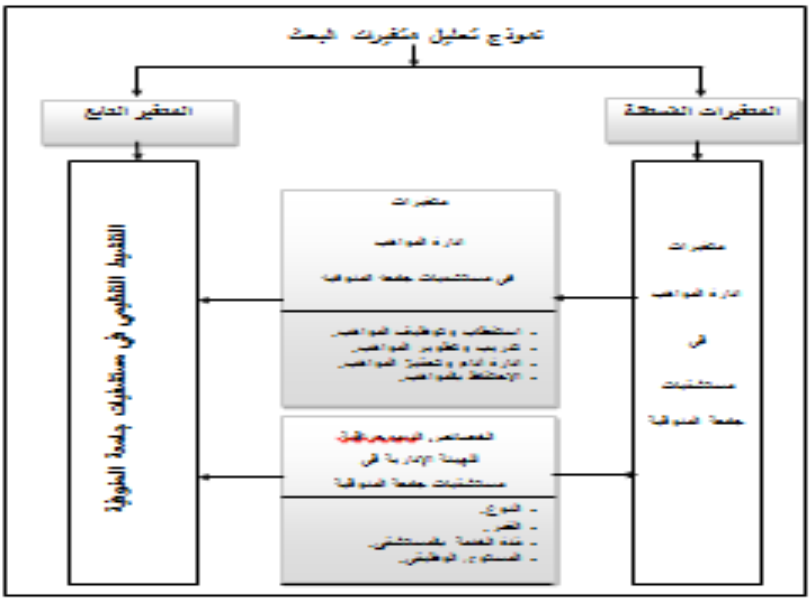
١/٩- متغيرات البحث

يُمكن تصنيف متغيرات البحث إلى ثلاث مجموعات هي:

- متغيرات إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية (استقطاب وتوظيف المواهب، وتدريب وتطوير المواهب، وإدارة أداء وتحفيز المواهب، والاحتفاظ بالمواهب).
- متغيرات حيوية التنظيم في مستشفيات جامعة المنوفية (بيئة العمل، وصناعة المعرفة، وصناعة المستقبل).
- المتغيرات الديموجرافية لأعضاء الهيئة الإدارية من العاملين بمستشفيات جامعة المنوفية (النوع، والعُمر، ومُدة الخِدمة في مستشفيات جامعة المنوفية، والمستوى الوظيفي).

وبِناءً على ما سبق؛ يُمكن توضيح نموذج تحليل متغيرات البحث (متغيرات إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية، ومتغيرات حيوية التنظيم في مستشفيات جامعة المنوفية، والخصائص الديموجرافية للعاملين في مستشفيات جامعة المنوفية) من خلال الشكل رقم (١).

نموذج تحليل متغيرات البحث



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

٢/٩- المقاييس المُستخدَمة في البحث

لقياس كلٍ من مستوى إدارة المواهب ومستوى حيوية التنظيم في مستشفيات جامعة المنوفية؛ تم استخدام مقياس "ليكرت" (Likert Scale) المُكوَّن من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث

أشار الرقم ١ إلى عدم الموافقة التامة، بينما أشار الرقم ٥ إلى الموافقة التامة، مع وجود درجة مُحايدة في المنتصف).

٩/٢/١- قياس مستوى إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية

لتصميم المقياس الخاص بمستوى إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية؛ اعتمد الباحث على (الحميدي، ٢٠٢٣)، مع إجراء بعض التعديلات والحذف والإضافة؛ بما يتناسب مع طبيعة البحث الحالي. وقد تضمن المقياس ١٠ عبارات: ٣ لقياس استقطاب وتوظيف المواهب، و٢ لقياس تدريب وتطوير المواهب، و٣ لقياس إدارة أداء وتحفيز المواهب، و٢ لقياس الاحتفاظ بالمواهب.

٩/٢/٢- قياس مستوى حيوية التنظيم في مستشفيات جامعة المنوفية

لتصميم المقياس الخاص بمستوى حيوية التنظيم في مستشفيات جامعة المنوفية؛ اعتمد الباحث على (الدعجة، ٢٠٢١)، مع إجراء بعض التعديلات والحذف والإضافة؛ بما يتناسب مع طبيعة البحث الحالي. وقد تضمن المقياس ١٣ عبارة: ٤ لقياس بيئة العمل، و٥ لقياس صناعة المعرفة، و٤ لقياس صناعة المستقبل.

٩/٢/٣- قياس الخصائص الديموجرافية للعاملين في مستشفيات جامعة المنوفية

لقياس الخصائص الديموجرافية للعاملين في مستشفيات جامعة المنوفية؛ تم استخدام الأسئلة المُغلَقة مُتعدّدة الاستجابات، وذلك لاختيار الاستجابة المناسبة، والمتعلقة بكلٍ من: النوع، والعُمر، ومُدة الخِدمة في مستشفيات جامعة المنوفية، والمستوى الوظيفي.

١٠- تقييم الثقة/ الثبات Reliability والمصداقية Validity في المقاييس المُستخدَمة في البحث

١٠/١- تقييم الثقة/ الثبات Reliability في المقاييس المُستخدَمة في البحث

للتأكّد من تمتّع المقاييس المُستخدَمة في هذا البحث بدرجة عالية من الثقة/ الثبات؛ قام الباحث بإخضاع هذه المقاييس لأسلوب معامل الارتباط "ألفا". وقبل إجراء هذا التحليل، تَقرّر استبعاد أي متغير يحصل على معامل ارتباط إجمالي Item-total correlation أقل من ٠.٣٠ بينه وبين باقي المتغيرات في المقياس نفسه (إدريس، ١٩٩٩). وقد أسفرت نتائج هذا التحليل عن وجود ١٢ عبارة تتمتع بالثقة/ الثبات في مقياس مستوى إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية، و١٦ عبارة تتمتع بالثقة/ الثبات في مقياس حيوية التنظيم في هذه المستشفيات.

٢/١٠- تقييم المِصداقية Validity في المقاييس المُستخدَمة في البحث

للتحقّق من درجة المِصداقية في المقاييس المُستخدَمة في هذا البحث؛ قام الباحث بتطبيق طريقة "Oblique" للتحليل العاملي "Factor Analysis" (إدريس، ١٩٩٦) مرتَيْن منفصلتَيْن، الأولى على مقياس مستوى إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية، والثانية على مقياس مستوى حيوية التنظيم في نفس المستشفيات. وقبل إجراء هذا التحليل، تَقرّر استبعاد أي متغير يحصل على معامل تحميل أقل من ٠.٦٠ على أي من عوامل التحميل (إدريس، ١٩٩٦). وقد أسفرت نتائج هذا التحليل عن وجود ١٠ عبارات تتمتع بالمِصداقية في مقياس مستوى إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية، أمكن تحميلها على أربعة عوامل (استقطاب وتوظيف المواهب، وتدريب وتطوير المواهب، وإدارة أداء وتحفيز المواهب، والاحتفاظ بالمواهب) تطابقت مع العوامل الأربعة المُفترَضة. وقد ساهمت العوامل المُستخرَجة في تفسير حوالي ٦١% من التباين الكُلي بين المتغيرات الأصلية التي خضعت للتحليل. كما أسفرت نتائج هذا التحليل – أيضًا – عن وجود ١٣ عبارة تتمتع بالمِصداقية في مقياس مستوى حيوية التنظيم في مستشفيات جامعة المنوفية، أمكن تحميلها على ثلاثة عوامل (بيئة العمل، وصناعة المعرفة، وصناعة المستقبل) تطابقت مع العوامل الثلاثة المُفترَضة. وقد ساهمت العوامل المُستخرَجة في تفسير حوالي ٨١% من التباين الكُلي بين المتغيرات الأصلية التي خضعت للتحليل.

١١- أسلوب تحليل البيانات وأسلوبَيْ اختبار فروض البحث

قام الباحث باختبار فروض البحث باستخدام أسلوب اختبار إحصائي يتناسب ويتوافق مع أسلوب تحليل البيانات المُستخدَم، وذلك من خلال حِزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS).

١/١١- أسلوب تحليل البيانات

- أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المُتعدّد Multiple Regression/ Correlation Analysis: تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المُتعدّد في هذا البحث من خلال حِزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS)؛ حيث كان الهدف من استخدامه هو تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين مستوى إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية وكلٍ من مستوى حيوية التنظيم بها مأخوذًا بشكلٍ إجمالي، وكل متغير من متغيراتها (بيئة العمل، وصناعة المعرفة، وصناعة المستقبل) على حِده.

٢/١١- أسلوبَيْ اختبار فروض البحث

❖ اختبار ف F-Test واختبار ت T-Test المُصاحِبان لأسلوب تحليل الانحدار والارتباط المُتعدّد Multiple Regression/ Correlation Analysis: وقد تم استخدامهما بهدف اختبار مدى صِحّة الفرض الرئيسي والفروض الفرعية للبحث، والتي تتعلق بتحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين مستوى إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية وكلٍ من مستوى حيوية التنظيم بها مأخوذًا بشكلٍ إجمالي، وكل متغير من متغيراتها (بيئة العمل، وصناعة المعرفة، وصناعة المستقبل) على حِده.

١٢- نتائج الدراسة الميدانية واختبار مدى صِحّة فروض البحث

١/١٢- مستوى المتغير المستقل (إدارة المواهب) ومتغيراته الفرعية في مستشفيات جامعة المنوفية

من وِجهة نظر عينة البحث (٢٩٢ مفردة من أعضاء الهيئة الإدارية بمستشفيات جامعة المنوفية)، وعلى مقياس مكوّن من خمس درجات (من ١ إلى ٥)، كشفت نتائج الدراسة الميدانية عن أن مستوى المتغير المستقل (إدارة المواهب) ومتغيراته الفرعية في مستشفيات جامعة المنوفية من وِجهة نظر عينة البحث كان كما هو مُوضّح بالجدول رقم (٢).

جدول رقم (٢) مستوى المتغير المستقل (إدارة المواهب) ومتغيراته الفرعية في مستشفيات جامعة المنوفية من وِجهة نظر عينة البحث

المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل (إدارة المواهب)	مستوى المتغير الفرعي على مقياس مكوّن من خمس درجات (من ١ إلى ٥)	مستوى المتغير المستقل (إدارة المواهب) على مقياس مكوّن من خمس درجات (من ١ إلى ٥)
١- استقطاب وتوظيف المواهب	٢.٤٣	٢.٧٥
٢- تدريب وتطوير المواهب	٢.٧٤	
٣- إدارة أداء وتحفيز المواهب	٢.٨٤	
٤- الاحتفاظ بالمواهب	٢.٩٩	

٢/١٢- مستوى المتغير التابع (حيوية التنظيم) ومتغيراته الفرعية في مستشفيات جامعة المنوفية

من وِجهة نظر عينة البحث (٢٩٢ مفردة من أعضاء الهيئة الإدارية بمستشفيات جامعة المنوفية)، وعلى مقياس مكوّن من خمس درجات (من ١ إلى ٥)، كشفت نتائج الدراسة الميدانية عن

أن مستوى المتغير التابع (حيوية التنظيم) ومتغيراته الفرعية في مستشفيات جامعة المنوفية من وِجهة نظر عينة البحث كان كما هو مُوضّح بالجدول رقم (٣).

جدول رقم (٣) مستوى المتغير التابع (حيوية التنظيم) ومتغيراته الفرعية في مستشفيات جامعة المنوفية من وِجهة نظر عينة البحث

المتغيرات الفرعية للمتغير التابع (حيوية التنظيم)	مستوى المتغير الفرعي على مقياس مكوّن من خمس درجات (من ١ إلى ٥)	مستوى المتغير التابع (حيوية التنظيم) على مقياس مكوّن من خمس درجات (من ١ إلى ٥)
١- بيئة العمل	٢.٥٨	٢.٧٧
٢- صناعة المعرفة	٢.٨٤	
٣- صناعة المستقبل	٢.٨٩	

٣/١٢- العلاقة بين مستوى إدارة المواهب ومستوى حيوية التنظيم في مستشفيات جامعة المنوفية

للإجابة على التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية لهذا البحث، واختبار مدى صِحّة الفرض الرئيسي والفروض الفرعية لهذه الدراسة؛ قام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المُتعدّد Multiple Regression/ Correlation Analysis، حيث تمثلت النتائج فيما يلي:

١/٣/١٢- العلاقة بين متغيرات إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية ومستوى حيوية التنظيم الإجمالي بها

قام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المُتعدّد على العلاقة بين متغيرات إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية (كمتغيرات مُستقلّة)، ومستوى حيوية التنظيم الإجمالي بها (كمتغير تابع). ويُمكن توضيح نوع ودرجة قوة هذه العلاقة، والأهمية النسبية لعناصر إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية في علاقتها بمستوى حيوية التنظيم الإجمالي بها، وذلك على النحو التالي:

- **نوع ودرجة قوة العلاقة**

يُمكن تلخيص نتائج تحليل الانحدار والارتباط المُتعدّد على العلاقة بين متغيرات إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية (متغيرات مُستقلّة) ومستوى حيوية التنظيم الإجمالي بها (متغير تابع)، وذلك من خلال الجدول رقم (٤).

جدول رقم (٤) نوع ودرجة قوة العلاقة بين متغيرات إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية ومستوى حيوية التنظيم الإجمالي بها

متغيرات إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية الأكثر تأثيرًا في مستوى حيوية التنظيم الإجمالي بها	معامل الانحدار Beta	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
٤- تركز مستشفيات جامعة المنوفية على وضع خطط مستقبلية لتدريب وتطوير أداء العاملين الموهوبين.	٠.٢٥٨ **	٠.٣٨١	٠.١٤٥
٧- تركز مستشفيات جامعة المنوفية على ربط مكافآت وحوافز العاملين الموهوبين بنتائج تقييم أدائهم.	٠.٢٢٤ **	٠.٥٥٣	٠.٣٠٦
٦- تركز مستشفيات جامعة المنوفية على استخدام مقاييس عادلة وشفافة لتقييم أداء العاملين الموهوبين.	٠.١٩٦ **	٠.٤١٤	٠.١٧١
٥- تركز مستشفيات جامعة المنوفية على تنمية معارف وقدرات ومهارات العاملين الموهوبين من خلال تحديد احتياجاتهم التدريبية.	٠.١٦٣ **	٠.٤٧٣	٠.٢٢٤
٨- ترصد مستشفيات جامعة المنوفية مكافآت مجزية للعاملين الموهوبين المبدعين والمبتكرين.	٠.١٤٩ *	٠.٤٥٥	٠.٢٠٧
٢- تستقطب مستشفيات جامعة المنوفية العاملين الموهوبين في التخصصات المختلفة.	٠.١٤٧ **	٠.٤٣١	٠.١٨٦
٩- تحرص مستشفيات جامعة المنوفية على تلبية احتياجات ورغبات العاملين الموهوبين.	٠.١٤١ *	٠.٤٧١	٠.٢٢٢
• **معامل الارتباط في النموذج R** • **معامل التحديد في النموذج R^2** • **قِيمة ف المحسوبة** • **درجات الحرية** • **قِيمة ف الجدولية** • **مستوى الدلالة الإحصائية**	٠.٦٧٧ ٠.٤٥٨ ٣٢.٦٨٩ ٧ ، ٢٨٥ ٢.٦٤ ٠.٠١		

** تُشير إلى معنوية اختبار T-Test عند مستوى ٠.٠١.
* تُشير إلى معنوية اختبار T-Test عند مستوى ٠.٠٥.

وبالنظر إلى الجدول رقم (٤) يتضح أن:

(أ) هناك علاقة طردية (إشارات قِيَم معامل الارتباط كلها موجبة) قوية (تمثل حوالي ٦٨% وِفقًا لمعامل الارتباط R في النموذج) ذات دلالة إحصائية بين متغيرات إدارة المواهب (مأخوذةً بصورة إجمالية) في مستشفيات جامعة المنوفية ومستوى حيوية التنظيم الإجمالي بها.

(ب) متغيرات إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية يُمكن أن تفسر حوالي ٤٦% (وِفقًا لمعامل التحديد R^2 في النموذج) من التغيرات في مستوى حيوية التنظيم الإجمالي بها.

❖ **الأهمية النسبية لمتغيرات إدارة المواهب**

بِناءً على النتائج الواردة بالجدول رقم (٤)؛ نستنتج:

(أ) أنه توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين ٧ متغيرات فقط (من بين ١٠ متغيرات تمثل إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية) ومستوى حيوية التنظيم الإجمالي بها؛ مما يعني وجود دور قوي لهذه المتغيرات الـ ٧ لإدارة المواهب في تحقيق حيوية التنظيم الإجمالية في مستشفيات جامعة المنوفية.

(ب) أن متغيرات إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية الأكثر تفسيرًا للتغيرات في مستوى حيوية التنظيم الإجمالي بها (مُرتّبةً وِفقًا للمتغيرات الفرعية لإدارة المواهب، ثم وِفقًا لدرجة أهميتها) تتمثل في:

- **استقطاب وتوظيف المواهب:**

- تستقطب مستشفيات جامعة المنوفية العاملين الموهوبين في التخصصات المختلفة.

- **تدريب وتطوير المواهب:**

- تركز مستشفيات جامعة المنوفية على وضع خطط مستقبلية لتدريب وتطوير أداء العاملين الموهوبين.
- تركز مستشفيات جامعة المنوفية على تنمية معارف وقدرات ومهارات العاملين الموهوبين من خلال تحديد احتياجاتهم التدريبية.

- **إدارة أداء وتحفيز المواهب:**

- تركز مستشفيات جامعة المنوفية على ربط مكافآت وحوافز العاملين الموهوبين بنتائج تقييم أدائهم.
- تركز مستشفيات جامعة المنوفية على استخدام مقاييس عادلة وشفافة لتقييم أداء العاملين الموهوبين.
- ترصد مستشفيات جامعة المنوفية مكافآت مجزية للعاملين الموهوبين المبدعين والمبتكرين.

- **الاحتفاظ بالمواهب:**

- تحرص مستشفيات جامعة المنوفية على تلبية احتياجات ورغبات العاملين الموهوبين.

❖ **اختبار مدى صِحّة الفرض الفرعي الأول للبحث**

يَنُص الفرض الفرعي الأول في هذا البحث على أنه "لا تُوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية ومستوى حيوية التنظيم بها مأخوذًا بشكلٍ إجمالي". وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابق ونتائج اختبار **T**، يجب **رفض فرض العدم** و**قبول الفرض البديل**؛ أي أنه "**تُوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية ومستوى حيوية التنظيم بها مأخوذًا بشكلٍ إجمالي**". ومن ناحية أخرى، يجب **قبول فرض العدم** و**رفض الفرض البديل بالنسبة لـ ٣ متغيرات (من بين ١٠ متغيرات تمثل إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بينها وبين مستوى حيوية التنظيم الإجمالي بهذه المستشفيات.**

٢/٣/١٢- العلاقة بين متغيرات إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية ومستوى حيوية التنظيم بها من حيث بيئة العمل

قام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المُتعدّد على العلاقة بين متغيرات إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية (كمتغيرات مُستقلّة)، ومستوى حيوية التنظيم بها من حيث بيئة العمل (كمتغير تابع). ويُمكن توضيح نوع ودرجة قوة هذه العلاقة، والأهمية النسبية لعناصر إدارة المواهب في هذه المستشفيات في علاقتها بمستوى حيوية التنظيم بها من حيث بيئة العمل، وذلك على النحو التالي:

- **نوع ودرجة قوة العلاقة**

يُمكن تلخيص نتائج تحليل الانحدار والارتباط المُتعدّد على العلاقة بين متغيرات إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية (متغيرات مُستقلّة) ومستوى حيوية التنظيم بها من حيث بيئة العمل (متغير تابع)، وذلك من خلال الجدول رقم (٥).

جدول رقم (٥) نوع ودرجة قوة العلاقة بين متغيرات إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية ومستوى حيوية التنظيم بها من حيث بيئة العمل

متغيرات إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية الأكثر تأثيرًا في مستوى حيوية التنظيم بها من حيث بيئة العمل	معامل الانحدار Beta	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
٢- تستقطب مستشفيات جامعة المنوفية العاملين الموهوبين في التخصصات المختلفة.	٠.٢٤٩ **	٠.٣٩٢	٠.١٥٤
٥- تركز مستشفيات جامعة المنوفية على تنمية معارف وقدرات ومهارات العاملين الموهوبين من خلال تحديد احتياجاتهم التدريبية.	٠.٢٢٤ **	٠.٤١٧	٠.١٧٤
٣- تطبق مستشفيات جامعة المنوفية إجراءات واضحة ومحددة للتأكد من موهبة العاملين الجُدد، ومدى ملاءمتهم للعمل والتفوق بها.	٠.٢١٢ **	٠.٥٠٨	٠.٢٥٨
٤- تركز مستشفيات جامعة المنوفية على وضع خطط مستقبلية لتدريب وتطوير أداء العاملين الموهوبين.	٠.٢٠٣ **	٠.٣٤٦	٠.١٢٠
٧- تركز مستشفيات جامعة المنوفية على ربط مكافآت وحوافز العاملين الموهوبين بنتائج تقييم أدائهم.	٠.١٨٧ *	٠.٢٩٦	٠.٠٨٨
• **معامل الارتباط في النموذج R**		٠.٦٢٤	
• **معامل التحديد في النموذج R^2**		٠.٣٨٩	
• **قيمة ف المحسوبة**		٣١.٢١٢	
• **درجات الحرية**		٥ ، ٢٨٧	
• **قيمة ف الجدولية**		٣.٠٢	
• **مستوى الدلالة الإحصائية**		٠.٠١	

** تشير إلى معنوية اختبار T-Test عند مستوى ٠.٠١.
* تشير إلى معنوية اختبار T-Test عند مستوى ٠.٠٥.

وبالنظر إلى الجدول رقم (٥) يتضح أن:

(أ) هناك علاقة طردية (إشارات قِيَم معامل الارتباط كلها موجبة) قوية (تمثل حوالي ٦٢% وِفقًا لمعامل الارتباط R في النموذج) ذات دلالة إحصائية بين متغيرات إدارة المواهب (مأخوذةً بصورة إجمالية) في مستشفيات جامعة المنوفية ومستوى حيوية التنظيم بها من حيث بيئة العمل.

(ب) متغيرات إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية يُمكن أن تفسر حوالي ٣٩% (وِفقًا لمعامل التحديد R^2 في النموذج) من التغيرات في مستوى حيوية التنظيم بها من حيث بيئة العمل.

❖ **الأهمية النسبية لمتغيرات إدارة المواهب**

بِناءً على النتائج الواردة بالجدول رقم (٥)؛ نستنتج:

(أ) أنه توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين ٥ متغيرات فقط (من بين ١٠ متغيرات تمثل إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية) ومستوى حيوية التنظيم بها من حيث بيئة العمل؛ مما يعني وجود دور قوي لهذه المتغيرات الـ ٥ لإدارة المواهب في دعم مستوى حيوية التنظيم بها من حيث بيئة العمل.

(ب) أن متغيرات إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية الأكثر تفسيرًا للتغيرات في مستوى حيوية التنظيم بها من حيث بيئة العمل (مُرتّبةً وِفقًا للمتغيرات الفرعية لإدارة المواهب، ثم وِفقًا لدرجة أهميتها) تتمثل في:

- **استقطاب وتوظيف المواهب:**

- تستقطب مستشفيات جامعة المنوفية العاملين الموهوبين في التخصصات المختلفة.
- تطبق مستشفيات جامعة المنوفية إجراءات واضحة ومحددة للتأكد من موهبة العاملين الجُدد، ومدى ملاءمتهم للعمل والتفوق بها.

- **تدريب وتطوير المواهب:**

- تركز مستشفيات جامعة المنوفية على تنمية معارف وقدرات ومهارات العاملين الموهوبين من خلال تحديد احتياجاتهم التدريبية.
- تركز مستشفيات جامعة المنوفية على وضع خطط مستقبلية لتدريب وتطوير أداء العاملين الموهوبين.

- **إدارة أداء وتحفيز المواهب:**

- تركز مستشفيات جامعة المنوفية على ربط مكافآت وحوافز العاملين الموهوبين بنتائج تقييم أدائهم.

❖ **اختبار مدى صِحّة الفرض الفرعي الثاني للبحث**

يَنُص الفرض الفرعي الثاني في هذا البحث على أنه "لا تُوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية وبيئة العمل بها". وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابق ونتائج اختبار **T**، يجب **رفض فرض العدم** و**قبول الفرض البديل**؛ أي أنه "**تُوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية وبيئة العمل بها**". ومن ناحية أخرى، يجب **قبول فرض العدم** و**رفض الفرض البديل بالنسبة لـ ٥ متغيرات (من بين ١٠ متغيرات تمثل إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بينها وبين بيئة العمل في هذه المستشفيات.**

٣/٣/١٢- العلاقة بين متغيرات إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية ومستوى حيوية التنظيم بها من حيث صناعة المعرفة

قام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المُتعدّد على العلاقة بين متغيرات إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية (كمتغيرات مُستقلّة)، ومستوى حيوية التنظيم بها من حيث صناعة المعرفة (كمتغير تابع). ويُمكن توضيح نوع ودرجة قوة هذه العلاقة، والأهمية النسبية لعناصر إدارة المواهب في هذه المستشفيات في علاقتها بمستوى حيوية التنظيم بها من حيث صناعة المعرفة، وذلك على النحو التالي:

- **نوع ودرجة قوة العلاقة**

يُمكن تلخيص نتائج تحليل الانحدار والارتباط المُتعدّد على العلاقة بين متغيرات إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية (متغيرات مُستقلّة) ومستوى حيوية التنظيم بها من حيث صناعة المعرفة (متغير تابع)، وذلك من خلال الجدول رقم (٦).

جدول رقم (٦) نوع ودرجة قوة العلاقة بين متغيرات إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية ومستوى حيوية التنظيم بها من حيث صناعة المعرفة

متغيرات إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية الأكثر تأثيرًا في مستوى حيوية التنظيم بها من حيث صناعة المعرفة	معامل الانحدار Beta	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
٦- تركز مستشفيات جامعة المنوفية على استخدام مقاييس عادلة وشفافة لتقييم أداء العاملين الموهوبين.	٠.٣٦٨ **	٠.٧٤٨	٠.٥٦٠
٧- تركز مستشفيات جامعة المنوفية على ربط مكافآت وحوافز العاملين الموهوبين بنتائج تقييم أدائهم.	٠.٢٤٩ **	٠.٦٢١	٠.٣٨٦
٤- تركز مستشفيات جامعة المنوفية على وضع خطط مستقبلية لتدريب وتطوير أداء العاملين الموهوبين.	٠.٢١٨ **	٠.٦٧٢	٠.٤٥٢
٨- ترصد مستشفيات جامعة المنوفية مكافآت مجزية للعاملين الموهوبين المبدعين والمبتكرين.	٠.١٩٢ **	٠.٥٨٤	٠.٣٤١
٩- تحرص مستشفيات جامعة المنوفية على تلبية احتياجات ورغبات العاملين الموهوبين.	٠.١٢٣ **	٠.٥٩٨	٠.٣٥٨
١٠- تحرص مستشفيات جامعة المنوفية على توفير بيئة مدعمة ومحفزة لإبداع وابتكار العاملين الموهوبين.	٠.١٠٧ *	٠.٥٨٨	٠.٣٤٦
• **معامل الارتباط في النموذج R** • **معامل التحديد في النموذج R^2** • **قيمة ف المحسوبة** • **درجات الحرية** • **قيمة ف الجدولية** • **مستوى الدلالة الإحصائية**		٠.٧٩٧ ٠.٦٣٦ ٤٩.٧٥٩ ٦ ، ٢٨٦ ٢.٨٠ ٠.٠١	

** تشير إلى معنوية اختبار T-Test عند مستوى ٠.٠١.
* تشير إلى معنوية اختبار T-Test عند مستوى ٠.٠٥.

وبالنظر إلى الجدول رقم (٦) يتضح أن:

(أ) هناك علاقة طردية (إشارات قِيَم معامل الارتباط كلها موجبة) قوية جدًا (تمثل حوالي ٨٠% وِفقًا لمعامل الارتباط R في النموذج) ذات دلالة إحصائية بين متغيرات إدارة المواهب (مأخوذةً بصورة إجمالية) في مستشفيات جامعة المنوفية ومستوى حيوية التنظيم بها من حيث صناعة المعرفة.

(ب) متغيرات إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية يُمكن أن تفسر حوالي ٦٤% (وِفقًا لمعامل التحديد R^2 في النموذج) من التغيرات في مستوى حيوية التنظيم بها من حيث صناعة المعرفة.

❖ **الأهمية النسبية لمتغيرات إدارة المواهب**

بِناءً على النتائج الواردة بالجدول رقم (٦)؛ نستنتج:

(أ) أنه توجد علاقة طردية قوية جدًا ذات دلالة إحصائية بين ٦ متغيرات فقط (من بين ١٠ متغيرات تمثل إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية) ومستوى حيوية التنظيم بها من حيث صناعة المعرفة؛ مما يعني وجود دور قوي جدًا لهذه المتغيرات الـ ٦ لإدارة المواهب في دعم مستوى حيوية التنظيم بها من حيث صناعة المعرفة.

(ب) أن متغيرات إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية الأكثر تفسيرًا للتغيرات في مستوى حيوية التنظيم بها من حيث صناعة المعرفة (مُرتّبةً وِفقًا للمتغيرات الفرعية لإدارة المواهب، ثم وِفقًا لدرجة أهميتها) تتمثل في:

- **تدريب وتطوير المواهب:**

- تركز مستشفيات جامعة المنوفية على وضع خطط مستقبلية لتدريب وتطوير أداء العاملين الموهوبين.

- **إدارة أداء وتحفيز المواهب:**

- تركز مستشفيات جامعة المنوفية على استخدام مقاييس عادلة وشفافة لتقييم أداء العاملين الموهوبين.
- تركز مستشفيات جامعة المنوفية على ربط مكافآت وحوافز العاملين الموهوبين بنتائج تقييم أدائهم.
- ترصد مستشفيات جامعة المنوفية مكافآت مجزية للعاملين الموهوبين المبدعين والمبتكرين.

- **الاحتفاظ بالمواهب:**

- تحرص مستشفيات جامعة المنوفية على تلبية احتياجات ورغبات العاملين الموهوبين.
- تحرص مستشفيات جامعة المنوفية على توفير بيئة مدعمة ومحفزة لإبداع وابتكار العاملين الموهوبين.

❖ **اختبار مدى صِحّة الفرض الفرعي الثالث للبحث**

يَنُص الفرض الفرعي الثالث في هذا البحث على أنه "لا تُوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية وصناعة المعرفة بها". وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابق ونتائج اختبار **T**، يجب **رفض فرض العدم** و**قبول الفرض البديل**؛ أي أنه "**تُوجد**

علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية وصناعة المعرفة بها". ومن ناحية أخرى، يجب **قبول فرض العدم** و**رفض الفرض البديل بالنسبة لـ ٤ متغيرات (من بين ١٠ متغيرات تمثل إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بينها وبين صناعة المعرفة في هذه المستشفيات.**

٤/٣/١٢- العلاقة بين متغيرات إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية ومستوى حيوية التنظيم بها من حيث صناعة المستقبل

قام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المُتعدّد على العلاقة بين متغيرات إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية (كمتغيرات مُستقلّة)، ومستوى حيوية التنظيم بها من حيث صناعة المستقبل (كمتغير تابع). ويُمكن توضيح نوع ودرجة قوة هذه العلاقة، والأهمية النسبية لعناصر إدارة المواهب في هذه المستشفيات في علاقتها بمستوى حيوية التنظيم بها من حيث صناعة المستقبل، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٧) نوع ودرجة قوة العلاقة بين متغيرات إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية ومستوى حيوية التنظيم بها من حيث صناعة المستقبل

متغيرات إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية الأكثر تأثيرًا في مستوى حيوية التنظيم بها من حيث صناعة المستقبل	معامل الانحدار Beta	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
٨- ترصد مستشفيات جامعة المنوفية مكافآت مجزية للعاملين الموهوبين المبدعين والمبتكرين.	٠.٣٣٢ **	٠.٥٧٨	٠.٣٣٤
٦- تركز مستشفيات جامعة المنوفية على استخدام مقاييس عادلة وشفافة لتقييم أداء العاملين الموهوبين.	٠.٢٩٤ **	٠.٤٧٦	٠.٢٢٧
٩- تحرص مستشفيات جامعة المنوفية على تلبية احتياجات ورغبات العاملين الموهوبين.	٠.٢٦٢ **	٠.٥٢٠	٠.٢٧٠
٧- تركز مستشفيات جامعة المنوفية على ربط مكافآت وحوافز العاملين الموهوبين بنتائج تقييم أدائهم.	٠.٢٣٤ **	٠.٣٩٨	٠.١٥٨
٤- تركز مستشفيات جامعة المنوفية على وضع خطط مستقبلية لتدريب وتطوير أداء العاملين الموهوبين.	٠.٢١٣ *	٠.٤٤٢	٠.١٩٥
١٠- تحرص مستشفيات جامعة المنوفية على توفير بيئة مدعمة ومحفزة لإبداع وابتكار العاملين الموهوبين.	٠.١٩٥ **	٠.٥٤٣	٠.٢٩٥
• **معامل الارتباط في النموذج R** • **معامل التحديد في النموذج R^2** • **قيمة ف المحسوبة** • **درجات الحرية** • **قيمة ف الجدولية** • **مستوى الدلالة الإحصائية**		٠.٧٠٢ ٠.٤٩٣ ٣٤.٥٨٤ ٦ ، ٢٨٦ ٢.٨٠ ٠.٠١	

** تشير إلى معنوية اختبار T-Test عند مستوى ٠.٠١.

* تشير إلى معنوية اختبار T-Test عند مستوى ٠.٠٥.

- **نوع ودرجة قوة العلاقة**

يُمكن تلخيص نتائج تحليل الانحدار والارتباط المُتعدّد على العلاقة بين متغيرات إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية (متغيرات مُستقلّة) ومستوى حيوية التنظيم بها من حيث صناعة المستقبل (متغير تابع)، وذلك من خلال الجدول رقم (٧).

وبالنظر إلى الجدول رقم (٧) يتضح أن:

(أ) هناك علاقة طردية (إشارات قِيَم معامل الارتباط كلها موجبة) قوية جدًا (تمثل حوالي ٧٠% وِفقًا لمعامل الارتباط R في النموذج) ذات دلالة إحصائية بين متغيرات إدارة المواهب (مأخوذةً بصورة إجمالية) في مستشفيات جامعة المنوفية ومستوى حيوية التنظيم بها من حيث صناعة المستقبل.

(ب) متغيرات إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية يُمكن أن تفسر حوالي ٤٩% (وِفقًا لمعامل التحديد R^2 في النموذج) من التغيرات في مستوى حيوية التنظيم بها من حيث صناعة المستقبل.

❖ **الأهمية النسبية لمتغيرات إدارة المواهب**

بِناءً على النتائج الواردة بالجدول رقم (٧)؛ نستنتج:

(أ) أنه توجد علاقة طردية قوية جدًا ذات دلالة إحصائية بين ٦ متغيرات فقط (من بين ١٠ متغيرات تمثل إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية) ومستوى حيوية التنظيم بها من حيث صناعة المستقبل؛ مما يعني وجود دور قوي جدًا لهذه المتغيرات الـ ٦ لإدارة المواهب في دعم مستوى حيوية التنظيم بها من حيث صناعة المستقبل.

(ب) أن متغيرات إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية الأكثر تفسيرًا للتغيرات في مستوى حيوية التنظيم بها من حيث صناعة المستقبل (مُرتّبةً وِفقًا للمتغيرات الفرعية لإدارة المواهب، ثم وِفقًا لدرجة أهميتها) تتمثل في:

- **تدريب وتطوير المواهب:**

- تركز مستشفيات جامعة المنوفية على وضع خطط مستقبلية لتدريب وتطوير أداء العاملين الموهوبين.

- **إدارة أداء وتحفيز المواهب:**

- ترصد مستشفيات جامعة المنوفية مكافآت مجزية للعاملين الموهوبين المبدعين والمبتكرين.

- تركز مستشفيات جامعة المنوفية على استخدام مقاييس عادلة وشفافة لتقييم أداء العاملين الموهوبين.
- تركز مستشفيات جامعة المنوفية على ربط مكافآت وحوافز العاملين الموهوبين بنتائج تقييم أدائهم.

- **الاحتفاظ بالمواهب:**

- تحرص مستشفيات جامعة المنوفية على تلبية احتياجات ورغبات العاملين الموهوبين.
- تحرص مستشفيات جامعة المنوفية على توفير بيئة مدعمة ومحفزة لإبداع وابتكار العاملين الموهوبين.

❖ **اختبار مدى صِحّة الفرض الفرعي الرابع للبحث**

يَنُص الفرض الفرعي الرابع في هذا البحث على أنه "لا تُوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية وصناعة المستقبل بها". وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابق ونتائج اختبار **T**، يجب **رفض فرض العدم** و**قبول الفرض البديل**؛ أي أنه "**تُوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية وصناعة المستقبل بها**". ومن ناحية أخرى، يجب **قبول فرض العدم** و**رفض الفرض البديل بالنسبة لـ ٤ متغيرات (من بين ١٠ متغيرات تمثل إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بينها وبين مستوى صناعة المستقبل في هذه المستشفيات.**

٤/١٢- اختبار مدى صِحّة الفرض الرئيسي للبحث

يَنُص الفرض الرئيسي في هذا البحث على أنه "لا تُوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية وكلٍ من مستوى حيوية التنظيم بها مأخوذًا بشكلٍ إجمالي، وكل متغير من متغيراتها (بيئة العمل، وصناعة المعرفة، وصناعة المستقبل) على حِده". وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابق ونتائج اختبار **T**، يجب **رفض فرض العدم** و**قبول الفرض البديل مأخوذًا بصورة إجمالية**، أي أنه "**تُوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية وكلٍ من مستوى حيوية التنظيم بها مأخوذًا بشكلٍ إجمالي، وكل متغير من متغيراتها (بيئة العمل، وصناعة المعرفة، وصناعة المستقبل) على حِده**".

ومن ناحية أخرى، يجب **قبول فرض العدم** و**رفض الفرض البديل بالنسبة لبعض المتغيرات، حيث ثبُت أن:**

- **هناك ٣ متغيرات (من بين ١٠ متغيرات تمثل إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بينها وبين مستوى حيوية التنظيم الإجمالي بها.**
- **هناك ٥ متغيرات (من بين ١٠ متغيرات تمثل إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بينها وبين مستوى حيوية التنظيم بها من حيث بيئة العمل.**
- **هناك ٤ متغيرات (من بين ١٠ متغيرات تمثل إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بينها وبين مستوى حيوية التنظيم بها من حيث صناعة المعرفة.**
- **هناك ٤ متغيرات (من بين ١٠ متغيرات تمثل إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بينها وبين مستوى حيوية التنظيم بها من حيث صناعة المستقبل.**

١٣- مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

بِناءً على نتائج الدراسة الميدانية، ومن وِجهة نظر عينة البحث (٢٩٢ مفردة من أعضاء الهيئة الإدارية بمستشفيات جامعة المنوفية)، وعلى مقياس مكوّن من خمس درجات (من ١ إلى ٥)، اتضح أن مستوى إدارة المواهب (المتغير المستقل) ومستوى متغيراتها الفرعية الأربعة في مستشفيات جامعة المنوفية كان أقل من المتوسط؛ حيث كان مستوى إدارة المواهب ٢.٧٥، في حين تراوح مستوى متغيراتها الفرعية الأربعة بين ٢.٤٣ و٢.٩٩. و**يعتقد الباحث** أن انخفاض مستوى إدارة المواهب ومتغيراتها الأربعة (كلها أقل من المتوسط) في مستشفيات جامعة المنوفية؛ هو مؤشر في غاية الأهمية على انخفاض اهتمام السادة المسؤولين عن هذه المستشفيات باستقطاب واختيار وتعيين العاملين الموهوبين في التخصصات المختلفة، وعلى أن هذه المستشفيات لا تطبّق إجراءات واضحة ومحدّدة للتأكّد من موهبة العاملين الجُدد، ومدى ملاءمتهم للعمل والنجاح والتفوّق بها، كما أن هذه المستشفيات لا تمتلك خططًا مستقبلية واضحة لتدريب وتطوير أداء العاملين بصفة عامة، والعاملين

الموهوبين بصفة خاصة، بالإضافة إلى عدم استخدام هذه المستشفيات لمقاييس عادلة وشفافة في تقييم أداء العاملين بصفة عامة، والعاملين الموهوبين بصفة خاصة، وعدم رصدها مكافآت مجزية للعاملين الموهوبين والمبدعين والمبتكرين، فضلًا عن عدم قدرة هذه المستشفيات على تلبية احتياجات ورغبات العاملين الموهوبين، وعدم توفيرها لبيئة مدعمة ومحفزة لإبداع وابتكار هؤلاء العاملين.

ومن وِجهة نظر نفس مفردات العينة، وعلى نفس المقياس، اتضح أن مستوى حيوية التنظيم (المتغير التابع) ومستوى متغيراته الفرعية الثلاثة في مستشفيات جامعة المنوفية كان هو الآخر أقل من المتوسط؛ حيث كان مستوى حيوية التنظيم ٢.٧٧، بينما تراوح مستوى متغيراتها الفرعية الثلاثة بين ٢.٥٨ و ٢.٨٩. و**يرى الباحث** أن انخفاض مستوى حيوية التنظيم ومتغيراتها الثلاثة (كلها أقل من المتوسط) في مستشفيات جامعة المنوفية؛ هو نتيجة منطقية لعدم تقديم الدعم التكنولوجي الكافِ لجميع الوظائف بهذه المستشفيات، وانخفاض مستوى الجودة المادية لبيئة العمل في هذه المستشفيات، وعدم تقديم الدعم المناسب لمشروعات البحث والتطوير بها، وافتقارها إلى وجود شبكة اتصالات قوية بين جميع العاملين، وانخفاض الاهتمام بنشر وتداول المعرفة بهذه المستشفيات، وانخفاض مستوى اهتمامها بالاستثمار في الموارد البشرية، وعدم حرصها على استشراف المستقبل، وعدم امتلاكها خططًا فعّالة للتعامل مع أية طوارئ أو مستجدّات.

وفي ضوء نتائج اختبار مدى صِحّة الفرض الرئيسي والفروض الفرعية لهذا البحث، ثبُت أنه من بين ١٠ متغيرات تمثل إدارة المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية، توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين ٧ من هذه المتغيرات (٧٠%) ومستوى حيوية التنظيم الإجمالي بها؛ مما يعني وجود دور قوي لهذه المتغيرات الـ ٧ لإدارة المواهب في تحقيق حيوية التنظيم الإجمالية في هذه المستشفيات. كما توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين ٥ من هذه المتغيرات (٥٠%) ومستوى حيوية التنظيم بها من حيث بيئة العمل؛ مما يعني وجود دور قوي لهذه المتغيرات الـ ٥ لإدارة المواهب في تحقيق حيوية التنظيم في هذه المستشفيات من حيث بيئة العمل. وتوجد علاقة طردية قوية جدًا ذات دلالة إحصائية بين ٦ من هذه المتغيرات (٦٠%) ومستوى حيوية التنظيم بها من حيث صناعة المعرفة؛ مما يعني وجود دور قوي جدًا لهذه المتغيرات الـ ٦ لإدارة المواهب في تحقيق حيوية التنظيم في هذه المستشفيات من حيث صناعة المعرفة. كما توجد –

أيضًا – علاقة طردية قوية جدًا ذات دلالة إحصائية بين ٦ من هذه المتغيرات (٦٠%) ومستوى حيوية التنظيم بها من حيث صناعة المستقبل؛ مما يعني وجود دور قوي جدًا لهذه المتغيرات الـ ٦ لإدارة المواهب في تحقيق حيوية التنظيم في هذه المستشفيات من حيث صناعة المستقبل.

وفي ضوء نتائج اختبار مدى صِحّة الفرض الرئيسي والفروض الفرعية لهذا البحث – أيضًا –، تبيّن أن بُعْد إدارة المواهب الخاص بإدارة أداء وتحفيز المواهب في مستشفيات جامعة المنوفية كان الأقوى علاقة طردية، ومن ثم؛ الأقوى دورًا في تحقيق حيوية التنظيم في هذه المستشفيات، يليه بُعْد تدريب وتطوير المواهب، ثم بُعْد الاحتفاظ بالمواهب، وأخيرًا، بُعْد استقطاب وتوظيف المواهب. و**يعتقد الباحث** أن وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب وحيوية التنظيم هو أمر منطقي جدًا، وأن هذه العلاقة تمثل فرصة ثمينة للسادة المسؤولين عن مستشفيات جامعة المنوفية؛ يمكن بِناءً عليها العمل على رفع مستوى إدارة المواهب بهذه المستشفيات؛ مما يكون له دور قوي في تحقيق حيوية التنظيم بها، وذلك بتحسين كلٍ من بيئة العمل وصناعة المعرفة بها، وصناعة مستقبل أفضل لهذه المستشفيات؛ وهو ما يعود بالنفع الكبير على مستشفيات جامعة المنوفية، والعاملين بها، وجامعة المنوفية نفسها، والأهم من ذلك؛ أن هذا التحسين سوف تكون له آثار إيجابية في صالح أبناء محافظة المنوفية والمحافظات المجاورة، وكل مَن يتوجّهون لهذه المستشفيات طلبًا لخِدمة صحية مُتميّزة.

وفيما يتعلق بالدراسات السابقة وعلاقتها بنتائج اختبار مدى صِحّة الفرض الرئيسي والفروض الفرعية لهذا البحث، وفيما يتعلق بإدارة المواهب (كمتغير مستقل)، فإن هذه النتائج **تتوافق** مع ما توصّل إليه كلٌ من (Ejimogu et al., 2018؛ عثمان، ٢٠٢٢) من وجود علاقة طردية بين إدارة المواهب ومستوى أداء المُعلّمين، ومن أنه يُمكن تحسين إنتاجية المُعلّم من خلال تطبيق إجراءات إدارة المواهب، ومع ما توصّلت إليه (السلمي، ٢٠٢٢) من وجود أثر إيجابي لجميع أبعاد إدارة المواهب (استقطاب المواهب، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب) في تعزيز التميّز القيادي من وِجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة، ومن أن بُعد تطوير المواهب كان البُعد الأكثر تأثيرًا في تعزيز التميّز القيادي من وِجهة نظر الموظفين الإداريين في هذه الجامعة، ومع ما توصّلت إليه (علي، ٢٠٢١) من وجود علاقة طردية معنوية بين إدارة المواهب وتحقيق مستوىً عالٍ من الإبداع في المؤسسات الأهلية في محافظتَيْ القدس وبيت لحم، ومع ما توصّل إليه (السيد والجدي، ٢٠٢١) من وجود علاقة معنوية بين جميع أبعاد استراتيجيات إدارة

الموهبة وبِناء الميزة التنافسية لدى الجامعات الفلسطينية، ومع ما توصّل إليه (جودة وآخرون، ٢٠٢١) من وجود علاقة ارتباط معنوي بين إدارة المواهب والأداء الوظيفي للعاملين في قطاع التعليم بمدينة المنصورة، ومع ما توصّل إليه (المنزوع، ٢٠٢١) من وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المواهب مجتمعة (استقطاب المواهب، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وإدارة أداء المواهب) في تعزيز عملية التعلّم التنظيمي.

كما **تتوافق** نفس النتائج – أيضًا – مع ما توصّل إليه (الغامدي، ٢٠٢٠) من وجود علاقة ارتباط طردية بين درجة تطبيق إدارة المواهب المؤسسية في المدارس محل الدراسة ودرجة أداء المُعلّمين في هذه المدارس، ومع ما توصّل إليه (عمرون، ٢٠٢٠) من وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المواهب وأبعاد الإبداع التكنولوجي، ومع ما توصّل إليه (Mahiswaran et al., 2019) من وجود علاقة معنوية قوية بين إدارة المواهب وأداء المحاضرين والثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في كوالالمبور، ومن وجود علاقة معنوية قوية بين الحِفاظ على المحاضرين وإدارة المواهب في هذه المؤسسات، ومع ما توصّلت إليه (حفيظ، ٢٠١٩) من وجود أثر معنوي لإدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس – بسكرة، ومع ما توصّل إليه (Mohammed et al., 2019) من أن جميع مسارات التأثير بين TMPs (أبعاد إدارة المواهب) وKC (خلق المعرفة) في قطاع التعليم العالي الاسترالي ذات أهمية وإيجابية بقوة، ومن أنه إذا كانت نية الجامعة هي تعزيز المعرفة؛ فيجب عليها الاستثمار في جذب مواهب جديدة، ومع ما توصّلت إليه (النسور وبندر، ٢٠١٨) من وجود أثر معنوي إيجابي لإدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية (الجودة، والمرونة، والتميّز، والتكلفة) بالبنوك التجارية الأردنية، ومع ما توصّل إليه (Baroda, 2018) من وجود أثر معنوي مباشر لإدارة المواهب في أداء الموظف (الدافعية، والإبداع، والرضا، والجدارة) في بنوك القطاع الخاص بولاية هاريانا في الهند، ومع ما توصّلت إليه (علي، ٢٠٢١) من وجود ارتباط معنوي بين إدارة المواهب وتحقيق النجاح التنظيمي في الشركة العامة لمنتجات الألبان في بغداد، ومع ما توصّلت إليه (El Dahshan et al., 2018) من وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين أبعاد إدارة المواهب (خاصة: جذب المواهب، والاحتفاظ بالمواهب) وأداء المستشفيات محل الدراسة.

وفي نفس الوقت، وفيما يتعلق بالدراسات السابقة وعلاقتها بنفس نتائج اختبار مدى صِحّة الفرض الرئيسي والفروض الفرعية لهذا البحث، والخاصة بإدارة المواهب (كمتغير مستقل)، فإن هذه

النتائج **تتعارض** مع ما توصّلت إليه (Al Aina and Atan, 2020) من عدم وجود أثر معنوي كبير لكلٍ من جذب المواهب والاحتفاظ بالمواهب في الأداء التنظيمي المُستدام للشركات العقارية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

وفيما يتعلق بالدراسات السابقة وعلاقتها بنتائج اختبار مدى صِحّة الفرض الرئيسي والفروض الفرعية لهذا البحث، وفيما يتعلق بحيوية التنظيم (كمتغير تابع)، فإن هذه النتائج **تتوافق** مع ما توصّل إليه (Cheng–Wen et al., 2022) من وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكافة أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية في حيوية التنظيم في ظل وجود التعلّم الريادي كمتغير وسيط يُؤثر إيجابيًا في حيوية التنظيم في شركات السياحة والسفر الماليزية، ومن وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتعلّم الريادي في تعديل وتحسين تأثير إعادة الهندسة الموارد البشرية في حيوية التنظيم في نفس الشركات، ومع ما توصّل إليه (الدعجة، ٢٠٢١) من وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجميع أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية في أبعاد حيوية التنظيم (بيئة العمل، وصناعة المعرفة، وصناعة المستقبل) في وجود التعلّم الريادي كمتغير وسيط بشركات السياحة والسفر في عمّان، ومن وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتعلّم الريادي في تحسين أثر إعادة هندسة الموارد البشرية في حيوية التنظيم بنفس الشركات، ومع ما توصّل إليه (West and Berman, 2001) من أن تكنولوجيا المعلومات تُعزّز حيوية التنظيم.

١٤- توصيات البحث

بِناءً على نتائج الدراسة الميدانية؛ يُقدّم الباحث عددًا من التوصيات من خلال العرض التالي:

١/١٤- توصيات تتعلق بتحسين مستوى إدارة المواهب وأبعادها الأربعة في مستشفيات جامعة المنوفية

بِناءً على نتائج اختبار مدى صِحّة الفرض الرئيسي والفروض الفرعية لهذا البحث، ومن أجل تحسين مستوى إدارة المواهب وأبعادها الأربعة في مستشفيات جامعة المنوفية؛ **يُوصي الباحث** بما يلي:

- فيما يتعلق بتحسين عملية استقطاب وتوظيف المواهب:
  - ضرورة إعداد قاعدة بيانات عن الوظائف الشاغرة بمستشفيات جامعة المنوفية، ومتطلبات وشروط ومعايير شغل هذه الوظائف بالعاملين الموهوبين.
  - ضرورة استقطاب العاملين الموهوبين في التخصصات المختلفة للعمل بمستشفيات جامعة المنوفية.

- ضرورة وجود إجراءات واضحة ومحدّدة للتأكّد من موهبة العاملين الجُدد، ومدى ملاءمتهم للعمل والتفوق في مستشفيات جامعة المنوفية.

❖ فيما يتعلق بتحسين عملية تدريب وتطوير المواهب:

- ضرورة وضع خطط مستقبلية لتدريب وتطوير أداء العاملين الموهوبين في مستشفيات جامعة المنوفية.
- ضرورة تنمية معارف وقدرات ومهارات العاملين الموهوبين في مستشفيات جامعة المنوفية.

❖ فيما يتعلق بتحسين عملية إدارة أداء وتحفيز المواهب:

- ضرورة استخدام مقاييس عادلة وشفافة لتقييم أداء العاملين الموهوبين في مستشفيات جامعة المنوفية.
- ضرورة ربط مكافآت وحوافز العاملين الموهوبين في مستشفيات جامعة المنوفية بنتائج تقييم أدائهم.
- ضرورة رصد مكافآت مجزية للعاملين الموهوبين والمبدعين والمبتكرين في مستشفيات جامعة المنوفية.

❖ فيما يتعلق بتحسين عملية الاحتفاظ بالمواهب:

- ضرورة تلبية احتياجات ورغبات العاملين الموهوبين في مستشفيات جامعة المنوفية.
- ضرورة توفير بيئة مدعمة ومحفزة لإبداع وابتكار العاملين الموهوبين في مستشفيات جامعة المنوفية.

٢/١٤- توصيات تتعلق بتحسين مستوى حيوية التنظيم وأبعادها الثلاثة في مستشفيات جامعة المنوفية

بِناءً على نتائج اختبار مدى صِحّة الفرض الرئيسي والفروض الفرعية لهذا البحث، ومن أجل تحسين مستوى حيوية التنظيم وأبعادها الثلاثة في مستشفيات جامعة المنوفية؛ **يُوصي الباحث** بما يلي:

❖ فيما يتعلق بتحسين بيئة العمل:

- ضرورة تقديم الدعم التكنولوجي الكافِ لجميع الوظائف في مستشفيات جامعة المنوفية.

- ضرورة تطبيق نظم رواتب ومكافآت وحوافز عادلة في مستشفيات جامعة المنوفية.
- ضرورة تصميم الوظائف في مستشفيات جامعة المنوفية بحيث تتصف بالمرونة في مواجهة البيئة المتغيرة.
- ضرورة توفير بيئة عمل ذات جودة عالية في مستشفيات جامعة المنوفية.

❖ فيما يتعلق بتحسين صناعة المعرفة:

- ضرورة تقديم الدعم المناسب لمشروعات البحث والتطوير في مستشفيات جامعة المنوفية.
- ضرورة تشجيع التنوع في طرق التفكير واتخاذ القرارات في مستشفيات جامعة المنوفية.
- ضرورة توفير شبكة اتصالات قوية بين جميع العاملين في مستشفيات جامعة المنوفية.
- ضرورة تشجيع نشر وتداول المعرفة في مستشفيات جامعة المنوفية.
- ضرورة قيام مستشفيات جامعة المنوفية بإبرام اتفاقيات وتحالفات استراتيجية مع جهات صناعة المعرفة ذات الصِلة بالخِدمات الصحية التي تقدمها.

❖ فيما يتعلق بتحسين صناعة المستقبل:

- ضرورة التركيز على الاستثمار في الموارد البشرية في مستشفيات جامعة المنوفية.
- ضرورة حرص مستشفيات جامعة المنوفية على استشراف المستقبل.
- ضرورة وجود خطط في مستشفيات جامعة المنوفية للتعامل مع أية طوارئ أو مستجدّات.

٣/١٤- توصيات تتعلق باستثمار دور إدارة المواهب في دعم حيوية التنظيم في مستشفيات جامعة المنوفية

بِناءً على نتائج اختبار مدى صِحّة الفرض الرئيسي والفروض الفرعية لهذا البحث؛ **يُوصي الباحث** بضرورة قيام السادة المسؤولين في مستشفيات جامعة المنوفية باستثمار العلاقة الطردية القوية بين إدارة المواهب وحيوية التنظيم في هذه المستشفيات، ومن ثم؛ الدور القوي لإدارة المواهب في تحسين مستوى حيوية التنظيم بها، وذلك من خلال تحسين الأبعاد الأربعة لإدارة المواهب، مع التركيز بشكلٍ أكبر على بُعْد إدارة أداء وتحفيز المواهب في هذه المستشفيات، يليه بُعْد تدريب وتطوير المواهب، ثم بُعْد الاحتفاظ بالمواهب، وأخيرًا، بُعْد استقطاب وتوظيف المواهب.

١٥- المراجع

١/١٥- المراجع العربية

إدريس، ثابت عبد الرحمن. (١٩٩٦). قياس جودة الخِدمة باستخدام مقياس الفجوة بين الإدراكات والتوقعات: دراسة منهجية بالتطبيق على الخِدمة الصحية بدولة الكويت. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*. جامعة الكويت. ٤ (١)، نوفمبر ١٩٩٦.

إدريس، ثابت عبد الرحمن. (١٩٩٩). مدخل جديد لاستراتيجية تقسيم السوق إلى قطاعات: دراسة تطبيقية لنموذج كشف التفاعل التلقائي. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، جامعة الكويت. ٦ (٣)، سبتمبر ١٩٩٩.

إدريس، ثابت عبد الرحمن. (٢٠٠٧). *بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض*. الإسكندرية: الدار الجامعية.

بولدرع، فهيمة. (٢٠٢٢). أثر إدارة المواهب في الأداء التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري وِحدة جيجل. *مذكرة مُقدّمة استكمالًا لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية*. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – قسم علوم التسيير – جامعة محمد الصديق بن يحيى – جيجل.

جودة، عبد المحسن عبد المحسن حسن؛ عشري، تامر إبراهيم وأبو الريش، أحمد عباس إبراهيم. (٢٠٢١). أثر إدارة المواهب على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة. *مجلة الدراسات والبحوث التجارية*. جامعة بنها. ٤١ (٤)، ٢٩٣-٣١٥.

الحربي، صالح حامد؛ خليل، نبيل محمد. (٢٠١٩). العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب ونواتجها بالتطبيق على البنوك السعودية بمنطقة تبوك. *مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية*. ١٦ (B٢)، ١٤٩-١٨٩.

حفيظ، خولة. (٢٠١٩). أثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة: ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس – بسكرة. *مذكرة مُقدّمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير – فرع تسيير المنظمات – تخصص تسيير الموارد البشرية*. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – قسم علوم التسيير – جامعة محمد خيضر – بسكرة.

الحميدي، منال بنت حسين بن حسن. (٢٠٢٣). إدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء لدى مُعلّمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف. *المجلة العِلمية لكلية التربية*. جامعة أسيوط. ٣٩ (٩)، ٦٥-١٠٩.

الحوشان، ممدوح بن محمد. (٢٠١٧). واقع تطبيق إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بمدينة الرياض. *مجلة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، ٧ (٣)، ١٤٣-١٧٨.

الخليفة، محمد عبد الرحمن إبراهيم. (٢٠١٧). أثر إدارة المواهب في تحقيق الإبداع في البنوك التجارية الكويتية. *رسالة ماجستير غير منشورة*. جامعة آل البيت، كلية المال والأعمال.

خنفسي، نورة؛ باعمر، خديجة. (٢٠٢٢). دور إدارة المواهب كمدخل لتعزيز الابتكار في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال – موبيليس وكالة أدرار. *مُذكّرة مُقدّمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي تخصص إدارة الأعمال*. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – قسم علوم التسيير – جامعة أحمد دراية – أدرار.

الدعجة، محمد عدنان سالم. (٢٠٢١). أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على إعادة الإحياء المنظمي: التعلّم الريادي متغير مُعدّل – دراسة ميدانية على شركات السياحة والسفر في العاصمة عمّان. *رسالة مُقدّمَة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال*. قسم إدارة الأعمال – كلية الأعمال – جامعة الشرق الأوسط.

الدعدي، كاميليا بنت محمد مقبل. (٢٠١٩). إدارة المواهب لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين بجامعة أم القرى بمكة المُكرّمة من وِجهة نظر القيادات الأكاديمية: المواقع وسُبل التطوير. *مجلة القراءة والمعرفة*. كلية التربية – جامعة عين شمس، ٢١١، ٢٦٥-٢٩١.

زيادة، رانية محمد محمود. (٢٠٢١). دور نظام إدارة المواهب البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي المُتميّز لموظفي مصرف الراجحي – أبها. *مجلةالجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*. ٢٩ (١)، ١٠٠-١٢٩.

السلمي، سارة بنت عيد. (٢٠٢٢). دور إدارة المواهب البشرية في تعزيز التميّز القيادي: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة. *مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة. ٧ (١٤)*، ٢٦٦٦-٢٧٠٦.

السيد، علاء الدين خليل؛ الجدي، فراس مصطفى. (٢٠٢١). استراتيديات إدارة الموهبة ودورها في بناء ميزة تنافسية لدى الجامعات الفلسطينية. *مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث*. ٧ (٢)، ٢٢٠-٢٥٦.

صايل، عمي نبع. (٢٠١٦). تأثير رأس المال الفكري في اقتصاد المعرفة : دراسة تطبيقية في محافظة الأنبار. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*. ٨ (١٥)، ٤٧-٧٣.

صبيان، إيمان. (٢٠١٩). إدارة المواهب: آفاق جديدة نحو إدارة ذاتية للموارد البشرية. *أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في إدارة الموارد البشرية*. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان.

عارف، محمد عبده عارف. (٢٠١٨). نموذج مُقترح لقياس مدى تأثير رأس المال النفسي على إدارة المواهب البشرية: دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات الأسمدة والكيماويات في مصر. *مجلة البحوث المالية والتجارية*. ١٩ (٣)، ١٠٥-١٦٢.

عثمان، أمل محمد محمود. (٢٠٢٢). إدارة المواهب ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية: دراسة مقارنة بين المنظمات المصرية المحلية ومتعددة الجنسيات. *رسالة دكتوراه منشورة*. كلية الدراسات العليا في الإدارة – الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري– مصر.

العزب، محمد. (٢٠١٦). أثر الاستثمار في رأس المال الفكري في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية. *مجلة إدارة العمال الأردنية*. ١٢ (٤)، ٧٣١-٧٦٤.

علي، اكتمال إسماعيل عودة. (٢٠٢١). إدارة المواهب ودورها في تحقيق الإبداع في المؤسسات الأهلية في محافظتَيْ القدس وبيت لحم. *دراسة مُقدّمة استكمالًا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة العمال*. كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة القدس.

عمرون، صالح. (٢٠٢٠). دور إدارة المواهب في تحقيق الإبداع التكنولوجي: دراسة ميدانية على مجموعة من المؤسسات الصناعية بولاية المسيلة. *رسالة ماجستير غير منشورة*. جامعة محمد بوضياف بالمسيلة– الجزائر.

الغامدي، علي مرزوق معيض. (٢٠٢٠). إدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بتحسين أداء مُعلّمي المدارس الأهلية بمكّة المكرّمة. *مجلة العلوم التربوية*. ٢٣، ٢٠٣-٢٨٤.

الكساسبة، محمد مفضي. (٢٠١٦). تأثير إدارة المواهب والتعلّم التنظيمي في استدامة شركة زين. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. ١٢ (١)*، ٩٣-١١٠.

المنزوع، زايد علي عبد الخالق. (٢٠٢١). دور إدارة المواهب في تعزيز عملية التعلّم التنظيمي: دراسة تطبيقية في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية. *مجلة الدراسات المحاسبية والمالية*. ١٦ (٥٤)، ٢٠٠-٢١٧.

موسى، أحمد إبراهيم. (٢٠٢١). أثر ممارسات إدارة الموراد البشرية في الرشاقة التنظيمية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط. *المجلة العربية للإدارة*. ٤١ (١)، ٢٨٩-٣١٠.

النسور، هبه إسماعيل وبندر، كريم. (٢٠١٨). *أثر إدارة المواهب في الميزة التنافسية في البنوك التجارية في الأردن من وِجهة نظر العاملين فيها*. مؤسسة الملك حسين. مركز المعلومات والبحوث، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.

٢/١٥- المراجع الأجنبية

Akbar, H. and Anas, M. (2024). Talent management and employee ambidexterity: the moderating role of learning organization. *The Learning Organization*. Ahead-of-print (Ahead-of-print). https://doi.org/10.1108/TLO-05-2023-0071

Akotia, J. and Opoku, A. (2018). Sustainable regeneration project delivery in UK: a qualitative analysis of practitioners' engagement. *Journal of Facilities Management*. 16 (1), 87–100.

Al Aina, R. and Atan, T. (2020). *The Impact of Implementing Talent Management Practices on Sustainable Organizational Performance*. Department of business Administration, Faculty of Economic and Administrate Sciences, Cuprous International University.

Azahari, J. and Fais, A. (2012). Organizational Revitalization in the Management of Change: A Comparative Study in Malaysian Public and Private Financial Institutions. *International Journal of Business and Social Science*. 3 (12), 160-166.

Barney, J. and Harrison, J. (2020., Stakeholder theory at the crossroads. *Business and Society*. 59 (2), 203-212. doi: 10.1177/0007650318796792.

Baroda, S. (2018). Impact of talent management practices on employee's performance in private sector bank. *International Journal of Management*. 9 (1), 16-21.

Cheng-Wen L., Choong, L. and Hsiao, C. (2022). Reengineering Human Resources and Entrepreneurial Learning towards Organizational Revitalization in Malaysian Travel and Tourism Companies during the COVID-19 Pandemic. *Sustainability*. 14, 1-20. Dio.org/10.3390/su142013509.

Ciolacu, M. V. (2012). Human resources management in revitalizing the organization. *Romanian Journal of Experimental Applied Psychology*, 3 (1).

Daubner-Siva, D., Ybema, S., Vinkenburg, C. and Beech, N. (2018). The talent paradox: talent management as a mixed blessing. *Journal of Organizational Ethnography*. 7 (1), 74-86. https://doi.org/10.1108/JOE-01-2017-0002

Ejimogu, O., M. Ed. and Ebong, J. (2018). Teachers' Talent Management and Productivity in Secondary Schools in Rivers State. *African Journal of Educational Research and Development (AJERD)*. 11 (1), 208-219.

El Dahshan, M., Keshk, L. and Dorgham, L. (2018). Talent Management and Its effect on Organizational Performance among Nurses at Shebin El –Koum Hospitals. *International journal of Nursing*. 5 (2), 107-123. DOI:10.15640/ijn. v5n2a10

Gillberg, N. and Wikström, E. (2021). Fading away at work: "I could have left without saying anything" – performing talent management in a multinational organization. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. 8 (4), 353-369. https://doi.org/10.1108/JOEPP-01-2021-0020

Hasan, H., Tushar, H., Khan, S., Lamagna, C. and Talukdar, M. (2022). Book review: Post-Pandemic talent management. *LBS Journal of Management & Research*. 20 (1/2), 86-91. https://doi.org/10.1108/LBSJMR-12-2022-048

Horbliuk S. and Dehtiarova I. (2021). Approaches to Urban Revitalization Policy in Light of the Latest Concepts of Sustainable Urban Development. *Baltic Journal of Economic Studies*. 7 (3), 46-55. DOI: https://doi.org/10.30525/2256-0742/2021-7-3-46-55

Jarvi, K. and Khoreva, V. (2020). The role of talent management in strategic renewal. *Employee Relations*. 42 (1), 75-89. https://doi.org/10.1108/ER-02-2018-0064

Jooss, S., Lenz, J. and Burbach, R. (2023). Beyond competing for talent: an integrative framework for coopetition in talent management in

SMEs. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 35 (8), 2691-2707. https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2022-0419

Khalil, S. and Samhan, B. (2024). The impact of cloud adoption on talent management: an exploratory study from the "learning organization" perspective. *The Learning Organization*. Ahead-of-print (Ahead-of-print). https://doi.org/10.1108/TLO-06-2023-0095

Liechti Garcia, N. and Sese, A. (2024). Measuring the teachers' talent management. *International Journal of Educational Management*. Ahead-of-print (Ahead-of-print). https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2023-0380

Mahiswaran, S., Nisha, N., Thilageswary, A., Sri Jeyanthirar S. and Noraini, M. (2019). Lecturers' Perspectives on Talent Management in Private Higher Learning Institutions in Kuala Lumbor, Malaysia. *International Journal of Higher Education*. 8 (5), Available at: http://ijhe.Sciedupress,com.

Mohammed, A., Baig, A. and Gururajan, R. (2019). The effect of talent management processes on knowledge creation: A case of Australian higher education. *Journal of Industry - University Collaboration*. 1 (3), 132-152. https://doi.org/10.1108/JIUC-05-2019-0010

Ogbeibu, S., Chiappetta Jabbour, C., Burgess, J., Gaskin, J. and Renwick, D. (2022). Green talent management and turnover intention: the roles of leader STARA competence and digital task interdependence. *Journal of Intellectual Capital*. 23 (1), 27-55. https://doi.org/10.1108/JIC-01-2021-0016

Revitalization-Ready Guide. (2023). United States Environmental Protection Agency.

Stouten, J., Rousseau, D. and De Cremer, D. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*. 12 (2), 752-788.

West, J., and Berman, E. (2001). The Impact of Revitalized Management Practices on the Adoption of Information Technology: A National Survey of Local Governments. *Public Performance & Management Review*. (3) 24, 233-253.

قياس العلاقة التبادلية بين الطلب الكلي والتضخم
في مصر خلال الفتـــرة (١٩٩١ـ٢٠٢٢)

Measuring the Reciprocal Relationship between Aggregate Demand and Inflation
In Egypt during the Period (1991-2022)

د. محمد حسين حفنى غانم *

د. السيد أحمد صادق اسماعيل**

(*) د. محمد حسين حفنى غانم :مدرس الاقتصاد مركز البحوث

Email: mhhg190@gmail.com

(**) د. السيد أحمد صادق اسماعيل:مدرس الاقتصاد والبنوك – معهد طيبة العالى لتكنولوجيا الادارة والمعلومات بسقارة ، وتتمثل الاهتمامات البحثية فى الاقتصاد والمالية العامة – التنمية المستدامة – جودة المؤسسات التعليمية – التنمية الاقتصادية

Email: yassinsayed11@gmail.com

المستخلص

هدف البحث إلي قياس العلاقة التبادلية بين التضخم والطلب الكلي بمصر خلال (١٩٩١-٢٠٢٢)، ولتحقيق ذلك تم إنشاء نظام للمعادلات الأنية مكون من معادلتين لتقدير العلاقة التبادلية المقترحة، وتم استخدام أسلوب المربعات الصغرى الثلاثة مراحل (3SLS) لتقدير النموذج الأني.

وتوصلت النتائج إلى عدم وجود علاقة تبادلية بين المتغيرين، بل أن العلاقة في اتجاه واحد من الطلب الكلي إلى التضخم، فتشير النتائج إلي وجود تأثير إيجابي للطلب الكلي على التضخم في مصر، فزيادة لوغاريتم نصيب الفرد من الإنفاق الوطني بمقدار جنيه واحد سيؤدي إلي زيادة لوغاريتم التضخم في مصر بنسبة ٥.٠٨٣ في المتوسط في الأجل الطويل، أي أن التضخم مرن جداً بالنسبة للتغير في الطلب الكلي، وفي المقابل، لم يكن للتضخم أي تأثير على الطلب الكلي، ونظراً لعدم مرونة الجهاز الإنتاجي المصري، فتم الإعتماد علي الواردات في توفير مستلزمات الإنتاج من سلع ضرورية (رأسمالية وأولية ووسيطة وغذائية)، مما يتضمن أن النسبة الكبيرة من التضخم المتحقق في مصر هو تضخم مستورد، ولهذا أدت عدم مرونة الجهاز الإنتاجي عن تلبية زيادة الطلب الكلي إلي إرتفاع الأسعار، ولكن لم تؤدي الزيادة في الأسعار إلي خفض الطلب الكلي كما تقر النظرية الاقتصادية، أي أن الطلب الكلي في مصر عديم أو ضعيف المرونة جداً بالنسبة للتغير في الأسعار، وأكد ذلك قيمة معامل مرونة الطلب الكلي بالنسبة للتغير في الأسعار والتي بلغت (٠.٠٢٤٣٩) وكانت غير معنوية، ويرجع ذلك إلي أن أغلب مكونات الطلب الكلي في مصر هي سلع ضرورية (رأسمالية وأولية ووسيطة وغذائية)، وبالتالي لن تصل العلاقة بين التضخم والطلب الكلي في مصر إلي وضع توازني محدد ومستقر.

وعليه أوصي البحث بضرورة الحد من إستيراد السلع الكمالية لتجنب التضخم المستورد، واستخدام أدوات السياسة النقدية والمالية لترشيد الإنفاق الإستهلاكي، وربط الأجور بالانتاج حتى لا ترتفع الأسعار، مع مراعاة تحقيق العدالة التوزيعية للدخل، وخفض عجز الموازنة العامة، والحفاظ على قيمة سعر الصرف الجنيه.

الكلمات المفتاحية: الطلب الكلي، التضخم، الإنفاق الحكومي، الاستثمار، الصادرات، الواردات.

Abstract

The aim of the research was to measure the reciprocal relationship between inflation and aggregate demand in Egypt during (1991-2022). To achieve this, a system of simultaneous equations consisting of two equations was created to estimate the proposed reciprocal relationship, and the three-stage least squares (3SLS) method was used to estimate the simultaneous model. The results showed that there is no reciprocal relationship between the two variables, but rather that the relationship is in one direction from aggregate demand to inflation. The results indicate a positive effect of aggregate demand on inflation in Egypt. Increasing the logarithm of the per capita share of national spending by one pound will lead to an increase in the logarithm of inflation in Egypt by 5.083 on average in the long run, meaning that inflation is very flexible with respect to the change in aggregate demand. In contrast, inflation had no effect on aggregate demand. Due to the inflexibility of the Egyptian production system, imports were relied upon to provide production requirements of essential goods (capital, primary, intermediate and food), which implies that a large proportion of the inflation achieved in Egypt is imported inflation. Therefore, the inflexibility of the production system in meeting the increase in aggregate demand led to an increase in prices, but the increase in prices did not lead to a decrease in aggregate demand as economic theory states, meaning that aggregate demand in Egypt is inflexible or very weak with respect to the change in prices. This was confirmed by the value of the coefficient of elasticity of aggregate demand with respect to the change in prices, which amounted to (0.02439) and was insignificant. This is due to the fact that most The components of aggregate demand in Egypt are essential goods (capital, primary, intermediate and food), and therefore the relationship between inflation and aggregate demand in Egypt will not reach a specific and stable equilibrium. Accordingly, the research recommends the necessity of limiting the import of luxury goods to avoid imported inflation, using monetary and fiscal policy tools to rationalize consumer spending, and linking wages to production so that prices do not rise, while taking into account achieving distributive justice of income, reducing the general budget deficit, and maintaining the value of the pound exchange rate.

Keywords: aggregate demand, inflation, government spending, investment, exports, imports.

١- مقدمة:

يستأثر الطلب الكلى خاصة الفعال بأهمية فى الاقتصاد الكلى، نظراً لعلاقته بإجمالي الناتج المحلى، ومن ثم التعبير عن أداء النشاط الاقتصادى، وتُعد زيادة الطلب الكلي هامة لرفع معدل النمو الاقتصادي، فأشارت المدرسة الكلاسيكية بأن الطلب يزيد بزيادة العرض، مما يؤثر بالإيجاب علي النمو، كما أكد كينز إلي أهمية وضرورة الطلب الفعال، ومن ثم نصح بالتدخل الحكوم بزيادة إنفاقها العام عند الركود لزيادة الإنتاج والنمو[١].

وأرجعت النظريات الاقتصادية المعاصرة بأن السبب الرئيسي للتضخم هو زيادة الطلب الكلى على العرض الكلى، كما لا يوجد إتفاق حول تحديد مفهومه، ويرجع ذلك إلى أن المصطلح يستخدم لوصف عدد من الحالات، **ومنها:** الارتفاع المفرط فى المستوى العام للأسعار أو إرتفاع الدخول النقدية أو عنصر من عناصر الدخل النقدى مثل الأجور أو إرتفاع التكاليف أو الإفراط فى الإصدار النقدي[٢].

وتلجأ الدول إلى استخدام السياسات المالية والنقدية للحد من التضخم، فتلجأ السياسة المالية إلى تقليل الإنفاق الحكومى، أو زيادة الضرائب، أو مزيج بينهما، وتسمى الحالة بالسياسة المالية الانكماشية، أما السياسة النقدية فتلجأ إلى خفض عرض النقود ورفع سعر الفائدة، ويمكن الجمع بين السياستين.

وتركت الأحداث السياسية والاقتصادية العالمية والاقليمية والمحلية خلال الفترة من ١٩٩٠ إلى ٢٠٢٢ آثاراً كبيرة علي اقتصاديات دول العالم ومنها مصر، وكان لذلك عدد من الآثار السلبية علي الاقتصاد المصري، والتي يتمثل أهمها، في **الأتي**[٣]:

أ- تراجع معدل النمو الاقتصادي من ٥.١% في عام ٢٠١٠ الي ٣.٣% في عام ٢٠٢١.

ب- تراجع معدل الاستثمارات الأجنبية المباشرة كنسبة من إجمالي الناتج المحلى من ٢.٩% في عام ٢٠١٠ الي ٢.٤% في عام ٢٠٢٢.

---

(١) محمود محمد عارف، **التشغيل والدورات**، (الزقازيق: مكتبة المدينة، ٢٠١٨)، ص ٢٣٥.

(٢) أحمد جلال، **دور السياسة النقدية المالية فى مكافحة التضخم فى البلدان النامية**، (القاهرة: مكتبة الشروق، ٢٠١٠)، ص٥٤.

(٣)احصاءات البنك الدولي، سنوات مختلفة.

ج- إرتفاع معدل التضخم من ١١.٣% في عام ٢٠١٠، الي نحو ١٤% في عام ٢٠٢٢.

كما يمكن التمييز بين مصدرين رئيسيين للتضخم، **هما**[٤]:

- **مصادر خارجية:** تتمثل في إرتفاع معدل فائدة القروض الخارجية، وزيادة الواردات (التضخم المستورد)
- **مصادر داخلية:** تتمثل في زيادة عجز الموازنة العامة، وطرق تمويله، وزيادة الطلب الكلي.

٢- مشكلة البحث:

إتصفت الأسعار في مصر بالاستقرار النسبي حتي عام ٢٠١٠ فبلغت ١١.٣%، ولكن ظهرت فى السنوات الأخيرة ضغوطاً تضخمية من بعد أحداث ٢١١ وما صاحبها من تحرير جزئي لسعر الصرف في عامي ٢٠١٦، ٢٠٢٢ حتي وصلت معدل التضخم إلي ٢٩.٥% عام ٢٠١٧[٥]، وهو ما يمثل تحدياً لمتخذى القرار وصانعى السياسة الاقتصادية فى مصر، وكان لزاماً عليهم التصدى لتلك المشكلة بتحديد مصادر ارتفاع التضخم، لما له من آثار سلبية على تباطؤ معدل النمو الاقتصادى، وحتى يتم تحديد السياسات الاقتصادية التى يمكن من خلالها، الحد من تفاقم تلك المشكلة والوقوف عند معدل مقبول له.

وعليه تتمثل مشكلة البحث في محاولة الإجابة عن **السؤال التالي:**

هل توجد علاقة تبادلية بين الطلب الكلي ومعدل التضخم في مصر؟.

٣- أهمية البحث:

يتطلب من السلطة النقدية والمالية إدارة تغير الطلب الكلي بفعالية للحد من معدل التضخم، ويساعد تحليل الطلب الكلى في وضع سياسات الاقتصاد الكلي المناسبة لمعالجة المشكلات التي يتعرض لها الاقتصاد ومنها إرتفاع الأسعار، والذي يؤثر بشكل جوهري علي مستوى المعيشة، إضافة إلي التأثير السلبي علي النمو الاقتصادي، ومن ثم عدم الاستقرار السياسي والإجتماعي، خاصة بعد عمليات تحرير سعر الصرف والذي أدي فيه تراجع سعر الصرف الجنيه من ٧.٦٩ جنيه/ دولار عام ٢٠١٥ إلي ١٧.٧٨جنيه/ دولار عام ٢٠١٧ إلي إرتفاع معدل التضخم من ١٠.٤% إلي

---

(٤) خالد عبد الرحمن البسام، **التضخم في المملكة العربية أسبابه واحتوائه**، (الغرفة التجارية الصناعية بجدة: ٢٠١٩)، ص ص ٣.

٥) احصاءات البنك الدولي، سنوات مختلفة.

٢٩.٥% خلال نفس الفترة، ومن ١٩.١٦ جنيه/ دولار عام ٢٠٢٢ إلي ٣٠.٨٥ جنيه/ دولار عام ٢٠٢٣ إلي إرتفاع معدل التضخم من ١٣.٩% إلي ٣٥.٥% خلال نفس الفترة، وأخيراً إرتفاع سعر الصرف من ٣٠.٨٥ جنيه/ دولار عام ٢٠٢٣ إلي ٤٨.٥ جنيه/ دولار في مارس عام ٢٠٢٤[٦].

وعليه تتمثل أهمية البحث فى الآثار السلبية الكبيرة من ارتفاع معدل التضخم، **وأهمها:**

أ- تراجع حجم الاستثمارات المحلية والأجنبية، بسبب عدم وضوح الرؤية من ناحية التكاليف والأرباح، الأمر الذى يؤدى إلى انخفاضهما، وبالتالى تراجع حجم الناتج المحلى الإجمالي.

ب- انخفاض القوة الشرائية للجنيه، وتآكل القيمة الحقيقية لدخول الأفراد، وتدهو مستوي المعيشة.

ج- ضعف قدرة القطاع الخاص على التخطيط السليم، مما يدفع القطاعات الاقتصادية إلي إهدار الكثير من الوقت والموارد، مما يؤدي إلي ضعف الإنتاج وتراجع معدل النمو الاقتصادي.

د- تراجع حجم المدخرات المحلية، مما يؤدي إلي تراجع حجم الاستثمارات.

٤- فروض البحث:

يسعي البحث إلي إختبار صحة **الفرضية التالية:**

توجد علاقة تبادلية قوية بين الطلب الكلي ومعدل التضخم في مصر.

٥- أهداف البحث:

سعي البحث إلي تحليل وقياس درجة العلاقة التبادلية بين الطلب الكلي والتضخم في مصر خلال الفترة (١٩٩٠-٢٠٢٢)، وينبثق عن هذا الهدف الرئيسي **الأهداف الفرعية التالية:**

أ- الطلب الكلي والتضخم في الفكر الاقتصادي.

ب- تحليل تطور الطلب الكلي والتضخم في مصر.

ج- تحليل تطور المحددات الأخري المؤثرة علي التضخم في مصر.

د- تحليل وقياس العلاقة بين مكونات الطلب الكلي والتضخم في مصر.

و- الخروج ببعض النتائج والتوصيات والتي قد تسهم في الحد من التضخم في مصر.

٦- منهجية البحث:

اعتمد البحث على استخدام المنهج الاستقرائي والاستنباطي في الجانب النظري، وذلك من خلال الإعتماد علي المراجع العربية والأجنبية وبعض الدراسات السابقة، وكذلك تم استخدام المنهج الوصفى التحليلى لوصف وتحليل المتغيرات الاقتصادية الكلية المرتبطة بالبحث، كما تم استخدام المنهج القياسى، والذي تم فيه إنشاء نظام للمعادلات الأنية (Simultaneous Equation

(٦) تقارير الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، سنوات مختلفة.

Model) المكون من معادلتين لتقدير العلاقة التبادلية المقترحة، وتم استخدام أسلوب المربعات الصغرى الثلاثة مراحل (3SLS)، وقد تم الاعتماد في تقدير هذا النموذج على بيانات سلاسل زمنية سنوية للفترة (١٩٩١-٢٠٢٢)، ويرجع اختيار تلك الفترة بأنها بداية تطبيق برنامج الإصلاح الاقتصادي الأول، وما أعقبه من تخلي الدولة عن التوجهات الاشتراكية والاتجاه نحو تحرير سعر الصرف والأسعار، وترك الأمور محكومة بناء على العرض والطلب، ولتفسير العلاقة التبادلية بين مكونات الطلب الكلى والتضخم في مصر، فقد تم استخدام النموذج التالي:

$$Y1/Y2= a_0 +a_1Z_1 +.....a_9Z_9$$

- **المتغيرات الحاكمة(Y1/Y2): (الطلب الكلي، التضخم).**

✓ **المتغيرات المستقلة الضابطة:** هي متغيرات مستقلة أخري تؤثر علي التضخم بجانب الطلب الكلي:

Z_1: أرصدة الدين الخارجي (% من إجمالي الدخل القومي).

Z_2: سعر صرف رسمي (عملة محلية مقابل الدولار، متوسط الفترة).

Z_3: الاستثمار الأجنبي المباشر، صافي التدفقات الوافدة (% من الناتج المحلي).

Z_4: التجارة (% من إجمالي الناتج المحلي).

Z_5: الائتمان المحلي المقدم إلى القطاع الخاص (% من إجمالي الناتج المحلي).

Z_6: النمو في نصيب الفرد من الناتج المحلي (% سنوياً).

Z_7: المعروض النقدي بمعناه الواسع (% من إجمالي الناتج المحلي).

Z_8: سعر الفائدة الحقيقي (%).

Z_9: الزيادة السكانية (% سنوياً).

٧- خطة البحث:

تم تناول البحث، من خلال **المحاور التالية:**

- الدراسات السابقة والفجوة البحثية.
- الطلب الكلي والتضخم في الفكر الاقتصادي.
- تحليل تطور مكونات الطلب الكلى والمحددات الأخري المؤثرة علي التضخم فى مصر.
- قياس العلاقة التبادلية بين مكونات الطلب الكلى والتضخم فى مصر.

المحور الأول

الدراسات السابقة والفجوة البحثية

أولاً: دراسات عن مكونات الطلب الكلي:

الدراسة الأولي: (العمري: ٢٠٢٢)[٧]:

"**قياس العلاقة التبادلية بين الإنفاق الحكومي والنمو الاقتصادي في المملكة العربية السعودية**":

هدفت الدراسة إلي قياس العلاقة التبادلية بين الإنفاق الحكومي والنمو الاقتصادي في السعودية، وتم قياس العلاقة التبادلية بين الإنفاق الحكومي (الانفاق العام الجاري والرأسمالى) وبين النمو الاقتصادى في المملكة، باستخدام التكامل المشترك وعلاقة السببية لجرانجر باستخدام برنامج **E-views**، وتبين من الدراسة وجود علاقة تبادلية بين الإنفاق الحكومي والنمو الاقتصادي في المملكة، وأوصت الدراسة بضرورة تنويع مصادر الدخل وعدم الاعتماد علي النفط كمصدر أساسي في تمويل الإيرادات العامة، وضرورة ترشيد الإنفاق الحكومي، وزيادة مشاركة القطاع الخاص في تنفيذ خطط التنمية بسن القوانين المشجعة لذلك، وضرورة زيادة نسبة الإنفاق الاستثماري، والحد من الانفاق الجاري.

الدراسة الثانية: (مكاوي: ٢٠٢٠)[٨] :

"**تحليل العلاقة الديناميكية بين الإنفاق العام والنمو الاقتصادي في الجزائر**":

هدفت الدرسة إلي تحليل علاقة السببية بين الإنفاق العام والنمو الاقتصادي في الجزائر، باستخدام اختبار التكامل المشترك واختبار السببية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة توازنية طويلة الأجل بين المتغيرات، ووجود سببية قصيرة الأجل ذات اتجاه واحد من الناتج المحلي الإجمالي إلى نفقات

---

(٧) محمد فهد فيصل العمري، **قياس العلاقة التبادلية بين الإنفاق الحكومي والنمو الاقتصادي في المملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير، (جامعة الملك عبد العزيز: كلية الاقتصاد والإدارة، ٢٠٢٢).

(٨) هجيرة مكاوى،" تحليل العلاقة الديناميكية بين الإنفاق العام والنمو الاقتصادي في الجزائر خلال الفترة(٢٠٠١-٢٠١٩)"، **مجلة معهد العلوم الاقتصادية، الجزائر** ، **المجلد ٢٣، العدد٢** ، ص ص١٢٦٧-١٢٩٠، ٢٠٢٠.

التجهيز، أي أن الزيادة في الناتج المحلي تؤدي الى زيادة الطلب الكلي، وهو ما يدفع السلطات العامة إلى التوسع في الانفاق العام لتحفيز النمو الاقتصادي.

الدراسة الثالثة: (سمير: ٢٠١٩)[٩] :

"**سياسات تنمية الصادرات وأثرها فى النمو الأقتصادى فى ماليزيا**":

هدفت الدراسة إلي التعرف علي أثر الصادرات علي النمو الاقتصادى فى ماليزيا خلال (١٩٩٠-٢٠١٤)، واستخدمت عدد من السياسات والآليات لتنفيذها فى إطار نموذجى قياسى اقتصادى تطبيقى لجمع المعلومات والبيانات من مصادرها الرسمية، واستخدام الأسلوب النظرى الكمى، وتوصلت الدراسة إلي أن الصادرات تعد مؤشراً من مؤشرات النمو الاقتصادى، فهى المحرك الأساسى له، ولزيادة الصادرات آثار إيجابية على النمو الاقتصادى فى الأجل الطويل، كما أن أثر الصادرات علي النمو الاقتصادي إيجابى ومعنوى.

الدراسة الرابعة: (بدر: ٢٠١٨)[١٠]:

" **قياس أثر الانفاق الحكومي على النشاط الاقتصادي في فلسطين خلال(١٩٩٥-٢٠١٧)**":

هدفت الدراسة إلي قياس أثر الانفاق الحكومي على النشاط الاقتصادي في فلسطين، وذلك باستخدام السلاسل الزمنية ونموذج متجه الانحدار، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة توازنية طويلة الأجل بين متغيرات الدراسة، ووجود أثر للإنفاق العام على الناتج المحلي الإجمالي، وعليه أوصت الدراسة بضرورة ترشيد الإنفاق العام بما يتناسب مع الايرادات المحلية، وتوجيه الإنفاق العام بشكل أساسي للقطاعات الانتاجية، لأن ذلك سيؤدي إلي رفع معدل النمو الاقتصادي.

الدراسة الخامسة: (خالد: ٢٠١٧) [١١]:

---

(٩) سمير حنان بهنام،"سياسات تنمية الصادرات وأثرها فى النمو الأقتصادى فى ماليزيا(١٩٩٠-٢٠١٤) "، جامعه الحمدانية، **مجلة تنمية الرافدين، مجلد٣٨، العدد ١٢٢**، ٢٠١٩.

(١٠) بدر حمدان،" الانفاق الحكومي وأثره على النشاط الاقتصادي في فلسطين"، **مجلة التنمية والأقتصاد التطبيقى، فلسطين، المجلد ٣، العدد١** ، ص ص١-١٨، ٢٠١٨.

(١١) خالد عبد الحميد حسانين،" دراسة تحليلية لقياس أثر الإنفاق الاستثماري علي النمو الاقتصادى في مصر"، **مجلة بحوث الشرق الأوسط في العلوم الانسانية والأدبية، مركز بحوث الشرق الأوسط ، جامعة عين شمس، المجلد ٤٤، العدد٤**، ٢٠١٧.

"دراسة تحليلية لقياس أثر الإنفاق الاستثماري علي النمو الاقتصادى في مصر":

هدفت الدراسة الى اختبار العلاقة السببية بين الإنفاق الاستثمارى والنمو الاقتصادى في مصر، وكذلك اختبار أثر الناتج المحلى الإجمالي على الإنفاق الاستثمارى، وتم قياس أثر الناتج المحلى الإجمالي على الانفاق الاستثمارى، وكانت أهم النتائج، وجود علاقه سببية بين متغيرات الدراسة فى الاتجاهين، حيث تبين وجود أثر للنمو الحقيقي للناتج المحلى الإجمالي على الإنفاق الاستثماري الحقيقى، ووجود أثر للإنفاق الاستثماري الحقيقي علي النمو الاقتصادي.

الدراسة السادسة: (مريم: ٢٠١٦) [١٢]:

بعنوان:" **العلاقة بين الصادرات والنمو الاقتصادى دراسة تحليلية فى ليبيا (١٨٩٠-٢٠١٠)**"":

هدفت الدراسة إلى تحليل واقع الصادرات الليبية ومدى مساهمتها في نمو الناتج المحلى، ومعرفة إلى أين وصلت الصادرات النفطية بعد نشوب الصراع في عام ٢٠١١، وتوصلت الدراسة إلى اعتماد قطاع التصدير على سلعة واحدة، وهي النفط، وانخفاض مساهمة الصادرات غير النفطية في الناتج المحلي، كما أن النمو الاقتصادي غير مستقر؛ لاعتماده على إيرادات الصادرات النفطية.

الدراسة السابعة: (Manuela, Júlia: 2015) [١٣]:

"Economic growth–supply and demand perspective Emerging Markets Queries in Finance And Business":

هدفت الدراسة إلى مقارنة النمو الاقتصادي في دول مختارة من الاتحاد الأوروبي، واستخدمت طريقتين لتقدير النمو الاقتصادي والطلب على أساس الناتج المحلي الإجمالي ومكوناته، وتوصلت الدراسة إلى أن الاستهلاك المحلي وصافي الصادرات والاستثمارات لها التأثير الأكبر على تقلب الناتج المحلي

---

(١٢) مريم عيسى مهنى،"العلاقة بين الصادرات والنمو الاقتصادى دراسة تحليلية فى ليبيا (١٨٩٠-٢٠١٠)"، **مجله الاكاديمية الامريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد ٢٠، العدد ٢**، ٢٠١٦.

(13) Manuela Raisováa, Júlia Ćurþová, "Economic growth–supply and demand perspective Emerging Markets Queries in Finance And Business", **Procedia Economics and Finance, Slovakia, Vol 15, No 1**, 2014, p.p 184 – 191.

الإجمالي تقريباً في كل الدول محل الدراسة، بينما في المجر ورومانيا، كانت النفقات الحكومية لها مساهمة أكبر في تقلب الناتج المحلي الإجمالي من الاستهلاك والاستثمارات.

الدراسة الثامنة: (Chipaumira: 2015) [١٤]:

"The Impact Of Government Spending On Economic Growth: Case OF South Africa"

هدفت الدراسة إلي تحليل علاقة السببية بين الإنفاق الحكومي والنمو الاقتصادي في جنوب إفريقيا، وتبين من الدراسة وجود علاقة سببية سلبية بين الإنفاق الحكومى والنمو الاقتصادى، وهو ما لا يتسق مع النظرية الكينزية التى توضح أن هناك تأثيرا إيجابيا للإنفاق الحكومى على الناتج المحلي، وأثبت التحليل أن زيادة الإنفاق الحكومى بنسبة ١% فى جنوب أفريقيا يؤدى إلى خفض فى النمو الاقتصادى بنسبة ٦.٥%، وأُرجع ذلك إلى عدم كفاءة الإنفاق الحكومي فى جنوب أفريقيا، وأوصت الدراسة بضرورة إعادة هيكلة الإنفاق حتي يتوافق مع الهدف الكلى للنمو الاقتصادى.

ثانياً: دراسات عن التضخم:

الدراسة الأولي: (الرشيدي: ٢٠٢٠)[١٥]:

"تحديد مصادر التضخم في المملكة العربية السعودية خلال(١٩٩٠- ٢٠١٨)":

هدفت الدراسة إلي تحليل مصادر التضخم الداخلية والخارجية في السعودية، كما ركزت الدراسة على عدد من العوامل الخارجية مثل مستويات الإنتاج في الدول الصناعية والمؤشر العالمي لأسعار الصادرات، فضلاً عن عدد من العوامل الداخلية، وتم استخدام إختبارات سكون السلاسل الزمنية والتكامل المشترك وتصحيح الخطأ، وتتميز هذه الأساليب القياسية بالتوفيق بين إعتبارات الأجل

(14) Chipaumira, G. Hlanganipaingirande & Mangena, Yowukai Rusua," The Impact Of Government Spending On Economic Growth: Case OF South Africa (1990- 2010)", **Mediterranean Journal of Social Science, Rome, Italy, Journey**2015..

(١٥) أحمد ثاري الرشيدي، **تحديد مصادر التضخم في المملكة العربية السعودية خلال الفترة (١٩٩٠- ٢٠١٨)**، رسالة ماجستير، (جامعة الملك عبد العزيز: كلية الاقتصاد والإدارة، ٢٠٢٠).

القصير والطويل في نفس النموذج، كما تم استخدام نموذج يدعى نموذج التكيف الجزئي (**Partial Adjustment Model**).

وبينت الدراسة أن المصادر الداخلية والخارجية أسهمت في تغذية التضخم بالمملكة، وأوصت الدراسة بضرورة الحد من الواردات للحد من التضخم المستورد، وضبط الإصدار النقدي مع حجم الناتج المحلي.

الدراسة الثانية: (طلحة: ٢٠١٩)[١٦]:

"قياس أثر التضخم على بعض المتغيرات الاقتصادية الكلية (سعر الصرف، النمو الاقتصادي) بالجزائر"

هدفت الدراسة إلى تشخيص ظاهرة التضخم في الجرائر لمعرفة أثرها الحقيقي على كل من النمو الإقتصادي وسعر الصرف، من خلال تحليل أثر التضخم على بعض المتغيرات الاقتصادية الكلية، وتم استخدام أسلوب التكامل المشترك الذي بين وجود علاقة توازنية طويلة الأجل بين معدل التضخم من جهة ومؤشر النمو وسعر الصرف من جهة أخرى، مما يساعد متخذي القرار في وضع سياسة اقتصادية تتحكم في آثار التضخم على الاقتصاد القومى، وعليه أوصت الدراسة بضرورة استخدام أدوات السياسة المالية والنقدية للحد من معدل التضخم.

الدراسة الثالثة: (مصطفى، وأخرون: ٢٠١٨)[١٧]:

"دراسة اقتصادية لقياس أثر محددات التضخم في النشاط الاقتصادي العراقي":

هدفت الدراسة إلى إختبار العلاقة بين التضخم ممثلاً بالرقم القياسي لأسعار المستهلك والايراد الحكومي والانفاق الحكومي وعرض النقود والصادرات، وتبين من الدراسة وجود علاقة طردية بين عرض النقود والإنفاق الحكومي وبين التضخم، حيث أن زيادة عرض النقود بنحو ١% يؤدي إلي رفع المستوى العام للأسعار بنحو٠.٣٢%، وأثرت زيادة الإنفاق العام مباشرة على مستوى الأسعار،

---

(١٦) طلحة، محمد، **قياس أثر التضخم على بعض المتغيرات الاقتصادية الكلية (سعر الصرف، النمو الاقتصادي) بالجزائر الفترة الممتدة ١٩٧٠-٢٠١٧**، رسالة دكتوراه، (الجزائر: جامعة أبي بك بلقايد: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ٢٠١٩).

(١٧) يوسف، مصطفي نجاح، **دراسة اقتصادية لقياس اثر محددات التضخم في النشاط الاقتصادي العراقي للفترة (١٩٩٥- ٢٠١٣)**، بحث مقدم إلي كلية الزراعة، (العراق: جامعة القادسية، ٢٠١٨).

ويرجع ذلك إلي عجز العرض عن ملاحقة الطلب الكلي، كما أن إرتفاع الأسعار وزيادة حجم البطالة وانخفاض أداء مستوى الأنشطة الإنتاجية أدخلت الاقتصاد العراقي في مرحلة ركود تضخمي، ويصعب علاجه من خلال السياسات الاقتصادية في الأجل القصير، وعليه أوصت الدراسة بضرورة الحد من التضخم لما له من آثار سلبية علي إنتاجية معظم القطاعات الاقتصادية في العراق.

الدراسة الرابعة: (Al-Bahar, E.,:2011)[١٨]:

"**Inflation: commodity prices push GCC inflation higher**":

هدفت الدراسة إلي معرفة تطورات المستوى العام للأسعار في دول مجلس التعاون الخليجي، وأشارت الدراسة إلى أن أسباب الارتفاع في المستوى العام للأسعار ترجع إلى التأثير المباشر لإرتفاع أسعار السلع الأساسية (خاصة الغذائية) في ظل تزايد الطلب عليها، وهى ترتفع بشكل عام على مستوى كل دول المجلس، كما أدي إرتفاع أسعار الطاقة إلي زيادة تكاليف الإنتاج ومن ثم رفع أسعار السلع الغذائية، وعليه أوصت الدراسة بضرورة زيادة إنتاج السلع الأساسية، خاصة الغذائية محلياً والحد من إستيرادها.

الدراسة الخامسة: (Dwyer A., Lam K., and Gurney A.,:2010)[١٩]:

"**Inflation and the output gap in the UK**":

هدفت الدراسة إلي الوقوف على طبيعة العلاقة بين معدل التضخم وفجوة الناتج المؤثرة على التضخم في المملكة المتحدة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الفجوة في الناتج المحلى الإجمالي يؤدي دوراً هاماً في توضيح معدل التضخم، كما تؤثر السلع المستوردة على مستوى أسعار السلع المحلية من خلال ما يسمى بالتضخم المستورد، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الإنتاج المحلي والحد من الإستيراد.

([18])Al-Bahar, E., (2011)," **Inflation: commodity prices push GCC inflation higher**", NBK Economic Research, p.p. 3- 4.

([19])Dwyer A., Lam K., and Gurney A., (2010)," **Inflation and the output gap in the UK**", Treasury Economic Working Paper (6), p.p 5-49 .

الدراسة السادسة: (Kandil, M. and Morsy, H. :2009)[٢٠]:

"**Determinants of Inflation in GCC**" :

هدفت الدراسة إلي بحث محددات التضخم في دول مجلس التعاون الخليجي، وتوصلت الدراسة إلى أن معدلات التضخم في هذه الدول ترجع إلي نوعين من العوامل، هما: عوامل خارجية، أهمها: التضخم المستورد، حيث تعد السعودية أكثر الدول تأثراً بهذا العامل نظرا لطبيعة الاقتصاد السعودي المفتوح في علاقاته الاقتصادية مع العالم الخارجي، وسعر الصرف والصدمات التي يتعرض لها الاقتصاد العالمي والتي تنتقل عدواها لهذه الدول، وعوامل داخلية، وأهمها: ارتفاع معدلات الإنفاق الحكومي، وعليه أوصت الدراسة بضرورة إتباع سياسة مرنة لأسعار الصرف لتقليل آثار التضخم المستورد.

الدراسة السابعة: (Aljebrin M.,:2008)[٢١]:

"**Analysis of Inflation Determinants In Developing Oil-Export Based Economies**":

هدفت الدراسة إلي تحليل العوامل المحددة للتضخم في اقتصاديات الدول النفطية، لأن هذه الدول تعتمد على النفط أساساً في تمويل التنمية الاقتصادية، ورفع معدل النمو الاقتصادي، وشملت الدراسة عددا من دول مجلس التعاون الخليجي أهمها السعودية والبحرين والكويت، وخلصت الدراسة إلى أن أهم العوامل المحددة للتضخم، في الأجل الطويل، تتمثل في زيادة عرض النقود، والارتفاع في المستوى العام لأسعار النفط، وتتمثل في المدى القصير في زيادة عرض النقود أيضا وتراجع نسبة الناتج المحلي غير النفطي، وأوصت الدراسة بضروة الحد من عرض النقود، وزيادة ناتجها غير النفطي.

---

(20)Kandil, M. and Morsy, H. (2009)," **Determinants of Inflation in GCC**", International Monetary Fund.WP/09/82, p .15.

(21)Aljebrin M., (2008)," **Analysis of Inflation Determinants In Developing Oil-Export Based Economies**", Colorado State University.

الدراسة الثامنة: (Groen, J.,: 2007)[٢٢]:

"**Corporate Credit, Stock price Inflation and Economic Fluctuation**":

هدفت الدراسة إلي تحديد أهم العوامل الاقتصادية المؤثرة علي معدل التضخم في كل من الولايات المتحدة وهولندا، وتبين من الدراسة أن هناك أربعة عوامل اقتصادية لها تأثير كبير على معدل التضخم في كل من الولايات المتحدة وهولندا، وهي: الائتمان الفعلي للشركات، والناتج المحلى الحقيقي، وأسعار الأسهم الحقيقية، ومتوسط سعر الفائدة، وأن أهم هذه العوامل تأثيراً على معدل التضخم في الدولتين، هما الائتمان الحقيقي للشركات، ومتوسط أسعار الأسهم، وأوصت الدراسة بضروة زيادة الناتج المحلي للدولتين، وكذلك استخدام كل من سعر الفائدة والإئتمان كأداتين للتحكم في معدل التضخم.

أوجه الشبه والإختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة والفجوة البحثية:

أ- أوجه الشبه بين الدراسات السابقة والبحث الحالي:

تناولت العديد من الدراسات السابقة أثر أحد مكونات الطلب الكلي (الإنفاق الحكومي أو الاستثماري أو الصادرات) علي بعض من المتغيرات الاقتصادية، ومنها النمو الاقتصادي أو التضخم، سواء في مصر أو غيرها، ويتشابه هذا مع بعض جوانب البحث الحالي والذي يتناول الطلب الكلي وأثره علي التضخم.

ب- أوجه الإختلاف بين الدراسات السابقة والبحث الحالي (الفجوة البحثية، الجديد الذي يضيفه البحث): لم تتناول أي من الدراسات السابقة أثر الطلب الكلي بكل مكوناته علي التضخم في مصر، وهذا ما تناوله البحث الحالي.

---

(٢٢)Groen, J., (2007)," **Corporate Credit, Stock price Inflation and Economic Fluctuation**", Applied Economics, 36(18).

المحور الثاني

الطلب الكلي والتضخم في الفكر الاقتصادي

١- الطلب في الفكر الاقتصادي:

١-١- الطلب الكلي عند الكلاسيك:

اعتمد الكلاسيك علي قانون ساي والقائل:"دعه يعمل دعه يمر"، فلا توجد مشكلة عندهم في الطلب، بل المشكلة في العرض، فأي كمية سيتم عرضها ستخلق الطلب المساوي لها، ومن ثم فالمجتمع دائماً في حالة توظف كامل ولا توجد بطالة مطلقاً، وإن وُجدت فهي عرضية أو إختيارية[٢٣].

١-٢- الطلب الكلي عند كينز:

رفض كينز أفكار الكلاسيك تماماً، وذكر بأن المشكلة ليست في العرض بل في الطلب، وخاصة الطلب الفعال المدعوم بالرغبة والقدرة علي الشراء، وقد تبين صحة قوله، بعدما حدثت أزمة الكساد الكبير في عام ١٩٢٩، وطالب لعلاجها بضرورة زيادة الطلب الكلي من خلال زيادة الإنفاق الحكومي وزيادة الإعتماد علي أدوات السياسة المالية وليست النقدية[٢٤].

٢- مكونات الطلب الكلى:

تنقسم مكونات الطلب الكلي إلى **الأتي:**

٢-١- الطلب الحكومى:

يتمثل في الإنفاق الحكومي بشقية الاستهلاكي والاستثماري:

أ- الاستهلاك الحكومي: شتمل كل مستويات القطاعات الحكومية، والتي تقدم سلعاً، ولا يتضمن الإعانات والتحويلات النقدية، مثل مدفوعات المعاشات التقاعدية لكبار السن أو الفائدة التي تسدد عن الدين العام، ويقتصر على الإنفاق على الخدمات العامة التي يستفيد منها المجتمع، وتؤدي هذه النفقات إلى إحداث تغيير استخدامات الموارد الاقتصادية، وبالتالى تغيير في مكونات وحجم الناتج

---

(٢٣) محمود محمد عارف، **التشغيل والدورات**، (الزقازيق: مكتبة المدينة، ٢٠١٨)، ص ٢٣٣.

(٢٤) محمود محمد عارف، **المرجع السابق**، ص ٢٣٩.

المحلى، والتي تساعد في تحقيق التنمية الاقتصادية وتحقيق الاستقرار الاقتصادي، والحد من تفاوت توزيع الدخل في المجتمع(٢٥).

ب- الاستثمار الحكومى:

هو تمويل تقوم به الحكومة أو الهيئات الاقتصادية العامة، لتحقيق النفع العام، وتتوزع تلك الاستثمارات على القطاعات المختلفة(٢٦)، ولا يقتصر إسهام الطلب الاستثماري علي زيادة معدل النمو الاقتصادي فحسب، بل يُسهم في التكوين الرأسمالي الثابت من خلال الاستثمار في إقامة البني التحتية وتطويرها، إضافة إلى إسهامه في تكوين رأس المال البشري من خلال الإنفاق على الصحة والتعليم.

٢-٢- الطلب الخاص: ينقسم إلى **الأتي:**

أ- الاستهلاك الخاص: يشكل الاستهلاك المكون الرئيسي في الطلب الخاص، وأهم العوامل المؤثرة فيه، هي: الدخل، وتغير الأسعار، وسعر الفائدة، وعدد المستهلكين والتركيب العمري ، والأذواق، والتوقعات.

ب- الاستثمار الخاص: يعد الاستثمار المحرك الرئيسي للنشاط الاقتصادي، ويؤدي التغير فى الاستثمار إلى تغير الدخل القومي والتوظف والنمو عن طريق المضاعف، ذلك أن اتجاه النمو يرتبط بتكوين رأس المال، ولذلك يعد الاستثمار العنصر الحاسم في مكونات الطلب الكلي، وهناك محددات للاستثمار منها سعر الفائدة والكفاية الحدية للاستثمار، والتوقعات، وحجم التكاليف، ويرتبط حجم الاستثمار بحجم الإنفاق الرأسمالي على المشاريع الجديدة في البنية التحتي، وكذلك مشاريع التنمية الاجتماعية (التعليم والصحة)(٢٧).

---

(٢٥) حامد عبد المجيد، وسعيد عبد العزيز،" **مبادئ المالية العامة**"، الجزء الثانى، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠١٢)، ص ٣١٩.

(٢٦) لجنة الخبراء المعنية بالإدارة العامة ،"**البيانات الأساسية المتعلقة بالإنفاق الحكومي والضرائب الحكومية**"، تقرير الأمين العام، المجلس الاقتصادي والاجتماعي، الأمم المتحدة، (٢٠١٨)، ص ٣.

(27) Islam, Asif, "Entrepreneurship and the Allocation of Government Spending Under Imperfect Markets", European Economic Review, Vol 70, 2015, p 110.

٢-٣- صافى الصادرات:

يعد صافي الصادارت مصدر من مصادر الطلب الكلي، فعندما يكون الاقتصاد مفتوحًا سيتعرض لتدفقات خارجية وهذه التدفقات ستؤثر على الدخل والإنتاج، ويعتمد الصافي على عدة عوامل، منها: السياسات التجارية المتمثلة في التعريفة الجمركية، ونظام الحصص والأسعار والدخول، وسياسة التمويل الخارجي[٢٨].

٢- التضخم في الفكر الاقتصادي:

ظهرت في النصف الثاني للقرن العشرين المدرسة السويدية الحديثة، والتي جعلت للتوقعات أهمية خاصة في تحليل التضخم، فهي ترى أن العلاقة بين الطلب الكلي والعرض الكلي لا تتوقف على خطط الإنفاق القومي وخطط الإنتاج القومي، بل تتوقف بشكل أدق على العلاقة بين خطط الاستثمار وخطط الادخار[٢٩].

وتختلف النظريات المفسرة لأسباب التضخم، **وأهمها:**

٢-١- التضخم في النظرية الكلاسيكية (النظرية الكمية لعرض النقود):

يعتبر الكلاسيك هم أول من أشاروا إلى وجود ظاهرة التضخم الناتج عن الطلب، وعن طريق تحديد الكيفية التي بموجبها يمكن صياغة العلاقة بين المستوى العام للأسعار والتقلبات في عرض النقود، وظهرت النقود في عصر أدم سميث، وإنتشر التعامل النقدي، وافترض أدم سميث مبدأ "حياد النقود"، والذي يعني أن النقود ليس لها سوي وظيفة واحدة وهي أنها أداة للتبادل أو عربة لنقل القيم.

والنقود ليس لها أي دور ذاتي عند الكلاسيك وهذا هو مضمون النظرية الكمية في التحليل النقدي، والذي يعني إستبعاد النقود تماماً من التحليل الاقتصادي، ذلك أن أثر التغير في كمية النقود ينحصر فقط في التأثير علي مستوي الأسعار فقط، وتتضح هذه العلاقة في معادلة فيشر التالية[٣٠]:

$T.P = M.v$:

(28) Morozumi, Atsuyoshi,& Veiga, Francisco José, "Public spending and growth: The role of government accountability", European Economic Review, Vol 89, 2016, p 150.

(٢٩) ضياء مجيد، **الاقتصاد النقدي**، (الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، ٢٠٠١٨)، ص٨١.

(٣٠) محمود محمد عارف، **مرجع سبق ذكره**، ص ٢٥٠.

ويتضح من المعادلة السابق، **الأتي:**

- وجود علاقة طردية بين كمية النقود أو سرعة دورانها وبين مستوي الأسعار، أي أن زيادة كمية النقود أو سرعة دورانها سوف يؤدي إلي زيادة الأسعار بنفس النسبة.
- وجود علاقة عكسية بين الحجم الحقيقي للمبادلات (الناتج المحلي الحقيقي) وبين مستوي الأسعار.

وبالرغم من الإنتقادات لهذه النظرية، ولكن قد يتحقق قدر كبير من فروضها، خاصة في الدول النامية، بسبب جمود جهازها الإنتاجي.

٢-٢- التضخم في النظرية النقدية الحديثة (النيوكلاسيكية) لفريدمان(الطلب علي النقود في الحسبان):

أدخلت هذه النظرية على التحليل الكلاسيكي تعديلات، ويذكر فريدمان بأن نظرية كمية النقود، والتي أشارت إلي وجود علاقة تناسبية بين كمية النقود وبين الأسعار بأنها صحيحة، ولكن في الأجل القصير، وهنا يقول فريدمان: ولكن قد لا توجد هذه العلاقة التطابقية بانتظام في كل الظروف أو في الأجل الطويل.

وتري هذه النظرية أن التضخم ظاهرة نقدية بحتة وأن مصدره الرئيسي هو نمو عرض النقود بأسرع من نمو الإنتاج، ولا توجود صلة بين التضخم البطالة، وتقوم هذه النظرية على ركيزتين أساسيتين، **هما**[٣١]:

الأولي: المؤثر الرئيسي في مستوى الأسعار هو التغير النسبي بين كمية النقود وبين الناتج القومي.

الثانية: يعبر عن الأرصدة النقدية التي يرغب الأفراد الاحتفاظ بالتغير فى سرعة دوران النقود أو مقلوبها.

ويخلص فريدمان إلى أن أهم عامل مؤثر في الطلب على النقود في الأجل الطويل هو الدخل القومي الحقيقي، أي أن التغير في الأسعار في الأجل الطويل يساوي التغير في نصيب الوحدة المنتجة من كمية النقود التي اشتركت في إنتاجها، ومن ثم قد يتدخل في تحديد سعر السلعة الأجور

---

(٣١) عبد المطلب عبد الحميد، **السياسات الاقتصادية على مستوى الاقتصاد القومي**، (القاهرة: مجموعة النيل، ٢٠١٥)، ص ٢٢.

(تضخم تكاليف)، وسعر السلع الوسيطة المستوردة (تضخم مستورد)، وليس فقط التضخم الناتج عن زيادة عرض النقود.

وعليه فإن مصدر الارتفاع في الأسعار حسب النقديين يرجع أساسا إلى زيادة الرصيد النقدي في المجتمع عن حجمه الأمثل الذي يحقق الاستقرار في مستوى الأسعار، كما ترجع أهمية هذه النظرية إلى الظروف الاقتصادية التي سادت في الدول الغربية في سبعينات القرن الماضي، وأهمها ظاهرة الركود التضخمي، وفشل السياسات المقترحة من طرف أنصار الاتجاه الكينزي في علاج التضخم، وخطأ نظرية فيليبس والتي تشير إلي وجود علاقة عكسية بين التضخم والبطالة.

ويلاحظ أن النظرية النقدية المعاصرة لفريدمان في صورتها التقليدية أصبحت أكثر عمقاً في تحليلها للعلاقة بين كمية النقود والأسعار وأكثر واقعية في تفسير القوى التضخمية في الدول النامية وأكثر صلاحية في هذا المجال من النظرية الكينزية.

٢-٣- التضخم في النظرية الكينزية:

ترى هذه النظرية أن تضخم الطلب يرجع إلي أن حجم الإنفاق الكلي أكبر من حجم الناتج الكلي عند مستوى التوظف الكامل، ويرفض كينز العلاقة الوثيقة بين التغير في كمية النقود والتغير في المستوى العام للأسعار، فقد لا يؤدي إرتفاع كمية النقود إلي إرتفاع المستوى العام للأسعار، لأن الأسعار قد ترتفع بشكل حاد بسبب الزيادة الكبيرة والسريعة في سرعة دوران الدخل الذي ينجم عن انخفاض كبير في التفضيل النقدي للأفراد[٣٢].

وتسمي نظرية كينز بنظرية فائض الطلب فقد رفض كينز الأفكار الأساسية للتحليل الكلاسيكي في مجال النقود وسعر الفائدة والادخار والاستثمار وقانون ساي، وقام باستخدام أدوات التحليل الجزئي في الطلب والعرض على المستوى الكلي، أي أن المستوى التوازني لمستوى التوظيف والدخل القومي الحقيقي يتحدد بالطلب الفعال، وتتعلق النظرية الكينزية بالفترة القصيرة، وعليه فهي تقوم على عدة إفتراضات، منها: ثبات العوامل المحددة للعرض الكلي، ومن ثم فإن التغير في الطلب الكلي الناتج عن تغير عنصر أو آخر من عناصر الإنفاق القومي وليكن الاستثمار مثلاً يحدد التغير في مستوى التوظف لعوامل الإنتاج القابلة للتشغيل، وبالتالي الناتج، وعند مستوى معين من التوظيف

---

(٣٢) ضياء مجيد الموسوي، **مرجع سابق**، ص٢١٨.

والناتج القومي والمستوى العام للأسعار ينشأ فائض طلب كلي ويميز كينز بين مرحلتين رئيسيتين لتغير الأسعار، **هما:**

الأولي: مرحلة التوظف غير الكامل:

هنا توجد بعض الموارد أو عوامل الإنتاجية غير مستغلة (العرض الكلي هنا مرن)، فستؤدي زيادة الدخول النقدية إلي زيادة الإنفاق العام، ومن ثم زيادة الإنفاق الاستهلاكي، مما سيؤدي إلي استخدام موارد الإنتاج المعطلة، والتي ستؤدي إلي زيادة الإنتاج ولكن بنسبة ضئيلة، ومع استمرار زيادة الإنفاق واقتراب الاقتصاد من مرحلة التوظيف الكامل فإن الطلب لا يبقى يعبر عن نفسه في زيادة الإنتاج فقط، بل تبدأ الاتجاهات التضخمية في الظهور ويطلق على هذا النوع من التضخم بالتضخم الجزئي. ويظهر قبل وصول الاقتصاد للتوظيف الكامل، وهو لا يثير المخاوف بل يعد حافزا لزيادة الإنتاج.

الثانية: مرحلة التوظف الكامل:

عند وصول الاقتصاد إلي مرحلة التوظف الكامل، فإن أي زيادة في الطلب الكلي لن تؤدي إلي زيادة في الإنتاج (العرض) من السلع والخدمات، لأن مرونة العرض الكلي تساوي صفر، ولكن ستنعكس مباشرة في صورة ارتفاع الأسعار، وسمي كينز ذلك بالتضخم البحت.

ولكن يرد على نظرية فائض الطلب الكينزية بأنها تقوم على افتراضات تنطبق علي اقتصادات الدول المتقدمة ذات القطاع الإنتاجي المرن، والأسواق ذات الجهاز السعري الفعال، ومن ثم لا تنطبق علي الدول النامية والتي تعاني من قصور في جهازها الإنتاجي، مما يجعل النظرية الكمية أكثر تعبيراً عنها.

٢-٤- التضخم في نظرية زيادة الطلب ونظرية تضخم التكاليف:

أولاً: التضخم في نظرية زيادة الطلب:

لا يختلف تفسير هذه النظرية للتضخم كثيرا عن تفسير النظرية الكينزية، فحسب هذه النظرية فإن التضخم ينشأ نتيجة لزيادة الدخول النقدية للأفراد دون أن يصاحب ذلك زيادة في الإنتاج، مما يؤدي إلى إرتفاع الأسعار نظرا لمحدودية المعروض من السلع والخدمات (حالة الجهاز الإنتاجي غير المرن)، ويحدث هذا في الدول النامية، مما يؤدي إلي زيادة الواردات، والتي ينتقل معها التضخم المستورد[٣٣].

ثانياً: نظرية تضخم التكاليف:

---

(33) Hamid Bali.: Inflation Et Mal-Developement En Algerie,2017 , P.71.

يحدث تضخم التكاليف بسبب إرتفاع تكاليف عناصر الإنتاج، وخاصة الأجور، فعندما توجد نقابات عمال قوية وقادرة على رفع أجور العمال، فستؤدي الزيادة السريعة في الأسعار إلى خفض القدرة الشرائية للأجور الأسمية، مما يدفع بنقابات العمال إلى المطالبة برفع الأجور الأسمية، ومن ثم سيعمل أصحاب العمل على نقل عبء الزيادة في الأجور إلى المستهلك في صورة رفع أسعار السلع.... وهكذا[٣٤].

٢-٥- التضخم في النظريات المعاصرة الحديثة (النظرية السويدية)[٣٥]:

أشارت هذه النظرية إلي أن التضخم قد لا يرجع فقط إلي وجود زيادة في الطلب على السلع والخدمات، ولكن هناك عوامل أخرى قد تسهم فيه، ومنها: العوامل التكنولوجية والعوامل النفسية والعوامل التنظيمية (الاحتكارات)، والتي قد تؤدي إلي تضخم بدون زيادة في الطلب أو زيادة عرض النقود.

وترتفع الأسعار بسبب إصرار أحد قطاعات المجتمع على زيادة حصته من الموارد الكلية التي يمتلكها، وإمتناع القطاعات الأخرى عن خفض حصتها من هذه الموارد أو إمتناعها عن زيادة الموارد الكلية، ويضطر القطاع الذي يتمسك بزيادة حصته إلى رفع الأسعار لكي يغري القطاعات الممتنعة عن التنازل من نصيبها، أي أن القوة التي تولد التضخم هي التنازع بين القطاعات على موارد دون أن توجد قطاعات أخرى تمتنع عن خفض حصتها، وذلك لأنه لو تمسك قطاع بزيادة حصته من الموارد وكانت القطاعات الأخرى على استعداد لخفض حصتها اختيارياً أو إذا كانت هذه القطاعات على استعداد لزيادة الموارد الكلية، فهنا لن يوجد دافع لرفع الأسعار، ولن يحدث تضخم.

ولفهم تفسير التضخم بوجود إفراط في الطلب يتم اللجوء إلى قانون "فالراس" عن الأسواق، والذي يقرر أن الاقتصاد القومي يتكون من عدة أسواق كل منها تتعامل في سلعة معينة أو مجموعة معينة من السلع، وإذا تم اعتبار أن النقود سلعة، فإن شرط تحقيق التوازن العام هو تعادل الطلب الكلي على السلع مع العرض الكلي منها، وبعبارة أخرى يؤدي التداخل بين الأسواق المختلفة إلى وجود المتطابقة **الآتية:**

الإفراط في عرض النقود = الإفراط في الطلب على خدمات عناصر الإنتاج + الإفراط في الطلب على الأصول المالية + الإفراط في الطلب على السلع والخدمات.

---

(٣٤) عبد الناصر العبادي، **مبادئ الاقتصاد الكلي**، (عمان: دار صفاء للنشر، ٢٠٢٠)، ص٢٢٠.

(٣٥) محمدي فوزي أبو السعود، **مقدمة في الاقتصاد الكلي**، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠١٨)، ص ص ٣٢-٣٤.

وتشير المتطابقة إلي إمكانية تسرب الفائض في الأرصدة النقدية إلى سوق خدمات عناصر الإنتاج فيولد إفراطاً في الطلب عليها، أو إلى الأصول المالية فيولد إفراطاً في الطلب عليها، أو إلى سوق السلع والخدمات فيولد إفراطاً في الطلب عليها.

وذكر كينز أن العلاقة بين الطلب على النقود وعرضها تحدد سعر الفائدة، وليس الإدخار والاستثمار، فلو حدث إفراط في عرض النقود فإن ذلك سيؤدي إلي خفض سعر الفائدة.

وقد يؤدي الارتباط بين الأسواق المختلفة إلى توزيع فائض النقود بين المجموعات الثلاثة من الأسواق فلو قام النظام المصرفي بزيادة كمية النقود دون أن يوجد طلب عليها من جانب قطاع الأعمال فإن هذه الزيادة في الأرصدة النقدية سوف تتسرب إلى سوق الأوراق المالية، حيث تؤدي إلى خفض سعر الفائدة لأنها تتحدد بتعادل طلب وعرض النقود، مما يؤدي إلى زيادة الاستثمار في قطاع الأعمال، وينتقل جزء أخر من الأرصدة النقدية إلى أسواق السلع والخدمات وأسواق خدمات عناصر الإنتاج.

ولكن من الضروري أن يكون الإفراط في عرض النقود سبباً في ظهور الإفراط في الطلب على السلع والخدمات، فالعلاقة بين الطلب الكلي والعرض الكلي للسلع والخدمات تتوقف على خطط الإنفاق القومي وخطط الإنتاج القومي، وهذا ما تذكره المدرسة السويدية الحديثة، حيث تقرر أن سبب الإفراط في الطلب على السلع وخدمات عناصر الإنتاج يرجع إلي إختلال العلاقة بين الاستثمار والادخار، وعليه فالنظرية تدمج أسواق السلع مع أسواق خدمات عناصر الإنتاج، وتدمج أسواق الأصول المالية مع السوق النقدي، وعلى ذلك فإن:

الإفراط في طلب السلع + الإفراط في طلب خدمات عناصر الإنتاج = الإفراط في عرض الأصول المالية + الإفراط في عرض النقود.

وترجع النظرية السويدية التضخم في أسعار السلع وثمن خدمات عناصر الإنتاج إلى زيادة الاستثمارات التي يقررها المجتمع من المدخرات التي يقرر تحقيقها، وهذا هو التفسير السائد الآن في النظرية النقدية(٣٦).

(٣٦) صادق زوير لجلاج،" تحليل متغيرات الإنفاق الكلى فى العراق (٢٠٠٣-٢٠١٢)"، كلية الإدارة والاقتصاد، **مجلة الكوت للعلوم الأقتصادية والإدارية، العدد١٧**، ٢٠١٥.

المحور الثالث

تحليل تطور مكونات الطلب الكلى وأهم المحددات الأخري المؤثرة علي التضخم فى مصر

كان الاقتصاد المصري يتصف بالاستقرار النسبي حتي عام ٢٠١٠، ولكن من بعد أحداث عام ٢٠١١، حدث تغير في معظم المتغيرات والمؤشرات الاقتصادية الرئيسية، وأهمها الطلب الكلي والمستوي العام للأسعار، كما يلاحظ أن هناك عدد من المحددات التي تؤثر علي التضخم بجانب الطلب الكلي، ومنها سعر الصرف، وسعر الفائدة علي القروض والودائع، وعرض النقود، ومعدل الضرائب، وعجز الموازنة العامة، والدين العام....إلخ، وهذا ما سيتم تناوله في **النقاط التالية:**

١- تحليل تطور مكونات الطلب الكلي في مصر:

يبين ذلك الجدول التالي ذلك:

جدول (١): تطور مكونات الطلب الكلي في مصر خلال الفترة (١٩٩٠-٢٠٢٢)

سنة	الطلب الإستهلاكي الإجمالي				الطلب الاستثماري الإجمالي				صافي الصادرات		الطلب الكلي
	الحكومي	الخاص	إجمالي الاستهلاك	% من الطلب الكلي	الحكومي	الخاص	إجمالي الاستثمار	% من الطلب الكلي	مليار دولار	% من الطلب الكلي	مليار دولار
١٩٩٠	٤.٩	٣٠.٩	٣٥.٨	٨٤.٦	٦.٤	٥.٣	١١.٧	٢٧.٧	-٥.٢	-١٢.٣	٤٢.٣
١٩٩١	٤.٢	٢٧.٣	٣١.٥	٨١.٦	٦.٧	٣.٤	١٠.١	٢٦.٢	-٣.٠	-٧.٨	٣٨.٦
١٩٩٢	٤.٤	٣٠.٤	٣٤.٨	٨٠.٠	٦.٣	٣.٥	٩.٨	٢٢.٥	-١.١	-٢.٥	٤٣.٥
١٩٩٣	٤.٨	٣٤.٥	٣٩.٣	٨٣.٣	٦.٦	٣.٢	٩.٨	٢٠.٨	-٢.٠	-٤.٢	٤٧.٢
١٩٩٤	٥.٣	٣٨.٧	٤٤.٠	٨٢.٩	٨.٦	٣.٣	١١.٩	٢٢.٤	-٢.٨	-٥.٣	٥٣.١
١٩٩٥	٦.٣	٤٤.٨	٥١.١	٨٣.٠	٨.٨	٤.٨	١٣.٦	٢٢.١	-٣.١	-٥.٠	٦١.٦
١٩٩٦	٧.٠	٥٢.٠	٥٩.١	٨٢.٧	١٠.١	٦.١	١٦.٢	٢٢.٧	-٣.٧	-٥.٢	٧١.٥
١٩٩٧	٨.٩	٦٠.٥	٦٩.٤	٨١.٧	١١.٩	٨.٣	٢٠.٢	٢٣.٨	-٤.٧	-٥.٥	٨٤.٩
١٩٩٨	٩.٦	٦٥.١	٧٤.٦	٨٨.١	١٢.٠	٦.١	١٨.١	٢١.٤	-٨.١	-٩.٦	٨٤.٧
١٩٩٩	١٠.٥	٦٨.١	٧٨.٦	٨٧.٣	٩.٩	٩.٠	١٨.٩	٢١.٠	-٧.٥	-٨.٣	٩٠.٠
٢٠٠٠	١١.٢	٧٥.٧	٨٦.٩	٨٧.٦	٩.٨	٩.١	١٨.٩	١٩.١	-٦.٦	-٦.٧	٩٩.٢
٢٠٠١	١٠.٩	٧٢.٨	٨٣.٧	٨٧.٠	٨.٤	٨.٧	١٧.١	١٧.٨	-٤.٧	-٤.٩	٩٦.٢
٢٠٠٢	١٠.٧	٦٢.٨	٧٣.٥	٨٦.٥	٨.٠	٧.٢	١٥.٢	١٧.٩	-٣.٧	-٤.٤	٨٥.٠
٢٠٠٣	١٠.٢	٥٨.٦	٦٨.٨	٨٦.٢	٦.٦	٦.٥	١٣.١	١٦.٤	-٢.١	-٢.٦	٧٩.٨
٢٠٠٤	١٠.٠	٥٦.٥	٦٦.٥	٨٤.٨	٦.٩	٦.٠	١٢.٩	١٦.٥	-١.١	-١.٤	٧٨.٤
٢٠٠٥	١١.٤	٦٤.١	٧٥.٥	٨٤.٣	٨.٣	٧.٨	١٦.١	١٨.٠	-٢.٠	-٢.٢	٨٩.٦
٢٠٠٦	١٣.٢	٧٥.٨	٨٩.٠	٨٢.٩	٨.٦	١١.٥	٢٠.١	١٨.٧	-١.٧	-١.٦	١٠٧.٤
٢٠٠٧	١٤.٨	٩٤.٤	١٠٩.٢	٨٣.٧	١٠.٢	١٧.٠	٢٧.٢	٢٠.٩	-٦.٠	-٤.٦	١٣٠.٤
٢٠٠٨	١٧.٧	١١٧.٧	١٣٥.٥	٨٣.٣	١٢.٨	٢٣.٥	٣٦.٣	٢٢.٣	-٩.١	-٥.٦	١٦٢.٦
٢٠٠٩	٢١.٥	١٤٣.٩	١٦٥.٤	٨٧.٧	١٨.٥	١٧.٣	٣٥.٨	١٩.٠	-١٢.٦	-٦.٧	١٨٨.٦
٢٠١٠	٢٤.٤	١٦٣.٣	١٨٧.٧	٨٦.٠	١٩.١	٢٣.٠	٤٢.١	١٩.٣	-١١.٥	-٥.٣	٢١٨.٣
٢٠١١	٢٧.٠	١٧٨.٣	٢٠٥.٤	٨٧.٤	١٥.٠	٢٤.٤	٣٩.٤	١٦.٨	-٩.٧	-٤.١	٢٣٥.١

سنة	الطلب الإستهلاكي الإجمالي				الطلب الاستثماري الإجمالي				صافي الصادرات		الطلب الكلي
	الحكومي	الخاص	إجمالي الاستهلاك	% من الطلب الكلي	الحكومي	الخاص	إجمالي الاستثمار	% من الطلب الكلي	مليار دولار	% من الطلب الكلي	مليار دولار
٢٠١٢	٣١.٢	٢٢٥.٣	٢٥٦.٥	٩٣.١	١٥.٤	٢٥.٦	٤١.٠	١٤.٩	-٢٢.١	-٨.٠	٢٧٥.٤
٢٠١٣	٣٢.٧	٢٣٣.٠	٢٦٥.٧	٩٣.٣	١٤.٩	٢٢.٦	٣٧.٥	١٣.٢	-١٨.٣	-٦.٤	٢٨٤.٩
٢٠١٤	٣٦.٢	٢٥٣.٥	٢٨٩.٧	٩٦.٠	١٥.٨	٢٢.٢	٣٨.٠	١٢.٦	-٢٥.٨	-٨.٥	٣٠١.٩
٢٠١٥	٣٨.٧	٢٧١.٥	٣١٠.٢	٩٤.٨	١٩.٩	٢٥.١	٤٥.٠	١٣.٧	-٢٧.٩	-٨.٥	٣٢٧.٣
٢٠١٦	٣٨.٠	٢٧٦.٢	٣١٤.٢	٩٥.١	٢٢.٣	٢٥.٨	٤٨.١	١٤.٦	-٣١.٨	-٩.٦	٣٣٠.٥
٢٠١٧	٢٣.٨	٢١٣.٨	٢٣٧.٦	٩٨.٠	٢١.٢	١٥.٤	٣٦.٦	١٥.١	-٣١.٨	-١٣.١	٢٤٢.٤
٢٠١٨	٢٠.٩	٢١٨.٧	٢٣٩.٦	٩٣.٣	٢٧.٩	١٥.٤	٤٣.٣	١٦.٩	-٢٦.١	-١٠.٢	٢٥٦.٨
٢٠١٩	٢٣.٢	٢٥٦.٥	٢٧٩.٧	٨٩.٤	٣٠.٢	٢٧.٧	٥٧.٩	١٨.٥	-٢٥.٠	-٨.٠	٣١٢.٧
٢٠٢٠	٢٨.٩	٣٢١.٠	٣٥٠.٠	٩٢.٩	٣٣.٥	٢٠.٨	٥٤.٣	١٤.٤	-٢٧.٦	-٧.٣	٣٧٦.٧
٢٠٢١	٣٢.١	٣٦٥.٢	٣٩٧.٣	٩٥.٤	٤٠.٣	١٥.٩	٥٦.٢	١٣.٥	-٣٧.١	-٨.٩	٤١٦.٥
٢٠٢٢	٣٤.٧	٣٩٣.٤	٤٢٨.١	٩١.٥	٥١.٧	٢٠.٨	٧٢.٥	١٥.٥	-٣٢.٥	-٦.٩	٤٦٨.١
متوسط	١٧.٩	١٤٠.٧	١٥٨.٦	٨٧.٧	١٥.٥	١٣.٧	٢٩.٢	١٨.٧	-١٢.٧	-٦.٤	١٧٥.٢
ادني قيمة	٤.٢	٢٧.٣	٣١.٥	٨٠.٠	٦.٣	٣.٢	٩.٨	١٢.٦	-٣٧.١	-١٣.١	٣٨.٦
أقصي قيمة	٣٨.٧	٣٩٣.٤	٤٢٨.١	٩٨.٠	٥١.٧	٢٧.٧	٧٢.٥	٢٧.٧	-١.١	-١.٤	٤٦٨.١

المصدر: إحصاءات البنك الدولي، سنوات مختلفة.

ويتضح من تحليل بيانات الجدول السابق، **ما يلي:**

أ- **الطلب الإستهلاكي:** إحتل المرتبة الأولي من بين مكونات الطلب الكلي، وذلك بنسبة تتراوح من (٨٠%-٩٨%)، كما تزايدت نسبة الطلب الإستهلاكي إلي إجمال الطلب الكلي من سنة لأخري، فبلغ ٨٤.٦% عام ١٩٩٠ ثم استمر في الإرتفاع إلي أن وصل ٩١.٥% في عام ٢٠٢٢.

ب- **الطلب الاستثماري:** إحتل المرتبة الثانية من بين مكونات الطلب الكلي، وذلك بنسبة تتراوح من (١٢.٦%- ٢٧.٧%)، كما تراجعت نسبة الطلب الاستثماري إلي إجمال الطلب الكلي من سنة لأخري، فتراجع من ٢٧.٧% عام ١٩٩٠ إلي أن وصل ١٥.٥% عام ٢٠٢٢.

ج- **صافي الصادرات:** إحتل المرتبة الثالثة من بين مكونات الطلب الكلي، وذلك بنسبة تتراوح من (-١٣%-١.٤%)، كما تراجعت نسبة العجز في الميزان التجاري إلي إجمال الطلب الكلي من سنة لأخري، فتراجع من (-١٢.٣%) عام ١٩٩٠ إلي أن وصل (-٦.٩%).

وفي النهاية يمكن عرض تطور الأهمية النسبية لمكونات الطلب الكلي في مصر باختصار، في **الأتي:**

مكونات الطلب الكلي	الترتيب	النسبة %
الطلب الإستهلاكي	الأول	(٨٠%-٩٨%)
الطلب الاستثماري	الثاني	(١٢.٦%- ٢٧.٧%)
صافي الصادرات	الثالث	(-١٣%-١.٤%)

المصدر: الباحثان، جدول (١) السابق.

٢- تحليل تطور الأهمية النسبية لمكونات الطلب الكلي حسب الجهة (حكومي/خاص) في مصر:

يتبين من تحليل بيانات الجدول التالي، **ما يلي:**

أ- الطلب الإستهلاكي: شكل الطلب الإستهلاكي الخاص النسبة الكبيرة من إجمالي الطلب الإستهلاكي بنسبة تتراوح من (٨٧.٢%- ٩٢.٧%)، كما ارتفعت نسبة الطلب الإستهلاكي الخاص من سنة لأخري، فارتفعت من ٨٨.٦% عام ١٩٩٠ إلي ٩٢.٧% عام ٢٠٢٢، بينما شكل الطلب الاستهلاكي الحكومي النسبة الأقل فتراوحت من (٧.٣%-١٢.٨%)، كما تراجعت نسبة الطلب الإستهلاكي الحكومي من سنة لأخري، من ١١.٤% عام ١٩٩٠ إلي ٧.٣% عام ٢٠٢٢، بسبب الإلتزام التوجه نحو اقتصاد السوق والحد من تدخل الدولة.

ب- الطلب الاستثماري: شكل الطلب الاستثماري الحكومي النسبة الكبيرة من إجمالي الطلب الاستثماري بنسبة تتراوح من (٣٥.٣%- ٧٢%)، كما ارتفعت نسبة الطلب الاستثماري الحكومي من سنة لأخري، فارتفعت من ٥٤.٥% عام ١٩٩٠ إلي ٧١.٣% عام ٢٠٢٢، بينما شكل الطلب الاستثماري الخاص النسبة الأقل فتراوحت من (٢٨%-٦٤.٧%)، كما تراجعت نسبة الطلب الاستثمار الخاص من سنة لأخري، من ٤٥% عام ١٩٩٠ إلي ٢٨.٧% عام ٢٠٢٢، لقيام الحكومة بتنفيذ مشاريع البنية الأساسية منذ عام ٢٠١٤، وعزوف القطاع الخاص.

وفي النهاية يمكن عرض تطور الأهمية النسبية لمكونات الطلب الكلي في مصر باختصار، في **الأتي:**

مكونات الطلب الكلي	الجهة	الترتيب	النسبة %
الطلب الإستهلاكي	**الخاص**	الأول	(٨٧.٢%- ٩٢.٧%)
	الحكومي	الثاني	(٧.٣%-١٢.٨%)
الطلب الاستثماري	**الخاص**	الثاني	(٢٨%-٦٤.٧%)
	الحكومي	الأول	(٣٥.٣%- ٧٢%)

المصدر: الباحثان، بالاعتماد علي جدول (٢) التالي.

جدول (٢): تطور الأهمية النسبية لمكونات الطلب الكلي في مصر خلال الفترة (١٩٩٠-٢٠٢٢)

سنة	الطلب الإستهلاكي %			الطلب الاستثماري %		
	الحكومي %	الخاص %	إجمالي الاستهلاك%	الحكومي %	الخاص %	إجمالي الاستثمار%
١٩٩٠	١١.٤	٨٨.٦	١٠٠	٥٤.٥	٤٥.٥	١٠٠
١٩٩١	١١.١	٨٨.٩	١٠٠	٦٥.٨	٣٤.٢	١٠٠
١٩٩٢	١٠.٤	٨٩.٦	١٠٠	٦٣.٩	٣٦.١	١٠٠
١٩٩٣	١٠.٣	٨٩.٧	١٠٠	٦٧.٦	٣٢.٤	١٠٠
١٩٩٤	١٠.٣	٨٩.٧	١٠٠	٧٢.٠	٢٨.٠	١٠٠
١٩٩٥	١٠.٥	٨٩.٥	١٠٠	٦٥.٠	٣٥.٠	١٠٠
١٩٩٦	١٠.٤	٨٩.٦	١٠٠	٦٢.٣	٣٧.٧	١٠٠
١٩٩٧	١١.٣	٨٨.٧	١٠٠	٥٨.٨	٤١.٢	١٠٠
١٩٩٨	١١.٣	٨٨.٧	١٠٠	٦٦.٣	٣٣.٧	١٠٠
١٩٩٩	١١.٦	٨٨.٤	١٠٠	٥٢.٥	٤٧.٥	١٠٠
٢٠٠٠	١١.٢	٨٨.٨	١٠٠	٥٢.١	٤٧.٩	١٠٠
٢٠٠١	١١.٣	٨٨.٧	١٠٠	٤٩.٤	٥٠.٦	١٠٠
٢٠٠٢	١٢.٦	٨٧.٤	١٠٠	٥٢.٩	٤٧.١	١٠٠
٢٠٠٣	١٢.٧	٨٧.٣	١٠٠	٥٠.٧	٤٩.٣	١٠٠
٢٠٠٤	١٢.٨	٨٧.٢	١٠٠	٥٣.٤	٤٦.٦	١٠٠
٢٠٠٥	١٢.٧	٨٧.٣	١٠٠	٥١.٨	٤٨.٢	١٠٠
٢٠٠٦	١٢.٣	٨٧.٧	١٠٠	٤٢.٧	٥٧.٣	١٠٠
٢٠٠٧	١١.٣	٨٨.٧	١٠٠	٣٧.٣	٦٢.٧	١٠٠
٢٠٠٨	١٠.٩	٨٩.١	١٠٠	٣٥.٣	٦٤.٧	١٠٠
٢٠٠٩	١١.٤	٨٨.٦	١٠٠	٥١.٦	٤٨.٤	١٠٠
٢٠١٠	١١.٢	٨٨.٨	١٠٠	٤٥.٣	٥٤.٧	١٠٠
٢٠١١	١١.٥	٨٨.٥	١٠٠	٣٨.١	٦١.٩	١٠٠
٢٠١٢	١١.٢	٨٨.٨	١٠٠	٣٧.٦	٦٢.٤	١٠٠
٢٠١٣	١١.٤	٨٨.٦	١٠٠	٣٩.٧	٦٠.٣	١٠٠
٢٠١٤	١١.٨	٨٨.٢	١٠٠	٤١.٧	٥٨.٣	١٠٠
٢٠١٥	١١.٨	٨٨.٢	١٠٠	٤٤.٣	٥٥.٧	١٠٠
٢٠١٦	١١.٤	٨٨.٦	١٠٠	٤٦.٣	٥٣.٧	١٠٠
٢٠١٧	٩.٦	٩٠.٤	١٠٠	٥٨.٠	٤٢.٠	١٠٠
٢٠١٨	٧.٩	٩٢.١	١٠٠	٦٤.٣	٣٥.٧	١٠٠
٢٠١٩	٧.٣	٩٢.٧	١٠٠	٥٢.١	٤٧.٩	١٠٠
٢٠٢٠	٧.٥	٩٢.٥	١٠٠	٦١.٦	٣٨.٤	١٠٠
٢٠٢١	٧.٦	٩٢.٤	١٠٠	٧١.٨	٢٨.٢	١٠٠
٢٠٢٢	٧.٣	٩٢.٧	١٠٠	٧١.٣	٢٨.٧	١٠٠
متوسط	١٠.٨	٨٩.٢	١٠٠	٥٣.٩	٤٦.١	١٠٠
ادني قيمة	٧.٣	٨٧.٢	١٠٠	٣٥.٣	٢٨.٠	١٠٠
اقصي قيمة	١٢.٨	٩٢.٧	١٠٠	٧٢.٠	٦٤.٧	١٠٠

المصدر: إحصاءات البنك الدولي، سنوات مختلفة.

٣- تحليل تطور أهم المحددات المؤثرة علي التضخم في مصر:

يبين ذلك الجدول التالي ذلك:

جدول (٣): تطور أهم المحددات المؤثرة علي التضخم في مصر خلال الفترة (١٩٩٠-٢٠٢٢)

سنة	معدل التضخم %	عرض النقود مليار دولار	سعر الفائدة علي القروض%	سعر الفائدة علي الودائع%	سعر صرف دولار/جنيه
١٩٩٠	١٦.٨	٣٧.٠	١٩.٠	١٢.٠	١.٦
١٩٩١	١٩.٧	٣٢.٧	١٩.٨	١٢.٠	٣.١
١٩٩٢	١٣.٦	٣٥.٤	٢٠.٣	١٢.٠	٣.٣
١٩٩٣	١٢.١	٤٠.٠	١٨.٣	١٢.٠	٣.٤
١٩٩٤	٨.٢	٤٣.٩	١٦.٥	١١.٨	٣.٤
١٩٩٥	١٥.٧	٤٨.٠	١٦.٥	١٠.٩	٣.٤
١٩٩٦	٧.٢	٥٣.٢	١٥.٦	١٠.٥	٣.٤
١٩٩٧	٤.٦	٥٨.٩	١٣.٨	٩.٨	٣.٤
١٩٩٨	٣.٩	٦٥.٣	١٣.٠	٩.٤	٣.٤
١٩٩٩	٣.١	٦٩.٠	١٣.٠	٩.٢	٣.٤
٢٠٠٠	٢.٧	٧٦.٦	١٣.٢	٩.٥	٣.٥
٢٠٠١	٢.٣	٧٩.٧	١٣.٣	٩.٥	٤.٠
٢٠٠٢	٢.٧	٧٤.٧	١٣.٨	٩.٣	٤.٥
٢٠٠٣	٤.٥	٧٧.٦	١٣.٥	٨.٢	٥.٩
٢٠٠٤	١١.٣	٧٦.٢	١٣.٤	٧.٧	٦.٢
٢٠٠٥	٤.٩	٨٧.٠	١٣.١	٧.٢	٥.٨
٢٠٠٦	٧.٦	١٠٤.٦	١٢.٦	٦.٠	٥.٧
٢٠٠٧	٩.٣	١٢٥.٥	١٢.٥	٦.١	٥.٦
٢٠٠٨	١٨.٣	١٤٣.٩	١٢.٣	٦.٦	٥.٤
٢٠٠٩	١١.٨	١٥٧.٢	١٢.٠	٦.٥	٥.٥
٢٠١٠	١١.٣	١٧٦.٨	١١.٠	٦.٢	٥.٦
٢٠١١	١٠.١	١٧٨.٩	١١.٠	٦.٧	٥.٩
٢٠١٢	٧.١	١٩٤.٦	١٢.٠	٧.٦	٦.١
٢٠١٣	٩.٥	٢١٥.٢	١٢.٣	٧.٧	٦.٩
٢٠١٤	١٠.١	٢٣٠.٦	١١.٧	٦.٩	٧.١
٢٠١٥	١٠.٤	٢٥٦.٩	١١.٦	٦.٩	٧.٧
٢٠١٦	١٣.٨	٣٢٦.٢	١٣.٦	٧.٩	١٠.٠
٢٠١٧	٢٩.٥	٢١٧.٦	١٨.٢	١٢.١	١٧.٨

سنة	معدل التضخم %	عرض النقود مليار دولار	سعر الفائدة علي القروض%	سعر الفائدة علي الودائع%	سعر صرف دولار/جنيه
٢٠١٨	١٤.٤	٢٠٤.٢	١٨.٣	١٢.٣	١٧.٨
٢٠١٩	٩.٢	٢٣٤.١	١٦.١	١١.٠	١٦.٨
٢٠٢٠	٥.٠	٣٠٦.٩	١١.٤	٧.٨	١٥.٨
٢٠٢١	٥.٢	٣٧١.١	٩.٤	٧.٤	١٥.٦
٢٠٢٢	١٣.٩	٤٥٠.٠	١٠.٦	٨.٤	١٩.٢
متوسط	١٠.٠	١٤٧.٠	١٤.٠	٨.٩	٧.٢
ادني قيمة	٢.٣	٣٢.٧	٩.٤	٦.٠	١.٦
اقصي قيمة	٢٩.٥	٤٥٠.٠	٢٠.٣	١٢.٣	١٩.٢

المصدر: إحصاءات البنك الدولي، سنوات مختلفة.

تابع جدول (٣): تطور أهم المحددات المؤثرة علي التضخم في مصر خلال الفترة (١٩٩٠-٢٠٢٢)

سنة	الناتج المحلي (ع.ك) مليار دولار	الواردات		الدين العام		عجز الموازنة		الأجور		الضرائب	
		مليار دولار	% من الناتج المحلي	مليار دولار	% من الناتج المحلي	مليار دولار	% من الناتج المحلي	مليار دولار	% من الناتج المحلي	مليار دولار	% من الناتج المحلي
١٩٩٠	٤٣.٠	١٤.٠	٣٢.٦	٤٨	١١١.٦	-٤	-٩.٣	٢.١	٤.٩	٥.٧	١٣.٣
١٩٩١	٣٧.٤	١٣.٢	٣٥.٣	٦٣.٨	١٧٠.٦	-٣.٩	-١٠.٤	٢.٣	٦.١	٥.٥	١٤.٧
١٩٩٢	٤١.٩	١٢.٩	٣٠.٨	٦٣.١	١٥٠.٦	-٢.٣	-٥.٥	٢.٥	٦.٠	٧.٧	١٨.٤
١٩٩٣	٤٦.٦	١٤.٠	٣٠.٠	٦٤.٦	١٣٨.٦	-٠.٩	-١.٩	٢.٩	٦.٢	٨.٧	١٨.٧
١٩٩٤	٥١.٩	١٤.٦	٢٨.١	٦٩.١	١٣٣.١	-١.٦	-٣.١	٣.٤	٦.٦	٩.٩	١٩.١
١٩٩٥	٦٠.٢	١٦.٧	٢٧.٧	٧٣.٣	١٢١.٨	-٢.٣	-٣.٨	٤.٠	٦.٦	١٠.٦	١٧.٦
١٩٩٦	٦٧.٦	١٧.٧	٢٦.٢	٧٥.٨	١١٢.١	-٢.٥	-٣.٧	٤.٦	٦.٨	١١.٨	١٧.٥
١٩٩٧	٧٨.٤	١٩.٥	٢٤.٩	٨٠.٤	١٠٢.٦	-٣.١	-٤.٠	٥.٤	٦.٩	١٢.٥	١٥.٩
١٩٩٨	٨٤.٨	٢١.٨	٢٥.٧	٨٨.٠	١٠٣.٨	-٤	-٤.٧	٦.٠	٧.١	١٣	١٥.٣
١٩٩٩	٩٠.٧	٢١.١	٢٣.٣	٩٥.٠	١٠٤.٧	-٦.٥	-٧.٢	٦.٦	٧.٣	١٣.٧	١٥.١
٢٠٠٠	٩٩.٨	٢٢.٨	٢٢.٨	٩٩.٩	١٠٠.١	-٦	-٦.٠	٧.٢	٧.٢	١٤.٦	١٤.٦
٢٠٠١	٩٦.٧	٢١.٦	٢٢.٣	١٠١.٥	١٠٥.٠	-٥.٤	-٥.٦	٧.٠	٧.٢	١٣.٨	١٤.٣
٢٠٠٢	٨٥.١	١٩.٣	٢٢.٧	١٠٣.٠	١٢١.٠	-٣.٥	-٤.١	٦.٩	٨.١	١١.٤	١٣.٤
٢٠٠٣	٨٠.٣	١٩.٦	٢٤.٤	٩٣.٨	١١٦.٨	-١.٣	-١.٦	٥.٧	٧.١	١٠.٧	١٣.٣
٢٠٠٤	٧٨.٨	٢٣.٣	٢٩.٦	١٠٠.١	١٢٧.٠	-٠.٧	-٠.٩	٦.٠	٧.٦	١٠.٩	١٣.٨
٢٠٠٥	٨٩.٦	٢٩.٢	٣٢.٦	١١٧.٩	١٣١.٦	-٤.٧	-٥.٢	٧.٢	٨.٠	١٢.٦	١٤.١
٢٠٠٦	١٠٧.٤	٣٣.٩	٣١.٦	١٣٣.٥	١٢٤.٣	-٩.٨	-٩.١	٨.٢	٧.٦	١٧.٠	١٥.٨
٢٠٠٧	١٣٠.٤	٤٥.٤	٣٤.٨	١٤٦.٤	١١٢.٣	-٧.٤	-٥.٧	٩.٣	٧.١	٢٠.٠	١٥.٣

٢٠٠٨	١٦٢.٨	٦٢.٩	٣٨.٦	١٥٥.١	٩٥.٣	-١١.٢	-٦.٩	١١.٦	٧.١	٢٤.٩	١٥.٣
٢٠٠٩	١٨٩.١	٥٩.٨	٣١.٦	١٧١.٦	٩٠.٧	-١٢.٤	-٦.٦	١٣.٩	٧.٤	٢٩.٦	١٥.٧
٢٠١٠	٢١٩.٠	٥٨.٢	٢٦.٦	١٩٤.٩	٨٩.٠	-١٧.٤	-٧.٩	١٥.٣	٧.٠	٣٠.٩	١٤.١
٢٠١١	٢٣٦.٠	٥٨.٣	٢٤.٧	٢١١.٣	٨٩.٥	-٢٣	-٩.٧	١٦.٣	٦.٩	٣٣.١	١٤.٠
٢٠١٢	٢٧٩.١	٦٧.٩	٢٤.٣	٢٤٤.٥	٨٧.٦	-٢٧.٧	-٩.٩	٢٠.١	٧.٢	٣٤.٦	١٢.٤
٢٠١٣	٢٨٨.٤	٦٧.٤	٢٣.٤	٢٦٨.٨	٩٣.٢	-٣٤.٦	-١٢.٠	٢٠.٧	٧.٢	٣٨.٩	١٣.٥
٢٠١٤	٣٠٥.٦	٦٩.٣	٢٢.٧	٢٩٨.٤	٩٧.٦	-٣٤.٦	-١١.٣	٢٥.٢	٨.٢	٣٧.٣	١٢.٢
٢٠١٥	٣٢٩.٤	٧١.٣	٢١.٦	٣٢٥.٠	٩٨.٧	-٣٣.٥	-١٠.٢	٢٥.٨	٧.٨	٤١.٢	١٢.٥
٢٠١٦	٣٣٢.٤	٦٦.٢	١٩.٩	٣٣٠.٤	٩٩.٤	-٢٩.٢	-٨.٨	٢١.٤	٦.٤	٣٥.٢	١٠.٦
٢٠١٧	٢٤٨.٤	٦٩.١	٢٧.٨	٣٠٧.٢	١٢٣.٧	-٢٠.٩	-٨.٤	١٢.٧	٥.١	٢٤.٥	٩.٩
٢٠١٨	٢٦٢.٦	٧٣.٣	٢٧.٩	٣١٩.٠	١٢١.٥	-٢٣.٨	-٩.١	١٣.٥	٥.١	٣٥.٢	١٣.٤
٢٠١٩	٣١٨.٧	٧٨.٠	٢٤.٥	٣٣٣.١	١٠٤.٥	-٢٥.٥	-٨.٠	١٦.٩	٥.٣	٤٣.٨	١٣.٧
٢٠٢٠	٣٨٣.٨	٧٥.٤	١٩.٦	٣٧٥.٢	٩٧.٨	-٢٧.٩	-٧.٣	١٨.٥	٤.٨	٤٦.٨	١٢.٢
٢٠٢١	٤٢٤.٧	٨١.٩	١٩.٣	٣٨٨.٦	٩١.٥	-٣٢.٥	-٧.٧	٢١.٥	٥.١	٥٣.٣	١٢.٦
٢٠٢٢	٤٧٦.٧	١٠٤.٤	٢١.٩	٣٩٧.٤	٨٣.٤	-٢٥.٣	-٥.٣	١٩	٤.٠	٥٤.٢	١١.٤
متوسط	١٧٦.٦	٤٣.٨	٢٦.٧	١٧٩.٩	١١٠.٦	-١٣.٦	-٦.٧	١١.٢	٦.٦	٢٣.٤	١٤.٤
ادني قيمة	٣٧.٤	١٢.٩	١٩.٣	٤٨.٠	٨٣.٤	-٣٤.٦	-١٢.٠	٢.١	٤.٠	٥.٥	٩.٩
اقصي قيمة	٤٧٦.٧	١٠٤.٤	٣٨.٦	٣٩٧.٤	١٧٠.٦	-٠.٧	-٠.٩	٢٥.٨	٨.٢	٥٤.٢	١٩.١

المصدر: – إحصاءات البنك الدولي، سنوات مختلفة. – وزارة المالية، الحسابات الختامية، سنوات مختلفة.

ويتبين من تحليل الجدول السابق: أن المرتبات كنسبة إلي إجمالي الناتج المحلي قد تراجعت من ٤.٩% في عام ١٩٩٠ إلي ٤% عام ٢٠٢٢.

ويمكن التمييز بين ثلاث مراحل مرت بها المحددات الأساسية المؤثرة علي التضخم في مصر، **كالأتي:**

المرحلة الأولي: خلال الفترة (١٩٩٠ – ٢٠٠٢/٢٠٠٣):

كان عام ٩٠/ ١٩٩١هو بداية الإصلاح الاقتصادي واستمرت حتي عام ٢٠٠٣، ويلاحظ عليها **الأتي:**

أ- **معدل التضخم:** تراجع معدل التضخم من ١٦.٨% عام ١٩٩٠ إلي ٤.٥% عام ٢٠٠٣، وقد يكون ذلك من أحد ثمار الإصلاح الاقتصادي والذي بدأ في عام ١٩٩٠.

ب- عرض النقود: ارتفع من ٣٧ مليار دولار عام ١٩٩٠ إلي ٧٧.٦ مليار دولار عام ٢٠٠٣، وهذا ربما يعكس الزيادة المستمرة في الطلب الكلي.

ج- سعر الفائدة علي القروض: تراجع سعر الفائدة علي القروض من ١٩% عام ١٩٩٠ إلي ١٣.٥% عام ٢٠٠٣، وقد يكون ذلك من أحد ثمار الإصلاح الاقتصادي والذي بدأ في عام ١٩٩٠.

د- سعر الفائدة علي الودائع: تراجع سعر الفائدة علي الودائع من ١٢% عام ١٩٩٠ إلي ٨.٢% عام ٢٠٠٣، وقد يكون ذلك من أحد ثمار الإصلاح الاقتصادي والذي بدأ في عام ١٩٩٠.

هـ- سعر الصرف: تراجعت قيمة الجنيه أمام الدولار من ١.٦ عام ١٩٩٠ إلي ٥.٩ عام ٢٠٠٣، ويعكس هذا مقدار الضغوط التي تتعرض لها العملية المحلية لأسباب كثيرة، ومنها إرتفاع الدين العام من ٤٨ مليار دولار عام ١٩٩٠ إلي ٩٣.٨ مليار دولار عام ٢٠٠٣.

و- الناتج المحلي: تراجع الناتج المحلي من ٩٦.٧ مليار دولار عام ٢٠٠١ إلي ٨٥.١ مليار دولار عام ٢٠٠٢، وقد يرجع ذلك إلي الإضطرابات السياسية خلال هذه الفترة، حيث جرت أحداث ١١ سبتمبر عام ٢٠٠١، وما تلاها من الغزو الأمريكي لأفغانستان، وإحتلال العراق في عام ٢٠٠٣، والتي أدت إلي عودة مئات الآلاف من العمالة المصرية من دول الخليج عامة، ومن العراق خاصة. كما استمر تراجع الناتج المحلي إلي ٨٠.٢ مليار دولار عام ٢٠٠٣ وإلي ٧٨.٨ مليار دولار عام ٢٠٠٤.

ز- الواردات: تراجعت نسبة الواردات إلي إجمالي الناتج المحلي من ٣٢.٦% عام ١٩٩٠ إلي ٢٤.٤% عام ٢٠٠٣، وقد يرجع ذلك إلي الخطوات التي اتبعتها الحكومة لتطبيق برامج الإصلاح الاقتصادي والتي إنطلقت من بداية التسعينيات.

ح- الدين العام: ارتفعت نسبة الدين العام إلي إجمالي الناتج المحلي من ١١١.٦% عام ١٩٩٠ إلي ١١٦.٨% عام ٢٠٠٣، وقد يرجع ذلك إلي زيادة إعتماد علي القروض الخارجية لتمويل برامج التنمية المصاحبة لبرامج الإصلاح الاقتصادي والتي إنطلقت من بداية التسعينيات.

ط- عجز الموازنة العامة: تراجعت نسبة عجز الموازنة العامة إلي إجمالي الناتج المحلي من (-٩.٣%) عام ١٩٩٠ إلي (-١.٦%) عام ٢٠٠٣، وقد يرجع ذلك إلي الخطوات التي اتبعتها الحكومة لتطبيق برامج الإصلاح الاقتصادي والتي إنطلقت من بداية التسعينيات.

ي- الأجور والمرتبات: إرتفعت نسبة الأجور إلي الناتج المحلي من ٤.٩% عام ١٩٩٠ إلي ٧.١% عام ٢٠٠٣

ك- الضرائب: شبه ثبات نسبة الضرائب إلي إجمالي الناتج المحلي من ١٣.٣% عام ١٩٩٠ و١٣.٣% عام ٢٠٠٣، وقد يرجع ذلك إلي سعي الحكومة إلي زيادة الاستقرار المالي ولجذب المزيد من الاستثمارات.

ويمكن عرض اتجاه تطور المحددات السابقة بصورة مختصرة في المرحلة الأولي، **كالأتي:**

المحدد	إتجاه التطور	من ١٩٩٠	إلي ٢٠٠٣
معدل التضخم	تراجع	١٦.٨%	٤.٥%
عرض النقود	ارتفع	٣٧ مليار دولار	٧٧.٦ مليار دولار
سعر الفائدة علي القروض	تراجع	١٩%	١٣.٥%
سعر الفائدة علي الودائع	تراجع	١٢%	٨.٢%
سعر الصرف	ارتفع	١.٦جنيه/دولار	٥.٩ جنيه/دولار
الناتج المحلي	ارتفع	٤٣ مليار دولار	٨٠.٣ مليار دولار
الواردات	تراجعت	٣٢.٦% للناتج المحلي	٢٤.٤% للناتج المحلي
الدين العام	ارتفع	١١١.٦% للناتج المحلي	١١٦.٨% للناتج المحلي
عجز الموازنة العامة	تراجعت	٩.٣% للناتج المحلي	١.٦% للناتج المحلي
الأجور والمرتبات	ارتفعت	٤.٩% للناتج المحلي	٧.١% للناتج المحلي
الضرائب	ثبات	١٣.٣% للناتج المحلي	١٣.٣% للناتج المحلي

المصدر: الباحثان: جدول (٣) السابق.

<u>المرحلة الثانية: الفترة من (٢٠٠٣- ٢٠١٧):</u>

مرت بمصر خلال هذه الفترة أحداث سياسية واقتصادية كبيرة، بداية من الأزمة المالية العالمية عام ٢٠٠٨، وأحداث يناير ٢٠١١، إلي التعويم الأول لسعر الصرف في نوفمبر ٢٠١٦، والتعويم الثاني في عام ٢٠٢٢، وكان لهذه الأحداث آثار سلبية كبيرة علي أداء المؤشرات الاقتصادية **التالية:**

أ- **معدل التضخم:** ارتفع معدل التضخم من ٤.٥% عام ٢٠٠٣ إلي ٢٩.٥% عام ٢٠١٧، وقد يكون ذلك من بسبب تحرسر سعر الصرف في نوفمبر ٢٠١٦، وإلي الأحداث الاقتصادية والسياسية التي حدثت خلال هذه الفترة، ومنها الأزمة الاقتصادية العالمية في عام ٢٠٠٨، حيث ارتفع معدل التضخم من ٩.٣% عام ٢٠٠٧ إلي ١٨.٣% عام ٢٠٠٨، وكذلك أحداث يناير ٢٠١١.

ب- **عرض النقود:** ارتفع من ٧٧.٦ مليار دولار عام ٢٠٠٣ إلي ٢١٧.٦ مليار دولار عام ٢٠١٧، وهذا ربما يعكس الزيادة المستمرة في الطلب الكلي.

ج- **سعر الفائدة علي القروض:** ارتفع سعر الفائدة علي القروض من ١٣.٥% عام ٢٠٠٣ إلي ١٨.٢% عام ٢٠٠٣، وقد يكون ذلك أحداث ٢٠١١، وما تبعها من عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي، وتحرير سعر الصرف في عام ٢٠١٦.

د- **سعر الفائدة علي الودائع:** ارتفع سعر الفائدة علي الودائع من ٨.٢% عام ٢٠٠٣ إلي ١٢.١% عام ٢٠١٧، وقد يكون ذلك أحداث ٢٠١١، وما تبعها من عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي، وتحرير سعر الصرف في عام ٢٠١٦.

هـ- **سعر الصرف:** تراجعت قيمة الجنيه أمام الدولار من ٥.٩ عام ٢٠٠٣ إلي ١٧.٨عام ٢٠١٧، ويعكس هذا مقدار الضغوط التي تتعرض لها العملية المحلية لأسباب كثيرة، ومنها إرتفاع الدين العام من ٩٣.٨ مليار دولار عام ٢٠٠٣ إلي ٣٠٧.٢ مليار دولار عام ٢٠١٧، وإلي أحداث ٢٠١١، وما تبعها من عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي، وتحرير سعر الصرف في عام ٢٠١٦ .

و- **الناتج المحلي:** تراجع الناتج المحلي من ٣٣٢.٤ مليار دولار عام ٢٠١٦ إلي ٢٤٨.٤ مليار دولار عام ٢٠١٧، بسبب تعويم سعر الصرف في نوفمبر عام ٢٠١٦.

ز- **الواردات:** تراجعت نسبة الواردات إلي إجمالي الناتج المحلي من ١٩.٩% عام ٢٠١٦ إلي ٢٧.٨% عام ٢٠١٧، وقد يرجع ذلك إلي تعويم سعر الصرف في نوفمبر عام ٢٠١٦.

ح- الدين العام: ارتفعت نسبة الدين العام إلي إجمالي الناتج المحلي من ٩٩.٤% عام ٢٠١٦ إلي ١٢٣.٧% عام ٢٠١٧، وقد يرجع ذلك إلي زيادة إعتماد علي القروض الخارجية لتمويل برامج التنمية المصاحبة لبرامج الإصلاح الاقتصادي والتي طلبها صندوق النقد الدولي .

ط- عجز الموازنة العامة: تراجعت نسبة عجز الموازنة العامة إلي إجمالي الناتج المحلي من (-٨.٨%) عام ٢٠١٦ إلي (-٨.٤%) عام ٢٠١٧، وقد يرجع ذلك إلي الخطوات التي اتبعتها الحكومة لتطبيق برامج الإصلاح الاقتصادي، وإلي شروط صندوق النقد الدولي بالحد من الإنفاق الحكومي، خاصة الدعم.

ي- الأجور والمرتبات: تراجعت نسبة الأجور إلي إجمالي الناتج المحلي من ٦.٤% عام ٢٠١٦ إلي ٥.١% عام ٢٠١٧، وقد يرجع ذلك إلي تطبيق شروط قرض صندوق النقد الدولي بالحد من التعينات في القطاع الحكومي، والحد من الإنفاق الحكومي.

ك- الضرائب: تراجعت نسبة الضرائب إلي إجمالي الناتج المحلي من ١٠.٦% عام ٢٠١٦ إلي و٩.٩% عام ٢٠١٧، وقد يرجع ذلك إلي سعي الحكومة إلي تشجيع الاستثمارات الأجنبية والمحلية.

ويمكن عرض اتجاه تطور المحددات السابقة بصورة مختصرة في المرحلة الثانية، **كالأتي:**

المحدد	إتجاه التطور	من ٢٠٠٣	إلي ٢٠١٧
معدل التضخم	ارتفع	٤.٥%	٢٩.٥%
عرض النقود	ارتفع	٧٧.٦ مليار دولار	٢١٧.٦ مليار دولار
سعر الفائدة علي القروض	ارتفع	١٣.٥%	١٨.٢%
سعر الفائدة علي الودائع	ارتفع	٨.٢%	١٢.١%
سعر الصرف	ارتفع	٥.٩جنيه/دولار	١٧.٨ جنيه/دولار
الناتج المحلي	ارتفع	٨٠.٣ مليار دولار	٢٤٨.٤ مليار دولار
الواردات	ارتفعت	٢٤.٤% للناتج المحلي	٢٧.٨% للناتج المحلي
الدين العام	ارتفع	١١٦.٨% للناتج المحلي	١٢٣.٧% للناتج المحلي
عجز الموازنة العامة	ارتفع	١.٦% للناتج المحلي	٨.٤% للناتج المحلي
الأجور والمرتبات	تراجعت	٧.١% للناتج المحلي	٥.١% للناتج المحلي
الضرائب	تراجعت	١٣.٣% للناتج المحلي	٩.٩% للناتج المحلي

المصدر: الباحثان: جدول (٣) السابق.

المرحلة الثالثة: الفترة من (٢٠١٧- ٢٠٢٢):

أ- **معدل التضخم:** تراجع معدل التضخم من ٢٩.٥% عام ٢٠١٧ إلي ١٣.٩% عام ٢٠٢٢، وقد يكون ذلك من بسبب سياسات الإصلاح الاقتصادي والتي بدأت مع تحرسر سعر الصرف في نوفمبر ٢٠١٦.

ب- **عرض النقود:** ارتفع من ٢١٧.٦مليار دولار عام ٢٠١٧ إلي ٤٥٠ مليار دولار عام ٢٠٢٢، وهذا ربما يعكس الزيادة المستمرة في الطلب الكلي.

ج- **سعر الفائدة علي القروض:** تراجع سعر الفائدة علي القروض من ١٨.٢% عام ٢٠١٧ إلي ١٠.٦% عام ٢٠٢٢، وقد يرجع ذلك إلي ثمار سياسات الإصلاح الاقتصادي والتي بدأت بتحرير سعر الصرف في ٢٠١٦.

د- **سعر الفائدة علي الودائع:** تراجع سعر الفائدة علي الودائع من ١٢.١% عام ٢٠١٧ إلي ٨.٤% عام ٢٠١٧، وقد يرجع ذلك إلي ثمار سياسات الإصلاح الاقتصادي والتي بدأت بتحرير سعر الصرف في ٢٠١٦.

هـ- **سعر الصرف:** تراجعت قيمة الجنيه أمام الدولار من ١٧.٨ عام ٢٠١٧ إلي ١٩.٢عام ٢٠٢٢، ويعكس هذا مقدار الضغوط التي تتعرض لها العملية المحلية لأسباب كثيرة، ومنها إرتفاع الدين العام من ٣٠٧.٢ مليار دولار عام ٢٠١٧ إلي ٣٩٧.٤ مليار دولار عام ٢٠٢٢، وإلي المرحلة الثانية من تحرير سعر الصرف في عام ٢٠٢٢.

و- **الناتج المحلي:** استمر في الإرتفاع من ٢٣٥.٧ مليار دولار عام ٢٠١٧ إلي ٤٧٦.٧ مليار دولار عام ٢٠٢٢، ولم يتأثر بجائحة كورونا عام ٢٠٢٠.

ز- **الواردات:** ارتفعت نسبة الواردات إلي إجمالي الناتج المحلي من ٢٧.٨% عام ٢٠١٧ إلي ٢١.٩% عام ٢٠٢٢، وقد يرجع ذلك إلي التعويم الثاني لسعر الصرف في عام ٢٠٢٠٢.

ح- **الدين العام:** تراجعت نسبة الدين العام إلي إجمالي الناتج المحلي من ١٢٣.٧% عام ٢٠١٧ إلي ٨٣.٤% عام ٢٠٢٢، وقد يرجع ذلك إلي الشروط التي طلبها صندوق النقد الدولي والمصاحبة للتعويم الثاني عام ٢٠٢٢.

ط- عجز الموازنة العامة: تراجعت نسبة عجز الموازنة العامة إلي إجمالي الناتج المحلي من (-٨.٤%) عام ٢٠١٧ إلي (-٥.٣%) عام ٢٠٢٢، وقد يرجع ذلك إلي الخطوات التي اتبعتها الحكومة لتطبيق برامج الإصلاح الاقتصادي، وإلي شروط صندوق النقد الدولي بالحد من الإنفاق الحكومي، خاصة الدعم.

ي- الأجور والمرتبات: تراجعت نسبة الأجور إلي إجمالي الناتج المحلي من ٥.١% عام ٢٠١٧ إلي ٤% عام ٢٠٢٢، وقد يرجع ذلك إلي تطبيق شروط قرض صندوق النقد الدولي بالحد من التعينات في القطاع الحكومي، والحد من الإنفاق الحكومي.

ك- الضرائب: ارتفعت نسبة الضرائب إلي إجمالي الناتج المحلي من ٩.٩% عام ٢٠١٧ إلي و١١.٤% عام ٢٠١٧، وقد يرجع ذلك إلي تعثر الحكومة في الحصول علي المزيد من االقروض الخارجية، مما دفعها إلي زيادة الضرائب لتوفير التمويل اللازم لبرامج التنمية.

ويمكن عرض اتجاه تطور المحددات السابقة بصورة مختصرة في المرحلة الثالثة، **كالأتي:**

المحدد	إتجاه التطور	من ٢٠١٧	إلي ٢٠٢٢
معدل التضخم	تراجع	٢٩.٥%	١٣.٩%
عرض النقود	ارتفع	٢١٧.٦ مليار دولار	٤٥٠ مليار دولار
سعر الفائدة علي القروض	تراجع	١٨.٢%	١٠.٦%
سعر الفائدة علي الودائع	تراجع	١٢.١%	٨.٤%
سعر الصرف	ارتفع	١٧.٨جنيه/دولار	١٩.٢ جنيه/دولار
الناتج المحلي	ارتفع	٢٤٨.٤ مليار دولار	٤٧٦.٧ مليار دولار
الواردات	تراجعت	٢٧.٨% للناتج المحلي	٢١.٩% للناتج المحلي
الدين العام	تراجع	١٢٣.٧% للناتج المحلي	٨٣.٤% للناتج المحلي
عجز الموازنة العامة	تراجع	٨.٤% للناتج المحلي	٥.٣% للناتج المحلي
الأجور والمرتبات	تراجعت	٥.١% للناتج المحلي	٤% للناتج المحلي
الضرائب	ارتفعت	٩.٩% للناتج المحلي	١١.٤% للناتج المحلي

المصدر: الباحثان: جدول (٣) السابق.

المحور الرابع

قياس العلاقة التبادلية بين الطلب الكلى والتضخم فى مصر

١- النموذج وتوصيف المتغيرات (Model & Data specification):

يناقش هذا القسم بناء النموذج مع إستراتيجية التقدير والبيانات المستخدمة لتقدير العلاقة المستهدفة:

١-١- بناء نموذج الدراسة (Model Construction):

من أجل دراسة الأثر طويل المدى للعلاقة التبادلية بين الطلب الكلي ومستوي التضخم في مصر، أي هل يؤدي زيادة الطلب الكلي إلى ارتفاع مستوي التضخم، وهل يمكن لزيادة التضخم ان تدفع لانخفاض الطلب الكلي كرد فعل لزيادة الأسعار، وبالتالي الوصول إلى نوعاً من التوازن. وللإجابة على ذلك، قامت الدراسة ببناء نموذج معادلات آنية (Simultaneous Equation Model) مكون من معادلتين لبحث العلاقة التبادلية، وقد تم الاعتماد في تقدير هذا النموذج على بيانات سلاسل زمنية سنوية للفترة (1991-2022) بإجمالي ٣٢ مشاهدة. ويرجع اختيار تلك الفترة بأنها بداية تطبيق برنامج الإصلاح الاقتصادي الأول، وما أعقبه من تخلي الدولة عن التوجهات الاشتراكية والاتجاه نحو تحرير سعر الصرف والأسعار، وترك الأمور محكومة بناء على العرض والطلب. وقد تم الحصول على بيانات الدراسة من مؤشرات التنمية العالمية للبنك الدولي.

- **معادلة التضخم:**

بناء على الأدبيات السابقة الخاصة بمحددات الطلب الكلي، فسيتم الاعتماد على النموذج التالي في الشكل شبه اللوغاريتمي لتوضيح تأثير الطلب الكلي (كأحد محددات التضخم) على مستوى التضخم في مصر، كما هو موضح في المعادلة التالية:

$$ln\ inf_t = \gamma_0 + \gamma_1 ln\ ad_t + \gamma_2 debt_t + \gamma_3 ex_t + \gamma_4 rgdp_{C_t} + \gamma_5 m_{2_t} + \gamma_6 rir_t + \gamma_7 pop_t + \epsilon_t \quad (1)$$

وتمثل$(ln\ inf_t)$لوغاريتم المتغير التابع وهو مستوي التضخم في الزمن t، حيث ($t=1, 2,\ldots,n$)، γ_0 تمثل ثابت الدالة، $(ln\ ad_t)$ تمثل لوغاريتم المتغير المستقل المستهدف لدينا وهو مستوي الطلب الكلي في الزمن t، أما المعاملات من (γ_2) إلى (γ_7) فتُشير إلي معاملات

المتغيرات الضابطة، والتي تمثل محددات محتملة للتضخم بخلاف مستوى الطلب الكلي، واستنادا إلى الأدبيات السابقة، يتم تضمين الدين الخارجي $(debt)$، وسعر الصرف (ex)، ونمو دخل الأفراد الحقيقي $(rgdp_C)$، ونمو المعروض النقدي (m_2)، وسعر الفائدة الحقيقي (rir)، وأخيراً النمو السكاني (pop) كمتغيرات ضابطة، وأخيراً (ϵ_t) تمثل حد الخطأ بصفاته المعتادة.

فمن المتوقع أن يؤدي زيادة الطلب الكلي إلى ارتفاع مستويات التضخم في مصر، نظراً لأن مصر من الدول النامية التي تعاني من جمود الجهاز الإنتاجي لديها، وبالتالي فإن قدرة الجهاز الإنتاجي بالدولة ضعيفة على تلبية ارتفاع مستوي الطلب الكلي، مما يؤدي لظهور فجو طلب (الطلب الكلي سيكون أكبر من العرض الكلي) وهذا سيدفع بالطبع إلى ارتفاع الأسعار لمحاولة تخفيض الطلب الكلي ليتعادل مع العرض الكلي، ومن ثم نتوقع أن تكون إشارة المعامل (γ_1) موجبة.

وبالنسبة للمتغيرات الضابطة؛ فيؤدي زيادة الدين الخارجي إلى توافر الأرصدة النقدية بالعملات الأجنبية، أي زيادة القدرة الشرائية على الاستيراد (أي الاستهلاك من الخارج)، وهذا سيدفع بالطبع لزيادة الطلب الكلي. كما أن ارتفاع سعر الصرف (انخفاض قيمة العملة المحلية) سيؤدي لارتفاع تكلفة الاستيراد (زيادة عدد الوحدات بالعملة المحلية المطلوبة لاستيراد نفس المنتج من الخارج)، ونظراً لعدم مرونة الجهاز الإنتاجي بمصر، فهذا يجعل الاستيراد هو المسؤول عن سد فجوة الطلب بمصر، وهذا سيدفع لأن الأسعار بمصر ستتحدد بناء على أسعار السلع المستوردة، وبالتالي يؤدي ارتفاع سعر الصرف (انخفاض قيمة العملة المحلية) الى ارتفاع مستوي التضخم، مما يجعل التضخم بمصر هو تضخم مستورد، كما أن زيادة نمو دخل الافراد الحقيقي سيزيد من الطلب الكلي، نظراً لزيادة القدرة الشرائية الفعلية للمواطنين، وبنفس المنطق زيادة المعروض النقدي، كما أن زيادة النمو السكاني سيؤدي لزيادة الطلب الكلي، حتى لو هناك ثبات في الدخل الحقيقي، نتيجة زيادة عدد الأفراد بالمجتمع الذين يطلبون سلع وخدمات.

وفي المقابل سيؤدي ارتفاع سعر الفائدة إلى زيادة الطلب على الاستثمار في العملة المحلية، أكثر من الاستهلاك الحالي، مما يزيد من معدلات الادخار الحالية وتقليل نسب الاستهلاك للاستفادة من معدلات الفائدة المرتفعة. وهذا بالطبع سيؤدي لتخفيض الطلب الكلي. وبالتالي من

المتوقع ان تكون إشارة كافة معلمات المتغيرات الضابطة إيجابية، باستثناء المعلمة (γ_6) والذي من المتوقع أن تكون سلبية.

- **معادلة الطلب الكلي:**

لتوضيح العلاقة العكسية سيتم هنا إنشاء نموذج ليوضح تأثير التضخم على مستوي الطلب الكلي في مصر، كما هو موضح في المعادلة التالية:

$$ln\, ad_t = \lambda_0 + \lambda_1 ln\, inf_t + \lambda_2 debt_t + \lambda_3 fdi_t + \lambda_4 trade_t + \lambda_5 fd_t + \lambda_6 rgdp_{C_t} + \lambda_7 m_{2_t} + \varepsilon_t \quad (2)$$

وهنا أصبح الطلب الكلي (ad_t) المتغير التابع، بينما تحول مستوي التضخم في الزمن t إلي المتغير المستقل المستهدف، أما المعاملات من (λ_2) إلى (λ_7) فتُشير إلى معاملات المتغيرات الضابطة، والتي تمثل محددات محتملة للطلب الكلي بخلاف مستوى التضخم، واستنادا إلى الأدبيات السابقة، يتم تضمين الدين الخارجي $(debt)$، والاستثمار الأجنبي المباشر (fdi)، والانفتاح التجاري $(trade)$، والتنمية المالية $(pop.)$، ونمو دخل الأفراد الحقيقي $(rgdp_C)$، وأخيراً المعروض النقدي $(inst.)$ كمتغيرات ضابطة. وأخيراً (ε_t) تمثل حد الخطأ بصفاته المعتادة.

ومن المتوقع أن يؤدي ارتفاع مستوي التضخم إلى انخفاض مستوي الطلب الكلي بمصر، نتيجة لانخفاض القدرات الشرائية الفعلية للمواطنين، والتي تتأكل بسبب ارتفاع الأسعار. ومن ثم نتوقع أن يكون إشارة المعامل (λ_1) سالبة. وبالنسبة للمتغيرات الضابطة؛ فمن المتوقع ان يؤدي زيادة الدين الخارجي إلى انخفاض الطلب الكلي او على الأقل الحد من زيادته، نظراً لأن الدين الخارجي يضغط على القدرات المالية المحدودة للدولة، ويدفعها إلى اتخاذ سياسات مالية ونقدية أكثر تقشفاً لمحاولة تقليل الدين. وفي المقابل، سيؤدي نمو دخل الأفراد الحقيقي والمعروض النقدي إلى زيادة الطلب الكلي، نتيجة ارتفاع القدرات الشرائية للمواطنين.

أما بالنسبة للاستثمارات الأجنبية المباشرة والانفتاح التجاري والتنمية المالية، فسيتوقف تأثيرها على الوضع الخاص للاقتصاد المصري. فعلى سبيل المثال، سيتوقف تأثير الانفتاح التجاري ما إذا كان إيجابي أو سلبي على ما إذا كان شروط التبادل التجاري في صالح الدولة أم لا، وبما أن مصر من الدول النامية التي تعاني من انخفاض مرونة الجهاز الإنتاجي، كما أن هذا الجهاز الإنتاجي

معتمد في تشغيله من مواد خام وسلع وسيطه على الخارج، وبالتالي فمن المتوقع ان الانفتاح التجاري سيكون في غير صالح الدولة وسيؤدي لزيادة الطلب الكلي. وبالتالي نتوقع أن تكون إشارة المعلمات (λ_4)، (λ_6)، (λ_7) موجبة، بينما نتوقع أن تكون إشارة المعلمات (λ_2)، (λ_3)، (λ_5) سالبة.

- **نموذج المعادلات الأنية:**

باختصار، تم إنشاء نظام للمعادلات الأنية مكون من معادلتين لتقدير العلاقة التبادلية المقترحة بين التضخم والطلب الكلي في مصر، وقد تم التعبير عنها في الشكل شبه اللوغاريتمي[٣٧]، **كالتالي:**

$$ln\ inf_t = \gamma_0 + \gamma_1 ln\ ad_t + \gamma_2 debt_t + \gamma_3 ex_t + \gamma_4 rgdp_{C_t} + \gamma_5 m_{2_t} + \gamma_6 rir_t + \gamma_7 pop_t + \epsilon_t \qquad (1)$$

$$ln\ ad_t = \lambda_0 + \lambda_1 ln\ inf_t + \lambda_2 debt_t + \lambda_3 fdi_t + \lambda_4 trade_t + \lambda_5 fd_t + \lambda_6 rgdp_{C_t} + \lambda_7 m_{2_t} + \varepsilon_t \qquad (2)$$

حيث تنقسم متغيرات النموذج الأني ما بين متغيرات داخلية (أي المتغيرات الي يتم تحديدها بقوي من داخل النموذج) ومتغيرات خارجية (أي المتغيرات التي يتم تحديدها بقوي من خارج النموذج)، حيث تمثل المتغيرات الداخلية هنا التضخم، والطلب الكلي، بينما تمثل المتغيرات الخارجية باقي متغيرات النموذج بالإضافة إلى ثابت الدالة، والمتغيرات الوهمية. وتسمي المتغيرات الخارجية هنا بمتغيرات الأداة (Instrumental variables)، وهنا قبل اعتماد النموذج ينبغي أولاً التأكد من حسن توصيفه (أي ما إذا كانت المتغيرات المستقلة في علاقتها مع المتغير التابع تتبع الشكل الخطي أم غير خطي)؛ وعليه تم استخدام اختبار (Auxiliary regression) والخاص باختبار عدم الخطية وتوصيف النموذج، والذي أظهر أن كافة المتغيرات الخارجية تتبع الشكل الخطي في علاقتها بالمتغيرات الداخلية، باستثناء علاقة الانفتاح التجاري بالطلب الكلي والتي تأخذ الشكل غير الخطي، وبالتالي سيتم التعبير عنها في الشكل التربيعي.

(٣٧) تم اعتماد الشكل اللوغاريتمي لتقليل التشتت في البيانات مع الحصول على المرونات طويلة الأجل للمتغيرات.

١-٢- البيانات (Data):

هنا اعتمدت الدراسة على طيف واسع من مؤشرات التنمية العالمية للبنك الدولي، لتقييم العلاقة التبادلية بين التضخم والدين الخارجي. وهذه المتغيرات، **هي:**

- **بالنسبة للمتغيرات الداخلية:** فقد تم التعبير عن التضخم باستخدام مؤشر النمو في الأسعار التي يدفعها المستهلكون (% سنويا)، بينما تم التعبير عن الطلب الكلي بمؤشر إجمالي الإنفاق الوطني (بالأسعار الثابتة للعملة المحلية) لكل فرد.
- **أما بالنسبة للمتغيرات الخارجية:** فتم استخدام مؤشرات أرصدة الدين الخارجي، وصافي تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر الوافدة، والتجارة، والائتمان المحلي المقدم إلى القطاع الخاص، والمعروض النقدي بمعناه الواسع وذلك كنسبة من إجمالي الناتج المحلي. كما تم استخدام مؤشرات النمو في نصيب الفرد من إجمالي الناتج، وسعر الفائدة الحقيقي، والزيادة السكانية، وأخيراً سعر الصرف الرسمي (عملة محلية مقابل الدولار، متوسط الفترة).

وفى النهاية يعرض جدول (A) بالملحق وصف موجز للمتغيرات المستخدمة بالتحليل ورموزها ومصادر البيانات، بينما يوضح جدولين(٤)، (٥) التوصيف الإحصائي ومصفوفة الارتباط بين المتغيرات على الترتيب.

Table (4): Descriptive statistics for variables, 1991 – 2022:

	Unit	bs	Mean	Median	Std. Dev.	Min	Max	Normality
Endogenous Variables:								
Inflation, consumer prices *(Inf.)*	(annual %)	32	9.778	9.394	5.848	2.269	29.51	[14.763]a
Gross national expenditure (AD)	per capita	32	54.63	53.05	11.41	38.52	75.47	[2.6212]
Exogenous Variables:								
External debt stocks (debt)	(% of GDP)	32	35.34	34.75	17.61	14.00	86.64	[8.5576]b
Official exchange rate (Exe.)	LCU per US$	32	7.326	5.684	5.069	3.138	19.16	[9.3939]a
FDI, net inflow (FDI)	(% of GDP)	32	2.313	1.481	2.255	−0.205	9.349	[32.508]a
Trade openness (TO)	(% of GDP)	32	46.77	44.49	10.87	29.86	71.68	[1.8847]
Financial development (FD)	(% of GDP)	32	36.28	32.90	11.54	22.06	54.93	[3.4189]
GDP per capita growth (GDPc)	% annual	32	2.253	2.160	1.664	−1.284	5.078	[0.5448]
Broad money (M2)	(%of GDP)	32	83.89	82.77	8.315	69.72	98.14	[2.1866]
Real interest rate (RIR)	(%)	32	3.651	3.428	4.830	−8.758	11.94	[0.7753]
Population growth (POP)	%annual	32	2.041	2.087	0.198	1.569	2.411	[2.0168]

Note: – a, b indicates significance at 1% and 5% respectively.

Table (5): Correlation matrix between variables, 1991 – 2022:

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
Inf.	1										
AD	0.241	1									
debt	0.170	−0.654a	1								
Exe.	0.302c	0.822a	−0.183	1							
FDI	0.206	0.174	−0.226	0.089	1						
TO	0.349c	−0.471a	0.339c	−0.424b	0.548a	1					
FD	−0.632a	−0.343c	−0.219	−0.410b	0.205	0.175	1				
GDPc	−0.023	0.128	−0.180	0.184	0.617a	0.187	0.321c	1			
M2	0.169	−0.068	0.161	0.071	0.492a	0.405b	0.378b	0.211	1		
RIR	−0.694a	−0.566a	0.254	−0.473a	−0.212	−0.128	0.501a	0.018	0.075	1	
POP	0.075	−0.597a	0.254	−0.724a	−0.352b	0.185	−0.130	−0.577a	−0.314c	0.115	1

Note: – a, b, c indicate significance at 1%, 5% and 10% respectively.

ويهدف جدول (٤) بجانب الشكل البياني (B) للمتغيرات بالملحق إلى وصف السمات الرئيسية لمتغيرات الدراسة، فبالنسبة للمتغيرات الداخلية فنلاحظ من الجدول أن مستوي التضخم في مصر يتراوح ما بين (٢.٣٥–٢٩.٥%) بمتوسط عام بلغ ٩.٤% سنوياً، ومن الشكل (B) يتضح أن

مستوي التضخم في مصر كان يأخذ اتجاه عام هابط بعد تطبيق برنامج الإصلاح الاقتصادي الأول عام ١٩٩١ حيث تراجع التضخم من ١٩.٧% عام ١٩٩١ إلى ٢.٣% عام ٢٠٠١ وهو أقل مستوي تضخم حققته مصر خلال فترة الدراسة. ولكن بعد ذلك، أخذ التضخم اتجاه عام صاعد حتى وصل إلى ١٠.٤% عام ٢٠١٥ (تخلل هذه الفترة صدمة بتحقيق التضخم لمعدل ١٨.٣% عام ٢٠٠٨ بسبب الأزمة المالية العالمية). ولكن أدي تحرير سعر الصرف أخر عام ٢٠١٦ إلى ارتفاع التضخم لمستوي قياسي وصل إلى ٢٩.٥% عام ٢٠١٧ وإن أدت السياسات الاقتصادية الى تراجعه بعد ذلك إلى ٥.٢% عام ٢٠٢١، وإن أدت الأزمة الروسية الأوكرانية إلى ارتفاع مستوي التضخم إلى ١٣.٩%عام ٢٠٢٢، وبالنسبة للطلب الكلي، فنلاحظ من الشكل (B) أن نصيب الفرد من إجمالي الانفاق الوطني الحقيقي يأخذ اتجاه عام صاعد خلال فترة الدراسة، حيث ارتفع نسيب الفرد من الانفاق من ٣٨.٨٠٧ جنيه عام ١٩٩١ إلى ٧٥.٤٧١ جنيه عام ٢٠٢٢ بمتوسط معدل نمو يبلغ ٢.٩٥% سنوياً.

أما بالنسبة للمتغيرات الخارجية فهي تعكس مستوي الأداء الاقتصادي المصري علي المدي الطويل، فخلال ٣٢ عام استقبلت مصر تدفقات سنوية من الاستثمار الأجنبي المباشر تبلغ ١.٤٨% من الناتج السنوي في المتوسط، وعليها دين خارجي بمتوسط ٣٤.٨% من الناتج سنوياً، كما أن مستوي الانفتاح التجاري لا يتعدى ٤٦.٨% من الناتج بالمتوسط، والعمق المالي لا يتعدى ٣٦.٣% من الناتج، وبلغ متوسط سعر الفائدة الحقيقي ٣.٧%، ونمو المعروض النقدي ١٣.٣% سنوياً، ونمو دخل الفرد الحقيقي ٢.٣% سنوياً، ونمو السكان ٢.١% سنوياً، كما نجد اتجاه عام طويل الأجل هابط للدين الخارجي[٣٨]، والانفتاح التجاري، والنمو السكاني بمصر.

ويلاحظ فى جدول (٥) وجود ارتباط طردي ضعيف وغير دال إحصائياً يعادل ٢٤.١% بين التضخم والطلب الكلي، وقد يرجع هذا الارتباط الضعيف بسبب التغيرات الهيكلية التي مرت على الاقتصاد المصري خلال هذه الفترة الطويلة، كما نجد ان أكثر المتغيرات الخارجية ارتباطا بمستوي

---

(٣٨) تجدر الإشارة لأن انخفاض مؤشر نسبة الدين من الناتج لا يعني بالضرورة انخفاض حجم الدين الخارجي – بل على العكس يمكن أن يكون هناك زيادة في حجم الدين – ولكن قد يتضمن هذا ارتفاع حجم الناتج المحلي بنسبة أكبر من نسبة زيادة حجم الدين.

التضخم كانت سعر الفائدة الحقيقي بمعامل ارتباط (-٦٩.٤%)، يليه التنمية المالية(-٦٣.٢%)، ثم الانفتاح التجاري(٣٤.٩%)، وسعر الصرف (٣٠.٢%)، الاستثمار الأجنبي المباشر(٢٠.٦%)، الدين الخارجي ١٧%، المعروض النقدي ١٦.٩%، الزيادة السكانية ٧.٥%، وأخيراً نمو دخل الأفراد الحقيقي (-٢.٣%)، أما بالنسبة للدين الخارجي، فكانت أكثر المتغيرات الخارجية إرتباطا به هو سعر الصرف بمعامل ٨٢.٢%، يليه الدين الخارجي (-٦٥.٤%)، ثم الزيادة السكانية (-٥٩.٧%)، وسعر الفائدة الحقيقي (-٥٦.٦%)، الانفتاح التجاري (-٤٧.١%)، التنمية المالية (-٣٤.٣%)، الاستثمار الأجنبي المباشر ١٧.٤%، نمو دخل الأفراد ١٢.٨%)، وأخيراً نمو المعروض النقدي (-٦.٨%).

٢- الأسلوب القياسي والنتائج (Empirical methodology & Results):

يمكن دراسة النظام الذي يتكون من معادلتين باستخدام شروط الرتبة والترتيب المعتادة (rank and order conditions)، ومن الواضح أن المعادلتين محددة بأكثر من اللازم (overidentified)، وعامة يمكن استخدام طرق عدة لتقدير نظام المعادلات الأنية، ولكن هنا سيتم اعتماد طريقة المربعات الصغرى الثلاثة مراحل (3SLS) لتقدير النموذج الأني الحالي، حيث تأخذ هذه الطريقة في اعتبارها عند تقدير كل معادلة كامل النمذجة الاحصائية للمعادلات الأخرى بالنموذج، ولذلك تسمي هذه الطريقة "بطريقة المعلومات الكاملة"، وهي بذلك بالطبع أكثر كفاءة من طريقة المربعات الصغرى ذات المرحلتين (2SLS) والتي تسمي "بطريقة المعلومات الناقصة" لأنها لا تأخذ في اعتبارها عند تقدير كل معادلة الشكل الرياضي لباقي معادلات النموذج، كذلك من المعروف أن 3SLS أكثر كفاءة من 2SLS في أنها تسمح بالارتباطات بين الأخطاء غير الملاحظة عبر المعادلات المختلفة، وكذلك القيود بين معاملات المعادلات المختلفة، وبالتالي تحسن كفاءة التقدير من خلال الأخذ في الاعتبار حساب هذه الارتباطات عبر المعادلات، ونظراً لأن أسلوب 3SLS له نفس فروض أسلوب OLS وبالتالي يلزم أن تكون كافة متغيرات النموذج ساكنة، وعليه سيتم التحقق من سكون المتغيرات في الخطوة التالية قبل تقدير النموذج.

٢-١- اختبار جذر الوحدة (Unit Root Test):

تتمثل الخطوة الأولى في التحليل القياسي في التحقق من سكون السلاسل الزمنية وتحديد درجة تكامل كل سلسلة في النموذج، وذلك من أجل تجنب الانحدار الزائف. ويعتبر اختبار جذر الوحدة للتعرف على مدى سكون السلاسل الزمنية من أهم وأشهر الطرق التي تستخدم لاختبارات السكون، كما هو مبين في Fuller (1976) فإن اختبارات جذر الوحدة ليست بالضرورة قوية وأنه من المستحسن استخدام اختبارات متعددة، وعليه سيتم استخدام اختباري ديكى فوللر الموسع (ADF)، وفيليب بيرون (PP) الأكثر استخداما في البحوث التطبيقية للكشف عن السكون وذلك للتحقق من قوة وثبات النتائج (Robust)، ويوضح الجدول (B) بملحق الدراسة نتائج السكون.

ومنذ Perron (1989) وأدبيات السلاسل الزمنية تؤكد على أهمية اختبارات الكسور الهيكلية (Structure Breakpoints) عند دراسة اختبارات جذر الوحدة للسلاسل الزمنية، حيث أوضح Perron أن وجود كسور هيكلية في السلاسل الزمنية تجعل اختبار (ADF) التقليدي ينحاز نحو عدم رفض فرض العدم، أي يكون متحيز باتجاه جذر وحدة كاذب. ولكن أشار كلاً من Nunes, et al. (1997)، Bai & Perron (1998) إلى ضرورة التأكد مسبقاً من وجود كسر في السلسة، حيث إذا لم يكن هناك نقطة كسر (تغير هيكلي) وتم عمل لها اختبار جذر وحدة في ظل وجود كسر هيكلي، فستكون النتيجة هو كسر زائف (Spurious Break).

ولذلك اختبارات جذر الوحدة لا يمكن التعويل عليها في الحالات التالية: *i*) عند وجود نقطة كسر (تغير هيكلي) ولم تشمل في انحدار الاختبار، *ii*) إذا كانت نقطة الكسر غير موجودة وتم ضمها في انحدار الاختبار، *iii*) استخدام تاريخ غير صحيح لنقطة الكسر في انحدار الاختبار، ولذلك أشار Shrestha & Chowdhuiy (2005) إلى ضرورة قيام الباحث بتطبيق حكم معين على أساس النظرية الاقتصادية من أجل وضع افتراضات حول طبيعة السلاسل الزمنية. ومن هنا بالاعتماد على الشكل (A) سوف يتم عمل اختبارات جذر الوحدة التقليدي لمتغيرات الدين الخارجي، والتضخم، ونمو دخل الأفراد الحقيقي، وسعر الفائدة الحقيقي، وفي المقابل، سيتم عمل جذر الوحدة في ظل وجود تغير هيكلي لباقي متغيرات نموذج الدراسة والتي يتوقع من الشكل وجود كسور هيكلية

بها. وعليه سيتم الاعتماد على اختبار Dickey–Fuller with breakpoint عندما يكون هناك كسر هيكلي واحد فقط داخلي أي غير معروف، ويوضح الجدول (C) نتائج السكون مع وجود كسر هيكلي.

ويتضح من نتائج السكون بجدول (B) إتفاق اختبار (*ADF*)، (*PP*) بأن متغيري نمو دخل الأفراد، وسعر الفائدة الحقيقي كانا ساكنين عند المستوي (Level)، أي أنهما متكاملين من الدرجة I(0). في المقابل، كان متغيري التضخم، والطلب الكلي غير ساكنين عند المستوى، ولكنهما أصبحا ساكنين عند استخدام الفرق الأول، أي أنهما أصبحا متكاملين من الدرجة I(1). بينما اختلف الاختبارين في درجة سكون متغير الدين الخارجي، فبينما أوضح اختبار (*PP*) بأنه ساكن عند المستوي، أظهر اختبار (*ADF*) بأنه ساكن عند الفرق الأول.

وكذلك أظهرت نتائج السكون بجدول (C) أن باقي متغيرات الدراسة ساكنة عند المستوي (Level)، أي أنهما متكاملين من الدرجة I(0)، وكانت سنة الكسر الهيكلي هي عام ٢٠١٦ لسعر الصرف، ونمو المعروض النقدي، والتنمية المالية، وعام ٢٠١٥ للانفتاح التجاري، ٢٠١٠ للنمو السكاني، 2004 لتدفق الاستثمار الأجنبي المباشر.

والخلاصة قد أكدت هذه الاختبارات أن متغيرات نموذج الدراسة ساكنة باستثناء متغيري التضخم والطلب الكلي، وبالتالي سيتطلب أخذ الفرق الأول لكليهما لتحويلهما إلى ساكنين، وذلك لإمكانية تطبيق أسلوب المربعات الصغرى ذات الثلاث مراحل (3SLS).

٢-٢- الاختبارات التشخيصية (Diagnostic Tests):

قبل تقدير المعاملات ينبغي التأكد من جودة النموذج الأني المستخدم في التحليل وخلوه من مشاكل القياس المختلفة، وذلك للاطمئنان إلى النتائج المتحصلة. وفى هذا الصدد إشارات الاختبارات التشخيصية الموضحة بالجداول (D)، (E)، (F) بملحق الدراسة بالإضافة للشكل البياني (A) إلى خلو النموذج القياسي المقدرة من مشكلة الارتباط التسلسلي بين البواقي، وكذلك مشكلة عدم ثبات التباين، كما تدل على أن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي، وأن النموذج موصف بشكل ملائم (صحة

الشكل الدالي للنموذج). وترتيباً على نتائج هذه الاختبارات يمكن اتخاذ قرار بصلاحية استخدام هذه النموذج الأني في تقدير العلاقة التبادلية بين التضخم والطلب الكلي.

٢-٣- نتائج تقدير المعادلة الأولي (معادلة التضخم):

Table (6): The impact of Aggregate demand on Inflation:
Dependent Variable: *ln Inflation, consumer prices (annual %)*
Method: *Three stage least square (3SLS)*
Instruments variables: *Constant, External debt stocks, Official exchange rate, GDP per capita growth, Broad money, Real interest rate, Population growth, FDI, net inflow, Trade openness, financial development, dum_1993, dum_1995, dum_2007, dum_2012.*

	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
ln Gross national expenditure	**5.08298**	**0.8598**	**5.9119**	**0.000*** **
External debt stocks	0.03548	0.0057	6.2031	0.000***
Official exchange rate	-0.11091	0.0293	-3.7896	0.001***
GDP per capita growth	0.16267	0.0294	5.5338	0.000***
Broad money (M2)	0.02569	0.0046	5.5630	0.000***
Real interest rate	-0.08450	0.0110	-7.6894	0.000***
Population growth	1.88665	0.3966	4.7575	0.000***
Constant	-59.7945	9.5119	-6.2863	0.000***
key regression statistics				
R-squared	0.9097	Obs.		32
Adjusted R-squared	0.8667	Durbin-Watson stat.		2.3985

Note: - ***, **, * indicate significance at 1%, 5% and 10% respectively.

وهنا يُظهر جدول (٦) العديد من النتائج المثيرة للاهتمام؛ فيتضح وجود تأثير إيجابي للطلب الكلي على مستوي التضخم في مصر، فطبقاً لمعامل الانحدار يؤدي زيادة الطلب الكلي ممثلاً في زيادة لوغاريتم نصيب الفرد من الإنفاق الوطني بمقدار جنيه واحد الي زيادة لوغاريتم التضخم في مصر بنسبة (٥.٠٨٣) في المتوسط في الأجل الطويل، وتتفق هذه النتيجة مع المنطق الاقتصادي والإشارات المتوقعة، فزيادة الطلب الكلي سيدعم عملية زيادة الإنتاج والنمو الاقتصادي، ولكن نظراً لأن مصر من الدول النامية ذات الإمكانات الإنتاجية المحدودة، وتعاني من جمود الجهاز الإنتاجي وعدم قدرته على زيادة الإنتاج بالقدر الكافي للوفاء بحجم الطلب المتاح، وبالتالي يؤدي زيادة الطلب إلى زيادة الفجوة الموجودة بين العرض والطلب الكليين، مما يدفع إلى مزيد من ارتفاع الأسعار

لمحاولة حدوث عملة التوازن بين العرض والطلب، ونظراً لأن علاقة الانحدار بين الطلب الكلي والتضخم هي علاقة لوغاريتمية، وبالتالي فإن معامل الانحدار سيعكس المرونة طويلة الأجل للتضخم (الأسعار) كاستجابة للتغيرات في الطلب الكلي (حجم الطلب).

وبالانتقال للمتغيرات الضابطة؛ فيتضح وجود تأثير إيجابي للدين الخارجي، ونمو دخل الأفراد الحقيقي، والمعروض النقدي، والزيادة السكانية على التضخم. وهو أمر متوقع، فيؤدي زيادة الطلب سواء من خلال زيادة القدرة الشرائية الحقيقية للمواطنين، أو زيادة عدد الأفراد الذين يقومون بالاستهلاك، أو زيادة المعروض النقدي المتاح بأيدي المواطنين، أو الأرصدة الدولارية التي ستمكن من الاستيراد (من خلال الدين الخارجي) إلي زيادة فجوة الطلب وبالتالي ارتفاع الأسعار، في المقابل، كان هناك تأثير سلبي لسعر الفائدة الحقيقي على التضخم، لأن زيادة سعر الفائدة الحقيقي يشجع المواطنين على زيادة الادخار وبالتالي تقليل الاستهلاك الحالي، ومن ثم انخفاض الأسعار، والنتيجة غير المتوقعة هي وجود تأثير سلبي لسعر الصرف على معدل التضخم.

وأخيراً بالنسبة إلى الإحصاءات العامة يتضح ارتفاع قيمة معامل التحديد المعدل ($\overline{R}^2$) لمعادلة التضخم والتي تعادل ٨٦.٧%، مما يُشير لارتفاع القوة التفسيرية للمعادلة، حيث تُفسر المتغيرات الخارجية بالمعادلة ٨٦.٧% من التغيرات التي تحدث في معدل التضخم، أما باقي النسبة والبالغة ١٣.٣% ترجع إلى الخطأ العشوائي والذي يرجع إلى العديد من المحددات الاقتصادية والمؤسسية الأخرى التي لم يتم إدراجها داخل المعادلة، كذلك جاءت قيمة اختبار دربن–واطسون (DW–stat) المحسوبة أكبر من قيمة (DW) الجدولية مما يؤكد عدم وجود ارتباط تسلسلي بين البواقي من الدرجة الأولي.

٢-٤- نتائج تقدير المعادلة الثانية (معادلة الطلب الكلي):

ويتضح من جدول (٧)؛ عدم وجود تأثير لمعدل التضخم على مستوي الطلب الكلي في مصر، حيث جاء معامل الانحدار غير دال إحصائياً، وبرغم أن هذه النتيجة لا تتفق مع النظرية الاقتصادية القائل بوجود علاقة عكسية بين السعر والطلب، أي تؤدي زيادة الأسعار إلي خفض الطلب الكلي، ولكن هذه النتيجة يمكن تفسيرها في ظل الوضع القائم للاقتصاد المصري، فنظراً

لعجز الجهاز الإنتاجي المصري عن الوفاء بمتطلبات السوق المحلية وتحقيق الاكتفاء الذاتي، بالإضافة إلى تبعيه الجهاز الإنتاجي المصري للخارج في استيراد المواد المطلوبة للإنتاج من سلع رأسمالية وأولية ووسيطة، وهذا يؤكد أن جزء كبير من التضخم في مصر تضخم مستورد، وبالتالي لن يؤثر التضخم على أغلب مكونات الطلب الكلي، وإلا سيتوقف الجهاز الإنتاجي بالكامل عن العمل، أي أن الطلب الكلي في مصر عديم أو ضعيف المرونة جداً بالنسبة للتغير في الأسعار، وأكد ذلك قيمة معامل مرونة الطلب الكلي بالنسبة للتغير في الأسعار والتي بلغت (٠.٠٢٤٣٩) وكانت غير معنوية، ويرجع ذلك إلي أن أغلب مكونات الطلب الكلي في مصر هي سلع ضرورية (رأسمالية وأولية ووسيطة وغذائية)، وبالتالي لن تصل العلاقة بين التضخم والطلب الكلي في مصر إلي وضع توازني محدد ومستقر.

Table (7): The impact of Inflation on Aggregate demand:
Dependent Variable: *ln Gross national expenditure (per capita)*
Method: *Three stage least square (3SLS)*
Instruments variables: *Constant, External debt stocks, Official exchange rate, GDP per capita growth, Broad money, Real interest rate, Population growth, FDI, net inflow, Trade openness, financial development, dum_2018, dum_2019.*

	Coefficient	*Std. Error*	*t-Statistic*	*Prob.*
ln Inflation, consumer prices	.439	49	28	3
External debt stocks	−0.00816	0.0016	−4.9505	0.000***
FDI, net inflow	−0.00292	0.0144	−0.2025	0.841
Trade openness	−0.05091	0.0277	−1.8388	0.073*
Trade openness squared	0.00046	0.0003	1.6868	0.099*
Financial development	−0.00761	0.0045	−1.6995	0.097*
GDP per capita growth	0.00404	0.0145	0.2788	0.782
Broad money (M_2)	0.00775	0.0044	1.7784	0.083*
Constant	12.0497	0.7374	16.340	0.000***
	key regression statistics			
R-squared	0.8969	Obs.		32
Adjusted R-squared	0.8472	Durbin-Watson stat.		1.5916

Note: – ***, **, * indicate significance at 1%, 5% and 10% respectively.

Table (8): Sasabuchi–Lind–Mehlum test for an inverse U–shaped relationship:

	X_l	X_l^2	al		at X_l	at X_h	uchi test	Extremum Point
	$\hat{\beta}$	$\hat{\gamma}$	$X_{l\,(min)}$	$X_{h\,(\max)}$	$\hat{\beta}+2\hat{\gamma}X_l$	$\hat{\beta}+2\hat{\gamma}X_h$	ue)	$-\hat{\beta}/(2\hat{\gamma})$
openness	)9	5			344	)4	٢]**	7
	9]*	7]*						
							num inside interval	

Note: – *** indicate significance at 1%.

وبالنسبة للمتغيرات الضابطة؛ فنجد تأثير سلبي لكلاً من الدين الخارجي، والعمق المالي على مستوي الطلب الكلي، وفي المقابل، كان هناك تأثير إيجابي للمعروض النقدي على الطلب الكلي. بينما لم يكن للاستثمار الأجنبي المباشر، ونمو دخل الافراد الحقيقي أي تأثير على الطلب الكلي. وأخيراً، يوضح الجدول وجود علاقة غير خطية بين الانفتاح التجاري والطلب الكلي. كما أن هذه العلاقة غير الخطية تأخذ شكل حرف U، أي عند المستويات المنخفضة من الانفتاح التجاري يكون تأثيرها سلبي على الطلب الكلي، ولكن عند المستويات المرتفعة من الانفتاح التجاري يتحول تأثيرها الي إيجابي على الطلب الكلي، وللتأكد من مصداقية العلاقة غير الخطية، فقد تم إجراء اختبار (Sasabuchi–Lind–Mehlum) كما يتضح من جدول(٨)، حيث جاءت إحصائية الاختبار دالة احصائياً عند مستوي ١% مما يُشير إلى رفض الفرض العدمي بوجود علاقة (Inverse U shape)، وبالتالي قبول الفرض البديل بوجود علاقة (U shape). كما أن نقطة الانقلاب جاءت في حدود البيانات الفعلية لمستوي الانفتاح التجاري، مما يعكس بأنها علاقة U حقيقية وليست زائفة.

وأخيراً بالنسبة إلى الإحصاءات العامة فيتضح أن المتغيرات الخارجية بالمعادلة تُفسر ٨٤.٧% من التغيرات التي تحدث في مستوي الطلب الكلي، أما باقي النسبة والبالغة ١٥.٣% ترجع إلى الخطأ العشوائي والذي يرجع إلى العديد من المحددات الاقتصادية والمؤسسية الأخرى التي لم يتم إدراجها داخل المعادلة. كذلك جاءت قيمة اختبار دربن–واطسون (DW–stat) المحسوبة أكبر من قيمة (DW) الجدولية مما يؤكد عدم وجود ارتباط تسلسلي بين البواقي من الدرجة الأولي.

الملحق:

Table (A): *Description of the study variables*

Data	Description	Source
Inf.	**التضخم، الأسعار التي يدفعها المستهلكون (% سنويا):** يعكس التضخم كما يقيسه مؤشر أسعار المستهلكين التغيّر السنوي للنسبة المئوية في التكلفة على المستهلك المتوسط للحصول على سلة من السلع والخدمات التي يمكن أن تثبت أو تتغير على فترات زمنية محددة، ككل سنة مثلاً وتُستخدم بوجه عام صيغة لاسبيرز.	(WBI)
AD	**إجمالي الإنفاق الوطني لكل فرد (بالأسعار الثابتة للعملة المحلية):** (الاستيعاب المحلي سابقا) وهو مجموع نفقات الاستهلاك النهائي للأسر المعيشية (الاستهلاك الخاص سابقا)، ونفقات الاستهلاك النهائي للحكومة العامة (استهلاك الحكومة العامة سابقاً) وإجمالي تكوين رأس المال (إجمالي الاستثمار المحلي سابقاً). مقسوماً على إجمالي عدد السكان.	(WBI)
debt	**أرصدة الدين الخارجي (% من إجمالي الدخل القومي):** إجمالي الدين الخارجي هو مبلغ الديون المستحقة لغير المقيمين والقابلة للسداد بالعملة الصعبة أو من خلال سلع أو خدمات. وهو عبارة عن مبلغ الدين العام والمضمون من قبل الحكومة، والدين الخاص طويل الأجل غير المضمون، واستخدام ائتمان صندوق النقد الدولي، والدين قصير الأجل، والفوائد المتأخرة على الديون طويلة الأجل.	(WBI)
Exe.	**سعر صرف رسمي (عملة محلية مقابل الدولار، متوسط الفترة):** يُشير إلى سعر الصرف الذي تحدده السلطات الوطنية أو السعر المحدد بسوق الصرف المسموح بها قانوناً. ويتم حسابه كمتوسط سنوي استناداً للمتوسطات الشهرية (وحدات العملة المحلية مقابل الدولار الأمريكي)..	(WBI)
FDI	**الاستثمار الأجنبي المباشر، صافي التدفقات الوافدة(% من إجمالي الناتج المحلي):** هو صافي تدفقات الاستثمار الوافدة للحصول على حصة دائمة في الإدارة (نسبة ١٠% أو أكثر من الأسهم المتمتعة بحقوق التصويت) في مؤسسة عاملة في اقتصاد غير اقتصاد المستثمر. وهي مقسومة على إجمالي الناتج المحلي.	(WBI)
TO	**التجارة (% من إجمالي الناتج المحلي):** التجارة هي مجموع الصادرات والواردات من السلع والخدمات مُقاسة كحصة من إجمالي الناتج المحلي..	(WBI)
FD	**الائتمان المحلي المقدم إلى القطاع الخاص (% من إجمالي الناتج المحلي)**؛ يشير إلى الموارد المالية المقدمة للقطاع الخاص من قبل الشركات المالية، مثل القروض، وشراء الأوراق المالية غير السهمية، والائتمانات التجارية والحسابات المستحقة القبض الأخرى، التي تنشئ مطالبة بالسداد. تشمل الشركات المالية السلطات النقدية وبنوك الودائع، بالإضافة إلى الشركات المالية الأخرى التي تتوفر فيها البيانات.	(WBI)
GDPc	**النمو في نصيب الفرد من إجمالي الناتج المحلي (% سنوياً):** وهو معدل نسبة النمو السنوي لنصيب الفرد من إجمالي الناتج المحلي مبني على أساس سعر ثابت للعملة المحلية.	(WBI)

M_2	**المعروض النقدي بمعناه الواسع (% من إجمالي الناتج المحلي):** هو مجموع العملة خارج البنوك، والودائع تحت الطلب بخلاف ودائع الحكومة المركزية؛ والودائع لأجل، والمدخرات، والودائع بالعملة الأجنبية للقطاعات المقيمة بخلاف الحكومة المركزية؛ والشيكات المصرفية والسياحية؛ والأوراق المالية مثل شهادات الإيداع القابلة للتداول والأوراق التجارية.	(WBI)
RIR	**سعر الفائدة الحقيقي (%):** هو سعر فائدة القرض الذي يتم تعديله بسبب التضخم كما يقيسه معامل انكماش الناتج المحلي.	(WBI)
POP	**الزيادة السكانية (% سنوياً):** هو معدل النمو السكاني السنوي للعام t، وهو المعدل الأسي لنمو السكان في منتصف العام من العام $t-1$ إلى t، معبرًا عنه كنسبة مئوية. يعتمد عدد السكان على التعريف الفعلي للسكان، والذي يشمل جميع المقيمين بغض النظر عن الوضع القانوني أو الجنسية.	(WBI)

ملحوظة: – (WBI)؛ قاعدة بيانات التنمية العالمية للبنك الدولي.

Table (B): *Standard Unit root test results*

Variables	Augmented Dickey-Fuller			Results	Phillips-Perron			ts
	Intercept	Intercept & trend	None		Intercept	Intercept & trend	None	
ln Inflation, consumer prices	−2.4688	−2.7237	−0.7842	**I(1)**	−2.5273	−2.6440	−0.7121	**I(1)**
D(ln Inflation, consumer prices)	−5.4448[a]				−5.5198[a]			
ln Gross national expenditure	0.0917	−2.9593	5.6484	**I(1)**	0.1669	−2.5950	6.3323	**I(1)**
D(ln Gross nationa expenditure)	−4.5247[a]				−4.4709[a]			
External debt stocks	−2.3120	−1.8299	−1.2972	**I(1)**	−3.6780[a]			**I(0)**
D(External debt stocks)	−3.0839[b]							
GDP per capita growth	−3.1573[b]			**I(0)**	−3.1573[b]			**I(0)**
Real interest rate	−3.1558[b]			**I(0)**	−3.1881[b]			**I(0)**
Critical Values		**ADF**					**PP**	
%1	−3.7696	−4.4407	−2.6743		−3.7529	−4.4163	−2.6694	
%5	−3.0049	−3.6329	−1.9572		−2.9981	−3.6220	−1.9564	
%10	−2.6422	−3.2547	−1.6082		−2.6388	−3.2486	−1.6085	

Note: a, b, c indicate significance at 1%, 5% and 10% respectively.

Table (C): *Breakpoint Unit root test results*

	Intercept	Breaking specification			Year of Break	***Results***
		Intercept	Intercept & trend	Trend		
Official exchange rate	−4.1893	−8.3437[a]			2016	***I(0)***
FDI, net inflow	−3.9198	−5.4601[a]			2004	***I(0)***
Trade openness	−4.1251	−4.1523	−4.7752	−4.5431[b]	2015	***I(0)***
Financial development	−7.2921[a]				2016	***I(0)***
Broad money (M2)	−4.7788[b]				2016	***I(0)***
Population growth	−2.4420	−5.9283[a]			2010	***I(0)***
Critical Values				***Level***		
%1	−4.95	−5.35	−5.719	−4.909		
%5	−4.44	−4.86	−5.176	−4.364		
%10	−4.19	−4.61	−4.894	−4.085		

Note: a, b, c indicate significance at 1%, 5% and 10% respectively.

Table (D): *Diagnostic Tests used in the study model*:

Problems	Tests used
Heteroskedasticity	'hite's test
Serial Correlation	'ooldridge test
Cross-Section Dependence	esaran CD
Normality	ırque-Bera
Collinearity	ariance Inflation Factors (VIF)
Omit variables	mitting variables test based on covariance matrix
Function Form	ESET test for specification (squares only)
	ESET test for specification (cubes only)
	ESET test for specification (squares & cubes)
Linearity	uxiliary regression for non-linearity test (squared terms)
	uxiliary regression for non-linearity test (log terms)

Figure (A): Autocorrelations with Approximate 2 Std.Err. Bounds

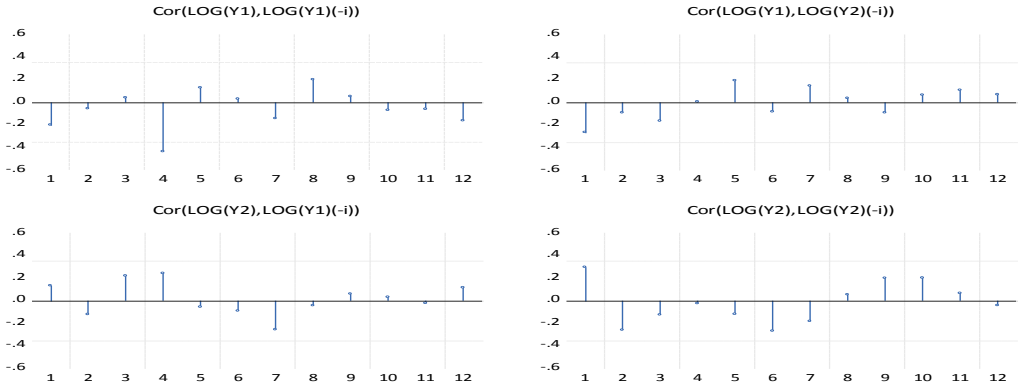


Table (E): Autocorrelation Tests

System Residual Portmanteau Tests for Autocorrelations
Null Hypothesis: no residual autocorrelations up to lag h
Date: 07/28/24 Time: 07:34
Sample: 1991 2022
Included observations: 32

Lags	Q-Stat	Prob.	Adj Q-Stat	Prob.	df
1	6.890220	0.1418	7.112485	0.1301	4
2	10.19788	0.2514	10.64065	0.2229	8
3	13.16463	0.3572	13.91431	0.3062	12
4	20.74115	0.1887	22.57319	0.1256	16
5	23.05548	0.2861	25.31610	0.1896	20
6	26.06959	0.3496	29.02577	0.2192	24
7	30.75623	0.3280	35.02467	0.1692	28
8	32.26965	0.4534	37.04257	0.2475	32
9	34.00168	0.5639	39.45234	0.3182	36
10	35.69697	0.6643	41.91822	0.3876	40
11	36.34600	0.7871	42.90722	0.5184	44
12	37.68178	0.8578	45.04446	0.5947	48

*The test is valid only for lags larger than the System lag order.
df is degrees of freedom for (approximate) chi-square distribution

Table (F): Normality Tests

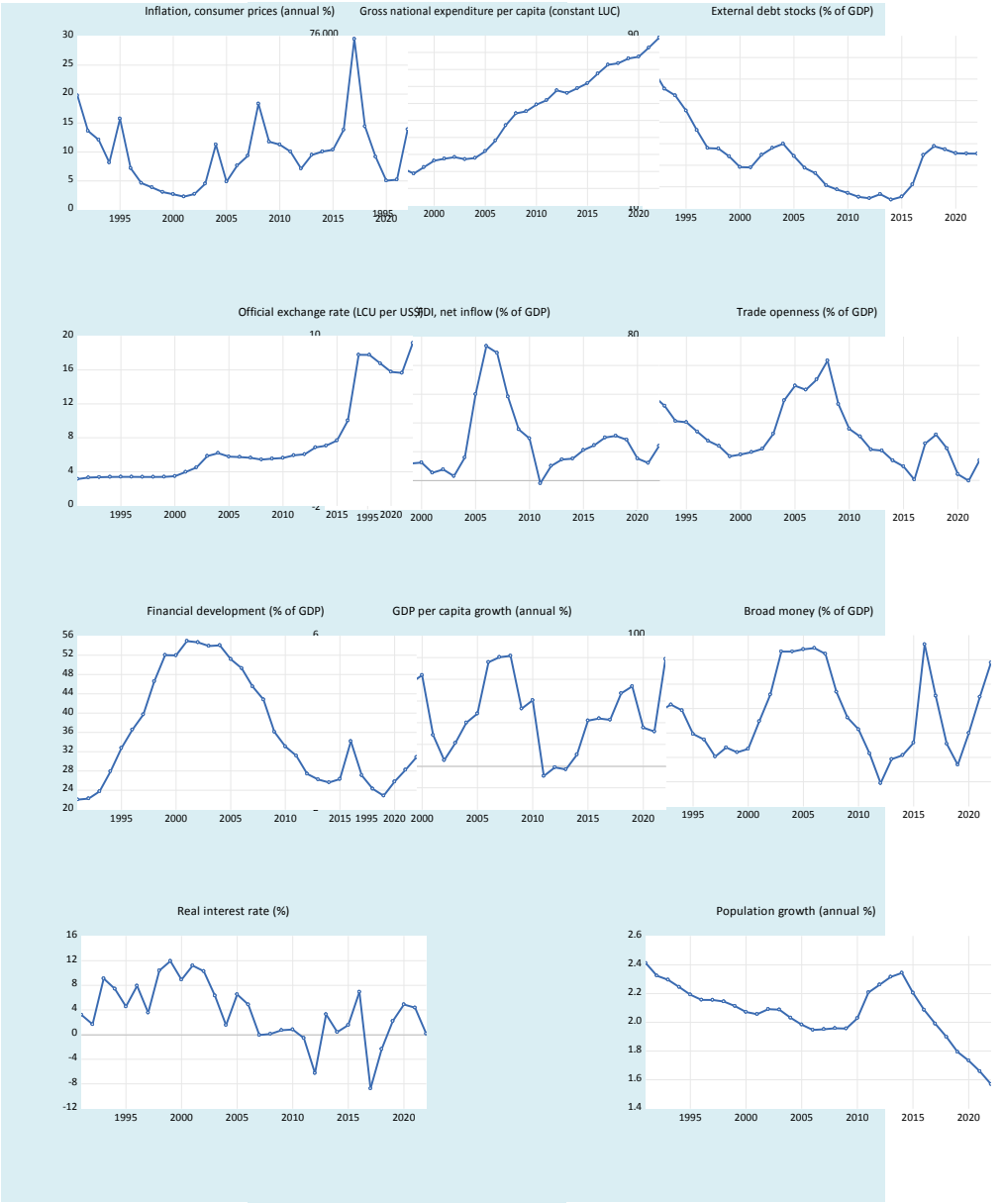
System Residual Normality Tests
Orthogonalization: Cholesky (Lutkepohl)
Null Hypothesis: residuals are multivariate normal
Date: 07/28/24 Time: 07:35
Sample: 1991 2022
Included observations: 32

Component	Skewness	Chi-sq	df	Prob.
1	-0.019694	0.002069	1	0.9637
2	0.110824	0.065504	1	0.7980
Joint		0.067573	2	0.9668

Component	Kurtosis	Chi-sq	df	Prob.
1	2.678555	0.137769	1	0.7105
2	2.762357	0.075299	1	0.7838
Joint		0.213068	2	0.8989

Component	Jarque-Bera	df	Prob.
1	0.139838	2	0.9325
2	0.140803	2	0.9320
Joint	0.280641	4	0.9910

Figure (B): Variables trend during the period (1991–2021)



جدول (G): بيانات النموذج القياسي

سنة	المتغيرات المستقلة الضابطة								المتغيرات الحاكمة	
	الزيادة السكانية (% سنوياً)	سعر الفائدة الحقيقي (%)	المعروض النقدي بمعناه الواسع (% من إجمالي الناتج المحلي)	النمو في نصيب الفرد من الناتج المحلي (% سنوياً)	الائتمان المحلي المقدم إلى القطاع الخاص (% من إجمالي الناتج المحلي)	التجارة (% من إجمالي الناتج المحلي)	الاستثمار الأجنبي المباشر، صافي التدفقات الوافدة (% من الناتج المحلي)	سعر صرف رسمي (عملة محلية مقابل الدولار، متوسط الفترة)	أرصدة الدين الخارجي (% من إجمالي الدخل القومي)	إجمالي الإنفاق الوطني لكل فرد	التضخم Y1
	Z9	Z8	Z7	Z6	Z5	Z4	Z3	Z2	Z1	Y2	Y1
١٩٩١	٢.٤	٣.٢	٨٧.٥	-١.٣	٢٢.١	٦٢.٨	٠.٧	٣.١	٨٦.٦	٣٨٨٠٧.٣	١٩.٧
١٩٩٢	٢.٣	١.٧	٨٤.٥	٢.١	٢٢.٣	٥٩.٣	١.١	٣.٣	٧٤.١	٣٩١١١.٨	١٣.٦
١٩٩٣	٢.٣	٩.١	٨٥.٨	٠.٦	٢٣.٨	٥٥.٩	١.١	٣.٤	٦٥.٥	٣٨٥١٥.٧	١٢.١
١٩٩٤	٢.٢	٧.٤	٨٤.٦	١.٧	٢٧.٩	٥٠.٦	٢.٤	٣.٤	٦٢.٤	٣٩٦٩٩.٤	٨.٢
١٩٩٥	٢.٢	٤.٦	٧٩.٨	٢.٤	٣٢.٧	٥٠.٢	١.٠	٣.٤	٥٥.٣	٤٠٦٢٧.٠	١٥.٧
١٩٩٦	٢.٢	٧.٩	٧٨.٦	٢.٧	٣٦.٥	٤٦.٩	٠.٩	٣.٤	٤٦.٣	٤٢٥٩٤.٤	٧.٢
١٩٩٧	٢.٢	٣.٦	٧٥.٢	٣.٢	٣٩.٧	٤٣.٧	١.١	٣.٤	٣٧.٩	٤٤٦٤٦.١	٤.٦
١٩٩٨	٢.١	١٠.٤	٧٧.٠	٣.٣	٤٦.٦	٤١.٩	١.٣	٣.٤	٣٧.٨	٤٣٤٨٢.٩	٣.٩
١٩٩٩	٢.١	١١.٩	٧٦.٠	٣.٨	٥٢.٠	٣٨.٤	١.٢	٣.٤	٣٤.١	٤٤٩٩٢.٦	٣.١
٢٠٠٠	٢.١	٨.٩	٧٦.٧	٤.٢	٥٢.٠	٣٩.٠	١.٢	٣.٥	٢٩.١	٤٦٥١٠.٥	٢.٧
٢٠٠١	٢.١	١١.٢	٨٢.٤	١.٤	٥٤.٩	٣٩.٨	٠.٥	٤.٠	٢٩.٠	٤٦٩٩٩.٥	٢.٣
٢٠٠٢	٢.١	١٠.٣	٨٧.٨	٠.٣	٥٤.٧	٤١.٠	٠.٨	٤.٥	٣٤.٨	٤٧٣٤٥.٠	٢.٧
٢٠٠٣	٢.١	٦.٣	٩٦.٧	١.١	٥٣.٩	٤٦.٢	٠.٣	٥.٩	٣٨.٠	٤٦٨٧٣.٤	٤.٥
٢٠٠٤	٢.٠	١.٥	٩٦.٧	٢.٠	٥٤.٠	٥٧.٨	١.٦	٦.٢	٤٠.٠	٤٧١٥٦.٠	١١.٣
٢٠٠٥	٢.٠	٦.٥	٩٧.١	٢.٤	٥١.٢	٦٣.٠	٦.٠	٥.٨	٣٤.٢	٤٨٧٤٩.٩	٤.٩
٢٠٠٦	١.٩	٤.٩	٩٧.٤	٤.٨	٤٩.٣	٦١.٥	٩.٣	٥.٧	٢٨.٧	٥١٢٥٨.٥	٧.٦
٢٠٠٧	٢.٠	-٠.١	٩٦.٢	٥.٠	٤٥.٥	٦٥.١	٨.٩	٥.٦	٢٦.٣	٥٤٨٤٢.٥	٩.٣
٢٠٠٨	٢.٠	٠.١	٨٨.٤	٥.١	٤٢.٨	٧١.٧	٥.٨	٥.٤	٢٠.٧	٥٧٦٦٨.٢	١٨.٣
٢٠٠٩	٢.٠	٠.٧	٨٣.٢	٢.٦	٣٦.١	٥٦.٦	٣.٥	٥.٥	١٨.٧	٥٨١٣٨.٢	١١.٨
٢٠١٠	٢.٠	٠.٨	٨٠.٧	٣.٠	٣٣.١	٤٧.٩	٢.٩	٥.٦	١٧.١	٥٩٧٠٧.٢	١١.٣
٢٠١١	٢.٢	-٠.٦	٧٥.٨	-٠.٥	٣١.٢	٤٥.٣	-٠.٢	٥.٩	١٥.٣	٦٠٧٧٠.٠	١٠.١
٢٠١٢	٢.٣	-٦.٣	٦٩.٧	-٠.١	٢٧.٤	٤٠.٧	١.٠	٦.١	١٤.٧	٦٣٠٦٤.٤	٧.١
٢٠١٣	٢.٣	٣.٣	٧٤.٦	-٠.٢	٢٦.٢	٤٠.٤	١.٥	٦.٩	١٦.٦	٦٢٤٣٦.١	٩.٥
٢٠١٤	٢.٣	٠.٤	٧٥.٤	٠.٥	٢٥.٦	٣٦.٩	١.٥	٧.١	١٤.٠	٦٣٥٨٥.٣	١٠.١
٢٠١٥	٢.٢	١.٥	٧٨.٠	٢.١	٢٦.٣	٣٤.٨	٢.١	٧.٧	١٥.٤	٦٤٧٧٩.٢	١٠.٤

سنة	المتغيرات المستقلة الضابطة									المتغيرات الحاكمة	
	الزيادة السكانية (% سنوياً)	سعر الفائدة الحقيقي (%)	المعروض النقدي بمعناه الواسع (% من إجمالي الناتج المحلي)	النمو في نصيب الفرد من الناتج المحلي (% سنوياً)	الائتمان المحلي المقدم إلى القطاع الخاص (% من إجمالي الناتج المحلي)	التجارة (% من إجمالي الناتج المحلي)	الاستثمار الأجنبي المباشر، صافي التدفقات الوافدة (% من الناتج المحلي)	سعر صرف رسمي (عملة محلية مقابل الدولار، متوسط الفترة)	أرصدة الدين الخارجي (% من إجمالي الدخل القومي)	إجمالي الإنفاق الوطني لكل فرد	التضخم Y1
٢٠١٦	٢.١	٦.٩	٩٨.١	٢.٢	٣٤.١	٣٠.٢	٢.٤	١٠.٠	٢١.١	٦٦٩٩٣.٥	١٣.٨
٢٠١٧	٢.٠	-٨.٨	٨٧.٦	٢.١	٢٧.١	٤٢.٨	٣.٠	١٧.٨	٣٤.٧	٦٩٠٩٨.٨	٢٩.٥
٢٠١٨	١.٩	-٢.٤	٧٧.٨	٣.٣	٢٤.٣	٤٥.٩	٣.١	١٧.٨	٣٨.٨	٦٩٤٤٣.٣	١٤.٤
٢٠١٩	١.٨	٢.٢	٧٣.٥	٣.٧	٢٢.٨	٤١.١	٢.٨	١٦.٨	٣٧.٣	٧٠٥٨٠.١	٩.٢
٢٠٢٠	١.٧	٤.٩	٨٠.٠	١.٨	٢٥.٨	٣٢.١	١.٥	١٥.٨	٣٥.٦	٧٠٩٨٥.٧	٥.٠
٢٠٢١	١.٧	٤.٤	٨٧.٤	١.٦	٢٨.٢	٢٩.٩	١.٢	١٥.٦	٣٥.٤	٧٣١٣٩.٤	٥.٢
٢٠٢٢	١.٦	٠.١	٩٤.٤	٤.٩	٣٠.٨	٣٧.٠	٢.٤	١٩.٢	٣٥.٤	٧٥٤٧٠.٧	١٣.٩

المصدر: قاعدة بيانات البنك الدولي،سنوات مختلفة.

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

١- بالنسبة للفرض البحثي، والقائل:

توجد علاقة تبادلية قوية بين الطلب الكلي ومعدل التضخم في مصر.

توصلت النتائج إلى عدم وجود علاقة تبادلية بين المتغيرين، بل أن العلاقة في اتجاه واحد من الطلب الكلي إلى التضخم، فتشير النتائج إلي وجود تأثير إيجابي للطلب الكلي على التضخم في مصر، فزيادة لوغاريتم نصيب الفرد من الإنفاق الوطني بمقدار جنيه واحد سيؤدي إلي زيادة لوغاريتم التضخم في مصر بنسبة ٥.٠٨٣ في المتوسط في الأجل الطويل، أي أن التضخم مرن جداً بالنسبة للتغير في الطلب الكلي، وفي المقابل، لم يكن للتضخم أي تأثير على الطلب الكلي، ونظراً لعدم مرونة الجهاز الإنتاجي المصري، فتم الإعتماد علي الواردات في توفير مستلزمات الإنتاج من سلع ضرورية (رأسمالية وأولية ووسيطة وغذائية)، مما يتضمن أن النسبة الكبيرة من

التضخم المتحقق في مصر هو تضخم مستورد، ولهذا أدت عدم مرونة الجهاز الإنتاجي عن تلبية زيادة الطلب الكلي إلي إرتفاع الأسعار، ولكن لم تؤدي الزيادة في الأسعار إلي خفض الطلب الكلي كما تقر النظرية الاقتصادية، أي أن الطلب الكلي في مصر عديم أو ضعيف المرونة جداً بالنسبة للتغير في الأسعار، وأكد ذلك قيمة معامل مرونة الطلب الكلي بالنسبة للتغير في الأسعار والتي بلغت (٠.٠٢٤٣٩) وكانت غير معنوية، ويرجع ذلك إلي أن أغلب مكونات الطلب الكلي في مصر هي سلع ضرورية (رأسمالية وأولية ووسيطة وغذائية)، وبالتالي لن تصل العلاقة بين التضخم والطلب الكلي في مصر إلي وضع توازني محدد ومستقر.

٢- نتائج تقدير المعادلة الأولي (معادلة التضخم):

بالانتقال للمتغيرات الضابطة؛ فيتضح وجود تأثير إيجابي للدين الخارجي، ونمو دخل الأفراد الحقيقي، والمعروض النقدي، والزيادة السكانية على التضخم. وهو أمر متوقع، فيؤدي زيادة الطلب سواء من خلال زيادة القدرة الشرائية الحقيقية للمواطنين، أو زيادة عدد الأفراد الذين يقومون بالاستهلاك، أو زيادة المعروض النقدي المتاح بأيدي المواطنين، أو الأرصدة الدولارية التي ستمكن من الاستيراد (من خلال الدين الخارجي) إلي زيادة فجوة الطلب وبالتالي ارتفاع الأسعار، في المقابل، كان هناك تأثير سلبي لسعر الفائدة الحقيقي على التضخم، لأن زيادة سعر الفائدة الحقيقي يشجع المواطنين على زيادة الادخار، وبالتالي تقليل الاستهلاك الحالي، ومن ثم انخفاض الأسعار، والنتيجة غير المتوقعة هي وجود تأثير سلبي لسعر الصرف على معدل التضخم.

وأخيراً بالنسبة إلى الإحصاءات العامة يتضح ارتفاع قيمة معامل التحديد المعدل ($\overline{R}^2$) لمعادلة التضخم والتي تعادل ٨٦.٧%، مما يُشير لارتفاع القوة التفسيرية للمعادلة، حيث تُفسر المتغيرات الخارجية بالمعادلة ٨٦.٧% من التغيرات التي تحدث في معدل التضخم، أما باقي النسبة والبالغة ١٣.٣% ترجع إلى الخطأ العشوائي والذي يرجع إلى العديد من المحددات الاقتصادية والمؤسسية الأخرى التي لم يتم إدراجها داخل المعادلة، كذلك جاءت قيمة اختبار دربن-واطسون المحسوبة أكبر من قيمة (DW) الجدولية مما يؤكد عدم وجود ارتباط تسلسلي بين البواقي من الدرجة الأولي.

٣- نتائج تقدير المعادلة الثانية (معادلة الطلب الكلي):

بالنسبة للمتغيرات الضابطة؛ فنجد تأثيراً سلبياً لكلاً من الدين الخارجي، والعمق المالي على مستوي الطلب الكلي، ولكن كان هناك تأثير إيجابي للمعروض النقدي على الطلب الكلي. بينما لم يكن للاستثمار الأجنبي المباشر، ونمو دخل الافراد الحقيقي أي تأثير على الطلب الكلي. وأخيراً، يوضح الجدول وجود علاقة غير خطية بين الانفتاح التجاري والطلب الكلي. كما أن هذه العلاقة غير الخطية تأخذ شكل حرف U، أي عند المستويات المنخفضة من الانفتاح التجاري يكون تأثيرها سلبي على الطلب الكلي، ولكن عند المستويات المرتفعة من الانفتاح التجاري يتحول تأثيرها الي إيجابي على الطلب الكلي، وللتأكد من مصداقية العلاقة غير الخطية، فقد تم إجراء اختبار (Sasabuchi–Lind–Mehlum) كما جاءت إحصائية الاختبار دالة احصائياً عند مستوي ١%، مما يُشير إلى رفض الفرض العدمي بوجود علاقة (Inverse U shape)، وبالتالي قبول الفرض البديل بوجود علاقة (U shape)، كما أن نقطة الانقلاب جاءت في حدود البيانات الفعلية لمستوي الانفتاح التجاري، مما يعكس بأنها علاقة U حقيقية وليست زائفة.

وأخيراً بالنسبة إلى الإحصاءات العامة فيتضح أن المتغيرات الخارجية بالمعادلة تُفسر ٨٤.٧% من التغيرات التي تحدث في مستوي الطلب الكلي، أما باقي النسبة والبالغة ١٥.٣% ترجع إلى الخطأ العشوائي والذي يرجع إلى العديد من المحددات الاقتصادية والمؤسسية الأخرى التي لم يتم إدراجها داخل المعادلة. كذلك جاءت قيمة اختبار دربن–واطسون (DW–stat) المحسوبة أكبر من قيمة (DW) الجدولية مما يؤكد عدم وجود ارتباط تسلسلي بين البواقي من الدرجة الأولي.

ثانياً: التوصيات:

١- ضرورة الحد من إستيراد السلع الكمالية لتجنب التضخم المستورد.

٢- يجب استخدام أدوات السياسة النقدية والمالية لترشيد الإنفاق الإستهلاكي.

٣- ربط الأجور بمعدل الانتاج حتى لا ترتفع الأسعار، مع مراعاة تحقيق العدالة التوزيعية (تحقيق النمو الإحتوائى)، وذلك بربط سياسات الأجور بتخطيط القوة العاملة وتخطيط الأسعار وخطة التنمية الإقتصادية.

٤- استهداف التضخم للحفاظ على مستوي معقول للأسعار، لعدم خفض الأجور الحقيقية، من خلال:

- ✓ خفض عجز الموازنة العامة، ولأنه السبب الرئيسي للتضخم، خاصة إذا تم تمويله بالإصدار النقدى.
- ✓ الحفاظ على قيمة سعر الصرف للجنيه المصرى خاصة فى ظل التطورات الأخيرة لسعر الصرف.
- ✓ مراجعة الإختلالات الهيكلية فى الإقتصاد، ومن أهمها جمود وعدم مرونة العرض الكلى والممارسات الإحتكارية، مما يمنع حدوث التضخم الهيكلى.

٥- إيجاد سياسات لمكافحة التضخم علي المدى القصير والطويل، ومن **أهمها:**

- ✓ التحكم في الإصدار النقدي، وتعد من أسهل وأكفأ الوسائل لمكافحة التضخم في الأجل القصير.
- ✓ الرقابة على الأسعار والتحكم في عناصر التكوين السعري للسلع الضرورية.
- ✓ التوفيق بين الأسعار والأجور.
- ✓ الاكتفاء الذاتي في السلع الأساسية والحد من استيراد السلع غير الضرورية.
- ✓ تنويع مصادر الدخل وعدم الاعتماد الكلي على الضرائب كمصدر رئيسي للإيردات العامة.

ثالثاً: أبحاث مستقبلية مقترحة:

١- قياس أثر التضخم علي صافي الميزان التجاري في مصر.

٢- قياس أثر التضخم علي عدالة توزيع الدخل في مصر.

٣- دور أدوات السياسة النقدية والمالية في الحد من التضخم في مصر.

٤- قياس أثر الديون الخارجية علي معدل التضخم في مصر.

المراجع

١. احصاءات البنك الدولي، سنوات مختلفة.
٢. أحمد ثاري الرشيدي، **تحديد مصادر التضخم في المملكة العربية السعودية خلال الفترة (١٩٩٠- ٢٠١٨)**، رسالة ماجستير، (جامعة الملك عبد العزيز: كلية الاقتصاد والإدارة، ٢٠٢٠).
٣. أحمد جلال، **دور السياسة النقدية المالية فى مكافحة التضخم فى الدول النامية**، (القاهرة: مكتبة الشروق، ٢٠١٠).
٤. بدر حمدان،" الانفاق الحكومي وأثره على النشاط الاقتصادي في فلسطين"، **مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقى، فلسطين، المجلد ٣، العدد١.**
٥. تقارير الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، سنوات مختلفة.
٦. حامد عبد المجيد، وسعيد عبد العزيز،" **مبادئ المالية العامة**"، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠١٢).
٧. خالد عبد الحميد حسانين،" دراسة تحليلية لقياس أثر الإنفاق الاستثماري علي النمو الاقتصادى في مصر"، **مجلة بحوث الشرق الأوسط في العلوم الانسانية والأدبية، مركز بحوث الشرق الأوسط، جامعة عين شمس، المجلد ٤٤، العدد٤**، ٢٠١٧.
٨. خالد عبد الرحمن البسام، **التضخم في المملكة العربية أسبابه واحتوائه**، (الغرفة التجارية الصناعية بجدة: ٢٠١٩).
٩. سمير حنان بهنام،"سياسات تنمية الصادرات وأثرها فى النمو الأقتصادى فى ماليزيا(١٩٩٠-٢٠١٤)"، جامعة الحمدانية، **مجلة تنمية الرافدين، مجلد٣٨، العدد ١٢٢**، ٢٠١٩.
١٠. صادق زوير لجلاج،" تحليل متغيرات الإنفاق الكلى فى العراق (٢٠٠٣-٢٠١٢)"، كلية الإدارة والاقتصاد، **مجلة الكوت للعلوم الأقتصادية والأدارية ، العدد١٧**، ٢٠١٥.
١١. ضياء مجيد، **الاقتصاد النقدي**، (الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، ٢٠٠١٨).
١٢. طلحة، محمد (٢٠١٩)، **قياس أثر التضخم على بعض المتغيرات الاقتصادية الكلية (سعر الصرف، النمو الاقتصادي) بالجزائر الفترة الممتدة ١٩٧٠-٢٠١٧**، رسالة دكتوراه، (الجزائر: جامعة أبي بك بلقايد: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ٢٠١٩).
١٣. عبد المطلب عبد الحميد، **السياسات الاقتصادية على مستوى الاقتصاد القومي**، (القاهرة: مجموعة النيل، ٢٠١٥).
١٤. عبد الناصر العبادي، **مبادئ الاقتصاد الكلي**، (عمان: دار صفاء للنشر، ٢٠٢٠).
١٥. لجنة الخبراء المعنية بالإدارة العامة ،"**البيانات الأساسية المتعلقة بالإنفاق الحكومي والضرائب الحكومية**"، تقرير الأمين العام، المجلس الاقتصادي والاجتماعي، الأمم المتحدة، (٢٠١٨).
١٦. محمد فهد فيصل العمري، **قياس العلاقة التبادلية بين الإنفاق الحكومي والنمو الاقتصادي في المملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير، (جامعة الملك عبد العزيز: كلية الاقتصاد والإدارة، ٢٠٢٢).

١٧. محمدي فوزي أبو السعود، **مقدمة في الاقتصاد الكلي**، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠١٨).
١٨. محمود محمد عارف، **التشغيل والدورات**، (الزقازيق: مكتبة المدينة، ٢٠١٨).
١٩. مريم عيسى مهنى،"العلاقة بين الصادرات والنمو الاقتصادى دراسة تحليلية فى ليبيا (١٨٩٠-٢٠١٠)"، **مجله الاكاديمية الامريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد ٢٠، العدد ٢**، ٢٠١٦.
٢٠. هجيرة مكاوى،" تحليل العلاقة الديناميكية بين الإنفاق العام والنمو الاقتصادي في الجزائر خلال الفترة(٢٠٠١-٢٠١٩)"، **مجلة معهد العلوم الاقتصادية، الجزائر ، المجلد ٢٣، العدد٢** ، ص ص١٢٦٧-١٢٩٠، ٢٠٢٠.
٢١. يوسف، مصطفي نجاح، **دراسة اقتصادية لقياس اثر محددات التضخم في النشاط الاقتصادي العراقي للفترة (١٩٩٥- ٢٠١٣)**، بحث مقدم إلي كلية الزراعة، (العراق: جامعة القادسية، ٢٠١٨).
٢٢. وزارة المالية، الحسابات الختامية، سنوات مختلفة

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Al-Bahar, E., (2011)," **Inflation: commodity prices push GCC inflation higher**", NBK Economic Research.
2. Aljebrin M., (2008)," **Analysis of Inflation Determinants In Developing Oil-Export Based Economies**", Colorado State University.
3. Chipaumira, G. Hlanganipaingirande & Mangena, Yowukai Rusua,"The Impact Of Government Spending On Economic Growth: Case OF South Africa (1990-2010)", **Mediterranean Journal of Social Science, Rome, Italy, Journey**2015.
4. Dwyer A., Lam K., and Gurney A., (2010)," **Inflation and the output gap in the UK**", Treasury Economic Working Paper (6).
5. Groen, J., (2007**)," Corporate Credit, Stock price Inflation and Economic Fluctuation**", Applied Economics, 36(18).
6. Hamid Bali.: Inflation Et Mal-Developement En Algerie,2017.
7. Islam, Asif, "Entrepreneurship and the Allocation of Government Spending Under Imperfect Markets", **European Economic Review, Vol 70**, 2015.
8. Kandil, M. and Morsy, H. (2009)," **Determinants of Inflation in GCC**", International Monetary Fund.WP/09/82.
9. Manuela Raisováa, Júlia Ćurþová, “Economic growth-supply and demand perspective Emerging Markets Queries in Finance And Business”, **Procedia Economics and Finance, Slovakia, Vol 15, No 1,** 2014.
10. Morozumi, Atsuyoshi,& Veiga, Francisco José, "Public spending and growth: The role of government accountability", **European Economic Review, Vol 89**, 2016.

أثر التخطيط الضريبي على قيمة الشركة في البيئة المصرية
(دراسة تطبيقية)

د. حسين سيد حسن عبد الباقى*

(*) د.حسين سيد حسن عبد الباقى : مدرس معهد الفراعنة العالي للحاسب الآلي ونظم المعلومات والإدارة – أكاديمية الفراعنة ،

Email: h_sayed2008@yahoo.com

ملخص البحث :

تهدف الدراسة وفقاً لطبيعة المشكلة البحثية إلى بيان أثر التخطيط الضريبي على قيمة الشركة للشركات غير المالية المقيدة بالبورصة المصرية، ويتمثل مجتمع الدراسة في الشركات غير المالية المسجلة في بورصة الأوراق المالية المصرية، وتم جمع وتحليل بيانات الدراسة من القوائم المالية المنشورة لهذه الشركات، وتقارير مجلس الإدارة، وتقارير البورصة المصرية لعينة مكونة من (٢٦) شركة، وذلك عن سلسلة زمنية خلال الفترة من ٢٠١٨ حتى ٢٠٢٢، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج الدراسة التطبيقية.

وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة التطبيقية، ويعد من أهم هذه النتائج أنه توجد علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين التخطيط الضريبي وقيمة الشركة للشركات غير المالية المقيدة في البورصة المصرية، ويوجد تأثير إيجابي معنوي للتخطيط الضريبي على قيمة الشركة للشركات غير المالية المقيدة في البورصة المصرية عند مستوى معنوية (٥%)، مما يبين أن التخطيط الضريبي يؤدي إلى تحسين قيمة الشركة، نتيجة لزيادة أرباح الشركة بعد الضرائب للشركات غير المالية المقيدة بالبورصة المصرية. كما أظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط الضريبي مقاساً بمعدل الضريبة الفعال المحاسبي يأتي في المرتبة الأولى من حيث التأثير الإيجابي على قيمة الشركة، كما يأتي التخطيط الضريبي مقاساً بالفروق الضريبية الدفترية في المرتبة الثانية من حيث التأثير الإيجابي على قيمة الشركة، بينما يأتي التخطيط الضريبي مقاساً بمعدل الضريبة الفعال النقدي في المرتبة الثالثة من حيث التأثير الإيجابي على قيمة الشركة، وتفسر هذه النتيجة بأن الشركات غير المالية المصرية المقيدة بالبورصة تعتمد على معدل الضريبة الفعال المحاسبي كمؤشر للتخطيط الضريبي، لتحسين قيمة الشركة من خلال إدارة مصروف ضريبة الدخل مقارنة بالأرباح قبل الضرائب.

ويوصي الباحث الإدارة الضريبية بضرورة اكتشاف أنشطة التخطيط الضريبي المتعسف الذي يخفض الإيرادات الضريبية، وكشف ومنع التخطيط الضريبي المتعسف، كما يوصي الباحث بضرورة تركيز مصلحة الضرائب المصرية على فحص أنشطة التخطيط الضريبي، لتأثيرها المعنوي على قيمة الشركات المصرية غير المالية المقيدة بالبورصة، وللحد من التأثير السلبي للتخطيط الضريبي على الوعاء الضريبي السنوي لهذه الشركات، لزيادة كفاءة وفاعلية الإمتثال الضريبي لهذه الشركات، وذلك

للحد من ممارسات أنشطة التخطيط الضريبي. وتساهم هذه الدراسة في الأدب المحاسبي والضريبي من خلال اختبار الفروض، وتقدم مساهمة علمية، ودليل عملي لبيان أثر التخطيط الضريبي على قيمة الشركة للشركات غير المالية المقيدة بالبورصة المصرية، لتحسين الإيرادات الضريبية لمصلحة الضرائب المصرية، ولترشيد القرارات الإدارية المرتبطة بالتخطيط الضريبي بالشركات غير المالية المقيدة بالبورصة المصرية.

ويقترح الباحث أن تتناول الدراسات المستقبلية إجراء دراسة لقياس أثر التخطيط الضريبي على جودة المراجعة الضريبية في البيئة المصرية، ودراسة أثر التخطيط الضريبي المتعسف على إيرادات مصلحة الضرائب المصرية، وإجراء دراسة لبيان محددات التخطيط الضريبي في البيئة المصرية. كما يقترح الباحث إجراء دراسة مقارنة لبيان أثر التخطيط الضريبي على قيمة الشركات الدولية، وإجراء دراسة لبيان أثر التخطيط الضريبي على قيمة الشركات المالية المقيدة بالبورصة المصرية.

الكلمات الدالة:

التخطيط الضريبي – قيمة الشركة – الشركات المصرية – البورصة المصرية – التقارير المالية الإحتيالية – التخطيط الضريبي المتعسف – معدل الضريبة الفعال المحاسبي – معدل الضريبة الفعال الحالي – معدل الضريبة الفعال النقدي في الأجل الطويل– الفجوة الضريبية الدفترية – الفروق الضريبية الدفترية المؤقتة – مؤشر مصروف ضريبة الدخل إلى التدفق النقدي من العمليات – مؤشر الضرائب المسددة إلى التدفق النقدي من العمليات – معدل الاحتفاظ الضريبي – التخطيط الضريبي الاستراتيجي– التهرب الضريبي – الامتثال الضريبي – الشركات غير المالية.

The impact of tax planning on frim value in the Egyptian environment (An applied study)

Abstract:

The study aims, according to the nature of the research problem, to show the impact of tax planning on the Firm value of non-financial companies listed on the Egyptian Stock Exchange, the study population is non-financial companies registered on the Egyptian Stock Exchange. The study data was collected and analyzed from the published financial statements of these companies, the reports of the board of directors, and the reports of the Egyptian Stock Exchange for a sample of (26) companies, for a time series during the period from 2018 to 2022, and the descriptive analytical method and the applied study method were used.

The researcher reached a set of results through statistical analysis of the applied study data, and one of the most important there is a significant positive correlation between tax planning and firm value for non-financial companies listed on the Egyptian Stock Exchange, there is a significant positive effect of tax planning on firm value for non-financial companies listed on the Egyptian Stock Exchange at a significant level (5%), which shows that tax planning leads to improving the firm value, as a result of increasing firm's profits after taxes.

The results of the study also showed that tax planning measured by accounting effective tax rate comes in first place in terms of positive impact on firm value, while tax planning measured by temporary book tax differences comes in second place in terms of positive impact on firm value, while tax planning measured by the cash effective tax rate comes in third place in terms of positive impact on firm value. This result is explained by the fact that Egyptian non-financial companies listed on the stock exchange rely on the accounting effective tax rate as an indicator of tax planning, to improve the firm value by managing income tax expense compared to profits before taxes.

The researcher recommends to the tax administration the necessity of discovering aggressive tax planning activities that reduce tax revenues, and detecting and preventing aggressive tax planning. The researcher also recommends that the Egyptian Tax Authority focus on auditing tax planning activities, due to their moral impact on the value of Egyptian non-financial companies listed on the stock exchange, and to reduce the negative impact for tax planning on the annual tax base of these companies, to increase the

efficiency and effectiveness of tax compliance for these companies, in order to limit the practices of tax planning activities.

This study contributes to the accounting and tax literature by testing hypotheses, and provides a scientific contribution and a practical guide to show the impact of tax planning on firm value of non-financial companies listed on the Egyptian Stock Exchange, to improve tax revenues for the Egyptian Tax Authority, and to improve decisions related to tax planning in non-financial companies that listed on the Egyptian Stock Exchange.

The researcher suggests that future studies address conducting a study to measure the impact of tax planning on the quality of tax auditing in the Egyptian environment, studying the impact of tax planning on the revenues of the Egyptian Tax Authority, and conducting a study to show the determinants of tax planning in the Egyptian environment. The researcher also proposes conducting a comparative study to show the impact of tax planning on the value of international companies, and conducting a study to show the impact of tax planning on the value of financial companies listed on the Egyptian Stock Exchange.

Keywords:

Tax Planning (TP) – Firm Value (F V) - Egyptian Companies - Egyptian Stock Exchange - Fraudulent Financial Reporting - Aggressive Tax Planning (ATP) - Accounting Effective Tax Rate (Accounting ETR) -Current ETR - Long-run cash ETR- Book-Tax Gap (GTG) - Temporary book tax differences -ETR differential measure of tax a planning (DTAX) - Income tax expense/Operating cash flow - Cash taxes paid/Operating cash flow – Tax Retention Rate (TRR) Strategic Tax Planning - Tax Evasion - Tax Compliance - Non-financial companies.

١- المقدمة:

تؤثر أنشطة التخطيط الضريبي سلبياً على الاقتصاد، وتتمثل أحد الآثار السلبية في إنخفاض الإيرادات الضريبية، ويؤدي التخطيط الضريبي المتعسف Aggressive Tax Planning (ATP) إلى خسارة في الإيرادات الضريبية تتراوح ما بين (٣٥) إلى (٧٠) مليار يورو سنوياً في الاتحاد الأوروبي، كما يؤدي التخطيط الضريبي المتعسف إلى خسارة في الإيرادات الضريبية على المستوى العالمي تبلغ (١٠٠) مليار دولار سنوياً ما يعادل نسبة ما بين (٤%) إلى (١٠%) سنوياً من إيرادات ضريبة الدخل للشركات العالمية، مما يؤدي إلى إنخفاض جودة الخدمات العامة، وعدم العدالة الضريبية بين الممولين، وعدم تكافؤ الفرص بين الشركات، وعدم عدالة المنافسة بين الشركات. (Marin Mileusnic, 2023)

ويلعب التخطيط الضريبي Tax Plannig (TP) دوراً هاماً في تعزيز ودعم القرارات الاستراتيجية للشركات (Mgammal, 2020)، ويمكن للشركة تعزيز المزايا الضريبية من خلال التخطيط الضريبي، لأن مصروفات الضرائب قد تكون مرتفعة، مما يؤدي إلى تخفيض ربحية الشركة وبالتالي تنخفض قيمتها.(Feng, Habib, & Tian, 2019) ، ويحقق التخطيط الضريبي منافع للشركة كما يترتب عنه زيادة في التكاليف، وتزيد قيمة الشركة عندما تزيد منافع التخطيط الضريبي عن تكاليفه، وقد ناقشت الدراسات السابقة أثر التخطيط الضريبي على قيمة الشركة، ولا يوجد اتفاق بين الباحثين على كيفية نظر المستثمرين وأصحاب المصلحة إلى أنشطة التخطيط الضريبي. (Vinh Hoang LE& Thu Anh Thi VU,2021)، ويعد التخطيط الضريبي إحدى الآليات الاستراتيجية المؤثرة على أداء الشركات. (Nwaiwu, 2024).

وتمارس الشركات المحلية والدولية أنشطة التخطيط الضريبي، وتستغل الشركات متعددة الجنسيات اختلاف النظم الضريبية الدولية لأغراض التخطيط الضريبي لخفض الإلتزامات الضريبية، وتدفع الشركات متعددة الجنسيات ضريبة تقترب من الصفر، فمثلاً تسدد شركة Apple ضريبة بسعر (١%)، وتسدد شركة Google ضريبة بسعر (٣%)، نتيجة لممارسة أنشطة التخطيط الضريبي. (Khaoula & Ghardallou,2020)

وتعبر قيمة الشركة عن ثقة أصحاب المصالح Stakeholders في الأنشطة التشغيلية التي تقوم بها الشركة منذ تأسيسها، وأن تحسين قيمة الشركة تحقق أهداف المساهمين، وتنعكس قيمة الشركة في سعر السهم في سوق الأوراق المالية، ويحدد السعر السوقي للسهم القيمة الفعلية لأصول الشركة،

وتمثل قيمة الشركة السعر الذي يرغب المستثمرون المحتملونPotential investors في دفعه إذا تم بيع الشركة. (Kristina, et al., 2024).

وتتمثل إحدى طرق تحسين قيمة الشركة في إدارة مصروفات الضرائب بالنسبة للشركات، للتأثير السلبي للضرائب على الدخل، وكلما زاد الدخل زاد العبء الضريبي، مما يؤثر على صافي الربح بعد الضرائب سلبياً، وتتأثر القيمة السوقية للسهم سلبياً تبعاً لذلك، مما يترتب عنه تخفيض قيمة الشركة، لذا تمارس إدارة الشركة أنشطة التخطيط الضريبي، لتحسين قيمة الشركة من خلال خفض الإلتزامات الضريبية، باستغلال ثغرات التشريع الضريبي.(Shella Angelina& Arif Darmawan, 2021) ، ويعتمد التخطيط الضريبي على الآثار الضريبية للأنشطة المستقبلية، بهدف خفض العبء الضريبي. (Suriawinata& Almurni, 2023)

وتوجد عدة دوافع لهذه الدراسة، ويعد من أهمها تأثير التخطيط الضريبي المتعسف سلبياً على الإيرادات الضريبية لمصلحة الضرائب المصرية، كما يعد التخطيط الضريبي من أهم الآليات الاستراتيجية المؤثرة على أداء الشركات المصرية، وأهمية الإيرادات الضريبية لمصلحة الضرائب المصرية في تمويل الاستثمارات والنفقات العامة للدولة، وأهمية تحسين قيمة الشركات في البورصة المصرية في ظل تعديلات التشريع الضريبي المصري المتعددة، والتغيرات في النظم المحاسبية والضريبية في البيئة المصرية.

٢- مشكلة الدراسة:

يعتبر التخطيط الضريبي قرار استثماري جوهري، نظراً لقدرته على خفض العبء الضريبي المستقبلي الذي يؤثر بدوره على قيمة الشركة، كما يؤثر التخطيط الضريبي على مستوى التكاليف في الشركة، لذا فإن التخطيط الضريبي قد يكون له تأثير إيجابياً أو سلبياً على قيمة الشركة، بالإضافة إلى تأثيره السلبي على إيرادات الموازنة العامة للدولة، وقد قدمت دراسات عديدة مؤشرات يمكن الاستدلال منها على ممارسة الشركات لأنشطة التخطيط الضريبي دراسة Desai and Dharmapala (,2009) ، (Nguyen Minh Ha, et al., 2022) ، (Pandu & Achmad, 2017) ، (Hidayat & Pesudo, 2019) ، ومن بين هذه المؤشرات معدل الضريبة الفعال المحاسبي Accounting Effective Tax Rate (ETR) ، الفروق الضريبية الدفترية Book Tax Differences (BTD)، معدل الضريبة الفعال النقدي في الأجل الطويل Long-Run Cash ETR ، الفجوة الضريبية الدفترية Book-Tax Gap ، معدل الضريبة الفعال الحالي Current ETR ، مؤشر مصروف ضريبة الدخل إلى التدفق النقدي من العمليات Income tax expense/Operating cash flow، مؤشر الضرائب المسددة إلى التدفق النقدي من العمليات Cash taxes paid/Operating cash flow، وأكدت هذه الدراسات أن معظم هؤلاء الممولون

يلجئون إلى ممارسة أنشطة التخطيط الضريبي المتنوعة من أجل خفض العبء الضريبي، أو الاستفادة من الوفر الضريبي. (Kouroub et al.,2022).

وقد أظهرت نتائج بعض الدراسات التأثير السلبي للتخطيط الضريبي على قيمة الشركة من بينها دراسة Wahab and Holland ,2012 ، Silvy Christina, 2019 ، Prastiwi & Walidah, 2020 ، بينما أظهرت نتائج دراسة أخرى التأثير الإيجابي للتخطيط الضريبي على قيمة الشركة منها دراسة Vu & Le, 2021 ، Shella Angelina & Arif Darmawan, 2021 ، وذلك في العديد من النظم الضريبية حول العالم المختلفة، ويبين الباحث في الدراسة الحالية العلاقة بين التخطيط الضريبي وقيمة الشركة للشركات غير المالية المقيدة بالبورصة المصرية في ظل التعديلات التشريعية الضريبية العديدة، والتغيرات في النظم المحاسبية والضريبية في البيئة المصرية.

ويمكن للباحث – استناداً لما سبق – صياغة مشكلة البحث في الإجابة على التساؤلات البحثية التالية:

أ- إلى أي مدى يؤثر التخطيط الضريبي مقاساً بمعدل الضريبة الفعال المحاسبي على قيمة الشركة في البيئة المصرية؟.

ب- إلى أي مدى يؤثر التخطيط الضريبي مقاساً بمعدل الضريبة النقدي الفعال على قيمة الشركة في البيئة المصرية؟

ت- إلى أي مدى يؤثر التخطيط الضريبي مقاساً بالفروق الضريبية الدفترية على قيمة الشركة في البيئة المصرية؟

٣- أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة وفقاً لطبيعة المشكلة البحثية فيما يلي:

أ- بيان أثر التخطيط الضريبي مقاساً بمعدل الضريبة الفعال المحاسبي على قيمة الشركة للشركات غير المالية المقيدة بالبورصة المصرية.

ب- بيان أثر التخطيط الضريبي مقاساً بمعدل الضريبة النقدي الفعال على قيمة الشركة للشركات غير المالية المقيدة بالبورصة المصرية.

ت- بيان أثر أثر التخطيط الضريبي مقاساً بالفروق الضريبية الدفترية على قيمة الشركة للشركات غير المالية المقيدة بالبورصة المصرية.

٤ – أهمية الدراسة:

١/٤ الأهمية العلمية للدراسة:

تساهم هذه الدراسة في التأصيل العلمي على المستوى المحلي لعلاقة التخطيط الضريبي بقيمة الشركة، وبيان الإطار النظري للتخطيط الضريبي وتميزه عن المفاهيم الأخرى المشابهة، وبيان الدوافع وراء ممارسة أنشطة التخطيط الضريبي المتعسف، ودراسة الأسس النظرية لظاهرة التخطيط الضريبي، وبيان النظريات التي تفسر سلوك التخطيط الضريبي. كما تساهم هذه الدراسة في بيان أثر ممارسات أنشطة التخطيط الضريبي على قيمة الشركة، وتساهم في إثراء المكتبة العربية بشأن طرق قياس التخطيط الضريبي، وقيمة الشركة، وبيان استراتيجيات التخطيط الضريبي والنظريات المفسرة له.

٢/٤ الأهمية العملية للدراسة:

توفر نتائج هذه الدراسة معلومات هامة من شأنها مساعدة الإدارة الضريبية على اتخاذ القرارات الرشيدة المرتبطة بالتخطيط الضريبي، للحد من أنشطة التخطيط الضريبي التي تؤثر سلبياً على إيرادات الدولة من الضرائب، ومساعدة الإدارة الضريبية في اكتشاف أنشطة التخطيط الضريبي بالقوائم المالية، والتقارير الضريبية المقدمة لمصلحة الضرائب المصرية، كما تفيد نتائج هذه الدراسة المشرع الضريبي المصري، لتعديل وصياغة التشريعات الضريبية التي تحد من ممارسة أنشطة التخطيط الضريبي، كما تفيد نتائج هذه الدراسة المستثمرين في التعرف على البيئة المحاسبية والضريبية للشركات المصرية المقيدة بالبورصة. كما تساهم هذه الدراسة في تقييم العلاقة بين التخطيط الضريبي وقيمة الشركة، وتقييم أثر ممارسات أنشطة التخطيط الضريبي على قيمة الشركة، وتقديم دليل تطبيقي حديث بشأن العلاقة بين التخطيط الضريبي وقيمة الشركة في ظل تعديلات التشريعات الضريبية، وتطورات النظم المحاسبية والضريبية في البيئة المصرية.

٥ – الدراسات السابقة وتطوير الفروض:

١/٥ الدراسات السابقة:

توصلت دراسة (Wahab and Holland ,2012) إلى أنه توجد علاقة ارتباط عكسية بين التخطيط الضريبي وقيمة الشركة ، وأن آليات حوكمة الشركات ليس لها تأثير على العلاقة بين التخطيط الضريبي وقيمة الشركة، بسبب عدم فعالية آليات حوكمة الشركات، وعدم كفاية المعلومات المرتبطة بالضرائب في المملكة المتحدة، وأستهدفت دراسة (Silvy Christina, 2019) بيان تأثير

التخطيط الضريبي على قيمة الشركة للشركات الصناعية المقيدة بالبورصة خلال الفترة من ٢٠١٤ حتى ٢٠١٦، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن التخطيط الضريبي يؤثر سلبياً على قيمة الشركة في حالة قياس التخطيط الضريبي بمعدل الضريبة الفعالEffective Tax Rate، بينما يؤثر التخطيط الضريبي إيجابياً على قيمة الشركة في حالة قياس التخطيط الضريبي بمعدل الضريبة النقدي الفعال Cash Effective Tax Rate، والوفر الضريبي Tax Saving.

وقد توصلت دراسة (الشيخ ، ٢٠١٦) إلى إمكانية ممارسة أنشطة التخطيط الضريبي المتعسف بين الشركة الأم وشركة المشروع التي تكونت نتيجة عقد المشاركة بين الحكومة والقطاع الخاص، وذلك من خلال نقل أموال أو إجراء التصرفات ذات العلاقة التي من شأنها تأجيل أو تجنب الضريبة المستحقة. كما توصلت دراسة (ثابت ٢٠١٨) إلى أن الشركات متعددة الجنسيات تقوم بممارسة أنشطة التخطيط الضريبي من خلال آلية التمويل بالديون الداخلية Intra– group Loans عن طريق إعادة توزيع الديون وتحويلها بين الدول المختلفة، بهدف تخفيض العبء الضريبي لمجموعة الشركات ككل، كما توصلت هذه الدراسة إلى أن الشركات متعددة الجنسيات تقوم بممارسة أنشطة التخطيط الضريبي بإستخدام المشتقات المالية Financial Derivatives، بهدف تخفيض العبء الضريبي لمجموعة الشركات.

وقد أظهرت دراسة (Nafti et al., 2020) أن التخطيط الضريبي يعزز قيمة الشركة، وأظهرت دراسة (Prastiwi & Walidah, 2020) وجود علاقة سلبية بين التخطيط الضريبي وقيمة الشركة. كما أظهرت دراسة (جلابة وعمارة ، ٢٠٢٠) إعتماد شركة أبل الأمريكية على ممارسة أنشطة التخطيط الضريبي، وقد ساهم التخطيط الضريبي في هذه الشركة بشكل فعال في تخفيض معدل الضريبة الفعال، وتحقيق وفورات ضريبية جوهرية، وقد أدى ذلك إلى تحسين قيمة شركة أبل الأمريكية.

وأظهرت نتائج دراسة (Vu & Le, 2021) وجود تأثير إيجابي للتخطيط الضريبي على قيمة الشركة، وإستهدفت دراسة (Thu Anh Thi VU& Vinh Hoang LE, 2021) بيان أثر التخطيط الضريبي على قيمة الشركة للشركات غير المالية المدرجة في البورصة، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أنه توجد علاقة ارتباط سلبية بين التخطيط الضريبي وقيمة الشركة، وأنه يوجد تأثير معنوي للتخطيط الضريبي على قيمة الشركة، وأن ملكية الدولة في الشركات غير المالية تساهم في الحد من أنشطة التخطيط الضريبي.

وقد توصلت دراسة (Fuadah & Kalsum, 2021) إلى أن التخطيط الضريبي يؤدي إلى تخفيض قيمة الشركة عندما ترتبط التكاليف ارتباطاً مباشراً بتكاليف التخطيط الضريبي للشركة مثل تكاليف إجراءات التخطيط الضريبي، وتكاليف الوكالة، كما توصلت دراسة (Choi, 2021) إلى أن ممارسة أنشطة التخطيط الضريبي تخفض قيمة الشركة في سوق المال، وتؤدي ممارسة أنشطة التخطيط الضريبي إلى زيادة تكاليف الوكالة Agency Costs. كما توصلت دراسة (Shella Angelina & Arif Darmawan, 2021) إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للتخطيط الضريبي مقاساً بمعدل الضريبة النقدي الفعال على قيمة الشركة ، بينما يوجد تأثير سلبي معنوي للتخطيط الضريبي مقاساً بالفروق الضريبية الدفترية على قيمة الشركة.

وقد توصلت دراسة (Fuadah & Kalsum, 2021) إلى أن التخطيط الضريبي يؤدي إلى خفض قيمة الشركة عندما ترتبط التكاليف بشكل مباشر بتكاليف ممارسة أنشطة التخطيط الضريبي للشركة، وتكاليف الوكالة، كما توصلت دراسة (Choi, 2021) إلى أن ممارسة أنشطة التخطيط الضريبي تخفض قيمة الشركة في السوق، وتؤدي إلى زيادة تكاليف الوكالة .

وإستهدفت دراسة (Gedion M. Isaac Mwaluku, 2022) بيان أثر التخطيط الضريبي على قيمة الشركة للشركات الصناعية المقيدة بالبورصة للفترة من ٢٠١٠ حتى ٢٠١٩ ، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أنه توجد علاقة ارتباط ايجابية بين التخطيط الضريبي وقيمة الشركة، وأن التخطيط الضريبي ليس له تأثير معنوي على قيمة الشركة. كما أظهرت نتائج دراسة (Shams et al.2022) وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين التخطيط الضريبي وقيمة الشركة، وأن التخطيط الضريبي يفيد المساهمين من خلال زيادة ثروتهم وتحسين قيمة الشركة، كما يفيد التخطيط الضريبي إدارة الشركة من خلال تحقيق مكاسب شخصية التي تتمثل في توزيعات الأرباح بعد الضرائب.

واستهدف دراسة (Farid,2022) بيان أثر التخطيط الضريبي على قيمة الشركة، وأظهرت هذه الدراسة أن التخطيط الضريبي له تأثير إيجابي على قيمة الشركة، وقد تم قياس التخطيط الضريبي بالفروق الضريبية الدفترية لكل سهم، وتم قياس قيمة الشركة بالقيمة السوقية لحقوق الملكية لكل سهم، وذلك من خلال عينة مكونة من عدد (٢٧) شركة في قطاع السلع الاستهلاكية المقيدة ببورصة اندونيسيا خلال الفترة من عام ٢٠١٦ حتى عام ٢٠٢٠. كما توصلت دراسة (سمرة وآخرون، ٢٠٢٢)

إلى أن ممارسات التخطيط الضريبي تؤدي إلى زيادة مستوى عدم تماثل المعلومات، والذي يؤدي بدوره إلى تخفيض فرص استمرارية الشركة.

وتوصلت دراسة (Mohd Waliuddin, et al., 2023) إلى وجود علاقة إرتباط موجبة ومعنوية بين التخطيط الضريبي واستقلال مجلس الإدارة، وأنه لا توجد علاقة إرتباط معنوية بين التخطيط الضريبي وكل من متغيرات العمر والمستوى التعليمي لأعضاء مجلس الإدارة. كما لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين التخطيط الضريبي وحجم مجلس الإدارة، وقد إستهدفت دراسة (Sherly Santos&Devica Pratiwi, 2023) بيان أثر التخطيط الضريبي والرافعة المالية والربحية وحجم الشركة على قيمة الشركة، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن الربحية تؤثر بشكل إيجابي ومعنوي على قيمة الشركة، وأن متغيرات التخطيط الضريبي والرافعة المالية وحجم الشركة ليس لها تأثير معنوي على قيمة الشركة. كما استهدفت دراسة (Suriawinata& Almurni, 2023) بيان أثر التخطيط الضريبي على قيمة الشركة من خلال عينة مكونة من (١١٩) شركة غير مالية مقيدة بالبورصة خلال الفترة من ٢٠١٣ حتى ٢٠١٧. كما توصلت دراسة (الزهراني وعبدالمجيد، ٢٠٢٣) إلى وجود تأثير سلبي معنوي للتخطيط الضريبي على قيمة الشركات المساهمة المقيدة في سوق المال السعودي، كما توصلت هذه الدراسة إلى وجود دور منظم لتطبيق آليات حوكمة الشركات في العلاقة بين التخطيط الضريبي وقيمة الشركة للشركات المساهمة المقيدة في سوق المال السعودي.

وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن التخطيط الضريبي الذي يخضع لإشراف مجلس الإدارة المستقل يعزز قيمة الشركة. وتوصلت دراسة (Regita,et al., 2024) إلى أن التخطيط الضريبي يؤثر بشكل فعال على أرباح الشركات الصناعية المدرجة بالبورصة. كما أظهرت نتائج دراسة (عبدالسميع وآخرون، ٢٠٢٤) وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين ممارسة أنشطة التخطيط الضريبي وإدارة الأرباح، وأن التخطيط الضريبي يؤدي إلى إنخفاض جودة التقارير المالية.

٢/٥ تقييم الدراسات السابقة:

لا يوجد إتفاق بين الدراسات السابقة حول أثر التخطيط الضريبي على قيمة الشركة، وقد أظهرت بعض الدراسات التأثير الإيجابي للتخطيط الضريبي على قيمة الشركة، بينما أظهرت دراسات أخرى التأثير السلبي للتخطيط الضريبي على قيمة الشركة. كما توصلت بعض الدراسات إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين التخطيط الضريبي وقيمة الشركة، بينما توصلت دراسات أخرى وجود علاقة ارتباط سلبية معنوية بين التخطيط الضريبي وقيمة الشركة.

وقد توصلت دراسات أخرى لعدم معنوية العلاقة بين التخطيط الضريبي وقيمة الشركة، كما توصلت دراسات أخرى إلى أن آليات حوكمة الشركات ليس لها تأثير على العلاقة بين التخطيط الضريبي وقيمة الشركة، كما توصلت دراسات أخرى إلى أن الشركات تمارس أنشطة التخطيط الضريبي المتعسف في حالات مشروعات الشراكة بين الحكومة والقطاع الخاص، كما توصلت دراسات أخرى إلى أنشطة التخطيط الضريبي التي تنفذها الشركات تؤدي إلى زيادة مستوى عدم تماثل المعلومات.

ولقد تناولت دراسات أخرى علاقة التخطيط الضريبي بإستقلال مجلس إدارة الشركة وأظهرت وجود علاقة إرتباط موجبة ومعنوية بين التخطيط الضريبي واستقلال مجلس الإدارة، وأن التخطيط الضريبي الذي يخضع لإشراف مجلس الإدارة المستقل يعزز قيمة الشركة. كما تناولت دراسات أخرى العلاقة بين التخطيط الضريبي وجودة التقارير المالية، وتوصلت هذه الدراسات إلى أن التخطيط الضريبي يؤدي إلى إنخفاض جودة التقارير المالية، كما توصلت دراسات أخرى إلى وجود دور منظم لتطبيق آليات حوكمة الشركات في العلاقة بين التخطيط الضريبي وقيمة الشركة.

وقد ساهمت الدراسات السابقة في التأصيل العلمي لموضوع التخطيط الضريبي، وقدمت أدلة عملية في ظل نظم ضريبية دولية مختلفة، لبيان وتفسير واختبار الفروض العلمية التي توضح العلاقة بين التخطيط الضريبي وقيمة الشركة، وتتناول الدراسة الحالية الموضوع من منظور ضريبي في ظل تعديلات التشريع الضريبي وتطورات النظم الضريبية والمحاسبية في البيئة المصرية، وتقدم الدراسة الحالية دليل عملي من واقع بيانات القوائم المالية المنشورة للشركات غير المالية المسجلة بالبورصة المصرية للفترة من عام ٢٠١٨ حتى ٢٠٢٢، لبيان أثر التخطيط الضريبي على قيمة الشركة في البيئة المصرية في ظل تعديلات التشريع الضريبي المصري المستمرة، والتغيرات في النظم المحاسبية والضريبية المصرية، ولبيان أهمية التخطيط الضريبي للشركات غير المالية المصرية، ووضع تأثير أنشطة التخطيط الضريبي على قيمة الشركة أمام المشرع الضريبي والإدارة الضريبية، لترشيد صياغة التشريعات الضريبية والقرارات الإدارية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

٣/٥ فروض الدراسة:

تم التوصل إلى فروض الدراسة من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة في الأدب المحاسبي المرتبط بموضوع الدراسة، وذلك في بيئات اقتصادية مختلفة، واستناداً على اختلاف نتائج الدراسات

السابقة، وكذلك في ظل التعديلات العديدة في التشريع الضريبي المصري، وتغيرات النظم المحاسبية والضريبية المصرية في البيئة المصرية، ونتيجة لذلك فقد تم صياغة فروض الدراسة على النحو التالي:

الفرض الأول: " لا يوجد تأثير معنوي للتخطيط الضريبي مقاساً بمعدل الضريبة الفعال المحاسبي على قيمة الشركة ".

الفرض الثاني: " لا يوجد تأثير معنوي للتخطيط الضريبي مقاساً بمعدل الضريبة الفعال النقدي على قيمة الشركة ".

الفرض الثالث: " لا يوجد تأثير معنوي للتخطيط الضريبي مقاساً بالفروق الضريبية الدفترية على قيمة الشركة ".

٥- نطاق الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة على الشركات غير المالية المقيدة بالبورصة المصرية دون غيرها من الشركات خلال الفترة من ٢٠١٨ حتى ٢٠٢٢، ولا تتضمن هذه الدراسة البنوك وشركات التأمين، وشركات التوريق، وشركات التأجير التمويلي، وشركات التمويل الاستهلاكي، وشركات التخصيم وغيرها من الشركات التي تمارس نشاط التمويل غير المصرفي.

٦- منهج الدراسة:

أعتمد الباحث على كل من المنهج الاستنباطيDeductive Approach ، والمنهج الاستقرائي Inductive Approach، وذلك إتساقاً مع الدراستين النظرية والتطبيقية، حيث تم استخدام المنهج الاستنباطي في إعداد الإطار الفكري للبحث، واشتقاق الفروض، وذلك من خلال الاطلاع على العديد من المقالات العلمية والمراجع والدوريات، ومواقع شبكة المعلومات الدولية ذات الصلة بموضوع البحث من الأدب المحاسبي الحديث ، لصياغة مشكلة الدراسة مع تكوين الإطار الفكري لها، واستنتج وطور الباحث فروض الدراسة من الإطار الفكري وفقاً للدراسات السابقة. كما اعتمد الباحث على المنهج الاستقرائي عند إجراء الدراسة التطبيقية، وجمع البيانات الأولية اللازمة لقياس متغيرات البحث من خلال القوائم المالية للشركات غير المالية المقيدة بالبورصة المصرية، وذلك خلال الفترة من عام ٢٠١٨ حتى ٢٠٢٢. كما تم الحصول على بيانات الدراسة من المصادر الثانوية الممثلة في التقارير المالية المنشورة، والإيضاحات المتممة للقوائم المالية، بالإضافة إلى نماذج الإفصاح التي تقوم الشركات بإعدادها وتسليمها لإدارة الإفصاح بالبورصة المصرية في نهاية كل فترة مالية بشأن الشركات محل الدراسة.

٧- خطة الدراسة:

تناول الباحث في الجزء الأول من البحث مشكلة وأهداف وأهمية ونطاق الدراسة، وعرض وتقييم الدراسات السابقة وصياغة الفروض، وتم عرض خطة الدراسة وفقاً لطبيعة المشكلة البحثية، وتحقيقاً لأهداف الدراسة، وفي إطار نطاق هذه الدراسة، وفقاً للنقاط التالية:

- الإطار الفكري
- الدراسة التطبيقية
- الخلاصة والنتائج والتوصيات
- الدراسات المستقبلية المقترحة

١/٨ الإطار الفكري:

١/١/٨ ماهية وطبيعة التخطيط الضريبي:

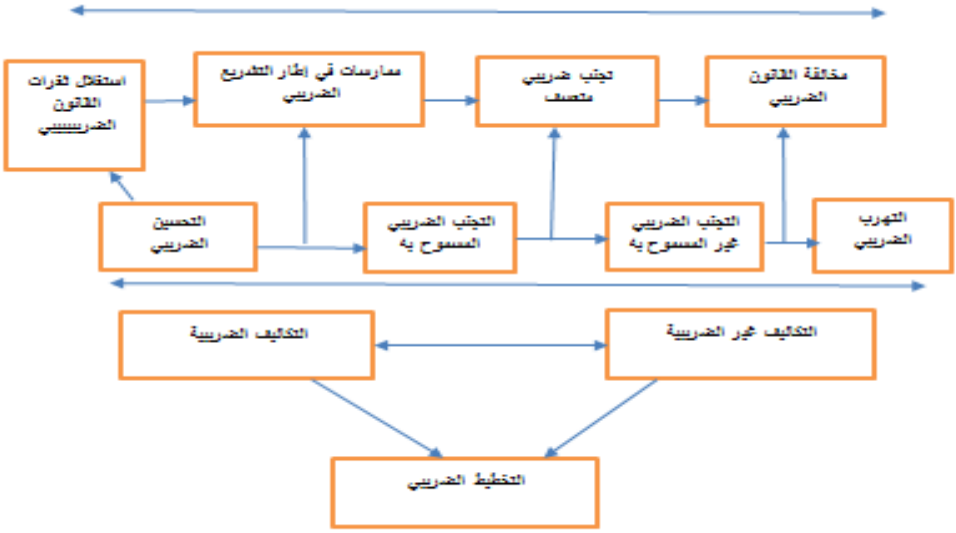
يشير التخطيط الضريبي إلى ممارسة الاستفادة بالثغرات في قوانين الضرائب، لتخفيض الإلتزامات الضريبية أو تجنبها، ويتضمن استخدام هياكل ضريبية معقدة للاستفادة من اختلاف القوانين الضريبية، لخفض الدخل الخاضع للضريبة بشكل مصطنع (Marin Mileusnic, 2023)، ويمكن استخدام أنشطة التخطيط الضريبي وفقاً لإحتياجات الشركة، ويجب أن يكون التخطيط الضريبي مرناً، وأن يكون قادراً على مواكبة التغيرات في التشريعات الضريبية، بهدف خفض الإلتزامات الضريبية من خلال الاستفادة من الثغرات في التشريع الضريبي، وبهدف زيادة أرباح الشركة بعد الضرائب من خلال خفض ضريبة الدخل. (Silvy Christina, 2019). ويعرف التخطيط الضريبي بأنه الاستخدام المتعمد لطرق إنشاء مزايا ضريبية من أجل تعظيم الأرباح بعد خصم الضرائب. (Wilde & Wilson, 2018).

ويعرف (Scholes et al., 2015) التخطيط الضريبي بأنه ترتيبات المعاملات التجارية والمالية الحالية والمستقبلية مع مراعاة الآثار الضريبية التي ستؤدي إلى الإلتزامات الضريبية المثلى للشركات، وتزيد من التدفقات النقدية بعد خصم الضرائب، وتحسن قيمة الشركة، ويستخدم مفهوم التخطيط الضريبي على نطاق واسع لوصف جميع الأنشطة والمعاملات التي تهدف إلى خفض الإلتزامات الضريبية. (Yee, Sapiei, & Abdullah, 2018)، ويعد التخطيط الضريبي جزءً من إدارة الضرائب، ويتوافق بشكل عام مع أهداف الإدارة، لغرض خفض الديون الضريبية من خلال الاستفادة من التشريع الضريبي. (Shafirah & Ridarmelli, 2021).

ويمثل التخطيط الضريبي عملية تنظيم أعمال دافعي الضرائبTaxpayers ، بهدف خفض العبء الضريبي من خلال استخدام وسائل قانونية، ويمكن قياس التخطيط الضريبي بإستخدام معدل الاحتفاظ الضريبي (Tax Retention Rate(TRR، ويمثل هذا المعدل نسبة صافي ربح الشركة بعد الضرائب إلى صافي ربح الشركة قبل الضرائب (Kristina, et al., 2024)

ويتم التفرقة بين التخطيط الضريبي Tax Planning والتهرب الضريبي Tax Evasion على أساس مدى الإلتزام بالتشريع الضريبي، ويمثل التخطيط الضريبي كافة إجراءات الشركات التي تهدف إلى خفض الإلتزامات الضريبية دون مخالفة أي قانون ضريبي، بينما يعد التهرب الضريبي سلوك يخالف القانون الضريبي من خلال إخفاء كل أو بعض الأنشطة الخاضعة للضريبة، أو إخفاء

معلومات عن الإدارة الضريبية، ويؤدي التخطيط الضريبي المتعسف Aggressive Tax Planning إلى إنخفاض الإيرادات الضريبية بشكل كبير، وتعتمد الشركات على مستشاري الضرائب في عمليات التخطيط الضريبي، لذا فإن العلاقة بين الممولين ومستشاري الضرائب والإدارة الضريبية تؤثر بشكل كبير على الإلتزام الضريبي Tax Compliance(Mohd Rizal Pali &Syahirah Razif , 2022). ويوضح الشكل رقم (١) سلوكيات التخطيط الضريبي كما يلي:



شكل رقم (١) : سلوكيات التخطيط الضريبي (المصدر:Saadia & Lahcen,P.597)

ويرى الباحث أن التخطيط الضريبي يمثل ممارسة أنشطة ضريبية من جانب الممولين داخل حدود قانون الضرائب، وبشكل شرعي، بهدف تجنب الإلتزامات الضريبية بشكل كلي، أو تخفيض عبء الضريبة بشكل جزئي، سواء على المستوى المحلي أو الدولي أو المستويان معاً، وذلك بالإستفادة من الثغرات القانونية التي تسمح بممارسة أنشطة التخطيط الضريبي، وللتأثير السلبي على قيمة الضريبة المستحقة، وزيادة أرباح الشركة بعد الضريبة. كما يرى الباحث أن التخطيط الضريبي للشركات ليس مجرد تخطيط مالي للشركة، إنما يمثل التخطيط الضريبي معالجات ضريبية مستمرة شاملة حالية ومستقبلية وتحليلية لكافة النواحي المالية والضريبية، لتحقيق كفاءة وفاعلية المعاملات الضريبية من وجهة نظر الشركة، وتحقيق أفضل المعالجات المحاسبية التي تحقق أهداف التخطيط الضريبي، والتي تتطلب اتخاذ العديد من القرارات التي تستهدف خفض الإلتزامات الضريبية.

ويرى الباحث أن التخطيط الضريبي يختلف بشكل كلي عن التهرب الضريبي، فالتخطيط الضريبي يستخدم طرق قانونية لعدم دفع قيمة الضريبة أو تخفيضها، أما التهرب الضريبي يستخدام أساليب غير قانونية للتهرب من سداد الضريبة سواء بشكل كلي أو جزئي، مما يجعل الشركة معرضة لعقوبات قانونية. كما يرى الباحث أن التخطيط الضريبي يختلف عن التجنب الضريبي، فيمثل التخطيط الضريبي كافة الإجراءات التي يتبعها الممول بهدف تخفيض قيمة الضريبة المستحقة عليه خلال فترة معينة، وذلك عن طريق اتباع إحدى استراتيجيات التخطيط الضريبي والمالي التي تحلل الوضع المالي تحليلاً ضريبياً دقيقاً، بينما يمثل التجنب الضريبي طرق وأساليب قانونية يستخدمها الممول لتخفيض عبء الضريبة دون ممارسة التخطيط الضريبي، وبذلك يختلف التجنب الضريبي عن التخطيط الضريبي، فالتجنب الضريبي يتم اللجوء إليه بعد تقرير الضريبة، أما التخطيط الضريبي فيمكن أن يبدأ من بداية نشاط الشركة، وقبل تقديم الإقرار الضريبي، ويعتبر التخطيط الضريبي عملية مستمرة. كما يرى الباحث أن مفهوم التخطيط الضريبي يعد أوسع نطاقاً ومدى زمني من مفهوم التجنب الضريبي.

ويتضح من العرض السابق لماهية وطبيعة التخطيط الضريبي تعدد المفاهيم الخاصة بالتخطيط الضريبي، ولا يوجد مفهوم موحد متفق عليه للتخطيط الضريبي، وكذلك لا توجد أنشطة محددة للتخطيط الضريبي، ويوجد جدل بين الباحثين حول مفهوم وأنشطة التخطيط الضريبي، ويرى الباحث أن هذه المفاهيم لم تتناول ماهية وطبيعة التخطيط الضريبي الفعال وعناصره الأساسية.

ويعتمد التخطيط الضريبي الفعال Effective Tax Planning على ثلاثة عناصر أساسية هي: دراسة الآثار الضريبية المترتبة عن الصفقة المقترحة مع الأخذ في الاعتبار جميع أطراف هذه الصفقة، وأن يشمل التخطيط الضريبي كافة الضرائب المفروضة سواء كانت صريحة أو ضمنية، ومراعاة كافة تكاليف الأعمال المرتبطة بالتخطيط الضريبي، ويجب أن يكون للتخطيط الضريبي دوراً في تعظيم الدخل بعد الضرائب، وقد قدما Scholes & Wolfson إطاراً للتخطيط الضريبي الفعال Effective Tax Planning Framework ووفقاً لما يوضحه الشكل رقم (٢) التالي: (Djellaba & Chelihi, 2021)

شكل رقم (٢) : إطار التخطيط الضريبي الفعال (المصدر: Scholes & Wolfson,2015, P.2)

ويرى الباحث أن الشكل السابق يوضح عناصر التخطيط الضريبي الفعال بشكل دقيق، وأن إغفال إدارة الشركة لأحد هذه العناصر عند ممارسة التخطيط الضريبي يمكن أن يؤثر سلبياً على تحقيق أهداف التخطيط الضريبي، وقد يضر ذلك بمصالح الشركة المرتبطة بالإلتزامات الضريبية، والسيولة النقدية.

٢/١/٨ نظريات تفسير ممارسات التخطيط الضريبي:

تؤثر الأسس النظرية على مواقف إدارة الشركات، كما تؤثر المكونات السلوكية والعوامل الاجتماعية والثقافية الأخرى على سلوك الإدارة تجاه ممارسة أنشطة التخطيط الضريبي، وتختلف هذه العوامل من دولة لأخرى.(Okpeyo et al. 2019) ، وتوجد العديد من النظريات التي تفسر ممارسات التخطيط الضريبي (Saadia & Lahcen, 2022) ويعد من أهمها ما يلي:

١/٢/١/٨ نظرية الردع الاقتصادي : Economic Deterrence Theory

تعتمد نظرية الردع الاقتصادي Economic Deterrence Theory على مجموعة من العوامل منها سعر الضريبة، وغرامات التهرب الضريبي، واحتمال اكتشاف الاحتيال الضريبي، ويتم عدم الامتثال الضريبي في ظل حالة عدم التأكد، وتركز هذه النظرية على استراتيجيات العقوبات التي تفرض على الشركات، وتتضمن تكاليف الامتثال الضريبي تكاليف قياس قيمة التخطيط الضريبي، وتكاليف قياس قيمة الإلتزامات الضريبية. (Agumas Alamirew Mebratu.2024).

وتؤيد الشركات وفقاً لنظرية الردع الاقتصادي تخفيض الضرائب إذا كانت المنفعة المتوقعة من ممارسات أنشطة التخطيط الضريبي أكبر من خطر إكتشاف هذه الأنشطة وفرض عقوبة عليها، ووفقاً لهذه النظرية تفسر ممارسات التخطيط الضريبي وإدراك عملية إتخاذ القرار من جانب إدارة الشركات في ظل حالة عدم التأكد، وتعتمد نظرية الردع الاقتصادي على أن الشركة تسعى إلى تعظيم المنفعة

من دخلها مع استغلال عدم تماثل المعلومات بين المجتمع الضريبي والإدارة الضريبية، وتقرر إدارة الشركة الامتثال أو عدم الامتثال للإلتزامات الضريبية، واتخاذ قرار الإفصاح عن إجمالي الدخل الخاضع للضريبة بالإقرار الضريبي، أو عدم الإفصاح عن إجمالي الدخل الخاضع للضريبة بالإقرار الضريبي، لذا فإن نظرية الردع الاقتصادي تركز على القيمة النقدية. (Eragbhe and Modugu, 2014)

ويرى الباحث أنه وفقاً لنظرية الردع الاقتصادي تقارن الشركة بين القيمة النقدية للمنفعة المتوقعة من ممارسة أنشطة التخطيط الضريبي وقيمة الغرامات المالية التي تفرض على الشركة حالة اكتشاف هذه الأنشطة. وتقوم إدارة الشركة بإتخاذ قرار ممارسة أنشطة التخطيط الضريبي وفقاً لهذه المقارنه، فإذا كان الوفر الضريبي من ممارسة أنشطة التخطيط الضريبي أكبر من الغرامات المالية أو العقوبة المفروضة تمارس إدارة الشركة في هذه الحالة أنشطة التخطيط الضريبي، والعكس صحيح فإذا كانت قيمة العقوبات المالية أكبر من قيمة الوفر الضريبي لا تمارس إدارة الشركة أنشطة التخطيط الضريبي.

ويرى الباحث أنه يجب أن يتضمن التشريع الضريبي تغليظ للعقوبات لمنع وردع أي أنشطة تؤثر سلبياً على الوعاء الضريبي، ويمكن فرض المزيد من الغرامات مالية في حالة ممارسة أنشطة تخطيط ضريبي متعسف، بالإضافة إلى تغليظ العقوبات على التهرب الضريبي، وأن تكون هذه العقوبات أكبر من المنافع التي يحققها الممول من أنشطة التخطيط الضريبي المتعسف (العدواني) ، كما يرى الباحث ضرورة المراجعة المستمرة لأحكام التشريع الضريبي ودراسة حالات التخطيط الضريبي سواء على المستوى المحلي أو الدولي، لمنع أي ثغرات في التشريع الضريبي تسمح بممارسة أنشطة التخطيط الضريبي المتعسف، وذلك من خلال تعديل أحكام التشريع الضريبي.

٢/٢/١/٨ النظرية السلوكية:Behavioural Theory

تفسر النظرية السلوكية Behavioural Theory ممارسات أنشطة التخطيط الضريبي بناءً على العوامل الاجتماعية والنفسية التي تؤثر على الامتثال الضريبي(Tax Compliance(TC ، وتركز النظرية السلوكية على سلوك الممول تجاه ممارسة أنشطة التخطيط الضريبي، وتعكس هذه النظرية المعايير الاجتماعية والأخلاقية وسمعة الممولين، وتفسر هذه النظرية العناصر الثلاثة للقدرة على أداء سلوك معين تتمثل في المعايير الذاتية، والمواقف السلوكية، والتحكم السلوكي المعرفي، وتعتبر معتقدات الشخص شرطاً أساسياً للتحكم في السلوك المدرك (Agumas Alamirew Mebratu.2024)،

وتعتمد قدرة الشخص على التحكم في سلوكه بشكل كبير على مهاراته وخبراته ودعمه الاجتماعي، وكذلك مدى فهم الممولين للقوانين الضريبية تحدد مدى امتثال الممولين ومعرفة خيارات التخطيط الضريبي.(Bornman and Ramutumbu, 2019) ، وتتطلب المعرفة الضريبية ضرورة نشر الوعي الضريبي. (Machogu and Amayi, 2016)

ووفقاً للنظرية السلوكية فإن قرار الممول بإتباع سلوك ممارسة أنشطة التخطيط الضريبي يمر بثلاث مراحل هي كما يلي: (Saadia & Lahcen, 2022)

أ- **الرغبة / الاستعداد : Willing** يصبح لدى الممولين الرغبة في الامتثال الضريبي عندما توجد احتمالات عالية للمراجعة الضريبية وتغليط العقوبات، وتقل في هذه الحالة ممارسات التخطيط الضريبي.

ب- **القدرة:Being able** يكون للممولين الذين يمارسون أنشطة تجارية القدرة على ممارسة أنشطة التخطيط الضريبي بشكل أكبر من الممولين الذين يخضع دخلهم للضريبة من المرتبات.

ت- **الجرأة: Daring** يقوم الممولون بتقييم القيمة المتوقعة من ممارسات سلوك التخطيط الضريبي، وتتم ممارسة سلوك التخطيط الضريبي وفقاً لهذه القيمة المتوقعة.

ويرى الباحث أن النظرية السلوكية تعتمد على ثقافة المجتمع ونظرته للنظام الضريبي، وإدراك المجتمع لأهمية الضرائب، ودور الضريبة كمحفز للإستثمار والصناعة، والتوزيع العادل للدخل، وتحقيق حماية اجتماعية لمحدوي الدخل وغيرها من دوافع فرض الضرائب، وعند تغيير ثقافة المجتمع نحو حتمية فرض الضرائب ونشر الوعي الضريبي تقل الرغبة في ممارسة أنشطة التخطيط الضريبي المتعسف أو تجنب ضريبي أو تهرب ضريبي، وتصبح لدى المجتمع الضريبي رقابة ذاتية وإلتزام طوعي بأحكام التشريع الضريبي، مما يؤدي إلى تحسين مستوى الامتثال الضريبي.

٣/٢/١/٨ نظرية الإشارة: Signal Theory

تركز نظرية الإشارة Signal Theory على الإشارات التي يمكن أن يرسلها الممول في علاقته مع الجهات الاقتصادية الأخرى، وكذلك الاشارات التي يمكن أن ترسلها الإدارة الضريبية إلى الجهات الاقتصادية، ويقوم الممولون بممارسة أنشطة التخطيط الضريبي المتعسف عندما يعلمون أن المنفعة من التخطيط الضريبي أكبر من العقوبة المتوقعة، وفقاً للعرف السائد في المجتمع، وتعد القاعدة الاجتماعية مرجعاً، فإذا كان الامتثال الضريبي يمثل عرف في المجتمع فإن ذلك يؤثر على سلوك الممولين تجاه الإلتزام بالقوانين الضريبية.

ويرى الباحث أن تأخر الإدارة الضريبية في تنفيذ العقوبات المفروضة في التشريع الضريبي، أو عدم تفعيل هذه العقوبات سواء كانت عقوبات مالية أو غير مالية، أو غرامات مالية، يمكن أن يعطي دافع للمجتمع الضريبي لممارسة أنشطة التخطيط الضريبي المتعسف والتي قد تصل للتهرب الضريبي، ويفرض واقع في المجتمع يظهر اقتصاد غير رسمي بجانب الاقتصاد الرسمي كما هو الحال في مصر والدول النامية، وذلك وفقاً لنظرية الإشارة التي تفسر العلاقة بين المجتمع الضريبي والإدارة الضريبية.

٤/٢/١/٨ نظرية الوكالة: Agency Theory

توضح هذه النظرية إطار الوكالة الخاصة بإدارة الشركة في تفسير ممارسات أنشطة التخطيط الضريبي، وتقترح هذه النظرية الطرق للحد من المشكلات الناشئة عن الوكالة، ويتم إتخاذ قرارات خفض الضرائب من قبل المديرين الذين يتصرفون نيابة عن المساهمين.

(Nwaiwu, 2024)، وقد تحدث صراعات بين المساهمين والإدارة، لأن المديرين التنفيذيين المسئولون عن القرارات الضريبية الفعالة هم أكثر عرضه لممارسة أنشطة التخطيط الضريبي المتعسف الانتهازي، لتحقيق منافع شخصية لهم.(Putri et al., 2016). ويساهم مجلس إدارة الشركة في تعزيز أنشطة التخطيط الضريبي، لخفض الإلتزامات الضريبية على الشركة. (Nwaiwu, 2024).

وترى نظرية الوكالة Agency Theory أنه من خلال ممارسة أنشطة التخطيط الضريبي يصعب على المستثمرين والدائنين إدراك طبيعة سلوك التخطيط الضريبي وتقييمه، ومعرفة ما إذا كانت الإدارة ترغب في تحسين قيمة الشركة أم لا، ويؤدي استخدام استراتيجيات متعددة للتخطيط الضريبي إلى الإفصاح الضريبي المحدود، للحد من المعلومات التي تستخدمها الإدارة الضريبية، وقد تستخدم إدارة الشركة التخطيط الضريبي لتحقيق مصالح ذاتية. (Maryam Seifzadeh, 2022)

ويرى الباحث أنه تبعاً لنظرية الوكالة يحدث التوافق في بعض الأحيان بين مصلحة الإدارة، ومصلحة المساهمين، وذلك عند ممارسة أنشطة التخطيط الضريبي، فتلجأ إدارة الشركة لممارسة أنشطة التخطيط الضريبي بغرض تحقيق منفعة خاصة لها، وذلك من خلال زيادة أرباح الشركة بعد الضرائب، مما ينعكس على زيادة مكافآت وحوافز وحصص توزيعات الأرباح التي تخص إدارة الشركة، كما أن زيادة أرباح الشركة بعد الضرائب تحقق زيادة في ثروة المساهمين، ولكن هذه الحالة تتعارض مع مصلحة المجتمع، نظراً لخفض الضريبة واجبة السداد، والتأثير السلبي على إيرادات الموازنة العامة للدولة التي تستخدم في تمويل النفقات العامة، وتحقق مصلحة المجتمع.

٨/١/٢/٥ نظرية المستويات: Echelons Theory

تقوم هذه النظرية على أن فريق الإدارة العليا بالشركة يتخذ القرارات الإستراتيجية، وتبادل المعلومات بين مستويات الإدارة من خلال العلاقة التعاونية، وتحمل المخاطر مع تعزيز الحوكمة الرشيدة للشركات، ويعد التخطيط الضريبي من الأنشطة الاستراتيجية المؤثرة على أداء الشركة، وتعتبر نظرية المستويات القادة الاستراتيجيين في الشركة من أصول الشركة التي لا غنى عنها، وأن هؤلاء القادة مسئولون عن العمليات الاستراتيجية للشركة. (Nwaiwu, 2024).

ويرى الباحث أنه وفقاً لنظرية المستويات تتم أنشطة التخطيط الضريبي بمشاركة كافة المستويات الإدارية في الشركة، ويتخذ القرار مستوى الإدارة العليا، نظراً لأهيمة قرار ممارسة أنشطة التخطيط الضريبي، سواء كان تخطيط ضريبي على المدى القصير، أو تخطيط ضريبي على المدى الطويل.

٨/١/٢/٦ نظرية التبادل المالي: Fiscal Exchange Theory

يمكن للحكومات وفقاً لنظرية التبادل المالي تحسين الامتثال الضريبي، والحد من أنشطة التخطيط الضريبي العدواني من خلال توفير السلع والخدمات العامة بأعلى جودة، وذلك بإعتبارها عقد بين الحكومة والممولين، وأن الممولين يلتزمون بالتشريع الضريبي عندما يدركون أن مساهمتهم الضريبية تساعد في تمويل السلع والخدمات العامة، ويمكن أن يتحقق الإلتزام الطوعي دون إكراه مباشر.(Agumas Alamirew Mebratu.2024) ، وإذا اعتقد الممولون أن النظام الضريبي غير عادل سوف يمارسون أنشطة التخطيط الضريبي العدواني، وقد يصل الأمر إلى ممارسة سلوك التهرب الضريبي. (Helhel and Ahmed, 2014)

ويرى الباحث أن تبادل المنفعة بين الحكومة والممولين حيث يسدد الممولون الضريبة للحكومة، وتقدم الحكومة السلع والخدمات العامة يمثل علاقة شراكة طويلة الأجل يجب أن تقوم على الثقة والعدالة والبعد الأخلاقي، لتحقيق الإلتزام الطوعي، وتحسين مستوى الامتثال الضريبي، وخفض حالات التجنب الضريبي، وخفض حالات التخطيط الضريبي العدواني، والحد من التهرب الضريبي في المجتمع.

٨/١/٢/٧ نظرية المؤثرات الاجتماعية: Social Influences Theory

يطلق على هذه النظرية (نظرية المعالجة المقارنة Comparative Treatment Theory) ، وتفسر هذه النظرية تأثير سلوك الامتثال الضريبي تجاه النظام الضريبي بالمعايير الاجتماعية، وسلوك المجموعة المرجعية، ويمكن للمجموعة المرجعية للشخص والتي تشمل الأصدقاء والجيران والعائلة أن

تؤثر على سلوك الامتثال الضريبي، والمواقف تجاه النظام الضريبي، وتبين هذه النظرية كيفية تعامل الحكومة مع الممولين مقارنة بالحكومات الأخرى. (Agumas Alamirew Mebratu.2024)

ويمكن تحسين مستوى الامتثال الضريبي من خلال تحقيق العدالة الضريبية الأفقية والرأسية، ولتجنب ممارسة أنشطة التخطيط الضريبي العدواني (Jayawardane,2015) ٢٠١٥)، وتتحقق العدالة الضريبية الرأسية بين الممولين ذوي الدخول المختلفة من خلال الأسعار التصاعدية، بينما تتحقق العدالة الضريبية الأفقية بالمعاملة الضريبية الواحدة للممولين ذوي الدخول المتساوية والظروف المتشابهة. (Sahu, 2021).

ويرى الباحث أن ممارسة أنشطة التخطيط الضريبي العدواني تزيد عندما تنعدم العدالة الضريبية، ويمكن للممول وفقاً لنظرية المؤثرات الاجتماعية التأثر بسلوك المجتمع تجاه النظام الضريبي، فكلما كان سلوك المجتمع يتجه للتجنب الضريبي، والتخطيط الضريبي العدواني كلما اتجه الممول إلى ممارسة نفس السلوك والعكس صحيح، فيتوافق سلوك الممول مع سلوك المجتمع تجاه النظام الضريبي، وذلك في ضوء المعرفة الضريبية والوعي الضريبي السائد في المجتمع.

٨/٢/١/٨ نظرية الشرعية السياسية: Political LegitimacyTheory

تقوم نظرية الشرعية السياسية Political LegitimacyTheory على أن ثقة المواطنين في حكومتهم تؤثر على الامتثال الضريبي، ويمكن تعريف الشرعية السياسية بأنها الاعتقاد أو الثقة بأن الحكومة والمؤسسات العامة عادلة ومنصفة، وتخدم مصالح عامة الناس.(Agumas Alamirew Mebratu.2024).

ويرى الباحث أنه كلما زادت ثقة الممولين في الحكومة كلما زاد مستوى الامتثال الضريبي، وانخفضت ممارسة أنشطة التخطيط الضريبي العدواني، وانخفضت حالات التهرب الضريبي، والعكس صحيح فكلما قلت ثقة الممولين في الحكومة زادت حالات التجنب الضريبي، وحالات التخطيط الضريبي العدواني، وزادت حالات التهرب الضريبي، لشعور الممولين بعدم عدالة الحكومة، وبالتالي عدم عدالة النظام الضريبي. ولقد إعتمد الباحث في الدراسة الحالية على كل من نظرية الردع الاقتصادي، والنظرية السلوكية، ونظرية الوكالة في الجانب العملي في هذه الدراسة، نظراً لأن هذه النظريات تتوافق مع البيئة المصرية.

٣/١/٨ استراتيجيات التخطيط الضريبي:

تتنافس الشركات في تحسين مركزها الضريبي من خلال التخطيط الضريبي الاستراتيجي Strategic Tax Planning ، وتستخدم هذه الشركات أنشطة البحث والتطوير Research and development (R&D) للتخطيط الضريبي، بهدف تعزيز الابتكار، وخفض الإلتزامات الضريبية، وتحقيق ميزة تنافسية. (Putri,et al., 2024). وتعتمد استراتيجيات التخطيط الضريبي على عوامل داخلية وخارجية خاصة بالشركة (Loso Judijanto& Lia Nurina, 2024) ، كما تعتمد استراتيجيات التخطيط الضريبي على البعد الأخلاقي والتكامل التكنولوجي والنظم الضريبية الإلكترونية كمحفز للتخطيط الضريبي الناجح (S. Wang and H. K. Kim, 2023). وتلعب الاعتبارات الإخلاقية دوراً حيوياً في استدامة وقبول استراتيجيات التخطيط الضريبي على المدى الطويل.(N. Lüdemann, et al., 2020)

وتستخدم إدارة الشركات التخطيط الضريبي كأداة استراتيجية، لضمان كفاءة سداد الضرائب، وتخفيض التكاليف، وزيادة الأرباح، وتقوم إدارة الشركات بخفض العبء الضريبي من خلال الإجراءات القانونية، للحد من التأثير السلبي للضرائب على ربحيتها.(Wibowo, 2024) ويعتبر التخطيط الضريبي المتعسف (العدواني) أمراً شائعاً في الشركات كبيرة الحجم، ويمكن أن يعيق تطوير الأعمال في الشركة، وإذا قامت الشركة باستخدام وسائل غير قانونية يصبح التخطيط الضريبي المتعسف تهرباً ضريبياً. (Putri& Sudrajat, 2024).

وتستخدم الشركات المحلية والدولية استراتيجيات التخطيط الضريبي، لتجنب الإلتزام الضريبي، وتستغل الشركات الدولية اختلاف النظم الضريبية بين الدول، وتختار هيكل رأس مال يحقق لها أغراض التخطيط الضريبي، ويركز التخطيط الضريبي الدوليInternational Tax Planning على تحويل الأرباح بين فروع الشركات العالمية من أجل الاستفادة من اختلاف النظم الضريبية الدولية، لخفض العبء الضريبي.(Khaoula & Ghardallou, 2020)

وتتطلب استراتيجيات التخطيط الضريبي المعرفة التامة بالنظم الضريبية الدولية المختلفة، والاتفاقيات الدولية، ويمكن إجراء التخطيط الضريبي من خلال العديد من الاستراتيجيات، ويعد من أهمها ما يلي: (Bozanic et al., 2017) ، (Marin Mileusnic, 2023)

- تحويلات الإيرادات حسب المنطقة الجغرافية

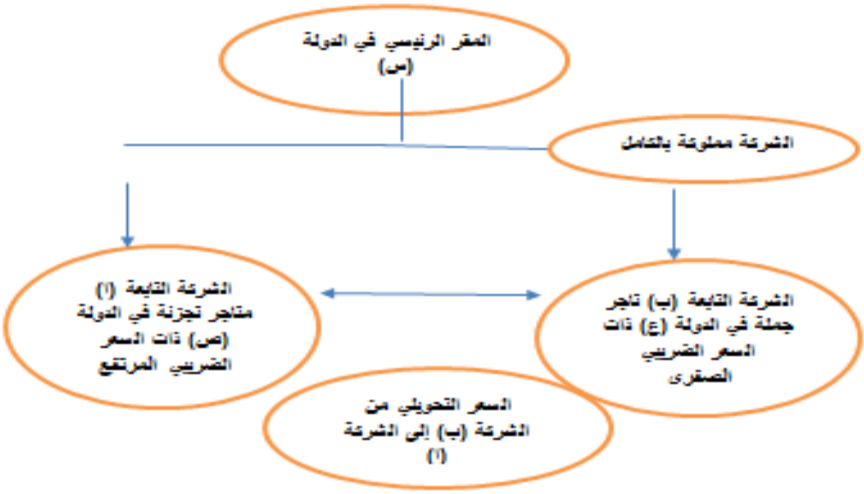
Transfers of revenues by geographical area

- إعادة تطوير الشركة Redevelopment of the company
- الملاذ الضريبي Tax haven
- الثغرات في التشريعات الضريبية Loopholes in tax legislation
- التمويل بالديون الداخلية: Intra –group Loans
- المشتقات المالية : Financial Derivatives

ويتناول الباحث بإيجاز هذه الاستراتيجيات على النحو التالي:

٨/١/٣/ ١ تحويلات الإيرادات حسب المناطق الجغرافية:

ترتبط استراتيجية التخطيط الضريبي من خلال تحويل الإيرادات حسب المناطق الجغرافية بالتسعير التحويلي Transfer pricing ، وقد تفرض الشركات الدولية أسعار مرتفعة بشكل خاص على المنتجات القادمة من الدول منخفضة الضرائب والعكس صحيح (Beer et al.,2019) ، ويعد التسعير التحويلي أداة من أدوات التخطيط الضريبي وشائع الاستخدام بهدف خفض الضرائب، ويتم استخدام استراتيجية تحويل الإيرادات حسب المناطق الجغرافية بشكل أساسي من جانب الشركات متعددة الجنسيات، نظراً لوجود نظم ضريبية مختلفة بين الدول، ويوضح الشكل رقم (٣) كيفية استخدام التسعير التحويلي في التخطيط الضريبي من جانب الشركات متعددة الجنسيات كما يلي: (Khaoula & Ghardallou, 2020):

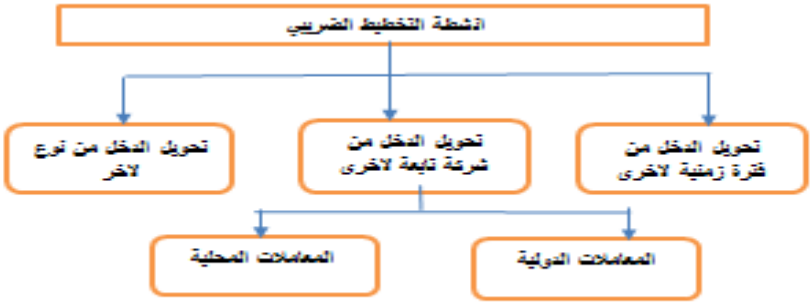


شكل رقم (٣): التخطيط الضريبي بإستخدام التسعير التحويلي(المصدر: Khaoula & Ghardallou, 2020,p.333)

ويوضح الشكل السابق أن الشركة (ب) تقع في دولة ذات سعر ضريبي صفري(الدولة ع) ، وتقوم هذه الشركة بتحويل المزيد من التكاليف للشركة التابعة (أ) في الدولة ذات السعر الضريبي المرتفع (الدولة ص)، للحد من الأرباح في هذه الشركة، بينما تقوم الشركة التابعة (أ) في الدولة ذات السعر الضريبي المرتفع(الدولة ص)، بتحويل إيرادات للشركة التابعة (ب) في الدولة ذات السعر الضريبي الصفري (الدولة ع).

وقد يتم تحويل الإيرادات من فترة مالية لأخرى بحسب معدل الضريبة المستقبلي، وعندما يكون معدل الضريبة الحالي أقل من معدل الضريبة المستقبلي يتم الإعتراف بالإيرادات بالكامل ، لتحقيق وفورات ضريبية، وقد يتم تحويل الإيرادات من شركة تابعة لأخرى حسب سعر الضريبة، ويمكن تحويل طبيعة الإيرادات من دخل تجاري إلى دخل غير تجاري، أو من دخل تجاري إلى مكاسب رأسمالية بحسب التشريع الضريبي السائد في الدولة، ويوضح الشكل رقم (٤) التالي منهج التخطيط الضريبي من خلال تحويل الإيرادات حسب المنطقة الجغرافية كما يلي:

(Khaoula & Ghardallou, 2020):



شكل رقم (٤): منهج التخطيط الضريبي من خلال تحويل الإيرادات حسب المنطقة الجغرافية
(المصدر: Khaoula & Ghardallou, 2020,p.333)

ويرى الباحث أن الشكل السابق يوضح سيناريوهات منهج التخطيط الضريبي بإستخدام تحويل الإيرادات حسب النظام الضريبي الساري في الدولة الكائن بها الشركة التابعة، وأن الشركة الأم تختار البديل الذي يتوافق مع التشريع الضريبي السائد في هذه الدولة، بالإضافة للإتفاقيات الضريبية الدولية معها، لتحقيق أكبر استفادة ممكنة من التخطيط الضريبي، وذلك من خلال التخلص من العبء الضريبي، أو التخفيض الكبير في قيمة الضريبة واجبة السداد. كما يرى الباحث أن التشريع الضريبي يجب أن يوصف طبيعة الإيراد بشكل دقيق، ويعرف طبيعة كل إيراد في حالة تنوع الإيرادات الخاضعة

للضريبة واختلاف سعر الضريبة لكل إيراد خاضع، وذلك للحد من ممارسة أنشطة التخطيط الضريبي من خلال تحويل طبيعة الإيرادات.

٨/١/٣ /٢ إعادة تطوير الشركة:Redevelopment of the company

يمكن أن تقوم الشركة بإعادة التطوير أو إعادة التنظيم من خلال عمليات الاندماج والاستحواذ والتقسيم، وإعادة التنظيم متعددة الجنسيات من أجل تحقيق أغراض التخطيط الضريبي. Huizinga et al., 2009) ، ويمكن أن تقوم الشركات بتغيير الإقامة الضريبية في دول ذات سعر ضريبي منخفض أو بها إعفاءات ضريبية، ويلعب النظام الضريبي دوراً هاماً في اختيار موقع الشركة الأم والشركات التابعة. (Khaoula & Ghardallou, 2020)

ويرى الباحث أنه يمكن ممارسة استراتيجية إعادة التطوير للتخطيط الضريبي على المستوى المحلي من خلال عمليات استحواذ أو تقسيم داخل شركات المجموعة الواحدة، بهدف ظهور شهرة مشتراة تسجل بالدفاتر، ويتم الاستفادة من الإهلاك الضريبي لهذه الشهرة وفقاً لحكم المادة (٢٥) من قانون الضريبة على الدخل رقم (٩١) لسنة ٢٠٠٥ وتعديلاته، أو تحويل إيرادات أو تكاليف بحسب الأحوال لتحقيق أغراض التخطيط الضريبي، لخفض العبء الضريبي.

٨/١/٣ /٣ الملاذ الضريبي:Tax Haven

يعبر الملاذ الضريبي Tax haven عن دولة لا تفرض ضرائب أو تتميز بمعدل ضريبي منخفض، وتوفر هذه الدولة مكان للهروب لغير المقيمين من دولتهم الأصلية إلى هذه الدولة كملاذ ضريبي، وليست الضرائب المنخفضة فقط كافية لتصبح الدولة ملاذاً ضريبياً، ولكن مستوى الخدمات العامة إلى الناتج المحلي الإجمالي يعد من أحد العوامل الهامة في الدولة التي تعد ملاذاً ضريبياً.(Mara, 2015) ، وتظهر الدول ذات الملاذ الضريبي نتيجة للمنافسة الضريبية الشديدة بين الشركات، وتغيير أدوات التخطيط الضريبي، وتنافس الشركات فيما بينها على التخطيط الضريبي المتعسف حيث تصبح الشركة ذات تخطيط ضريبي عدواني أكبر من الشركات المنافسة لها. (Armstrong et al., 2019).

ويرى الباحث ضرورة تبادل المعلومات بين السلطات الضريبية في مختلف الدول، وتحقيق الشفافية بين الدول، للحد من ممارسة أنشطة التخطيط الضريبي المتعسف، وأنه يجب مكافحة الاستخدام غير القانوني لدول الملاذ الضريبي، ومنع المنافسة الضريبية الضارة بين الشركات التي تهدف إلى خفض

الوعاء الضريبي، لتوفير إيرادات ضريبية تساهم في تمويل النفقات العامة، وتعزيز الاستثمارات، ودعم قدرة الاقتصاد الوطني.

٨/١/٣ /٤ الثغرات في التشريع الضريبي:Loopholes in tax legislation

يمكن للشركات الاستفادة من ثغرات التشريع الضريبي من أجل ممارسة تخطيط ضريبي عدواني، ومن الممكن أن يوفر التشريع الضريبي لدافعي الضرائب الفرصة للتخطيط الضريبي دون مخالفة القانون، لتخفيض عبء الضريبة. (Khaoula & Ghardallou, 2020)، ويؤدي تعقيد التشريع الضريبي ونقص المعرفة الضريبية إلى عدم الامتثال الضريبي، وقد لا تكون الشركات على علم بإفتقارها إلى المعرفة الضريبية، مما يؤدي إلى عدم الامتثال الضريبي غير المقصود (Loo et al., 2008) ، ويأخذ تعقيد التشريع الضريبي أشكالاً مختلفة منها التعقيد الحسابي، وتعقيد الإجراءات، وانخفاض مستوى الفهم للتشريع الضريبي. (Saw & Sawyer , 2010) ، ويمكن أن تعبر الإقرارات الضريبية المقدمة عن ممارسة أنشطة التخطيط الضريبي المتعسف، وقد يصل الأمر إلى التهرب الضريبي، نتيجة لعدم تطابق بيانات الإقرار الضريبي مع البيانات الحقيقية .(Lennox et al., 2013).

ويرى الباحث أن فعالية استخدام الشركات لإستراتيجية التخطيط الضريبي القائمة على وجود ثغرات في التشريع الضريبي تصبح مستمرة ، طالما لم يتم اكتشافها من جانب الإدارة الضريبية، وبالتالي لم يتم تعديل التشريع الضريبي لمعالجة ثغراته التي تساعد الممولين على ممارسة التخطيط الضريبي الذي يؤثر سلبياً على الإيرادات الضريبية. كما يرى الباحث أنه يجب أن يتصف التشريع الضريبي بالبساطة، وسهولة الفهم، والوضوح، وذلك لتحسين مستوى الامتثال الضريبي لدى الممولين.

٨/١/٣ /٥ القروض البينية لشركات المجموعة: Intra –group Loans

يمكن أن يتم التمويل بالديون الداخلية بين شركات المجموعة عن طريق استخدام الشركة الأم أو أي شركة أخرى داخل المجموعة لسمعتها الطيبة في جذب الأموال من أسواق رأس المال أو البنوك أو أي مصدر خارجي آخر، ثم تقوم بإعادة توزيع هذه الأموال بين شركات المجموعة، أو تقوم الشركة الأم بتوزيع الفائض من أموال لديها بين شركات المجموعة. ويأخذ التمويل بالديون الداخلية شكل القروض المقدمة من الشركة الأم إلى أي شركة تابعة داخل المجموعة أو العكس، أو قروض بين الشركات التابعة وبعضها البعض، ويتضمن هذا الشكل قيام الشركة الأم الأجنبية بتكوين شركة تابعة في دولة أخري، والتسهيلات الائتمانية بين شركات المجموعة من خلال إعادة إقراض القرض، إعادة

إقراض القرض بهدف تأسيس شركة تابعة في دولة أخرى، إعادة إقراض القرض بهدف تخفيض أو تجنب الضريبة المستقطعة على الفوائد. (Overesch, & Wamser,2014)، (ثابت، ٢٠١٨).

ويرى الباحث أن ما يحدد مصدر تمويل شركات المجموعة المزايا الضريبية التي تحصل عليها الشركة الأم، لأن الضرائب تعد من أهم العوامل المؤثرة على قرارات التمويل بالديون الداخلية بين شركات المجموعة، فقد تسعى الشركة الأم إلى تخفيض الوعاء الضريبي من خلال قيمة فوائد القروض التي تعد تكلفة واجبة الخصم بحسب النظام الضريبي السائد والاتفاقية الضريبية الدولية السائدة، أو تسعى الشركة الأم إلى التخلص نهائياً من الضريبة المستقطعة من المنبع على فوائد القروض بحسب النظام الضريبي السائد والاتفاقية الضريبية الدولية السائدة.

٨/١/٣ /٦ المشتقات المالية : Financial Derivatives

يمكن أن تقوم الشركات متعددة الجنسيات بإستخدام عقود المشتقات المالية بهدف التخطيط الضريبي، لخفض العبء الضريبي من خلال استغلال التعقيد المحاسبي المرتبط بعقود المشتقات المالية، بالإضافة للغموض الخاص بالمعاملة الضريبية للمشتقات المالية في بعض الدول، ويتم ذلك من خلال استخدام عقود مبادلات العائد الإجمالي للملكية عبر الحدود Gross-Border Total Return Equity Swap ، يعتبر عقد مبادلة العائد الإجمالي من المشتقات الائتمانية، وهو اتفاق بين طرفين هما مشتري العائد الإجمالي وبائع العائد الإجمالي المتحقق من أداه ائتمان أساسية Underlying Credit Instrument، ويتم مبادلة العائد الاقتصادي Economic Return من هذه الأداة، كما تتضمن عقود المشتقات المالية التي تستخدام كأداه للتخطيط الضريبي إقراض أسهم شركة أجنبية لشركة أجنبية أخرى Equity Securites Loan، ودمج عقود مبادلات العائد الإجمالي للملكية مع إقراض الأسهم Combining a Total Return Equity Swap and an Equity Securities Loan. (ثابت، ٢٠١٨)، (J.B. KIM et al.,2018)

ويرى الباحث أنه توجد العديد من استراتيجيات التخطيط الضريبي، وتقوم الشركة بإستخدام الإستراتيجية التي تناسبها، سواء كان التخطيط الضريبي محلي أو تخطيط ضريبي على المستوى الدولي، فقد تلجأ الشركات المحلية إلى زيادة الاستثمارات في الآلات والمعدات بهدف الحصول على الإهلاك الضريبي الإضافي والإهلاك الضريبي العادي، أو استخدام تحويلات تجارية أو مالية بين الشركة وشركة المشروع في حالة تواجد عقد شراكة بين الحكومة والقطاع الخاص، لخفض الوعاء

الضريبي، وقد تلجأ شركات أخرى لتأجيل الإعتراف بالإيرادات، لتجنب الضريبة، وتوفير سيولة تستخدمها هذه الشركات في العمليات التشغيلية، وقد تفاضل شركات أخرى بين عملية الشراء وعملية الاستئجار من حيث مدى تأثير كل عملية على خفض الضريبة وغيرها من أنشطة للتخطيط الضريبي سواء كان تخطيط ضريبي قصير الأجل أو تخطيط ضريبي طويل الأجل. وقد تلجأ الشركة الأم أو القابضة إلى إجراء عمليات إستحواذ أو إندماج لبعض شركات المجموعة، وقد يترتب عنها إعتراف بقيمة شهرة ضخمة مشتراه وتعرض بقائمة المركز المالي، بهدف الحصول على إهلاك ضريبي بمعدل (١٠%) من قيمة الشهرة سنوياً، لتخفيض الوعاء الضريبي، وبالتالي خفض العبء الضريبي.

٤/١/٨ العلاقة بين التخطيط الضريبي وقيمة الشركة:

تستند نظرية الاقتصاد المالي على تعظيم ثروة المساهمين من خلال تحسين قيمة الشركة (Ross et al., 2019) ، ويمكن للشركة تعظيم قيمتها من خلال استراتيجيات مالية وغير مالية مختلفة من شأنها تعظيم التدفقات النقدية بعد الضرائب، لتحسين قيمة الشركة (Koller et al., 2020) ، ويعد التخطيط الضريبي أحد هذه الإستراتيجيات لزيادة قيمة التدفقات النقدية بعد خصم الضرائب، ويجب أن يأخذ التخطيط الضريبي الفعال في الإعتبار دور الضرائب عند اتخاذ القرارات المرتبطة بتعظيم قيمة الشركة، لتعزيز ثروة المساهمين (Scholes et al., 2015).

ويركز التخطيط الضريبي الفعال على تعظيم الربح بعد الضرائب وليس فقط خفض العبء الضريبي للشركة (Schwab et al. ,2022)، وتزيد فعالية التخطيط الضريبي في الشركات عندما يكون معدل العائد الإجمالي مرتفعاً، وتقل هذه الفعالية عندما يكون معدل العائد الإجمالي منخفضاً (Zulaepa Chaironis & Heni Suryant, 2024) ، ويساهم التخطيط الضريبي في خفض الديون الضريبية من خلال الاستفادة بالتشريعات الضريبية، كما يساهم التخطيط الضريبي في إدارة التدفق النقدي، ويساعد الشركات على إعداد الموازنات النقدية بشكل أكثر دقة. (Yuliem, 2022)، وتؤكد نظرية مصالح المساهمينShareholder Interest Theory توافق رغبة الإدارة والمساهمين في هدف خفض الإلتزامات الضريبية، لتحقيق مصالح الإدارة والمساهمين.(Kirkpatrick, 2020)

ويؤثر التخطيط الضريبي على قيمة الشركة، وكلما زادت أرباح الشركة تزيد قيمة الضرائب المسددة (Rosharlianti,2021)، وكلما زاد سعر السهم في السوق تزيد رفاهية المستثمر، وعندما تزيد أرباح الشركة بعد الضرائب تزيد قيمة أسهم الشركة في السوق، ويساهم التخطيط الضريبي في زيادة أرباح الشركة بعد الضرائب، لذا يؤدي التخطيط الضريبي إلى زيادة قيمة الشركة في السوق،

ويمكن قياس قيمة الشركة بإستخدام نسبة ربحية السهم Price Earning Ratio(PER) (Kristina, et al., 2024).

ويرى الباحث أن ممارسة أنشطة التخطيط الضريبي على نطاق واسع تساهم في توفير سيولة نقدية للشركة من خلال تخفيض الإلتزامات الضريبية، ويمكن استخدام هذه السيولة في زيادة الاستثمارات والتوسع في أنشطة الشركة وتحسين أداء الشركة، مما يؤدي إلى تحسين قيمة الشركة، وفي المقابل تؤثر أنشطة التخطيط الضريبي سلبياً على الإيرادات الضريبية للموازنة العامة للدولة. كما يرى الباحث تحقق التوافق بين هدف إدارة الشركات المصرية والمساهمين لخفض الإلتزامات الضريبية، لذا تمارس الإدارة أنشطة التخطيط الضريبي بهدف زيادة الربح بعد الضريبة، للحصول على الحوافز والمكافآت، وفي نفس الوقت تحسين ثروة المساهمين.

ويرى الباحث أنه يجب على إدارة الشركة أن يكون لديها السيولة الكافية التي تساعدها في إتخاذ قرارات استثمار في مجالات أنشطة متنوعة معفاة من الضريبة، وتحقق عائد للشركة خالي من المخاطر ومن بين هذه الأنشطة الاستثمار في السندات غير الحكومية المقيدة في جداول البورصات المصرية، والاستثمار في الأوراق المالية وشهادات الإيداع التي يصدرها البنك المركزي المصري، والاستثمار في هيكل رأس مال الشركات التابعة، والاستثمار في مشروعات استصلاح أو استزراع الأراضي، والاستثمار في مشروعات الإنتاج الداجني وتربية النحل وحظائر تربية المواشي وتسمينها، وشركات مصايد ومزارع الأسماك، والاستثمار في صناديق الاستثمار ذات المجالات المتنوعة المعفاة من الضرائب، ويرى الباحث أنه يمكن أن تساهم هذه الاستثمارات في تحقيق فعالية التخطيط الضريبي، وتحقيق مزيد من الأرباح للشركة معفاة من الضرائب، مما ينعكس إيجابياً على قيمة الشركة.

٥/١/٨ التخطيط الضريبي في ظل التشريع الضريبي المصري:

لم يذكر المشرع الضريبي المصري مصطلح التخطيط الضريبي بالقانون الضريبي، وقد صدر القرار بقانون رقم (٥٣) لسنة ٢٠١٤ ونصت المادة الثالثة منه على إضافة المادة (٩٢) مكرر لقانون الضريبة على الدخل رقم (٩١) لسنة ٢٠٠٥ التي نصت على أنه عند تحديد الربط الضريبي لا يعتد بالأثر الضريبي لأية معاملة يكون الغرض الرئيسي من إتمامها أو أحد الأغراض الرئيسية تجنب الضريبة بالتخلص منها أو تأجيلها، يستوي في ذلك أن تتم المعاملة على شكل صفقة أو إتفاق أو وعد أو غير ذلك، أو أن تتم على مرحلة واحدة أو على عدة مراحل، وتكون العبرة لدى ربط الضريبة

بالجوهر الاقتصادي الحقيقي للمعاملة. ويكون الغرض الرئيسي للمعاملة أو أحد هذه الأغراض تجنب الضريبة، بصفة خاصة في الحالات الآتية:

(أ) إذا كان الربح المتوقع لها قبل خصم الضريبة ضئيل بالمقارنة مع قيمة المزايا الضريبية المتوقعة للمعاملة.

(ب) أدت المعاملة إلى إعفاءات ضريبية ملحوظة لا تعكس المخاطر التي يتعرض لها الممول أو تدفقاته النقدية نتيجة للمعاملة.

(جـ) إذا تضمنت المعاملة بعض العناصر التي لها تأثير متناقض أو يؤدي إلى إلغاء بعضها بعض.

وفي جميع الأحوال يقع على المصلحة عبء إثبات أن الغرض الرئيسي أو أحد الأغراض الرئيسية هو تجنب الضريبة، وللممول أن يقدم الدليل على أنه لا توجد أسباب ضريبية وراء اختياره أو إتمامه للمعاملة. وتشكل لجنة بقرار من الوزير برئاسة رئيس المصلحة أو من ينيبه للنظر في حالات التجنب الضريبي، ولا يجوز إخطار الممول بتوافر إحدى حالات تجنب الضريبة في شأنه إلا بعد موافقة اللجنة.

وقد نصت المادة (٥٥) من قانون الضريبة على الدخل على أنه لا يسري حكم المادة (٢٩) على الخسائر التي تحملتها الشركة في الفترة الضريبية والفترات السابقة إذا طرأ تغيير في ملكية رأس مالها بنسبة تزيد على (٥٠%) من الحصص، أو الأسهم، أو في حقوق التصويت على أن يصاحب ذلك تغيير النشاط، ويشترط لسريان حكم الفقرة السابقة على الشركات المساهمة وشركات التوصية بالأسهم أن تكون أسهمها غير مطروحة للتداول في سوق الأوراق المالية المصرية. كما نصت اللائحة التنفيذية لقانون الضريبة على الدخل على أنه إذا طرأ تغيير في ملكية رأسمال الشركة، فلا يجوز لها ترحيل الخسائر التي تحملتها خلال الفترة ، أو الفترات الضريبية السابقة، ولا يعتد بالتغيير في الشكل القانوني للشخص الاعتباري، أو التغيير في ملكية رأسماله إذا ثبت أن التغيير كان بقصد تجنب الإلتزامات الضريبية. وقد نصت المادة (٥٤) من قانون الضريبة على الدخل على أن تخصم الضريبة الأجنبية التي تقوم بأدائها شركة مقيمة عن أرباحها المحققة في الخارج من الضريبة المستحقة عليها وفقاً لأحكام هذا القانون، وبشرط تقديم المستندات المؤيدة لها، ولا تخصم الخسائر المحققة في الخارج من وعاء الضريبة في مصر عن ذات الفترة الضريبية أو أي فترة تالية، ولا يجوز أن يتجاوز الخصم المذكور بالفقرة الأولى الضريبة واجبة السداد في مصر والتي كان يمكن أن تستحق عن الأرباح المحققة من أعمال في الخارج. ويراعى عدم خصم أي خسائر محققةً في الخارج من الأرباح المحققة في مصر، وتُعامل الأرباح المحققة في كل دولة على حده معاملة مستقلة عن الأرباح المحققة من الدول الأخرى، ولا يجوز خصم خسائر النشاط في دولة من أرباح النشاط في دوله أخرى.

وقد حرص المشرع الضريبي المصري على الحد من أنشطة التخطيط الضريبي التي تمارس على المستوى الدولي بوضع بعض الأحكام بقانون الإجراءات الضريبية الموحد للمعاملات مع الأشخاص المرتبطة فقد نصت المادة (١٢) من هذا القانون على أنه يلتزم كل شخص لديه معاملات تجارية أو مالية مع أشخاص مرتبطة بأن يقدم للمصلحة المستندات التالية الخاصة بمعاملاته التجارية والمالية لتسعير المعاملات: (أ) الملف الرئيس: ويشمل المعلومات اللازمة عن جميع أعضاء مجموعة الأشخاص المرتبطة، (ب) الملف المحلي: ويشمل المعاملات البينية للممول المحلي وتحليلاتها، (ج) التقرير على مستوى كل دولة على حدة: ويشمل المعلومات المتعلقة بمجموعة الأشخاص المرتبطة فيما يخص توزيع دخل مجموعة الشركات على مستوى العالم والضرائب المسددة من جانب المجموعة، وعدد العاملين لديها، ورأس المال، والأرباح المحتجزة، والأصول الملموسة للمجموعة في كل دولة، وتحديد الدول التي تمارس فيها المجموعة أنشطتها، وكذلك المؤشرات الخاصة بمكان ممارسة النشاط الاقتصادي عبر مجموعة الأشخاص المرتبطة.

ويعفى الشخص الذي تنطبق عليه أحكام الفقرة الأولى من المادة (١٢) من قانون الإجراءات الضريبية الموحد الذى لا يتعدى إجمالي قيمة تعاملاته مع أشخاص مرتبطة خلال الفترة الضريبية مبلغ ثمانية ملايين جنيه من أحكام البندين (أ ، ب) المشار إليهما ، ويجوز بقرار من الوزير زيادة هذا المبلغ، وقد صدر قرار وزير المالية رقم (٥٢) لسنة ٢٠٢٤ بزيادة مبلغ الاعفاء من تقديم الملف الرئيس والملف المحلي للأشخاص المرتبطة ليصبح خمسة عشر مليون جنيه بدلاً من ثمانية ملايين جنيه(قرار وزير المالية رقم ٥٢ لسنة ٢٠٢٤).

وقد تم تحديد مواعيد قانونية لتقديم كل ملف وفقاً لما ورد بنص المادة (١٣) فقد نصت على أنه يجب تقديم المستندات المنصوص عليها في المادة (١٢) من هذا القانون طبقًا لما يأتي : (أ) الملف الرئيس: وفقًا لتاريخ تقديم الملف الرئيس إلى الإدارة الضريبية في دولة الإقامة للكيان الأم من قبل الشركة الأم لمجموعة الأشخاص المرتبطة، (ب) الملف المحلي: خلال شهرين من تاريخ تقديم الممول في مصر لإقراره الضريبي السنوي، (ج) تقرير على مستوى كل دولة على حدة: خلال عام من نهاية السنة الضريبية المتعلقة بالفحص والربط. (قانون ٢٠٦ لسنة ٢٠٢٠)، وقد تم تعديل الفقرة الثانية من المادة (١٣) بموجب القانون رقم (٢١١) لسنة ٢٠٢٠ بالنص التالي:

ويلتزم كل شخص لديه معاملات تجارية أو مالية مع أشخاص مرتبطة حال الإخلال بالالتزام المنصوص عليه في الفقرة الأولى من المادة (١٢) من هذا القانون، والفقرة الأولى من هذه المادة بأن يؤدي للمصلحة مبلغًا يعادل (١%) من قيمة المعاملات مع الأشخاص المرتبطة التي لم يقر عنها في حالة عدم الإفصاح ضمن الإقرار الضريبي عن المعاملات مع الأشخاص المرتبطة طبقًا لنموذج الإقرار، (٣%) من قيمة المعاملات مع الأشخاص المرتبطة في حالة عدم تقديم الملف المحلي، (٣%) من قيمة المعاملات مع الأشخاص المرتبطة في حالة عدم تقديم الملف الرئيسي ، (٢%) من

قيمة المعاملات مع الأشخاص المرتبطة في حالة عدم تقديم التقرير أو الإخطار علي مستوي كل دولة علي حدة. ولا يجوز أن تزيد قيمة المبلغ المشار إليه علي ما يعادل (٣%) من قيمة المعاملات مع الأشخاص المرتبطة حال تعدد المخالفات سالفة الذكر. (قانون ٢١١ لسنة ٢٠٢٠)

ويتضح مما سبق أن المشرع الضريبي المصري لم يذكر مصطلح التخطيط الضريبي بمفهومه الواسع الذي يعتبر جزء من إدارة الضريبة على المدى الطويل، بهدف خفض الإلتزامات الضريبية، ولكن وضع المشرع الضريبي بعض القواعد القانونية التي تحد من أنشطة التخطيط الضريبي على المدى القصير، فقد منع بعض الممارسات من جانب الشركات التي تخفض الوعاء الضريبي في بعض حالات ترحيل الخسائر، أو تخفض عبء الضريبة في حالات خصم الضريبة الأجنبية من الضريبة المحلية المستحقة في مصر. كما منع ترحيل الخسائر المحققة في دولة أو دول أجنبية خصماً من أرباح ضريبية محققة في مصر، منعاً للتأثير السلبي على الوعاء الضريبي في مصر، ولكن يرى الباحث أن المجال مازال مفتوح أمام الشركات لممارسة أنشطة التخطيط الضريبي من خلال العديد من الإجراءات والأنشطة الضريبية سواء على المستوى المحلي أو الدولي، وذلك بإستغلال العديد من مواد قانون الضريبة على الدخل في ممارسة أنشطة التخطيط الضريبي، أو استغلال اختلاف التشريعات الضريبية الدولية على المستوى الدولي للشركات دولية النشاط، أو الاتفاقيات الضريبية الدولية . كما يرى الباحث أن الإجراءات الضريبية والعقوبات التي فرضها قانون الإجراءات الضريبية الموحد في حالة تواجد معاملات تجارية أو مالية مع أشخاص مرتبطة، وعدم الإلتزام بأحكام المادة (١٢) و(١٣) من هذا القانون يمكن أن تحد من أنشطة التخطيط الضريبي على المستوى الدولي والمحلي، ولكن لا تمنع هذه الأنشطة بشكل كامل، فقد تضمن تعريف الشخص المرتبط وفقاً لأحكام قانون الضريبة على الدخل المعدل بالقانون رقم (٣٠) لسنة ٢٠٢٣ أنه يعد من الأشخاص المرتبطة شركة الأموال والشخص الذي يملك فيها بشكل مباشر أو غير مباشر (٥٠٪) على الأقل من حقوق التصويت أو الإدارة في الشركة ، أو من حقوق توزيع الأرباح، أو من حقوق رأس المال ، أو أي شركتين أو أكثر يملك شخص آخر(٥٠٪)على الأقل من حقوق التصويت أو الإدارة ، أو من حقوق توزيع الأرباح، أو من حقوق رأس المال في الشركتين أو أكثر، لذا توجد مساحة لممارسة أنشطة التخطيط الضريبي بين الأطراف ذوي العلاقة.

٢/٨ الدراسة التطبيقية:

١/٢/٨ أهداف الدراسة التطبيقية:

تهدف الدراسة التطبيقية إلى إختبار فروض الدراسة من خلال تحليل البيانات الفعلية التي تم جمعها من التقارير المالية المنشورة، والإيضاحات المتممة للقوائم المالية للشركات غير المالية المقيدة في البورصة المصرية، وتقارير البورصة المصرية، بالإضافة إلى تقارير مجالس إدارة الشركات التي تم

اختيارها بالعينة، لتقديم دليل عملي يبين أثر التخطيط الضريبي على قيمة الشركة في البيئة المصرية، وذلك للشركات غير المالية المقيدة في البورصة المصرية.

٨/٢/٢ مجتمع وعينة الدراسة:

٨/٢/٢/١ مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة Study Population في الشركات غير المالية في قطاعات بورصة الأوراق المالية المصرية بالسوق الرئيسي حتى ابريل ٢٠٢٣، والذي يضم (١٠٣) شركة في ابريل ٢٠٢٣ من مختلف قطاعات الاقتصاد المصري. (www.egx.com.eg/ar/MarketIndicator.aspx)، (www.mubasher.info/countries/eg/companies) ، ويوضح الجدول رقم (١) مجتمع الدراسة وذلك كما يلي:

جدول رقم (١) : مجتمع الدراسة

م	القطاع	عدد الشركات
١	الموارد الأساسية	١٩
٢	خدمات ومنتجات صناعية وسيارات	٧
٣	العقارات	٣٣
٤	المقاولات والانشاءات الهندسية	١٥
٥	منسوجات وسلع معمرة	٩
٦	مواد البناء	١٥
٧	الورق ومواد التعبئة والتغليف	٥
	الإجمالي	١٠٣

المصدر : (إعداد الباحث من موقع البورصة المصرية)

٨/٢/٢/٢ عينة الدراسة:

تم إختيار العينة من مجتمع الدراسة الذي يتمثل في الشركات غير المالية المقيدة بالبورصة المصرية، وتم الحصول على البيانات من التقارير المالية المنشورة، والإيضاحات المتممة للقوائم المالية، بالإضافة للبيانات الواردة بنماذج الإفصاح التي تقوم الشركات بإعدادها، وتقديمها لإدارة الإفصاح ببورصة القاهرة للأوراق المالية في نهاية كل سنة مالية، وتقارير مجالس إدارة الشركات. وقد حصل الباحث على التقارير المالية السنوية للشركات غير المالية المدرجة ضمن عينة الدراسة من موقع معلومات مباشر مصر https://www.mubasher.info/countries/eg ، وقد بلغت عينة الدراسة الفعلية (٢٦) شركة بعد تطبيق بعض القواعد الواجب توافرها لإختيار الشركة ضمن عينة

الدراسة، وقد كان الإختيار بطريقة عشوائية داخل كل قطاع من القطاعات المسجلة بها هذه الشركات، وتنتمي الشركات المختارة لقطاعات صناعية متنوعة، وقد خضعت الشركات المختارة لشروط حددها الباحث، ووفقاً للشروط الواردة بدراسة (Thu Anh& , Vinh Hoang, 2021) ، وتتضمن تلك الشروط أن تُظهر قائمة الدخل للشركة المختارة صافي ربح محاسبي، وبالتالي تم استبعاد جميع الشركات التي أظهرت قائمة الدخل الخاصة بها صافي خسائر محاسبية، ويجب أن تحقق الشركة المختارة فروق زمنية مؤقتة ناتجة عن التخطيط الضريبي، وبالتالي يجب أن تحقق هذه الشركات ربح محاسبي يزيد عن الربح الضريبي، وفقاً للتقارير المالية، وبالتالي تم استبعاد كل الشركات التي يزيد فيها الربح الضريبي عن الربح المحاسبي من عينة الدراسة، والشركات التي حققت خسائر في بعض السنوات، والشركات التي تبدأ السنة المالية لها في يوليو من كل عام، وتوحيد السنة المالية الميلادية لكل شركات العينة، وكذلك تم استبعاد الشركات غير مكتملة البيانات، ويوضح الجدول رقم (٢) عينة الدراسة النهائية ونسبة العينة من مجتمع الدراسة الذي يمثل الشركات غير المالية المقيدة في البورصة المصرية على النحو التالي:

جدول رقم (٢) : عينة الدراسة النهائية

إجمالي مجتمع الدراسة	١٠٣
عينة الدراسة	٢٦
نسبة عينة الدراسة	%٢٥.٢٥

المصدر : (إعداد الباحث من بيانات الدراسة التطبيقية)

٣/٢/٨ متغيرات الدراسة: Study Variables

١/٣/٢/٨ المتغير التابع: Dependent Variable

تعد قيمة الشركة Firm Value (FV) المتغير التابع في هذه الدراسة، ويتم قياسه وفقاً لما ورد بدراسة كل من (Thu Anh Thi VU& Vinh Hoang LE , 2021)، ودراسة (Lee ,2020) ، (Desai and Dharmapala ,2009)، باستخدام مؤشر Tobin's Q الذي يستخدم لقياس قيمة الشركة ، كما تم استخدام هذا المؤشر بدراسة (Kubick et al. , 2020) ، ودراسة (Khaoula and Moez, 2019) ، وتم قياس هذا المؤشر وفقاً للمعادلة التالية:

Tobin's Q = (TA– EQ) + MV/ TA

حيث : TA إجمالي الأصول ، EQ حقوق الملكية الدفترية، MV القيمة السوقية للأسهم

٨/٢/٣/٢: المتغيرات المستقلة: Independent Variables

٨/٢/٣/٢/١ التخطيط الضريبي مقاساً بمعدل الضريبة الفعال المحاسبي:

يعد التخطيط الضريبي (Tax Planning (TP متغير مستقل رئيسي في هذه الدراسة، وقد استخدمت بعض الدراسات السابقة مؤشر معدل الضريبة الفعال(Effective Tax Rate (ETR لقياس التخطيط الضريبي، ومن بينها دراسة (Kubick et al., 2020) ، ودراسة (Ftouhi et al., 2015) ، ودراسة (Khaoula and Moez, 2019) ، وذلك لبيان تأثير التخطيط الضريبي على خفض الإلتزامات الضريبية، ويقيم معدل الضريبة الفعال بشكل أساسي الأداء الضريبي للشركات، ويعد معدل الضريبة الفعال من أفضل المقاييس لتقييم الأعباء الضريبية الفعلية للشركات، وتم قياس معدل الضريبة الفعال المحاسبي كما يلي: (Oh & Ki, 2020) ، وقد تم قياس هذا المتغير بالمعادلة التالية:

معدل الضريبة الفعال المحاسبي= إجمالي مصروف ضريبة الدخل ÷ الأرباح قبل الضرائب

٨/٢/٣/٢/٢ التخطيط الضريبي مقاساً بمعدل الضريبة النقدي الفعال:

يعبر معدل الضريبة الفعال النقدي في الأجل الطويل عن Long–Run Cash ETR نسبة الضرائب النقدية المدفوعة إلى الدخل المحاسبي قبل الضرائب، وقد تم استخدامه في دراسة (Dyreng et al., 2008) ، ويأخذ هذا المعدل في الحسبان كافة المزايا الضريبية، أو الحوافز الضريبية عند القياس، ويمكن استخدام هذا المعدل على المدى الطويل من ثلاث إلى عشر سنوات، مما يساعد على التخلص من التقلبات السنوية، ويحدث التغير في قياس التخطيط الضريبي في الغالب ، نتيجة لفروق توقيت المعالجة المحاسبية والمعالجة الضريبية، والمعروفة باسم الفروق المؤقتة Temporary Difference، ويجب قياس التخطيط الضريبي على مدى سلسلة زمنية. (Siti Normala, et al., 2013).

وقد استخدمت دراسة (Huseynov and Klamm, 2012) معدل الضريبة الفعال النقدي في الأجل الطويل Long–Run Cash ETR ، لقياس التخطيط الضريبي العدواني Aggressive Tax Planning(ATP)، بالإضافة إلى معدل الضريبة الفعال المحاسبي Accounting ETR ، أو معدل الضريبة الفعال الحالي Current ETR. وقد تم قياس هذا المتغير بالمعادلة التالية:

معدل الضريبة الفعال النقدي = الضرائب النقدية المدفوعة ÷ الدخل المحاسبي قبل الضرائب

٨/٢/٣/٢/٣ التخطيط الضريبي مقاساً بالفروق الضريبية الدفترية:

يعتبر مؤشر الفروق الضريبية الدفترية المؤقتة ETR differential measure of tax planning (DTAX) من أهم مؤشرات قياس التخطيط الضريبي في الشركات ، ويعبر هذا المؤشر عن فرق معدل الضريبة الفعال المحاسبي ومعدل ضريبة الدخل القانوني على الشركة، ويمثل هذا الفرق مقياساً للتخطيط الضريبي، وتم استخدام هذا المؤشر بمعرفة (Frank et al. , 2009) ، كما استخدم هذا المؤشر في دراسة (Armstrong et al., 2012) ، (Hanlon and Heitzman 2010) ، (Siti Normala, et al., 2013) ، (Nguyen Minh Ha,2022).

مؤشر الفروق الضريبية الدفترية المؤقتة = معدل الضريبة الفعال المحاسبي – معدل ضريبة الدخل القانوني

٨/٢/٣/٣: المتغيرات الرقابية : Control Variables

تساعد المتغيرات الرقابية Control Variables على تحسين بيانات البحث، وذلك عن طريق الحد من تأثير المتغيرات الأخرى غير الأساسية، وتستخدم المتغيرات الرقابية في تحليل الإنحدار المتعدد، لتحسين نتائج ودقة نموذج الإنحدار المتعدد، وقد تأخذ قيمة ثابتة، وقد تأخذ قيم متغيرة، حسب طبيعة المتغير الرقابي (David Bartram, 2021). وقد استخدم الباحث نفس المتغيرات الرقابية المستخدمة بالدراسات السابقة، وأهمها دراسة (Thu Anh Thi VU& Vinh Hoang LE, 2021)، وهي على النحو التالي:

٨/٢/٣/٣/١ نسبة الأصول الملموسة إلى إجمالي الأصول :

استخدم الباحث نسبة الأصول الملموسة إلى إجمالي الأصول كمتغير رقابي ، لبيان كثافة رأس المال في الشركات غير المالية المقيدة بالبورصة المصرية، وقد استخدام هذا المتغير بدراسة (Thu Anh Thi VU& Vinh Hoang LE, 2021)، وتم قياس هذا المتغير وفقاً للمعادلة التالية:

نسبة الأصول الملموسة إلى إجمالي الأصول = إجمالي الأصول الملموسة (المادية) ÷ إجمالي الأصول

٨/٢/٣/٣/٢ الرافعة المالية Leverage

يشير مقياس الرافعة المالية Leverage إلى قيمة الأصول التي يتم تمويلها من خلال الديون، ويتعين على الشركات ذات الديون المرتفعة سداد فوائد هذه الديون، ويتم خصم تكلفة هذه الديون من الدخل الخاضع للضريبة، ونتيجة لذلك كلما زادت الرافعة المالية كلما زاد احتمال ممارسة

أنشطة التخطيط الضريبي، لتخفيض الإلتزامات الضريبية. (Rachmawati , et al., 2022)، وتعتبر الرافعة المالية جزءً لا يتجزء من أنشطة التخطيط الضريبي، واستخدم الباحث متغير الرافعة المالية كمتغير رقابي في هذه الدراسة.

وتم قياس متغير الرافعة المالية بإجمالي الديون مقسومة على إجمالي الأصول، وفقاً للدراسات السابقة، ومن بينها دراسة (Oktaviani et al., 2021)، ودراسة (Pinheiro & Luis, 2020)، ودراسة (Harit Satt, et al., 2021) ، ودراسة (Nguyen Minh Ha,2022) ، ودراسة (Thu Anh Thi VU& Vinh Hoang LE, 2021) ، ويتوقع الباحث أن تستخدم الشركات الرافعة المالية، لخفض الإلتزامات الضريبية من خلال ممارسة أنشطة التخطيط الضريبي، نتيجة لإعتماد تكلفة الديون الخارجية ضمن التكاليف واجبة الخصم للأغراض الضريبية، وتخفض العبء الضريبي على الشركة، وتم قياس متغير الرافعة المالية كما يلي:

نسبة الرافعة المالية = إجمالي الديون الخارجية ÷ إجمالي الأصول

٣/٣/٣/٢/٨ حجم الشركة: Company Size

يستخدم حجم الشركة لوصف قدرة الشركة على استخدام الأصول لزيادة الأرباح للمساهمين، ويمكن أن يؤثر التخطيط الضريبي على عائد الشركة من استخدام الأصول Return on Assets (ROA) ، وذلك عندما يتم تنفيذ التخطيط الضريبي بطريقة قانونية وبدقة وكفاءة سوف تحصل الشركة على الحد الأقصى من الأرباح بالمقارنة بالشركات التي لا تمارس أنشطة التخطيط الضريبي (Ulfa et al. , 2022) ، واستخدم الباحث متغير حجم الشركة Company Size كمتغير رقابي في هذه الدراسة، وتم قياس متغير حجم الشركة باستخدام اللوغاريتم الطبيعي Natural Logarithm لإجمالي قيمة الأصــول، وفقاً لدراسة (Oktaviani, et al., 2021) ، ودراسة (Beuselinck, et al., 2018) ، ودراسة (Harit Satt, et al., 2021) ، ودراسة (Thu Anh Thi VU& Vinh Hoang LE, 2021) ، فكلما زاد حجم الشركة كلما دل ذلك على توافر الموارد المالية، وبالتالي تتمتع الشركة الأكبر حجماً بمزايا الحجم الاقتصادي، ويتوقع الباحث أن الشركة ذات الحجم الكبير من خلال زيادة الاستثمار في الأصول الملموسة تزيد قيمتها بالمقارنة بالشركات الأصغر حجماً. ويعرض الباحث الجدول رقم (٣) يوضح توصيف وقياس متغيرات الدراسة على النحو التالي:

جدول رقم (٣) توصيف وقياس متغيرات الدراسة

المتغير	رمز المتغير	نوع المتغير	تعريف المتغير	قياس المتغير	مصدر البيانات
قيمة الشركة	FV	متغير تابع	مستوى نجاح الشركة في تحقيق أداء جيد، وزيادة الاستثمارات والأرباح، وزيادة القيمة السوقية لأسهم الشركة	مؤشر Tobin's Q= حقوق الملكية بالقيمة السوقية + الإلتزامات بالقيمة الدفترية ÷ الأصول بالقيمة الدفترية	Thu Anh Thi VU& Vinh Hoang LE, 2021, Desai) ،(Lee ,2020) and Dharmapala (,2009
معدل الضريبة الفعال المحاسبي	AETR	متغير مستقل	استخدام المتعمد لطرق إنشاء مزايا ضريبية من أجل تعظيم الأرباح بعد خصم الضرائب	معدل الضريبة الفعال = إجمالي مصروف ضريبة الدخل ÷ الأرباح قبل الضرائب	Thu Anh Thi VU& Vinh Hoang LE, 2021
معدل الضريبة النقدي الفعال	CETR	متغير مستقل	قيمة الضريبة المسددة نقداً بالنسبة إلى الدخل المحاسبي قبل الضرائب	معدل الضريبة النقدي الفعال = الضريبة المسددة نقداً ÷ الدخل المحاسبي قبل الضرائب	Dyreng et al., 2008, Siti Normala, et al., 2013, Huseynov and Klamm, 2012
فروق الضريبية الدفترية	DTAX	متغير مستقل	فرق معدل الضريبة الفعال المحاسبي ومعدل ضريبة الدخل القانوني على الشركة	الفروق الضريبية الدفترية= معدل الضريبة الفعال– معدل الضريبة القانوني	Armstrong et al., 2012 Hanlon and) ، Siti) ،Heitzman 2010 ،Normala, et al., 2013 Nguyen Minh) .(Ha,2022
نسبة الأصول الملموسة إلى إجمالي الأصول	RTAT	متغير رقابي	قيمة حجم الاستثمار في الأصول المادية بالمقارنة بإجمالي أصول الشركة	نسبة الأصول الملموسة إلى إجمالي الأصول= إجمالي الأصول المادية ÷ إجمالي الأصول	Thu Anh Thi VU& Vinh Hoang LE, 2021
الرافعة المالية	LEV	متغير رقابي	قيمة الأصول التي يتم تمويلها من خلال الديون	نسبة الرافعة المالية = إجمالي الديون بالقيمة الدفترية÷ إجمالي الأصول بالقيمة الدفترية	Rachmawati , et al., 2022 Nguyen Minh Ha,2022
حجم الشركة	SIZE	متغير رقابي	قيمة الموارد الاقتصادية المادية وغير المادية التي تمتلكها الشركة	اللوغاريتم الطبيعي لإجمالي الأصول بالقيمة الدفترية في نهاية السنة المالية	Oktaviani, et al., 2021 Beuselinck, et al., 2018

(المصدر : إعداد الباحث)

٤/٢/٨ نموذج الدراسة : Study Model

اعتمد الباحث على نفس النموذج المستخدم في بعض الدراسات السابقة(Oktaviani, et al., 2021) ، (Thu Anh Thi VU& Vinh Hoang LE, 2021)(Nguyen Minh Ha, 2022) وفقاً للمتغيرات التي حددها الباحث في الدراسة الحالية ، وذلك لإختبار فروض الدراسة، ويختبر الباحث ثلاثة فروض في الدراسة الحالية، يتعلق الأول بقياس أثر التخطيط الضريبي مقاساً بمعدل الضريبة الفعال المحاسبي على قيمة الشركة، بينما يتعلق الفرض الثاني بقياس أثر التخطيط الضريبي

مقاساً بمعدل الضريبة الفعال النقدي على قيمة الشركة ، ويتعلق الفرض الثالث بقياس أثر التخطيط الضريبي مقاساً بالفروق الضريبية الدفترية على قيمة الشركة

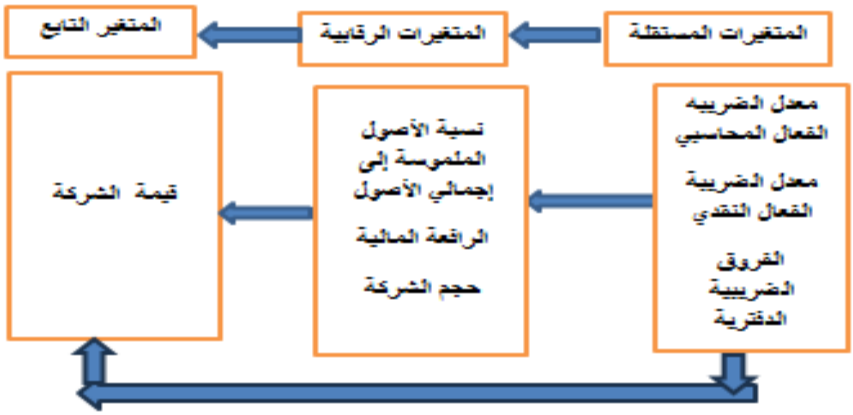
$$FVit = \beta0 + \beta1\ AETR\ it + \beta2\ CETR\ it + \beta3\ DTAX\ it + Controls + \varepsilon it$$

وتتضمن المتغيرات الرقابية Control Variables ثلاثة متغيرات هي: نسبة الأصول الملموسة (RTAT) ، الرافعة المالية (LEV)، حجم الشركة (SIZE) ، وبناءً على ذلك يصبح نموذج الدراسة بعد إضافة المتغيرات الرقابية كما يلي:

$$FVit = \beta0 + \beta1\ AETR\ it + \beta2\ CETR\ it + \beta3\ DTAX\ it + \beta4\ RTAT\ it + \beta5\ LEV\ it + \beta6\ SIZEit + \varepsilon it.$$

حيث : FVit المتغير التابع قيمة الشركة (i) في السنة (t) ، β0 ثابت النموذج ، AETR it متغير مستقل التخطيط الضريبي مقاساً بمعدل الضريبة الفعال المحاسبي للشركة (i) في السنة (t)، CETR it متغير مستقل التخطيط الضريبي مقاساً بمعدل الضريبة الفعال النقدي للشركة (i) في السنة (t) ، DTAX it متغير مستقل الفروق الضريبية الدفترية للشركة (i) في السنة (t)، RTAT it متغير رقابي نسبة الأصول الملموسة إلى إجمالي الأصول للشركة (i) في السنة (t) ، LEV it متغير رقابي الرافعة المالية للشركة (i) في السنة (t)، SIZEit متغير رقابي حجم الشركة (i) في السنة (t) ، β1 إلى β6 معاملات انحدار المتغيرات المستقلة والرقابية، εit بند الخطأ العشوائي للشركة (i) في السنة (t).

ويوضح الشكل رقم (٥) نموذج الدراسة على النحو التالي:



الشكل رقم (٥): نموذج الدراسة (إعداد الباحث)

٥/٢/٨ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

قام الباحث بإستخدام بعض أساليب التحليل الإحصائي المناسبة لإختبار الفروض، وتحقيق أهداف الدراسة، وتم إستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم التجارية SPSS، وبرنامج Microsoft Excel في تحليل بيانات الدراسة، ومن أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة ما يلي:

١/٥/٢/٨ إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات Tests of Normality :

تستند الأساليب الأحصائية المعلمية Parametric Statistical Methods مثل تحليل الارتباط المتعدد، وتحليل الانحدار المتعدد، وتحليل التباين على مجموعة من الفروض، ويعد من أهمها أن تتبع البيانات الأخطاء العشوائية، أو أن تتبع بيانات المتغيرات المستقلة التوزيع الطبيعي، وإذا لم تتحقق هذه الفروض، فإن التحليلات الاحصائية والتفسيرات تصبح غير دقيقة، وتؤدي إلى نتائج غير سليمة (HugoHernandez,2021)، وقد قام الباحث بإجراء إختبار التوزيع الطبيعي Normal Distribution Test للبيانات بيانياً، دون استخدام طرق أخرى لإجراء إختبار التوزيع الطبيعي، وذلك لزيادة عدد المشاهدات عن ثلاثين مشاهدة، وفقاً للمتعارف عليه إحصائياً.

٢/٥/٢/٨ تحليل الإرتباط المتعدد: Multiple Correlation Analysis

استخدام الباحث معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient ، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) ، ويقيس معامل الارتباط Correlation Coefficient علاقة المتغير التابع بالمتغيرات المستقلة بشكل منفرد، ونوع علاقة الارتباط من حيث كونها إيجابية أو سلبية، وقوة الارتباط، وكلما اقترب معامل الارتباط من الواحد الصحيح كلما كان الارتباط قوي، والعكس كلما اقترب معامل الارتباط للصفر كلما كان الارتباط ضعيف، بالإضافة لقياس درجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة.

٣/٥/٢/٨ تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Regression

استخدم الباحث تحليل الانحدار المتعدد عند إجراء التحليل متعدد المتغيرات Multivariate Analysis، ويساهم هذا التحليل في قياس حجم التغير الذي يحدث في قيمة الشركة، بسبب حدوث تغيرات في المتغيرات المستقلة والرقابية، وقد تم إستخدام أسلوب تحليل الانحدار التدريجي Stepwise، لتحديد أفضل نموذج انحدار يفسر العلاقة بين المتغير التابع (قيمة الشركة) والمتغيرات المستقلة، وتحسباً لاحتمال وجود مشكلة ازدواج خطي قوي بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity.

٦/٢/٨ تحليل البيانات:

١/٦/٢/٨ الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

تبين نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة أن عدد المشاهدات (N) (١٣٠) تمثل عدد شركات العينة (٢٦) مضروباً في عدد سنوات السلسلة الزمنية لبيانات التقارير المالية المستخرج منها بيانات متغيرات الدراسة شركة وعددها خمس سنوات، وأن متوسط المتغير التابع قيمة الشركة (٠.٧٧)، وأقل قيمة (٠.٠٧)، وأعلى قيمة (٠.٤٣)، والإنحراف المعياري (٠.٦٩)، متوسط المتغير المستقل التخطيط الضريبي مقاساً بالمعدل الضريبي المحاسبي (٠.٢٢)، وأقل قيمة (٠.٠٠٧)، وأعلى قيمة (٠.٩٢)، والإنحراف المعياري (٠.١١)، وأن متوسط المتغير المستقل التخطيط الضريبي مقاساً بالمعدل الضريبي الفعال النقدي (٠.٤٩)، وأقل قيمة (٠.٠٢)، وأعلى قيمة (١.٠٠)، والإنحراف المعياري (٠.٣٦)، متوسط المتغير المستقل التخطيط الضريبي مقاساً بالفروق الضريبية الدفترية (٠.١١)، وأقل قيمة (٠.٠١)، وأعلى قيمة (٠.٦٢)، والإنحراف المعياري (٠.١١)، وأن متوسط المتغير الرقابي نسبة الأصول الملموسة (٠.١٦)، وأقل قيمة (٠.٠١)، وأعلى قيمة (٠.٦٣)، والإنحراف المعياري (٠.١٤)، متوسط المتغير الرقابي الرافعة المالية (٠.٤٤)، وأقل قيمة (٠.٠٣)، وأعلى قيمة (١.٠٥)، والإنحراف المعياري (٠.٢١)، متوسط المتغير الرقابي حجم الشركة (٢٠.٥٠)، وأقل قيمة (١٦.٣٥)، وأعلى قيمة (٢٣.٨٣)، والإنحراف المعياري (١.٩٩)، ويوضح الجدول رقم (٤) المتوسط، والحد الأدنى، والحد الأعلى، والإنحراف المعياري، وعدد المشاهدات، والتباين، والمنوال لمتغيرات الدراسة كما يلي:

جدول رقم (٤): الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

Statistics

	N Valid	Mean	Mode	Std.Deviation	Variance	Minimum	Maximum
قيمة الشركة	130	.077162	.0300[a]	.0688557	.005	.0070	.4310
التخطيط الضريبي مقاساً بمعدل الضريبة الفعال	130	.217077	.2370	.1127447	.013	.0070	.9250
التخطيط الضريبي مقاساً بمعدل الضريبة الفعال النقدي	130	.486692	.0010	.3555092	.126	.0010	1.0000
التخطيط الضريبي مقاساً بالفروق الضريبية الدفترية	130	.108446	.0010	.1125621	.013	.0020	.6150
نسبة الأصول الملموسة	130	.159985	.0020	.1396471	.020	.0010	.6290
الرافعة المالية	130	.444854	.0030[a]	.2145973	.046	.0030	1.0550
حجم الشركة	130	20.516000	21.5400[a]	1.9982452	3.993	16.3500	23.8300

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

(المصدر : إعداد الباحث من مخرجات التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

٨/٢/٢/٦/٢ تحليل الإرتباط المتعدد:

تبين نتائج تحليل الارتباط المتعدد Multiple Correlation Analysis لبيانات الدراسة عن الفترة من عام ٢٠١٨ حتى ٢٠٢٢، وباستخدام معامل ارتباط بيرسون أن معامل الارتباط إيجابي بين التخطيط الضريبي مقاساً بمعدل الضريبة الفعال المحاسبي وقيمة الشركة ودرجة الإرتباط (٠.٤٦) معنوي، مستوى المعنوية أقل من المستوى الذي حدده الباحث (٠.٠٥)، وتبين هذه النتيجة أن ممارسة أنشطة التخطيط الضريبي مقاساً بمعدل الضريبة الفعال المحاسبي تؤدي إلى تحسين قيمة الشركة في البيئة المصرية، وأنه توجد علاقة إرتباط إيجابية بين التخطيط الضريبي مقاساً بمعدل الضريبة الفعال النقدي وقيمة الشركة ودرجة الإرتباط (٠.٥٧) معنوي، مستوى المعنوية أقل من المستوى الذي حدده الباحث (٠.٠٥)، وتبين هذه النتيجة أن زيادة ممارسة أنشطة التخطيط الضريبي مقاساً بمعدل الضريبة الفعال النقدي تؤدي إلى تحسين قيمة الشركة في البيئة المصرية، وأنه توجد علاقة ارتباط إيجابية بين التخطيط الضريبي مقاساً بالفروق الضريبية الدفترية وقيمة الشركة ودرجة الإرتباط (٠.٤٠) معنوي، مستوى المعنوية أقل من المستوى الذي حدده الباحث (٠.٠٥)، وتبين هذه النتيجة أن ممارسة أنشطة التخطيط الضريبي مقاساً بالفروق الضريبية الدفترية تؤدي إلى تحسين قيمة الشركة للشركات المصرية غير المالية المقيدة بالبورصة.

وأظهرت نتائج تحليل الارتباط المتعدد أنه توجد علاقة إرتباط إيجابية بين المتغير الرقابي نسبة الأصول الملموسة إلى إجمالي الأصول والمتغير التابع قيمة الشركة ودرجة الإرتباط (٠.٤٢) معنوي، مستوى المعنوية أقل من المستوى الذي حدده الباحث (٠.٠٥)، وتفسير هذه النتيجة أن زيادة الاستثمار في الأصول المادية طويلة الأجل تؤدي إلى تحسين قيمة الشركة في البيئة المصرية، كما توجد علاقة إرتباط إيجابية بين المتغير الرقابي الرافعة المالية والمتغير التابع قيمة الشركة ودرجة الإرتباط (٠.٣٩) معنوي، مستوى المعنوية أقل من المستوى الذي حدده الباحث (٠.٠٥) ، وتبين هذه النتيجة أن اعتماد الشركات المصرية على مصادر تمويل خارجية يؤدي إلى زيادة الاستثمارات وبالتالي زيادة الأرباح، مما يحسن من قيمة الشركة، وتوجد علاقة إرتباط إيجابية بين المتغير الرقابي حجم الشركة والمتغير التابع قيمة الشركة ودرجة الإرتباط (٠.٢٩) معنوي، مستوى المعنوية أقل من المستوى الذي حدده الباحث (٠.٠٥)، وتفسير هذه النتيجة أن زيادة حجم الشركة مقاساً بإجمالي الأصول يؤدي إلى تحسين قيمة الشركة في البيئة المصرية. ويبين الجدول رقم (٥) مصفوفة إرتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة، وفقاً لأسلوب تحليل الارتباط المتعدد، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٥) : مصفوفة الإرتباط بين متغيرات الدراسة

Correlations

		قيمة الشركة	التخطيط الضريبي مقاساً بمعدل الضريبة الفعال	التخطيط الضريبي مقاساً بمعدل الضريبة الفعال النقدي	التخطيط الضريبي مقاساً بالفروق الضريبية الدفترية	نسبة الأصول الملموسة	الرافعة المالية	حجم الشركة
قيمة الشركة	Pearson Correlation	1	.463	.578	.339	.421	.391	.291
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.012	.012	.030	.028
	N	130	130	130	130	130	130	130
التخطيط الضريبي مقاساً بمعدل الضريبة الفعال	Pearson Correlation	.463	1	.064	.603**	.194*	.098	.129
	Sig. (2-tailed)	.000		.467	.000	.027	.269	.143
	N	130	130	130	130	130	130	130
التخطيط الضريبي مقاساً بمعدل الضريبة الفعال النقدي	Pearson Correlation	.578	.064	1	.684**	.023	.142	.466**
	Sig. (2-tailed)	.000	.467		.000	.791	.108	.000
	N	130	130	130	130	130	130	130
التخطيط الضريبي مقاساً بالفروق الضريبية الدفترية	Pearson Correlation	.339	.603**	.584**	1	.086	.185*	.299**
	Sig. (2-tailed)	.012	.000	.000		.328	.035	.001
	N	130	130	130	130	130	130	130
نسبة الأصول الملموسة	Pearson Correlation	.421	.194*	.023	.086	1	.062	.187*
	Sig. (2-tailed)	. 012	.027	.791	.328		.482	.033
	N	130	130	130	130	130	130	130
الرافعة المالية	Pearson Correlation	.391	.098	.142	.185*	.062	1	.023
	Sig. (2-tailed)	.030	.269	.108	.035	.482		.793
	N	130	130	130	130	130	130	130
حجم الشركة	Pearson Correlation	.291	.129	.466**	.299**	.187*	.023	1
	Sig. (2-tailed)	.028	.143	.000	.001	.033	.793	
	N	130	130	130	130	130	130	130

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

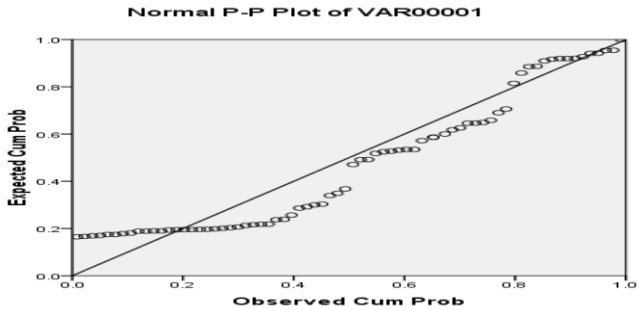
(المصدر : إعداد الباحث من مخرجات التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

٣/٦/٢/٨ التحليل المتعدد: Multiple Analysis

يهدف الباحث من هذا التحليل إلى التأكد من نتائج التحليل الأحادي، وذلك من خلال إستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression Aanalysis، لبيان تأثير التخطيط الضريبي على قيمة الشركة، واختبار فروض الدراسة، وفيما يلي نتائج التحليل المتعدد:

١/٣/٦/٢/٨ إختبار التوزيع الطبيعي: Normal Distribution Test

يتجاوز عدد مشاهدات الدراسة الثلاثون مشاهدة وفقاً لحجم العينة (٢٦) شركة، وعدد سنوات السلسلة الزمنية خمس سنوات من ٢٠١٨ حتى ٢٠٢٢، عدد مشاهدات الدراسة (١٣٠) مشاهدة، مما يؤكد أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، لذلك اكتفى الباحث باجراء اختبار التوزيع الطبيعي بيانياً، ويوضح الشكل رقم (٦) نتائج ذلك الإختبار كما يلي:



شكل رقم (٦) : إختبار التوزيع الطبيعي

(المصدر : مخرجات التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

ويتضح من الشكل رقم (٦) السابق أن المشاهدات تتجمع حول الخط المستقسم، بما يؤكد على إعتدالية التوزيع الطبيعي لبيانات هذه الدراسة، لذا استخدم الباحث الأساليب الاحصائية المعلمية ومنها تحليل الارتباط المتعدد، وتحليل الانحدار المتعدد، وتحليل التباين، لتحليل بيانات الدراسة، واختبار الفروض.

٢/٣/٦/٢/٨ اختبار التداخل الخطي: Multicollinearity Test

تؤدي مشكلة الإرتباط الكبير بين متغيرين أو أكثر إلى زيادة الخطأ المعياري لمعاملات الإنحدار، لذا يتضخم التباين لمعاملات الإنحدار، ويطلق على هذه المشكلة بالإزدواج الخطي المتعدد Multicollinearity، ويعتبر معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) أداة لقياس وتحديد مقدار تضخم التباين، ويتم حسابه ضمن تحليل الإنحدار المتعدد كجزء من مخرجات التحليل الإحصائي للبيانات، ويستخدم معامل تضخم التباين (VIF) لاكتشاف قوة العلاقة الخطية المتعددة في تحليل الإنحدار المتعدد، وتؤدي العلاقة الخطية المتعددة إلى تضخيم التباين، والخطأ من النوع الثاني، مما يجعل معامل المتغير متسقًا، ولكنه غير موثوق به. (Shishodiya& Vasantha, 2021).

وقد قام الباحث بإجراء اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor (VIF من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS، للتأكد من أن قيمة هذا المعامل أقل من (١٠) لكل المتغيرات المستقلة والمتغيرات الرقابية، كما قام الباحث بإجراء اختبار التباين المسموح Tolerance، للتأكد من أن قيمة الإختبار لا تقل عن (٠.١٠) لكل المتغيرات المستقلة والمتغيرات الرقابية، ويعبر التباين المسموح عن قيمة التباين في المتغير المستقل الذي لا تفسره المتغيرات المستقلة الأخرى. (Shishodiya& Vasantha, 2021).

وتبين نتائج إختبار التداخل الخطي Multicollinearity Test أن متوسط قيمة معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor (VIF لكل المتغيرات المستقلة ومتغيرات الرقابة (١.٧٩) أقل من القيمة (١٠)، وأقل من القيمة (٥)، وأقل من القيمة (٣)، وأن قيمة معامل تضخم التباين لكل متغير أقل من القيمة (١٠)، وأقل من القيمة (٥)، وأقل من القيمة (٣)، كما تبين نتائج اختبار التباين المسموح Tolerance أن قيمة التباين المسموح لا تقل عن (٠.١٠) لكل المتغيرات المستقلة والمتغيرات الرقابية، مما يؤكد عدم تواجد مشكلة إزدواج خطي متعدد لنموذج الإنحدار المتعدد الذي يتضمن عدد ثلاث متغيرات مستقلة هي التخطيط الضريبي مقاساً بمعدل الضريبة الفعال المحاسبي، والتخطيط الضريبي مقاساً بمعدل الضريبة الفعال النقدي ، والتخطيط الضريبي مقاساً بالفروق الضريبية الدفترية ، والمتغيرات الرقابية هي نسبة الأصول الملموسة، الرافعة المالية، حجم الشركة، مما يؤكد دقة نموذج الإنحدار المتعدد، وصحة نتائج التحليل الإحصائي لبيانات نموذج الإنحدار المتعدد، ويبين الجدول رقم (٦) نتائج إختبار التداخل الخطي للمتغيرات المستقلة والرقابية على النحو التالي:

جدول رقم (٦) : نتائج إختبار التداخل الخطي للمتغيرات المستقلة والرقابية

المتغير	Tolerance	VIF
التخطيط الضريبي مقاساً بمعدل الضريبة الفعال المحاسبي	.196	2.092
التخطيط الضريبي مقاساً بمعدل الضريبة الفعال النقدي	.121	2.243
التخطيط الضريبي مقاساً بالفروق الضريبية الدفترية	.177	2.950
نسبة الأصول الملموسة	.932	1.073
الرافعة المالية	.961	1.041
حجم الشركة	.729	1.371
Mean VIF متوسط معامل تضخم التباين		1.793

(المصدر : إعداد الباحث من مخرجات التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

٣/٣/٦/٢/٨ اختبار الارتباط الذاتي: Autocorrelation Test:

تعتبر مشكلة الإرتباط الذاتي Autocorrelation مصدر قلق للباحثين في تحليل الإنحدار المتعدد، ويجب حل مشكلة الإرتباط الذاتي قبل نمذجة بيانات السلسلة الزمنية، وتشير مشكلة الإرتباط الذاتي إلى الإرتباط السلبي أو الإيجابي بين الأخطاء العشوائية في نماذج السلاسل الزمنية Time Series Models، وترتبط هذه المشكلة بعامل الزمن، أي أن الخطأ العشوائي في فترة زمنية معينة يكون مرتبط مع الخطأ العشوائي في فترة زمنية سابقة ، ويعتبر من ضمن شروط طريقة المربعات الصغري، وتحليل الإنحدار المتعدد عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي بين الأخطاء العشوائية، ويعتبر إختبار Durbin–Watson (DW) Test من أكثر الإختبارات استخداماً لتحديد مشكلة الإرتباط الذاتي. (Azad,2017).

وقد قام الباحث بإجراء اختبار Durbin–Watson (DW) للتأكد من عدم وجود مشكلة الإرتباط الذاتي بين الأخطاء العشوائية في بيانات السلسلة الزمنية لفترة الدراسة من عام ٢٠١٨ حتى عام ٢٠٢٢، ويعد هذا الإختبار من أكثر الإختبارات شائعة الاستخدام، للتأكد من عدم وجود مشكلة الإرتباط الذاتي، وتتراوح قيمة هذا الاختبار ما بين الصفر وأربعة، وتشير نتائج هذا الاختبار إلى خلو بيانات الدراسة من مشكلة الارتباط الذاتي إذا كانت قيمة إختبار Durbin–Watson (DW) (٢)، أو تقترب من هذه القيمة

(Stanislaus S. Uyanto, 2020)، وتبين نتيجة إختبار Durbin–Watson (DW) أن القيمة (١.٤٨٣) تقترب من القيمة (٢)، مما يؤكد عدم وجود مشكلة الإرتباط الذاتي بين الأخطاء العشوائية في بيانات السلسلة الزمنية لفترة الدراسة من عام ٢٠١٨ حتى عام ٢٠٢٢

، ويوضح الجدول رقم (٧) نتائج إختبار الإرتباط الذاتي على النحو التالي:

جدول رقم (٧) : نتائج إختبار الإرتباط الذاتي

Model Summary[b]

Model	Durbin-Watson
1	1.483[a]

a. Predictors: (Constant), التخطيط الضريبي مقاساً بمعدل الضريبة الفعال المحاسبي ، التخطيط الضريبي مقاساً بمعدل الضريبة الفعال النقدي، التخطيط الضريبي مقاساً بالفروق الضريبية الدفترية ، نسبة الأصول الملموسة، حجم الشركة، الرافعة المالية

b. Dependent Variable: : قيمة الشركة

(المصدر : إعداد الباحث من مخرجات التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

٤/٣/٦/٢/٨ إختبار معنوية نموذج الإنحدار المتعدد:

قام الباحث بإجراء اختبار F لبيان مدى معنوية نموذج الإنحدار المتعدد ككل، وقد أظهرت نتائج هذا الاختبار أن قيمة F المحسوبة (١١.٣٣٠) أكبر من قيمة F الجدولية عند مستوى المعنوية الذي حدده الباحث (ألفا) أقل من أو يساوي (٥%) ($\alpha \leq 0.05$)، ومستوى المعنوية (٠.٠٢٤) أقل من مستوى المعنوية الذي حدده الباحث (ألفا) أقل من أو يساوي (٥%) ($\alpha \leq 0.05$)، مما يؤكد معنوية نموذج الإنحدار ككل، كما تبين نتائج هذا الإختبار أن معامل الإرتباط R (٠.٤٩٦)، ومعامل التحديد R Square (٠.٢٤٦)، ومعامل التحديد المعدل (٠.٢٤١) Adjusted R Square ، مما يعني أن المتغيرات المستقلة التخطيط الضريبي مقاساً بمعدل الضريبة الفعال المحاسبي ، والتخطيط الضريبي مقاساً بمعدل الضريبة الفعال النقدي ، والتخطيط الضريبي مقاساً بالفروق الضريبية الدفترية تفسر نسبة (٢٥%) من التغيرات في المتغير التابع قيمة الشركة، بينما ترجع النسبة الباقية (٧٥%) إلى عوامل أخرى خارج نموذج الإنحدار الخطي المتعدد. ويوضح الجدول رقم (٨) ملخص نموذج الإنحدار المتعدد، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٨) : ملخص نموذج الإنحدار المتعدد

Model Summary

		Model
		1
R		.496[a]
R Square		.246
Adjusted R Square		.241
Std. Error of the Estimate		.0683340
Change Statistics	R Square Change	.061
	F Change	11.330
	df1	6
	df2	123
	Sig. F Change	.0249

a. Predictors: (Constant) التخطيط التخطيط الضريبي مقاساً بمعدل الضريبة الفعال المحاسبي، التخطيط الضريبي مقاساً بمعدل الضريبة الفعال النقدي، التخطيط الضريبي مقاساً بالفروق الضريبية الدفترية، نسبة الأصول الملموسة، حجم الشركة، الرافعة المالية.

(المصدر : إعداد الباحث من مخرجات التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

كما يبين تحليل التباين الإحادي One – Way ANOVA أن قيمة F المحسوبة (١١.٣٣٠) أكبر من قيمة F الجدولية عند مستوى المعنوية الذي حدده الباحث (ألفا) أقل من أو يساوي (٥%) ($\alpha \leq 0.05$)، ومستوى المعنوي (٠.٠٢٤) أقل من مستوى المعنوية الذي حدده الباحث (ألفا) أقل من أو يساوي (٥%) (α

≤ 0.05)، مما يؤكد معنوية نموذج الإنحدار ككل، ويوضح الجدول رقم (٩) نتائج نتائج تحليل التباين Analysis of Variance (ANOVA) ، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٩) : نتائج تحليل التباين

Model Summary

		Model
		1
R		.496[a]
R Square		.246
Adjusted R Square		.241
Std. Error of the Estimate		.0683340
Change Statistics	R Square Change	.061
	F Change	11.330
	df1	6
	df2	123
	Sig. F Change	.0249

a. Predictors: (Constant) التخطيط التخطيط الضريبى مقاساً بمعدل الضريبة الفعال المحاسبى، التخطيط الضريبي مقاساً بمعدل الضريبة الفعال النقدي، التخطيط الضريبي مقاساً بالفروق الضريبية الدفترية، نسبة الأصول الملموسة، حجم الشركة، الرافعة المالية.

(المصدر : إعداد الباحث من مخرجات التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

٥/٣/٦/٢/٨ إختبار الفروض: Hypothesis Test

قام الباحث بإستخدام الطريقة القياسية في تحليل الإنحدار المتعدد Enter وإجراء إختبار T–Test للتأكد من معنوية أو عدم معنوية كل متغير مستقل أو رقابي في نموذج الإنحدار المتعدد، ولإختبار فروض الدراسة ، وذلك على النحو التالي:

٥/٣/٦/٢/٨ /١ إختبار الفرض الأول :

ينص الفرض الأول على أنه " لا يوجد تأثير معنوي للتخطيط الضريبي مقاساً بمعدل الضريبة الفعال المحاسبي على قيمة الشركة "، وقد تبين للباحث من نتائج التحليل الإحصائي للبيانات وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغير المستقل معنوي للتخطيط الضريبي مقاساً بمعدل الضريبة الفعال المحاسبي والمتغير التابع قيمة الشركة، وقد قام الباحث بإجراء اختبار T–test للتأكد من معنوية معاملات إنحدار المتغيرات المستقلة بعد التأكد من معنوية نموذج الإنحدار ككل من خلال إجراء إختبار F–test، وقد تبين للباحث أن قيمة معامل إنحدار المتغير المستقل معنوي للتخطيط الضريبي مقاساً بمعدل الضريبة الفعال المحاسبي (٠.١٥٢) ومستوى المعنوية (٠.٠٠٢) أقل من مستوى المعنوية الذي حدده الباحث (ألفا) أقل من أو يساوي (٥%) (α ≤ 0.05)، وأن قيمة (t) المحسوبة (٥.٢٦٥) أكبر من قيمة (t) الجدولية، مما يؤكد أنه يوجد تأثير إيجابي معنوي للتخطيط الضريبي مقاساً بمعدل الضريبة الفعال المحاسبي على قيمة الشركة، لأن قيمة معامل إنحدار المتغير

المستقل التخطيط الضريبي موجبة، وتفسر هذه النتيجة بأن زيادة ممارسة أنشطة التخطيط الضريبي المقاسة بمعدل الضريبة الفعال المحاسبي في الشركات المصرية غير المالية المقيدة بالبورصة المصرية بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة قيمة الشركة بمقدار (٠.١٥٢)، مما يؤكد عدم صحة الفرض الأول الذي ينص على أنه "يوجد تأثير سلبي معنوي للتخطيط الضريبي مقاساً بمعدل الضريبة الفعال المحاسبي على قيمة الشركة في الشركات غير المالية المقيدة بالبورصة المصرية"، وصحة الفرض البديل.

وتفسر النتيجة السابقة بأن الشركات غير المالية المقيدة بالبورصة المصرية تمارس أنشطة التخطيط الضريبي بهدف خفض مصروف ضريبة الدخل فيما يتعلق بضريبة الدخل الجارية والضريبة المؤجلة، وذلك لزيادة قيمة الأرباح بعد الضريبة، مما يؤدي إلى زيادة سعر سهم الشركة في البورصة المصرية، وبالتالي تحسين قيمة الشركة في السوق، وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (Chen et al., 2014)، (Wahab & Holland, 2012) ، (Nafti et al., 2020) ، (Vu & Le, 2021) ، بينما تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Akbari et al., 2019) ، (Salawu et al., 2017) ، (Thu & Vinh, 2021) ، (Silvy Christina, 2019).

٨/٢/٦/٣/٥ /٢ إختبار الفرض الثاني :

ينص الفرض الثاني على أنه " لا يوجد تأثير سلبي معنوي للتخطيط الضريبي مقاساً بمعدل الضريبة الفعال النقدي على قيمة الشركة "، وقد تبين للباحث من نتائج التحليل الإحصائي للبيانات وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغير المستقل التخطيط الضريبي مقاساً بمعدل الضريبة الفعال النقدي والمتغير التابع قيمة الشركة، وقد قام الباحث بإجراء اختبار T-test للتأكد من معنوية معاملات إنحدار المتغيرات المستقلة بعد التأكد من معنوية نموذج الإنحدار ككل من خلال إجراء إختبار F-test، وقد تبين للباحث أن قيمة معامل إنحدار المتغير المستقل التخطيط الضريبي مقاساً بمعدل الضريبة الفعال النقدي (٠.٠٣٧) ومستوى المعنوية (٠.٠٤) أقل من مستوى المعنوية الذي حدده الباحث (ألفا) أقل من أو يساوي (٥%) ($\alpha \leq 0.05$)، وأن قيمة (t) المحسوبة (٣.٧٥٩) أكبر من قيمة (t) الجدولية، مما يؤكد أنه يوجد تأثير إيجابي معنوي للتخطيط الضريبي مقاساً بمعدل الضريبة الفعال النقدي على قيمة الشركة، لأن قيمة معامل إنحدار المتغير المستقل التخطيط الضريبي مقاساً بمعدل الضريبة الفعال النقدي موجبة، وتفسر هذه النتيجة بأن زيادة ممارسة أنشطة التخطيط الضريبي

المقاسة بمعدل الضريبة الفعال النقدي في الشركات المصرية غير المالية المقيدة بالبورصة المصرية بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة قيمة الشركة بمقدار (٠.٠٣٧)، مما يؤكد عدم صحة الفرض الثاني الذي ينص على أنه " يوجد تأثير سلبي معنوي للتخطيط الضريبي مقاساً بمعدل الضريبة الفعال النقدي على قيمة الشركة في الشركات غير المالية المقيدة بالبورصة المصرية"، وصحة الفرض البديل.

وتفسر النتيجة السابقة بأن زيادة ممارسة أنشطة التخطيط الضريبي المقاسة بمعدل الضريبة الفعال النقدي في الشركات المصرية غير المالية المقيدة بالبورصة المصرية تؤدي إلى تحسين قيمة الشركة، نتيجة لخفض الإلتزامات الضريبية، مما يحسن من كفاءة وفاعلية أداء الشركة، وبالتالي تحسين قيمة الشركة في السوق، وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (Thu Anh Thi VU& Vinh Hoang LE, 2021)، ودراسة (Harit Satt,et al., 2021) ، ودراسة (Nguyen Minh and Hiep, 2019) ، ودراسة (A. AlHares et al., 2020) ، ودراسة (جلابة وعمارة ، ٢٠٢٠).

٨/٢/٦/٣/٥ /٣ إختبار الفرض الثالث:

ينص الفرض الثالث على أنه " لا يوجد تأثير سلبي معنوي للتخطيط الضريبي مقاساً بالفروق الضريبية الدفترية على قيمة الشركة "، وقد تبين للباحث من نتائج التحليل الإحصائي للبيانات وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغير المستقل التخطيط الضريبي مقاساً بالفروق الضريبية الدفترية والمتغير التابع قيمة الشركة، وقد قام الباحث بإجراء اختبار T-test للتأكد من معنوية معاملات إنحدار المتغيرات المستقلة بعد التأكد من معنوية نموذج الإنحدار ككل من خلال إجراء إختبار F-test، وقد تبين للباحث أن قيمة معامل إنحدار المتغير المستقل التخطيط الضريبي مقاساً بالفروق الضريبية الدفترية (٠.٠٨٦) ومستوى المعنوية (٠.٠٢) أقل من مستوى المعنوية الذي حدده الباحث (ألفا) أقل من أو يساوي (٥%) ($\alpha \leq 0.05$)، وأن قيمة (t) المحسوبة (٥.٤٤٩) أكبر من قيمة (t) الجدولية، مما يؤكد أنه يوجد تأثير إيجابي معنوي للتخطيط الضريبي مقاساً بالفروق الضريبية الدفترية على قيمة الشركة، لأن قيمة معامل إنحدار المتغير المستقل التخطيط الضريبي مقاساً بالفروق الضريبية الدفترية موجبة، وتفسر هذه النتيجة بأن ممارسة أنشطة التخطيط الضريبي المقاسة بالفروق الضريبية الدفترية في الشركات غير المالية المقيدة بالبورصة المصرية بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة قيمة الشركة بمقدار (٠.٠٨٦)، مما يؤكد عدم صحة الفرض الثالث الذي ينص على أنه " يوجد تأثير سلبي معنوي للتخطيط الضريبي مقاساً بالفروق الضريبية الدفترية على قيمة الشركة في الشركات غير المالية المقيدة بالبورصة المصرية"، وقد تبين أنه يوجد تأثير إيجابي معنوي للتخطيط الضريبي مقاساً بالفروق

الضريبية الدفترية على قيمة الشركة في الشركات غير المالية المقيدة بالبورصة المصرية "، مما يؤكد عدم صحة الفرض الثالث للدراسة وصحة الفرض البديل.

وتفسر النتيجة السابقة بأن زيادة ممارسة أنشطة التخطيط الضريبي المقاسة بالفروق الضريبية الدفترية في الشركات غير المالية المقيدة بالبورصة المصرية تؤدي إلى تحسين قيمة الشركة، نتيجة لخفض الإلتزامات الضريبية ، وتوفير تدفقات نقدية تستخدم في زيادة الاستثمارات في الشركة، مما يحسن من كفاءة وفاعلية أداء الشركة، وبالتالي تحسين قيمة الشركة في السوق، وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Thu Anh Thi VU& Vinh Hoang LE, 2021). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (جلابة وعمارة ، ٢٠٢٠)، ودراسة (Thu Anh Thi VU& Vinh Hoang LE, 2021).

وأظهرت نتائج تحليل الإنحدار المتعدد أن نموذج الإنحدار الذي يفسر العلاقة بين المتغير التابع قيمة الشركة والمتغيرات المستقلة التخطيط الضريبي مقاساً بمعدل الضريبة الفعال المحاسبي، والتخطيط الضريبي مقاساً بمعدل الضريبة الفعال النقدي، والتخطيط الضريبي مقاساً بالفروق الضريبية الدفترية، والمتغيرات الرقابية نسبة الأصول الملموسة، الرافعة المالية، حجم الشركة كما يلي:

$$FVit = \beta 0 + \beta 1\ ATER\ it + \beta 2\ CTER\ it + \beta 3\ DTAX\ it + \beta 4\ RTAT\ it + B5\ LEV\ it + \beta 6\ SIZEit + \varepsilon it$$

$$FVit = 0.069 + 0.152\ ATER\ it + 0.037\ CTER\ it + 0.086\ DTAX\ it + 0.077\ RTAT\ it + 0.024\ LEV\ it + 0.002\ SIZEit$$

ويبين نموذج الإنحدار المتعدد أن قيمة الثابت (Constant) (٠.٠٦٩) قيمة موجبة وتمثل قيمة الشركة مقاسة بمؤشر Tobin's Q في حالة عدم تواجد المتغيرات المستقلة والرقابية، وأن قيمة معامل الإنحدار للتخطيط الضريبي مقاساً بمعدل الضريبة الفعال المحاسبي (ATER) (٠.١٥٢)، قيمة معامل الإنحدار للتخطيط الضريبي مقاساً بمعدل الضريبة الفعال النقدي (CTER) (٠.٠٣٧)، قيمة معامل الإنحدار للتخطيط الضريبي مقاساً بالفروق الضريبية الدفترية (DTAX) (٠.٠٨٦)، ويتضح أن التخطيط الضريبي مقاساً بمعدل الضريبة الفعال المحاسبي يأتي في المرتبة الأولى من حيث التأثير الإيجابي على قيمة الشركة، كما يأتي التخطيط الضريبي مقاساً بالفروق الضريبية الدفترية في المرتبة الثانية من حيث التأثير الإيجابي على قيمة الشركة، بينما يأتي التخطيط الضريبي مقاساً بمعدل الضريبة الفعال النقدي في المرتبة الثالثة من حيث التأثير الإيجابي على قيمة

الشركة، وتفسر هذه النتيجة بأن الشركات غير المالية المصرية المقيدة بالبورصة تعتمد على معدل الضريبة الفعال المحاسبي كمؤشر للتخطيط الضريبي لتحسين قيمة الشركة من خلال إدارة مصروف ضريبة الدخل مقارنة بالأرباح قبل الضرائب، ويعد هذا المؤشر الأكثر تأثيراً على قيمة الشركة في الشركات غير المالية المقيدة بالبورصة المصرية.

ويبين نموذج الإنحدار المتعدد قيمة معامل الإنحدار لنسبة الأصول الملموسة (RTAT) مقاسة بنسبة إجمالي الأصول المادية إلى إجمالي الأصول (٠.٠٧٧)، قيمة معامل الإنحدار للرافعة المالية (LEV) مقاسة بإجمالي الديون مقسومة على إجمالي الأصول(٠.٠٢٤)، قيمة معامل الإنحدار لحجم الشركة (SIZE) مقاساً باللوغاريتم الطبيعي لإجمالي قيمة الأصــول (٠.٠٠٢)، ويوضح الجدول رقم (١٠) نتائج تحليل الإنحدار المتعدد كما يلي:

جدول رقم (١٠) : نتائج تحليل الإنحدار المتعدد

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.069	.080		4.867	.038
	التخطيط الضريبي مقاساً بمعدل الضريبة الفعال المحاسبي	.152	.120	.249	5.265	.029
	التخطيط الضريبي مقاساً بمعدل الضريبة الفعال النقدي	.037	.049	.190	3.759	.044
	التخطيط الضريبي مقاساً بالفروق الضريبي الدفترية	.086	.192	.141	5.449	.025
	نسبة الأصول الملموسة	.077	.045	.156	4.721	.039
	الرافعة المالية	.024	.029	.076	4.851	.039
	حجم الشركة	.002	.004	.068	6.665	.017

a. Dependent Variable: قيمة الشركة

(المصدر : إعداد الباحث من مخرجات التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

ويوضح الجدول رقم (١١) ملخص نتائج إختبار فروض الدراسة، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (١١) : ملخص نتائج إختبار فروض الدراسة

فروض الدراسة	نتائج اختبارات الفروض	النتيجة	الفرض البديل
الفرض الأول: "لا يوجد تأثير معنوي للتخطيط الضريبي مقاساً بمعدل الضريبة الفعال المحاسبي على قيمة الشركة ".	عدم صحة الفرض الأول، وصحة الفرض البديل	رفض الفرض	" يوجد تأثير معنوي للتخطيط الضريبي مقاساً بمعدل الضريبة الفعال المحاسبي على قيمة الشركة "
الفرض الثاني: " لا يوجد تأثير معنوي للتخطيط الضريبي مقاساً بمعدل الضريبة الفعال النقدي على قيمة الشركة ".	عدم صحة الفرض الثاني، وصحة الفرض البديل	رفض الفرض	" يوجد تأثير معنوي للتخطيط الضريبي مقاساً بمعدل الضريبة الفعال النقدي على قيمة الشركة "
الفرض الثالث: " لا يوجد تأثير معنوي للتخطيط الضريبي مقاساً بالفروق الضريبية الدفترية على قيمة الشركة ".	عدم صحة الفرض الثالث، وصحة الفرض البديل	رفض الفرض	" يوجد تأثير معنوي للتخطيط الضريبي مقاساً بالفروق الضريبية الدفترية على قيمة الشركة ".

المصدر : (إعداد الباحث من مخرجات التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

٣/٨ الخلاصة والنتائج والتوصيات:

١/٣/٨ خلاصة الدراسة:

يعتبر التخطيط الضريبي من الموضوعات الهامة، لأنه يؤثر سلبياً على إيرادات الدولة من الضرائب، وتمارس الشركات أنشطة التخطيط الضريبي، لتخفيض الإلتزامات الضريبية، وتسعى النظم الضريبية في كافة الدول للحد من أنشطة التخطيط الضريبي، لتحسين الإيرادات الضريبية، وتمارس الشركات في غالبية دول العالم أنشطة التخطيط الضريبي المتعسف، بهدف خفض العبء الضريبي. كما يعتبر التخطيط الضريبي أحد أهم المشكلات التي تواجه الإدارة الضريبية في مختلف النظم الضريبية الدولية، وقد أصبحت إجراءات وأنشطة التخطيط الضريبي من جانب الشركات أكثر تعقيداً.

ولقد وضع المشرع الضريبي المصري بعض القواعد القانونية التي تحد من ممارسة أنشطة التخطيط الضريبي، فقد منع بعض الممارسات من جانب الشركات التي تخفض الوعاء الضريبي في بعض حالات ترحيل الخسائر، وتخفيض مدة ترحيل الخسائر لأنشطة معينة، ومنع ترحيل الخسائر إذا حدث تغيير في النشاط أو هيكل رأس المال، أو تخفيض عبء الضريبة في حالات خصم الضريبة الأجنبية من الضريبة المحلية المستحقة في مصر، كما منع ترحيل الخسائر المحققة في دولة أو دول

أجنبية خصماً من أرباح ضريبية محققة في مصر، والإفصاح الضريبي عن التعاملات مع الأشخاص المرتبطة، منعاً للتأثير السلبي على الوعاء الضريبي في مصر.

وقدم الباحث نموذجاً يبين العلاقة بين التخطيط الضريبي وقيمة الشركة في البيئة المصرية، على إعتبار أن التخطيط الضريبي يوفر موارد مالية للشركات تساعدها في تحسين قيمة الشركة وبالتالي زيادة ثروة المساهمين، وذلك عن طريق ما تجمع لديها من وفر مالي بفعل ممارسة أنشطة التخطيط الضريبي. وقد خلصت نتائج الدراسة إلى أنه يوجد تأثير إيجابي معنوي للتخطيط الضريبي على قيمة الشركة للشركات غير المالية المقيدة بالبورصة المصرية، وتفسر هذه النتيجة بأن زيادة أنشطة التخطيط الضريبي في الشركات المصرية تؤدي إلى تحسين قيمة الشركة للشركات غير المالية المقيدة بالبورصة المصرية.

٢/٣/٨ نتائج الدراسة:

٢/٣/٨ /١ النتائج النظرية:

توصل الباحث لمجموعة من النتائج النظرية أهمها ما يلي:

١- يساهم التخطيط الضريبي في زيادة الاستثمارات في الشركات، والتوسع في أنشطة الشركات، نتيجة لخفض الإلتزامات الضريبية، مما يؤدي إلى تحسين قيمة الشركة وزيادة القيمة للمساهمين.

٢- يقدم المساهمون في الشركات غير المالية حوافز للإدارة من أجل زيادة صافي الربح بعد الضريبة، لذا تسعى الإدارة إلى ممارسة أنشطة التخطيط الضريبي لخفض الإلتزام الضريبي، وزيادة أرباح الشركة بعد الضريبة.

٣- تهتم إدارة الشركات بتنفيذ التخطيط الضريبي المتوافق مع أحكام التشريع الضريبي لما له من أثر إيجابي في تحسين قيمة الشركة.

٤- يؤدي التخطيط الضريبي المتعسف إلى خفض الإيرادات الضريبية للموازنة العامة للدولة.

٢/٣/٨ /٢ نتائج الدراسة التطبيقية:

توصل الباحث لمجموعة من النتائج من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة التطبيقية على عينة من الشركات غير المالية المقيدة بالبورصة المصرية، والتي تمثل الدليل العملي من البيئة المصرية، ويعد من أهم هذه النتائج ما يلي:

١- توجد علاقة إرتباط إيجابية معنوية بين التخطيط الضريبي مقاساً بمعدل الضريبة الفعال المحاسبي وقيمة الشركة للشركات غير المالية المقيدة بالبورصة المصرية، مما يعني أن زيادة أنشطة التخطيط الضريبي المقاسة بمعدل الضريبة الفعال المحاسبي تؤدي إلى تحسين قيمة الشركة.

٢- توجد علاقة إرتباط إيجابية معنوية بين التخطيط الضريبي مقاساً بمعدل الضريبة الفعال النقدي وقيمة الشركة للشركات غير المالية المقيدة بالبورصة المصرية، مما يعني أن زيادة أنشطة التخطيط الضريبي المقاسة بمعدل الضريبة الفعال النقدي في هذه الشركات تؤدي إلى تحسين قيمة الشركة.

٣- توجد علاقة إرتباط إيجابية معنوية بين التخطيط الضريبي مقاساً بالفروق الضريبية الدفترية وقيمة الشركة للشركات غير المالية المقيدة بالبورصة المصرية، مما يعني أن ممارسة أنشطة التخطيط الضريبي المقاسة بالفروق الضريبية الدفترية تؤدي إلى تحسين قيمة الشركة، نتيجة لتخفيض الإلتزامات الضريبية.

٤- توجد علاقة إرتباط إيجابية بين نسبة الأصول الملموسة إلى إجمالي الأصول وقيمة الشركة، مما يؤكد أن زيادة الاستثمار في الأصول الملموسة للشركات غير المالية يؤدي إلى تحسين قيمة الشركة.

٥- توجد علاقة إرتباط إيجابية بين الرافعة المالية وقيمة الشركة للشركات غير المالية المقيدة بالبورصة المصرية، وتفسر هذه النتيجة بأن زيادة حجم الديون يؤدي إلى زيادة الاستثمارات في أنشطة الشركة، مما يؤدي إلى تحقيق عائد على الاستثمار أكبر من الفوائد المدينة على الديون، الأمر الذي يؤثر إيجابياً على الأرباح بعد الضريبة، وبالتالي تحسين قيمة الشركة في السوق.

٦- توجد علاقة إرتباط إيجابية بين حجم الشركة وقيمة الشركة، مما يؤكد أن زيادة حجم الشركة معبراً عنه بزيادة الاستثمار في الأصول يؤدي إلى تحسين قيمة الشركة.

٧- يوجد تأثير إيجابي معنوي للتخطيط الضريبي مقاساً بمعدل الضريبة الفعال المحاسبي على قيمة الشركة للشركات غير المالية المقيدة بالبورصة المصرية، وتفسر هذه النتيجة بأن زيادة أنشطة التخطيط الضريبي المقاسة بمعدل الضريبة الفعال المحاسبي في الشركات المصرية غير المالية تؤدي إلى تحسين قيمة الشركة.

٨- يوجد تأثير إيجابي معنوي للتخطيط الضريبي مقاساً بمعدل الضريبة الفعال النقدي على قيمة الشركة، وتفسر هذه النتيجة بأن زيادة ممارسة أنشطة التخطيط الضريبي المقاسة بمعدل الضريبة الفعال النقدي تؤدي إلى تحسين قيمة الشركة.

٩- يوجد تأثير إيجابي معنوي للتخطيط الضريبي مقاساً بالفروق الضريبية الدفترية على قيمة الشركة، وتفسر هذه النتيجة بأن ممارسة أنشطة التخطيط الضريبي المقاسة بالفروق الضريبية الدفترية تؤدي إلى تحسين قيمة الشركة.

١٠- يأتي التخطيط الضريبي مقاساً بمعدل الضريبة الفعال المحاسبي في المرتبة الأولى من حيث التأثير الإيجابي على قيمة الشركة.

١١- يأتي التخطيط الضريبي مقاساً بالفروق الضريبية الدفترية في المرتبة الثانية من حيث التأثير الإيجابي على قيمة الشركة.

١٢- يأتي التخطيط الضريبي مقاساً بمعدل الضريبة الفعال النقدي في المرتبة الثالثة من حيث التأثير الإيجابي على قيمة الشركة.

١٣- يوجد تأثير إيجابي معنوي للأصول الملموسة على قيمة الشركة للشركات غير المالية المقيدة بالبورصة المصرية، وتفسر هذه النتيجة بأن زيادة الاستثمارات في الأصول المادية تؤدي إلى تحسين قيمة الشركة.

١٤- يوجد تأثير إيجابي معنوي للرافعة المالية على قيمة الشركة للشركات غير المالية المقيدة بالبورصة المصرية، وتفسر هذه النتيجة بأن زيادة الرافعة المالية تؤدي إلى تحسين قيمة الشركة.

١٥- يوجد تأثير إيجابي معنوي لحجم الشركة على قيمة الشركة للشركات غير المالية المقيدة بالبورصة المصرية، وتفسر هذه النتيجة بأن زيادة حجم الشركة يؤدي إلى تحسين قيمة الشركة.

٣/٣/٨ توصيات الدراسة:

يوصي الباحث وفقاً لما تم تناوله من إطار فكري لموضوع الدراسة، والنتائج التي تم التوصل إليها من الدراسة التطبيقية بما يلي:

١- ضرورة تركيز مصلحة الضرائب المصرية على فحص أنشطة التخطيط الضريبي المتعسف للشركات المصرية المقيدة بالبورصة، للحد من التأثير السلبي للتخطيط الضريبي المتعسف على إيرادات مصلحة الضرائب المصرية.

٢- ضرورة تعديل التشريع الضريبي المصري للحد من ممارسات أنشطة التخطيط الضريبي المتعسف، التي تؤثر سلبياً على الوعاء الضريبي السنوي للشركات المصرية المقيدة بالبورصة.

٣- ضرورة تدريب العاملين الفنيين في مصلحة الضرائب المصرية على أساليب اكتشاف ممارسات التخطيط الضريبي المتعسف، التي تهدف إلى تخفيض عبء الضريبة.

٤- تقديم الإدارة الضريبية البرامج التدريبية للممولين والعاملين، لتحسين جودة الفحص الضريبي، وكشف أنشطة التخطيط الضريبي المتعسف.

٥- تعزيز العدالة الضريبية بين الممولين، للحد من ممارسة أنشطة التخطيط الضريبي المتعسف.

٦- دعم الالتزام الأخلاقي لدى الممولين، ونشر ثقافة الإلتزام الطوعي لدى الممولين، وإعلام الممولين بالآثار السلبية للتخطيط الضريبي على الاقتصاد المصري.

٧- يجب على الشركات الموازنة بين تكاليف ومنافع التخطيط الضريبي في الأجل الطويل، ومراعاة أن تكلفة التخطيط الضريبي قد تفوق منافعه في الأجل الطويل، ويؤدي إلى فقد ثقة المجتمع والإدارة الضريبية في الشركات التي تمارس أنشطة التخطيط الضريبي المتعسف.

٤/٨ الدراسات المستقبلية المقترحة:

يقترح الباحث إجراء دراسة لقياس أثر التخطيط الضريبي على إيرادات مصلحة الضرائب المصرية، ودراسة أثر التخطيط الضريبي على جودة المراجعة الضريبية في البيئة المصرية. كما يقترح الباحث إجراء دراسة لبيان محددات التخطيط الضريبي في البيئة المصرية، ودراسة أثر العوامل الاقتصادية وغير الاقتصادية على التخطيط الضريبي في مصر. كما يقترح الباحث إجراء دراسة لقياس أثر التهرب الضريبي على قيمة الشركة للشركات المصرية المقيدة بالبورصة.

٨/٥ المراجع:

٨/٥/١ المراجع باللغة الإنجليزية:

1- Agumas Alamirew Mebratu, heoretical foundations of voluntary tax compliance: evidence from a developing country, Humanities and social sciences, 2024, pp.1:8.

2- Akbari, F., Salehi, M., & Bagherpour Vlashani, M. A., The relationship between tax avoidance and firm value with income smoothing. International Journal of Organizational Analysis, Vol. 27, No.1, 2019, pp. 125:148.

3- Anne Putri, Abdul Rohman and Anis Chariri, Tax Avoidance, Earnings Management, and Corporate Governance Mechanism, International Journal of Economic Research, Vol.13, No. (4), 2016, pp.1931:1943.

4- Armstrong, C. S., Blouin, J. L., & Larcker, D. F., The incentives for tax planning. Journal of Accounting and Economics, Vol.53, No. (1-2), 2012, pp.391:411.

5- Armstrong, C.S., Glaeser, S. and Kepler, J.D., "Strategic reactions in corporate tax planning", Journal of Accounting and Economics, Vol. 68 No. 1, 2019, pp. 101:132.

6- Azad Abdulhafedh, How to Detect and Remove Temporal Autocorrelation in Vehicular Crash Data, Journal of Transportation Technologies, Vol. 7 ,2017, pp.133:147.

7- Beuselinck, C., Blanco, B., Dhole, S., and Lobo, G. J., Financial statement readability and tax aggressiveness. SSRN Electronic Journal, Vol. No.11,2018, pp. 21:45.

8- Bornman and Ramutumbu, A conceptual framework of tax knowledge, Meditari Accountancy Research, Vol. 27, No. 6, 2019 pp. 823:839.

9- Bozanic, Z., Hoopes, J.L., Thornock, J.R. and Williams, B.M., "IRS attention", Journal of Accounting, Vol. 55 No. 1, 2017, pp. 79:114.

10- Chen, X., Hu, N., Wang, X., & Tang, X., Tax avoidance and firm value: evidence from China. Nankai Business Review International, Vol.5, No. 1, 2014, pp. 25:42.

11- Choi, Y., Does tax avoidance induce earnings persistence? An empirical study in Korea. Journal of Asian Finance, Economics, and Business, Vol.8, No.6, 2021, pp. 759:767.

12- Choi, Y., Does tax avoidance induce earnings persistence? An empirical study in Korea. Journal of Asian Finance, Economics, and Business, Vol.8, No.6, 2021, pp. 759:767.

13- David Bartram, Age and Life Satisfaction: Getting Control Variables under Control, Sociology 2021, Vol. 55, No.2, 2021, pp.421: 437.

14- Desai, M., & Dharmapala, D., Corporate tax avoidance and Firm value. The Review of Economics and Statistics, Vol. 91, No. (3), 2009537–547.

15- Djellaba & Chelihi, Stakeholders' Opinion as a Moderating Factor for Tax Planning Activities – Analytical Study, Journal of Economic & Financial Research, Vol. 8, No. 2, December 2021, pp.813:823.

16- Dyreng, S. D., Hanlon, M., & Maydew, E. L., Long-run corporate tax avoidance. The Accounting Review, 83(1), 2008, pp.61:82.

17- Eragbhe and Modugu, Tax compliance costs of small and medium scale enterprises in Nigeria. Int J Account Tax, Vol.2, No. (1), 2014, pp.63:87.

18- Farid Muhammad Kifli, ax Planning Activities and Firm Value (Study in Indonesia Consumer Goods Companies Listed in IDX Period 2016 to 2020, Diponegoro journal of accounting, Vol. 11, No. (4), 2022, pp. 141:15.

19- Feng, H., Habib, A., & Tian, G. Liang, Aggressive tax planning and stock price synchronicity: evidence from China. International Journal of Managerial Finance, 2019, Vol. 15, No. 5, pp.829–857.

20- Frank, et al., Discussion of Inferring U. S. tax liability from financial statement information. The Journal of the American Taxation Association, 31(1), 2009, pp.65:74.

21- Ftouhi, K., Ayed, A., & Zemzem, A., Tax planning and firm value: evidence from European companies, International Journal Economics & Strategic Management of Business Process, Vol. 4., 2015, pp 73:78.

22- Fuadah, L. L., and Kalsum, U., The impact of corporate social responsibility on firm value: The role of tax aggressiveness in Indonesia. The Journal of Asian Finance, Economics and Business, Vol.8, No.3, 2021, pp.209:216.

23- Fuadah, L. L., and Kalsum, U., The impact of corporate social responsibility on firm value: The role of tax aggressiveness in Indonesia. The Journal of Asian Finance, Economics and Business, Vol.8, No.3, 2021, pp.209:216.

24- Gedion M. Isaac Mwaluku, Effect of Tax Planning on Firm Value of Manufacturing Firms Listed at the Nairobi Securities Exchange, Account and Financial Management Journa, Vol.7, No.3, 2022, pp. 2641:2657.

25- Hanlon, M., & Heitzman, S., A review of tax research, Journal of Accounting and Economics, Vol.50 No. (2–3), 2010, pp.127:178.

26- Helhel and Ahmed, actors affecting tax attitudes and tax compliance: a survey study in Yemen. J Eur J Bus Manag, Vol.6, No. (22), 2014, pp.48:58.

27- Hidayat, S. W., & Pesudo, D. A., Pengaruh Perencanaan Pajak dan Kepemilikan Manajerial Terhadap Nilai Perusahaan dengan Transparansi Perusahaan Sebagai Variabel Moderasi. International Journal of Social Science and Business, 2019, pp.367:376.

28- Hugo, Hernandez, Testing for Normality: What is the Best Method? ForsChem Research Reports, Vol. 6, 2021, pp. 1: 38.

29- Huizinga, V., Harry, V. and Johannes, V., "International taxation and the direction and volume of cross-border M&as", The Journal of Finance, Vol. 64 No. 3, 2009. pp. 1217:1249.

30- Huseynov, F., & Klamm, B. K, Tax avoidance, tax management and corporate social responsibility. Journal of Corporate Finance, 18(4), 2012, pp. 804:827.

31- Imam Wibowo, ax Management Strategy for Company Operational Effectiveness, Jurnal ilmiah akuntansi, Vol 7, NO. 1, 2024, pp.1: 12.

32- J. B. KIM et al., Credit Default Swaps and Managers'Voluntary Disclosure, Journal of Accounting Research, Vol. 56, No. 3, June 2018, pp. 953: 988.

33- Jayawardane D, Psychological factors affect tax compliance. A review paper. Int J Arts Commer Vol. 4 No., (6), 2015, p.131:141.

34- Keya R. D., and Imon A. H. M., a Brief Review of Tests for Normality, American Journal of Theoretical and Applied Statistics, 2016, Vol.5, No.1, pp 5:12.

35- Khaoula Ftouhi and Wafa Ghardallou, International tax planning techniques: a review of the literature, ournal of Applied Acounting ResearchVol. 21 No. 2, 2020, pp. 329:343.

36- Khaoula, F., & Moez, D., The moderating effect of the board of directors on firm value and tax planning: Evidence from European listed firms, Borsa Istanbul Review, Vol. 19,2019, PP. 331:343.

37- Kirkpatrick, A. K., & Radicic, D., Tax Planning Activities and Firm Value: A Dynamic Panel Analysis. In Advances in Taxation, Emerald Publishing Limited, 2020, pp. 103:123.

38- Koller, T., Goedhart, M., & Wessels, D., Valuation: Measuring and managing the value of companies. In McKinsey & Company Inc. (7th ed.), 2020, John Wiley & Sons, Inc.

39- Kristina, Abdillah, and Syamsul Bahr, the Influence of Tax Planning on the Value of Manufacturing Companies in the Coal Mining Industry Sector Listed on the Indonesian Stock Exchange for the 2018 - 2022 Period, Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan (JISI), Vol. 8 No. 2 ,2024, pp.1:11.

40- Kubick, T. R., Lockhart, G. B., & Robinson, J. R., Does Inside Debt Moderate Corporate Tax Avoidance? National Tax Journal, Vol. 73, No. (1), 2020, PP. 47:76.

41- Lee, J. W., and CSR Impact on the Firm Market Value: Evidence from Tour and Travel Companies Listed on Chinese Stock Markets. Journal of Asian Finance, Economics and Business, Vol. 7, No. (7), 2020, PP. 159:167.

42- Lennox, C.S., Lisowsky, P. and Pittman, J., “Tax aggressiveness and accounting fraud”, Journal of Accounting Research, Vol. 51 No. 4, 2013, pp. 739:778.

43- Loo, E.C., McKerchar, M. and Hansford, A., “Tax compliance behavior: findings derived from a mixed method design”, Paper presented at the 8th International Tax Administration Conference, Sydney, 2008.

44- Loso Judijanto& Lia Nurina, Analysis of the Effect of Tax Compliance, Electronic Tax Reporting, Journal of Business and Social Science, Vol.8, No. 9, 2017, pp.91:104.

45- Machogu C, Amayi JB, the effect of taxpayer education on voluntary tax compliance, among SMEs in Mwanza City-Tanzania. Int J Market Financ Services Manage Res, Vol. 2, No. (8), 2016, pp.12:23.

46- Marin Mileusnic, Measures tackling aggressive tax planning in the national recovery and resilience plans, European Parliamentary ResearchService, – March 2023, pp. 1: 10.

47- Maryam Seifzadeh, the Effectiveness of Management Ability on Firm Value and Tax Avoidance, Journal of Risk and Financial Management 15, 539, 2022, pp. 1:15.

48- Mgammal, M. H., Corporate tax planning and corporate tax disclosure. Meditari Accountancy Research, 2020, Vol.28, No.2, pp 327:364.

49- Mohd Rizal Pali &Syahirah Razif, Tax Planning Practices Amongst Tax Agents: Evidence from Malaysia, Journal of Accounting and Business Education, Vol. 7, No. 1, 2022, pp.35:44.

50- Mohd Waliuddin, Nurul, Noraisyah, Josephine, and Dyg Haszelinna, Board diversity and tax planning in the context of Malaysian listed firm, International Journal of Applied Economics, Finance and Accounting, Vol. 17, No. 1,2023 pp. 59:66.

51- N. Lüdemann, A. Shiba, N. Thymianis, N. Heist, C. Ludwig, and H. Paulheim, “A knowledge graph for assessing agressive tax planning strategies,” in The Semantic Web–ISWC 2020: 19th International Semantic Web Conference, Athens, Greece, ovember 2–6, 2020, Proceedings, Part II 19, Springer, 2020, pp. 395:410.

52- Nafti, O., Kateb, I., & Masghouni, O., Tax evasion, firm’s value and governance: evidence from Tunisian Stock Exchange. Journal of Financial Crime, 2020, Vol.27, No.3, pp.781:799.

53- Nguyen Minh, H., & Hiep, P, The effect of institutional ownership on listed companies’ performance in Vietnam. International Journal of Economics and Business Research, Vol.17, No. (3), 2022, pp. 317:332.

54- Nguyen, J. H., Tax avoidance and financial statement readability. European Accounting Review, Vol.23, No., 9, 2022, pp.198:221.

Non-financial quoted companies in Nigeria. International

55- Nwaiwu, Tax Strategic Behaviour and Financial Performance of Quoted Agro-Allied Firms in Nigeria, International Journal of Business Management, Vol.7, No. (02), 2024, pp.59-84.

56- Oh, K. W., & Ki, E. S., Effect of Tax-Related Information on Pre-Tax Income Forecast and Value Relevance. Journal of Asian Finance, Economics and Business, Vol.7, No. (1), 2020, pp. 81:90.

57- Okpeyo ET, Musah A, Gakpetor ED, Determinants of tax compliance in Ghana. J Appl Account Tax Vol.4, No. (1), 2019, pp.1:14.

58- Oktaviani, M., R., Pratiwi, E., y., Sunarto, S., and Jannah, A., The effect of leverage, earning management, capital intensity, and inventory intensity on tax aggressiveness of manufacturing companies in Indonesia. The Journal of Asian Finance, Economics and Business, Vol.8, No.7, 2021, pp. 501:508.

59- Overesch, M., & Wamser, G, Bilateral internal debt financing and tax planning of multinational firms. Review of Quantitative Finance and Accounting, Vol.42, No. (2),2014, pp. 191:209.

60- Pandu, D., & Achmad, T., Pengaruh Perencanaan Pajak Terhadap Nilai Perusahaan dengan Kualitas Corporate Governance sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar di BEI pada Tahun 2012-2014). Diponegoro Journal of Accounting, 2017, pp. 2337:3806.

61- Pinheiro, M. D., and Luís, N. C., COVID-19 could leverage a sustainable built environment. Sustainability, Vol.12, No., 14, 2020, pp.1:27.

62- Prastiwi, D., & Walidah, A. N., Pengaruh agresivitas pajak terhadap nilai perusahaan: Efek moderasi transparansi dan kepemilikan institusional. Jurnal Ekonomi Dan Bisnis, Vol.23, No.2, 2020, PP. 203:224.

63- Putri& Sudrajat, Tax Planning and Tax Aggressiveness Before and After the Implementation of Psak 73 (Study on Service Companies in The Retail Trade and Financing Subsectors for the 2017-2022 Period), Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis, Vol. 12, No. 3 July 2024 pp. 2439:2452.

64- Putri, et al., Strategic tax planning and technological innovation: Acomprehensive examination of the interplay between tax policies, research and development (R&D) expenditures, and firm perform,

International Journal of Economic Literature, Vol. 2 No. 2 February 2024, pp.4 Vol. 2 No. 2 February38: 449.

65- Ramadhanti, L. C., & Yenradee, P., Analysis and Improvement of Late Completion of Aircraft Engine aintenance Using Fuzzy PERT/CPM With Limited Resources. International Journal of Knowledge and Systems Science (IJKSS), 2021, Vol. 12, No. (4), pp. 1:25.

66- Regita Syadza Farik, et al., The Influence of Jakless Planning on Profit Management with Institutional Ownership as a Moderation Ivariable, Regita Syadza Farika, Ahmad Cik, Kumba Digdowiseiso, Journal of Social Science, Vol. 5, No. 01, January 2024, pp.354:366.

67- Ross, S. A., Westerfield, R. W., Jaffe, J., & Jordan, B. D., Corporate finance (12th ed.), 2019, McGraw-Hill Inc.

68- S. Wang and H. K. Kim, "The Impacts of Carbon-neutral Renewable Energy Characteristics on Purchase Intention: Focusing on Chinese Electric Vehicles," J. Logist. Informatics Serv. Sci., Vol. 10, No. 1, 2023, pp. 203–220.

69- Saadia Kouroub& Lahcen Oubd, Tax Planning: Theory and Modeling, Journal of Applied Business, Taxation and Economic, Vol. 1, No. 6, August 2022, pp.594:613.

70- Sahu P. Fairness dimension of goods and services tax: evidence from Indian MSMEs. Int J Account, Bus Financ Vol. 1, No. (1), 2021, pp.40:47.

71- Salawu, R. O., Ogundipe, L. O., & Yeye, O. , Granger

72- Satt H., Nechbaoui S, Hassan, M. K., and Abdul Halim Z., Institutional ownership and firm performance: the case of Morocco, Macroeconomics and finance in emerging market economies, 2021, pp.1:19.

73- Saw, K. and Sawyer, A., "Complexity of New Zealand's income tax legislation", Australian Tax Forum, Vol. 25, 2010, pp. 213:244.

74- Scholes, M. S., Wolfson, M. A., Erickson, M. M., Hanlon, M. L., Maydew, E. L., & Shevlin, T. J, Taxes and business strategy (5th ed.), 2015, Pearson Education, Inc

75- Scholes, M. S., Wolfson, M. A., Erikson, M., Hanlon, M., Maydew, E. L., & Shevlin, T. (2015). Taxes and Business Strategy: A Planning Approach (5 Ed.). New Jersey, USA: Pearson education, Inc.

76- Schwab, C. M., Stomberg, B., & Williams, B. M. (2022). Effective tax planning. The Accounting Review, Vol. 97, No. 1, 2022, pp. 413:437.

77- Shafirah, A., & Ridarmelli, R., Pengaruh tax planning dan tax avoidance terhadap nilai perusahaan (Studi pada perusahaan manufaktur). Seminar Nasional Perbana Institute, Vol.6, No. 2, 2021, pp. 267:275.

78- Shams, S., Bose, S., & Gunasekarage, A., Does corporate tax avoidance promote managerial empire building? Journal of Contemporary Accounting & Economics, Vol.18, No. 1, 2022, PP.1:56.

79- Shella Angelina & Arif Darmawan, The Impact of Tax Planning on Firm Value, Journal of Applied Accounting and Taxation, Vol. 6, No. 2, October 2021, pp.196-204.

80- Sherly Santos&Devica Pratiwi, The Influence of Tax Planning, Leverage, Profitability, and Firm Size on Firm Value (Empirical Study of Food and Beverage SubSector Manufacturing Companies Listed on the Indonesia Stock Exchange in the 2019-2021 Period), JAFM, Vol.4, No.1, 2023, pp.41:52.

81- Shishodiya Ghanshyam Singh& · S. Vasantha Kumar, Dealing with Multicollinearity Problem in Analysis of Side Friction Characteristics Under Urban Heterogeneous Trafc Conditions, Arabian Journal for Science and Engineering Vol.46, 2021, pp.10739:10755.

82- Silvy Christina, The Effect of Corporate Tax Planning on Firm Value, Accounting and Finance Review, Vol.4, No.1,2019, pp.1:4.

83- Siti Normala et al., Measures of Corporate Tax Avoidance: Empirical Evidence from an Emerging Economy, International Journal of Business and Society, Vol. 14 No. 3, 2013, pp.412: 427.

84- Siti Normala et al., Measures of Corporate Tax Avoidance: Empirical Evidence from an Emerging Economy, International Journal of Business and Society, Vol. 14 No. 3, 2013, pp.412: 427.

85- Stanislaus, S. U., Power Comparisons of Five Most Commonly Used Autocorrelation Tests, Pak.j.stat.oper.res. Vol.16, No. 1, 2020, pp.119:130.

86- Suriawinata& Almurni, Corporate tax planning, the use of SPV, board independence, and firm value, Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Vol. 26 No. 1, 2023, pp.67: 90.

87- Systems, and Management Perceptions on the Effectiveness of Tax Planning Strategies in Manufacturing Companies in Jakart, West Science Accounting and Finance, Vol. 2, No. 01, March 2024, pp. 31:40.

88- Thu Anh Thi VU& Vinh Hoang LE, The Effect of Tax Planning on Firm Value: A Case Study in Vietnam, Journal of Asian Finance, Economics and Business Vol. 8, No. 2 ,2021, PP. 973: 979.

89- Tifani Ulfa, Rudi Zulfikar, and Agus Sholikhan Yulianto, Tax Planning, Company Size, Profit Management, and Profitability as Moderating Variables, Journal of Applied Business, Taxation and Economics Researc, Vol. 1, No. 5, 2022, pp 439:449.

90- Vu, T. A. T., & Le, V. H, the Effect of Tax Planning on Firm Value: A Case Study in Vietnam. Journal of Asian Finance, Economics and Business, Vol.8, No. 2, 2021, pp.973–979.

91- Wahab, N. S. A., & Holland, K., Tax planning, corporate governance and equity value. The British Accounting Review, 2012, Vol. 44, No.2, pp.111P:124.

92- Wahab, N. S. A., & Holland, K., Tax planning, corporate governance and equity value. The British Accounting Review, Vol.44, No.2, 2012, pp.111:124.

93- Wilde, J. H., & Wilson, R. J., Perspectives on Corporate Tax Planning: Observations from the Past Decade. Journal of the American Taxation Association, Vol.40, No. 2, 2018, pp.63:81.

94- Yee, C. S., Sapiei, N. S., & Abdullah, M., Tax avoidance, corporate governance and firm value in the digital era. Journal of Accounting and Investment, Vol.19, No.2, 2018, pp.1:16.

95- Yuliem, M. L., Pengaruh perencanaan pajak (tax planing) terhadap nilai peruasahaan (firm value) pada perusahaan sektor non keuangan yang terdaftar di BEI periode 2013-2015. Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya, Vol. 7, No. (1), 2022, pp. 141:154.

٢/٥/٨ شبكة المعلومات الدولية :

1- https://www.mubasher.info/countries/eg/companies

2- https://www.egx.com.eg/ar/MarketIndicator.aspx

3- https://www.mubasher.info/countries/eg

٨/٥/٣ المراجع باللغة العربية :

٨/٥/٣/١ دوريات عربية :

١- عادل حسين ثابت، التخطيط الضريبي الدولي بإستخدام التمويل بالديون الداخلية والمشتقات المالية: الرسملة الخفية، مجلة JCES ، المجلد التاسع ، العدد الأول، الجزء الثاني، ٢٠١٨، ص ص ١٤٢:١٥٧.

٢- عبير هريش صالح الزهراني، حميدة محمد عبدالمجيد، أثر آليات حوكمة الشركات على العلاقة بين التخطيط الضريبي وقيمة الشركة، دراسة تطبيقية على الشركات السعودية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد الرابع، العدد الثاني، الجزء الثاني، يوليو ٢٠٢٣، ص ص ٤٩٠ : ٥٤١.

٣- علي جلابة، منصور بن عمارة ، التخطيط الضريبي كأداة للرفع من قيمة المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة شركة Apple ، مجلة التواصل في الاقتصاد وإدارة القانون ، المجلد (٢٦)، العدد(٤)، ديسمبر ٢٠٢٠، ص ص ٩٠ : ١٠٥.

٤- محمد رضا عبدالسميع، ناريمان عبدالرحيم أحمد ، ليلى محروس العقيلي، سوسن فوزي محمد، أثر ممارسات التخطيط الضريبي على جودة التقارير المالية، دراسة ميدانية، مجلة البحوث المحاسبية، كلية التجارة ، جامعة طنطا، العدد الأول مارس ٢٠٢٤، ص ص ٢٣٨: ٢٧١.

٥- هدى حسين محمد محمد الشيخ، إطار مقترح للحد من عمليات التخطيط الضريبي التعسفي في مشروعات المشاركة بين الحكومة والقطاع الخاص (دراسة ميدانية)، مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة ، جامعة عين شمس، المجلد (٢٠)، العدد (٤) ،٢٠١٦ ، ص ص ٩١١ : ٩٧٢.

٦- ياسر محمد السيد عبدالعزيز سمرة، حسن شطا عاشور، هاني عبد الرحمن السيد عبد العزيز، قياس أثر التخطيط الضريبي على استمرارية الشركة في ضوء عدم تماثل المعلومات دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد الثالث، العدد الأول، الجزء الثاني، يناير ٢٠٢٤، ص ص ٥٧٩ : ٦١٥.

٨/٥/٣/٢ قوانين وقرارات وزارية:

١-قانون الإجراءات الضريبية الموحدرقم (٢٠٦) لسنة ٢٠٢٠ ، الجريدة الرسمية، العدد رقم ٤٢ مكرر(ج) بتاريخ ١٩/ ١٠/ ٢٠٢٠.

٢-قانون الضريبة على الدخل رقم (٩١) لسنة ٢٠٠٥، الجريدة الرسمية، العدد ٢٣ (تابع) في ٩ يونيو سنة ٢٠٠٥.

٣- قانون رقم (٢١١) لسنة ٢٠٢٠ بتعديل قانون الإجراءات الضريبية الموحد ٢٠٦ لسنة ٢٠٢٠، الجريدة الرسمية، العدد ٤٩ (تابع) في ٣ ديسمبر سنة ٢٠٢٠

٤-قرار رئيس الجمهورية بقانون رقم (٥٣) لسنة ٢٠١٤ بتعديل بعض أحكام قانون الضريبة على الدخل الصادر بالقانون ٩١ لسنة ٢٠٠٥، وقانون ضريبة الدمغة الصادر بالقانون ١١١ لسنة ١٩٨٠، الجريدة الرسمية، العدد ٢٦مكرر (أ) في ٣٠ يونيه سنة ٢٠١٤.

٥- قرار وزير المالية رقم (٩٩١) لسنة ٢٠٠٥ بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الضريبة على الدخل الصادر بالقانون رقم ٩١ لسنة ٢٠٠٥، الوقائع المصرية، العدد ٢٩٥ (تابع)، في ٢٧ ديسمبر سنة ٢٠٠٥.

٦-قرار وزير المالية رقم (٥٢) لسنة ٢٠٢٤ بشأن رفع حد الإعفاء المنصوص عليه في المادة (١٢) من قانون الإجراءات الضريبية الموحد الصادر بالقانون رقم ٢٠٦ لسنة ٢٠٢٠، الوقائع المصرية – العدد ٣٨ تابع (ج) في ١٥ فبراير سنة ٢٠٢٤.

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية فى تحسين الأداءِ الإبتكاري بالتطبيق على البنوك المصرية

أ.د/ كامل على متولي عمران*

د. سالى كامل علي متولي عمران**

د. رشـــا عاهد إسماعيل احمد***

(*)أ.د/ كامل على متولى عمران: أستاذ الموارد البشرية كلية التجارة – جامعة القاهرة

Email: kamelomran@foc.cu.edu.eg

(**) د.سالى كامل على متولى عمران: أستاذ إدارة الموارد البشرية المساعد كلية التجارة – جامعة القاهرة

Email: sally_omran@foc.cu.edu.eg

(***) رشا عاهد اسماعيل احمد : كلية التجارة – جامعة القاهرة

Email: rashaahed2002@yahoo.com

المستخلص

هدف البحث إلى دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية فى هذه البنوك ومستوى الأداء الابتكاري، وتم التطبيق على عينة من العاملين بالبنوك التجارية بقطاع الأعمال العام والقطاع الخاص، حيث بلغ حجم العينة (٣٨٤) مفردة، وتوصل البحث إلى وجود أثر إيجابي ومعنوي مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء الابتكاري، كما تبين وجود أثر إيجابي ومعنوي مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية على الابتكار الإداري والفني، ووجود أثر إيجابي ومعنوي مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية على ابتكار الخدمات، ويوصي البحث بمجموعة من التوصيات وهي: ضرورة حرصت البنوك على تدفق المعلومات وإنسيابها حتي يتوافر لدى الموظفين العاملين لديها القدرة على بناء التوقعات المستقبلية لسلوكيات أدائهم الإبتكاري، وأن يقوم مسئولي إدارات الموارد البشرية فى البنوك بإعادة النظر فى أنشطة وممارسات تلك الإدارات وتطويرها فى ضوء مستجدات العمل، تبني ودعم ممارسات إدارة الموارد البشرية والإهتمام بالأداء الإبتكاري، ودعم جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية لتدعم الأداء الإبتكاري بها، دمج ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الإبتكاري فى استراتيجية البنوك محل الدراسة.

الكلمات الإفتتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية – الأداء الإبتكاري – الإبتكار الإداري والفني – ابتكار الخدمات.

Abstract

The research aimed to study the relationship between human resources management practices in these banks and the level of innovative performance. It was applied to a sample of workers in commercial banks in the public business sector and the private sector, where the sample size reached (384) individuals. The research concluded that there was a direct positive and moral impact of management practices. Human resources improve innovative performance. It was also shown that there is a direct positive and moral impact of human resources management practices on administrative and technical innovation, and there is a direct positive and moral impact of human resources management practices on service innovation. The research recommends a set of recommendations, which are: The need for banks to ensure the flow and flow of information. So that the employees working there have the ability to build future expectations for their innovative performance behaviors, and for the officials of the human resources departments in the banks to reconsider the activities and practices of those departments and develop them in light of business developments, adopt and support human resources management practices and pay attention to innovative performance, and support all management practices. Human resources to support their innovative performance, integrating human resources management practices and innovative performance into the strategy of the banks under study.

Key words: Human resource management practices - Innovative performance - Administrative and technical innovation - Service innovation.

الإطار العام للبحث

١) مقدمة البحث:

تعد إدارة الموارد البشرية بمثابة المخرك الأساسي على مستوى المؤسسات المختلفة فهي التي تؤثر على جودة الخدمات والمنتجات كميًا وكيفية، نظرًا لممارساتها من أثر بالغ على أداء المهام وتحقيق الأهداف على المستويين المؤسسي والفردي، مما يستدعي تبني الممارسات والاستراتيجيات التي تدعم إدارة العنصر البشري حاضرًا ومستقبلاً بطريقة تضمن تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسات من خلال الموارد البشرية Ekwen and George, (2018)

إن إدارة الموارد البشرية Human Resources Management (HRM) هي وظيفة تنظيمية واستراتيجية مكرسة لإدارة جميع الأفراد المشاركين فى قيادة نجاح الأعمال واكتساب ميزة تنافسية، ولكن تتطلب العديد من التحديات لتحويل إدارة الموارد البشرية إلى "شريك تجاري" له دور أكثر استراتيجية من حيث المزيد من المشاركة والمسؤوليات فى الأعمال، ويتضمن هذا التحول تحويل إدارة الموارد البشرية بشكل استراتيجي من عملية ثانوية إلى وظيفة متعددة التخصصات وعبر الإدارات تدعم مجالات متعددة وتبني قاعدة معارف ومهارات المنظمة ولطالما كان الحفاظ على التوافق الاستراتيجي هو مسهي المنظمات، ويمكن لإدارة الموارد البشرية الفعالة أن تساعدهم فى تحقيق هذا الهدف من أجل إنشاء أساس ثابت لتطوير المعرفة، لذلك قامت الأبحاث السابقة بمراجعة حول المواءمة الاتسراتيجية وتوليف المعرفة الأساسية بالإضافة إلى رؤية كيفية الحفاظ على إدارة الموارد البشرية (التوافق الاستراتيجي) من خلال تحديد الأدوار ذات الصلة بالمواءمة الاستراتيجية وكيف يساهم الأفراد فى تحقيق هذه الأدوار، بناء على ذلك تم الكشف عن العديد من المهام الوظيفية لإدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الأداء الفعلي للمنظمات Caroline et al., (2020).

أحدثت التكنولوجيا تغييراً ثورياً في مشهد ابتكار الأعمال. مع أحدث الأدوات والتكنولوجيا، أصبح من السهل جدًا جمع البيانات والعثور على رؤى من البيانات لدفع جهود إدارة الأعمال والابتكار، وتشير Bresciani et al., (2021) إلى أن البيانات الضخمة لديها القدرة على تحسين أداء الابتكار.

ويعد الابتكار أحد المحاور الرئيسة التي تعتمد عليها المنظمات في البيئة الرقمية الحالية، في اكتساب ميزة تنافسية، تستطيع من خلالها تحقيق الاستمرارية والاستدامة في السوق العالمي، ولذلك

ركز عدد من الباحثين كل جهدهم على دراسة الأداء الابتكاري، باعتباره احد المخرجات التنظيمية الأساسية والذي يمكن من خلال تقييم مدى قدرة المنظمة على تقديم خدمات وتطبيق عمليات تتسم بالابتكارية (Dahlin and Pesamaa, (2020.

٢) الدراسة الاسطلاعية:

تم إجرائها بواسطة الباحث للتأكد من وجود الظاهرة محور البحث في البنوك الحكومية المصرية، وتم تناولها على النحو التالي:

اعتمد الباحث على توزيع استبيان مبدئي الكتروني تكون من عدد من الأسئلة الهيكلية على عينة مكونة من (٣٠) من العاملين بكل من بنوك قطاع الأعمال (البنك الأهلي المصري، بنك مصر، بنك القاهرة)، وبنوك القطاع الخاص (بنك قطر الوطني الأهلي، بنك فيصل الإسلامي، بنك الكويت الوطني، **وتلخصت نتائج هذه الدراسة الاستطلاعية فيما يلي:**

١) يوجد بعض القصور فى الممارسات الفعلية لإدارة الموارد (الحوافز، التدريب) ببنوك قطاع الأعمال (الحوافز، وتقييم الأداء) بالبنوك الخاصة.

٢) افتقار عملية تقييم أداء الموارد البشرية ببنوك قطاع الأعمال إلى المعايير الموضوعية اللازمة لتقييم الأداء.

٣) مشكلة البحث:

وفى ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الاستطلاعية والدراسات المرجعية السابقة أمكن للباحث صياغة مشكلة البحث فى الأسئلة الرئيسية التالية:

على ضوء ذلك تم صياغة مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

- ما هو الأثر المتوقع للممارسات المختلفة لإدارة الموارد البشرية على الأداء الابتكاري فى القطاع المصرفي (عام وخاص)؟

ويتفرع من هذا السؤال عدة تساؤولات فرعية:

١- ما هو الأثر المتوقع للممارسات المختلفة لإدارة الموارد البشرية على الإبتكار الإداري والفني فى القطاع المصرفي (عام وخاص)؟

٢- ما هو الأثر المتوقع للممارسات المختلفة لإدارة الموارد البشرية على إبتكار الخدمات فى القطاع المصرفي (عام وخاص)؟

٤) أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية فى هذه البنوك ومستوى الأداء الابتكاري.

ويتفرع من هذا الهدف عدة تساؤولات فرعية:

١- دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية فى هذه البنوك والإبتكار الإداري والفني.

٢- دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية فى هذه البنوك وإبتكار الخدمات.

٥) أهمية البحث:

تتبع أهمية هذا البحث من خلال ما يلي:

١/٥/١الأهمية العلمية:

تكمن أهمية البحث في حداثة الموضوع سواء من حيث المتغيرات التي يشتمل عليها حيث يعد مفهوم البيانات الضخمة من المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة والتي لم يتم تناولها بشكل كافي في الأبحاث والدراسات العلمية فى الدول النامية بصفة عامة وفى جمهورية مصر العربية على وجه الخصوص.

١/٥/٢الأهمية العملية (التطبيقية):

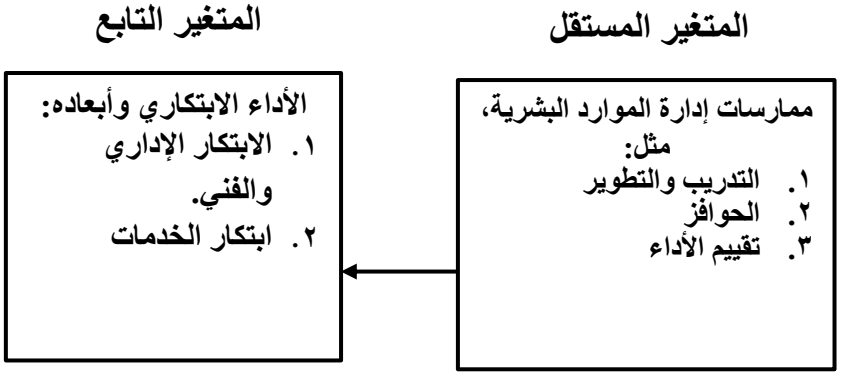
تبدو هذه الأهمية مما يلي:

(١) يستمد البحث أهميته من أهمية القطاع المصرفي والدور الهام الذي يلعبه في نمو الاقتصاد المصري والحرص الدائم على كيفية الإدارة الفعالة للموارد البشرية بما لها من دور هام في تحقيق الأهداف.

(٢) أن هذا البحث سوف يحاول تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد من تحسن قدرات إدارات الموارد البشرية داخل البنوك التجارية المصرية عند وضع خطة شاملة لتنمية مواردها البشرية بما يدعم استراتيجيتها ويحقق أهدافها ويزيد من قدرتها التنافسية.

(٣) محاولة التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تساهم في إبراز وتعزيز دور الابتكار في النهوض بالصناعة البنكية في ظل المتغيرات المعاصرة.

٦) النموذج النظري المقترح للبحث:



المصدر: إعداد الباحث

٧) فروض البحث:

في ضوء مشكلة أهداف البحث والنموذج المقترح للبحث في ضوء الدراسات المرجعية التي سوف يتناولها الباحث في الفصل الثاني، تم صياغة مجموعة من الفروض التي تعكس الأهداف وتوضيح طبيعة العلاقات المختلفة بين متغيرات البحث وأبعاده كما يلي:

الفرض الرئيسي الأول: من المتوقع وجود أثر إيجابي قوي ومعنوي مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الابتكاري.

- **ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:**

١- **الفرض الفرعي الأول:** من المتوقع وجود أثر إيجابي قوي ومعنوي مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية على الابتكار الإداري والفني.

٢- **الفرض الفرعي الثاني:** من المتوقع وجود أثر إيجابي قوي ومعنوي مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية على ابتكار الخدمات.

الإطار النظري للبحث

(أ) مفهوم وأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية:

مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية:

لقد برز مفهوم إدارة الموارد البشرية من فكرة استثمار رأس المال البشرية بشكل فعال ولقد أصبحت الآن واحدة من أهم الوحدات التنظيمية في كافة المنظمات الحديثة، حيث تفيد في العديد من المجالات، ومنها: مواجهة ظروف المنافسة، إدارة المواهب، استيعاب وتطبق الابتكارات التكنولوجية، تنظيم العمل وفقا للوائح وأنظمة عمل محددة، التعامل مع المؤسسات النقابية، كما ينظر إليها الآن على أنها الحارس الأمين للثقافة، وللقيم، وللمبادئ التنظيمية ويلعب محترفوا الموارد البشرية الآن دوراً استراتيجيا عند وقوع الأزمات، بل يمكن القول أنهم يلعبون الآن أحد أهم الأدوار في المنظمات قبل وقوع الأزمات وأثناءها وبعدها.

ومن هذا المنطلق، فإن إدارة الموارد البشرية لا تقل أهمية عن أي إدارة آخرى في التنظيم. ومن ناحية أخرى، يعتقد أن الموظفين هم أحد موارد المنظمة؛ وبالتالي يجب إدارتها بنفس الطريقة التي تتم بها إدارة مورد آخر في المنظمات ونظرا لأن هدف إدارة الموارد البشرية هو زيادة نجاح المؤسسة جنبا إلى جنب مع نجاح الموظفين باستخدام الموارد المتاحة، فيجب أن تتضمن خمسة أهداف أساسية وهي (الكفاءة والميزة التنافسية والامتثال القانوني وجودة الحياة الوظيفية وامتثال القوى العاملة) وتتمثل إحدى طرق استخدام الموارد البشرية في نجاح العمل في إبعاد الوحدة التنظيمية المسئولة عن الموارد البشرية في أي منظمة عن البيروقراطية والعمل على الاستفادة من مهارات وإمكانيات الموظفين الموجودين حاليا في داخل أي منظمة.

وقد تعددت تعريفات ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث عرفها Singh, (2010) بأنها تلك الممارسات المعنية بالتخطيط، والاستقطاب، والاختيار، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والمكافآت، وإدارة المسار الوظيفي، بينما عرفها Majumder, (2012) بأنها تلك الأنشطة التنظيمية المتمثلة فى الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، والتعويضات، والأمان الوظيفي، والنمو الوظيفي، والمكفآت والحوافز، والنمط الإداري، والتصميم الوظيفي، وبيئة العمل، وتمثل ممارسات إدارة الموارد البشرية منهجًا متكاملاً لتكوين سلوكيات العاملين والتي تؤثر بدورها على أداء المنظمة Nieto, (2014)، وأشار Olayo, (2018) إلى أن هذه السلوكيات يكتسبها العاملين داخل مكان العمل عبر سياسات وممارسات وعمليات إدارة الموارد البشرية، وفى هذا السياق عرف

Novkovska, (2013) ممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة العوامل والممارسات والسياسات الأنظمة تؤثر فى سلوك وأداء العاملين وتوجهاتهم نحو صورة إيجابية، كما عرفت Elarabi, (2014)ممارسات إدارة الموارد البشرية بأنها عملية متخصصة فى تنمية مهارات العاملين وتعزيز التعاون فيما بينهم لدعم سبل تطوير المنظمة.

وقد أوضح Shahraki, (2011) أن أهم مجالات ممارسات إدارة الموارد البشرية تتمثل فى (تصميم الوظائف، استقطاب العاملين، التوظيف، التدريب، فرق العمل، نظم التحفيز، تقييم الأداء)، وأشار Beh and Loo, (2013) إلى أنها مجموعة الممارسات القادرة على تحقيق ميزة بأنها مجموعة الممارسات القادرة على تحقيق معدلات أداء أفضل للمنظمة ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية وتتمثل هذه الممارسات فى مواءمة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، والاستقطاب، والاختيار، والتدريب والتطوير، والتعويضات والمنافع، وتقييم الأداء، والاتصالات الداخلية، وتخطيط المسار الوظيفي، والتصميم الوظيفي.

وأوضح Benjamin and Udechukwu, (2014) بأنها تلك الممارسات التي تؤثر على نجاح أو فشل المنظمة، وتتمثل في الاستقطاب، والتدريب والتطوير، والتعويضات، وتقييم الأداء، وإدارة علاقات العاملين، ورأى Daft, (2015) بأنها: الإدارة المسؤولة عن القيام بعدد من النشاطات تتضمن توظيف الموارد البشرية والمحافظة عليها وتطويرها بحيث تتمكن من التعامل مع استراتيجيات المنظمة وسياستها وإدارة التغيير.

كما عرفها Isac and Rusu, (2016) بأنها: عبارة عن تنفيذ المهام الإدارية على مجموعة من العمليات التي ينصب تركيزها على كيفية جذب وتوظيف وتدريب وتحفيز والحفاظ على الموظفين فى المنظمات، بينما عرفها Keir and Youssif, (2016) على أنها مجموعة من الأنشطة والوظائف والعمليات المتميزة والمتشابكة التي تستهدف جذب الموارد البشرية للمنظمة وتطويرها والحفاظ عليها.

ورأى Riana et al., (2020) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية هي سلسلة من الأنشطة والوظائف والعمليات والتي تكون مختلفة ولكنها مترابطة وموجهة لجذب الموظفين المؤهلين وتطويرهم وحتي إنهائهم بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة ورؤيتها ورسالتها.

كما تشير إدارة الموارد البشرية وفقًا لـ (Kehoe and Wright ؛2015) إلى مجموعة متماسكة من الممارسات المتعاضدة التي تهدف إلى جذب وتحفيز ونقل المهارات في الموظفين،

يتشكل سلوك الموظف من خلال مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية المتميزة ولكنها مترابطة، وتناقش أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة التي تمكّن الموظفين بالمهارات والدوافع ستحدد ما إذا كان بإمكان الشركات اكتساب واستيعاب واستغلال المعلومات والمعرفة من شركائها في اللجنة العليا بنجاح، لذلك، يعد فحص مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحديد أدوارها المتميزة في تحسين تعلم اللجنة العليا أمرًا مهمًا، حيث سيسهل على مديري اللجنة العليا تسخير مواردهم البشرية بشكل أفضل.

فى حين تمثل ممارسات إدارة الموارد البشرية منهجا متكاملا لتكوين سلوكيات العاملين والتي تؤثر بدورها على أداء المنظمة، وفي هذا اسياق يعرف Novkovska, (2013) مماسات إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة العوامل الممارسات والسياسات والأنظمة تؤثر في سلوك وأداء العاملين وتوجهاتهم نحو بصورة إيجابية، بينما عرفها Mohammed, (2016) على أنها مجموعة من الأنشطة والوظائف والعمليات المتميزة والمتشابكة التي تستهدف جذب الموارد البشرية للمنظمة وتطويرها والحفاظ عليها.

مما سبق يرى الباحث أن إدارة الموارد البشرية على أنها أحد الإدارات المسؤولة عن القيام بعدد من النشاطات تتضمن توظيف الموارد البشرية والمحافظة عليها وتطويرها بحيث تتمكن من التعامل مع استراتيجيات المنظمة وسياساتها وإدارة التغيير وهناك العديد من الممارسات منها (تخطيط القوي، الاستقطاب، الاختبار، التدريب والتنوير، تقييم وتقويم الأداء، التعويضات "المرتبات، الأجور، العمولة، ...إلخ").

أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية:

بعد مراجعة وتحليل الدراسات السابقة ركزت وجد الباحث أن ممارسات إدارة الموارد البشرية متعددة الأبعاد على النحو التالي:

أ) تحليل وتوصيف وتصنيف الوظائف Job Analysis, Description and Classification:

يُعد التحليل الوظيفي الأساس الذي يقوم عليه البناء التنظيمي لأية منظمة وهو بمثابة توصيف وتحديد لأبرز الخصائص والسمات المرتبطة بالنشاط أو العمل وبشاغل الوظيفة، حيث يتم وصف وتحديد المهام والأنشطة والعمليات المرتبطة بالوظيفة المفترض تأديتها، وما يتملكه الفرد من خصائص وسمات شخصية ومهنية تؤهله لأداء الوظيفة، وذلك من خلال إجراء دراسات معمقة وفهم

وتحليل للأنشطة والأعمال لإدراك حقائقها ومحتوياتها والتعرف على خصائصها ومتطلباتها والوقوف على صفات شاغليها (جودة، ٢٠١٠).

وأشارت دراسة Susan, (2017) أنها عبارة عن عملية جمع وتحليل المعلومات الخاصة لكل وظيفة بغرض التعرف على كل ما يتعلق بالوظيفة من حيث متطلباتها وخصائصها وطبيعتها عن طريق الدراسة والملاحظة واستخدام الطرق العلمية الحديثة المتوفرة فى هذا المجال.

ب) تخطيط القوي العاملة Manpower Planning:

تُعد وظيفة تخطيط القوي العاملة من إحدي الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية؛ لأنها تهدف إلى تحديد القوي العاملة المطلوبة من حيث العدد والنوعية لفترة زمنية مستقبلية، وذكر (العتيبي، ٢٠١٠) أهم العوامل التي تظهر أهمية تخطيط القوي العاملة: التنبؤ بالاحتياجات من القوي العاملة من حيث العدد والمهارات اللازمة، وتبني سياسة وظيفة على أساس الطلب والعرض من القوي العاملة، والاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة وتنمية قدراتها، وتوفير البيانات اللازمة للعديد من أنشطة الموارد البشرية، بالإضافة إلى تحقيق الأهداف الفردية عبر وضع الأفراد فى الأعمال المناسبة حتي تستغل قدراتهم وتشبع دوافعهم.

وهذا ما أشار إليه (حريم، ٢٠١٣) يُعد الكشف عن احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية كمًا ونوعًا من متطلبات إستمرار المنظمة وبقائها وديمومتها، حيث أن عدم القدرة على تحديد هذه الاحتياجات بالوقت المناسب والكم والنوع المطلوبين يؤدي إلى فشل التنبؤ بهذه الاحتياجات، وبالتالي المساهمة فى ارتفاع كلفة العمل وتدني رضا الموظفين فيها، ويعكس تخطيط الموارد البشرية ضمان وجود الأعداد المناسبة من الموارد البشرية التي يتوافر لديها المعارف والمهارات والخبرات الضرورية لأداء مهام عملها فى الوقت والمكان المناسبين وبما يحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

ج) الاستقطاب والاختيار والتعيين Attracting, Selection and Appointment:

من وجهة نظر Santhanam et al., (2017) فإن للموارد البشرية وإدارتها دور فاعل فى عمليات الاستقصاب والتعيين التي تمارسها والتي من شأنها أن تضمن الوصول إلى الكفاءات والمهارات المميزة، وبالتالي فإن عملية الاستقصطاب والتعيين تأتي بعد عملية تخطيط الموارد البشرية، ومعرفة مدى الحاجة إلي القوي العاملة من حيث العدد كمًا ونوعًا والمؤهلات اللعمية المطلوبة، وذلك لتعبئة الشاغر الوظيفي فى الوقت المناسب، حيث تهدف عملية الاستقطاب إلي

توفير مجموعة كافية من المتقدمين لشغل الوظائف وبأقل التكاليف، وجذب المرشحين أصحاب الكفاءة العالية والمساهمة فى تحين فاعلية نظام الاختيار والتعيين والمساهمة فى المحافظة والإبقاء على الموظفين داخل المنظمة واستقرار الأيدي العاملة داخل المنظمة، إضافة إلي تقليل المسائلات القانونية وتحقيق العدالة بين المتقدمين من الناحية الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية (حريم، ٢٠١٣).

أما عمليتي الإختيار والتعيين تُعد الامتداد الطبيعي لممارسات الاستقطاب التي تقوم بها الموارد البشرية، حيث تعتبر عملية الاختيار من أهم استراتيجيات التوظيف، ويتم من خلاله المفاضلة بين المتقدمين للوظائف، وبالتالي يتم تحديد الشخص الأنسب لشغل الوظيفة، بناءً على مؤهلاته وقدراته وخبراته (عمر، ٢٠١٨)، أما التعيين فإنه نتاج عمليتي الاستقطاب والاختيار وهو المكمل لهما فى عملية التوظيف، فبعد استقطاب الأكفاء واختيار الأنسب من المتقدمين للوظيفة تأتي عملية ضم المتقدم الذي تم اختياره إلى أعضاء المنظمة (جودة، ٢٠١٠).

يعتبر التوظيف من الأنشطة المصممة لجذب وتحديد عدد كاف من المتقدمين المؤهلين لتلبية احتياجات إدارة المنظمة Noe et al., (2010) إلى جانب ذلك فإن الاختبار هو عملية أفضل المرشحين المؤهلين من بين المتقدمين المتاحين الأكثر ملاءمة والأرجح لأداء الوظيفة بنجاح Byars and Rue, (2010)، حددت ممارسات التوظيف والاختيار كمقترح منظمة للبحث عن موظفين والسعر إلى مواءمة كفاءات الشخص مع خصائص ومتطلبات المنظمة، ذكر فيليبس (١٩٩٨) أن التوظئف والاختيار الفعال سيساعدان فى تحسين التوافق بين الفرد والمنظمة من خلال تزويد المتقدمين بمعلومات مناسبة أو نظرة ثاقبة لمهام الوظيفة اللازمة لهم لاتخاذ قرارات مستنيرة بشأن وظيفتهم Vuong and Sid, (2020)، يساعد هذا التخفيف من معدل دوران الموظفين المرتفع الذي من المحتمل أن يتسبب فى تقليل الأداء التنظيمي Yazar et al., (2015)، إن المنظمة التي لا تستطيع جذب أو توظيف العمال الموهوبين والماهرين قد تفشل فى تحقيق أهدافها وغاياتها الاستراتيجية، إن هذا يعني أن مستوى الأداء يعتمد على قدرتها على اختيار القوي العاملة المؤهلة من خلال عملية اختيار فعالة Douangphichit, (2015).

د) تقييم الأداء Performance Evaluation:

وتُعد عملية تقييم الأداء عملية شاملة مترابطة بحيث أنها لا تفيد العاملين فقط بل تشمل المنظمات بشكل عام من خلال خلال نتائج تقييم الأداء للأفراد داخل المنظمة وذلك بتحديد نقاط القوة والضعف والتي تيتفيد منها المنظمة لتنمية مهارات العاملين وتحسين مستوى أدائهم مما ينعكس

على نجاح المنظمة، وعندما نتحدث عن الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة نتحدث سواء كان بصورة جماعية أو فردية، حيث يخدم غرضين أساسين فى المنظمة، إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات وتطوير وتحسين العاملين Seunghoo and Tae, (2017).

فى حين عرفها Kadiresan et al., (2015) بأنه تقدير كفاءة العاملين فى أعمالهم وسلوكهم وأنه نظام رسمي مصمم من طرف إدارة الموارد البشرية فى المنظمة من أجل القياس.

عرف تقييم الأداء بأنه عملية ذات طابع رسمي الهدف منها تحسين أداء وإنتاجية العاملين، ورأى Jarina and Mohan, (2017) تقييم الأداء بأنه عملية استخدام المعايير والطرق العلمية السليمة التي نستطيع من خلالها أن نحدد ونقيس بها مدى تحقيق الموظف للأهداف التنظيمية المطلوبة منه مسبقًا

هـ) **التدريب والتطوير:** عرفه Shikha, (2010) بأنه نشاطًا مخطط يهدف إلى إحداث تغيرات فى الفرد أو الجماعة مثل المعلومات أو الخبرات ومعدلات الأداء وطرق العمل والإتجاهات مما يجعل الفرد أو تلك الجماعة قادرة على القيام بأعمالها بالشكل المطلوب.

ويرى Ivancevich, (2010) أن التدريب عملية منتظمة تتعلق بالمهارات والقدرات المرتبطة بالوظيفة الحالية لتحسين أداء وسلوكيات العاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة

وأوضح Lamba and Choudhary, (2013) أن التدريب هو عملية الغرض الأساسي منها سد الفجوة بين متطلبات الوظيفة والكفاءة الحالية للعاملين، كما يهدف إلى تحسين سلوكيات العاملين من خلال تزويدهم بالمهارات والمعارف اللازمة للقيام بعمل معين.

يعتبر هذا العنصر من العناصر المهمة فى نجاح المنظمة ويقصد به التعلم التي يجب تحديدها وتقديمها للموظفين لتعزيز معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم من أجل تحقيق تحسين تدريجي لأداء أفضل Subramamian, (2018) ينظر إلى التدريب عمومًا على أنه مجموعة من الأنشطة المصممة لتحسين معرفة ومهارات وقدرات الموظفين من أجل توفير تطابق أفضل بين الموظف وخصائص الوظيفة، أن برامج التدريب على الخدمة يجب أن توضع معايير سلوكية واضحة عبر جميع جوانب لقاء الخدمة، يجب أيضًا تصميمه بما يتماشي مع الاحتياجات المحددة للخدمة المقدمة يجب أن تضمن المنظمات أن موظفيها يعرفون ويفهمون ما يفعلونه ولماذا ليكونوا قادرين على تقديم مستوى عالٍ من الخدمة للعملاء Vuang and Sid, (2020)، يعد برنامج التدريب المناسب أمرًا ضروريًا

لكل منظمة تسعي إلى التميز فى الأداء، كما أنه مطلوب لإبقاء المنظمات فى صدارة منافسيها، إن المنظمات التي تقوم بتنفيذ برامج تدريب منهجي للقوي العاملة، من المرجح أن تكون منتجة Yazar et al., (2015)، حيث يساعد توفير التدريب المناسب للموظفين فى تعزيز مهاراتهم، مما سيزيد من أدائهم لاحقًا، إن تدريب الموظفين متعددي المهارات لديها القدرة على زيادة إنتاجية العمل وإن التدريب الموجه نحو النشاط يعد أحد الممارسات التي ترفع إنتاجية العمل Rojas, (2003)، وإن الاستثمار فى القوي العاملة من خلال التدريب يمكن أن يساعد فى زيادة الاحتفاظ بالموظفين وتقليل التغيب، لذلك، يعد التدريب ممارسة أساسية لأنه يقلل من الأخطاء أو إعادة العمل ويساعد الموظفين على أداء مهامهم وفقًا لمعايير الجودة المطلوبة Gurmu, (2020)، كما يمكن أن يؤثر التدريب والتطوير على الأداء التنظيمي، هذا يعني يمكن أن يؤدي التدريب إلى تحسين أداء الموظف، مما يؤدي إلى تحسين تنظيم الأداء بشكل مباشر Douangphichit, (2015)

و) **التعويضات والحوافز:** ويقصد بالتعويضات جميع الدفعات المالية والغير مالية والمنافع التي تقدمها المنظمة للعاملين بغرض جذب الموارد البشرية والمحافظة عليها (فوطة، القطب، ٢٠١٣)، وتعتبر التعويضات والحوافز من أهم العوامل التي تؤثر على الإنتاجية، كما تؤثر على دافعية الفرد للنمو والتطور والاستمرار بعملية التعلم والسعي لتحسين أداء المنظمة Casio, (2013)، ويمكن تصنيف التعويضات إلى جزئين: تعويضات أولية، وتشير إلى الأجور والمرتبات وهي تتسم بالثبات، وتعويضات تكميلية، وتشير إلى الحوافز والمدفوعات المتغيرة على أساس مخرجات الفرد أو الجماعة بأكملها Lamba and Choudhary, (2013).

هي المكافآت الخارجية والجوهرية التي يمكن أن تؤثر على أداء الموظف Subramaniam, (2018)، والتحفيز يشير إلى الدافع أو الأسباب والعوامل التي تشجع الناس أو تجعلهم يتصرفون بطريقة معينة Douangphichit, (2015) منطقيًا، الغرض من ذهاب الناس إلى العمل هو كسب المال من أجل البقاء والعيش حياة عادية، وكان المال هو العامل المهم الذي يؤثر على الناس لتحسين أدائهم لتحقيق وضع أفضل والحصول على دخل أفضل، التعويضات والمزايا هو بعد ممارسات إدارة الموارد البشرية المصمم لجذب الموظفين وتحفيزهم والاحتفاظ بهم، فى الغالب، ينظر إلى التعويضات والمزايا على أنها البعد الأكثر أهمية الذي يحفز الموظفين على إنتاج أداء ممتاز والذي يزيد من إنتاجية المنظمة والاحتفاظ بالموظفين المحترفين والموهوبين وذوي الخبرة العالية Chiu et al., (2002)، يعرف التعويض على أنه مكافآت نقدية وغير نقدية يتلقاها الموظفون من

صاحب العمل مقابل خدماتهم والتي سيتم تحديدها بناء على جهودهم ومساهماتهم وأدائهم، تشمل التعويضات والمزايا الراتب، والحوافز قصيرة وطويلة الأجل، والمكافآت والبدلات، والعمولة، وتقاسم الأرباح، والمزايا الطبية، والتأمين الصحي، والتأمين ضد العجز، ومزايا التقاعد، وسداد الرسوم الدراسية (Subramaniam, (2018، قد يؤدي استخدام أنظمة التعويض وتقييم الأداء على أساس المكافأة العادلة يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وولاء الموظف، وتقليل التحيز فى بيئة العمل وزيادة مستوى الرضا الوظيفي للموظفين (Aburumman et al., (2020.

ز) **مشاركة العاملين:** تشير إلى مشاركة الموظف فى جزء من عملية صنع القرار الذي يشارك فيه الموظفون (Heery and Noon, (2008 ينطبق التعريف سواء تمت استشاراتهم بشكل فردي أو كمجموعة من قبل قائدهم الذي يتخذ بعد ذلك القرار النهائي، أو أنهم يشاركون اتخاذ القرار النهائي مع القائد، أو يتم تفويضهم مسؤولية اتخاذ القرار من قبل القائد، تؤدي مشاركة الموظفين أن تجعل الموظفين يفهمون الحاجة الأساسية للإبداع ويقدمون حلولاً خلاقة قابلة للتطبيق فى وظائفهم، من خلال العلاقات التشاركية مع الموظفين التي تعزز المستويات العليا من نتائج سلوكهم (Vuong and Sid, (2020.

وسوف يركز الباحث نظرًا لمحدودية الوقت والمجهود على الممارسات الثلاثة التالية:

(١) **التدريب والتطوير:** التدريب هو عملية تعلم المعارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيير في أداء الأفراد لمهام وظيفتهم، ثابت، (٢٠٢١).

(٢) **تقييم الأداء:** هو عملية دورية تهدف إلى قيسا نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها العاملين (النادي)، ٢٠٢١.

(٣) **الحوافز:** تكافئ المنظمة العاملين فيها عن جهودهم في العمل (AlHawari, (2016.

(ب) مفهوم وأبعاد الأداء الابتكاري:

يمكن إنشاء الابتكار عن طريق الأفراد أو المنظمات؛ وهي عملية تبدأ بفكرة وتتقدم مع التحسين وتنتهي بمخرجات جديدة مثل عملية أو منتج أو خدمة. بالإضافة إلى ذلك، يتأثر نمو الإيرادات بجودة الابتكار. ومتطلبات النظام الابتكاري هي الابتكار المستمر في المنتجات والعمليات التي تعتمد على المهارات والمعرفة الفنية، من خلال التركيز على الموارد البشرية. ويعتمد العمل في المؤسسات على قدرة الموظفين على معالجة مشكلة معقدة، مثل تغيير ظروف بيئة الأعمال (Afifah and Cahyono, (2020.

إن ما تشهده بيئة الأعمال اليوم من التغير المستمر والتنافسية العالية وعدم التأكد بمثابة عوامل ضغط على المنظمات تدفعها نحو الابتكار كوسيلة حاسمة لتمييز منتجاتها وخدماتها عن المنافسين وكأاة للتحسين المستمر والمحافظة على الميزة التنافسية في بيئة الأعمال المتغيرة. أحد أهم السبل لتحقيق الابتكار في المنظمات هو تجشيع الموظفين أنفسهم ليكونوا أكثر إبداعاً وابتكارا Park and Jo, (2018). وفي هذا السياق تظهر أهمية توفير المناخ الابتكاري حيث تعمتد المنظمات والمديرين على تطوير مناخ عمل داخلي يدعم ويحفز الابتكار فتحاول المنظمات توفير ا لعوامل الاجتماعية والبيئية التي تدعم الابتكار مثل رعاية الموظفين، أجواء عمل ممتعة إتصالات مفتوحت، عم عاطفي ووظيفي من المشرفين للموظفين، إستعداد الموظفين لتبادل الأفكار والخبرات والمسئوليات في العلمية الإبداعية، والتوجه نحو المخاطر وتحديداً على المستوى الفردي، فإن مناخ الابتكار يعكس إدراك الموظفين لهذه العوامل وتصوراتهم الفردية لمدى دعم المنظمة للإبتكار ومدى كفاية الموارد التي تقدمها المنظمة في سبيل ذلك Park and Jo (2018).

وقد أكد Odoardi et al.,(2020) على دور أهداف الابتكار التي قد تعزز الإنجاز الناجح للنتائج المتعلقة بالابتكار، والتي تساهم في تحقيق القدرة التنافسية التنظيمية والنجاح. حيث يعتبر سلوك العمل المبتكر جزءًا بسيطًا من عملية تحفيزية شاملة، ويتضمن نظامين واسعين لإنشاء الهدف والسعي نحو الهدف، وعلاوة على ذلك، فإنه ينتج مناخًا مبتكرًا في المنظمات مدعومًا بمتطلبات السلوك المبتكر وممارسات إدارة الموارد البشرية.

ويعبر الابتكار عن القدرة التي تمتلكها المنظمة للبناء والتطوير، والتي يمكن أن تؤدي في النهاية إلى تحقيق نتائج أفضل، وهذا بدوره أمر حتمي من أجل الاستمرار في المنافسة على المدى الطويل وتحقيق التميز التنظيمي، وينبغي أن تركز المنظمات على دعم الأداء الابتكار للأفراد في مواقع العمل، لأن الأفراد هم المصدر الرئيسي لأي فكرة جديدة وتعد الأنشطة الابتكارية ضرورية لتطوير المنظمة، وذلك بالتكامل مع السلوكيات الإيجابية والاستخدام الفعال لإدارة المعرفة، إذ أن العاملين المبتكرين هم أولئك الذين يميلون إلى تحديد الفرص المتاحة لخلق منتجات جديدة والعمل على إيجاد حلول غير نمطية لمشاكل قائمة، ويتوفر لديهم القدرة على وضع خطط مناسبة لتنفيذ أفكار جديدة Wang and Ali, (2021).

وقد أوضح (Sayyed, 2018) أن أبعاد الابتكار يمكن تصنيفها إلى ثلاثة أبعاد أساسية تتمثل في: (١) ابتكار الخدمات (بهدف تقديم خدمات جديدة لتلبية احتياجات السوق والعملاء)؛ (٢) الابتكار

الإداري (إحداث تغيرات ابتكارية في الاستراتيجيات التنظيمية والهياكل والعمليات والإجراءات الإدارية)، (٣) والابتكار الثقافي (تهيئة المناخ التنظيمي كأداة لتسهيل أنشطة الابتكار) بشكل عام.

كما أشار (Canan, 2013) أن الابتكار يتم تناوله من وجهات نظر مختلفة ليشمل أبعاد وأنواع متعددة تتمثل في ابتكار المنتجات تقديم سلع وخدمات جديدة، ابتكار العمليات (تقديم عمليات جديدة)، ابتكار التسويق (تقديم طرق تسويقية جديدة)، ابتكار تنظيمي (تطبيق سياسات إدارة جديدة وهياكل وطرق تنظيمية جديدة.

وقد سعت دراسة (Yoon Jik Cho, 2020) إلي توضيح الخصائص التنظيمية والخصائص المهمة والعوامل التحفيزية في شرح الأداء الابتكاري، وأظهرت نتائج هذا البحث التأثير الإيجابي للاستقلالية والخصائص التنظيمية على كلا السلوكين، ومن بين المتغيرات على المستوى التنظيمي، كما تزيد الثقافة التعاونية من السلوك الابتكاري، في حين أن الافتقار إلى الدعم التنظيمي يقلل منه.

وقد أشارت دراسة (Ozlem Uzunsaf, 2021) إلى تأثير القيادة الأصيلة على الأداء المبتكر للخدمة للموظفين وكذلك تحديد ما إذا كانت الشخصية الاستباقية تتوسط هذا الارتباط على المستوى الفردي، وأظهرت النتائج أن كل من القيادة الأصيلة والشخصية الاستباقية لهما تأثير إيجابي معنوي على السلوك المبتكر للخدمة؛ وأن القيادة لها تأثير إيجابي على الشخصية الاستباقية والسلوك المبتكر للخدمة.

وقد أوضحت دراسة (Albert, 2021) مدي إمكانية إدارة الخدمات أن تغذي السلوك المبتكر للموظفين من خلال الدور المهم للقيادة، وقد كشفت نتائجها أنه لا يمكن للقادة تعزيز الأداء المبتكر بين العاملين في الخدمة إلا عندما يكون العمال جزءًا لا يتجزأ من المنظمة، كما أظهرت نتائجنا علاقات إيجابية بين القيادة التحويلية والاندماج التنظيمي، وبين الاندماج التنظيمي والسلوك الابتكاري.

ويمثل الأداء الإبتكاري عملية توليد الأفكار الجديدة، والبعيدة عن السياق التقليدي في التفكير وإستحداث كافة الطرق والأساليب التي من شأنها تحويل هذه الأفكار إلى واقع مطبق وذي قيمة للمنظمة. إذ أن جوهر الأداء الابتكاري هو أداء فعال يؤدي إلى التطبيق الناجح للأفكار المبدعة في المنظمة، وكل ما يرتبط العلاقات بين الأفراد الذين يتفاعلون معاً، لتحقيق أهداف المنظمة، بمعنى آخر أي أسلوب أو طريقة جديدة غير مألوفة للعمل، أو نظام إداري مختلف غير تقليدي للوصول

إلى أداء أفضل في ضوء التوجه لتحقيق الجودة والتميز الإداري (Wu et al., (2016. وعرف Montag et al., (2012) الأداء الابتكاري بأنه مجموعة من الأنشطة المترابطة غير القابلة للرصد ويمكن ملاحظتها، وتحدث إستجابة لمهمة معينة ذات نتائج مبتكرة تفيد أصحاب المصلحة المعنيين.

وعرف Madhoushi et al., (2011) الأداء الابتكاري من حيث ابتكار المنتج الذي يعني مدى الاستجابة للتغيرات البيئية من السلع والخدمات، وابتكار العملية من حيث مدى تطوير المنظمة لعمليات التسويق والتصنيع لتحسين الجودة وخفض التكاليف.

وبنفس المعنى عرف Iqbal et al., (2021) الأداء الابتكاري من حيث الابتكار التكنولوجي الذي يشمل ابتكار المنتج على خلق منتجات مبتكرة لتحقيق متطلبات العميل، بينما يركز ابتكار العملية على التغيرات في العملية الحالية السائدة، وذلك بغرض تعزيز الفعالية والأداء وحل المشكلات وإضافة قيمة وكسب ميزة تنافسية للمنظمة.

وأضاف Shahnaei and Long (2015) بعداً ثالثاً لتعريف الأداء الابتكاري كفهوم متعدد الأبعاد ليشمل ابتكار المنتج وابتكار العملية والابتكار الإداري، حيث عرف ابتكار المنتج بأنه تطوير وتسويق منتج أو خدمة جديدة لتلبية احتياجات المستهلكين وكسب حصة سوقية؛ ويشير ابتكار العملية إلى خلق عملية جديدة أو تعديل عملية حالية وتحسين طريقة الانتاج أو التسليم والتي تأتي من تغييرات فنية أو تغيير البرامج أو الأجهزة؛ ويقصد بالابتكار الإداري التغير في الإجراءات الروتينية لتصميم المنتج وتصنيعه وتسليمه وخدماته.

وبمعنى آخر مختلف، عرف Zizlavsky, (2016) الأداء الابتكاري بأنه القطرة على تحويل مدخلات الابتكار إلى مخرجات، وبالتالي القدرة على تحويل قدرات وجهود الابتكار إلى تنفيذ فعلي في السوق.

ووفقا لتعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية يقصد بالأداء الابتكاري تنفيذ منتجات، وعمليات، وطرق تسويقية أو تنظيمية جديدة في ممارسات الأعمال (Al– Khatib et al., 2022)، كما عرف Pan et al., (2018) الأداء الابتكاري بأنه " ناتج أو تأثير أنشطة الابتكار المختلفة للمنظمة على عمليات الإنتاج والتشغيل. ويمكن القول بأن الأداء الابتكاري هو المقياس الحقيقي لمخرجات الابتكار التنظيمي.

وعرف Naqshbandi (2016) الأداء الابتكاري على أنه القدرة على تحويل الأفكار الجديدة إلى مخرجات تؤدي إلى نجاح مبتكر في السوق ويمكن النظر أيضا إلى الأداء الابتكاري على أنه استخدام الأفكار الخلاقة من أجل تحسين المنتجات، والعمليات، الإجراءات التي تحقق أداء متميز للمنظمات، ويمكن اعتبار الأداء الابتكاري بمثابة القدرة على تحويل مدخلات الابتكار لى مخرجات تؤدي إلى نجاح مبتكر في السوق (2021) ,.Gambi et al.

ومما سبق يرى الباحث بأن الأداء الابتكاري يعد بمثابة حلول ابتكارية، ومداخل، وإجراءات جديدة، وأفكار خلاقة يقدمها الأفراد من أجل التغلب على المشاكل التي تواجه المنظمات بهدف تطوير أداءها.

أبعاد الأداء الإبتكاري:

وسوف يركز الباحث نظرًا لمحدودية الوقت والمجهود على الممارسات الثلاثة التالية:

(٤) **التدريب والتطوير:** التدريب هو عملية تعلم المعارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيير في أداء الأفراد لمهام وظيفتهم، ثابت، (٢٠٢١).

(٥) **تقييم الأداء:** هو عملية دورية تهدف إلى قيسا نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها العاملين (النادي)، ٢٠٢١.

(٦) **الحوافز:** تكافئ المنظمة العاملين فيها عن جهودهم في العمل (2016) ,AlHawari.

(ج) الدراسات التي تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الابتكاري.

خلقت المجموعة التقليدية لممارسات إدارة الموارد البشرية كمصدر مهم وجهة نظر مرنة ومبتكرة للحفاظ على التأثيرات الهامة في الاستراتيجيات التنظيمية الفريدة التي تميز الموظفين الملتزمين، وحيثما يكون الابتكار المستمر ضروريًا للحصول على الاستدامة التنظيمية، يتطلب الوضع التنافسي الذي لا يمكن التنبؤ به ممارسات جديدة للموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية الجديدة للتعامل مع المشكلات في المنظمات لتحسين مناخها والمساهمة في أداء الابتكار ورفع مستواه، ويؤدي هذا إلى تحويل السيناريو بأكمله إلى العمليات التكنولوجية مثل اختيار التوظيف الإلكتروني، والتدريب، وأنظمة المكافآت، ومشاركة الموظف في صنع القرار، والعمل الجماعي المرتبط بقوة بالأداء التنظيمي ونتائج الموارد البشرية، والبحث التطوري مطلوب في ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتشير دراسة (2022) ,Ruba إلى أن أنشطة الابتكار يجب أن تكون شرطيًا في

المؤسسات من خلال الاستفادة من ممارسات إدارة الموارد البشرية الجديدة التي يمكنها تحسين مشاركة الموظفين في المعرفة الجديدة والإبداع.

وبحسب دراسة (Waheed, (2019، وآخرون، يتوسع الابتكار داخل المنظمات من خلال تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية. وعلاوة على ذلك، من المتوقع مخرجات مبتكرة من سلوك العمل المبتكر، وقد أضح (Quoquab et al., (2017 أن إدارة الموارد البشرية تعد أحد الأنشطة التنظيمية التي لها تأثير كبير على عمليات المنظمة وأدائها (الأداء المالي والبيئي) ويعتقد العديد من العلماء في مجال إدارة الموارد البشرية أن نجاح إدارة الابتكار واستراتيجية المنظمة تعتمد على كفاءة إدارة الموارد البشرية.

وقد أشار (Aryanto et al., (2015 دور إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية من خلال مجموعة من الممارسات عالية الأداء (الاختيار، التدريب والتطوير، التعويضات، إدارة الأداء، مشاركة المعلومات) في تحسين الأداء الابتكاري مع وجود سلوك العمل الابتكاري للموظف متغير وسيط، وأشار إلى أن هذه الممارسات تلعب دور هام في التأثير على الأداء الابتكاري، حيث تعمل على زيادة قدرات ودوافع الموظفين وإتاحة الفرص لهم.

في حين ذكر (Aryanto et al., (2015 أن تحقيق النتائج المرغوبة للمنظمة تتطلب النظر إلى المورد البشري على أنه مورد استراتيجي ذو قيمة استراتيجية، مما أدى إلى أهمية توظيف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية كمدخل للربط بين إدارة الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة لتحقيق أهدافها. وعند فحص العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والأداء الابتكاري مع وجود القدرة الابتكارية متغير وسيط، توصل إلى أن هناك تأثير قوي لمجموعة من ممارسات الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الحصول على الموارد البشرية، تطوير الموارد البشرية، تطوير الموارد البشرية، إدارة الأداء، إدارة المكافآت على الأداء الابتكاري للمنظمة، حيث أن جودة الأداء الابتكاري للمنظمة تتحدد في ضوء جودة المورد البشري بها.

كما أشار (Waheed et al., (2019 إلى جوانب تطوير وتنفيذ الأفكار التي تمكن الموظفين من عرض أداء الجدارة، وتكشف الاستجابة للتغيرات والتكنولوجيا الجديدة عن التحديات الكبيرة التي تواجه المنظمات والموظفين للبحث عن الابتكار؛ ويتم دعم عمليات الابتكار الفردية من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل تصميم الوظائف المرن، ومع ذلك، فإن تبني منهج مبتكر في مكان العمل قد يؤدي إلى دفع الثمن والصراع، خاصة مع زملاء العمل. ومن ناحية أخرى

تركز دراسة (Guderian, (2021 على الجوانب المتعددة الأبعاد المرتبطة بسلوك العمل الإبتكاري، مثل صياغة الأفكار والحلول وتجريبها وتقييمها، والتطوير في تعزيز الابتكار بين المشاركين داخل المنظمة، وزيادة مقدار حرية التصرف المسموح به للأفراد في أدائهم الوظيفي، وقد تم التأكد من أن التقنيات السريعة حسن العمل الإبتكاري وكفاءة والموظفين، وقد توجه التكنولوجيا أيضًا تحسين التوظيف والتدريب والإدارة المهنية وتقييمات الأداء في المنظمات، وأشارت دراسة (Muhammad, (2020 إلى ارتباط التعلم الداخلي والعميل ارتباطًا مباشرًا بأداء الابتكار، بينما يكون لتوجه المورد تأثير تكميلي مع الميول الداخلية ولكن له تأثير بديل مع تعلم العميل لأداء الابتكار. إلى أنه يمكن للمديرين تعزيز تعلم اللجنة العليا من خلال تمكين وتدريب موظفيهم. وعلاوة على ذلك، يجب على المديرين التركيز بشكل أكبر على العملاء والتعلم الداخلي لتحسين أداء الابتكار.

وقد أوضحت دراسة (Armando et al., (2017 الميل المتزايد نحو الانخراط في الابتكار، يؤدي إلى بعض التوترات والفرص التي تؤدي إلى تحول في إدارة الموارد البشرية، حيث تساعد قاعدة المعرفة للشركة في الأشخاص الذين يعملون في الشركة وأن بعض عوامل إدارة الموارد البشرية في التأثير على الابتكار داخل الشركات.

وقد أوضحت دراسة (Kianto, (2017 أن رأس المال الفكري يتوسط بشكل إيجابي العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة وأداء الابتكار وتوضح الدور المحوري لرأس المال البشري في هذه العلاقة حيث تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة على رأس المال الهيكلي جزئيًا من خلال رأس المال البشري، ويؤثر رأس المال البشري على أداء الابتكار من خلال تعزيز رأس المال الهيكلي.

وتشير دراسة (Song, (2011 أن توظيف موظفين أساسيين متعددي المهارات للاتصال بالعملاء وتدريب الموظفين الأساسيين الذين يتعاملون مع العملاء على مهارات متعددة لهما تأثير كبير وإيجابي على الابتكار المتزايد والجذري بين المؤسسات، أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لهما تأثير مشترك سلبي على الابتكار التدريجي وليس الجذري.

كما تشير دراسة (Ruba Kutieshat, (2022 إلى وجود علاقة إيجابية كبيرة تربط بين ممارسات الإدارة للموارد البشرية وأداء الابتكار، حيث أظهرت النتائج أن العلاقة تزداد أكثر من

خلال وسيط الابتكار التنظيمي، لذلك، فإن تعزيز ممارسات الإدارة الوطنية لإدارة للموارد البشرية، ويعزز الأداء المبتكر.

ويتضمن النشاط الابتكاري في البداية استكشاف الأفكار، ويعني التفكير في المنتجات والخدمات والمعليات الحالية بطرق بديلة من أجل تحسينها أو لحل مشكلة ما بها. وبعد ذلك يقمو الفرد بإعادة تنظيم المعلومات ومقارنتاها بالوضع الحالي من أجل توليد أفكار جديدة. وفي هذه المرحلة يزيد مناخ الابتكار من توقعات الموظف الإيجابية عن النتائج المتوقعة للقيام بتلك الأنشطة واسلوكيات الابتكارية. فعلى سبيل المثال، يتوقع الموظف أن المنظمة ستدعم وتكافئ هذا السلوك سواء ماليا أو غير مالياً – مثل نشر اسم الموظف في في الأخبار الخاصة بالمنظمة كدليل على الإحتفاء والتقدير (2018) Park and Jo.

ورأى (2019) ,Zuraik and Kelly أنه بمجرد الوصول لفكرة ابتكارية يحاول الموظف صاحب الفكرة زيادة احتمالية تحقيق الفكرة من خلال مناصرتها ودعمها. وتتطلب مناصرة الفكرة التحدث والتعبير عن الفكرة الجديدة والترويج لها، بالإضافة إلى مقاومة التغيير المتوقع من الأطراف المعنية والتغلب عليها لتعظيم قبول الفكرة وفي هذه المرحلة يعمل مناخ الابتكار على فتح قنوات اتصال وتسهيل التعاون بين الأفراد ذوي خبرات مختلفة وهذا بدوره يسهل من تقديم وتطوير الأفكار الجديدة.

وعلى العكس من ذلك، فعدم إدراك الموظف لمناخ الابتكار الداعم يجعل لديه توقعات سلبية عن النتائج المترتبة على السلوك الابتكاري وبالتالي لن يقدم على استكشاف وتوليد الأفكار وحتى أن كان لدى الموظف بعض الأفكار الابتكارية فإنه لن يقدم على الإفصاح عن هذه الأفكار خوفاً نم ر فعل الزملاء والمديرين مثل اللوم المبكر أو السخرية من الأفكار. هذا بالإضافة إلى الخوف من الفشل وبالتالي لن يقدم على تنفيذ الأفكر حيث سيؤد يالفشل إلى عواقب غير مرغوبة مثل العقاب (2016) ,Kermani

الدراسة الميدانية

(أ) مجتمع وعينة البحث.

١- مجتمع البحث:

مجتمع البحث يتكون من جميع العاملين فى البنوك التجارية بقطاع الأعمال العام والقطاع الخاص، والذي يبلغ (١٣٠٣٨٥) مفردة، حيث يبلغ عدد العاملين ببنوك قطاع الأعمال العام (٥٨٦٧٣) مفردة بنسبة ٤٥%، بينما يبلغ عدد العاملين ببنوك القطاع الخاص (٧١٧١٢) مفردة بنسبة ٥٥% من إجمالي العاملين، وذلك وفقًا للتقارير المنشورة على موقع البنك المركزي المصري لعام (٢٠٢٢).

٢- عينة البحث:

تم اختيار عينة من العاملين بالبنوك التجارية بقطاع الأعمال العام والقطاع الخاص، وذلك على أساس أنها عينة نسبية طبقية عشوائية Proportional Stratified Random Sample (PSRS) وذلك بإتباع الخطوات الآتية:

(١) تم الاستعانة بالجداول الإحصائية الإلكترونية التي يعتمد عليها عند تحديد حجم العينة وفى ضوء درجة الثقة المطلوبة ٩٥% وحدود الخطأ المعياري (±٥%)، (بازعه، ٢٠١٥) ونظرًا لعدم توفر دراسات عن نسبة توافر الخصائص المطلوب دراستها فى المجتمع، فقد اقترض الباحث توافر هذه الخصائص بنسبة ٥٠%، وبذلك بلغ حجم العينة (٣٨٤) مفردة.

(٢) سوف يتم تقسيم العينة الطبقية العشوائية إلى قسمين، القسم الأول يتضمن بنوك القطاع العام وهي (البنك الأهلي المصري، بنك مصر، نك القاهرة)، والقسم الثاني يتضمن ثلاثة من بنوك القطاع الخاص وهي (بنك قطر الوطني الأهلي، بنك الكويت الوطني، بنك فيصل الإسلامي) وقد تم اختيار هذه البنوك نظرًا لكبر رأس مالها وكبر حجم التعاملات فيها.

(ب) اختبارات الفروض:

من خلال المشكلة البحثية وأهداف الدراسة والنموذج المقترح وعلى ضوء الدراسات المرجعية التي تناولها الباحث تم صياغة مجموعة من الفروض التي تعكس أهدافه وتوضيح طبيعة العلاقات المختلفة بين متغيرات الدراسة لأبعاد "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء

الابتكاري" تم استخدام مصفوفة الإرتباط وتحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط والمتعدد، وتحليل المسار اموس Amos لإختبار فروض الدراسة كما يلي:

أولاً: اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة لقياس العلاقات الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة بأبعادها المختلفة، والتي يمكن توضيحها فى الجدول رقم (١):

جدول رقم (١)

مصفوفة الإرتباط بين متغيرات الدراسة

	التدريب والتطوير	الحوافز	تقييم الأداء	ممارسات إدارة الموارد البشرية	الابتكار الإداري والفني	ابتكار الخدمات	تحسين الأداء الابتكاري
التدريب والتطوير	١	٠.٦٢*	٠.٦٧*	٠.٨٧*	٠.٤٩*	٠.٤٩*	٠.٦٧*
الحوافز		١	٠.٦٥*	٠.٨٧*	٠.٤٧*	٠.٤٣*	٠.٦٥*
تقييم الأداء			١	٠.٨٨*	٠.٤٨*	٠.٤٦*	٠.٧١*
ممارسات إدارة الموارد البشرية				١	٠.٥٥*	٠.٥٣*	٠.٧٧*
الابتكار الإداري والفني					١	٠.٧٨*	٠.٦٥*
ابتكار الخدمات						١	٠.٦٤*
تحسين الأداء الابتكاري							١

* دالة عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٥، عدد الاستجابات ن= ٣٧٠

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي

الفرض الرئيسي الأول:

من المتوقع وجود أثر إيجابي قوي ومعنوي مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية فى تحسين الأداء الابتكاري.

متغيرات الفرض:

- ممارسات إدارة الموارد البشرية (متغير وسيط)
- تحسين الأداء الابتكاري (متغير تابع)

باستخدام تحليل الانحدار البسيط لقياس تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء الابتكاري.

جدول رقم (٢)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء الابتكاري

المتغير	Beta	R^2	T. Value	Sig. T
ممارسات إدارة الموارد البشرية	٠.٧٧٦	%٦٠.٣	٢٣.٦٢٤	**٠.٠١
المعامل الثابت Constant	٠.٨٠٦			
معامل التحديد المعدل Adj. R^2	%٦٠.٢			
قيمة F	٥٥٨.٠٧٥			
معامل جوهرية النموذج (Sig. F)	**٠.٠١			

**دالة عند 0.01

ويتضح من الجدول السابق رقم (٢) ما يلي:

معامل الإرتباط بين البيانات الضخمة والتدريب والتطوير بلغ (٠.٧٧٦) ودرجة ثقة ٩٥%، وهذا يدل على أن الفرض الرئيسي الثالث قد تم تأكيده بدرجة عالية وبدرجة ثقة عالية.

اثبات الفروض الفرعية:

تم تطبيق نموذج الانحدار البسيط للتنبؤ بتاثير (ممارسات إدارة الموارد البشرية) على كل بعد من ابعاد تحسين الأداء الابتكاري على حده، كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (٣)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على ابعاد تحسين الأداء الابتكاري

المتغير الوسيط	المتغير التابع	المعامل الثابت Constant	Beta	R^2	T. Value	Sig. T	قيمة F	Sig. F
ممارسات إدارة الموارد البشرية	**١- الابتكار الإداري والفني**	١.٥٥٥	٠.٥٥٣	%٣٠.٦	١٢.٧٤٦	**٠.٠١	١٦٢.٤٦٧	**٠.٠١
ممارسات إدارة الموارد البشرية	**٢- ابتكار الخدمات**	١.٥٢١	٠.٥٣١	%٢٨.٢	١٢.٠٢٢	**٠.٠١	١٤٤.٥٢٧	**٠.٠١

*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥).

يتضح من الجدول السابق رقم (٣) ما يلي:

بالنسبة للفرض الفرعي الأول:

معامل الإرتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والابتكار الإداري والفني بلغ (٠.٥٥٣) ودرجة ثقة ٩٥%، وهذا يدل على أن الفرض الفرعي الأول قد تم تأكيده بدرجة جيدة وبدرجة ثقة عالية.

بالنسبة للفرض الفرعي الثاني:

معامل الإرتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وابتكار الخدمات بلغ (٠.٥٣١) ودرجة ثقة ٩٥%، وهذا يدل على أن الفرض الفرعي الثاني قد تم تأكيده بدرجة جيدة وبدرجة ثقة عالية.

النتائج والتوصيات

(أ) النتائج:

نتائج الفرض الأول:

قبول الفرض الرئيسي الأول بوجود أثر إيجابي ومعنوي مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء الابتكاري، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٧٧٦) بدرجة ثقة ٩٥%.

- قبول الفرض الفرعي الأول بوجود أثر إيجابي ومعنوي مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية على الابتكار الإداري والفني، بمعامل ارتباط (٠.٥٥٣) بدرجة ثقة ٩٥%.
- قبول الفرض الفرعي الثاني بوجود أثر إيجابي ومعنوي مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية على ابتكار الخدمات، بمعامل ارتباط (٠.٥٣١) بدرجة ثقة ٩٥%.

(ب) التوصيات:

فى إطار ما سبق وما تم عرضه من الجوانب النظرية والعلمية (الميدانية) توصل الباحث وفقًا إلى ما أظهرته نتائج البحث يوصي الباحث بما يلي:

التوصية	آلية التنفيذ	المسئول عن التنفيذ	المدة الزمنية
ضرورة حرصت البنوك على تدفق المعلومات وإنسيابها حتي يتوافر لدى الموظفين العاملين لديها القدرة على بناء التوقعات المستقبلية لسلوكيات أدائهم الإبتكاري.	- من خلال إهتمام البنوك بتوفير جداول زمنية من أجل تقديم أفكار ابتكارية لإنجاز الأعمال ذات الأولوية القصوي.	الإدارة العليا بالبنوك محل الدراسة إدارة الموارد البشرية بالبنوك محل الدراسة	بصفة مستمرة
أن يقوم مسئولي إدارات الموارد	- وضع خطة لاستراتيجية موارد	مسؤولي إدارة الموارد	بصفة دائمة

التوصية	آلية التنفيذ	المسئول عن التنفيذ	المدة الزمنية
البشرية فى البنوك بإعادة النظر فى أنشطة وممارسات تلك الإدارات وتطويرها فى ضوء مستجدات العمل.	بشرية تقوم على أن تؤدي إدارة الموارد البشرية أدوار نابعة من التوجهات الحديثة فى التعلم والتنمية الذاتية وبناء الأصول الفكرية والبشرية بحيث يبني أداء الموظفين على توجهات الممارسات الحديثة فى إدارة الموارد البشرية مع تعديل بطاقات الوصف الوظيفي والمهام والاختصاصات بما يتناسب وذلك التوجه.	البشرية بالبنوك محل الدراسة	
تبني ودعم ممارسات إدارة الموارد البشرية والإهتمام بالأداء الإبتكاري، ودعم جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية لتدعم الأداء الإبتكاري بها، دمج ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الإبتكاري فى استراتيجية البنوك محل الدراسة.	- توافر استراتيجيات أعمال البنوك محل الدراسة تدعم كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الإبتكاري. - توافر برامج عمل تنفيذية قائمة على الإبتكار. - توافر موازنات تخطيطية واستثمارية ونقدية تعتمد على الإبتكار.	مسؤولي الإدارة الاستراتيجية بالبنوك محل الدراسة مسؤولي إدارة الموارد البشرية بالبنوك محل الدراسة	بصفة مستمرة

(ج) البحوث المستقبلية:

١- أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على السلوك الإبتكاري بالبنوك.

٢- دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء المستدام بالبنوك.

٣- دور ريادة الأعمال الخضراء على الأداء الإبتكاري بالمستشفيات.

٤- دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية فى تدعيم الثقافة الرقمية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

١. ثابت، حمادة فوزي (٢٠٢١)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على البراعة التنظيمية والأداء الابتكاري في ظل توسط دور الثقافة التنظيمية، مج (١٢)، ع (١)، ص ١.
٢. جودة، محفوظ أحمد (٢٠١٠) إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
٣. حريم، حسين (٢٠١٣) إدارة الموارد البشرية إطار متكامل، ط(١)، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.
٤. العتيبي، محمد (٢٠١٠) الاتجاهات الحديثة فى إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الوراق للنشر والتوزيع.
٥. عمر، شهيدة (٢٠١٨) سياسة التوظيف فى المؤسسات العمومية الجزائرية، دراسة حالة مديرية الشؤون الدينية والأوقاف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عبد الحميد بن باديس ميتغانم، الجزائر.
٦. النادي، نوال محمود (٢٠٢١)، الدور الوسيط للسلوك الاستباقي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والنجاح الريادي (بالتطبيق على شركات تكنولوجيا المعلومات بمحافظة الدقهلية)، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٢ (١)، ج ٣، ص٣٩٣.

ثانيًا: المراجع الانجليزية

1. Aburumman, O., Salleh, A., Omar, K., and Abadi, M. (2020) The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee’s turnover intention. Management Science Letters, 10(3), 641–652. https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.9.015.
2. Afifah, A. and Cahyono, B. (2020), Improving innovation performance: Through absorptive capacity, knowledge managmnet capability, and generational diversity. EKOBIS, 21, (1): 58-71.
3. Albert Amankwaa, Pattanee Susomrith, Pi-Shen Seet, (2021) " Innovative behavior among service workers and the importance of leadership: evidence from an emerging economy" The Journal of Technology Transfer.
4. AlHawari, S., and Shdefat, F. (2016). “Impact of Human Resources Management practices on Employees' Satisfaction. A Field Study on

the Rajhi Factory", International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, 6(4)

5. AL-Khatib, A. W. (2022). Intellectual capital and innovation performance: the moderating role of big data analytics: evidence from the banking sector in Jordan. EuroMed Journal of Business.
6. Armando Papa, Luca Dezi, Gian Luca Gregori, Jens Mueller and Nicola Migliett (2017). Improving innovation performance through knowledge acquisition: The moderating role of employee retention and human resource management practices, Journal of Knowledge Management, 9, p. 32.
7. Aryanto, R., Fontana, A. and Afiff, A.Z, (2015), Strategic Human Resource Management, Innovation Capability and Performance: An Empirical Study in Indonesia Software industry, Capability and Performance: An Empirical study in Indonesia solftware industry, Procedia Social and Behavioral Scineces, 211, pp. 874-879.
8. Beh, L.S., and Loo, L. H.(2013). Human Resource Management Best Practices and Firm.
9. Benjamin, W.W., and Udechukwu, L. (2014). The Relationship Between HRM Practices and Turnover Intentions: A Study of Government and Employee Organizational Citizenship Behavior in the Virgin Islands. Public Personnel Management, 43(1), 58- 82.
10. Bresciani, S.; Ciampi, F.; Meli, F.; Ferraris, A. (2021) Using big data for co-innovation processes: Mapping the field of data-driven innovation, proposing theoretical developments and providing a research agenda, p. 112.
11. Byars, L., and Rue, L. (2010) Human Resource Management (10th Ed.). Boston: McGrawHill.
12. Canan Ceylan (2013), Commitment based HR practices, different types of innovation activites and firm innovation performance international Journal of Human Resource Management, 24 (1), p. 208.
13. Caroline E.Oehlhorna Christian Maier Sven Laumerb (2020) "Human resource management and its impact on strategic business-IT alignment: A literature review and avenues for future research", The Journal of Strategic Information Systems,Volume 29, Issue 4, 101641,Pp1-28.
14. Casio. Wayne F. (2013). Managing Human Resources: Productivity,Quality of Work Life, Profits, 9th ed.,NewYork, McGraw-Hill Irwin.P.33.

15. Chiu, R., Luk, V., and Tang, T. (2015) Retaining and motivating employees: Compensation preferences in Hong Kong and China. Personnel Review, Emerald, 89 31(4), 402 – 431.
16. Daft, R. (2015). Organization Theory and Design, (12th Ed), Cengage Learning.
17. Dahlin, P. and Pesamaa, O. (2020), Absorptive capacity, Co- creation, and innovation performance: Acreoss country analysis of gazelle and nogazelle companies. Blatic Journal of Management, 15 (1): 81-89.
18. Douangphichit, N. (2015) The practice of HRM in relation to employee motivation and job performance by HR managers in the hospitality industry in Lao PDR. Dissertation, 1–132
19. Ekwen, Tam Vivian and George, Fonkeng Epah, (2018) Human Resources Management and School Effectiveness in Government Technical Secondary and High Schools in Cameroon, International Journal of Trend in Scientific Research and Development (IJTSRD), Vol. 2, Issue 6.
20. Elarabi, (2014). “The impact of human resources management on healthcare quality”, Asian Journal of Management Sciences & Education, 3(1).
21. Gambi, L., Lizarelli, F., Junior, A., and Boer, H. (2021), “The impact of quality management practices on innovation: an empirical research study of Brazilian manufacturing companies”, Benchmarking: An International Journal, Vol.28 No.3, pp.1059-1082.
22. Guderian, C.C.; Bican, P.M.; Riar, F.J.; Chattopadhyay, S. (2021).Innovation management in crisis: Patent analytics as a response to the COVID-19 pandemic. R&D Manag. 51, 223–239.
23. Gurmu and Ongkowijoyo, C. S. (2020). Predicting Construction Labor Productivity Based on Implementation Levels of Human Resource Management Practices. Journal of Construction Engineering and Management, 146(3), 04019115. https://doi.org/10.1061/(asce)co.1943-7862.0001775
24. Heery, E., and Noon, M. Dictionary of Human Resource Management (2nd Ed.). Oxford: Oxford University Press, 2008
25. Iqbal, S., Akhtar, S., Anwar, F., Kayani, A. J., Sohu, J. M., and Khan, A. S. (2021). Linking green innovation performance and green innovative human resource practices in SMEs; a moderation and mediation analysis using PLS- SEM. Current Psychology, 1-18.

26. Isac, F. and Rusu, S. (2016). The Influence Of Culture On The Human Resources Management Activities and Practices. Agricultural Management / Lucrari tiintifice seria, Management Agricol. (18)2, Pp: 77-80.
27. Ivancevich, J, M. (2010).Human resource management. Book,Eleventh Edition.
28. Jarina,s.,and Mohan,j.,(2017). A Study on Performance Appraisal Methods Followed by Automobile Industries at Chennai", Mim International Journal Of Management Research, Vol. 3, No. 1, pp. 43-51.
29. Kadiresan, V. Selamat, M. Selladurai, S. Charles Ramendran, Ch Mohamed, M (2015). Performance Appraisal and Training and Development of Human Resources Management practices (HRM) on Organizational Commitment and Turnover. Intention, Asian Social Science, 11(24).
30. Kehoe, R.R. and Wright, P.M. (2013). “The impact of high-performance human resource practices on employees’attitudes and behaviors”, Journal of Management, Vol. 39 No. 2, pp. 366-391.
31. Keir, A., and Youssif, M. (2016). Staff Perceptions of how Human Resource Management Practices influence Organisational Performance: Mediating roles of Organisational Culture, Employees’ Commitment and Employee Retention in Bahrain Private Universities (Doctoral dissertation, Cardiff Metropolitan).
32. Kermani, Z. J., and Solhdoost, F. (2016). Relationship between innovation climate and innovative behavior of librarians: Case study in Organization of Libraries, Museums and Documentation Center of Astan Quds Razavi. International Journal of Information Science and Management (IJISM), 15(1).
33. Kianto Aino, Sáenz Josune, Nekane Aramburu (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation, Journal of Business Research, vol. 81. pp. 11-20.
34. Lamba, S., and Choudhary, N.(2013). Impact of HRM Practices on Organizational Commitment of Employees. International Journal of Advancements in Research and Technology, 2(4).
35. Madhoushi, M., Sadati, A., Delavari, H., Mehdivand, M., and Mihandost, R. (2011). Entrepreneurial orientation and innovation performance: The mediating role of knowledge management. Asian journal of business management, 3(4), 310-316.

36. Majumder, T.H. (2012). Human Resource Management Practices and Employees‟ Satisfaction towards Private Banking Sector in Bangladesh. International Review of Management and Marketing, 2 (1), 52-28.Management, 8 (2), 155-167.
37. Mohammed Youssif Abu Keir, (2016) Staff Perceptions of how Human Resource Management Practices influence Organisational Performance: Mediating roles of Organisational Culture, Employees' Commitment and Employee Retention in Bahrain Private Universities, Gardiff Metropolitan University, Prifysgol Metropolitan Caerdydd.
38. Montag, T; Maertz, P and Baer, M. (2012). A critical analysis of the workplace creativity criterion space. Journal of management, 38(4), Pp: 1362-1386.
39. Muhammad Zia Ul Haq (2020). Enhancing supply chain learning and innovation performance through human resource management, Journal of Business & Industrial Marketing, p. 25.
40. Naqshbandi, M. (2016), "Managerial ties and open innovation: examining the role of absorptive capacity", Management Decisions, Vol.54 No.9, pp.2256-2276.
41. Nieto (2014). Human Resource Management, UK: Palgrave Macmillan
42. Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., et al (2010) Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage. McGraw Hill,
43. Novkovska B., (2013). Managing Human Resources in Small Statistical Office. NewYork: Human Resource Management and Training.
44. Odoardi, C.; Battistelli, A.;Montani, F. (2020). Can goal theories explain innovative work behaviour? Themotivating power of innovation-related goals. Appl. Psychol. Bull. (Boll. Psicol. Applicata) 2010, 261–262, 3–17.
45. Olayo, (2018). Effect of Perceived Human Resource Management Practices on Performance of Parastatals in Kenya: A Case of Commercial Parastatals in Kenya, PhD Dissertation, Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology, Kenya
46. Ozlem Uzunsaf Yamak and Serife Zihni Eyupoglu, (2021), Authentic Leadership and Service Innovative Behavior: Mediating Role of Proactive Personality, 1–15.
47. Pan, X., Song, M. L., Zhang, J., and Zhou, G. (2018). Innovation network, technological learning and innovation performance of high-tech cluster enterprises. Journal of Knowledge Management, 23(9), 1729-1746.

48. Park, S., and Jo, S. J. (2018). The impact of proactivity, leader-member exchange, and climate for innovation on innovative behavior in the Korean government sector. Leadership & Organization Development Journal.
49. Quoquab, F; Thurasamy, (2017), Driving green consumerism throught strategic sustainability marketing.lGl Global, p. 320.
50. Riana, Gede, Supama, Gede, I Suwandana Gusti, Kot, S. and Rajiani, Ismi (2020). Human resource management in promoting innovation and organizational performance. Problems and Perspective in Management, (18)1, Pp: 107-118
51. Ruba Kutieshat (2022). The Impact of New Human Resource Management Practices on Innovation Performance during the COVID 19 Crisis: A New Perception on Enhancing the Educational Sector, Sustainability 14, 2872.
52. Santhanam, N., Dyaram, L., and Ziegler, H. (2017). Impact of human resource management practices on employee turnover intentions: Moderating role of psychological contract breach. Journal of Indian Business Research, 9(3), Pp: 212-228.
53. Sayyed, Mohsen Allameh (2018), Antecedents and consequences of intellectual capital the reole of social capital, knowledge sharing, Journal of Intellectual capital, 19 (5), p 858.
54. Seunghoo L. and Tae Kyu Wang, S. (2017). Shedding New Light on Strategic Human Resource Management: The Impact of Human Resource Management Practices and Human Resources on the Perception of Federal Agency Mission Accomplishment Public. Personnel Management, 46(2), Pp: 91-117.
55. Shahnaei, S., and Long, C. S. (2015). The review of improving innovation performance through human resource practices in organization performance. Asian Social Science, 11(9), 52.
56. Shahraki (2011). HRM effects on TQM. Business Management Dynamics, 1(3),
57. Shikha, N. K. (2010). Human Resource Practices and their Impact on Employee Productivity: A Perceptual Analysis of Private. Public and Foreign Bank Employees in India", DSM Business Review, 2(1).
58. Singh, A. K. (2010). A Study of HRM Practices and Organizational Culture in Selected Private Sector Organizations in India. Tenth International Conference on the topic of "UN Millennium Development Goals:Challenges and Perspectives" held in G0dollo, Hungary, 18(4).

59. Song Chang (2011). Promoting Innovation in Hospitality Companies through Human Resource Management Practices, International Journal of Hospitality Management, 30(4), 812-818.
60. Susan m. Heathfield (2017). 1-2 "Job Analysis"، www.thebalancecareers.com, Retrieved 29-6-2018. Edited
61. Vuong, B. N., and Sid, S. (2020) The impact of human resource management practices on employee engagement and moderating role of gender and marital status: An evidence from the Vietnamese banking industry. Management Science Letters, 10(7), 1633–1648. https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.12.003.
62. Waheed, A.; Miao, X.;Waheed, S.; Ahmad, N.; Majeed, A. (2019).How new HRM practices, organizational innovation, and innovative climate affect the innovation performance in the IT industry: A moderated-mediation analysis. Sustainability, 11, 621.
63. Wang, Y. and Ali, Z. (2021), “Exploring big data use to predict supply chain effectiveness Chinese organizations: a moderated mediated model”, Asia Pacific Business Review, Journal of Business Research, Vol. 10 No.9, pp. 246–259.
64. Yazar Soyadı, Y. A., Atakısı, A., and Bulut, Y. E. (2015) The Impact of Human Resource Management Practices Over Supply Chain Qualitative Performance. International Refereed Academic Social Sciences Journal, 6(18), 105–105.
65. Yoon Jik Cho and Hyun Jin Song, (2021) How to Facilitate Innovative Behavior and Organizational Citizenship Behavior: Evidence From Public Employees in Korea, Yonsei University, Seoul, Republic of Korea Public Personnel Management , 50(4).
66. Zizlavsky, O. (2016). Innovation performance measurement: research into Czech business practice. Economic research-Ekonomska istraživanja, 29(1), 816-838.
67. Zuraik, A., and Kelly, L. (2018). The role of CEO transformational leadership and innovation climate in exploration and exploitation. European Journal of Innovation Management.

أثر الذكاء الاصطناعي في تطوير استراتيجيات التسويق في القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية

The Impact of Artificial Intelligence on Developing Marketing Strategies in the Healthcare Sector in Saudi Arabia

عمر عيد سليمان المطرفي*

(*)**عمر عيد سليمان المطرفي**:باحث دكتوراه جامعة اليمامة

Email: samah20tarek20@gmail.com

مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى دراسة مستوى استخدام الذكاء الاصطناعي في التسويق بالقطاع الصحي في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على استكشاف أبرز المجالات التي يستخدم فيها، التحديات التي تواجه تطبيقه، والتحسينات الممكنة لتعزيز فعاليته تم استخدام استبانة من تصميم الباحث تتضمن ٣٤ عبارة موزعة على أربعة محاور رئيسية، وتم تحليل النتائج باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. أظهرت النتائج أن استخدام الذكاء الاصطناعي في التسويق في القطاع الصحي مرتفع، خاصة في تحسين استهداف الجمهور وتصميم الحملات الترويجية، مع بروز تحديات مثل غياب التشريعات الواضحة، ارتفاع التكاليف، والمخاطر السيبرانية. كما أوضحت الدراسة أن التحسينات المطلوبة تشمل زيادة الاستثمار في التقنيات، توفير برامج تدريبية، وتحسين البنية التحتية التقنية. وأوصت الدراسة بوضع إطار تنظيمي واضح، تعزيز الاستثمار في البنية التحتية، إطلاق حملات توعية، وتطوير استراتيجيات لحماية البيانات الصحية من التهديدات السيبرانية، بما يتماشى مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ لتعزيز التحول الرقمي في القطاع الصحي.

كلمات افتتاحية: الذكاء الاصطناعي– استراتيجيات التسويق– القطاع الصحي

Abstract

The study aims to examine the level of artificial intelligence (AI) utilization in marketing within the healthcare sector in Saudi Arabia, focusing on identifying key areas of application, challenges hindering its implementation, and potential enhancements to improve its effectiveness. A survey comprising 34 statements divided into four main dimensions was employed, and results were analyzed using means and standard deviations. Findings revealed an elevated level of AI use in healthcare marketing, particularly in improving audience targeting and campaign design, alongside challenges such as the absence of clear regulations, high costs, and cybersecurity risks. The study highlighted necessary improvements, including increased investment in technologies, provision of training programs, and enhancement of technical infrastructure. The study recommends establishing a clear regulatory framework, boosting infrastructure investment, launching awareness campaigns, and developing strategies to protect health data from cybersecurity threats, aligning with Saudi Vision 2030 to advance digital transformation in the healthcare sector.

Keywords: Artificial Intelligence - Marketing Strategies - Healthcare Sector

المقدمة

في ضوء التطور الكبير الذي يشهده العالم حاليًا من تحولات وتغييرات في مختلف المجالات وعلى جميع الأصعدة، يُعَدّ تقدم تكنولوجيا المعلومات عاملًا رئيسيًا في تحقيق هذا التغيير الجديد. إذ قامت هذه التقنيات الحديثة بإحداث تحولات جذرية في وسائل الحفظ والاسترجاع للمعلومات، وساهمت في تشكيل عصر قائم على التكنولوجيا والمعلومات. وقد شهدت هذه الصناعة تقدمًا ملحوظًا في المجال التقني والتكنولوجي، مما أتاح تلبية احتياجات مختلف المجالات والتخصصات. وقد أدى هذا التطور في التقنيات إلى ظهور تطبيقات وبرامج جديدة مبتكرة تخدم متطلبات متنوعة. حيث تلعب هذه التكنولوجيا المتقدمة دورًا فعّالًا في تحسين العمليات الحياتية في مجموعة متنوعة من المجالات مثل التعليم والصناعة والطب والاتصالات والأعمال التجارية، والبحث العلمي، والترفيه، وغيرها. إنها تساهم في تعزيز الابتكار والتقدم التكنولوجي والعلمي، وتمكننا من التواصل والتفاعل على الصعيدين المحلي والعالمي. وبالإضافة إلى ذلك، تعزز هذه التكنولوجيا من القدرة على التحكم الذاتي وسهولة الوصول إلى المعلومات بسرعة، وتسهم في تعزيز التعلم وتطوير المهارات الشخصية والمهنية. كما تُمكّن المؤسسات والأفراد من استخدام البيانات والمعلومات بشكل أفضل، واتخاذ قرارات أكثر دِقَّة وذكاءً (جيلالي وآخرون، ٢٠٢٢) .

وفي سياق التطورات الحديثة ومختلف أنواع التكنولوجيا، ظهر الذكاء الاصطناعي كأحد أبرز الابتكارات البشرية. مع مرور الزمن، أدرك الإنسان أن قوته العقلية يمكن استثمارها في مجال الحوسبة الاصطناعية، والذي يعتبر أحد أركان تكنولوجيا المعلومات. فالذكاء الاصطناعي يستمد إلهامه من ذكاء الإنسان، وهو عامل مهم لتوليد أفكار ومعرفة جديدة، وهدفه تقديم معلومات متقدمة تلبي احتياجات الفرد. والجدير بالذكر إن تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي تلعب دورًا أساسيًا في تقدم تكنولوجيا المعلومات من خلال تطوير تقنيات برمجة الآلات والتحكم بها، لتساعد في تحليل كميات ضخمة من البيانات والمعلومات. على الرغم من تطور النماذج الأولية لأنظمة الذكاء الاصطناعي، إلا أنها لا تزال قيد التطوير والتحسين المستمر. وهذا التطور يعد قفزة نوعية في مجال التكنولوجيا، حيث تم التحول من الأساليب التقليدية إلى برامج وتقنيات متطورة. تأتي تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي بأهميتها وفاعليتها في تحقيق التقدم والتحسين المستمر في مجالات تكنولوجيا المعلومات. وتظل البحوث والتطويرات جارية لتحسين أداء هذه التكنولوجيا وتوسيع استخداماتها في المستقبل (جراح، ٢٠١٩).

فالتطور الكبير الذي أحدثه الذكاء الاصطناعي في كل المجالات وخاصة مجال التسويق أصبح ظاهرا، حيث إنه أصبح أداة لا غنى عنها في تطوير الاستراتيجيات وتعزيز الأداء. حيث يتمثل دور الذكاء الاصطناعي في التسويق في تمكين الشركات من استغلال البيانات بشكل أكثر كفاءة وفعالية، مما يؤدي إلى تحسين عمليات التسويق، بدءًا من تحليل بيانات العملاء إلى تقديم توصيات دقيقة ومخصصة. فقد أسهمت أدوات الذكاء الاصطناعي مثل أنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM)، وتحليل المشاعر، وتخصيص المحتوى، والتصميم التنبؤي في تحسين تجربة العميل وزيادة التفاعل معه. كما تمكن تقنيات الذكاء الاصطناعي الشركات من تتبع سلوك العملاء وفهم احتياجاتهم بشكل أفضل، مما يسهم في تطوير حملات تسويقية تستهدف الفئات بدقة عالية (Abdel Fattah et al., 2024).

وبفضل تقنية الذكاء الاصطناعي، أصبح بالإمكان تحقيق إنجازات كانت تُعد مستحيلة باستخدام البرمجة التقليدية. من بين هذه التقنيات المتقدمة، تبرز تقنية "الروبوت الذكي" وأنظمة "الخبراء". تعمل تقنية الروبوت الذكي على تمكين الروبوتات من الحصول على رؤية إلكترونية وتنفيذ إجراءات معقدة تتطلب تخطيطًا دقيقًا. وتعتبر هذه التقنية بمثابة أداة تعاونية متقدمة. أما أنظمة الخبراء، فتركز على استخلاص المعرفة التي يمتلكها الخبراء في مجال معين، وتخزينها ثم استخدامها للوصول إلى استنتاجات تضاهي تلك التي يحققها الخبراء أنفسهم، مما يسهم في تعزيز الكفاءة واتخاذ قرارات مدروسة في العديد من المجالات (دهشان،٢٠٢٠).

والجدير بالذكر أنه لا يمكن للاستراتيجيات التسويقية الحديثة أن تبقى حبيسة الأنماط التقليدية والأساليب المحدودة في التعامل مع التحديات الراهنة، حيث أصبح من الضروري أن تتسم بالمرونة والابتكار لتواكب التطورات السريعة. ولهذا السبب، كان التحول نحو استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي أمرًا حتميًا لتعزيز فعالية التسويق في القطاع الصحي. فالذكاء الاصطناعي يمكّن المؤسسات من تحليل احتياجات العملاء بدقة، وتطوير استراتيجيات تسويقية مبتكرة، مما يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة وضمان رضا المستفيدين (Shaik, M., 2023).

من خلال ما سبق، يمكن الاستنتاج بأن اعتماد استراتيجيات تسويقية مبتكرة في القطاع الصحي أصبح ضرورة ملحّة لتحقيق تطور نوعي في الخدمات المقدمة. ويأتي ذلك من خلال تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي كأداة رئيسية لتحليل احتياجات المستفيدين وتقديم خدمات تتوافق مع تطلعاتهم. حيث يسهم هذا التوجه في تحسين جودة الخدمات الصحية وتعزيز رضا المستفيدين. وتعد

هذه الخطوة أساسًا لتطوير نظم التسويق في القطاع الصحي بما يتماشى مع تطلعات المؤسسات الوطنية، ويواكب المتطلبات المستقبلية للتحول الرقمي وذلك انسجامًا مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تسعى لتعزيز التحول الرقمي وتوظيف التكنولوجيا في القطاعات الحيوية.

مصطلحات الدراسة:

- **الذكاء الاصطناعي**

هو المجال الذي يهدف إلى فهم طبيعة الذكاء البشري من خلال تصميم برامج حاسوبية تحاكي الأفعال والتصرفات الذكية. كما يتضمن القدرة على تمثيل نماذج محاسبية لمجالات مختلفة من الحياة، مع تحديد العلاقات الأساسية بين عناصرها واستحداث ردود فعل تتناسب مع الأحداث والمواقف الخاصة بتلك المجالات. وبالتالي، يرتبط الذكاء الاصطناعي بإنشاء نماذج محاسبية لهذه المجالات، واسترجاعها وتطويرها بما يواكب التغيرات والمستجدات (أحمد،٢٠٢٣)

- **التعريف الاجرائي**

ويعرف الباحث الذكاء الاصطناعي اجرائياً بأنه: محاكاة للذكاء البشري من خلال التقنيات المتقدمة التي تحمل بداخلها خوارزميات معدة مسبقًا لتحليل وتحديد وفهم كمية كبيرة من البيانات والمعلومات للمساعدة على تطوير استراتيجيات التسويق في القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية، والتصرف في ضوء تلك البيانات والمعلومات المخزنة فيها بطريقة تحاكي البشر. وتتميز بالدقة الفائقة، وتطور هذه الخوارزميات منطقها الخاص جنبًا إلى جنب مع تضخم البيانات من خلال وظيفة التعلم الذاتي.

- **استراتيجيات التسويق**

هي مجموعة من الأنشطة التسويقية المتكاملة التي تهدف إلى دراسة المنتج وتكييفه ليتوافق مع احتياجات المستهلك ورغباته، مع تحديد السعر المناسب لتقديمه أو بيعه. تشمل هذه الأنشطة الترويج للمنتج وتوزيعه وإيصاله إلى المكان المطلوب في الوقت المناسب. كما تُعرف بأنها جهود مترابطة تهدف إلى وضع خطط وسياسات تسويقية تسهم في تحقيق الأهداف المنشودة. وبالتالي، فإن تحقيق هذه الأهداف يتطلب جهدًا تسويقيًا متكاملاً يجمع بين تخطيط المنتجات، التسعير، الترويج، والتوزيع بشكل متناسق (حنيحن، ٢٠١٩).

- **التعريف الاجرائي**

يعرف الباحث استراتيجيات التسويق اجرائيا بأنها مجموعة من الخطط والأنشطة التسويقية المدروسة التي تعتمد على استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحليل احتياجات العملاء في القطاع الصحي، وتصميم خدمات ومنتجات تلبي تلك الاحتياجات، وتحديد الأسعار المناسبة، وكذلك الترويج الفعّال لها، وضمان وصولها إلى المستفيدين المستهدفين في الوقت والمكان المناسبين. تهدف هذه الاستراتيجيات إلى تحسين كفاءة الأداء التسويقي وتعزيز تجربة العملاء بما يتماشى مع رؤية التحول الرقمي وتحقيق أهداف المؤسسات الصحية.

مشكلة الدراسة

باستثمار المعرفة والتقدم التقني الحديث، بات بإمكان المؤسسات الصحية حول العالم تسريع خطواتها نحو تبني استراتيجيات تسويقية مبتكرة تعتمد على التكنولوجيا المتطورة. تقدم هذه الاستراتيجيات التقنية المتقدمة بديلاً فعالاً للنماذج التقليدية في التسويق في القطاع الصحي، حيث تسهم في إعادة تنظيم العمليات واستغلال التكنولوجيا لتحسين الأداء وتعزيز جودة الخدمات الصحية المقدمة. تهدف هذه الاستراتيجيات إلى تلبية تطلعات المستفيدين واحتياجاتهم، وتوفير تجربة متميزة تعزز من رضاهم.

وتجدر الإشارة إلى أن التطور السريع لتقنيات الذكاء الاصطناعي قد أحدث تأثيرًا كبيرًا على منهجيات التسويق في القطاع الصحي. حيث تُظهر الدراسات الحديثة أن دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي في استراتيجيات التسويق يُمكِّن الشركات من تحليل كميات هائلة من البيانات بسرعة ودقة، مما يساعدها على فهم احتياجات العملاء وتقديم تجارب مخصصة لهم، وبالتالي زيادة فعالية الحملات التسويقية وتحسين تجربة العملاء. كما يُسهم الذكاء الاصطناعي في تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال أتمتة العمليات الروتينية، مثل إدارة حملات الإعلانات وتحليل بيانات السوق، مما يتيح للمسوقين التركيز على الجوانب الإبداعية والاستراتيجية. بالإضافة إلى ذلك، يساعد الذكاء الاصطناعي في التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية في السوق، مما يمكِّن الشركات من التخطيط المسبق وتقديم منتجات وخدمات تلبي احتياجات العملاء المتغيرة (Shaik, M., 2023). لذلك، أصبح تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي ضرورة حتمية للشركات التي تسعى للحفاظ على تنافسيتها وتلبية توقعات عملائها في العصر الرقمي. ولأهمية تبنى أدوات الذكاء الاصطناعي في التسويق وتطوير استراتيجياته وخاصة في القطاع الصحي لما له من أهمية وتأثير وارتباط بالمواطن بشكل مباشر

وصحته ولحداثة الموضوع وارتباطه برؤية المملكة ٢٠٣٠ **تتجلى مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:** " ما أثر الذكاء الاصطناعي في تطوير استراتيجيات التسويق في القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية؟"

أسئلة الدراسة

تجيب الدراسة عن السؤال الرئيسي التالي" ما أثر الذكاء الاصطناعي في تطوير استراتيجيات التسويق في القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية؟"

ومنه يتفرع الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما هو مستوى استخدام الذكاء الاصطناعي في التسويق في القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية؟
٢. ما هي أبرز المجالات التي يتم فيها استخدام الذكاء الاصطناعي في التسويق في القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية؟
٣. ما هي التحديات التي تواجه تطبيق الذكاء الاصطناعي في التسويق في القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية؟
٤. ما هي التحسينات التي يمكن إدخالها لتعزيز استخدام الذكاء الاصطناعي في تطوير استراتيجيات التسويق في القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية؟

اهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى التعرف على:

- مستوى استخدام الذكاء الاصطناعي في التسويق في القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية
- أبرز المجالات التي يتم فيها استخدام الذكاء الاصطناعي في التسويق في القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية
- التحديات التي تواجه تطبيق الذكاء الاصطناعي في التسويق في القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية
- التحسينات التي يمكن إدخالها لتعزيز استخدام الذكاء الاصطناعي في تطوير استراتيجيات التسويق في القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية.

أهمية الدراسة

الأهمية النظرية:

- من خلال دراسة تأثير الذكاء الاصطناعي في تطوير استراتيجيات التسويق في القطاع الصحي، ستساهم الدراسة في تعزيز المعرفة العلمية في مجالي التسويق والذكاء الاصطناعي.
- ستقدم الدراسة أدلة علمية تسهم في فهم كيفية استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحقيق استراتيجيات تسويقية مبتكرة وفعالة.
- توضح الدراسة العوامل التي تعزز من اعتماد الذكاء الاصطناعي كأداة استراتيجية لدفع المؤسسات الصحية نحو التقدم التقني ومواكبة الابتكارات الحديثة في التسويق.

الأهمية العملية:

- من خلال تطبيق نتائج الدراسة، يمكن تحسين استراتيجيات التسويق في القطاع الصحي لتلبية احتياجات المستفيدين وتعزيز تجربتهم.
- تقدم الدراسة توصيات عملية للمؤسسات الصحية لتطوير خطط تسويقية مبتكرة تعتمد على الذكاء الاصطناعي.
- يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في تعزيز كفاءة المؤسسات الصحية وزيادة قدرتها التنافسية، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة.

الحدود

- **الحدود الموضوعية:** يقتصر موضوع الدراسة على دراسة أثر الذكاء الاصطناعي في تطوير استراتيجيات التسويق في القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية.
- **الحدود البشرية:** العاملين في الهيئة السعودية للتخصصات الصحية
- **الحدود الزمنية:** ٢٠٢٤
- **الحدود المكانية:** الهيئة السعودية للتخصصات الصحية.

الدراسات السابقة

دراسات تتعلق بالذكاء الاصطناعي والتسويق:

دراسة Abdel Fattah et al. (2024) و التي كانت تحت عنوان " Utilization Of AI Technologies In Entrepreneurial Marketing: A Systematic Review" . تتناول

الدراسة بعنوان "استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في التسويق الريادي: مراجعة منهجية" أثر الذكاء الاصطناعي على استراتيجيات التسويق الريادي، حيث تهدف إلى استكشاف كيفية دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي في هذا المجال لفهم تأثيرها على الأداء التجاري وتطوير الاستراتيجيات المستقبلية. اعتمدت الدراسة على منهجية المراجعة المنهجية وفقًا لإطار عمل "Input–Mediator–Outcome (IMO)" لتحليل الأدبيات العلمية المنشورة بين عامي ٢٠١٩ و٢٠٢٣. وشملت العينة ٥٢ مقالة علمية متعلقة بالذكاء الاصطناعي في التسويق الريادي، تم اختيار ٣٤ منها بناءً على معايير صارمة لضمان ارتباطها بالموضوع. استخدمت الدراسة أدوات بحثية لتحليل الكلمات المفتاحية وتصنيف الدراسات، ما أتاح فهمًا شاملًا لأثر الذكاء الاصطناعي. أظهرت النتائج أن الذكاء الاصطناعي يعزز الكفاءة التشغيلية، يحسن تجربة العملاء، ويزيد من الربحية من خلال أدوات مثل الأتمتة وتحليل البيانات. كما يلعب دورًا محوريًا في إدارة الأزمات وتحسين التواصل التسويقي، مع التأكيد على أهمية الوسائط المساعدة مثل البنية التحتية الرقمية والتوجه الرقمي في نجاح التطبيقات. ومع ذلك، لفتت الدراسة إلى التحديات الأخلاقية المتعلقة بالخصوصية وحماية البيانات، مشددةً على ضرورة تحقيق التوازن بين الابتكار التكنولوجي والقيم الإنسانية.

دراسة الإسدودي (٢٠٢٣) والتي كانت تحت عنوان " تطبيق أليات الذكاء الاصطناعي في التسويق الرقمي وأثارها في تحقيق المزايا التنافسية". هدفت الدراسة إلى استكشاف دور تطبيق آليات الذكاء الاصطناعي في التسويق الرقمي وأثرها على تحقيق المزايا التنافسية للشركات. كما سعت إلى تحديد الواقع الحالي لتطبيق هذه التقنيات، والآليات المستخدمة، والعلاقة الوسيطة بين التوجه نحو التقنيات الحديثة وتحقيق المزايا التنافسية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة لجمع البيانات وتحليلها. شملت الدراسة عينة مكونة من ٦٠ مشارك، موزعة بالتساوي بين الخبراء الممارسين والأكاديميين بواقع ٣٠ فرد لكل مجموعة. استخدمت الدراسة نموذج قبول التكنولوجيا (TAM) كإطار لتحليل البيانات، بالإضافة إلى استبانة مصممة خصيصًا لقياس تأثير تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التسويق الرقمي. كشفت النتائج عن هناك سهولة لدى الخبراء في استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي، مما أدى إلى استفادة مرتفعة تؤثر إيجابيًا على سلوكهم في استخدام هذه التطبيقات. كما أظهرت النتائج أن التطبيقات الأكثر تأثيرًا في تحقيق المزايا التنافسية تشمل تنظيم المحتوى الذكي، التسعير الديناميكي، وتحليل البيانات التسويقية. أشارت الدراسة أيضًا إلى تأثير كبير لهذه التطبيقات في تحسين الحصة التسويقية والصورة الذهنية والربحية للشركات.

دراسة Shaik, M., (2023) والتي كانت تحت عنوان " Impact of Artificial Intelligence on Marketing. وهدفت الدراسة الى استكشاف أثر الذكاء الاصطناعي على التسويق، مع التركيز على الفوائد والعقبات المرتبطة بتطبيق الذكاء الاصطناعي، بالإضافة إلى تقديم توصيات لتعزيز الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية من خلال دمج الذكاء الاصطناعي في العمليات التسويقية. اعتمدت الدراسة على منهجية بحث نوعي، حيث تم استخدام المقابلات شبه المهيكلة كأداة لجمع البيانات. شملت الدراسة ١٥ متخصصًا في التسويق من ١٠ شركات هندية تعمل في مختلف الصناعات، تم اختيارهم بناءً على خبرتهم العملية في استخدام الذكاء الاصطناعي في التسويق. تم جمع البيانات باستخدام مقابلات شفهية تضمنت أسئلة مفتوحة حول العوامل المؤثرة في تبني الذكاء الاصطناعي، الفوائد المتوقعة، العقبات التي تواجهها المؤسسات، والجوانب الأخلاقية المتعلقة باستخدام الذكاء الاصطناعي. أظهرت الدراسة أن الضغط التنافسي، النضج الرقمي، والانتباه الإعلامي هي عوامل رئيسية تؤثر على دمج الذكاء الاصطناعي في التسويق. أبرزت النتائج أن الفوائد تشمل تحسين الكفاءة، توفير الوقت، زيادة معدلات التحويل، تحسين فهم بيانات العملاء، واتخاذ قرارات تسويقية مستنيرة. ومع ذلك، أشارت الدراسة إلى أن التحديات التقنية، خصوصًا التوافق التكنولوجي ونقص البيانات، هي العقبات الأكثر شيوعًا. كما أكدت على ضرورة مراعاة الجوانب الأخلاقية، خاصة فيما يتعلق بخصوصية البيانات.

دراسة بوزيد (٢٠٢٢) والتي كانت تحت عنوان "توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التسويق الالكتروني"، وهدفت الدراسة إلى استكشاف أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي على التسويق الإلكتروني، مع التركيز على تحسين استراتيجيات التسويق وزيادة الكفاءة وتعزيز تجارب العملاء ودعم القرارات التسويقية في عالم التجارة الإلكترونية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل الأدبيات المتعلقة باستخدام الذكاء الاصطناعي في التسويق الإلكتروني واستعراض البيانات المرتبطة بتطبيقات هذه التقنيات في تحسين الأداء التسويقي. أظهرت النتائج أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي تسهم في تحليل البيانات بشكل أكثر دقة، وتخصيص العروض، وتقديم توصيات دقيقة للعملاء، إضافة إلى تعزيز تجربة العملاء من خلال الروبوتات والدردشة التفاعلية، مع تقليل التكاليف التشغيلية. أكدت الدراسة أن دمج الذكاء الاصطناعي أصبح ضرورة ملحة لتحقيق ميزة تنافسية في الأسواق. وأوصت بتوسيع استخدام هذه التقنيات في جميع جوانب التسويق

الإلكتروني، وتوفير تدريب للعاملين على استخدامها، وتحسين البنية التحتية والسياسات الخاصة بحماية البيانات لتعزيز الثقة بين الشركات والعملاء.

دراسة حنيحن (٢٠١٩) والتي كانت تحت عنوان "استراتيجيات التسويق عبر الإنترنت في الشركات الصناعية في مدينة الخليل"، وهدفت الدراسة إلى استكشاف مزايا ومنافع استراتيجيات التسويق عبر الإنترنت في الشركات الصناعية بمدينة الخليل، وتقييم مستوى تطبيق هذه الاستراتيجيات وأثرها على الأداء التسويقي، بالإضافة إلى تحليل العلاقة بين استراتيجيات التسويق عبر الإنترنت وتحقيق الأهداف التسويقية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. شملت الدراسة الشركات الصناعية المسجلة رسميًا في مدينة الخليل، مع استهداف عينة من الشركات التي تستخدم التسويق عبر الإنترنت في أنشطتها التجارية. تم جمع البيانات باستخدام استبانة تم تصميمها لقياس مستوى تطبيق استراتيجيات التسويق الرقمي وتحليل العلاقة بينها وبين الأداء التسويقي. أظهرت الدراسة أن التسويق عبر الإنترنت يوفر فوائد كبيرة، مثل زيادة الإنتاجية وتحسين الوصول إلى العملاء، حيث تعتمد ٧١.٢% من الشركات على منصات مثل المواقع الإلكترونية وصفحات التواصل الاجتماعي لعرض منتجاتها. ومع ذلك، أظهرت النتائج وجود قصور في استغلال جميع إمكانات هذه المنصات لتحقيق أقصى استفادة. كما تبين أن ٤٦.٤% من الشركات تتبنى استراتيجيات الأمان الإلكتروني، و٤٥.٣% تعتمد استراتيجيات الخصوصية. أوصت الدراسة بزيادة الوعي بأهمية التسويق عبر الإنترنت وتوفير دورات تدريبية للشركات حول استراتيجيات التسويق الرقمي لتعزيز الأداء وتحقيق ميزة تنافسية.

دراسات تتعلق بالذكاء الاصطناعي والقطاع الصحي

دراسة غجاتي وبن نافلة (٢٠٢٤) والتي كانت تحت عنوان " مستقبل خدمات الرعاية الصحية في زمن الذكاء الاصطناعي" وهدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير الذكاء الاصطناعي على تحسين خدمات الرعاية الصحية، مع التركيز على تقليل الأخطاء الطبية البشرية وتعزيز دقة التشخيص وكفاءة تقديم الخدمات الصحية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استعراض الأدبيات المرتبطة بالأخطاء الطبية واستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في المجال الصحي. تم استخدام بيانات من تقارير دولية وإحصائيات حول الأخطاء الطبية، بالإضافة إلى تحليل أمثلة لتطبيقات الذكاء الاصطناعي مثل أنظمة التشخيص المساعدة والحلول الروبوتية. تناولت الدراسة تقارير عالمية حول تأثير الذكاء الاصطناعي، خاصة في مواجهة تحديات جائحة

كورونا ونقص الكوادر الطبية. أظهرت النتائج أن الذكاء الاصطناعي يساهم في تحسين دقة التشخيص الطبي، تقليل وقت اتخاذ القرارات العلاجية، ومساعدة الأطباء في العمليات الجراحية الدقيقة، كما أنه يعزز إدارة ملفات المرضى ويقلل الأخطاء الناتجة عن الإهمال البشري. أوصت الدراسة بضرورة تدريب الكوادر الطبية على استخدام الذكاء الاصطناعي، تعزيز البنية التحتية الصحية لدعم هذه التقنيات، تطوير أنظمة تضمن أمان بيانات المرضى، وتشجيع التعاون بين المؤسسات الصحية لاعتماد التكنولوجيا في تحسين جودة الخدمات الصحية.

دراسة أزيبي (٢٠٢٤) والتي كانت تحت عنوان" دور الذكاء الاصطناعي في تحسين الخدمات الصحية بمستشفى جازان" وهدفت الدراسة إلى استكشاف دور الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات صحة جازان بالمملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت البيانات التي تم جمعها من عينة مكونة من ٣٧٢ مستفيدًا من خدمات المستشفيات، باستخدام استبانة شملت ثلاثة محاور رئيسية: البيانات الشخصية، الذكاء الاصطناعي، وتحسين الخدمات الصحية. أظهرت النتائج أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي، مثل النظم الخبيرة، الشبكات العصبية، نظم الخوارزميات الجينية، ونظم المنطق الغامض، كان لها دور بارز في تحسين أبعاد جودة الخدمات الصحية، بما في ذلك الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، والتعاطف. كما أكدت الدراسة وجود تأثير إيجابي كبير للذكاء الاصطناعي في تعزيز كفاءة الرعاية الصحية وتقليل الأخطاء البشرية. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز استخدام الذكاء الاصطناعي في القطاع الصحي، من خلال توفير التدريب المستمر للكوادر الطبية، وتطوير البنية التحتية التقنية، وزيادة وعي المستفيدين بأهمية الذكاء الاصطناعي في تحسين الخدمات الصحية. كما دعت إلى إجراء المزيد من الدراسات حول تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتأثيرها على جودة الخدمات الصحية في المملكة.

التعليق على الدراسات السابقة

من حيث الأداة:

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة أزيبي (٢٠٢٤) ودراسة الإسدودي (٢٠٢٣) ودراسة حنيحن (٢٠١٩) من حيث استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. بينما اختلفت مع دراسة غجاتي وبن نافلة (٢٠٢٤) ودراسة بوزيد (٢٠٢٢) ودراسة(Abdel Fattah et al. (2024 حيث

اعتمدوا على تحليل الكلمات المفتاحية ومراجعة الأدبيات، ودراسة Shaik, M. (2023) التي استخدمت المقابلات شبه المهيكلة لجمع البيانات.

من حيث المنهجية:

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، وهو ما يتفق مع منهجية دراسة غجاتي وبن نافلة (٢٠٢٤) ودراسة أزيبي (٢٠٢٤) ودراسة الإسدودي (٢٠٢٣) ودراسة بوزيد (٢٠٢٢) ودراسة حنيحن (٢٠١٩). في المقابل، اختلفت مع دراسة Abdel Fattah et al. (2024)التي اعتمدت على المراجعة المنهجية، ودراسة Shaik, M. (2023) التي تبنت المنهج النوعي في تحليل البيانات.

من حيث الهدف:

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الإسدودي (٢٠٢٣) في استهداف تحقيق المزايا التنافسية من خلال استخدام الذكاء الاصطناعي في التسويق الرقمي. بينما ركزت دراسة Abdel Fattah et al. (٢٠٢٤) على دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي في التسويق الريادي، ودراسة Shaik, M. (٢٠٢٣) على تحليل فوائد وتحديات الذكاء الاصطناعي في التسويق بشكل عام، ودراسة حنيحن (٢٠١٩) على استراتيجيات التسويق عبر الإنترنت دون التركيز المباشر على الذكاء الاصطناعي.

ولكن الدراسة الحالية اختلفت من حيث انها سيتم تطبيقها على القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية. واستفاد الباحث من الدراسات السابقة في توسيع وإثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، وأيضاً استفاد من بعض مراجع تلك الدراسات السابقة والتي أثرت وخدمت الدراسة الحالية، وقد ساعد ذلك الباحث في تحديد الخطوات الإجرائية لهذه الدراسة، واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة وأيضاً قد ساعد على فتح آفاق الباحث فيما يخص النتائج والتوصيات.

نموذج الدراسة:

تتضمن الدراسة خمسة فصول :

الفصل الاول

ويتناول (مقدمة ومشكلة الدراسة والغرض من البحث وأهمية البحث وفرضيات البحث وحدود البحث ومنهجية البحث وهيكل البحث وتعريف المصطلحات والدراسات السابقة)

الفصل الثاني

الإطار النظري الذي يشتمل على :

ثلاث مباحث (المبحث الأول: الذكاء الاصطناعي والمبحث الثاني استراتيجيات التسويق والمبحث الثالث القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية)

الفصل الثالث

يتناول (منهجية البحث ويشتمل على منهج البحث ومجتمع البحث وعينة البحث وأسلوب البحث وأداة البحث)

الفصل الرابع

يتناول (الإجابة عن أسئلة البحث، الحصول على النتائج)

الفصل الخامس

يتناول (الاستنتاجات والتوصيات) .

ثم المراجع والملاحق.

الإطار النظري

تم تصميم تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي وتطويرها، وكان الهدف الرئيسي من ذلك هو إنشاء أنظمة حاسوب يمكنها أداء المهام التي يؤديها البشر وتحسين حياتهم اليومية Ali & (Frimpong,2020).

وأشار(2022) .Ledro et al إلى أن الذكاء الاصطناعي يمكن أن يتفوق على البشر في بعض المجالات المحددة، مثل إدارة البيانات الضخمة والتعلم الآلي، وهذا يعني أنه سيلعب دورًا مهمًا في العديد من المجالات الحيوية في المستقبل، مثل الطب، والعلوم، والتكنولوجيا، والتمويل. فالمعاملات وتخزين البيانات وخدمة العملاء ستصبح أسهل وأكثر فاعلية وخالية من الأخطاء.

نشأة وتطور الذكاء الاصطناعي

ظهرت فكرة الذكاء الاصطناعي لأول مرة خلال مؤتمر دارتموث عام ١٩٥٦م، حيث أُعلن فيه عن هذا المجال الواعد الذي لمع نجمه في فضاء التقنية، مبشرًا بمستقبل مشرق يسهم في ترقية الحضارة البشرية. في ذلك الوقت، ارتبط مصطلح الذكاء الاصطناعي بجون مكارثي، الذي كان موضوع المؤتمر الذي عُقد في كلية دارتموث، وتم الإعلان خلاله عن خطة تطوير الذكاء الاصطناعي. حيث تم تصميم برنامج أطلق عليه "المنظر المنطقي" بهدف التفكير وإثبات نظريات حساب التفاضل والتكامل، ومن ثم تم تطوير برنامج آخر يُعرف بـ "محلل المشاكل العام" ليستخدم

في حل مجموعة متنوعة من المشاكل. وتُعتبر الستينيات البداية الفعلية لتطبيق الذكاء الاصطناعي في أنظمة متقدمة، مما مهد الطريق لمزيد من الابتكارات في هذا المجال (أبوزيد، ٢٠٢٢).

تعريف الذكاء الاصطناعي

عرّف الذكاء الاصطناعي بأنه مجموعة من التقنيات التي تتمتع بقدرة على التعلم، واستخدام المنطق، والتكيف، وأداء المهام باستخدام أساليب مستلهمة من العقل البشري. فهو يُعرَف كعلم يهتم بتطوير أجهزة وآليات قادرة على تنفيذ أعمال تُعتَبَر ذكية من قبل الإنسان، مشابهة لما يُعَرَف بالتصرفات الذكية. وفي تعريف رسل بيل، يُفسِّر أنه محاولة لجعل الآلات العادية تتصرف بمثل الذكاء الذي نراه في أفلام الخيال العلمي، ويُعدّ هذا العلم بالهدف الأساسي لمنح الحواسيب والآلات القدرة على اكتساب سمات الذكاء وأن يكون لديها القدرة على أداء الأعمال التي تمتلكها البشر، مثل التفكير والتعلم والابتكار والتواصل، والتي لم تكن من العهود القريبة إلا محصورة بالبشر (درار، ٢٠١٩)

كما يمكن تعريف الذكاء الاصطناعي بأنه محاكاة لسلوك الكائنات الحية باستخدام البرامج والآلات الذكية. ويعد الذكاء الاصطناعي الأكثر تطورًا بمثابة آلة قادرة على حل المشكلات واكتساب مهارات التعلم. من الجدير بالذكر أن الذكاء الاصطناعي لا يقتصر فقط على الأجهزة والآلات مثل الروبوتات، بل يتم تطويره أيضًا داخل أنظمة الحاسوب من خلال البرامج الذكية أو الخوارزميات. وتعتمد تقنيات الذكاء الاصطناعي بشكل أساسي على تحليل البيانات، بما في ذلك البيانات المتوفرة على منصات التواصل الاجتماعي (أبوزيد، ٢٠٢٢).

وأيضا عرف الذكاء الاصطناعي بأنه تطوير تقنية تستطيع التفكير والعمل بطريقة مشابهة للبشر، بدلاً من مجرد محاكاة السلوك البشري في مجال معين، وتعتمد على قاعدة معرفية مكونة من الرموز المستخدمة في الحاسب الآلي لتنفيذ المهام (أزيبي، ٢٠٢٤).

ومن هنا يرى الباحث أن التعريفات المقدمة تكمل بعضها البعض، حيث توضح أبعادًا مختلفة للذكاء الاصطناعي تشمل التفكير والعمل المشابه للبشر، كذلك حل المشكلات، والتعلم من البيانات، مما يعكس شمولية هذا المجال وتنوع تطبيقاته بين الأجهزة المادية والبرامج الذكية.

خصائص الذكاء الاصطناعي

يمكن تلخيص خصائص الذكاء الاصطناعي تبعاً لدياب (٢٠٢٢) في النقاط التالية:

- يمكن لتطبيقات الذكاء الاصطناعي تحليل وتخطيط المشكلات باستخدام المنطق على الأجهزة والآلات.
- يتمتع بقدرة على التعرف على الأصوات والكلام، بالإضافة إلى قدرته على تحريك الأشياء.
- يسمح الذكاء الاصطناعي للأجهزة المعتمدة عليه بفهم وتحليل المدخلات بشكل دقيق لتقديم مخرجات تلبي احتياجات المستخدم بكفاءة عالية.
- يتيح التعلم المستمر، حيث تكون عملية التعلم آلية وذاتية دون الحاجة للإشراف أو المراقبة.
- قادر على معالجة الكميات الكبيرة من المعلومات التي يتعامل معها.
- يلاحظ الأنماط المتشابهة في البيانات ويقوم بتحليلها بفعالية أكثر من العقول البشرية.
- يستخدم في حل المشكلات عندما يكون هناك نقص في المعلومات الكاملة، كما يستفيد من الخبرات السابقة ويطبقها في سياقات جديدة.
- يتسم بالقدرة على التفكير والإدراك، ويستغل التجارب والأخطاء لاستكشاف مجموعة متنوعة من المواضيع.
- يتعلم ويفهم من الخبرات والتجارب السابقة، ويتمتع بالقدرة على اكتساب المعرفة وتطبيقها.
- يتميز بالقدرة على التكيف مع الظروف والمواقف الجديدة بسرعة، ويتعامل مع الحالات المعقدة والتحديات الصعبة.

اما المقيطي وأبو العلا (٢٠٢١) فقد ذكروا أن من خصائص الذكاء الاصطناعي ما يلي

- تمثل القدرة على الانتقال من نماذج المعالجة المستقلة لنماذج المعالجة المحوسبة الشبكية نتيجة ظهور المعالجة الموزعة ونظم قواعد البيانات الموزعة. وقد أدى هذا التحول إلى انتشار تكنولوجيا المعلومات وزيادة اللامركزية فيها.
- القدرة على التحول من نهج القيادة المعتمدة على المهام أو الأفراد إلى القيادة المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات واحتياجات الزبائن. يمكن للذكاء الاصطناعي التعامل مع مورد المعلومات الناتجة عن نظم المعلومات الإدارية والتي تتضمن مكونات ذكية مثل قواعد البيانات ونماذج البيانات وبرامج التنقيب عن البيانات لخلق علاقات جديدة وفهم أفضل للبيانات.

- القدرة على التحول من نظم المعالجة التقليدية إلى نظم المعالجة التحليلية الفورية. نظم المعالجة الفورية تمثل تطورًا نوعيًا في مقارنة مع النظم التقليدية، حيث توفر فرصًا لإنتاج تقارير معلوماتية متعددة وسهولة الوصول إلى كميات كبيرة من البيانات المتغيرة باستمرار.
- العمل من خلال شبكات الإنترنت والإكسترانت، حيث يمكن للذكاء الاصطناعي استخدام تلك التقنيات لربط نظم المعلومات وتحسين الاتصالات وتبادل البيانات.
- الاستفادة من تقنية مزود الخدمة في تحسين الأداء وتنظيم البيانات وتقديم الخدمات بفاعلية.
- التحول من الهياكل المركزية إلى الهياكل المرنة والإيكولوجية، مما يتيح التكيف مع تغيرات البيئة واستغلال مزايا الذكاء الاصطناعي بشكل أفضل.
- الانتقال من مفهوم الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية المؤكدة، حيث يمكن للذكاء الاصطناعي أن يساهم في تعزيز التنافسية والابتكار في المؤسسات.

يتضح من خصائص الذكاء الاصطناعي التي تم ذكرها أن أهمية هذا المجال تبرز في تقديم حلاً للعديد من التحديات والمشكلات في مجموعة متنوعة من المجالات. يُظهر الذكاء الاصطناعي قدرة فريدة على التحليل والتفكير والتعلم، وهو يستخدم هذه القدرات لتحسين أداء الأنظمة والآلات بطريقة تجعلها أكثر كفاءة وفاعلية. كما يساهم الذكاء الاصطناعي في تعزيز القدرة على معالجة البيانات واستخدامها بفعالية.

أنواع الذكاء الاصطناعي:

ذكر دياب (٢٠٢٢) ان أنواع الذكاء الاصطناعي هي كالتالي :

- **الذكاء الاصطناعي الضيق:** يتخصص في مجال واحد أو جزء من المهام، ولا يتفوق في الأعمال الأخرى. مثل برامج الدردشة البسيطة وخدمات الاستجابات الصوتية الفردية.
- **الذكاء الاصطناعي العام:** يهدف إلى جعل الأنظمة الذكية قادرة على التفكير والتخطيط بشكل مشابه للبشر في مجمل مهامهم. يشمل أنماطًا أكثر تعقيدًا مثل السيارات ذاتية القيادة وأنظمة الانتظار الذاتي ونظام التأمين الذاتي.
- **الذكاء الاصطناعي الفائق:** هو مفهوم افتراضي يشير إلى الذكاء الاصطناعي الذي يمكن أن يفوق ذكاء البشر ويؤدي المهام بشكل أفضل. ومع ذلك، ليس له وجود فعلي في عصرنا الحالي، ويعتبر هذا المفهوم تحدًا مستقبليًا وتخيليًا.

وفي نفس السياق فقد ذكر عجام (٢٠١٨) أن أنواع الذكاء الاصطناعي هي كالتالي:

- **نظم الخبرة:(Expert Systems)**

نماذج حاسوبية تحاكي عمليات الخبراء في حل التحديات المعقدة. يتم تحويل خبرة الخبراء إلى نظم الخبرة لتكون متاحة للمستخدمين في حل المشكلات. فهي نوعًا من أنظمة المعلومات المبنية على المعرفة، حيث تستخدم المعرفة المتعلقة بتطبيقات محددة ومعقدة لتكون خبيرًا استشاريًا للمستخدمين النهائيين. وتهدف نظم الخبرة بشكل رئيسي إلى مساعدة البشر في عمليات التفكير وتطوير حكمتهم بدلاً من مجرد توفير المعلومات. يُنظر إلى نظم الخبرة على أنها تقنية لنقل المعرفة، حيث يتم تطبيق معرفة الخبراء في برامج الحاسوب لتنفيذ مهام محددة. ويُعتبر تطوير نظم الخبرة علمًا وهندسة يهدف إلى بناء مكونات ذكية، بما في ذلك تصميم برمجيات ذكية. فنظم الخبرة تستند إلى مجموعة من القواعد المعرفية وتتخذ قرارات وتنفذ مهامًا بطريقة تحقق أهداف المستخدم.

الشبكات العصبية(Neural Networks)

والمعروفة أيضًا بالشبكات العصبية الصناعية، تسعى إلى تقليد طريقة عمل الدماغ البشري وطريقة عملها بأنها تحاكي عملية تقييم الخلايا للمدخلات، حيث تقوم بتخمين وزنها وحساب مجموع الأوزان المدخلة. ثم تقارن هذا المجموع مع مدخلات البداية، وإذا كان المجموع أكبر من المدخلات الأصلية، تقدم النتائج، وإلا فلا تُظهِر النتائج. وبمعنى آخر، تقوم الخلية بتعديل نشاطها لتلقي مدخلات جديدة حتى تنتج النتائج الصحيحة. والشبكات العصبية تعتمد في عملها على نمط بسيط من التشابكات العصبية. فالأعصاب مرتبة في مستويات مكونة شبكة كبيرة، ووظيفة هذه الشبكة تتضمن التعلم والاتصالات. وفي نفس السياق، فهي تشبه نظام الأعصاب في الإنسان، حيث يكمن الأمر الأساسي في هيكلية المعالجة المختلفة. تعالج الشبكات العصبية كميات ضخمة من المعلومات غير المرتبطة تمامًا لحل تحديات معينة (عجام، ٢٠١٨).

- **الخوارزميات الجينية (Genetic Algorithms)**

هي مجموعة من التعليمات التي تتكرر لحل مشكلة ما. وتشير كلمة "جينية" إلى تشابه هذه الخوارزميات مع آليات التطور البيولوجي. فهي تمثل أساليب حل تسهم في إيجاد حلول لمشاكل محددة باستخدام أساليب متوافقة مع سياقها. وتم تصميمها لتعمل بالطريقة التي يستخدمها الإنسان لحل المشكلات، من خلال تغيير وإعادة ترتيب أجزاء المكونات باستخدام وسائل مثل التطوير، والتحويل، والاختيار الطبيعي. وبالتالي، تقدم لنا أدوات بحث تستهدف جميع التركيبات الممكنة للقيم لتحديد المتغيرات غير الرقمية الصحيحة، والتي تمثل هيكل ممكن للمسألة. تثبت جدواها في

الحالات التي يكون فيها هناك الآلاف من الحلول الممكنة ويتطلب تقييمها لإيجاد الحل الأمثل. الخوارزميات الجينية تمثل تطبيقًا متزايد الاستخدام في مجال الذكاء الاصطناعي، حيث تُستخدم في تطبيقات رياضية لمحاكاة العمليات المتقدمة التي تولد حلولًا متميزة للمشكلة. لذلك، تجد استخدامًا واسعًا في مختلف مجالات العلوم والتكنولوجيا وعمليات الأعمال (عجام، ٢٠١٨).

أهمية الذكاء الاصطناعي

تمت مناقشة أهمية الذكاء الاصطناعي على نطاق واسع، حيث أشار أزيبي (٢٠٢٤) إلى أن أهمية الذكاء الاصطناعي تكمن في عدة جوانب رئيسية، منها:

- تقديم حلول ذكية للمشكلات اليومية في مختلف المجالات مثل الصناعة، الطب، الزراعة، والتعليم
- تعزيز الكفاءة والإنتاجية في مختلف القطاعات، مع خفض التكاليف وتقليل المخاطر
- القدرة على التعلم والتكيف مع التغيرات البيئية الجديدة بمرونة وفعالية
- تطوير تقنيات حديثة مثل التعلم العميق وتحليل البيانات الضخمة لتحقيق تقدم في مجال الذكاء الاصطناعي
- تحسين التفاعل بين الإنسان والآلة، من خلال تعزيز التواصل مع الروبوتات والأنظمة الذكية.

أما حسن (٢٠٢٢) فقد ذكر أن من اهمية الذكاء الاصطناعي ما يلي:

- نقل الخبرة البشرية إلى الآلات الذكية لتخزينها والحفاظ عليها، مما يسهم في الاستفادة من معرفة البشر وتوثيقها بشكل دقيق وموثوق.
- تخفيف المخاطر والضغوطات النفسية عن البشر، حيث يمكن للآلات الذكية تنفيذ المهام الشاقة والمتعبة التي يصعب على البشر أداؤها، بالإضافة إلى التعامل مع الأعمال المعقدة التي تتطلب تركيزًا عاليًا ومجهودًا ذهنيًا كبيرًا.
- القدرة على اتخاذ القرارات بشكل أفضل، حيث تتمتع الأنظمة الذكية بالدقة والاستقلالية والموضوعية، مما يجعل قراراتها تخلو من الأخطاء والتحيز، بالتناقض مع قرارات البشر.

وعلى نفس الصعيد ذكر عبد الله وصالح (٢٠١٩) أن أهمية الذكاء الاصطناعي تتجلى في:

- استخدام أسلوب مقارنة مع الأسلوب البشري في حل المشكلات.
- توفير حلاً للمشاكل التي يواجهها البشر.
- تطوير حلول جديدة تؤدي إلى الابتكار.

- نقل واستفادة من الخبرة البشرية.
- التخلي عن الاعتماد الكبير على الخبراء البشر.
- توفير الوقت والجهد وتقليل التكاليف.
- تمكين الآلات من معالجة المعلومات بشكل يقترب من الأسلوب البشري في حل المسائل، مما يسمح بتنفيذ عدة أوامر في نفس الوقت ويجعل العملية أكثر تشابهاً مع الإنسان.

يتضح مما سبق أن الذكاء الاصطناعي يمثل تقنية مهمة ومتطورة تجلب معها العديد من الفوائد والخصائص التي تؤثر إيجابيًا على مختلف جوانب حياتنا. بدايةً، يتميز الذكاء الاصطناعي بسهولة الاستخدام، حيث يمكن لجميع فئات المستخدمين، بما في ذلك غير المتخصصين في المجال، التفاعل مع التطبيقات الذكية باستخدام اللغة الطبيعية بدلاً من الحاجة إلى مهارات برمجية متقدمة. واستخدام الذكاء الاصطناعي يسهل الوصول إلى التكنولوجيا والأجهزة الذكية لجميع فئات المجتمع، بما في ذلك ذوي القدرات الخاصة. وهو يمكن الأفراد من التفاعل بشكل طبيعي وبسيط مع الأجهزة، مما يجعل التكنولوجيا متاحة للجميع. بالإضافة إلى ذلك، يساهم الذكاء الاصطناعي في نقل واستفادة من الخبرة البشرية، مما يجعله أداة مفيدة في حل المشكلات وتطوير حلول جديدة. ويسهم في توفير الوقت والجهد وتقليل التكاليف، ويمكن أن يكون حلاً في الحالات التي يكون غياب الخبراء واضحًا. وأيضًا، يمكن للذكاء الاصطناعي توضيح وتفسير الحلول التي يصل إليها بطرق مفهومة، وهو قادر على الإجابة على الأسئلة البسيطة والمعقدة ضمن إطار التطبيق. وبهذه الطرق، يمكن القول إن الذكاء الاصطناعي يسهم بشكل كبير في تحسين أداء الأنظمة والآلات ويجعلها أكثر فعالية وفاعلية. إلى جانب ذلك، يخفف الذكاء الاصطناعي من الضغوطات والمخاطر النفسية على البشر، حيث يمكنه تنفيذ المهام الشاقة والمتعبة بكفاءة، ويمكنه التعامل مع الأعمال المعقدة بدقة وموضوعية. ويمكن للأنظمة الذكية اتخاذ قرارات بشكل دقيق وخالي من الأخطاء والتحيز، مما يساعد في تحسين الأداء العام وتحقيق المزيد من الابتكار. باختصار، يعكس الذكاء الاصطناعي تطورًا تكنولوجيًا هائلاً ويعزز التفاعل بين الإنسان والآلة، مما يسهم في تبسيط الحياة وتحسين الأداء في مختلف المجالات.

معوقات استخدام الذكاء الاصطناعي

ذكر بوبحة (٢٠٢٢) أن معوقات استخدام الذكاء الاصطناعي تكمن في:

- عدم وضوح المشكلة: يتطلب الذكاء الاصطناعي تحديد أهداف واضحة لتقديم نتائج مفيدة، وهذا يتوقف على تحديد المهام وتعريفها بوضوح.
- نقص البيانات: العديد من تطبيقات الذكاء الاصطناعي تعتمد على وجود كميات كبيرة من البيانات عالية الجودة. لذلك، أي نقص في كمية البيانات أو جودتها سيؤثر سلبًا على نتائج الذكاء الاصطناعي.
- سهولة المشكلة: بعض المشكلات قد لا تتطلب الذكاء الاصطناعي بسبب سهولتها والقدرة على حلها باستخدام القواعد والمعادلات والأساليب التقليدية.
- البيانات غير المنظمة: العديد من تطبيقات الذكاء الاصطناعي تتطلب تجميع وتنظيم وتخزين البيانات بشكل منهجي، وضمان إمكانية الوصول إليها لتحقيق النتائج المرجوة.

وفي نفس السياق فقد ذكر Finlay & Takeda (2021) هناك العديد من المعوقات التي تواجه استخدام الذكاء الاصطناعي، من أبرزها:

- عدم توافر الكوادر المؤهلة: يتطلب تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي كوادر متخصصة ومؤهلة في هذا المجال، ونظراً لتعقيد هذه التقنية، قد يكون من الصعب أحياناً توفير الموارد البشرية اللازمة.
- عدم التوافق بين الأنظمة: يواجه المستخدمون تحديات تتعلق بعدم توافق أنظمة الذكاء الاصطناعي المختلفة، مما قد يؤثر على جودة النتائج وتكامل العمليات.
- التحديات الأخلاقية: يمثل التعامل مع القضايا الأخلاقية تحدياً كبيراً، مثل العدالة، وحفظ الحقوق، وتحمل المسؤولية، مما يستدعي وضع سياسات أخلاقية صارمة أثناء التطوير والاستخدام.
- النمط الثقافي: قد تواجه أنظمة الذكاء الاصطناعي صعوبات في التكيف مع الأنماط الثقافية المختلفة للمجتمعات، مما يؤثر على فعاليتها في تحقيق النتائج المطلوبة في بيئات ثقافية متنوعة.

- التشريعات واللوائح: يعد الالتزام بالقوانين واللوائح الخاصة بتطبيق الذكاء الاصطناعي ضرورياً، لكنه قد يعوق أحياناً عملية التطوير والاستخدام بسبب التعقيدات الإدارية والتنظيمية.

استراتيجيات التسويق

التسويق هو نشاط يتسم بالمرونة وعدم الرسمية، حيث يعتمد على رؤية طويلة الأمد، مستفيدًا من رأس المال البشري للعاملين وطاقاتهم، مع التركيز على التميز عن المنافسين. يسعى هذا التسويق إلى تحقيق التوازن بين القدرات التنافسية والتسويقية من خلال تقديم منتجات تلبي احتياجات ورغبات العملاء. لذلك، تعمل المنظمات على وضع استراتيجيات تسويقية فعالة يتم اختيارها بعناية، مما يسهم في تعزيز معدلات النجاح وزيادة قدراتها (سلامة والصوفي، ٢٠٢٢).

تعريف استراتيجيات التسويق

تُعرَّف استراتيجيات التسويق بأنها عملية تحديد المنظمة للأجزاء المستهدفة من السوق التي يمكن خدمتها بكفاءة وفعالية، بدلاً من التنافس في جميع الأسواق بشكل عشوائي. وتركز الاستراتيجية التسويقية على تحليل جاذبية السوق، وتحديد الميزة التنافسية التي تتمتع بها المنظمة، مع الأخذ بعين الاعتبار المخاطر المحتملة، والعمل على تطوير برامج تسويقية ملائمة لتحقيق الأهداف المرجوة (عبد الجبار، ٢٠٢٢).

كما يتم تعريفها بانها مجموعة متكاملة ومترابطة من الأنشطة التسويقية تهدف إلى دراسة المنتج بما يتماشى مع احتياجات ورغبات وطلبات المستهلكين. وتشمل تحديد السعر المناسب لتقديم المنتج أو بيعه، الترويج له بفعالية، وتوزيعه بما يضمن وصوله إلى المكان المطلوب في الوقت المناسب. وكذلك هي مجموعة من الجهود المنسجمة والمتفاعلة التي يتم من خلالها تشكيل خطط وسياسات تسويقية تهدف إلى تحقيق الأهداف المنشودة. وتتمثل هذه الجهود في التكامل بين تخطيط المنتجات، التسعير، الترويج، والتوزيع، حيث يعتمد تحقيق الأهداف على جهد تسويقي متكامل يدير جميع هذه العناصر بكفاءة (حنيحن، ٢٠١٩).

أهمية استراتيجيات التسويق

استراتيجيات التسويق تُعد إطارًا أساسيًا يُمكّن المنظمة من اكتشاف الفرص التسويقية واستغلال نقاط القوة التي تمتلكها. كما تُوفر وسيلة لإدارة هذه الفرص بفعالية، مما يعزز من قدرة

المنظمة على تحقيق أهدافها. وقد ذكر عبد الجبار (٢٠٢٢) أن أهمية استراتيجيات التسويق تكمن في التالي:

- تعزيز الإدارة الاستراتيجية: تُسهم في تحديد التوجهات الدقيقة للمنظمة، مما يساعدها على التكيف مع التغيرات البيئية الخارجية ومواجهة المنافسين بفعالية.
- تقييم التجارة الداخلية: تُتيح لإدارة المنظمة فرصة تقييم أنشطتها الداخلية وتحديد مستوى التوافق بين أقسامها المختلفة، مما يساهم في تحسين الأداء العام.
- مؤشر على دقة التخطيط الاستراتيجي: يعكس نجاح تنفيذ الاستراتيجية التسويقية مدى كفاءة التخطيط الاستراتيجي وتوجه المنظمة الصحيح نحو تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية.
- تحقيق الأهداف التسويقية: تُعتبر الوسيلة الأساسية التي تُحقق من خلالها المنظمة أهدافها التسويقية، والتي تُمثل جزءًا من أهدافها الكلية، حيث يُعد التسويق حجر الزاوية لنشاطها.
- التعامل مع التحديات والمخاطر: تُساعد استراتيجيات التسويق على الكشف عن التحديات والمخاطر ونقاط الضعف، وتقديم الحلول المناسبة لمعالجتها وتجاوزها.
- اختيار أفضل الخيارات الاستراتيجية: تُساهم في اختيار الخيارات الأكثر فاعلية من خلال تخطيط شامل، ونظام تسويقي مرن، وبحوث دقيقة، بالإضافة إلى تجزئة السوق بفعالية.
- ترشيد القرارات التسويقية: تُساعد على تحسين القرارات التسويقية للمنظمة من خلال تحديد برامج العمل المناسبة، مما يُمكنها من تحقيق الميزة التنافسية وتعزيز مكانتها في السوق.

وفي نفس السياق فان أهمية استراتيجيات التسويق تكمن في أنها عنصرًا أساسيًا لنجاح المؤسسات في الأسواق التنافسية، حيث تساعد على فهم احتياجات العملاء وتلبية توقعاتهم بشكل فعال. كما تساهم في تعزيز القدرة التنافسية من خلال تحليل السوق، تحديد الفئات المستهدفة، وتطوير خطط تسويقية مبتكرة. بالإضافة إلى ذلك، تسهم هذه الاستراتيجيات في زيادة الوعي بالعلامة التجارية، تحسين الأداء المالي، وبناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء، مما يدعم استدامة المؤسسة وتحقيق أهدافها على المدى الطويل (الهنداوي، ٢٠٢٢).

أبعاد استراتيجيات التسويق

ذكر عبد الجبار (٢٠٢٢) أن أبعاد استراتيجيات التسويق تتضمن أربع جوانب رئيسية، وهي:

- **التسعير من خلال** تحديد السعر المناسب للمنتجات أو الخدمات بما يضمن تحقيق الربحية مع مراعاة القدرة الشرائية للعملاء. ويساهم التسعير في المنافسة الفعالة بالسوق ويُستخدم كأداة لتحقيق أهداف تسويقية محددة مثل جذب العملاء أو زيادة الحصة السوقية.
- **إدارة قنوات التوزيع والتي** تتعلق بآلية توزيع المنتجات والخدمات وضمان وصولها إلى العملاء في الوقت والمكان المناسبين. وتشمل استراتيجيات التوزيع: التوزيع الشامل، التوزيع الانتقائي، والتوزيع الحصري.
- **الاتصالات التسويقية وتشمل** وسائل التواصل مع العملاء مثل الإعلانات، العلاقات العامة، والترويج المباشر. وهي تهدف إلى تعزيز الوعي بالمنتج وتحفيز العملاء على اتخاذ قرارات الشراء.
- **تخطيط السوق حيث** يتضمن تحديد الفئات المستهدفة من السوق ووضع استراتيجيات تسويقية ملائمة لكل فئة. ويتم ذلك من خلال التسويق الموحد أو المتنوع أو المركز حسب طبيعة العملاء والسوق المستهدف.

الذكاء الاصطناعي والتسويق

الذكاء الاصطناعي في التسويق أصبح أداة رئيسية لتحسين العمليات التسويقية وفهم العملاء بشكل أعمق. يعتمد الذكاء الاصطناعي على تحليل البيانات الضخمة والتعلم الآلي لتقديم خدمات ومنتجات مخصصة تلبي احتياجات العملاء. من خلال جمع وتحليل كميات هائلة من البيانات، يمكن للشركات فهم سلوك المستهلكين والتنبؤ باتجاهاتهم المستقبلية، مما يساعد على تحسين تجربة العملاء وزيادة رضاهم. كما يوفر الذكاء الاصطناعي الكفاءة في العمليات التسويقية من خلال أتمتة المهام مثل إدارة الحملات الإعلانية وتحليل الأسواق، مما يساهم في خفض التكاليف وتعزيز العائد على الاستثمار. ومن أبرز التطبيقات العملية للذكاء الاصطناعي في التسويق هي روبوتات المحادثة، التي توفر دعماً فورياً للعملاء وتعزز التفاعل معهم، والإعلانات المستهدفة التي تستند إلى تحليل بيانات المستخدمين لتحديد الإعلانات الأنسب لهم. كما يُستخدم الذكاء الاصطناعي في تخصيص الرسائل التسويقية، تحليل المشاعر لفهم ردود فعل العملاء، وتطبيق التسعير الديناميكي الذي يتيح تعديل الأسعار بناءً على ظروف السوق وسلوك العملاء.

ورغم الفوائد الكبيرة، يواجه استخدام الذكاء الاصطناعي تحديات مثل قضايا الخصوصية وأمان البيانات، التكاليف المرتفعة لتطبيق هذه التقنيات، ونقص الكوادر المؤهلة. مع ذلك، تواصل الشركات الكبرى مثل أمازون ونت فليكس الاعتماد على الذكاء الاصطناعي لتقديم خدمات مبتكرة وزيادة ولاء العملاء، مما يعكس الدور المتنامي لهذه التقنية في تشكيل مستقبل التسويق (عبد الله وآخرون، ٢٠٢٣).

القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية

شهد القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية تطورًا كبيرًا في السنوات الأخيرة، مدفوعًا برؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تهدف إلى تعزيز جودة الخدمات الصحية والارتقاء بمستوى رفاهية المواطنين والمقيمين. ترتكز هذه الرؤية الطموحة على تعزيز الابتكار واعتماد التقنيات الحديثة، ومنها الذكاء الاصطناعي، لتقديم خدمات صحية متطورة وشاملة. يمثل الذكاء الاصطناعي ركيزة أساسية لتحسين كفاءة القطاع الصحي، حيث يسهم في تحليل البيانات الصحية، تطوير خطط العلاج الشخصية، ودعم اتخاذ القرارات الطبية الدقيقة (رؤية المملكة ٢٠٣٠، ٢٠٢٤).

في سياق التسويق للقطاع الصحي، يبرز الذكاء الاصطناعي كأداة فعالة للتفاعل مع المرضى والترويج للخدمات الصحية. حيث يمكن استخدام تقنيات مثل روبوتات المحادثة لتحسين تجربة المرضى من خلال تقديم استشارات صحية سريعة ومخصصة، فضلاً عن تعزيز الوصول إلى المعلومات الصحية عبر الحملات الرقمية المستهدفة. كما يساعد الذكاء الاصطناعي في تحليل سلوك المرضى واحتياجاتهم، مما يمكّن المؤسسات الصحية من تصميم برامج تسويقية مبتكرة وفعّالة.

بهذا التوجه، تسير المملكة نحو تحقيق نظام صحي متكامل يعتمد على الذكاء الاصطناعي كعنصر أساسي في تحسين جودة الخدمات الصحية والتسويق لها، مما يعكس الالتزام الراسخ بتحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠ وبناء مستقبل صحي مستدام (الباحث).

منهجية الدراسة

منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بسبب ملاءمته لموضوع الدراسة. حيث يتم وصف الظاهرة موضع الدراسة وهي أثر الذكاء الاصطناعي في تطوير استراتيجيات التسويق في القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية وتجميع معلومات عنها وتطبيق استبانة وتحليل النتائج للوقوف

على اسباب الظاهرة. وبما أن هذا النهج مناسب لموضوعات البحث العلمي التي تدور حول الظواهر أو المشكلات الجديدة التي لم يتم تجربتها من قبل، فإنه يتم الحصول على وصف نوعي وهو السلوك الخارجي للظاهرة، ووصف كمي يتمثل في الوصول إلى أرقام تحقق الظاهرة من خلال الأرقام التي لها دلالة بالنسبة للظاهرة والظواهر المحيطة به. ويُعرَّف المنهج الوصفي التحليلي بأنه: المنهج الذي يقوم على وصف ظاهرة ما للوصول إلى أسباب هذه الظاهرة والعوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج للتعميم. (الزغبي والوادي، ٢٠١١)

مجتمع الدراسة وعيناتها

تكون مجتمع الدراسة من العاملين بالهيئة السعودية للتخصصات الصحية وعددهم ١٠٠٠ موظف. ، استجاب منهم ٩٤ موظف. ويبين جدول (١) وصف عينة الدراسة تبعا للمتغيرات

جدول (١) توزيع عينة الدراسة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة
النوع	ذكر	٥٢	%٥٥
	أنثى	٤٢	%٤٥
السن	٢١- ٣٠	٢٩	%٣١
	٣١-٤٠	٤٢	%٤٥
	٤١-٥٠	١٩	%٢٠
	أكثر من ٥٠	٤	%٤
المؤهل	أقل من تعليم ثانوي	٠	%٠
	تعليم ثانوي	٥	%٥.٣
	بكالوريوس	٥٧	%٦٠.٦
	ماجستير	٢٩	%٣٠.٨
	دكتوراة	٣	%٣.٣
الخبرة المهنية	١-٥ سنوات	٢٥	%٢٦.٦
	من ٥-١٠ سنوات	٢٨	%٢٩.٨
	أكثر من ١٠ سنوات	٤١	%٤٣.٦

أداة الدراسة

تم استخدام استبانة من تصميم الباحث كأداة لجمع المعلومات، ويتم تعريف الاستبانة على أنها: "مجموعة من الأسئلة المتنوعة والتي ترتبط ببعضها البعض بطريقة تحقق الهدف الذي يسعى إليه الباحث من خلال المشكلة التي يطرحها بحثه، ويكون عدد الأسئلة الواردة في الاستبانة كافٍ ووافٍ لتحقيق هدف البحث بغض النظر عن عددها (النوايسة، ٢٠١٥). وتكونت الاستبانة من ٤ محاور بمجموع (٤٠) فقرة في صورتها الأولية وقد استخدم الباحث مقياس ليكارت الثلاثي لقياس استجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة حسب الجدول التالي:

الدرجة	لا أوافق	محايد	أوافق
الاستجابة	١	٢	٣

جدول (2): مقياس ليكارت الثلاثي

صدق أداة الدراسة

صدق أداة الدراسة يعني التأكد من أنها تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، ٢٠١٢)، كما يقصد به شمول الاستبانة لكل العناصر التي تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح عباراته من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عينة عشوائية.

وتم حساب الصدق والثبات كالتالي:

١. صدق الاتساق الداخلي

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، حُسبَ معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient)؛ للتعرف على درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور وبين الفقرات والدرجة الكلية للاستبيان ككل وكانت النتائج كالتالي:

الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
١	0.761**	٦	0.767**
٢	0.679**	٧	0.802**
٣	0.370**	٨	0.739**
٤	0.637**	٩	0.749**
٥	0.761**	١٠	0.613**

جدول (3): يوضح معاملات الارتباط بين فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الاول

يتضح من الجدول رقم (٣) أن معامل الارتباط بين فقرات الاستبانة والدرجة الكلية لبعد الواقع الحالي لاستخدام الذكاء الاصطناعي في التسويق في القطاع الصحي دال إحصائياً عند مستوى** (٠.٠١) لجميع فقرات البعد.

الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
١١	0.670**	١٦	0.641**
١٢	0.681**	١٧	0.709**
١٣	0.793**	١٨	0.708**
١٤	0.720**	١٩	0.794**
١٥	0.646**	٢٠	0.722**

جدول (٤): يوضح معاملات الارتباط بين فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الثاني)

يتضح من الجدول رقم (٤) أن معامل الارتباط بين فقرات الاستبانة والدرجة الكلية لبعد مجالات استخدام الذكاء الاصطناعي في التسويق في القطاع الصحي دال إحصائياً عند مستوى** (٠.٠١) لجميع فقرات البعد.

الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
٢١	0.437**	٢٦	0.639**
٢٢	0.569**	٢٧	0.521**
٢٣	0.657**	٢٨	0.556**
٢٤	0.572**	٢٩	0.380**
٢٥	0.334**	٣٠	0.542**

جدول (٥): يوضح معاملات الارتباط بين فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الثالث)

يتضح من الجدول رقم (٥) أن معامل الارتباط بين فقرات الاستبانة والدرجة الكلية لبعد التحديات التي تواجه استخدام الذكاء الاصطناعي في التسويق في القطاع الصحي دال إحصائياً عند مستوى** (٠.٠١) لجميع فقرات البعد.

الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
٢١	0.608**	٢٦	0.531**
٢٢	0.682**	٢٧	0.765**
٢٣	0.805**	٢٨	0.505**
٢٤	0.574**	٢٩	0.742**
٢٥	0.594**	٣٠	0.677**

جدول (٦): يوضح معاملات الارتباط بين فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الرابع

يتضح من الجدول رقم (٦) أن معامل الارتباط بين فقرات الاستبانة والدرجة الكلية لبعد التحسينات المقترحة لتعزيز استخدام الذكاء الاصطناعي في التسويق في القطاع الصحي دال إحصائياً عند مستوى** (٠.٠١) لجميع فقرات البعد

الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
١	0.626**	١١	0.556**	٢١	0.61	٣١	0.223*
٢	0.599**	١٢	0.592**	٢٢	0.375**	٣٢	0.247*
٣	0.299**	١٣	0.749**	٢٣	0.365**	٣٣	0.211*
٤	0.496**	١٤	0.633**	٢٤	0.371**	٣٤	0.249*
٥	0.645**	١٥	0.563**	٢٥	0.40	٣٥	0.215*
٦	0.702**	١٦	0.566**	٢٦	0.258*	٣٦	0.144
٧	0.689**	١٧	0.607**	٢٧	0.399**	٣٧	0.208*
٨	0.586**	١٨	0.602**	٢٨	0.316**	٣٨	0.163
٩	0.576**	١٩	0.756**	٢٩	0.185	٣٩	0.169
١٠	0.541**	٢٠	0.643**	٣٠	0.387**	٤٠	0.245*

جدول (٧): يوضح معاملات الارتباط بين فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

يتضح من الجدول رقم (٧) أن معامل الارتباط بين فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة ككل دال إحصائياً عند مستوى** (٠.٠١) لجميع الفقرات للاستبانة ما عدا فقرات 26 و ٣١و ٣٢و ٣٣و ٣٤و ٣٥و ٣٧ و ٤٠ دال احصائيا عند مستوى * (٠.٠٥). وغير دالة لفقرات ٢١ و ٢٥ و٢٩و ٣٦ و ٣٩.

ومن تلك النتائج يتضح مدى صدق الاستبانة وتكون صورته النهائية مكونة من ٣٤ فقرة مع حذف ٦ فقرات.

حساب ثبات الاستبانة:

الثبات يدل على اتساق النتائج بمعنى إذا كرر القياس فإنك تحصل على نفس النتائج، وفي أغلب حالاته هو معامل ارتباط، وهناك عدد من الطرق لقياسه ومن أكثرها شيوعاً هي طريقة (ألفا كرو نباخ) وطريقة تجزئة المقياس إلى نصفين (الزغبي والوادي، ٢٠١١). وقد تم استخدام طريقة ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبانة في الدراسة الحالية.

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرو نباخ
الاستبانة	٤٠	0.897

جدول (٨): يوضح معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبانة

من الملاحظ من خلال الجدول السابق (٨) أن معامل ألفا كرو نباخ لجميع فقرات الاستبانة هو (0.897٠) وهذا يدل على ثبات مرتفع لجميع الفقرات وكذلك الاستبانة بشكل عام.

وبعد التأكد من صدق وثبات الاستبانة خرجت الاستبانة بصورتها النهائية وهذا يجعل الباحث مطمئن لتطبيق الاستبانة على عينة الدراسة لتحقيق أهداف الدراسة.

المعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في الدراسة الحالية هي كالتالي:

١. معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي.
٢. معامل ثبات ألف كرو نباخ لحساب معامل الثبات
٣. حساب التكرارات والنسبة المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة خصائص العينة والبحث في مدى شيوع الظاهرة.

المحك المعتمد في الدراسة

اعتمدت الدراسة على مقياس ليكارت الثلاثي تبعاً للجدول التالي:

جدول (٩)المحك المعتمد في الدراسة

طول الخلية	درجة التوافر
١-١.٦٦	منخفضة
١.٦٧ – ٢.٣٢	متوسطة
٢.٣٣ – ٣	مرتفعة

جدول (٩)المحك المعتمد في الدراسة

تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

تحليل وتفسير نتائج السؤال الأول

اعتمدت الدراسة على العبارات من (١-١٠)، للإجابة على السؤال الأول " ما هو مستوى استخدام الذكاء الاصطناعي في التسويق في القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية؟" ويوضح جدول (١٠) استجابات عينة الدراسة على العبارات الدالة على المحور الاول المرتبط بالسؤال الأول

رقم	الفقرات		درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
			غير موافق	محايد	موافق				
١	تستخدم المؤسسات الصحية الذكاء الاصطناعي بشكل واسع في التسويق	ك	٧	٤٦	٤١	2.36	0.620	6	مرتفعة
		%	7.4	48.9	43.6				
٢	تعتمد المؤسسات الصحية على البيانات المدعومة بالذكاء الاصطناعي في وضع استراتيجياتها التسويقية	ك	10	42	42	2.34	0.665	7	مرتفعة
		%	10.6	44.7	44.7				
٣	يساعد الذكاء الاصطناعي على تحسين استهداف الجمهور في حملات التسويق.	ك	2	7	85	2.88	0.384	1	مرتفعة
		%	2.1	7.4	90.4				
٤	هناك وعي كافٍ داخل القطاع الصحي حول فوائد الذكاء الاصطناعي في التسويق	ك	15	41	38	2.24	0.714	10	مرتفعة
		%	16	43.6	40.4				
٥	تعتمد الأدوات التكنولوجية المستخدمة في التسويق في القطاع الصحي على الذكاء الاصطناعي.	ك	12	44	38	2.28	0.678	9	مرتفعة
		%	12.8	46.8	40.4				
6	تستخدم المؤسسات الصحية الذكاء الاصطناعي لتخصيص الرسائل التسويقية.	ك	13	29	52	2.41	0.725	4	مرتفعة
		%	13.8	30.9	55.3				
٧	يتم دمج الذكاء الاصطناعي في منصات التواصل الاجتماعي للتسويق في القطاع الصحي.	ك	٨	٢٩	٥٧	2.52	0.651	2	مرتفعة
		%	8.5	30.9	60.6				
٨	هناك فرق متخصص داخل المؤسسات الصحية لتطبيق الذكاء الاصطناعي في التسويق	ك	16	35	43	2.29	0.742	8	مرتفعة
		%	17	37.2	45.7				
٩	تعتمد المؤسسات الصحية على الذكاء الاصطناعي لتحديد الفئة المستهدفة	ك	12	32	50	2.40	0.708	5	مرتفعة
		%	12.8	34	53.2				
١٠	يدعم الذكاء الاصطناعي اتخاذ القرارات التسويقية في المؤسسات الصحية	ك	7	33	54	2.50	0.635	3	مرتفعة
		%	7.4	35.1	57.4				

تشير نتائج المحور الاول إلى أن مستوى استخدام الذكاء الاصطناعي في التسويق داخل القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية مرتفع بشكل عام، حيث أظهرت جميع العبارات في المحور الأول معدلات موافقة مرتفعة. العبارات التي حصلت على أعلى تقييم تعكس الدور الفعّال للذكاء الاصطناعي في تحسين استهداف الجمهور في الحملات التسويقية، حيث سجلت العبارة "يساعد الذكاء الاصطناعي على تحسين استهداف الجمهور في حملات التسويق" أعلى متوسط حسابي بلغ (٢.٨٨) مع انحراف معياري منخفض (٠.٣٨٤)، مما يشير إلى إجماع قوي بين المشاركين حول هذه الفائدة. كما أظهرت العبارة المتعلقة باستخدام الذكاء الاصطناعي في منصات

التواصل الاجتماعي للتسويق متوسطًا مرتفعًا بلغ (٢.٥٢)، مما يعكس توافقًا على دور هذه التقنية في تحسين التفاعل مع الجمهور. وعلى الرغم من ذلك، أظهرت بعض العبارات متوسطات أقل، مثل العبارة المتعلقة بوعي المؤسسات الصحية بفوائد الذكاء الاصطناعي في التسويق، والتي سجلت أقل متوسط حسابي (٢.٢٤). يعكس ذلك وجود حاجة ماسة لتعزيز الوعي داخل القطاع الصحي حول أهمية وفوائد هذه التقنية. كما أن العبارة المتعلقة بالاعتماد على الأدوات التكنولوجية المدعومة بالذكاء الاصطناعي حصلت على متوسط منخفض نسبيًا (٢.٢٨)، مما يشير إلى إدراك أقل لدور الأدوات التقنية في التسويق في القطاع الصحي.

من الجدير بالذكر أن الانحراف المعياري لبعض العبارات كان مرتفعًا نسبيًا، مثل العبارة المتعلقة بوجود فرق متخصصة لتطبيق الذكاء الاصطناعي في المؤسسات الصحية (٠.٧٤٢)، مما يدل على تباين الآراء بين المشاركين بشأن هذه النقطة. ومع ذلك، فإن الإجماع العام على أهمية الذكاء الاصطناعي ودوره في تعزيز كفاءة التسويق ودعم اتخاذ القرارات التسويقية يشير إلى إدراك واسع لأهميته الاستراتيجية.

بشكل عام، تؤكد النتائج أن المؤسسات الصحية تعتمد بشكل متزايد على الذكاء الاصطناعي في أنشطتها التسويقية، خاصة في تحسين استهداف الجمهور وتخصيص الرسائل التسويقية. ومع ذلك، لا تزال هناك حاجة لتعزيز وعي العاملين داخل القطاع وتطوير البنية التحتية التقنية لدعم هذه الجهود بشكل أكثر كفاءة وفعالية.

تحليل وتفسير نتائج السؤال الثاني

اعتمدت الدراسة على العبارات من (١١-٢٠)، للإجابة على السؤال الثاني "ما هي أبرز المجالات التي يتم فيها استخدام الذكاء الاصطناعي في التسويق في القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية؟" ويوضح جدول (١١) استجابات عينة الدراسة على العبارات الدالة على المحور الثاني المرتبط بالسؤال الثاني

رقم	الفقرات		درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
			غير موافق	محايد	موافق				
١١	يُستخدم الذكاء الاصطناعي لتطوير الحملات الترويجية في القطاع الصحي.	ك	٥	٢١	٦٨	2.67	0.575	1	مرتفعة
		%	5.3	22.3	72.3				
١٢	يتم استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة منصات التواصل الاجتماعي في القطاع الصحي	ك	7	30	57	2.53	0.634	7	مرتفعة
		%	7.4	31.9	60.6				
١٣	يُستخدم الذكاء الاصطناعي لتحليل المنافسين في القطاع الصحي.	ك	5	30	59	2.57	0.595	4	مرتفعة
		%	5.3	31.9	62.8				
١٤	تعتمد المؤسسات في القطاع الصحي على الذكاء الاصطناعي لتحليل بيانات السوق واتجاهاته المستقبلية.	ك	6	29	59	2.56	0.614	5	مرتفعة
		%	6.4	30.9	62.8				
١٥	يتم استخدام الذكاء الاصطناعي لتحسين محركات البحث (SEO).	ك	3	33	58	2.59	0.557	3	مرتفعة
		%	3.2	35.1	61.7				
١٦	المؤسسات الصحية تعتمد على روبوتات الدردشة المدعومة بالذكاء الاصطناعي.	ك	11	27	56	2.48	0.699	9	مرتفعة
		%	11.7	28.7	59.6				
١٧	يتم تطبيق الذكاء الاصطناعي لتحليل بيانات المراجعات والتقييمات.	ك	4	30	60	2.60	0.574	2	مرتفعة
		%	4.3	31.9	63.8				
١٨	تستخدم المؤسسات في القطاع الصحي الذكاء الاصطناعي في تصميم تطبيقات تسويقية مبتكرة.	ك	8	25	61	2.56	0.649	6	مرتفعة
		%	8.5	26.6	64.9				
١٩	تستخدم المؤسسات في القطاع الصحي الذكاء الاصطناعي في أتمتة الإعلانات الرقمية.	ك	9	27	58	2.52	0.668	8	مرتفعة
		%	9.6	28.7	61.7				
٢٠	تستخدم المؤسسات في القطاع الصحي الذكاء الاصطناعي في إدارة علاقات العملاء (CRM).	ك	12	25	57	2.48	0.714	10	مرتفعة
		%	12.8	26.6	60.6				

توضح نتائج المحور الثاني المجالات الرئيسية التي يتم فيها استخدام الذكاء الاصطناعي في التسويق في القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية. أظهرت النتائج أن "تطوير الحملات الترويجية" يعد المجال الأبرز لاستخدام الذكاء الاصطناعي، حيث حصلت العبارة المتعلقة بهذا المجال على أعلى متوسط حسابي (٢.٦٧) مع انحراف معياري منخفض (٠.٥٧٥)، مما يشير إلى

إجماع واضح على دور الذكاء الاصطناعي في تحسين الحملات الترويجية من حيث التخطيط والتنفيذ وزيادة فعاليتها. أما العبارة المتعلقة بـ "تحليل بيانات المراجعات والتقييمات"، فقد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢.٦٠) وانحراف معياري منخفض نسبيًا (٠.٥٧٤). يعكس ذلك إدراك المؤسسات لأهمية استخدام الذكاء الاصطناعي في جمع وتحليل آراء العملاء لتحسين تجربة المستخدمين وتعزيز سمعة المؤسسة. كما حصلت العبارة المتعلقة بـ "تحسين محركات البحث "(SEO)على متوسط مرتفع (٢.٥٩)، مما يشير إلى أن المؤسسات الصحية تدرك دور الذكاء الاصطناعي في تحسين ظهورها الرقمي وزيادة الوصول إلى الجمهور المستهدف.

على الجانب الآخر، سجلت العبارات المتعلقة بـ "إدارة علاقات العملاء "(CRM) و"استخدام روبوتات الدردشة" أدنى متوسطات حسابية بلغت (٢.٤٨ لكل منهما)، مما يشير إلى أن هذه المجالات، رغم أهميتها، قد تكون أقل استخدامًا أو تواجه تحديات في التطبيق مقارنة بالمجالات الأخرى. من الجدير بالذكر أن العبارة المتعلقة بـ "أتمتة الإعلانات الرقمية" حصلت على متوسط حسابي (٢.٥٢)، مما يعكس استخدامًا متزايدًا لهذه التقنية في تحسين استهداف الإعلانات وتقليل التكلفة.

بوجه عام، تشير النتائج إلى أن المؤسسات الصحية تعتمد على الذكاء الاصطناعي في مجموعة متنوعة من المجالات التسويقية، مع تركيز أكبر على تطوير الحملات الترويجية وتحليل المراجعات والتقييمات وتحسين محركات البحث. ومع ذلك، لا تزال هناك مجالات مثل إدارة علاقات العملاء تحتاج إلى مزيد من الدعم والموارد لتوسيع نطاق استخدامها. تعكس هذه النتائج أهمية تعزيز استخدام الذكاء الاصطناعي كأداة استراتيجية لتحسين فعالية التسويق في القطاع الصحي وتحقيق الأهداف المرجوة.

تحليل وتفسير نتائج السؤال الثالث

اعتمدت الدراسة على العبارات من (٢١– ٢٧)، للإجابة على السؤال الثالث " ما هي التحديات التي تواجه تطبيق الذكاء الاصطناعي في التسويق في القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية؟" ويوضح جدول (١٢) استجابات عينة الدراسة على العبارات الدالة على المحور الثالث المرتبط بالسؤال الثالث

رقم	الفقرات		درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
			غير موافق	محايد	موافق				
٢١	التكلفة العالية لتقنيات الذكاء الاصطناعي تعيق استخدامها	ك	١٤	٢٠	٦٠	2.49	0.744	5	مرتفعة
		%	14.9	21.3	63.8				
٢٢	صعوبة دمج الذكاء الاصطناعي مع الأنظمة الحالية في المؤسسات الصحية تعيق استخدامها.	ك	9	23	62	2.56	0.665	3	مرتفعة
		%	9.6	24.5	66				
٢٣	هناك مقاومة من الموظفين لاستخدام الذكاء الاصطناعي.	ك	16	36	42	2.28	0.739	7	متوسطة
		%	17	38.3	44.7				
٢٤	البيانات الصحية غير كافية لتطبيق الذكاء الاصطناعي بشكل فعال	ك	13	26	55	2.45	0.728	6	مرتفعة
		%	13.8	27.7	58.5				
٢٥	هناك قلق حول الخصوصية عند استخدام الذكاء الاصطناعي في التسويق	ك	12	21	61	2.52	0.714	4	مرتفعة
		%	12.8	22.3	64.9				
٢٦	غياب التشريعات الواضحة بشأن استخدام الذكاء الاصطناعي في التسويق في القطاع الصحي.	ك	4	12	78	2.79	0.505	1	مرتفعة
		%	4.3	12.8	83.0				
٢٧	هناك أخطار متعلقة بالأمن السيبراني عند استخدام الذكاء الاصطناعي.	ك	8	21	65	2.61	0.643	2	مرتفعة
		%	8.5	22.3	69.1				

تشير نتائج المحور الثالث إلى وجود تحديات بارزة تواجه تطبيق الذكاء الاصطناعي في التسويق داخل القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية، حيث أظهرت جميع العبارات في هذا المحور مستويات موافقة مرتفعة باستثناء العبارة المتعلقة بمقاومة الموظفين، التي جاءت بمستوى موافقة متوسط. فقد أظهرت العبارة "غياب التشريعات الواضحة بشأن استخدام الذكاء الاصطناعي في التسويق في القطاع الصحي" أعلى متوسط حسابي (٢.٧٩) وأقل انحراف معياري (٠.٥٠٥)، مما يعكس إجماعًا كبيرًا بين المشاركين على أهمية وجود إطار تنظيمي واضح لتطبيق هذه التقنية

بشكل فعال وآمن. كذلك، جاءت العبارة "هناك أخطار متعلقة بالأمن السيبراني عند استخدام الذكاء الاصطناعي" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢.٦١)، مما يشير إلى أن التهديدات الأمنية تشكل قلقًا كبيرًا عند استخدام الذكاء الاصطناعي في التسويق.

بالإضافة إلى ذلك، أشارت النتائج إلى تحديات مثل صعوبة دمج الذكاء الاصطناعي مع الأنظمة الحالية (متوسط ٢.٥٦) ووجود قلق حول الخصوصية عند استخدام الذكاء الاصطناعي (متوسط ٢.٥٢)، مما يعكس أن هذه القضايا التقنية والتنظيمية تُعتبر من بين العوائق الأساسية التي تحد من اعتماد الذكاء الاصطناعي بشكل أوسع. فيما يتعلق بالبيانات الصحية، أظهرت العبارة "البيانات الصحية غير كافية لتطبيق الذكاء الاصطناعي بشكل فعال" متوسطًا حسابيًا قدره (٢.٤٥)، مما يشير إلى أن نقص البيانات يُعتبر عائقًا، ولكن بدرجة أقل مقارنة بالتحديات الأخرى. أما العبارة المتعلقة بـ"التكلفة العالية لتقنيات الذكاء الاصطناعي تعيق استخدامها"، فقد سجلت متوسطًا قدره (٢.٤٩)، مما يعكس أن الكلفة المالية تُعتبر من بين العوامل المؤثرة، خاصة في ظل الحاجة إلى تقنيات متطورة وبنية تحتية قوية. في المقابل، كانت العبارة "هناك مقاومة من الموظفين لاستخدام الذكاء الاصطناعي" أقل العبارات توافقًا، بمتوسط حسابي (٢.٢٨)، مما يشير إلى أن التحدي البشري أقل تأثيرًا مقارنة بالتحديات التقنية والتنظيمية.

بشكل عام، تعكس هذه النتائج أن التحديات الأساسية تتمثل في غياب التشريعات، المخاطر الأمنية، وصعوبة دمج الذكاء الاصطناعي مع الأنظمة الحالية. ومع ذلك، فإن القضايا المتعلقة بالتكلفة والخصوصية والبيانات الصحية لا تزال تشكل عوائق يجب معالجتها لتحفيز تبني أوسع لتقنيات الذكاء الاصطناعي في التسويق في القطاع الصحي. تشير النتائج إلى الحاجة إلى وضع إطار تنظيمي قوي وتوفير بنية تحتية ملائمة لدعم استخدام الذكاء الاصطناعي بكفاءة وأمان.

تحليل وتفسير نتائج السؤال الرابع

اعتمدت الدراسة على العبارات من (٢٨- ٣٤)، للإجابة على السؤال الرابع " ما هي التحسينات التي يمكن إدخالها لتعزيز استخدام الذكاء الاصطناعي في تطوير استراتيجيات التسويق في القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية؟" ويوضح جدول (١٣) استجابات عينة الدراسة على العبارات الدالة على المحور الرابع المرتبط بالسؤال الرابع

رقم	الفقرات		درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
			غير موافق	محايد	موافق				
٢٨	توفير التدريب المستمر للموظفين على تقنيات الذكاء الاصطناعي يعزز من استخدامه بفعالية في المؤسسات الصحية.	ك	٠	٦	٨٨	2.94	0.246	2	مرتفعة
		%	0	6.4	93.6				
٢٩	زيادة الاستثمار في تقنيات الذكاء الاصطناعي يساهم في تحسين استراتيجيات التسويق في القطاع الصحي.	ك	0	5	89	2.95	0.226	1	مرتفعة
		%	0	5.3	94.7				
٣٠	تطوير سياسات داعمة لاستخدام الذكاء الاصطناعي يساعد في تعزيز تطبيقه في التسويق القطاع الصحي.	ك	2	7	85	2.88	0.384	7	مرتفعة
		%	2.1	7.4	90.4				
٣١	تحسين جمع البيانات الصحية يساهم في دعم استخدام الذكاء الاصطناعي في التسويق في القطاع الصحي.	ك	1	5	88	2.93	0.302	4	مرتفعة
		%	1.1	5.3	93.6				
٣٢	تقديم حملات توعية بفوائد الذكاء الاصطناعي يعزز من قبول تطبيقه في التسويق القطاع الصحي..	ك	0	9	85	2.90	0.296	5	مرتفعة
		%	0	9.6	90.4				
٣٣	تحسين البنية التحتية التقنية في المؤسسات الصحية يساعد في دعم تطبيقات الذكاء الاصطناعي بفعالية.	ك	1	8	85	2.89	0.343	6	مرتفعة
		%	1.1	8.5	90.4				
٣٤	توفير منصات بيانات متكاملة يسهل تطبيق الذكاء الاصطناعي في استراتيجيات التسويق في القطاع الصحي..	ك	0	6	88	2.94	0.246	3	مرتفعة
		%	0	6.4	93.6				

تشير نتائج المحور الرابع إلى وجود توافق مرتفع بين المشاركين حول أهمية التحسينات المقترحة لتعزيز استخدام الذكاء الاصطناعي في تطوير استراتيجيات التسويق في القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية. جاءت جميع العبارات المدروسة بدرجات موافقة مرتفعة، مما يعكس إدراكًا واضحًا لأهمية هذه التحسينات ودورها في دعم التحول الرقمي في القطاع الصحي. أما العبارة "زيادة الاستثمار في تقنيات الذكاء الاصطناعي يساهم في تحسين استراتيجيات التسويق في القطاع الصحي" حصلت على أعلى متوسط حسابي (٢.٩٥) وأقل انحراف معياري (٠.٢٢٦)، مما يدل على إجماع قوي بين المشاركين على أهمية تخصيص الموارد المالية اللازمة لتعزيز استخدام الذكاء الاصطناعي. تلتها العبارة "توفير التدريب المستمر للموظفين على تقنيات الذكاء الاصطناعي يعزز من استخدامه بفعالية في المؤسسات الصحية"، بمتوسط حسابي (٢.٩٤)، مما يعكس أهمية بناء قدرات العاملين لتمكينهم من استخدام هذه التقنيات بفعالية.

بالإضافة إلى ذلك، حظيت العبارة "توفير منصات بيانات متكاملة يسهل تطبيق الذكاء الاصطناعي في استراتيجيات التسويق في القطاع الصحي" بمتوسط مرتفع مماثل (٢.٩٤)، مما يشير إلى أن تطوير البنية التحتية المتعلقة بالبيانات يُعد من الأولويات المهمة. كما أظهرت العبارات المتعلقة بـ "تحسين جمع البيانات الصحية" و"تقديم حملات توعية بفوائد الذكاء الاصطناعي" متوسطات مرتفعة (٢.٩٣ و٢.٩٠ على التوالي)، مما يعكس أهمية تعزيز جودة البيانات وزيادة وعي العاملين والمجتمع بفوائد الذكاء الاصطناعي. في المقابل، حصلت العبارة "تطوير سياسات داعمة لاستخدام الذكاء الاصطناعي" على أدنى متوسط حسابي (٢.٨٨) بين العبارات، رغم بقائها ضمن مستوى الموافقة المرتفع، مما يشير إلى أهمية وجود إطار تنظيمي وسياسات واضحة لدعم استخدام الذكاء الاصطناعي.

بوجه عام، تعكس النتائج توافقًا كبيرًا على أن التحسينات المقترحة، مثل زيادة الاستثمار، التدريب المستمر، تحسين البنية التحتية، وتعزيز جودة البيانات، تُعد خطوات ضرورية لتعزيز استخدام الذكاء الاصطناعي في التسويق في القطاع الصحي. تؤكد هذه النتائج على الحاجة إلى مقاربة شاملة تجمع بين تطوير القدرات البشرية والبنية التحتية التقنية لضمان تحقيق أقصى استفادة من هذه التقنية.

مناقشة النتائج

تشير نتائج المحور الأول إلى أن مستوى استخدام الذكاء الاصطناعي في التسويق بالقطاع الصحي في المملكة العربية السعودية مرتفع، حيث أظهرت معظم العبارات موافقة ملحوظة، مثل "تحسين استهداف الجمهور" و"دمج الذكاء الاصطناعي في منصات التواصل الاجتماعي". هذه النتائج تتفق مع الإطار النظري الذي يؤكد على دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز الكفاءة التسويقية، كما أشارت دراسة الإسدودي (٢٠٢٣) إلى أن تقنيات الذكاء الاصطناعي تسهم في تحسين التفاعل مع الجمهور وزيادة دقة الحملات التسويقية.

ومع ذلك، هناك جوانب تتطلب تحسينًا، مثل نقص الوعي داخل المؤسسات الصحية بفوائد الذكاء الاصطناعي. يتعارض هذا مع دراسة Kotler and Keller (2016) التي أشارت إلى أن وعي المؤسسات هو العامل الحاسم في اعتماد التقنيات الحديثة. يعكس هذا التباين الحاجة إلى برامج توعوية لتعزيز فهم فوائد الذكاء الاصطناعي في القطاع الصحي.

اما نتائج المحور الثاني فقد أظهرت النتائج أن أبرز المجالات تشمل "تطوير الحملات الترويجية"، "تحليل المراجعات والتقييمات"، و"تحسين محركات البحث"(SEO) ، حيث حصلت هذه العبارات على أعلى متوسطات حسابية. هذه النتائج تتفق مع الدراسات السابقة مثل دراسة Abdel Fattah et al. (2024)التي أكدت أن الذكاء الاصطناعي يمكنه تحسين الحملات التسويقية من خلال تحليل البيانات واستخدام أدوات تسويقية مبتكرة. على الجانب الآخر، أظهرت النتائج أن المجالات مثل "إدارة علاقات العملاء "(CRM) و"روبوتات الدردشة" لم تلقَ اهتمامًا كافيًا. هذا يتناقض مع الإطار النظري الذي يؤكد أهمية هذه التطبيقات في تعزيز تجربة العملاء، مما يشير إلى ضرورة تخصيص موارد إضافية لدعم هذه المجالات.

نتائج المحور الثالث أكدت أن "غياب التشريعات الواضحة" و"الأخطار السيبرانية" تمثل أكبر التحديات، وهذا يشير إلى أن القضايا التنظيمية والأمنية تعد من أكبر العوائق أمام تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي. كما أظهرت الدراسة توافقًا مع الإطار النظري فيما يتعلق بصعوبة دمج الذكاء الاصطناعي مع الأنظمة الحالية، وهو تحدٍّ شائع في المؤسسات التي تعتمد على بنية تحتية تقليدية. من ناحية أخرى، أظهرت النتائج أن مقاومة الموظفين جاءت في أدنى مستويات التحدي، وهو ما يختلف عن تحليل الادبيات والذي أكد على أن العامل البشري يمثل عائقًا كبيرًا في تبني الذكاء

الاصطناعي. يعكس هذا التباين احتمالية وجود برامج تمهيدية ناجحة في بعض المؤسسات السعودية.

أما فيما يخص المحور الرابع فقد أظهرت النتائج توافقًا واسعًا على أهمية "زيادة الاستثمار في تقنيات الذكاء الاصطناعي"، "توفير التدريب المستمر"، و"تحسين جمع البيانات الصحية"، حيث حصلت هذه العبارات على أعلى متوسطات. وهذا يؤكد على أن الاستثمار في الموارد البشرية والتقنية يعد أساسيًا لنجاح تطبيق الذكاء الاصطناعي. كما أظهرت النتائج أهمية تحسين البنية التحتية التقنية وتقديم حملات توعوية لتعزيز قبول الذكاء الاصطناعي. هذه النتائج تتفق مع الإطار النظري الذي يشدد على ضرورة تطوير بيئة تنظيمية وتوعوية متكاملة لدعم التحول الرقمي في المؤسسات الصحية.

التوصيات والمقترحات

- تعزيز التشريعات والتنظيمات ووضع إطار قانوني وتنظيمي واضح لاستخدام الذكاء الاصطناعي في التسويق في القطاع الصحي.
- الاستثمار في البنية التحتية وتطوير الأنظمة التقنية والبنية التحتية لضمان دمج الذكاء الاصطناعي بفعالية.
- تقديم برامج تدريبية وتوفير برامج تدريبية مخصصة لتعزيز معرفة العاملين بتطبيقات الذكاء الاصطناعي.
- تنظيم حملات توعوية لزيادة قبول الذكاء الاصطناعي في القطاع الصحي.
- تطوير استراتيجيات لحماية الأنظمة الصحية من التهديدات السيبرانية.
- تحسين إدارة البيانات من خلال إنشاء منصات بيانات متكاملة تدعم التحليل والتنبؤ الدقيق باستخدام الذكاء الاصطناعي.

المراجع العربية

أبوزيد، أحمد الشورى. (٢٠٢٢). الذكاء الاصطناعي وجودة الحكم. *مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية*، ٢٣ (٤)، ١٤٥- ١٧٦.

أحمد، عبد السلام علي. (٢٠٢٣). دراسة حول استخدام الذكاء الاصطناعي في تعليم اللغات في الدول العربية. *المجلة الليبية للدراسات الأكاديمية المعاصرة*، ١ (١)، ٩- ١٩.

أزيبي، يحي محمد ربيع. (٢٠٢٤). دور الذكاء الاصطناعي في تحسين الخدمات الصحية: دراسة حالة مستشفيات جازان. *مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية*،٤ (٨)، ٢٩٦٧ – ٣١٤٠.

الإسدودي، نها نبيل. (٢٠٢٣). تطبيق أليات الذكاء الاصطناعي في التسويق الرقمي وأثارها في تحقيق المزايا التنافسية. *مجلة البحوث الإعلامية*، ٦٧ (٢)، ٨٣٧- ٩٠٢.

بوبحة، سعاد. (٢٠٢٢). الذكاء الاصطناعي: تطبيقات وانعكاسات. *مجلة اقتصاديات المال والأعمال*، ٦ (٤)، ٨٥- ١٠٨.

بوزيد، سفيان. (٢٠٢٢). تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التسويق الالكتروني. *مجلة الاقتصاد الصناعي*، ١٢ (١)، ٤٦٩- ٤٨٦.

جراح، ندى بدر. (٢٠١٩). تقنيات الذكاء الاصطناعي لتطوير التعلم الآلي الإحصائي. *المجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات*، ٩ (٣)، ٤١- ٥٧.

جيلالي، سارة، تريكي، سميرة، وبرازوم، عبد القادر. (٢٠٢٢). *تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة المكتبات الجامعية: المكتبة المركزية لجامعة ابن خمدون-تيارت- نموذجا* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة ابن خلدون بتونس.

حسن، ياسمين أحمد عامر. (٢٠٢٢). الذكاء الاصطناعي: الأسس ومجالات التطبيق في المكتبات وعلوم المعلومات. *المجلة العربية الدولية لتكنولوجيا المعلومات والبيانات*، ٢ (٢)، ٢٠٩- ٢١٨.

حنيحن، هلا خالد. (٢٠١٩). *استراتيجيات التسويق عبر الانترنت الشركات الصناعية في مدينه الخليل*[رسالة ماجستير غير منشورة] . جامعة الخليل بفلسطين.

درار، خديجة محمد. (٢٠١٩). أخلاقيات الذكاء الاصطناعي والروبوت: دراسة تحليلية. *المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات*، ٦ (٣)، ٢٣٧- ٢٧١.

دهشان، يحيي إبراهيم. (٢٠٢٠). المسؤولية الجنائية عن جرائم الذكاء الاصطناعي، *مجلة الشريعة والقانون*، ٨٢، ٦٧- ١٠٠.

دياب، ريهام محمود. (٢٠٢٢). دور الذكاء الاصطناعي في تحسين اداء الخدمات المصرفية. *المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات*، ٣ (٩)، ٦٧- ٩٦.

رؤية المملكة ٢٠٢٣. (٢٠٢٤، ديسمبر ٦). *برنامج تحول القطاع الصحي*. https://www.vision2030.gov.sa/ar/explore/programs/health-sector-transformation-program

الزغبي، علي فلاح، والوادي، محمود حسين. (٢٠١١). *أساليب البحث العلمي: مدخل منهج تطبيقي*. دار المناهج للنشر.

سلامة، أشرف عبد العزيز، والصوفي، أشرف سليمان. (٢٠٢٢). مدخل لتحسين الأداء التسويفي من خلال تفعيل استراتيجيات التسويق الريادية: دراسة تطبيقية على شركات مدينة غزة الصناعية (بيديكو). *مجلة الاقتصاد الصناعي*، ١٢ (١)، ٤٤١- ٤٦٨.

عبد الجبار، زينة فائق. (٢٠٢٢). دور استراتيجيات التسويق في تعزيز ازدهار الزبون بحث وصفي تحليلي لآراء عينة في وزارة التجارة. *مجلة الريادة للمال والاعمال*، ٣ (٣)، ١٦- ٣١.

عبد الله، رحاب عبد المعز، العوادلي، سلوى، وأسامة، ايمان. (٢٠٢٣). الاتجاهات البحثية لاستخدام الذكاء الاصطناعي في التسويق. *المجلة المصرية لبحوث الاعلام*، ٨٤(٢)، ١٨٧١- ١٨٩٨.

عبد الله، فارس صلاح، وصالح، أحمد حامد. (٢٠١٩). دور تقنية الذكاء الاصطناعي في ادارة ومواجهة الازمات دراسة تحليلية في معمل البان الجزيرة بالموصل. *مجلة العلوم الادارية العراقية*، ٣ (٣)، ٣٤٣- ٣٦٢.

عجام، ابراهيم محمد حسن. (٢٠١٨). الذكاء الاصطناعي وانعكاساته على المنظمات عالية الآداء. *مجلة الادارة والاقتصاد*، ١١٥، ٨٨- ١٠٢.

غجاتي، ياسين، وبن نافلة، قدور. (٢٠٢٤). مستقبل خدمات الرعاية الصحية في زمن الذكاء الاصطناعي. *حوليات جامعة الجزائر*، ٣٨ (٣)، ٧٣- ٩٠.

المقيطي، سجود أحمد، وأبو العلا، ليلى محمد حسني. (٢٠٢١). *واقع توظيف الذكاء الاصطناعي وعلاقته بجودة آداء الجامعات الاردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الاوسط، الأردن.

النوايسة، فاطمة. (٢٠١٥). *أساسيات علم النفس*. دار المناهج للنشر.

الهنداوي، عبد الحميد عبد الله محمد. (٢٠٢٢). الدور الوسيط لدائرة التنافس في العلاقة بين الإستراتيجيات التسويقية والأداء التسويقي دراسة ميدانية على مدراء التسويق والمبيعات في شركات الأدوية المصرية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، ٣ (٢)، ٣٨٥- ٤٢١.

المراجع الأجنبية

Abdel Fattah, F. A., Adel, A., Remon, C., & Adel, H. (2024). Utilization Of AI Technologies In Entrepreneurial Marketing: A Systematic

Review. *The Arab Journal of Media and Communication Research (AJMCR), 2024*(44), 219-249.

Ali, D., & Frimpong, S. (2020). Artificial intelligence, machine learning and process automation: Existing knowledge frontier and way forward for mining sector. *Artificial Intelligence Review*, *53*(8), 6025-6042.

Finlay, R., & Takeda, H. (2021). Reflections on Decision-Making and Artificial Intelligence. *Reflections on Artificial Intelligence for Humanity*, 68-75.

Kotler, P., Keller, K. L., Brady, M., Goodman, M., & Hansen, T. (2016). *Marketing Management 3rd edn PDF eBook*. Pearson Higher Ed.

Ledro, C., Nosella, A., & Vinelli, A. (2022). Artificial intelligence in customer relationship management: literature review and future research directions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *37*(13), 48-63.

Shaik, M. (2023). Impact of artificial intelligence on marketing. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, *2*(3), 993-1004.

أثر مخاطر انهيار أسعار الأسهم على تكلفة رأس المال- دراسة تطبيقية

أ.د. محمد زيدان ابراهيم*

ا.د. محمد صابر حموده السيد**

د. اشـــرف خليفه محمـــــد***

ايات هاشم محمـــد الصغير ****

(*)أ.د. محمد زيدان ابراهيم: كلية التجارة جامعة المنوفية

Email: mohamedzedan_4@yahoo.com

(**)ا.د. محمد صابر حموده السيد: كلية التجارة جامعة المنوفية

Email: msaber2004@gmail.com

(***)د. اشـرف خليفه محمـــد: كلية التجارة جامعة المنوفية

Email: ashraf25228@yahoo.com

(****)ايات هاشم محمـد الصغير : كلية التجارة جامعة المنوفية

Email: ayataboamar77@gmail.com

ملخص الدراسة:

الهدف: اختبار أثر مخاطر انهيار أسعار الأسهم على تكلفة رأس المال.

المنهجية: استخدمت الدراسة منهجاً كمياً لتقييم أثر مخاطر انهيار أسعار الأسهم على تكلفة رأس المال لعينة مكونة من (٦٢) شركة بنسبة (٣٤.٨٣%) من إجمالى الشركات المقيدة فى سوق الأوراق المالية المصرى بإجمالى مشاهدات بلغت (٢٤٨) مشاهدة موزعة على سبعة قطاعات خلال الفترة من ٢٠١٨م-٢٠٢١م، وقد استخدمت الدراسة لاختبار فروضها تحليل البيانات الزمنية المقطعية واختبار "كروسكال واليس".

الأهمية: تستمد الدراسة الحالية أهميتها من خلال تقدير مستوى مخاطر انهيار أسعار الأسهم فى الشركات المقيدة بالبورصة المصرية، فضلاً عن إجراء الدراسة التطبيقية على سوق الأوراق المالية المصرى الذى يعتبر أحد المقومات الأساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية.

النتائج: خلصت نتائج الدراسة إلى وجود فروق معنوية بين قطاعات سوق الأوراق المالية المصرى محل الدراسة حول مخاطر انهيار أسعار الأسهم، وتكلفة رأس المال، وجود أثر إيجابى لكل من مخاطر انهيار أسعار الأسهم، ومعدل النمو على تكلفة رأس المال.

الكلمات الدالة: تكلفة رأس المال، مخاطر انهيار أسعار الأسهم، تكلفة رأس المال المملوك، تكلفة رأس المال المقترض.

The impact of stock price crash risks on the cost of capital: An Empirical study

Abstract:

Purpose: The study seeks to study the impact of stock price crash risk on the cost of capital.

Methodology: The study used a quantitative approach to evaluate the impact of stock price crash risk on the cost of capital for a sample of (62) firms, representing (34.83%) of the total firms listed in the Egyptian Stock Exchange from 2018 to 2021. Panel data regression analysis and the Kruskal-Wallis test are run to test the hypotheses.

Originality/value: The current study derives its importance through estimating the level of risk of the collapse of stock prices in companies listed on the Egyptian Stock Exchange.

As well as conducting an empirical study on the Egyptian Stock Exchange, which is considered one of the basic components for achieving economic development.

Findings: The study demonstrates significant differences among Egyptian Stock Exchange (ESE) sectors regarding stock price crash risk and the cost of capital, the results conclude a significant positive impact of stock price crash risk and the growth rate on the cost of capital.

Keywords: the cost of capital, stock price crash risk, the cost of equity, the cost of debt.

أولاً: مقدمة ومشكلة الدراسة:

تعتبر تكلفة رأس المال أحد أهم العوامل التى تؤثر فى عملية اتخاذ القرارات المالية وخاصة القرارات الاستثمارية والتمويلية للشركات، كما أنها تمثل الحد الأدنى للعائد الذى يجب تحقيقه على إستثمارات الشركات، وبالتالى يجب على الشركات القيام بالعديد من الإجراءات اللازمة لخفض تكلفة رأس المال (السيد، ٢٠١٦)، مما يؤدى إلى زيادة القدرة التنافسية والاستفادة من البدائل الاستثمارية المتاحة، ومن ثم تظهر أهمية تكلفة رأس المال فى تقييم البدائل الإستثمارية المتاحة وإعداد الميزانيات وتقييم الأداء (Beneda, 2003؛Michacl & David,2004)، كما تعتبر تكلفة رأس المال من العناصر الرئيسية لنجاح الشركات واستمرارها فى السوق فى ظل كثرة متغيرات أسواق المال، وحدوث التطورات السريعة فى بيئة الأعمال (سعد الدين، ٢٠١٤).

وتحظى مخاطر انهيار أسعار أسهم الشركات باهتمام المستثمرين والمحللين الماليين ومديرى الشركات على حد سواء، والتى قد ترجع إلى ميل المديرين (الأطراف الداخلية) إلى إخفاء أو حجب الأخبار السيئة أو السلبية عن المستثمرين بشكل خاص وعن المجتمع المالى بشكل عام ولأطول فترة ممكنة من أجل تحقيق فوائد معينة مثل تحسين المسار الوظيفى لهؤلاء المديرين، وزيادة المكافأت والتعويضات التى يحصلون عليها والتى تعتمد على الأرباح المنشورة (الصباغ، ٢٠١٩، وعبد المجيد، ٢٠١٩)، ونظراً لأن قدرة المديرين على تخزين الأخبار السيئة محدودة فإن عملية إخفاء المعلومات لن تستمر لفترة طويلة، حيث أنه عندما تستمر عملية تخزين الأخبار السيئة فإنها تتراكم مع مرور الوقت حتي تصل فى لحظة معينة من الزمن إلى درجة تتجاوز قدرة الإدارة على تخزين الأخبار السيئة، مما ينتج عنه الإعلان عن هذه المعلومات دفعة واحدة والذى يؤدى إلى انخفاض حاد فى القيمة السوقية لأسهم الشركة، مما يؤدى إلى مخاطر انهيار أسعار الأسهم (Liu & Lei .,2021)

كما تعتبر مخاطر انهيار أسعار الأسهم من المخاطر الهامة للأطراف ذات العلاقة والشركات المساهمة فى سوق الاوراق المالية حيث أنها تؤثر على مستوى أسعار الأسهم، كما تؤثر على قرارات وسلوك المستثمرين وعلى إدارة الشركة لمخاطرها، وبالتالي يؤدى إلى تغيرات في هيكل ملكية الشركة (Defond et al., 2015; Dang et al., 2018)، كما أشارت دراسة Zhu (2016) إلى أن مخاطر انهيار أسعار الأسهم تؤدى إلى احتمالية حدوث انخفاض أو هبوط مفاجئ وغير متكرر فى سعر سهم الشركة، فى حين يرى Dang et al (2018) أن مخاطر انهيار أسعار

الأسهم هو الانهيار الشديد فى القيمة الاسمية للسهم والذى يؤدى إلى انخفاض حاد فى ثروة المساهمين، كما أشارت دراسة على، ومرسى (٢٠٢٣) إلى ضرورة انخفاض مخاطر انهيار أسعار الأسهم بهدف تقليل تكلفة رأس المال وزيادة ثروة المساهمين، حيث أن إنخفاض سعر السهم السوقى للشركة قد يؤدى إلى زيادة تكلفة التمويل بالملكية، مما يؤدى إلي الاعتماد بشكل أكبر على التمويل بالدين، وبالتالى يؤدى ذلك إلى زيادة تكلفة التمويل بالدين، ومن ثم زيادة تكلفة رأس المال.

وقد تناولت العديد من الدراسات طبيعة العلاقة بين مخاطر انهيار أسعار الأسهم وتكلفة رأس المال إلا أنه لوحظ وجود اختلاف بين نتائج تلك الدراسات حول طبيعة هذه العلاقة حيث توصلت دراسة نتائج دراسة (2011) An إلى وجود أثر إيجابى لمخاطر انهيار اسعار الأسهم على تكلفة رأس المال، بينما توصلت دراسة (2019) liu & Ren إلى وجود أثر سلبى لمخاطر انهيار أسعار الأسهم على تكلفة رأس المال، فى حين خلصت دراسة (2021) Khan& Rizwan إلى وجود ارتباط إيجابى بين خطر انهيار أسعار الأسهم وتكلفة رأس المال، وبالتالى تسعى الدراسة الحالية إلى دراسة وتحليل طبيعة العلاقة بين مخاطر انهيار أسعار الأسهم وتكلفة رأس المال.

يتضح مما سبق وجود اختلاف بين نتائج الدراسات السابقة حول طبيعة العلاقة بين مخاطر انهيار أسعار الأسهم وتكلفة رأس المال، وقد يرجع ذلك إلى اختلاف نماذج القياس، الفترة الزمنية، وإختلاف البيئة التطبيقية، ومن ثم تثير مشكلة الدراسة العديد من الأسئلة التى تعكس جوهر المشكلة والتى تتمثل فى التالى:

١. ما مدى الاختلاف بين قطاعات سوق الأوراق المالية حول، مخاطر انهيار أسعار الأسهم، وتكلفة رأس المال؟
٢. ما مدى تأثير مخاطر انهيار أسعار الأسهم على تكلفة رأس المال المملوك؟
٣. ما مدى تأثير مخاطر انهيار أسعار الأسهم على تكلفة رأس المال المقترض؟

ثانياً: أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الأساسى فى تحديد أثر مخاطر انهيار أسعار الأسهم على تكلفة رأس المال، ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال الأهداف الفرعية التالية:

١. فحص مدى الاختلاف بين قطاعات سوق الأوراق المالية حول مخاطر انهيار أسعار الأسهم، وتكلفة رأس المال.
٢. اختبار أثر مخاطر انهيار أسعار الأسهم على تكلفة رأس المال المملوك.

٣. اختبار أثر مخاطر انهيار أسعار الأسهم على تكلفة رأس المال المقترض.

ثالثاً: أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من مجموعة المساهمات التالية:

١. دراسة واختبار العلاقة بين خطر انهيار أسعار الأسهم وتكلفة رأس المال (تكلفة رأس المال المملوك، وتكلفة رأس المال المقترض) للشركات المدرجة بالبورصة المصرية.

٢. تقدير مستوى مخاطر انهيار أسعار الأسهم فى الشركات المقيدة بالبورصة المصرية على تكلفة رأس المال.

٣. إجراء الدراسة التطبيقية على سوق الأوراق المالية المصرى الذى يعتبر أحد المقومات الأساسية لتحقيق التنمية الإقتصادية.

٤. وجود ندرة فى الدراسات الأجنبية والعربية التى تناولت أثر مخاطر انهيار أسعار الأسهم على تكلفة رأس المال (تكلفة رأس المال المملوك، وتكلفة رأس المال المقترض).

رابعاً: حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية فى قياس أثر مخاطر انهيار أسعار الأسهم على نموذج نمو معامل الالتواء السالب للعوائد غير العادية الإسبوعية للسهم، كما اعتمدت الدراسة فى قياس تكلفة رأس المال على تكلفة رأس المال المملوك وتكلفة رأس المال المقترض حيث تم قياس تكلفة رأس المال المملوك من خلال نموذج نمو التوزيعات الذى قدمه Gordon 1962 وقد تم الاعتماد على هذا النموذج لعدة اعتبارات منها أن النماذج الأخرى تعتمد على توقعات المحللين الماليين وهى بيانات غير متوفرة أو غير كاملة لعدد كبير من الشركات فى البيئة المصرية (Claus&Thomas.,2001)، كما أن بعضها يفترض معدل التضخم ٣% وهو معدل لا يتناسب مع معدلات التضخم فى البيئة المصرية خلال فترة الدراسة من ٢٠١٨ إلى ٢٠٢١ فقد تجاوز معدل التضخم هذه النسبة فى بعض السنوات، فضلاً عن سهولة الحصول على البيانات اللازمة لتطبيق النموذج من خلال التقارير المالية المنشورة للشركات، كما تم قياس تكلفة رأس المال المقترض من خلال نموذج (kim et al.,2007) وقد تم استخدام هذا النموذج فى دراسة (الحناوى، ٢٠١٨، عبد اللطيف، ٢٠١٧) فى البيئة المصرية، (عمير، ٢٠١١) فى البيئة الأردنية والتى خلصت إلى دقة هذا النموذج مقارنة بالنماذج الأخرى.

كما اقتصرت الدراسة التطبيقية على تحليل بيانات التقارير المالية المنشورة للشركات المقيدة بالبورصة المصرية خلال الفترة الزمنية من ٢٠١٨م حتى٢٠٢١م، فى حين يخرج عن نطاق الدراسة الشركات التى لم يستمر قيد وتداول أسهمها في سوق الأوراق المالية المصرى خلال فترة الدراسة، الشركات التى يصعب توافر تقاريرها المالية خلال فترة الدراسة، الشركات التى لا تعد تقاريرها المالية بتاريخ ١٢/٣١، الشركات التى لا تعرض تقاريرها المالية بالجنيه المصرى، فضلاً عن استبعاد قطاع الخدمات المالية وقطاع البنوك نظراً لطبيعة نشاطهما وخضوعهما لإشراف ورقابة البنك المركزى المصرى.

خامساً: خطة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة فقد تم تقسيم ما تبقى من الدراسة إلى ستة أقسام رئيسية وهى: مراجعة الأدبيات ذات الصلة، تطوير فروض الدراسة، منهجية الدراسة التطبيقية، تحليل نتائج الدراسة، نتائج الدراسة، وتوصيات الدراسة، فضلاً عن مجالات الدراسات المستقبلية.

سادساً : الإطار النظرى للدراسة

١- مخاطر انهيار أسعار الأسهم المفهوم- نماذج القياس:

١/١ مفهوم مخاطر انهيار أسعار الأسهم

تعددت المفاهيم العلمية التى استخدمها الباحثون من خلال استقراء الدراسات المحاسبية التى تناولت تعريف خطر انهيار أسعار أسهم الشركات فى ضوء عائد سعر السهم، حيث يختلف مفهوم المخاطر طبقاً لبيئة كل باحث والهدف الذى يسعى لتحقيقه، لذلك من الضرورى إيجاد تعريف واضح ومحدد لمفهوم المخاطر، حيث أن تطبيق المفاهيم المختلفة يمكن أن يؤدى إلى تحليل مختلف، وبالتالى الحصول على نتائج مختلفة.

حيث عرفت دراسة Defond et al (2015) مخاطر انهيار أسعار أسهم الشركات بأنها تمثل تكرار العوائد السلبية على الأسهم، والتى لها قيمة عالية وغير طبيعية، كما يرى (Zhu 2016) أن خطر الانهيار فى أسعار أسهم الشركات يشير إلى احتمال حدوث انخفاض حاد ومفاجئ وغير متكرر فى أسعار أسهم الشركة، فى حين يعتقد Dang et al (2018) أن التدهور الشديد فى القيمة السوقية للأسهم هو الذى يؤدى إلى انخفاض حاد فى قيمة الشركة وبالتالى انخفاض فى ثروة الملاك.

كما أشارت بعض الدراسات DeFond et al,. 2014; Lim et al.,2016; Habib et al.,2017 ،Kim et al., 2016 ،Yeung & Lento., 2018 إلى أن خطر انهيار أسعار الأسهـم هو انحراف أو التواء سلبى فى توزيعات الأرباح، ويرى DeFond et al (2014) أنه عند التعبير عن عائد السهم فى شكل رسم بيانى يظهر التواء فى أحد طرفى المخطط البيانى، لذلك يسمى بالخطر الطرفى لأنه يقع على طرفى المنحنى، لذلك يطلق عليه أيضاً الخطر الهامشى لأنه خطر مع احتمال ضعيف لكن له تأثير قوى، بينما يرى Kim et al (2016) أن خطر انهيار سعر سهم الشركة هو نتيجة حدوث انخفاض كبير فى سعر سهم الشركة بعد نشر الأخبار السيئة.

ومن خلال استقراء الدراسات يتفق الباحث مع دراسة (حسين، ٢٠٢٠، سليم، ٢٠٢١، عبد المجيد، ٢٠١٩) حيث عرف خطر انهيار أسعار أسهم الشركة بأنه هو تلك الظاهرة التى يحدث فيها إنخفاض حاد فى سعر سهم الشركة، والذى يمكن متابعته من خلال الانحراف أو الالتواء السلبى فى توزيعات العوائد على أسهم الشركة بشكل متكرر على مدى فترة زمنية من التداول.

٢/١ نماذج قياس مخاطر انهيار أسعار الأسهم:

قدم الفقه المحاسبي أربع طرق لقياس خطر انهيار أسعار أسهم الشركات (Habib.,at al 2017) وقد اختارت الباحثة أكثر الطرق شيوعاً لقياس خطر انهيار أسعار أسهم الشركات من واقع الدراسات السابقة، وفى ضوء البيانات المتاحة وهي:

المقياس الأول: معامل الإنحراف السالب للعائدات الأسبوعية غير الطبيعية للأسهم:

استناداً إلى دراسة كل من (Chen et al, 2001؛Kim et al 2011، Zhang, 2016)، يتم استخدام معامل الانحراف السلبي للعائدات الأسبوعية غير الطبيعية كإجراء إضافى للتعبير عن إمكانية مخاطر انهيار أسعار الأسهم، ويمثل الانحراف عدم التماثل فى توزيع العوائد على أسهم الشركة، والقيم السالبة تشير إلى انحراف البيانات إلى إليسار، حيث أن NCSKEWjt معامل الالتواء السالب للعوائد الأسبوعية لسهم الشركة i خلال الفترة، n،t عدد المشاهدات خلال الفترة والتي تمثل عدد أسابيع تحقق العوائد خلال السنة، W تمثل العوائد إلىومية على سهم الشركة والعكس صحيح ويمكن حساب هذا المعامل من خلال المعادلة التإلية:

$$NCSKEWjt=-[n(n-1)^{3/2} \sum W^3jt]/[(n-1)(n-2)(\sum W^2jt)^{3/2}]$$

حيث أن :

^{W}jt : تمثل العوائد الأسبوعية على سهم الشركة (j) خلال الفترة (t)

n: عدد المشاهدات خلال الفترة

ويلاحظ أن هذا المقياس مضروب فى (−١) ، لذلك وفقاً للمعادلة السابقة، كلما زاد معامل الالتواء السالب للعائدات غير الطبيعية الأسبوعية من حصة الشركة (j) خلال الفترة (t) ، زاد الاحتمال أن أسعار أسهم تلك الشركة ستتعرض لمخاطر الانهيار، لأن معظم قيم العوائد الأسبوعية غير العادية لسهم الشركة خلال فترة الدراسة ستكون أكبر من المتوسط السنوي لتلك العوائد خلال نفس العام، مما يعني زيادة الانحراف السالب للعائدات الأسبوعية غير العادية عن الوسط الحسابي لها خلال الفترة (إبراهيم ، ٢٠١٦، مليجى، ٢٠١٨، Yeung & Lento.,2018).

المقياس الثاني: طريقة التقلب من الأسفل إلى الأعلى:

يعتمد هذا المقياس على تقسيم العوائد الأسبوعية لكل شركة خلال الفترة الزمنية قيد القياس إلى مجموعتين: المجموعة الأولى هي المجموعة المنخفضة وتمثل مجموع الملاحظات، والذى يتجاوز هذا المتوسط، ثم يتم حساب الانحراف المعيارى لكل مجموعة على حدة، وتكون قيمة مقياس التقلب من الأسفل إلى الأعلى هي اللوغاريتم الطبيعي لنسبة الانحراف المعيارى لمجموعة المراقبة المنخفضة إلى الانحراف المعياري المرتفع مجموعة المراقبة (Kim et al, 2019 ؛ Yeung & Lento, 2018) يأخذ هذا المقياس الشكل التإلى:

$$DUVOL_{jt} = \log(n_u-1) \sum down\ W^2jt/(n_d-1) \sum upW^2jt)$$

حيث أن :

-Nu : تمثل عدد المشاهدات (الأسبوعية) المجموعة المنخفضة.

-Nd : تمثل عدد المشاهدات (الأسبوعية) المجموعة المرتفعة.

وتشير القيم العالية لهذا المقياس إلى ارتفاع الالتواء السالب فى توزيع العوائد وبالتالى ارتفاع مخاطر انهيار سعر سهم الشركة.

٢− تكلفة رأس المال: المفهوم− العوامل المؤثرة − نماذج القياس:

١/٢ مفهوم تكلفة رأس المال

يشير مفهوم تكلفة رأس المال إلى تكلفة الأموال التى تحصل عليها الشركة عن طريق الاقتراض أو إصدار الأسهم أو الاحتفاظ بالأرباح لتمويل إستثماراتها (عمير، ٢٠١١)، وتعرف أيضا بأنها معدل الخصم الذى ينتج عنه تساوى أسعار الأسهم والتدفقات النقدية المتوقعة من هذه الأسهم، مما يعكس المخاطر التى يتحملها المساهمون نتيجة تملكهم لهذه الأسهم (حنا، ٢٠١٥).

ويعتمد مفهوم تكلفة رأس المال على حقيقة أن المستثمرين فى أى مؤسسة سواء كانوا مساهمين أو دائنين يتوقعون حداً أدنى من العائد الذى تحققه هذه المنشأة ولن يقبلوا أقل منه، حتي فى حالة إذا كان العائد أقل من تكلفة رأس المال، حيث أن المستثمرين يحدون من استثماراتهم بل والانسحاب بالكامل، ويعرف الحد الأدنى المتوقع من قبل المساهمين فى المشروع بتكلفة حقوق الملكية، والحد الأدنى المتوقع من قبل الدائنين بتكلفة الاقتراض (كريمة،٢٠١١).

فى ضوء ما سبق يمكن تعريف تكلفة رأس المال من وجهة نظر الشركة على أنها مقدار الأعباء المالية التى تتحملها الشركة من أجل الحصول على التمويل اللازم لتمويل المشروع الاستثمارى، ومن وجهة نظر المستثمرين هى الحد الأدنى الذى يتوقعه المستثمرون ويتكون من العائد الذى يمكن الحصول عليه من استثمار خالى من المخاطر بالإضافة إلى علاوة تعويض عن المخاطر المحيطة بالمنشأة (بريك، ٢٠٢٠).

٢/٢ العوامل المؤثرة فى تكلفة رأس المال:

هناك العديد من العوامل التى تؤثر على تكلفة رأس المال، مثل العوامل الاقتصادية، وعوامل السوق، والمخاطر وحجم التمويل ولقد أوضح (حسن، ٢٠٢١) أن العوامل التى تؤثر على تكلفة رأس المال تتمثل فيما يلى: التوزيعات المدفوعة والتدفقات السنوية المتوقعة، ومعدل الفائدة السائد فى سوق المال ونشاط الشركة، والمخاطر المحيطة به، وكفاءة مجلس الإدارة (الحوكمة) وتوزيع رأس المال وأسعار أسهم الشركات المثيلة، السياسة النقدية والاقتصادية والأحداث السياسية.

ويمكن تقسيم العوامل المؤثرة على تكلفة رأس المال إلى (الفولى، ٢٠٠٠، وغريب، ٢٠٠٨، دعاء، ٢٠٢١).

١- **العوامل الاقتصادية:** وتشمل العرض والطلب لرأس المال داخل الاقتصاد ومستوى التضخم، تنعكس هذه العوامل الاقتصادية العامة على معدل العائد الخالى من المخاطر.

٢ - **الظروف السائدة فى البورصة:** مثل انخفاض المخاطر المحيطة بالأوراق المالية للشركة وانخفاض معدل العائد المطلوب من قبل المستثمرين والذى ينعكس على تكلفة رأس المال.

٣ - **القرارات التشغيلية والمالية التي تتخذها إدارة المنشأة:** حيث كلما زاد النشاط والمخاطر المالية ارتفعت تكلفة رأس المال.

٤ - **مستوى الفائدة السائد فى السوق:** حيث توجد علاقة طرديه بين سعر الفائدة السائد

فى السوق وكل من تكلفة حقوق الملكية وتكلفة الاقتراض.

٥ – **معدل الضريبة التي تخضع لها الشركة:** بالنسبة لتكلفة الاقتراض نجد تناسباً عكسياً بينها وبين معدل الضريبة الذى تخضع له الشركة، بينما تكلفة حقوق الملكية تتناسب طردياً مع معدل الضريبة الذى تخضع له الشركة.

٣/٢ نماذج قياس تكلفة رأس المال:

يعد تقدير تكلفة رأس المال أمراً ضروريا لأصحاب الشركات حيث يؤثر على عملية اتخاذ القرارات المتعلقة فى تقييم البدائل الاستثمارية المختلفة، وقد تم استخدام العديد من النماذج لتقدير تكلفة رأس المال المملوك والمقترض، حيث أن تكلفة رأس المال تمثل مشكلة رئيسية فى دراستها لأنها تخضع للعديد من العوامل، فلا يوجد نموذج قياس واحد يمكنه الحصول على الإجماع الأكاديمي (Liu،2019)، وتنقسم تكلفة رأس المال إلى جزئين هما، تكلفة رأس المال المملوك، تكلفة رأس المال المقترض، وفيما يلي وفقا للأدبيات المحاسبية سوف يعرض الباحث النماذج الشائعm والمستخدمة فى قياس تكلفة رأس المال.

اولاً: تكلفة رأس المال المملوك:

يمثل قياس تكلفة رأس المال المملوك تحدياً كبيراً أمام الباحثين والمحللين الماليين حيث أن الشركات لا تدفع معدلاً ثابتاً للمساهمين مثل تكلفة رأس المال المقترض، والتى يتم تحديدها بمعدل سنوى، وقد تم استخدام العديد من النماذج لتقدير تكلفة رأس المال المملوك نظراً لصعوبة قياس تكلفة رأس المال المملوك، (Zhao, 2010)، وقد اعتمدت الدراسة فى قياس تكلفة رأس المال المملوك على نموذج نمو التوزيعات الذي قدمه Gordon 1962 ويمكن توضيح ذلك كما يلى (هندى، ٢٠١٠، &Chandra ,2011):

$$\mathrm{R} = +\frac{DT}{\mathrm{PT}-1} + G$$

حيث أن:

R تكلفة رأس المال

$\mathrm{P}T-1$ القيمة السوقية للسهم فى بداية الفترة T

DT توزيعات الأرباح المتوقعة للسهم فى نهاية الفترة T وتعادل توزيعات السنه الحالية (١+ معدل النمو)

G معدل النمو فى التوزيعات = نسبة الأرباح المحتجزة العام الحالى ×معدل العائد على حقوق الملكية.

ثانياً: تكلفة رأس المال المقترض:

وتعرف تكلفة رأس المال المقترض بتكلفة الإقتراض وتكلفة الديون وتكلفة التمويل بالديون فى نفس الوقت وقد عرف المعيار المحاسبي المصري رقم ١٤ المعدل لعام ٢٠١٥ والمترجم من المعيار المحاسبي الدولى (IAS2) تكإلىف الإقتراض بأنها الفوائد المختلفة والتكاليف الأخرى التى تتحملها الشركات نظراً لاقتراضها الأموال، كما عرفها (Schmidt,2017) بأنها المعدل المتوسط التى تدفعة الشركة على جميع ديونها (القروض المصرفية والسندات).

وهناك العديد من النماذج لقياس تكلفة رأس المال المقترض ومنها نموذج Aubert et al,2017 ونموذج Sengupta, 1998; Orens et al ,2010 ونموذج Li ., et al, 2014 ونموذج Aldamen & Duncan, 2012 ويعد نموذج Kim et al ,2007 أكثرها استخداما فى العديد من الدراسات التى تمت فى الأسواق الناشئة نظراً لضعف سوق سندات الشركات وعدم انتشارها، ولذلك يتم قياس تكلفة رأس المال المقترض من خلال قسمة مصروف الفائدة المستحق خلال السنة المالية على متوسط السندات والقروض قصيرة وطويلة الأجل فى بداية ونهاية السنة، وتم استخدام هذا النمو فى العديد من الدراسات منها

Pitman & Fortin.,2004, Kim et., 2011, García et al,2017., Meca 2011., ma et &al,2017 عبد اللطيف، ٢٠٨٧).

اعتمدت تكلفة رأس المال المقترض على نموذج (kim et al.,2007) من خلال المعادلة التالية (الحناوى، ٢٠١٨، عبد اللطيف، ٢٠١٧):

$$COE_{it} = \frac{IE_{it}(1 - Tax_t)}{\frac{TD_{it-1+TD_{it}}}{2}}$$

حيث أن :

COE_{it} : تكلفة رأس المال المقترض للشركة i فى الفترة t

IE_{it} : مصروف الفائدة للشركة i فى الفترة t

Tax_t : معدل الضرائب على الشركات فى الفترة t

TD_{it}: إجمالى الديون للشركة i فى الفترة t

سابعاً: مراجعة الأدبيات ذات الصلة واشتقاق فروض الدراسة

أجريت العديد من الدراسات السابقة حول طبيعة العلاقة بين مخاطر انهيار أسعار الأسهم وتكلفة رأس المال حيث استهدفت دراسة An (2011) مدى تأثير مخاطر انهيار أسعار الأسهم على تكلفة رأس المال، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (٢٤٨,١٥٦) مشاهدة فى ٤٧ دولة خلال الفترة من ١٩٨٧ إلى ٢٠٠٩، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابى لمخاطر انهيار أسعار الأسهم على تكلفة رأس المال.

استهدفت دراسة Dang et al (2018) توضيح مدى تأثير آجال استحقاق الديون وخاصة الالتزامات قصيرة الأجل على خطر انهيار أسعار الأسهم المتداولة فى البورصة، وقد أجريت الدراسة على عدد من الشركات الأمريكية غير المالية، وقد خلصت الدراسة إلى احتمالية إنخفاض حدوث مخاطر انهيار أسعار الأسهم فى الشركات التى ترتفع فيها نسبة الديون قصيرة الأجل، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن الالتزامات قصيرة الأجل تعتبر مكملة للأدوات الرقابية الأخرى والتى تساهم فى الحد من السلوك الإنتهازى للإدارة، وبالتالى الحد من حدوث خطر انهيار أسعار الأسهم.

واستهدفت دراسة Doval (2018) فحص العلاقة بين المخاطر المالية وتكلفة رأس المال من وجهة نظر المستثمرين، وتوصلت نتائج الدراسة لوجود تأثير لتكلفة رأس المال على المستثمرين وتتمثل فى عرض يقيس المخاطر المالية عند اقتراض الشركة أموالاً من (البنوك، والمؤسسات المالية وغيرها)، كما يقيس العائد الذى يتوقع أن يكسبه المستثمرون فى الأسهم و يتم استخدامه لتقدير القيمة السوقية للمؤسسة.

كما استهدفت دراسة Kim & Yasuda (2018) الأثار الإقتصادية للإفصاح عن مخاطر الأعمال فى اليابان وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين مستوى الإفصاح عن المخاطر وخطر المعلومات، وهذا يعني أن الإفصاح عن هذه المخاطر يؤثر في تصورات المستثمرين وبالتالي يساهم في ارتفاع خطر المعلومات في تكلفة رأس المال، كما استهدفت دراسة Nahar al et.,(2016) فحص العلاقة بين الإفصاح عن المخاطر وتكلفة حقوق الملكية في بنقلادش، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة سلبية بين تكلفة رأس المال والإفصاح عن المخاطر.

واستهدفت دراسة liu & Ren (2019) تحديد مدى تأثير مخاطر انهيار أسعار الأسهم على تكلفة رأس مال الأسهم، وقد اعتمدت عينة الدراسة على الشركات المقيدة في بورصتى شنغهاى

وشنتشن للأوراق المالية خلال الفترة من ٢٠١٣ إلى ٢٠١٧، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثيراً سلبياً لمخاطر انهيار أسعار الأسهم على تكلفة رأس المال.

واستهدفت دراسة Zhang & He (2019) اختبار أثر وأسباب مخاطر انهيار أسعار الأسهم على تكلفة رأس مال الأسهم، وقد اعتمدت الدراسة على اختيار عينة من الشركات الصينية المدرجة في البورصة في شنغهاى فى الفترة من ٢٠١٢ – ٢٠١٦، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود رتباط إيجابى بين خطر انهيار أسعار الأسهم و تكلفة رأس مال الأسهم، فضلا عن توضيح العلاقة بين الشركات المدرجة غير المملوكة للدولة والشركات المدرجة المملوكة للدولة فى ظل ظروف السوق المختلفة.

واستهدفت دراسة صالح (٢٠٢٠)، الإفصاح عن المخاطر وتكلفة رأس المال في الشركات المقيدة فى سوق الأوراق المالية المصرية ويتمثل الهدف الرئيسى للبحث فى إختبار أثر الإفصاح عن المخاطر في التقارير المالية السنوية على تكلفة رأس المال فى البيئة المصرية، وقد اعتمدت الدراسة على عينة من ٨٤ مشاهدة خلال عامي ٢٠١٤، ٢٠١٥ ، وقد توصلت نتائج البحث إلى وجود اختلافات معنوية فى الإفصاح عن المخاطر طبقاً لنوع المعلومات التى يتم الإفصاح عنها، حيث يزيد الإفصاح عن معلومات المخاطر المحايدة والإيجابية مقارنة بالمعلومات السلبية، كما توصل البحث إلى عدم وجود تأثير معنوى لإجمالى المعلومات المرتبطة بالمخاطر على تكلفة رأس المال، بينما يوجد تأثير معنوى لكل من معلومات المخاطر المحايدة والإيجابية على تكلفة رأس المال.

ولقد استهدفت دراسة Wang et al (2020) العلاقة بين مخاطر انهيار أسعار الأسهم والتمويل بالديون في بيئة معلومات ضعيفة، وقد اعتمدت الدراسة علي عينة من الشركات الصينية المدرجة خلال الفترة من ٢٠٠٢–٢٠١٦، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة عكسية بين مخاطر انهيار أسعار الأسهم ومستوى تمويل الديون من قبل الشركات الصينية المدرجة.

وقد تناولت دراسة Khan& Rizwan (2021) فحص تأثير خطر انهيار أسعار الأسهم (SPCR) على تكلفة رأس المال في الشركات الصينية المدرجة فى بورصة شنتشن وبورصة شنغهاى للأوراق المالية، وقد اعتمدت الدراسة على عينة مكونة من (٢٩٠) شركة خلال الفترة من ٢٠١٠ – ٢٠١٥، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابى بين خطر انهيار أسعار

الأسهم وتكلفة رأس المال، فضلاً عن وجود تأثير قوى لخطر انهيار أسعار الأسهم (SPCR) على COE و COD فى الشركات المملوكة للدولة على خلاف الشركات غير المملوكة للدولة.

وقد استهدفت دراسة Depoers et al (2022) تأثير مخاطر انهيار أسعار الأسهم على تكلفة الديون للشركات الفرنسية المدرجة فى سوق الأوراق المالية، وقد اعتمدت الدراسة على عينة مكونة من (٢٢١) شركة خلال الفترة من ٢٠٠٨ – ٢٠١٧، وقد توصلت الدراسة إلى أن انخفاض مخاطر انهيار أسعار الأسهم يؤدى إلى زيادة تكلفة الديون، فضلاً عن أن تأثير مخاطر انهيار أسعار الأسهم على تكلفة الدين يكون أضعف فى الشركات التى يديرها مالكوها وفى الشركات العائلية.

كما استهدفت دراسة Lou et al (2023) العلاقة بين مخاطر انهيار أسعار الأسهم وتكلفة الدين، وقد أجريت الدراسة على عينة من سندات الشركات الصادرة عن الشركات الصينية خلال الفترة من٢٠١١ –٢٠٢١، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن إرتفاع A المدرجة فى فئة مخاطر انهيار أسعار الأسهم تؤدى إلى زيادة الائتمان وحجم إصدار سندات الشركات، فضلاً عن أنه كلما ارتفعت شفافية المعلومات المحاسبية كلما انخفضت مخاطر انهيار أسعار الأسهم مما يؤدى إلى زيادة تكلفة الدين.

يتضح مما سبق وجود اختلاف بين نتائج الدراسات السابقة حول طبيعة العلاقة بين تكلفة رأس المال ومخاطر انهيار أسعار الأسهم، ولذلك يرى الباحث ان البيئة المصرية فى حاجة إلى مزيد من الدراسات حول العلاقة بين تكلفة رأس المال ومخاطر انهيار أسعار الأسهم نظراً لندرة الأبحاث فيها، (على حد علم الباحث) باستثناء دراسة صالح، (٢٠٢٠)، والتى تناولت أثر الإفصاح فى التقارير المالية السنوية على تكلفة رأس المال في البيئة المصرية.

في ضوء ما سبق يمكن صياغة فروض الدراسة كما يلى:

١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين قطاعات سوق الأوراق المالية المصرى حول مخاطر انهيار أسعار الأسهم وتكلفة رأس المال .

٢- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمخاطر انهيار أسعار الأسهم على تكلفة رأس المال المملوك.

٣- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمخاطر انهيار أسعار الأسهم على تكلفة رأس المال المقترض.

ثامناً: منهجية الدراسة التطبيقية:

تعرض منهجية الدراسة التطبيقية كل من مجتمع وعينة الدراسة، متغيرات الدراسة وطرق قياسها، مصادر جمع البيانات، فضلاً عن الأساليب الإحصائية المستخدمة فى تحليل بيانات الدراسة، ويمكن عرض ذلك على النحو التالى:

١- مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الشركات المقيدة والمتداول أسهمها فى سوق الأوراق المالية المصرى خلال الفترة ٢٠١٨م- ٢٠٢١م والبالغ عددها (١٧٨) شركة موزعة على ١٨ قطاعاً وفقاً للبيانات المعلنة من جانب البورصة المصرية (البورصة المصرية، ٢٠٢٢)، وقد تم اختيار عينة الدراسة وفقاً للشروط التالية:

١/١ استمرار قيد وتداول أسهم الشركات فى سوق الأوراق المالية المصرى خلال الفترة من عام ٢٠١٨ م إلى عام ٢٠٢١م لإمكانية الحصول على البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة.

٢/١ توافر التقارير المالية للشركات خلال الفترة من عام ٢٠١٨م إلى عام ٢٠٢١م.

٣/١ الشركات التى تعد تقاريرها المالية بتاريخ ١٢/٣١ لإمكانية مقارنة نتائج الدراسة.

٤/١ الشركات التى تعرض تقاريرها المالية بالجنيه المصرى.

٥/١ استبعاد قطاع الخدمات المالية وقطاع البنوك نظراً لطبيعة نشاطهما وخضوعهما لإشراف ورقابة البنك المركزى.

وبتطبيق الشروط السابقة بلغ عدد شركات العينة (٦٢) شركة بنسبة (٣٤.٨٣) من إجمالى عدد شركات مجتمع الدراسة بإجمالى مشاهدات بلغت (٢٤٨) مشاهدة موزعة على سبع قطاعات، ويمكن توضيح عدد شركات العينة داخل كل قطاع ونسبة مساهمتها فى العينة من خلال الجدول رقم (1) التالى:

جدول رقم (1)

م	إسم القطاع	الشركات المقيدة	الشركات المستبعدة	إجمالى عدد شركات العينة داخل كل قطاع	نسبة المساهمه* (%)
١	الاتصالات والإعلام وتكنولوجيا المعلومات	٧	٧	-	صفر
٢	الأغذية والمشروبات والتبغ	٢٤	١١	١٣	٢٠.٢٧
٣	البنوك	١٣	١٣	-	صفر
٤	التجارة والموزعون	٣	٣	-	صفر
٥	خدمات النقل والشحن	٤	٤	-	صفر

م	إسم القطاع	الشركات المقيدة	الشركات المستبعدة	إجمالى عدد شركات العينة داخل كل قطاع	نسبة المساهمه* (%)
٦	الخدمات التعليمية	٢	٢	–	صفر
٧	الخدمات المالية غير مصرفية	٢١	٢١	–	صفر
٨	الخدمات والمنتجات الصناعية والسيارات	٨	٤	٤	٦.٤٥
٩	الرعاية الصحية والأدوية	١٨	١٢	٦	٩.٦٨
١٠	السياحة والترفيه	٩	٤	٥	٨.٠٦
١١	الطاقة والخدمات المساندة	٢	٢	–	صفر
١٢	العقارات	٢٤	٢	٢٢	٣٥.٤٨
١٣	المرافق	١	١	–	صفر
١٤	المقاولات والإنشاءات الهندسية	٧	٥	٢	٣.٢٣
١٥	المنسوجات والسلع المعمرة	٧	٧	–	صفر
١٦	مواد والبناء	١٠	١٠	–	صفر
١٧	الموارد الأساسية	١٦	٦	١٠	١٦.١٣
١٨	الورق ومواد التعبئة والتغليف	٢	٢	–	صفر
	الإجمالى	١٧٨	١١٦	٦٢	%١٠٠

المصدر: (البورصة المصرية، ٢٠٢٠)

نسبة المساهمة = (عدد شركات العينة داخل كل قطاع ÷ إجمالى عدد شركات العينة)*١٠٠

٢- متغيرات الدراسة وطرق قياسها:

تتضمن متغيرات الدراسة نوعين من المتغيرات حيث يتمثل المتغير المستقل فى مخاطر انهيار أسعار الأسهم، ويتمثل المتغير التابع فى تكلفة رأس المال، فضلاً عن المتغيرات الحاكمة.

وقد تم تحديد وتوصيف تلك المتغيرات فى ضوء الدراسات السابقة ذات الصلة بمخاطر انهيار أسعار الأسهم، وتكلفة رأس المال، ويمكن توضيح متغيرات الدراسة وطرق قياسها كما يلى:

١/٢ المتغير التابع

يتمثل المتغير التابع فى تكلفة رأس المال ويرمز له بالرمز (y)، ويتم قياسه من خلال تكلفة رأس المال المملوك، وتكلفة رأس المال المقترض وسوف يتم قياس كل عنصر كما يلى (غازى،٢٠٢١، السيد، وآخرون، ٢٠٢٣):

١/١/٢ تكلفة رأس المال المملوك: اعتمدت الدراسة فى قياس تكلفة رأس المال المملوك على نموذج نمو التوزيعات الذى قدمه Gordon 1962 ويمكن توضيح ذلك كما يلى

(هندى، ٢٠١٠، &Chandra ,2011)

$$R = +\frac{DT}{PT-1} + G$$

حيث أن:

R تكلفة رأس المال

$PT-1$ القيمة السوقية للسهم فى بداية الفترة T

DT توزيعات الأرباح المتوقعة للسهم فى نهاية الفترة T وتعادل توزيعات السنه الحالية (١+ معدل النمو)

G معدل النمو فى التوزيعات = نسبة الأرباح المحتجزة العام الحالى × معدل العائد على حقوق الملكية.

٢/١/٢ – تكلفة رأس المال المقترض:

إعتمدت تكلفة رأس المال المقترض على نموذج (kim et al.,2007) من خلال المعادلة التالية (الحناوى، ٢٠١٨، عبد اللطيف، ٢٠١٧):

$$COE_{it} = \frac{IE_{it}(1-Tax_t)}{\frac{TD_{it-1+TD_{it}}}{2}}$$

حيث أن :

COE_{it} : تكلفة رأس المال المقترض للشركة i فى الفترة t

IE_{it} : مصروف الفائدة للشركة i فى الفترة t

Tax_t : معدل الضرائب على الشركات فى الفترة t

TD_{it}: إجمالى الديون للشركة i فى الفترة t

٢/٢ المتغير المستقل

يتمثل المتغير المستقل فى مخاطر انهيار أسعار الأسهم ويرمز له بالرمز(x)، ويمكن قياس مخاطر انهيار أسعار الأسهم من خلال معامل الالتواء السالب للعوائد غير العادية الأسبوعية للأسهم حيث تناولت دراسة كل من (Chen et al,2001; Kim et al,2011,Zhang,2019) معامل الالتواء السالب للعوائد غير العادية الأسبوعية للأسهم كمقياس إضافى للتعبير عن احتمال حدوث خطر انهيار الأسهم، ويمثل الالتواء عدم التماثل فى توزيع العوائد على سهم الشركة، وتشير القيم السالبة إلى أن البيانات تلتوى فى اتجاه اليسار، والعكس بالعكس ويمكن حساب هذا المعامل من خلال المعادلة التالية (Elsayed,2021; Harper et al.,2020):

$$x_{it} = -[n(n-1)^{3/2}\ EW^3_{it}]/[(n-1)(n-2)(EW^2_{it})^{3/2}]$$

حيث أن :

X_{it} : مخاطر انهيار أسعار الأسهم

Wit : هو العائد الأسبوعى السالب للأسهم

n : عدد العوائد الإسبوعية خلال العام الحالى(t)

ويلاحظ أن هذا المقياس يتم ضربة فى (-١)، لذلك طبقا للمعادلة السابقة فإنه كلما زاد معامل الالتواء السالب للعوائد غير العادية الأسبوعية لسهم الشركة (i) خلال الفترة (t) كلما زاد احتمال تعرض أسعار أسهم تلك الشركة لمخاطر الانهيار، وذلك لأن معظم القيم للعوائد غير العادية الأسبوعية لسهم الشركة خلال فترة الدراسة ستكون أكبر من المتوسط السنوى لتلك العوائد خلال نفس السنة مما يعني زيادة الانحراف السالب للعوائد غير العادية الأسبوعية عن وسطها الحسابى خلال الفترة (إبراهيم،٢٠١٦).

وقد تم قياس المتغيرات الحاكمة التي تتمثل فى الرافعة المالية، معدل النمو، معدل العائد على الأصول، حجم الشركة، وحجم مكتب المراجعة ويتم توضيح طرق قياس تلك المتغيرات من خلال الجدول رقم 2 التالى:

الجدول رقم (2)

رمز المتغير	المتغير	طرق القياس	المرجع
C_1	الرافعة المالية	إجمالى الالتزامات ÷ إجمالى الأصول	(Almarayeh et al., 2022) (Vuong et al., 2022)
C_2	معدل النمو	التغير فى إجمالى الأصول ÷ إجمالى الأصول فى بداية السنة	Chen et al.,2010; Harijoto, 2011, Huang, 2013
C_3	معدل العائد على الأصول	صافي الربح ÷ إجمالى الأصول فى بداية السنة	Beladi et al.,2018; Taylor; et al.,2019
C_4	حجم الشركة	اللوغاريتم الطبيعى لإجمالى الأصول	(Soana et al., 2021) (Mangala & Dhanda, 2022)
C_5	حجم مكتب المراجعة	متغير وهمى يأخذ القيمة (واحد) إذا كان مكتب المراجعة هو أحد مكاتب المراجعة الأربع الكبرى ويأخذ القيمة صفر بخلاف ذلك	(Parte-Esteban & García, 2014) (Zhang et al., 2018)

٣- مصادر جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة في الحصول على البيانات اللازمة لاختبار فروضها على التقارير المالية الصادرة من الشركات محل الدراسة خلال الفترة المالية من عام ٢٠١٨م إلى ٢٠٢١ والتى تتمثل فى قائمة المركز المالى، وقائمة الدخل، وقائمة التدفقات النقدية، والإيضاحات المتممة للقوائم المالية، بالإضافة للبورصة المصرية.

٤- الأساليب الإحصائية المستخدمة فى تحليل بيانات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على العديد من الأساليب الإحصائية لاختبار فروضها والتي تتمثل في التالى:-

١/٤ إختبار Kolmogorov-Smirnov، وإختبار Shapiro-Wilk لفحص مدى تبعية متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعى وتحديد الأساليب الاحصائية المعلمية أو اللامعلمية المستخدمة فى تحليل بيانات الدراسة.

٢/٤ اختبار التداخل الخطى Multicollinearity لفحص مدى وجود مشكلة التداخل الخطى وتحديد مدى قدرة نموذج الدراسة فى تفسير الأثر على تكلفة رأس المال، وقد اعتمدت الدراسة على استخدام مقياس Collinearity Diagnostics من خلال تحديد قيمة تضخم التباين وقيمة التباين المسموح به.

٣/٤ اختبار الارتباط الذاتى Autocorrelation لفحص مدى وجود مشكلة الارتباط الذاتى فى النموذج وتحديد مدى وجود أثر حقيقى لأنماط هياكل الملكية ومخاطر انهيار أسعار الأسهم على تكلفة رأس المال، وقد اعتمدت الدراسة على استخدام قيمة Wooldridge test.

٤/٤ التحليل الوصفى Descriptive Analysis بغرض وصف بيانات عينة الدراسة حيث اعتمدت الدراسة على استخدام المتوسطات الحسابية، الحد الأدنى، الحد الأعلى، والانحرافات المعيارية.

٥/٤ اختبار Kruskal-Wallis لفحص الفروق المعنوية بين قطاعات سوق الأوراق المالية محل الدراسة حول مخاطر انهيار أسعار الأسهم، وتكلفة رأس المال.

٦/٤ تحليل الانحدار الخطى المتعدد Multiple Linear Regression باستخدام النموذج التجميعى، نموذج التأثير الثابت، ونموذج التأثير العشوائى لبناء نماذج لتقدير تكلفة رأس المال فضلاً عن تحديد أثر مخاطر انهيار أسعار على تكلفة راس المال

تاسعاً: تحليل نتائج الدراسة:

قامت الدراسة بتوظيف البيانات التي تم الحصول عليها بهدف تحديد أثر مخاطر انهيار أسعار الأسهم على تكلفة رأس المال، وقد اعتمدت الدراسة على استخدام عدد من الأساليب الإحصائية بغرض تحليل البيانات واختبار مدى صحة فروض الدراسة واستخلاص نتائجها، ويمكن توضيح ذلك كما يلى:

١- اختبار صلاحية بيانات الدراسة

يمكن فحص مدى صلاحية بيانات الدراسة للتحليل الإحصائى من خلال إختبار مدى تبعية متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعى، إختبار مدى وجود مشكلة التداخل الخطى فى نموذج الدراسة، فضلاً عن اختبار مدى وجود مشكلة الارتباط الذاتى التى تؤثر على دقة نتائج نموذج الدراسة، ويمكن توضيح ذلك كما يلى:

١/١ إختبار التوزيع الطبيعى

لفحص مدى تبعية متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعى، فقد اعتمدت الدراسة على كل من اختبار Kolmogorov-Smirnov، واختبار Shapiro-Wilk، حيث تتبع المتغيرات التوزيع الطبيعى إذا كانت قيمة معنوية الاختبار (Sig.) أكبر من ٠.٠٥ (بالانت، ٢٠١٥)، ويمكن توضيح اختبار مدى تبعية متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعى من خلال الجدول رقم (3) التالى:

جدول رقم (3)

إختبار التوزيع الطبيعى

رمز المتغير	المتغير	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
		الاحصائية	المعنوية	الاحصائية	المعنوية
Y_1	تكلفة رأس المال (رأس المال المملوك)	0.402	0.000	0.574	0.000
Y_2	تكلفة رأس المال (تكلفة رأس المال المقترض)	0.490	0.000	0.204	0.000
X	مخاطر انهيار أسعار الأسهم	0.059	0.034	0.966	0.000
C_1	الرافعة المالية	0.082	0.000	0.960	0.000
C_2	معدل النمو	0.450	0.000	0.074	0.000
C_3	معدل العائد على الأصول	0.464	0.000	0.098	0.000
C_4	حجم الشركة	0.281	0.000	0.355	0.000
C_5	حجم مكتب المراجعة	0.091	0.000	0.971	0.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائى

بفحص نتائج الجدول رقم (3) لوحظ أن قيم المعنوية لكل من اختبار Kolmogorov–Smirnov، واختبار Shapiro–Wilk أقل من (٠.٠٥) مما يشير إلى عدم اقتراب متغيرات الدراسة من التوزيع الطبيعى، إلا أنه لا يوجد أثر لعدم اقتراب متغيرات الدراسة من التوزيع الطبيعى على مدى دقة نموذج الدراسة، حيث بلغ عدد المشاهدات (٢٤٨) مشاهدة (Gujarati,2004)، وبالتالى سوف تعتمد الدراسة على الاختبارات اللامعلمية عند اختبار مدى صحة فروض الدراسة.

٢/١ إختبار التداخل الخطى

يتم إجراء اختبار التداخل الخطى Multicollinearity لفحص مدى وجود مشكلة التداخل الخطى فى النموذج، حيث تؤدى هذه المشكلة إلى ضعف قدرة نموذج الدراسة فى تفسير الأثر على المتغير التابع، ويتم إجراء هذا الإختبار باستخدام مقياس Collinearity Diagnostics حيث يتم تحديد قيمة تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) وقيمة التباين المسموح به Tolerance، فإذا كانت قيمة تضخم التباين أقل من (١٠) وقيمة التباين المسموح به أكبر من (٠.٠٥) فهذا يشير إلى عدم وجود مشكلة التداخل الخطى فى نموذج دراسة (O'Brien, 2007)، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول رقم (4) التالى:

الجدول رقم (4) إختبار التداخل الخطي

متغيرات الدراسة		تضخم التباين	وقيمة التباين المسموح
X	مخاطر انهيار أسعار الأسهم	1.54	0.649
c_1	الرافعة المالية	1.052	0.95
c_2	معدل النمو	1.251	0.799
c_3	معدل العائد على الأصول	1.148	0.871
c_4	حجم الشركة	1.36	0.735
c_5	حجم مكتب المراجعة	1.182	0.846

المصدر: نتائج التحليل الإحصائى

بفحص نتائج الجدول رقم (4) لوحظ أن قيم تضخم التباين للمتغيرات المستقلة أقل من (١٠)، كما أن قيم التباين المسموح به أكبر من (٠,٠٥) مما يشير إلى عدم وجود مشكلة التداخل الخطى وقوة نموذج الدراسة فى تفسير الأثر على تكلفة رأس المال.

٣/١ إختبار الارتباط الذاتى

يتم إجراء اختبار الارتباط الذاتى Autocorrelation لفحص مدى وجود مشكلة الارتباط الذاتى فى النموذج حيث تؤدى هذه المشكلة إلى أثر غير حقيقى للمتغير المستقل على المتغير التابع، ويتم إجراء هذا الاختبار باستخدام قيمة Wooldridge test فإذا كانت مستوى المعنوية الخاص بالاختبار أعلى من ٥% فهذا يشير إلى عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتى التى تؤثر على دقة نتائج نموذج الدراسة (Basheer, 2003)، وبإجراء إختبار الارتباط الذاتى على المتغيرات الجديدة لوحظ أن قيمة **Wooldridge test**، كانت قيمة الإختبار المحسوبة **F(1, 58) = 1.159** مستوى معنوية **(0. 286)** وهى أكبر من ٥% مما يشير إلى عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتى التى تؤثر على دقة نتائج نموذج الدراسة ومن ثم إمكانية الإعتماد على المتغيرات الجديدة في إختبار الفروض واستخلاص النتائج.

٢- التحليل الوصفى لمتغيرات الدراسة:

اعتمدت الدراسة فى التحليل الوصفى على تقسيم متغيرات الدراسة إلى متغيرات متصلة ومتغيرات منفصلة، كما يلى:

٢/١ المتغيرات المتصلة

تشمل المتغيرات المتصلة كل من المتغير المستقل والذى يتمثل فى مخاطر انهيار أسعار الأسهم والمتغير التابع الذى يتمثل فى تكلفة رأس المال، بالإضافة إلى المتغيرات الحاكمة التى تتمثل فى الرافعة المالية، معدل النمو، معدل العائد على الأصول، وحجم الشركة، ويمكن توضيح التحليل الوصفى لتلك المتغيرات من خلال الجدول رقم (5) التالى:

جدول رقم (5) نتائج التحليل الوصفى للمتغيرات المتصلة

رمز المتغير	المتغير	عدد المشاهدات	المتوسط	الانحراف المعيارى	الحد الأدنى	الحد الأعلى
Y_1	تكلفة رأس المال المملوك	248	.071	.145	-.368	.375
Y_2	تكلفة رأس المال المقترض	248	.022	.039	0	.388
X	مخاطر انهيار أسعار الأسهم	248	.714	2.709	-4.325	7.395
C_1	الرافعة المالية	248	.844	5.124	.001	80.576
C_2	معدل النمو	248	1.231	11.02	-.993	125.344
C_3	معدل العائد على الأصول	248	.062	.23	-.26	3.024
C_4	حجم الشركة	248	20.513	2.197	13.953	25.29

المصدر: نتائج التحليل الإحصائى

بفحص بيانات الجدول رقم (5) لوحظ ارتفاع تكلفة رأس المال (رأس المال المملوك) محل الدراسة حيث بلغ (.071) بحد أدنى وحد أعلى (.368-، .375) على الترتيب، ولوحظ ارتفاع متوسط تكلفة رأس المال (تكلفة رأس المال المقترض) محل الدراسة حيث بلغ (0. 022) بحد أدنى وحد أعلى (0.00، 0.388) على الترتيب، وبمقارنة هذا المتوسط مع الدراسات السابقة لوحظ وجود ارتفاع عن بعض الدراسات السابقة حيث بلغ (.025) فى دراسة (الحناوى، ٢٠١٨). كما بلغ (.11) فى دراسة (بشاى، ٢٠٢١).

أما بالنسبة للمتغيرات الحاكمة فقد بلغ متوسط الرافعة المالية (.844) بحد أدنى وحد أعلى (0.01، 80.576) على الترتيب، وبمقارنة هذا المتوسط مع الدراسات السابقة لوحظ وجود ارتفاع عن دراسة (غازى،٢٠٢١) حيث بلغ (0.45)، كما بلغ (0.22) فى دراسة (Wang & Zhang., 2015)، بينما بلغ (0.51) فى دراسة (Vo et al .,2020).

كما لوحظ ارتفاع متوسط معدل النمو خلال فترة الدراسة حيث بلغ (1.231) بحد أدنى وحد أعلى (0.993−، 125.344) على الترتيب، وبمقارنة هذا المتوسط مع الدراسات السابقة لوحظ وجود ارتفاع عن بعض الدراسات السابقة حيث بلغ (0.27) فى دراسة (العادلى، ٢٠٢١)، كما بلغ (0.20) فى دراسة (عبيد، ٢٠١٧)،

فى حين بلغ متوسط معدل العائد على الأصول (0.062) بحد أدنى وحد أعلى (0.26−، 3.024) على الترتيب، وبمقارنة هذا المتوسط مع الدراسات السابقة، لوحظ وجود ارتفاع عن بعض الدراسات السابقة حيث بلغ (0.03) في دراسة (Taylor.,2019)، كما بلغ (0.15) في دراسة (Hsieh et al.,2018)، كما لوحظ وجود إنخفاض عن بعض الدراسات السابقة حيث بلغ (0.08) في دراستى (السيد، ٢٠٢١، ابر اهيم، ٢٠١٩).

فى حين لوحظ أن متوسط حجم الشركة محل الدراسة بلغ (20.513) بحد أدنى وحد أعلى (13.953، 25.29) على الترتيب، وبمقارنة هذا المتوسط مع الدراسات السابقة لوحظ وجود ارتفاع عن بعض الدراسات السابقة حيث بلغ (14.82) فى دراسة (عبيد، ٢٠١٧)، كما بلغ (15.74) فى دراسة (Abbas et al., 2018)، بالإضافة إلى وجود تقارب مع بعض الدراسات السابقة حيث بلغ (20.34) فى دراسة (عفيفى، ٢٠١١)، كما بلغ (20.16) فى دراسة (عيسى، ٢٠١٨).

٢/٢ المتغيرات المنفصلة

تتمثل المتغيرات المنفصلة فى المتغيرات الوهمية ذات القيم الثنائية التي لا تخضع لشروط التوزيع الطبيعى، وتتمثل تلك المتغيرات في المتغير الحاكم حجم مكتب المراجعة، ويمكن توضيح التحليل الوصفى لتلك المتغيرات من خلال الجدول رقم (6) التالى:

الجدول رقم (6) ثانيا: المتغيرات المنفصلة

رمز المتغير	المتغير	مشاهدات متحققة (١)		مشاهدات غير متحققة (صفر)	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
C_5	حجم مكتب المراجعة	60	24.19	188	75.81

المصدر: نتائج التحليل الإحصائى

بفحص بيانات الجدول رقم (6) لوحظ انخفاض نسبة الشركات التى تمت مراجعة تقاريرها المالية بواسطة مكاتب المراجعة الأربع الكبرى حيث بلغت (24.19) بما يعادل (60) مشاهدة، من إجمالى (248) بينما بلغ عدد المشاهدات التى تضمنت مراجعة التقارير المالية بواسطة مكاتب المراجعة الأخرى (188) مشاهدة بنسبة (75.81) وبمقارنة نسبة شركات الدراسة الحالية التى تم مراجعة تقاريرها المالية بواسطة مكاتب المراجعة الأربع الكبرى مع الدراسات السابقة لوحظ انخفاض نسبة شركات الدراسة الحالية حيث بلغ (78.2) فى دراسة (Huang et al., 2020) وبلغت (47.3) فى دراسة (Johl et al.,2021) ، كما بلغت (63.7) في دراسة (Sharpe et al., 2023) فضلا عن وجود تقارب مع دراسة (أبو الفتوح، ٢٠٢٣) حيث بلغت (31.6).

وفيما يتعلق بالمتغير المستقل المتمثل فى مخاطر انهيار أسعار الأسهم فقد لوحظ ارتفاع مخاطر انهيار أسعار الأسهم **(معامل الالتواء السالب للعوائد غير العادية الأسبوعية للأسهم)** محل الدراسة حيث بلغ (0.714) بحد أدنى وحد أعلى (7.395،-4.325) على الترتيب، وبمقارنة هذا المتوسط مع الدراسات السابقة لوحظ وجود ارتفاع عن بعض الدراسات السابقة حيث بلغ (0.03) فى دراسة (سيلم، ٢٠٢١)، بينما بلغ (0.47) فى دراسة (Park, 2018)، كما بلغ (-0.097) فى دراسة (Chen et al,2012).

٣- نتائج اختبار فروض الدراسة:

اعتمدت الدراسة على إختبار Kruskal-Wallis لمقارنة مخاطر انهيار أسعار الأسهم وتكلفة رأس المال بين قطاعات سوق الأوراق المالية محل الدراسة ويمكن توضيح نتائج اختبار فروض الدراسة كما يلى:

١- اختبار مدى الاختلاف بين قطاعات سوق الأوراق المالية المصرى حول مخاطر انهيار أسعار الأسهم وتكلفة رأس المال

لفحص الفروق المعنوية بين قطاعات سوق الأوراق المالية المصرى محل الدراسة حول مخاطر انهيار أسعار الأسهم، وتكلفة رأس المال يتم التحقق من مدى صحة الفرض الأول القائل بأنه "**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين قطاعات سوق الأوراق المالية المصرى حول مخاطر انهيار أسعار الأسهم، وتكلفة رأس المال**، وقد اعتمدت الدراسة على اختبار Kruskal-Wallis لمقارنة مخاطر انهيار أسعار الأسهم، تكلفة رأس المال بين قطاعات سوق الأوراق المالية محل الدراسة، فإذا كانت قيمة معنوية الاختبار(.Sig) أقل من (0,05) فهذا يشير إلى وجود فروق معنوية بين قطاعات سوق الأوراق المالية حول مخاطر انهيار أسعار الأسهم، وتكلفة رأس المال(بالانت، ٢٠١٥).

ويمكن توضيح نتائج الفروق المعنوية بين قطاعات سوق الأوراق المالية المصرى حول، مخاطر انهيار أسعار الأسهم، وتكلفة رأس المال من خلال الجدول رقم (7) التالى:

الجدول رقم (7) الفروق المعنوية بين قطاعات سوق الأوراق المالية المصرى حول مخاطر انهيار أسعار الأسهم، وتكلفة رأس المال

رمز المتغير	المتغير	موارد أساسية	رعاية صحية و ادوية	خدمات و منتجات صناعية وسيارات	العقارات	السياحة والترفيه	أغذية و مشروبات و تبغ	مقاولات و إنشاءات هندسية	كا^2	مستوى المعنوية
Y_1	تكلفة رأس المال المملوك	117.8	165.6	139.2	123.2	93.9	116.1	151.3	14.4	0.026
Y_2	تكلفة رأس المال المقترض	122.1	166.0	133.3	120.9	99.2	117.4	143.0	12.5	0.052
X	مخاطر إنهيار أسعار الأسهم	116.2	164.8	137.8	110.9	149.9	126.2	92.9	15.9	0.015

المصدر: نتائج التحليل الإحصائى

بفحص نتائج الجدول رقم (7) لوحظ أن قيم معنوية الاختبار لتكلفة رأس المال المملوك، ومخاطر انهيار أسعار الأسهم بلغت (0.026، 0.015) على الترتيب، بلغت كا2 (14.4، 15.9) على الترتيب، مما يشير إلى وجود اختلاف بين قطاعات سوق الأوراق المالية المصرى حول مخاطر انهيار أسعار الأسهم، وتكلفة رأس المال المملوك حيث أن مستوى المعنوية أقل من 0.05. ويتضح ذلك من اتساع مدى رتب المتغيرات.

كما لوحظ أن عدم معنوية الإختبار لتكلفة رأس المال المقترض بلغت (0.052) كما بلغت كا2 (12.5)، مما يشير إلى عدم وجود اختلاف بين قطاعات سوق الأوراق المالية المصرى حول تكلفة رأس المال المقترض، حيث أن مستوى المعنوية أكبر من 0.05.

يتبين مما سبق أنه يمكن رفض الفرض الأول القائل بأنه "**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين قطاعات سوق الأوراق المالية حول مخاطر انهيار أسعار الأسهم، وتكلفة رأس المال.**

٢- اختبار أثر مخاطر انهيار أسعار الأسهم على تكلفة رأس المال المملوك

لفحص أثر مخاطر انهيار أسعار الأسهم على تكلفة رأس المال المملوك يتم التحقق من مدى صحة الفرض الثانى القائل بأنه "**لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمخاطر انهيار أسعار الأسهم على تكلفة رأس المال المملوك**، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب الانحدار المتعدد Multivariate Analysis لبرنامج (15) STATA من خلال كل من النموذج التجميعى Pooled Regression Model ونموذج التأثيرات الثابتة Fixed Effect Model ونموذج التأثيرات العشوائية Random Effect Model لصياغة نموذج لتقدير تكلفة رأس المال المملوك، من خلال مخاطر انهيار أسعار الأسهم بدقة عالية، ويمكن عرض نتائج النماذج الثلاثة (النموذج التجميعى، نموذج التأثيرات الثابتة، ونموذج التأثيرات العشوائية) لأثر مخاطر انهيار أسعار الأسهم على تكلفة رأس المال المملوك من خلال الجدول رقم (8) التالى:

الجدول رقم (8) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر مخاطر انهيار أسعار الأسهم على تكلفة رأس المال المملوك

رمز المتغير	المتغير	النموذج التجميعى			نموذج التأثيرات الثابتة			نموذج التأثرات العشوائية		
		معامل الإنحدار	T Test	P-Value	معامل الإنحدار	T Test	P-Value	معامل الإنحدار	T Test	P-Value
N_X	مخاطر إنهيار أسعار الأسهم	0.012	4.06	0.000	0.008	2.09	0.038	0.012	3.77	0.000
C1	الرافعة المالية	0.002	1.16	0.246	0.001	0.6	0.547	0.002	1.14	0.255
C2	معدل النمو	0.002	2.14	0.033	0.001	1.67	0.096	0.002	2.09	0.037
C3	معدل العائد على الأصول	0.194	5.17	0.000	0.155	3.73	0.000	0.187	5.01	0.000
C4	حجم الشركة	0.014	3.46	0.001	0.007	0.4	0.687	0.014	3.16	0.002
C5	حجم مكتب المراجعة	-0.01	-0.47	0.642	–	–	–	-0.01	-0.43	0.668
الثابت		-0.237	-2.92	0.004	-0.094	-0.26	0.797	-0.236	-2.65	0.008
معامل الارتباط المتعدد R		0.483			0.354			0.483		
معامل التحديد R^2		0.233			0.125			0.233		
قيمة F		12.196			5.151			65.444		
P-value		0.000.			0.000.			0.000		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائى

كما اعتمدت الدراسة على ثلاثة إختبارات للتمييز بين النموذج التجميعى، نموذج التأثيرات الثابتة، ونموذج التأثيرات العشوائية حيث استخدمت الدراسة اختبار Wald test للتمييز بين النموذج التجميعى ونموذج التأثيرات الثابتة، كما استخدمت الدراسة اختبار Lagrange Multiplier للتمييز بين النموذج التجميعى ونموذج التأثيرات العشوائية، وأخيراً استخدمت الدراسة اختبار Hausman test للتمييز بين نموذج التأثيرات الثابتة ونموذج التأثيرات العشوائية، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول رقم (9) التالى:

الجدول رقم (9)

اختيار النموذج الأفضل لاختبار أثر مخاطر انهيار أسعار الأسهم على تكلفة رأس المال المملوك

Hausman Test		Lagrange Multiplier Test		Wald Test	
2χ	p-value	Breusch and pagan	p-value	Test statistic	p-value
2.19	0.762	42.61	0.000	59.28	0.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائى

يتضح من الجدول رقم (9) تطبيق اختبار Wald Test للمقارنة بين النموذج التجميعى ونموذج التأثيرات الثابتة أن نموذج التأثيرات الثابتة هو الأفضل نظراً لأن (P-Value<**0.05**)،

كما تم تطبيق اختبار Lagrange Multiplier للمقارنة بين النموذج التجميعى ونموذج التأثيرات العشوائية حيث كان نموذج التأثيرات العشوائية هو الأفضل نظراً لأن (P–Value<**0.05**). وحيث أن كل من نموذجى التأثيرات الثابتة والتأثيرات العشوائية أفضل من النموذج التجميعى فقد تم تطبيق اختبار Hausman Test للمقارنة بين النموذجين، حيث كان نموذج التأثيرات العشوائية هو الأفضل للإعتماد عليه فى تقدير تكلفة رأس المال المملوك نظراً لأن (P–Value > **0.05**).

كما يوضح الجدول رقم (9) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لنموذج التأثيرات العشوائية ارتفاع معنوية النموذج للتنبؤ بتكلفة رأس المال المملوك حيث بلغت قيمة **Wald–test** (65.444) بمستوى معنوية (**0.000**) وهى أقل من **5**%، أما فيما يتعلق بالقوة التفسيرية فقد لوحظ أن قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) بين مخاطر انهيار أسعار الأسهم وتكلفة رأس المال المملوك بلغ (0.483)، والمساهمة النسبية لها والتى يعكسها معامل التحديد (R^2) بلغت (0.233)، وهذا يعنى أن المتغيرات المستقلة تفسر ما يعادل (**23.3%**) من تكلفة رأس المال المملوك.

وتوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد لنموذج التأثيرات العشوائية وجود أثر إيجابى لكل من مخاطر انهيار أسعار الأسهم، معدل النمو، معدل العائد على الأصول، وحجم الشركة على تكلفة رأس المال المملوك بمعاملات انحدار بلغت (0.012، 0.002، 0.187، 0.014) على الترتيب، وذلك بمستوى معنوية (0.000، 0.037، 0.000، 0.002) على الترتيب، بينما لوحظ عدم وجود أثر معنوى للرافعة المالية، وحجم مكتب المراجعة، على تكلفة رأس المال المملوك، حيث أن مستوى المعنوية أكبر من **5**%، ويمكن توضيح ذلك من خلال معادلة الانحدار التالية:

$$Y_1 = -0.236 + \mathbf{0.012N_X} + 0.002\ C1 + \mathbf{0.002C2} + \mathbf{0}.187C3 + \mathbf{0.014\ C4} - 0.01\ C5$$

يتضح مما سبق أنه يمكن رفض الفرض الثانى القائل بأنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمخاطر انهيار أسعار الأسهم على تكلفة رأس المال المملوك" حيث خلصت نتائج الدراسة إلى وجود أثر معنوى لكل من مخاطر انهيار أسعار الأسهم، معدل النمو، معدل العائد على الأصول، وحجم الشركة على تكلفة رأس المال المملوك.

وقد يرجع الأثر الإيجابى لمخاطر انهيار أسعار الأسهم على تكلفة رأس المال المملوك لقيام الشركة بحجب المعلومات السلبية لفترة طويلة ثم الإفصاح عنها مرة واحدة من كبار المساهمين من أجل الحفاظ على مصالحهم الخاصة ويتفق ذلك مع دراسة (Zhang & He, 2019).

٣- اختبار أثر مخاطر انهيار أسعار الأسهم على تكلفة رأس المال المقترض

لفحص أثر مخاطر انهيار أسعار الأسهم على تكلفة رأس المال المقترض يتم التحقق من مدى صحة الفرض الثالث القائل بأنه "**لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمخاطر انهيار أسعار الأسهم على تكلفة رأس المال المقترض**، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب الانحدار المتعدد Multivariate Analysis لبرنامج (15) STATA من خلال كل من النموذج التجميعى Pooled Regression Model ونموذج التأثيرات الثابتة Fixed Effect Model ونموذج التأثيرات العشوائية Random Effect Model لصياغة نموذج لتقدير تكلفة رأس المال المقترض، من خلال مخاطر انهيار أسعار الأسهم بدقة عالية، ويمكن عرض نتائج النماذج الثلاثة (النموذج التجميعى، نموذج التأثيرات الثابتة، ونموذج التأثيرات العشوائية) لأثر مخاطر انهيار أسعار الأسهم على تكلفة رأس المال المقترض من خلال الجدول رقم (10) التالى:

الجدول رقم (10) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر مخاطر انهيار أسعار الأسهم على تكلفة رأس المال المقترض

رمز المتغير	المتغير	النموذج التجميعى			نموذج التأثيرات الثابتة			نموذج التأثرات العشوائية		
		معامل الإنحدار	T Test	P -Value	معامل الإنحدار	T Test	P-Value	معامل الإنحدار	T Test	P-Value
N_X	مخاطر إنهيار أسعار الأسهم	0.00342	5.91	0.000	0.00302	4.15	0.000	0.0034	5.86	0.000
C1	الرافعة المالية	0.00027	0.89	0.372	0.00018	0.45	0.654	0.00028	0.9	0.366
C2	معدل النمو	0.00207	13.93	0.000	0.00203	11.94	0.000	0.00207	13.92	0.000
C3	معدل العائد على الأصول	0.04738	6.66	0.000	0.04108	5.03	0.000	0.04712	6.63	0.000
C4	حجم الشركة	0.0022	2.89	0.004	-0.0007	-0.2	0.840	0.00219	2.82	0.005
C5	حجم مكتب المراجعة	0.00345	0.88	0.378	-	-	-	0.00345	0.86	0.388
الثابت		-0.03223	-2.09	0.03731	0.02896	0.41	0.686	-0.0321	-2.04	0.041
معامل الارتباط المتعدد R		0.784			0.755			0.784		
معامل التحديد R^2		0.614			0.570			0.615		
قيمة F		64.190			47.898			382.005		
P-value		0.000.			0.000.			0.000.		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائى

وقد اعتمدت الدراسة على ثلاثة اختبارات للتمييز بين النموذج التجميعى، نموذج التأثيرات الثابتة، ونموذج التأثيرات العشوائية، حيث استخدمت الدراسة اختبار Wald test للتمييز بين النموذج التجميعى ونموذج التأثيرات الثابتة، كما استخدمت الدراسة اختبار Lagrange Multiplier للتمييز بين النموذج التجميعى ونموذج التأثيرات العشوائية، وأخيراً استخدمت الدراسة اختبار Hausman test للتمييز بين نموذج التأثيرات الثابتة ونموذج التأثيرات العشوائية، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول رقم (11) التالى:

الجدول رقم (11) اختيار النموذج الأفضل لاختبار أثر مخاطر انهيار أسعار الأسهم على تكلفة رأس المال المقترض

Hausman Test		Lagrange Multiplier Test		Wald Test	
2χ	p-value	Breusch and pagan	p-value	Test statistic	p-value
2.762	**0.829**	**52.62**	**0.000**	**27.12**	**0.000**

المصدر: نتائج التحليل الإحصائى

يتضح من الجدول رقم (11) تطبيق اختبار Wald Test للمقارنة بين النموذج التجميعى ونموذج التأثيرات الثابتة أن نموذج التأثيرات الثابتة هو الأفضل نظراً لأن (P-Value<**0.05**)، كما تم تطبيق اختبار Lagrange Multiplier للمقارنة بين النموذج التجميعى ونموذج التأثيرات العشوائية حيث كان نموذج التأثيرات العشوائية هو الأفضل نظراً لأن (P-Value< **0.05**)، وحيث أن كل من نموذجى التأثيرات الثابتة والتأثيرات العشوائية أفضل من النموذج التجميعى فقد تم تطبيق اختبار Hausman Test للمقارنة بين النموذجين حيث كان **نموذج التأثيرات العشوائية** هو الأفضل للاعتماد عليه فى تقدير تكلفة رأس المال المقترض نظراً لأن (P-Value >٠.٠٥).

كما يوضح الجدول رقم (11) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لنموذج التأثيرات العشوائية ارتفاع معنوية النموذج للتنبؤ بتكلفة رأس المال المقترض حيث بلغت قيمة **F-test** (**382.005**) بمستوى معنوية (**0.000**) وهى أقل من **5%**، أما فيما يتعلق بالقوة التفسيرية، فقد لوحظ أن قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) بين مخاطر انهيار أسعار الأسهم وتكلفة رأس المال المقترض بلغ (**0.784**)، والمساهمة النسبية لها والتى يعكسها معامل التحديد (R^2) بلغت (0.615)، وهذا يعنى أن المتغيرات المستقلة تفسر ما يعادل (**61.5%**) من تكلفة رأس المال المقترض.

وتوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد لنموذج التأثيرات العشوائية وجود أثر إيجابى لكل من مخاطر انهيار أسعار الأسهم، ومعدل النمو، معدل العائد على الأصول، وحجم الشركة على تكلفة

رأس المال المقترض بمعاملات انحدار بلغت (0.0034، 0.00207، 0.04712، 0.00219) على الترتيب، وذلك بمستوى معنوية (**0.000**،**0.000**، **0.000**،**0.005**) على الترتيب، بينما لوحظ عدم وجود أثر معنوى لكل من الرافعة المالية، وحجم مكتب المراجعة على تكلفة رأس المال المقترض حيث أن مستوى المعنوية أكبر من **5%**، ويمكن توضيح ذلك من خلال معادلة الانحدار التالية:

Y_2= - 0.0321+ **0.0034** N_X + 0.00028C1 + **0.00207C2** + **0.04712C3** + **0.00219C4** - 0.00345C5

وقد يرجع الأثر الإيجابى لمخاطر انهيار أسعار الأسهم على تكلفة رأس المال المقترض إلى أن وجود مخاطر انهيار أسعار الأسهم عند اقتراض الشركات قد يدفع المقترض إلى زيادة الشروط والضمانات على تلك الشركات مما يؤدى إلى ارتفاع تكلفة رأس المال المقترض، ويتفق ذلك مع نتائج دراسات (Doval, 2018; Kim et al., 2019; Ertugrul et al., 2017)

يتضح مما سبق أنه يمكن رفض الفرض الثالث القائل بأنه "**لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمخاطر انهيار أسعار الأسهم على تكلفة رأس المال المقترض**"، حيث خلصت نتائج الدراسة إلى وجود أثر معنوى لكل من مخاطر انهيار أسعار الأسهم، ومعدل النمو، معدل العائد على الأصول، وحجم الشركة على تكلفة رأس المال بنوعيه المملوك والمقترض.

عاشراً: نتائج الدراسة:

فى ضوء نتائج اختبارات الفروض يمكن عرض النتائج التطبيقية للدراسة على النحو التالى:

١. وجود فروق معنوية بين قطاعات سوق الأوراق المالية المصرى محل الدراسة حول مخاطر انهيار أسعار الأسهم، وتكلفة رأس المال المملوك، حيث بلغت قيم معنوية الاختبار لكل من تكلفة رأس المال المملوك، ومخاطر انهيار أسعار الأسهم (0.026، 0.015) على الترتيب، كما بلغت كا^{٢}(14.4، 15.9)، بينما لوحظ عدم وجود اختلاف بين قطاعات سوق الأوراق المالية المصرى حول تكلفة رأس المال المقترض حيث أن مستوى المعنوية أكبر من 0.05.

٢. وجود أثر إيجابى لكل من مخاطر انهيار أسعار الأسهم، ومعدل النمو، معدل العائد على الأصول، وحجم الشركة على تكلفة رأس المال المملوك بمعاملات انحدار بلغت (0.012، 0.002،0.187، 0.014) على الترتيب وذلك بمستوى معنوية (0.000، 0.037، 0.000،

0.002) على الترتيب، بينما لوحظ عدم وجود أثر معنوى لكل من الرافعة المالية، وحجم مكتب المراجعة على تكلفة رأس المال المملوك حيث أن مستوى المعنوية أكبر من ٥ %.

٣. وجود أثر إيجابى لكل من مخاطر انهيار أسعار الأسهم، ومعدل النمو، معدل العائد على الأصول، وحجم الشركة على تكلفة رأس المال المقترض بمعاملات انحدار بلغت (0.0034، 0.00207، 0.04712، 0.00219) على الترتيب، وذلك بمستوى معنوية (0.000، 0.000 ، 0.000، 0.005) على الترتيب، بينما لوحظ عدم وجود أثر معنوى لكل من الرافعة المالية، وحجم مكتب المراجعة على تكلفة رأس المال المقترض حيث أن مستوى المعنوية أكبر من ٥%

إحدى عشر: توصيات الدراسة:

فى ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وتحقيقاً لأهدافها يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات أهمها:-

التوصية	الجهة المنفذة	آلية التنفيذ	الإستفادة
١. ضرورة الاهتمام بارتفاع مستوى الإفصاح عن المعلومات التى يمكن أن تعكس مدى تعرض الشركات لمخاطر انهيار أسعار الأسهم.	المنظمات المهنية المسؤولة عن إصدار المعايير المحاسبية.	إصدار معيار محاسبى مستقل للإفصاح عن المخاطر.	الحد من عدم تماثل المعلومات بين المستثمرين والشركة، مما يؤدى إلي انخفاض مخاطر انهيار أسعا ر الأسهم.
٢- ضرورة قيام الشركات بتنفيذ الإجراءات التى تضمن الحد من مخاطر انهيار أسعار الأسهم، وتبني ممارسات جيدة لحوكمة الشركات.	سوق الأوراق المالية المصرى.	الحفاظ بشكل دائم ومستمر على مستوى مرتفع من جودة آليات حوكمة الشركات وخاصة أنماط هياكل الملكية.	الحد من مخاطر انهيار أسعار الأسهم وانخفاض تكلفة رأس المال.

الحادى عشر: مجالات الدراسة المستقبلية:

١- ضرورة استخدام مقاييس أخرى لمخاطر انهيار أسعار الأسهم مثل طريقة التقلب من أسفل إلى أعلى.

٢- أثر خصائص لجنة المراجعة على الحد من مخاطر انهيار أسعار الأسهم.

٣- أثر خصائص مجلس الإدارة على الحد من مخاطر انهيار أسعار الأسهم.

المراجع

أولا : المراجع باللغة العربية

١. الحناوى، السيد محمود، (٢٠٢٠)، "أثر خصائص مجلس الإدارة وجودة المراجعة على مستوى الإفصاح عن إدارة المخاطر دراسة تطبيقية على الشركات المقيدة بالبورصة المصرية، **مجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية**، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، المجلد الرابع ، العدد الثانى، ص ص ٢٣٣-٢٩٥.

٢. إبراهيم، علاء الدين توفيق، (٢٠١٦)" العوامل المؤثرة فى جودة الإفصاح عن المخاطر : إطار مقترح : دراسة تطبيقية على الشركات المقيدة بسوق الأسهم السعودية"، **مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية**، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، المجلد الثالث والخمسون، العدد الأول، ص ص ٨٩-١٢٢.

٣. إبراهيم، فريد محرم فريد، (٢٠١٩)،" أثر دورة حياة الشركة على العلاقة بين جودة التقارير المالية وتكلفة حقوق الملكية: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة المسجلة بالبورصة المصرية " **مجلة الفكر المحاسبي**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، المجلد الثالث والعشرون، العدد الثانى، ص ص ١-٦٦.

٤. السيد، محمد صابر حموده،(٢٠٢١)،"أثر دورة حياة المنتج على تفسير العلاقة بين ممارسات التجنب الضريبي وملائمة قيمة المعلومات المحاسبية – دراسة تطبيقية"، **المجلة العلمية للبحوث التجارية**، كلية التجارة، جامعة المنوفية، المجلد الثالث والأربعون، العدد الرابع، ص ١٠-٩٠.

٥. الفولى، فايقة جابر (٢٠٠٥)، " **الإختلافات النسبية فى درجة الإفصاح الاختياري بين الشركات المسجلة فى بورصة الأوراق المالية وأثرها على تكلفة رأس المال**"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية.

٦. السيد، محمد صابر حمودة، زلط، علاء عاشور عبدالله و طارق محمد عمر، (٢٠٢٣)،" أثر تقلبات الأرباح والتدفقات النقدية التشغيلية على تكلفة رأس المال فى فترات الأزمات والاستقرار: الدور المُعدِّل للروابط السياسية" **مجلة الاسكندرية للبحوث المحاسبية**، المجلد السابع، العدد الثالث، ص ص ٨١- ١٨٤.

٧. العادلى، مرفت على محمود، (٢٠٢١)، " تكاليف الوكالة للتدفقات النقدية الحرة وعلاقتها بأنماط هيكل الملكية والتكلفة المرجحة لهيكل رأس المال لتعزيز ثروة المساهمين – دراسة تطبيقية" **مجلة المحاسبة والمراجعة** لإتحاد الجامعات العربية، العدد الثالث، ص ص ٥٩-١٣٣.

٨. أبوالفتوح، محمد محمود عبد الهادى، (٢٠٢٣)، " أثر أنماط هياكل الملكية علي جودة الأرباح المحاسبية وانعكاسها على قيمة المنشأة دراسة تطبيقية" **مجلة الدراسات المالية والتجارية**، العدد الثانى، ص ص ٥٠١-٥٥١.

٩. الصباغ، أحمد عبده السيد، (٢٠١٩) "أثر جودة المعلومات المحاسبية على مخاطر انهيار أسعار أسهم الشركات المقيدة بالبورصة المصرية، **مجلة الفكر المحاسبي**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، المجلد الثالث والعشرون، العدد الرابع، ص ص ١-٥٣.

١٠. السيد، محمد صابر حموده،(٢٠١٦)،" نحو مؤشر للإفصاح الإجبارى والإختيارى وتأثيره على تكلفة رأس المال: دراسة تطبيقية على الشركات المقيدة فى سوق الأوراق المالية المصرى، **مجلة البحوث التجارية المعاصرة**، المجلد الثلاثون، العدد الأول، ص ٣٧٩-٤٤٠.

١١. البورصة المصرية (٢٠٢٠) التقرير ربع السنوي ٢٠٢٠/١/١- ٢٠٢٠/١٢/٣١

١٢. البورصة المصرية (٢٠٢٠) التقرير ربع السنوي ٢٠٢٠/٤/١- ٢٠٢٠/٦/٣٠

١٣. بشاى، مارينا عادل إبراهيم، (٢٠٢١)،" دراسة أثر الإفصاح عن المسئولية الإجتماعية على إدارة الأرباح وانعكاس ذلك على تكلفة رأس المال: دراسة تطبيقية" كلية التجارة، جامعة القاهرة، **مجلة الدراسات المالية والتجارية**، المجلد الواحد والثلاثون، العدد الثالث، ص ص ١٠٠-١٣٠.

١٤. بريك، دعاء أحمد سعيد فارس، (٢٠٢٠)، " أثر هيكل الملكية على العلاقة بين مستوي الإفصاح الإختياري وتكلفة رأس المال: دراسة إختبارية على الشركات المساهمه المصرية" **مجلة الفكر المحاسبى**، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد الرابع والعشرون، العدد الأول، ص ص ٦٨٥-٧٤٢.

١٥. حنا، عماد جورج، (٢٠١٥) "**إطار مقترح للعلاقة بين تكلفة رأس المال وكل من جودة الإفصاح وجودة الأرباح وجودة حوكمة الشركات ودور خطر المعلومات فى تفسير هذه العلاقة**" رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية.

١٦. حسين، علاء على أحمد، (٢٠٢٠)، تحليل العلاقة بين غموض التقارير المالية، أداء المسئولية الإجتماعيه، وممارسات التجنب الضريبي، وبين خطر الإنهيار المستقبلى لأسعار أسهم الشركات ذات التصنيف فى مؤشر البورصة المصرية للإستدامه"، **مجلة الفكر المحاسبي**، كلية التجارة جامعة عين شمس، المجلد الرابع والعشرون، العدد الأول، ص ص ٢٠٨-٢٧٥.

١٧. حسن، نرمين صبحى محمد، (٢٠١٣)،" **قياس آثار معايير جودة الافصاح المحاسبي عن مخاطر منشآت الأعمال وانعكاساتها على تكلفة رأس المال** " رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة القاهرة.

١٨. سليم، أيمن عطوه عزازى، (٢٠٢١) " أثر العلاقة بين هيكل الملكية والإفصاح عن المخاطر على خطر انهيار أسعار الأسهم في سوق الأوراق المالية المصرى، **مجلة الفكر المحاسبى**، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد الخامس والعشرون، العدد الثانى، ص ١-١٧٠.

١٩. سعد الدين، إيمان محمد، (٢٠١٤)" تحليل العلاقة بين التحفظ المحاسبي بالتقارير المالية وتكلفة رأس المال وآثرها على قيمة المنشأة " **مجلة المحاسبة والمراجعة**، كلية التجارة، جامعة بني سويف، المجلد الثانى، العدد الأول، ٢٩٩-٣٤٢.

٢٠. صالح، أبو الحمد مصطفي، (٢٠٢٠)، " الإفصاح عن المخاطر وتكلفة رأس المال في الشركات المقيدة في سوق الأوراق المالية المصرية، **مجلة البحوث المالية والتجارية**، كلية التجارة، جامعة بور سعيد، المجلد الحادى والعشرون، العدد الرابع، ص ص ٣٩٣-٤٣٦.

٢١. عفيفي، هلال عبد الفتاح، (٢٠١١)،" العلاقة بين هيكل الملكية وجودة الأرباح دراسة إختبارية فى البيئة المصرية"، **مجلة البحوث المحاسبية**، كلية التجارة، جامعة طنطا، المجلد الحادي والثلاثون، العدد الثانى، ص ص ١٥٧-٢٤٣.

٢٢. عبد المجيد، حميدة محمد، (٢٠١٩)،" قياس أثر التبنى الإلزامى لمعايير التقرير المالى الدولية على خطر انهيار أسهم الشركات السعودية"، **مجلة البحوث المحاسبية**، الجمعية السعودية للمحاسبة، المجلد الرابع عشر، العدد الأول، ص ص ٦٩-١٤٢.

٢٣. عبيد، راويه رضا، (٢٠١٧)،"قياس وتفسير العلاقة بين خصائص الوحدة الإقتصادية وجودة الأرباح المحاسبية: دراسة تطبيقية فى الشركات السعودية، **مجلة الفكر المحاسبى**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، المجلد الحادي والعشرون، العدد الثانى، ص ص ٧٣٣-٦٨٠.

٢٤. عيسى، عارف محمود كمال، (٢٠١٨)،" قياس أثر نفوذ المدير التنفيذى على الأداء المإلى للمنشأة من منظور عدالة الربح المحاسبي: دراسة عملية" كلية التجاره، جامعة عين شمس، **مجلة الفكر المحاسبى**، المجلد الثانى والعشرون، العدد الأول، ص ص ٥٤٧-٥٠٢.

٢٥. عبد اللطيف، دعاء حافظ إمام، (٢٠١٧)، "أثر جودة المراجعة على تكلفة التمويل بالإقتراض دراسة تطبيقية علي الشركات المقيدة بالبورصة المصرية"، **مجلة الاسكندرية للبحوث المحاسبية**، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، المجلد الأول، العدد الأول، ص ص ٦٩-١٢٥.

٢٦. على، إسلام محمد عبد الحميد محمد، ومرسى، محمود فرج بكر محمد، (٢٠٢٣)،"أثر هيكل الملكية كمتغير وسيط عى العلاقة بين لجنة المخاطر ومخاطر انهيار أسعار الأسهم فى البورصة المصرية"،

دراسة تطبيقية على EGX30 "، **مجلة راية للعلوم التجارية**، معهد راية العالى للإدارة والتجارة الخارجية، المجلد الثانى، العدد السادس ص ص ١٦٠-٢١٢.

٢٧. عمير، مهند عثمان (٢٠١١) ' **العلاقة بين مستوى الإفصاح الاختيارى وتكلفة رأس المال دراسة ميدانية على الشركات الصناعية المدرجة فى بورصة عمان** " رسالة دكتوراه، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية.

٢٨. غازى، حماده السعيد، (٢٠٢١) **أثر العلاقة بين هيكل الملكية وإدارة التدفقات النقدية على تكلفة رأس المال: دراسة تطبيقية** على الشركات المقيدة فى سوق المال المصرى، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة طنطا.

٢٩. غريب، وفاء ابراهيم (٢٠٠٨) الدور الحوكمى لمستويات الإفصاح فى تخفيض تكلفة رأس المال: دراسة ميدانية على سوق الأوراق المالية المصرية، **جمعية إدارة الأعمال العربية**، العدد مائة وثلاث وعشرون، ص ص ١٧-١٩.

٣٠. كريمة، دينا عبد العليم (٢٠١١) " أثر تباين المعلومات بين المستثمرين على تكلفة رأس المال : دراسة تحليلية على قطاع البنوك فى مصر، **المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية**، كلية التجارة ، جامعة حلوان، العدد الرابع، ص ص ١٧٧-٢٥٣.

٣١. مليجى، مجدى مليجى عبد الحكيم، (٢٠١٩)، " قياس أثر القدرة الإدارية على جودة التقرير التقرير المالى وخطر إنهيار أسعار الأسهم دراسة تطبيقية على الشركات المقيدة بالبورصة المصرية" **مجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية**، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، المجلد الثالث، العدد الثالث، ص ص ٢٣٩-٣٧٩.

٣٢. هندى، محمد إبراهيم،(٢٠٠٩)، "الفكر الحديث فى التحليل المالى وتقييم الأداء مدخل حوكمة الشركات"، **سلسلة الفكر الحديث فى الإدارة المالية**، المجلد الأول، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ص ص٢٤-٤٨٩.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Abbas, N., Seemab, K., Waheed, A., & Hussain, S. (2018). The impact of firm life cycle on the corporate tax avoidance strategies. **Foundation University Journal of Business & Economics**, 3 (2), 28-50.
2. Almarayeh, T., Abdullatif, M. & Aibar-Guzman, B., (2022), "The Role of Audit Committees in Mitigating Earnings Management: Evidence from Jordan", **Journal of Accounting in Emerging Economies**, 12,(5), 882-907.
3. Aldamen, H., & Duncan, K. (2012). Does adopting good corporate governance impact the cost of intermediated and non-intermediated debt?. **Accounting & Finance**, 52, 49-76.

4. An, Z. (2011**),” International capital structure, stock price crash risk and corporate governance”,** (Doctoral dissertation, UNSW Sydney).
5. Asteriou, D. – Hall, S. (2007): Applied Econometrics: A Modern Approach. **New York: Palgrave MacMillan.**
6. Aubert, N., Kern, A., & Hollandts, X. (2017). Employee stock ownership and the cost of capital. **Research in International Business and Finance**, 41, 67-78.
7. Bashir, S. Z. (2003). **Your guide to the SPSS statistical program**. Arab Institute for Training and Statistical Research, 159-170.
8. Beladi, H., Chao, C. C., & Hu, M. (2018). Does tax avoidance behavior affect bank loan contracts for Chinese listed firms?. **International Review of Financial Analysis**, 58, 104-116.
9. Beneda, N., (2003), "Estimating Cost of Capital Using Bottom-up Betas", **The CPA Journal**, 73, (5), 66-73.
10. Chen, J., Hong, H., & Stein, J. C. (2001),” Forecasting crashes: Trading volume, past returns, and conditional skewness in stock prices”, **Journal of financial Economics**, 61(3), 345-381.
11. Chen, W. P., Chung, H., Hsu, T. L., & Wu, S. (2010). External financing needs, corporate governance, and firm value. Corporate Governance: **An International Review,** 18(3), 234-249.
12. Chen, L. (2012),” The effect of ownership structure on firm performance: Evidence from non-financial listed companies in Scandinavia”, **Finance & International Business**, 4 (11), 112-129.
13. Chandra,p,2011,"financial management: theory and practice" Eigh the Edition ,**mcgraw-Hill**, available at: https://financial.thomsonreuters.com
14. Claus, J., & Thomas, J. (2001). Equity premia as low as three percent? Evidence from analysts' earnings forecasts for domestic and international stock markets. **The Journal of Finance**, 56 (5), 1629-1666.
15. Dang, V. A., Lee, E., Liu, Y., & Zeng, C. (2018),” Corporate debt maturity and stock price crash risk”, **European Financial Management**, 24 (3), 451-484.
16. DeFond, M. L., Hung, M., Li, S., & Li, Y. (2015),” Does mandatory IFRS adoption affect crash risk?”, **The Accounting Review,** 90 (1), 265-299.
17. Depoers, F., Guizani, A., & Lakhal, F. (2022). Stock Price Crash Risk, Managerial Ownership, and Cost of Debt **1. Finance**, 0 – 114.
18. Doval, E. (2018),” The cost of capital and financial risk from investors’ perspective”, **Review of General Management,** 27(1), 90-103.
19. Ertugrul, M., Lei, J., Qiu, J., & Wan, C. (2017),” Annual report readability, tone ambiguity, and the cost of borrowing”, **Journal of Financial and Quantitative Analysis**, 52 (2), 811-836.
20. García-Sánchez, I. M., & Noguera-Gámez, L. (2017). Integrated information and the cost of capital. **International Business Review**, 26(5), 959-975.
21. Gordon, M. J. (1962),” The savings investment and valuation of a corporation”, **The Review of Economics and Statistics**, 37-51.
22. Gujarati, D., (2004), "**Basic Econometrics**", Fourth Edition, New York, the McGraw−Hill Companies.

23. Harper, J., Johnson, G. & Sun, L., (2020), "Stock Price Crash Risk and CEO Power: Firm-level Analysis", **Research in International Business and Finance**, (51), 1-16.
24. Habib, A., & Hasan, M. M. (2017). Managerial ability, investment efficiency and stock price crash risk. **Research in International Business and finance**, 42, 262-274.
25. Huang, L. Y., Lai, G. C., Lu, E., & McNamara, M. (2020),” Auditor quality, audit fees, organizational structure, and risk taking in the US life insurance industry,” **Risk Management and Insurance Review,** 23 (2), 151-182.
26. Huang, J. (2013). Shareholder coordination, corporate governance, and firm value. Corporate Governance, and Firm Value**,working paper,** available at: https://www,ssrn.com/abstract=238028: 41-51
27. Hsieh, T. Y., Shiu, Y. M., & Chang, A. (2019),” Does institutional ownership affect the relationship between accounting quality and cost of capital? A panel smooth transition regression approach”, **Asia Pacific Management Review,** 24 (4), 327-334.
28. Jo, H., & Harjoto, M. A. (2011). Corporate governance and firm value: The impact of corporate social responsibility. **Journal of business ethics,** 103, 351-383.
29. Johl, S. K., Muttakin, M. B., Mihret, D. G., Cheung, S., & Gioffre, N. (2021). Audit firm transparency disclosures and audit quality. **International journal of auditing,** 25 (2), 508-533.
30. Khan, M. H., & Rizwan, M. (2021),” The Impact of Stock Price Crash Risk on the Cost of Capital: Empirical Study from China”, **Journal of Economic Impact,** 3 (2), 88-97.
31. Kim, H., & Yasuda, Y. (2018),” Business risk disclosure and firm risk: Evidence from Japan”, **Research in International Business** and Finance, 45, 413-426.
32. Kim, E. H., & Lu, Y. (2011),” CEO ownership, external governance, and risk-taking”, **Journal of Financial Economics**, 102(2), 272-292.
33. Kim, K. A., Kitsabunnarat-Chatjuthamard, P., & Nofsinger, J. R. (2007),” Large shareholders, board independence, and minority shareholder rights: Evidence from Europe”, **Journal of Corporate Finance**, 13 (5), 859-880.
34. Kim, J. B., Yeung, I., & Zhou, J. (2019). Stock price crash risk and internal control weakness: presence vs. disclosure effect. **Accounting & Finance,** 59 (2), 1197-1233.
35. Kim, J. B., Li, L., Lu, L. Y., & Yu, Y. (2016). Financial statement comparability and expected crash risk. **Journal of Accounting and Economics,** 61(2-3), 294-312.
36. Liu, K., & Ren, M. (2019),’Stock price crash risk and cost of equity capital. In IOP Conference Series”, **Earth and Environmental Science**, (332), 1-7.
37. Liu, J. and Lei, D. (2021), "Managerial ability and stock price crash risk – the role of managerial overconfidence" **Review of Accounting and Finance**, 20 (2) , 167-193.
38. Lim, H., Kang, S. K., & Kim, H. (2016). Auditor quality, IFRS adoption, and stock price crash risk: Korean evidence. **Emerging Markets Finance and Trade**, 52(9), 2100-2114.
39. Lou, J., Li, R., Zhang, T., & Zhang, Y. (2023). Stock price crash risk and cost of debt. **Finance Research Letters**, 58, 104597.
40. Mangala, D., & Dhanda, M. (2022). Earnings management and listing day performance of IPOs in India. **Journal of Accounting in Emerging Economies**, 12 (5), 812-839.

41. Michael, P. & David, S., (2004), "Calculating a Firm's Cost of Capital", **Management Accounting Quarterly**, 5, (3), 1-20.
42. Nahar, S., Azim, M., & Anne Jubb, C. (2016)," Risk disclosure, cost of capital and bank performance", **International Journal of Accounting & Information Management**, 24(4), 476-494.
43. O'brien, R. M. (2007). A caution regarding rules of thumb for variance inflation factors. **Quality & quantity**, 41, 673 - 690.
44. Orens, R., Aerts, W., & Cormier, D. (2010). Web-based non-financial disclosure and cost of finance. **Journal of Business Finance & Accounting,** 37(9-10), 1057-1093.
45. Park, S. Y., & Song, Y. (2018)," The effect of ownership structure on future stock price crash risk: Korean evidence", **Journal of Applied Business Research** (JABR), 34(2), 355-368.
46. Parte-Esteban, L. & García, C., (2014), "The Influence of Firm Characteristics on Earnings Quality", **International Journal of Hospitality Management**, 42, 50-60.
47. Pittman, J. A., & Fortin, S. (2004). Auditor choice and the cost of debt capital for newly public firms. **Journal of accounting and economics,** 37(1), 113-136.
48. Saber, M., & Elsayed, H. (2021). The Impact of Debt Structure on Future Stock Price Crash Risk: Evidence from Egypt. **Alexandria Journal of Accounting Research,** 5(1), 1-46.
49. Sharpe, W. H., Carey, P., & Zhang, H. F. (2023),"Being private, Big 4 auditors, and debt raising", **Accounting & Finance**, 63(2), 2295-2345.
50. Schmidt, M., (2017), Cost of Capital, Cost of Borrowing, & Similar Terms"**working paper,** Available at: https://www.business-case analysis.com
51. Sengupta, P. (1998). Corporate disclosure quality and the cost of debt. **Accounting review**, 459-474.
52. Soana, M.G., Barbieri, L., Lippi, A. & Rossi, S., (2021), "The Effect of Multiple Large Shareholders on Banks' Profitability and Risk", **Sustainability**, 13, 1-15.
53. Taylor, G., Al-Hadi, A., Richardson, G., Alfarhan, U., & Al-Yahyaee, K. (2019). Is there a relation between labor investment inefficiency and corporate tax avoidance?. **Economic Modelling,** 82, 185-201.
54. VO, D. V., Tran, T. V. T. & Dang, N. T. P., (2020), "The Impact of Ownership Structure on Listed Firms' Performance in Vietnam", **The Journal of Asian Finance, Economics and Business**, 7, (11), 195-204.
55. Vuong, T.H.G., Dao, T.H., Le, T.T.H. & Nguyen, H.M., (2022), "Debts and Corporate Cash Holdings: Evidence from Asean-5", **Investment Management and Financial Innovations,** 19, (1), 186-200.
56. Wang, Q. & Zhang, J., (2015), "Does Individual Investor Trading Impact Firm Valuation?", **Journal of Corporate Finance**, 35, 120- 135.
57. Wang, M., Han, M., & Huang, W. (2020). Debt and stock price crash risk in weak information environment. **Finance Research Letters**, 33, 101186.
58. Yeung, W. H., & Lento, C. (2018). Stock price crash risk and unexpected earnings thresholds. **Managerial Finance**, 44(8), 1012-1030.
59. Zhao, R. (2010). Mandating IFRS: Its impact on the cost of equity capital in Europe. **Journal of International Accounting Research**, 9 (1), 58.

60. Zhang, J., & He, Q. (2019),” Research on the Impact of Stock Price Crash Risk on the Cost of Equity Capital,”: **International Conference on Social Science and Education**, 332, (2), 590-595.
61. Zhang, Y., Perols, J., Robinson, D. & Smith, T., (2018), "Earnings Management Strategies to Maintain a String of Meeting or Beating Analyst Expectations**", Advances in Accounting**, 43, 46-55.
62. Zhu, W. (2016). Accruals and price crashes. **Review of Accounting Studies**, 21, 349-399.

دور إعادة هندسة العمليات فى تحسين المسار الوظيفى

دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للإتصالات

The Role of Process Re-Engineering in Improving the Career Path

An applied study on the Telecom Egypt Company

ايمـــــن نعيـــم ثابـــت *

(*)**ايمـــن نعيـــم ثابـــت**:باحث دكتوراة ادارة الاعمال الكلية العسكرية لعلوم الإدارة

Email : mhosny_105@icloud.com

المستخلص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى دور إعادة هندسة العمليات في تحسين المسار الوظيفي، حيث تم تقسيم إعادة هندسة العمليات إلى أربعة أبعاد أساسية وهى: (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد العملياتي، البعد التكنولوجي)، كما تم تقسيم المسار الوظيفي إلى أربعة أبعاد أساسية وهي: (تخطيط المسار، التأهيل الوظيفي، الترقية، الإبداع الوظيفي)؛ وطُبقت الدراسة على الشركة المصرية للإتصالات، وأتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحث بتصميم أستقصاء شمل أبعاد متغيرات الدراسة، وقد أعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية لتحديد حجم العينة، والمتناسبة مع حجم طبقات مجتمع الدراسة، وقد بلغ حجم العينة (٣٨٢) مفردة، وقد قام الباحث بتوزيع ٤٠٠ قائمة استقصاء من أجل خفض أخطاء المعاينة على العاملين بالشركة المصرية للإتصالات. حيث تم تجميع معظم هذه الاستمارات عن طريق المقابلات الشخصية بين الباحث والمستقصى منهم، وذلك لحرص الباحث على سلامة فهم وإدراك المستقصى منهم لما تحويه قائمة الاستقصاء، وقد راع الباحث في التوزيع التمثيل الأنسب للشركات الأربعة. وقد بلغ عدد قوائم الاستقصاء المرتدة ٣٦٥ استمارة استقصاء تم استبعاد ١٧ استمارة استقصاء منها لكونها غير مكتملة الإجابة، وبذلك أصبح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي ٣٤٨ استمارة استقصاء تم إخضاعها جميعها للتحليل الإحصائي.

وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها أن هناك تأثير جوهرى لإعادة هندسة العمليات بأبعادها (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد العملياتي، البعد التكنولوجي) على تحسين المسار الوظيفي بأبعاده (تخطيط المسار، التأهيل الوظيفي، الترقية، الإبداع الوظيفي).

الكلمات المفتاحية: إعادة هندسة العمليات/ المسار الوظيفي/ البعد التنظيمي/ البعد البشري/ البعد العملياتي/ البعد التكنولوجي/ تخطيط المسار/ التأهيل الوظيفي/ الترقية/ الإبداع الوظيفي.

Abstract

The study aimed to reveal the extent of the role of process reengineering in improving the career path, as process reengineering was divided into four basic dimensions, namely: (organizational dimension, human dimension, operational dimension, technological dimension), and the career path was divided into four basic dimensions, namely: The study followed the descriptive-analytical approach, and the researcher designed a survey that included the dimensions of the study variables, and the study relied on the stratified random sample Method to determine the sample size, proportional to the size of the study community strata, the sample size was (382) single, and the researcher distributed 400 survey lists in order to reduce sampling errors to the employees of the Egyptian telecommunications company. Most of these forms were compiled through personal interviews between the researcher and the interviewee, in order for the researcher to ensure the proper understanding and awareness of the interviewees of what the survey list contains, and the researcher took into account the most appropriate representation of the four companies in the distribution. The number of survey feedback lists reached 365 survey forms, of which 17 survey forms were excluded for incomplete answers, bringing the number of forms valid for statistical analysis to 348 survey forms, all of which were subjected to statistical analysis.

The study reached a set of results, the most important of which is that there is a fundamental impact of process reengineering in its dimensions (organizational dimension, human dimension, operational dimension, technological dimension) on improving the career path in its dimensions (path planning, job qualification, promotion, career creativity).

Keywords: Process Re-Engineering/ career path/ organizational dimension/ human dimension/ operational dimension/ technological dimension/ path planning/ career qualification/ promotion / career creativity.

مُقدمة:

تتسم بيئة عمل المنظمات في وقتنا الراهن بالديناميكية المتسارعة في كافة المجالات، حيث تسعى منظمات الأعمال الحديثة والرائدة إلى تحقيق قفزات نوعية وإحداث تغييرات جوهرية وتحديث بنية العمليات والمعلومات لديها لمواكبة التغييرات التي تحدث في بيئتها المحيطة وزيادة قدرتها على المنافسة والبقاء، في حين أنه هذه التحولات والتطورات فرضت على الإداريين إعادة النظر في جميع المفاهيم والأساليب والإجراءات الممارسة في المنظمات من خلال الأخذ بكل ما هو جديد ومتطور من أجل الارتقاء والنجاح.

هذا، وتعد إعادة هندسة العمليات أو كما تعرف بهندسة التغيير وأيضا بالهندرة من بين هذه المناهج الحديثة وسلاحا تنافسيا للمنظمات، حيث ظهر هذا المفهوم في بداية التسعنيات وبالتحديد في عام ١٩٩٢م، عندما أطلق الكاتبان مايكل هامر وجيمس شامبي كتابهما هندرة المنظمات، ومنذ ذلك الحين أحدثت إعادة الهندسة ثورة كبيرة في مجال الإدارة وذلك بدعوتها الصريحة إلى إعادة التفكير والتصميم بشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والإستراتيجيات التي تقوم عليها المنظمة، حيث تعتمد هذه الأخيرة على إعادة تصميم البناء التنظيمي للمؤسسات وإعادة هندسة مواردها البشرية والتخلي التام عن إجراءات العمل التقليدية والإعتماد بشكل موسع على التكنولوجيا. حيث يكفل هذا المدخل تحسينات جوهرية في معايير الأداء مثل التكلفة، الوقت، الجودة، الخدمة، مما يفتح أمام المنظمات كافة سواء كانت حكومية أو خاصة، صناعية أو خدمية، مجال الأداء التنظيمي بشكل عام لها. (Wahyani, W, 2022)

حيث تعد إعادة هندسة العمليات أحد اتجاهات التغيير الحديثة التي استعانت بها المنظمات لتحقيق التطورات والتغيرات في مختلف المجالات بصفة جذرية، وهي أهم الإستراتيجيات التي تتبناها المنظمات إذا ما أرادت تحقيق أهدافها المنشودة في ظل هذه التغيرات الحاصلة. (Tripathi, S. and Gupta, M, 2021)

هذا، وأصبح من الضروري على المؤسسات والمنظمات اليوم تهيئة الظروف والمستلزمات اللازمة لتحقيق المسار الوظيفي، بإعتباره مقياس هام على قدرة المنظمة على إستخدامها الفعال للموارد المتاحة من خلال تبني منهج إعادة هندسة العمليات الذي يعد من مناهج التغيير الحديثة التي تعمل على تحقيق هذه الفعالية بالإعتماد على مجموعة من الأبعاد منها البعد البشري، بعد العمليات، البعد التكنولوجي، والبعد التنظيمي، إذ أن تطبيق أي بعد من هذه الأبعاد جزئيا أو بشكل

كامل سيسهم في تحسين المسار الوظيفي للمنظمة، مما ينعكس بالإيجاب على الفعالية التنظيمية ككل.

يحتل موضوع المسار الوظيفي أهمية خاصة لدى جميع الأفراد، نظرا للتطورات الجديدة في بيئة العمل والتي شملت التغيرات في أنماط الحياة وهيكل القيم وتركيبة الموارد البشرية والتغيرات التكنولوجية، ويعكس ذلك أحد التحديات الجديدة والغير متوقعة التي يجب أن تتعامل معها الإدارة في جهودها واستغلال مواردها البشرية لغرض الحفاظ على وضع المنظمة في السوق لذلك أصبحت إدارة الموارد البشرية تهتم بتخطيط وتطوير المسارات الوظيفية من أجل ضمان نجاح الفرد في مهمته وإتاحة الفرص في انتمائه لعمله وللمنظمة، وبالتالي زيادة الرضا والقناعة الوظيفية.

عند بداية الحديث عن المسار الوظيفي وتخطيطة وأهميته بالنسبة لإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال العصرية، يجب التنويه إلى أن تعتبر الوظيفة هي الركيزة الأساسية في إدارة الموارد البشرية، فليس هناك ممارسة تقريبا من ممارسات إدارة المورد البشرية إلا وكانت الوظيفة طرفاً فيها، فحين نختار الأفراد المناسبين، فإننا نختارهم لوظائف معينة، وهم مناسبون لهذه الوظائف دون غيرها، كما أن التخطيط الفعال للموارد البشرية يقوم على وضع الشخص المناسب في المكان والوظيفة المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة.

حيث يُعد مفهوم المسار الوظيفي من المفاهيم الإدارية الحديثة في إدارة الموارد البشرية؛ حيث إنه يرتبط بترقية العاملين إلى المناصب الأعلى في منظماتهم؛ كما إنه يعبر عن تقدم العاملين وتطورهم داخل مسارهم الوظيفي في منظماتهم، أو في وظائف وفرص أخرى بمنظمات أخرى، وفق أهدافهم وميولهم وطموحاتهم، واتجاهاتهم، وقيمهم؛ فالمسار الوظيفي يرتبط بمدى توفر فرص التقدم الوظيفي، والتطور للعاملين والتي توافق بين قدرات العاملين وإمكاناتهم وحاجات المؤسسة وأهدافها.(Hassan et al, 2022)

كما يشير المسار الوظيفي إلى المراكز الوظيفية التي يشغلها الفرد خلال حياته العملية بغض النظر عن مدى النجاح أو الفشل الذي يحققه في عمله، وللمسار الوظيفي أهمية للقيادات تتمثل في زيادة مهاراتهم في إدارة مسارهم الوظيفي، وتنمية القدرات التخطيطية للعاملين، وتحقيق المواءمة بين الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية. (Tarasco, J. A., & Damato, N. A, 2006)

وترجع أهمية المسار الوظيفي للمنظمة في الاستخدام الأمثل لمهارات وقدرات العاملين والقادة وزيادة الولاء للمنظمة، ونشر المعلومات عن التدرج الوظيفي في المستويات التنظيمية كافة، وتحسين الاتصالات على مستوى المنظمة، أما الأهمية على المستوى الفردي، فتتمثل في بناء المسار الوظيفي للعاملين، وزيادة فهمهم بقضايا الإثراء الوظيفي، والتنبؤ بالمستقبل وبناء الأهداف الخاصة بهم. حيث إن الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية هو رفع كفاءة وفاعلية استخدام العنصر البشري. وإن منظمات الأعمال العربية تفتقر إلى عنصر تخطيط المسار الوظيفي ووضع الخطط الوظيفية للعاملين، وذلك بسبب انعدام أو عدم وضوح الرؤية للمنظمة، وعدم وجود التخطيط الاستراتيجي السليم للعمل والعاملين. (Harris et al, 2015)

ويتبين الاهتمام بالمسار الوظيفي من خلال التركيز على عمليتي التخطيط، والتنظيم؛ فتخطيط إدارة المسار الوظيفي يعتمد على دور العاملين في تحديد أهدافهم المهنية، وكذلك الطريقة الملائمة لتحقيق مساراتهم الوظيفية والتوافق مع متطلبات الوظيفة. (Harris et al, 2015)

كما تتحدد مقومات تنظيم المسار الوظيفي في تحديد الأهداف الفردية للعاملين وللمنظمة، وتطوير مهارات العاملين وتحفيزهم للعمل، وتنمية معدلات الإنتاجية للمنظمة، وتحسين سمعتها؛ مما يزيد من دافعية العاملين وانتمائهم لمنظماتهم، ومن ثم حرصهم على مزيد من العمل والإنتاج، بذلك؛ يتضح أنه يمكن للعاملين تغيير مسارهم الوظيفي وفقا للتغيرات الداخلية والخارجية، ووفقا لاحتياجاتهم ومتطلباتهم الخاصة، ووفقا لتطلعاتهم وأهدافهم الحالية والمستقبلية. (Zahedani et al, 2016)

في إطار ما سبق؛ ونظراً لتنامي الإهتمام بإدارة الموارد البشرية بشكل عام، والمسار الوظيفي بشكل خاص، ومدى أهمية إعادة هندسة العمليات في المنظمات ولاسيما في قطاع الإتصالات، فقد ركزت الدراسة الحالية على دور إعادة هندسة العمليات فى تحسين المسار الوظيفي في الشركة المصرية للإتصالات، للخروج ببعض النتائج والتوصيات التى من شأنها أن تعمل على تحسين المسار الوظيفي للعاملين في هذه الشركة.

أولاً: الخلفية النظرية والدراسات السابقة:

أ) إعادة هندسة العمليات:

١. نشأة وتطور إعادة هندسة العمليات:

ظهر مفهوم إعادة هندسة العمليات لأول مرة في عام ١٩٩٠م، عندما قامت مؤسسة ماساتشوستس للتكنولوجيا بإجراء بحث بعنوان "الإدارة في عام ١٩٩٠"، وكان الغرض من هذا البحث معرفة الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال. ويقوم هذا المدخل على نبذ وتغيير المفاهيم والقواعد والفروض التي تبني الإدارة قرارتها على أساسها، والبحث عن قواعد وفروض ومفاهيم جديدة للفكر الإداري، تناسب القرن الحادي والعشرين.

لكن مفهوم إعادة الهندسة انتشر بشكل كبير في مجال الفكر الإداري الأمريكي، عندما قام كل من هامر وتشامبى بنشر أول كتاب في إعادة الهندسة بعنوان ' إعادة هندسة المنظمة Reengineering the Corporation – 1993م. وقد عرّفا في كتابهما إعادة هندسة العمليات (Business Process Reengineering) بأنها: النظر بشكل جذري في إجراءات العمل وإعادة تصميمها بشكل يرفع الأداء والكفاءة ويقلل الكلفة في إنجاز العمل وتقديم الخدمات. (Al–Anqoudi et al, 2021)

لقد أثار مدخل إعادة الهندسة الكثير من الجدل والخلاف بين علماء الإدارة فبعضهم يرى أنه مدخل جديد ومبتكر يجب تطبيقه، في حين يرى البعض الآخر أنه يعتبر بدعة إدارية انتشرت لفترة في مجال الفكر الإداري ثم ما لبثت أن اختفت بينما، يرى فريق ثالث أن مدخل إعادة الهندسة قدم مجموعة من الأفكار منها ما هو جديد ومبتكر ومنها ما هو قديم ومكرر، على سبيل المثال قدمت الهندسة الصناعية مجموعة من المفاهيم والأدوات في منتصف القرن العشرين مثل تحليل العملية، تحليل تكلفة النشاط، تحليل القيمة المضافة، إلا أن الفارق يتمثل في أن مدخل إعادة الهندسة قدم هذه الأدوات في بيئة مختلفة تمام الاختلاف من حيث البنية التكنولوجية التي وفرت إمكانيات تكنولوجية هائلة لم تكن متاحة من قبل(Al–Aawadi, A. G., & Jowad, N. J. A, 2021).

يؤكد العديد من الكتاب على أن مدخل إعادة الهندسة نشأ بداية في حقل تكنولوجيا المعلومات ثم انتشر بقوة في كافة المجالات الوظيفية داخل المنظمة. لقد كان من المتوقع نتيجة للاستثمارات الهائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات زيادة الإنتاجية بنسب مرتفعة إلا أن ذلك لم يحدث، فعلى سبيل المثال قدرت الاستثمارات في مجال تكنولوجيا المعلومات في صناعة الخدمات

خلال القرن الحالي ب ٩٠٠ بليون دولار، في حين لم يؤدي ذلك إلى زيادة الإنتاجية إلا بمقدار ٧٩٦ بليون دولار فقط، الأمر الذي أدى بهذه المنظمات إلى محاولة رفع هذه النسبة بشكل كبير عن طريق الربط بين الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وبين تغيير العمليات (الحميدي وآخرون، ٢٠١٦).

ويرى (الحميدي وآخرون، ٢٠١٦) أن إعادة الهندسة مدخل مبتكر جديد لإجراء تحسينات فائقة في العمليات الإنتاجية من اجل مواجهة التحديات التي فرضتها الثورة المعلوماتية في عالم صناعة السلع والخدمات وهي مرحلة في سلسلة مراحل التحسين التي تم إبتكارها لتطوير العمليات، وإدارتها وزيادة كفاءتها وفعاليتها وإنتاجيتها، وهي كما يلي:

- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية (١٧٧٦-١٩٠٠): وهي فترة ظهور اقتصاديات تقسيم العمل وإدراك المنافع الاقتصادية المصاحبة له، وتبادلية الأجزاء، ومحاسبة التكاليف، والرقابة على الجودة، واستخدام الكروت المثقبة، وتقسيم العمل على أساس مهارات العمال وعلاقتها بنظام الأجور والحوافز، وتخصيص الوظائف على أساس المهارات، وأساسيات دراسة الوقت والحركة.
- مرحلة ما بعد الثورة الصناعية (مرحلة الإدارة العلمية ١٩٠٠- ١٩٤٠): ويتمثل في مبادئ الإدارة لهنري فايول، ونظرية إدارة صفوف الانتظار، ومخطط نقطة التعادل، استخدام خطوط التجميع لتطوير نموذج الحجم الأمثل، وسيكولوجية الإدارة، وجدولة العمليات، ومخطط جانت، وعينات الفحص والضبط الإحصائي، الرقابة الإحصائية على الجودة، تطوير عينات العمل.
- مرحلة الإدارة الإنسانية: والتي ركزت على الإنسان كعنصر إنتاجي أساسي لزيادة الإنتاج واثر قيمه وثقافته وسلوكه ومدى تأثره بعناصر بيئة العمل في تحقيق الإنتاج.
- مرحلة بحوث العمليات (١٩٤٠-١٩٥٠): وتتمثل في استخدام البرمجة الخطية، واستخدام طريقة السمبلكس، ومخططات شبكات الأعمال في حل مشاكل الإنتاج، وتطوير نظام الرقابة على الجودة، والبرمجة الرياضية، والعمليات الغير خطية والاحتمالية، تطوير نموذج بيرت لتقييم ومراجعة المشاريع، وتخطيط احتياجات المواد، ومدخل نظم الإدارة، وتطوير نموذج كريت.

- مرحلة تطبيق مفاهيم الإنتاج على عمليات إنتاج وتقديم الخدمة (١٩٥٠-١٩٧٠): وتتمثل في استخدام الحاسوب في الإنتاج، ونظرية صفوف الانتظار، وأسلوب تقويم وبرمجة المشاريع، وتخطيط الاحتياجات.
- مرحلة إدارة بيئة العمل الداخلية والخارجية وأثرهما في انسيابية العمليات الإنتاجية والإنتاج ونوعيتها.
- مرحلة الهندسة البشرية (الارجونومكس).
- مرحلة استخدام البرمجيات الجاهزة في الإنتاج (١٩٧٠) وظهور مفهوم الجودة الشاملة ونظام الإنتاج الآلي والتصنيع والتصميم المعادن بالحاسوب (cadcam) ونظام الإنتاج المرن (fms).
- مرحلة ظهور جائزة الجودة العالمية ومفاهيم إدارة الجودة الشامل، اعتماد 9000 (iso) كشهادة لجودة عالمية ونظام التصنيع المتكامل استخدام الحاسوب في التصميم والتصنيع.
- مرحلة الإنتاج المرن والتصنيع السريع والإنتاج بالإيصاء الواسع والاستجابة السريعة لرغبات العملاء وتخفيض الوقت الكلي لتلبية متطلبات العملاء وإعادة الهندسة وتطبيق الذكاء الصناعي وشبكات الانترنت (١٩٩٠-٢٠٠٠).

مرحلة استخدام تكنولوجيا التصنيع المعتمد على تكنولوجيا الأنترنت وعولمة العمليات وانتشار استخدام سلاسل التجهيز وتطبيق نظرية القيود في حل معضلات الإنتاج والدعوة للتصنيع الأخضر وحماية البيئة والتحول نحول الاقتصاد الرقمي عام (٢٠٠٠- وحتى الأن).

٢. مفهوم إعادة هندسة العمليات:

لقد برز مفهوم إعادة الهندسة كأحد الآليات المعتمدة من قبل الإداريين، في محاولتهم الوصول إلى تكييف منظماتهم مع التغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال، حيث أصبحت المناهج التي اتبعتها المنظمات في العهود السابقة غير قادرة على الوفاء باحتياجات المنظمات في القرن ٢١، كونها تحتاج إلى تغيير جذري في تأدية نشاطاتها وعملياتها من أجل تحسين الأداء، أي السرعة في الإنجاز والتكلفة الأقل، وهو ما تسعى إليه إعادة الهندسة، من خلال معالجة الفجوة بين النتائج المستهدفة والنتائج المحققة فعلا، وبالتالي وصول المنظمة إلى الاستغلال الأمثل لطاقاتها ومستوى الجودة والكفاءة في تأدية النشاطات المختلفة.

ويعرض الباحث في الجدول التالي رقم (١) مفهوم إعادة هندسة العمليات من وجه نظر الباحثين، وذلك وفقاً لترتيبها الزمني من الأقدم إلى الأحدث، كما يلي:

جدول (١) مفاهيم إعادة هندسة العمليات

الباحثين	المفهوم
(مرسي، ٢٠٠٣)	اعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية والإستراتيجية ذات القيمة، وكذلك للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية المساندة، بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية بصورة خارقة.
(Bertolini et al., 2011)	وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية، بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات يكفل تحقيق: سرعة الأداء، تخفيض التكلفة، تحسين جودة الخدمة والمنتج.
(Chang, J., Levy, M., & Powell, P, 2011)	إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات، ودراسة وفحص وتحليل تدفق الأنشطة والمعلومات المكونة للعمليات الجوهرية بالمنظمة، بهدف إعادة التصميم الجذري والسريع لعمليات المنظمة التصنيعية والإدارية، وكذلك للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية المدعمة لهذه العمليات، لاستبعاد أي عمل لا يضيف قيمة، وتحسين تدفق العمل وتخفيض زمن دورة التشغيل، وتحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء الهامة مثل: تخفيض التكلفة، تحسين الجودة، تطوير الخدمة، وتحقيق المرونة وسرعة إنجاز العمل، وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة كعامل تمكين أساسي يسمح للمؤسسات والمنظمات بإعادة هندسة نظم إعمالها.
(Ringim et al., 2012)	مدخل يسعى لإعادة التفكير وإعادة الهيكلة المتزامنة لكل من عمليات المنظمة ونظم المعلومات والعمل على انسيابية كل من هيكل المنظمة وعملياتها والأنظمة الإدارية والعلاقات الخارجية بشكل يمكن من تحقيق تحسينات جذرية في كل من الوقت والتكلفة وكل ما يتعلق بالسلع والخدمات المقدمة للعميل.
(Sungau et al., 2012)	إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات الاستخدام الأمثل، وذلك لتحقيق تحسينات جوهرية في الجودة والأداء والإنتاجية.
(Khodambashi, S, 2013)	إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الثوري(الجذري) للعمليات الأساسية الخاصة بالمنظمة من أجل التوصل إلى تحسين جوهري في المقاييس المعاصرة للأداء مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة.
(العوادي وخولة، ٢٠١٤)	تمثل التغيير الشامل للنواحي كافة في المنظمة وإعادة التفكير بشموليه تلامس المبادئ والأسس التي بدت وكأنها تثبت رسوخا صارما.
(Banerjee, A, 2015)	استعراض متكامل لعمل الوظائف الأساسية واعادة تصميمها لجعلها اكثر فاعلية وقدرة للوصول الى اعلى جودة لضمان ان المنافع المتحققة من التفاعلات الجديدة ممكن فهمها وإدراكها.
(صديق وفرج الله، ٢٠١٦)	إعادة تصميم او اختراع كيفية عمل الافراد خلال يوم العمل وتمثل مفهوما شاملا، وهذا يجعل جميع الافراد داخل المنظمة يعملون كوحدة مترابطة مع العمليات او كمالكين لها.
(Dachyar, M., & Novita,	انقلاب على الواقع السائد وبناء وتصميم جديد شامل بالاعتماد على كيان قائم اصلاً من اجل

الباحثين	المفهوم
G, 2016)	تقديم افضل الخدمات وجودة عالية وباقل وقت وتكلفة مناسبة.
(كشك، ٢٠٢٢)	التنظيم المنطقى للأفراد والمواد والطاقة والمعدات والإجراءات وذلك فى أنشطة العمل المصممة لإنتاج منتج نهائى معين.
(Fetais et al., 2022)	هى أنشطة مترابطة تقوم بتحويل المدخلات مع إعطائها قيمة مضافة إلى مخرجات ذات عائد أكبر وأكثر فعالية لمستلمها.
(Riyadi et al., 2023)	مجموعة من الأنشطة التى تحتاج إلى نوع أو أكثر من المدخلات ثم تحويلها إلى المخرجات ذات القيمة للعميل.
(Kiptum, J. K., & Ayuo, A, 2023)	بناء وقياس الأنشطة الموضوعة والمصممة لتقديم مخرجات محددة لعميل أو سوق محدد.
(Hraiga et al., 2023)	هي إعادة اكتشاف المنظمة، فهي بمثابة التحويل الدائم للتوجهات الكلية للعاملين بالمنظمة. إنها تعني تحدي القيم التقليدية وربما التضحية بها، تحدي السوابق التاريخية. وهي تعني أيضا تحدي الطرق السابق تجربتها في تنفيذ العمليات، ولذلك فإن إعادة الهندسة بمثابة إحلال المفاهيم وممارسات أخرى جديدة، إنها تحوي أيضا إعادة توجيه العاملين وإعادة تدريبهم في هذه المفاهيم والممارسات الجديدة.

المصدر: إعداد الباحث إعتماداً على المراجع المذكورة بالجدول.

إعتماداً على ما تم عرضه من تعريفات في الجدول رقم (١) السابق يمكن للباحث إستخلاص ما يلي:

- تسعي إعادة هندسة العمليات إلى إحدث تغيير جذري وشامل اما باحداث تغييرات على مستوى المنظمة ككل او تغيير جزئي من خلال الأقسام.
- تسعي المنظمات الى تحقيق الجودة وتقديم افضل المخرجات المميزة بجودتها للوقت والتكلفة المناسبة من خلال تطبيق إعادة هندسة العمليات.
- إعادة الهندسة تشمل كل من المنظمة والإدارة اذ ليس كافيا ان نقوم باعادة هندسة العمليات دون إعادة هندسة النظم الادارية وكسر حالة مقاومة التغيير.
- إعادة هندسة العمليات هي طريقة جديدة للتفكير، لابد أن يراعى فيها الابتكار والتجديد، وإعادة تصميم العمليات، والتحسين الجذري.

وترتكز إعادة الهندسة على أربعة ركائز أساسية، ألا وهي

- إعادة التفكير بصورة أساسية: يجب أن تسأل المنظمة نفسها مجموعة من الأسئلة: لماذا نفعل ما نقوم به الآن – ولماذا نؤديه بالطريقة الحالية – وما الذي يجب القيام به –

وكيف يمكن القيام به ؟ فمدخل إعادة الهندسة يرفض كل الأساليب والممارسات التقليدية المتبعة في أداء العملية الحالية، ويبحث عن أساليب جديدة ومبتكرة لأدائها.

- إعادة التصميم الجذري: إعادة التصميم الجذري تعنى التجديد والابتكار وليس مجرد تطوير وتحسين أساليب العمل الحالية.
- تحسينات ثورية (فائقة): يسعى مدخل إعادة الهندسة إلى إحداث تحسينات ضخمة في معدلات الأداء الهامة مثل: (التكلفة، الجودة، الخدمة، سرعة إنجاز العمل).
- العمليات: يركز مدخل إعادة الهندسة على عمليات المنظمة الجوهرية (ذات القيمة المضافة)، وذلك من خلال وضع تصميم جديد ومبتكر يمكن من خلاله تحقيق التحسينات الجذرية المطلوبة.

هذا، ويرى الباحث أن العمليات محور إعادة الهندسة ومرتكز التغيير الجذري وهيكلة العمل في هندسة العمليات الإدارية، حيث تنصب الجهود في الهياكل التقليدية على التقسيمات الإدارية القائمة على المهام المتشابهة (إدارات، أقسام، وحدات) بغض النظر عن العملية كوحدة مترابطة. ويُمكن تعريف العمليات الإدارية على أنها مجموعة متناغمة ومتناسقة من الأنشطة، التي تم تصميمها معاً لتحويل مدخلات معينة إلى مخرجات محددة، بهدف إضافة قيم ونتائج مرغوبة تهم العميل.

إعتماداً على ماسبق، يُمكن للباحث تعريف إعادة هندسة العمليات على أنها: إعادة تصميم عمليات المنظمة ذات القيمة المضافة، وذلك من خلال تحويلها من عمليات مجزأة وموزعة على وظائف مختلفة معزولة عن بعضها البعض يجمع بينها هيكل تنظيمي رأسي إلى عمليات كاملة موزعة على فرق عمل، بحيث يؤدى كل فريق عملية كاملة، ويجمع بينها هيكل تنظيمي شبكي، مع إجراء التعديلات الملائمة في كل من النظم الإدارية والثقافة التنظيمية، وذلك بغرض تعظيم القيمة المقدمة للعميل.

٣. أهمية إعادة هندسة العمليات:

تنبع أهمية إعادة الهندسة من أن معظم منظمات الأعمال في العصر الحديث تفتقد للكفاءة التنظيمية من منظور ومقاييس الأسواق العالمية مما يتطلب لجؤها إلى وسائل وأساليب تطوير وتحسين تُمكنها من التكييف مع تغيرات الاقتصاد العالمي والتطورات التكنولوجية والمعرفية لتكون ذات كفاءة وفعالية، فكانت إعادة الهندسة ثورة حقيقة في عالم الأعمال لما تحمله من أفكار غير

تقليدية ودعوة لإعادة التفكير والنظر بشكل جذري في كافة أنشطة المنظمة، وإجراءات واستراتيجيات العمل التي أسست عليها كثير من المنظمات.(Fetais et al, 2022)

حيث إن العمل في كثير من منظمات الأعمال ما زال يتمحور حول عدد من المتخصصين المحصورين ضمن أطر محددة تفصل فيما بينها حدود وظيفية محددة يسمى بعضها إدارة مالية أو إدارة تسويق أو إدارة إنتاج أو إدارة مشتريات أو إدارة مبيعات أو إدارة مخازن...إلخ، وأن كل منها يعمل وفق توجه إدارته العليا وليس وفق متطلبات العميل. لقد كانت تلك الأطر ممتازة بعد الثورة الصناعية، ولكن العالم تغير تماما خلال القرنين الماضيين، وتغير أكثر خلال العقدين الماضيين، لذا لماذا تدار منظمات القرن الواحد والعشرين بأساليب القرن الثامن عشر(Kajba et al, 2022).

إن رغبة المنظمات في زيادة إنتاجيتها وقدراتها للاستجابة لمتطلبات السوق دفعها الى محاولات لإجراء التحسين وإعادة التنظيم تحت مسميات إعادة الهيكلة وإعادة التنظيم وضغط النفقات واستخدام نظم المعلومات وتسريع العمليات القديمة، إلا أن هذه الأساليب لم تحقق النتائج المطلوبة، لأن تسريع العمليات لم يخلصها من نقاط ضعفها، وإن معظم تصاميم الوظائف جاءت من عصر تختلف فيه المنافسة ولم يكن يعرف النظم الحديثة، لذلك فهي تتوجه نحو تحقيق الكفاءة وضبط العمل، والكفاءة والضبط ليست من المفاهيم العصرية كما يتصور الكثير، بل الابتكار والسرعة والخدمة والجودة المطلقة هي مفاهيم العصر الحديث.

وقد أظهرت نتائج مسح عالمي شمل عدد كبير من التنفيذيين في الشركات العالمية أنجز خلال التسعينيات أن إعادة الهندسة كانت على رأس قائمة الجهود التي بذلتها الشركات والمنظمات المختلفة لمواجهة المتغيرات التي تجتاح السوق العالمية، ويكفي أن نعرف أن مجموع ما صرفته الشركات الأمريكية فقط لمشاريع إعادة الهندسة خلال هذا العقد قد تجاوز الخمسين مليار دولار أمريكي، وهو استثمار كبير قامت به الشركات لقناعتها بأن العائد على هذا الاستثمار سيكون أكبر بكثير وهو ما تحقق فعلا لكثير من الشركات (الحميدي وآخرون، ٢٠١٦).

٤. عوامل نجاح عملية إعادة الهندسة:

هناك مجموعة من العوامل والمؤشرات التي يمكن أن تكون دافعا لنجاح عمليات إعادة الهندسة وإعطائها فعالية أكثر، وتتمثل هذه العوامل فيما يلي(الحميدي وآخرون، ٢٠١٦):

- **توافر القوى الدافعة الخارجية الداعية إلى التغيير:** علما أن هذه البرامج تتطلب الالتزام الدائم، وكل هذا لا يتم إلا بإحساس إدارة المؤسسة بحتمية التغيير الذي يدفع المنظمة إلى التغيير لضمان التكيف مع المتغيرات الجديدة.
- **المساندة والتعضيد اللازمين من جانب أصحاب العملية:** وتعني ضرورة مشاركة العمال في إعادة الهندسة بصفتهم أكثر تضررا، لأن مشاركتهم عبارة عن خطوة إيجابية ومساعدة تزيد من التعاضد في إنجاح العملية.
- **المعرفة الكاملة برغبات العملاء:** وهو بمثابة الحجر الزاوية في برنامج إعادة الهندسة، وعليه فالمنظمة لابد عليها من بناء برنامج إعادة الهندسة على أساس معرفة متطلبات العميل حتى تضمن تلبية رغباته بأحسن طريقة ممكنة، وبالتالي جلب أكبر عدد ممكن من العملاء على حساب المنافسين.
- **المساندة والدعم اللازمين من جانب الجهات الاستشارية:** والتي يمكن أن تكون خارجية عن المنظمة بفعل تخصصها وخبرتها في هذا المجال، حيث تساعد المنظمة على استكشاف النقائص وإيجاد الحلول لعملياتها أو تسهيل تنفيذ برنامج إعادة الهندسة، فضلا عن مساعدة أعضاء المنظمة داخليا.
- **إعداد فرق عمل مدربة ومكونة في مجالات وظيفية مختلفة:** إنه لمن الضروري مشاركة إداريين ماهرين يمثلون كل الإدارات الرئيسية المتأثرة بالعملية في فريق العمل من أجل ضمان نجاح العملية وكفايتها.
- **إعداد برامج متكاملة للموارد البشرية ونظم المعلومات:** علما أن برنامج إعادة الهندسة يعتمد على الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات، فلابد من شمول هذا البناء(إعادة الهندسة) على هذين المجالين وتحسينهما ليكونا في مستوى طموحات المنظمة.

ويرى الباحث أن هذه المقومات لا تأتى إلا بالتزام المنظمة برؤية كلية وشجاعة من خلال تحديد العمليات المختلفة التي تتم في المنظمة ونتائجها المرغوبة والنظر إليها عبر كل الإدارات والأقسام بصفة مستمرة وليس انفرادية، كما يتطلب الأمر ربط مختلف الأنشطة بعملياتها مع إعطاء الموظفين صلاحية اتخاذ القرارات المرتبطة بالعملاء والعمليات التي يتعاملون فيها، كما يجب التركيز على القيمة المضافة من كل عملية ومدى تحقيقها لأهداف المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية،

من خلال استخدام التكنولوجيات التي تساهم في تقوية العملية وتزيد من سرعتها وتساعد على التنسيق بين المتطلبات المختلفة وتحسين الأداء والقيمة المضافة.

٥. أبعاد إعادة هندسة العمليات:

حدد الباحث أبعاد إعادة هندسة العمليات إعتماداً على دراسة كل من (Li, N. and Nazif, H, 2022) (Battilani et al, 2022) (Zondo, R. W. D, 2021) في (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد العملياتى، البعد التكنولوجي)، حيث تعد إعادة هندسة العمليات منهج جديد يتأثر ويؤثر في كل المجالات في المنظمة بدءا من الموظفين وانتهاءاً بالمفاهيم المحورية في العمل، وتؤدي إلى تغيير في عدة جوانب والتي نطلق عليها أبعاد إعادة هندسة العمليات، وفيما يلى شرحاً موجزاً عن تلك الأبعاد:

- **البعد التنظيمي (إعادة الهيكلة):**

يتعلق البعد التنظيمي أساسا بالهيكل التنظيمي من خلال مختلف التقسيمات والمستويات الإدارية، حيث يتم التخلي نهائيا عن تجميع الأنشطة ضمن أقسام ومصالح ويتم تعويضها بمجموعة من العمليات الأفقية ذات الطابع الفني، كما يتم تبسيط التقسيم العمودي للهيكل التنظيمي من خلال تغيير المفاهيم المرتبطة بالسلطة وتسلسل المناصب وما يتبعها من إجراءات إدارية صارمة خصوصا ما يتعلق منها بفرض الرقابة، ويراتب على إعادة الهيكلة إحداث تغييرات تشمل العديد من العناصر، بهدف التغلب على أوجه القصور في العمليات، ونظرا لصعوبة تحديد العناصر التي تقع ضمن المجال الهيكلي تلجأ المؤسسة إلى إحداث تغيير شامل يمس بنائها التنظيمي.

- **البعد البشري (إعادة هندسة الموارد البشرية)**

إعادة هندسة الموارد البشرية هي عملية إعادة تصميم العمل الخاص بالموارد البشرية جذريا بالاستناد إلى تكنولوجيا المعلومات لأجل التحسين المستمر لمستويات الجودة والإنتاجية، فإن تأثير إعادة هندسة العمليات بالنسبة للموارد البشرية فهي تحمل تغير عمل الأفراد ومسارهم المهني وإرتباطاتهم وتوفر فرصا لتغيير، وذلك بخلق جو عمل مشجع للتعلم المستمر والتأهيل والتحسين كما توفر للأفراد إمكانية تشكيل ربط بين مهاراتهم ومؤهلاتهم وطموحاتهم المهنية من جهة وتوجهات المنظمة من جهة أخرى، كل هذه التغييرات تفرض تغيرات عديدة على إدارة الموارد البشرية.

- **البعد العمليات(تغيير العمليات)**

يهدف مدخل إعادة الهندسة كمنهج إداري حديث إلى إبتداع عملية كاملة لكيفية أداء العمل، وهذا من خلال إحداث تغييرات جوهرية في إعادة تصميم العمليات ونظم إجراءات العمل التي تعتبر محور إعادة الهندسة.

- **البعد التكنولوجي (تكنولوجيا المعلومات والاتصال)**

تعرف تكنولوجيا المعلومات على أنها البرمجيات والأجهزة والاتصالات اللاسلكية وإدارة قواعد البيانات وتكنولوجيا تشغيل المعلومات الأخرى المستعملة في نظم المعلومات المحدد بالحواسب، يعتبر استخدام تكنولوجيا المعلومات أداة بناء عمليات جديدة والداعم الأساسي لتنفيذ مدخل إعادة هندسة العمليات، فهي تساهم في تطوير أساليب الأداء الموارد البشرية باستخدام آليات وأدوات معلوماتية واتصالية مبتكرة، وتنمية وتنشيط ذاكرة المنظمة وقدراتها المعرفية وتساعد تطوير أنماط جديدة للهياكل التنظيمية، وتساعد في تقليص الوقت، والتخلص من القيود المكانية.

ب) المسار الوظيفي:

١. مفهوم المسار الوظيفي:

يوجد العديد من التعريفات لمفهوم المسار الوظيفي، حيث ينقسم المسار الوظيفي إلي ثلاثة أنواع، وهي كما يلي:

- المسار الوظيفي التنظيمي التقليدي.
- المسار الوظيفي الفردي.
- المسار الوظيفي التنظيمي الحديث.

- **المسار الوظيفي التنظيمي التقليدي**

يتمثل المسار الوظيفي التنظيمي التقليدي في مجموعة المراكز الوظيفية التي يشغلها الفرد من لحظة دخولة الخدمة و حتي تقاعدة، ويمكن تعريفه على أنه مجموعة الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المنظمة، سواء كان ذلك عمودياً من خلال الترقي في المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتي قمتة، أو أفقياً بالنقل علي نفس المستوي التنظيمي بالتنقل عبر الوظائف المختلفة، مما يكسبة خبرات. (Glebova, E., & Zare, F, 2023)

ويمر المسار الوظيفي التقليدي للفرد بخمسة مراحل قبل الوصول إلي التقاعد هي:

- **مرحلة الإستكشاف:**

تبدأ هذه المرحلة بعد انتهاء الدراسة وبداية الدخول إلى سوق العمل، حيث تهتم المنظمات بتعريف الموظفين المحتمل عملهم لديها بالعديد من الحقائق عن شكل المنظمة وطبيعة الوظائف، كما تقوم المنظمة بتوفير فرص التدريب الصيفي، وتقوم بتنفيذ مجموعة من البرامج والأساليب الدعائية في المدارس والجامعات لإستقطاب وجذب الأفراد للعمل بها، ولتعريفهم بطبيعة العمل بالمنظمة والمزايا التي يمكنهم الحصول عليها من خلال عملهم لديها (حامد وشلبي، ٢٠٢٣).

- **مرحلة التأسيس:**

تبدأ مرحلة التأسيس عندما يبحث الفرد عن عمل ويجد أول وظيفة، في هذه المرحله تهتم المنظمة بالإختيار السليم للعاملين الجدد من خلال أنظمة جيدة للإستقطاب، واستخدام الإختبارات الملائمة، والمقابلات الشخصية، التي تساعد على تصفية المتقدمين للحصول على أفضل العناصر الممكنة، ويلي ذلك تقديم الموظف الجيد لعمله من خلال إمداده بمعلومات حقيقية وفعليه، واطلاعه على ببطاقة وصف الوظيفة التي تشرح ما تتطلبه الوظيفه، وتدريبه على الوظيفة الجديدة، كما يتم تدويره على الوظائف الأخرى وتشجيعه ودعمه من قبل رؤسائه. (Selling, N., & Svallfors, S, 2019)

- **مرحلة وسط المسار:**

تتصف هذه المرحلة بالتحسين المستمر في الأداء أو ثباتة أو هبوطة، حيث أن الفرد وصل إلى مهارات عاليه، تحاول المنظمة استثمار ذلك من خلال إسناد مهام أكبر إليه، والحصول على أكبر قدر ممكن من إنجازات الفرد، ولمواجهة متاعب منتصف المسار الوظيفي توفر المنظمات الناجحة أنظمة كثيرة من أهمها التدريب وتقييم الأداء وإشراك العاملين في لجان و فرق العمل والنصح والإرشاد والمشورة والنقل والترقيه وتحفيز العاملين. (Tims, M., & Akkermans, J, 2020)

- **مرحلة أخر المسار:**

في هذه المرحلة لم يعد الأفراد لديهم القابلية ليتعلموا أي شئ جديد في وظائفهم، ولا يتوقع منهم زيادة مستويات الأداء عن السنوات السابقة، لذا تقوم المنظمات هنا بإستخدام نفس الأنظمة مثل التدريب وتقييم الأداء حتى تستطيع أن يحافظ الفرد على مستواه الوظيفي، كما يمكن تهيئة

الأفراد للقيام بأدوار استشارية ومعاونه الآخرين، ومن أهم خصائص هذه المرحله هي تهيئة وإعداد الأفراد لمرحلة التقاعد، وذلك من خلال تخفيف أعمالهم و اسناد الأدوار الإستشارية إليهم أو البحث عن وظائف أخرى لهم خارج المنظمة (حباكة، ٢٠٢٢).

- **مرحلة الهبوط:**

تعتبر هذه المرحلة هي المرحلة الأخيرة في المسار الحالي، وعادة ما يشار إليها بالتقاعد، وعلى المنظمة هنا أن تدير عمليات التقاعد بشئ من الحساسية اعتباراً لمشاعر العاملين، كما يمكن توفير بعض الفرص للإستفادة الجزئية من بعض المتقاعدين الذين يمكن الإستفادة من معرفتهم وخبراتهم كمستشارين أو مدربين (حباكة، ٢٠٢٢).

- **المسار الوظيفي الفردي**

يمكن تعريف المسار الوظيفي الفردي على أنه سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الفرد العملية عن طريق الترقية أو النقل الأفقي، أو هو مجموعة المراكز التي يشغلها الفرد، وتجارب العمل المترابطة خلال حياتة العملية. (Tims, M., & Akkermans, J, 2020)

ويعبر مصطلح المسار الوظيفي الفردي الحديث عن مجموع المراكز الوظيفية التي يشغلها الشخص، والتتابع الواضح لخبرات العمل لأي شخص عبر الزمن التي تضم خبرات مرتبطة بالعمل و خبرات أخري ملائمة، سواء داخل المنظمة أو خارجها. (Tims, M., & Akkermans, J, 2020)

و قد أتخذ المسار الوظيفي الفردي عدة أشكال هي علي النحو التالي:

- **المسار الوظيفي المتلون (Protean):**

ظهر مفهوم المسار الوظيفي المتلون كما أطلق علية بعض الكتاب Protean Career في السبعينيات من القرن العشرين، ويطلق علي المسار الوظيفي المتلون عدة مصطلحات منها الإدارة الذاتية للمسار الوظيفي (Career Self-management)، وسلوك المسار الوظيفي الإستباقي (Proactive Career Behavior)، وإدارة المسار الوظيفي الفردي (Individual Career Management).

ويعرف المسار الوظيفي المتلون علي أنة المسار الوظيفي الذي يكون فية الأفراد مسئولين بشكل أكبر عن أختيارات وفرص مسارهم الوظيفي، وتتمثل القيم الأساسية للمسار الوظيفي المتلون

في الحرية والنمو، ويتمثل معيار نجاح المسار الوظيفي الشخصي في درجة الرضا الوظيفي، وتحقيق الذات، والإنجاز الشخصي. (Bailer et al, 2022)

وتقوم فكرة المسار الوظيفي المتلون علي تحمل الأفراد للمسئولية عن إدارة مسارهم الوظيفي، والرغبة في التعلم المستمر، وتوقع تحديات العمل أثناء مسارة الوظيفي، وللمسار الوظيفي المتلون بعدين هما: الإتجاة المدفوع بالقيم والتوجة الذاتي، وبناء على هذه الأبعاد توجد أربعة أنواع من المسار الوظيفي المتلون هي (إسماعيل، ٢٠٢٢):

- **الشخص المعتمد (Dependent)**: هو شخص غير مدفوع بالقيم وغير موجهة ذاتياً في إدارة المسار الوظيفي، حيث يكون غير قادر علي تحديد الألويات أو إدارة مسارة الوظيفي بشكل سلوكي بنفسة.
- **الشخص المتصرف برد الفعل (Reactive)**: هو الذي لا يكون مدفوع بالقيم لكن يكون موجهة ذاتياً في إدارة مسارة الوظيفي، سوف لا يكون لدية الرؤية الكافية لإرشاد مسارة الوظيفي.
- **الشخص الحاسم (Rigid)**: هو الشخص الذي يكون مدفوع بالقيم لكن غير موجهة ذاتياً ويكون غير قادر علي التكيف لمتطلبات الأداء والتعلم لمسارهم الوظيفي ولا يمكنهم تشكيل مسارهم الوظيفي بشكل كامل.
- **الشخص التحويلي (Transformational)**: هو الشخص الذي يكون مدفوع بالقيم في تحديد أولويات و هوية مسارهم الوظيفي، كما يكون موجهة ذاتياً في التكيف لمتطلبات الأداء والتعلم للمسار الوظيفي، هذا الشخص يكون أكثر قدرة علي قيادة نفسة والأخرين، وبالتالي يكون تحويلي.

- **المسار الوظيفي بلا حدود (Boundaryless):**

ظهر مفهوم المسار الوظيفي بلا حدود (Boundaryless Career) في بداية التسعينيات من القرن العشرين، والذي يمكن تعريفه علي أنة أمكانية إنتقال الفرد مادياً ونفسياً بين الوظائف المختلفة وبين المنظمات المختلفة، فالأفراد قد يكونوا مستقلين، مدفوعين بالإختيارات الموجهة داخلياً ويعبروا الحدود التنظيمية في تحركاتهم الوظيفية، كما يمكن تعريف المسار الوظيفي بلا حدود عن طريق المستويات المختلفة من الإنتقال المادي والنفسي بين الوظائف المتتابعة (Arthur, M. B., &

(Rousseau, D. M, 2001)، ويوضح النموذج التالي العلاقات المختلفة بين مستويات الإنتقال المادي والإنتقال النفسي:

عالي	الربع الثالث	الربع الرابع
الإنتقال النفسي	الربع الأول	الربع الثاني
منخفض	الإنتقال المادي	عالي

شكل رقم (١) يوضح بعدي المسار الوظيفي بلا حدود

Source: (Arthur, M. B., & Rousseau, D. M, 2001).

ويرى الباحث إعتماداً على الشكل السابق رقم (١) أن المسارات الوظيفية في الربع الأول تنطوي علي مستويات منخفضة من الإنتقال المادي والإنتقال النفسي، حيث من المحتمل أن تبقي كل من الحدود المادية والنفسية لعدم وجود رغبة في تغيير صاحب العمل. وتتميز المسارات الوظيفية في الربع الثاني بإرتفاع مستويات الإنتقال المادي، مع إنخفاض مستويات الإنتقال النفسي.

أما في الربع الثالث، فالمسارات الوظيفية تنطوي علي مستويات منخفضة للإنتقال المادي، مع مستويات مرتفعة من الإنتقال النفسي من خلال الإبقاء علي توقعات عالية من إمكانية التوظف بدون تغيير صاحب العمل.

وأخيراً المسارات الوظيفية في الربع الرابع تظهر مستويات عالية من كل من الإنتقال المادي والإنتقال النفسي، حيث قد يقوم الأفراد بتغيرات مادية (مثل تغيير الوظائف في الغالب)، بينما أيضاً يتم تغيير توجههم للمسار الوظيفي النفسي علي أساس منتظم.

- **المسار الوظيفي ذي النمط المتغير (Kaleidoscope)**

تم تطوير نموذج المسار الوظيفي ذو النمط المتغير (Kaleidoscope) بشكل مستقل عن مفهومي المسار الوظيفي المتلون والمسار الوظيفي بلا حدود في منتصف القرن الحادي والعشرين، ويصف هذا النموذج كيف يغير الأفراد نمط مسارهم الوظيفي عن طريق تدوير الجوانب المختلفة لحياتهم لترتيب علاقاتهم وأدوارهم بطرق جديدة، هذه التغيرات قد تحدث إستجابة لتغيرات داخلية مثل النضوج أو التغيرات البيئية مثل الإقالة، ويقييم الأفراد الإختيارات المتاحة لتحديد أفضل توافق بين متطلبات العمل، والقيود، والفرص، بالإضافة إلي العلاقات، والقيم والمصالح الشخصية. (Kirk, S, 2016) ويتصف هذا المسار الوظيفي ذو النمط المتغير بالخصائص التالية (إسماعيل، ٢٠٢٢):

- **الأصالة (Authenticity):** والتي فيها يصنع الفرد الإختيارات التي تسمح لة أن يكون صادق مع نفسة.
- **التوازن (Balance):** حيث يحاول الفرد الوصول للتوازن متطلبات العمل وغير العمل (مثل العائلة، والأصدقاء، والأقارب، والمصالح).
- **التحدي (Challenge):** والذي يتمثل في حاجة الفرد للعمل المحفز (مثل المسئولية والإستقلال) بالإضافة إلي التقدم أو الترقي في المسار الوظيفي.

- **المسار الوظيفي التنظيمي الحديث**

يعتبر المسار الوظيفي التنظيمي الحديث مزيج من المسار الوظيفي الهرمي التقليدي والمسارات الوظيفية المبتكرة الجديدة مثل المسار الوظيفي بلا حدود والمسار الوظيفي المتلون، حيث أن الوصف النموذجي للمسارات الوظيفية التقليدية يتضمن أنها ذات إتجاة خطي، فالهرم التنظيمي هو السلم للصعود علية، ولنجاح الأفراد يجب أن يتبعوا هذا التدرج الهرمي، ويمثل وصف المسارات الوظيفية الحديثة في أنها متعددة الإتجاة وبلا حدود، وهنا يمكن التميز بين المسار الوظيفي التنظيمي (من وجهة نظر المنظمة) و المسار الوظيفي الفردي (من وجهة نظر الأفراد)، حيث أن التعامل مع بيئة العمل الحديثة والمتغيرة أدى إلى ظهورالحاجة للإنتقال من المسار الوظيفي التنظيمي التقليدي إلي مسار وظيفي بلا حدود (Boundaryless Career). (Lyons et al, 2015)

وعند دمج عناصر المسار الوظيفي التنظيمي التقليدي والمسار التنظيمي بلا حدود ظهر نموذج المسار الوظيفي التنظيمي الحديث، الذي ينتقل فيه المسار الوظيفي للأفراد من مسار داخل المنظمة إلي مسار يركز علي داخل وخارج المنظمة، أي أن المسار الوظيفي للأفراد في الأجل الطويل من المحتمل أن يتطلب عبور حدود المنظمة (ديب، ٢٠٢٢).

ويلخص الباحث في الجدول التالي رقم (٢) أهم الفروق بين المسار الوظيفي التنظيمي التقليدي، والمسار الوظيفي بلا حدود، والمسار الوظيفي التنظيمي الحديث، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٢) أهم الفروق بين المسار الوظيفي التنظيمي التقليدي، والمسار الوظيفي بلا حدود، والمسار الوظيفي التنظيمي الحديث

المسار الوظيفي التنظيمي التقليدي	المسار الوظيفي التنظيمي الحديث	المسار الوظيفي بلا حدود
أمان التوظف	إستمرارية التوظف	أمكانية التوظف
الثبات أو الإستقرار	المرونة وإمكانية التكيف	أمكانية التحرك أو الإنتقال
بقاء لمدة طويلة الأجل في نفس الدور	بقاء متوسط الأجل عبر أدوار مختلفة	بقاء مرن عبر منظمات مختلفة
الولاء للمنظمة	الولاء للمنظمة ولمجموعات خارج المنظمة	الولاء للمسار الوظيفي الشخصي
المسار الوظيفي تديرة المنظمة	المسار الوظيفي يتم إدارتة بشكل مشترك	المسار الوظيفي يتم إدارتة ذاتياً
التطوير للوفاء بإحتياجات المنظمة	التطوير للوفاء بإحتياجات المنظمة وإحتياجات الفرد	التطوير للوفاء بصفة أساسية بالإحتياجات الفردية.
تركيز المسار الوظيفي داخلي في المنظمة	تركيز المسار الوظيفي داخل و خارج المنظمة	تركيز المسار الوظيفي داخلي في الفرد
التقدم خطي	التقدم حلزوني	التقدم مؤقت
المقاييس الموضوعية للنجاح	المقاييس الموضوعية والشخصية	المقاييس الشخصية للنجاح

المصدر: بتصرف من الباحث إعتماداً على الدراسات السابقة

وإعتماداً على ماسبق يُمكن للباحث تعريف المسار الوظيفي على أنه: نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل والذي يمتد عبر حياة الفرد، وتشمل الخبرات الوظيفية كل المراكز الوظيفية وخبرات العمل ونوعيات المهام، والسلوك والاتجاهات المرتبطة بالعمل، وهو أيضا الطريق الذي يتكون من سلسلة من الوظائف المتجانسة في نفس المستويات أو في مستويات إدارية متعددة، المتاح لجميع الأفراد السير عليه من لحظة دخولهم إلى المنظمة وحتى خروجهم منها، المحدد بقوانين ومعايير واضحة وهادفة إلى تحقيق التكامل بين متطلبات الوظائف وحاجات الأفراد المادية والمعنوية، لذلك من الضروري بالنسبة للمديرين أن يتفهموا عملية تطوير المسار الوظيفي والاختلافات في احتياجات واهتمامات العاملين في كل مرحلة من المراحل، حتى تتحقق لجهودهم الفعالية.

ويعتبر المسار الوظيفي من المواضيع الإدارية الحديثة التي طرقها الباحثون، وتشير أدبيات الإدارة إلى أن الدراسات في هذا الموضوع نادرة، فلم يحظ بالاهتمام الكافي إلا متأخراً، مقارنة مع باقي المواضيع الإدارية والسلوكية والتي أصبحت متخصصة وذات فروع أيضاً، وذلك على رغم وجود المسارات الوظيفية في الواقع العملي منذ أن عرف الإنسان الأعمال في مختلف المجالات.

كما يرى الباحث أن المسار الوظيفي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المنظمة، وذلك إما عمودياً عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته وتسمى هذه الحركة بالترقية، أو أفقياً فتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي، فالتوجه المعاصر في رسم المسارات الوظيفية لم يعد يقتصر على عدد الوظائف الرأسية التي ينتقل إليها الفرد عن طريق الترقية عبر الهيكل التنظيمي، ولم يعد مفضلا الشخص الذي يحصر نفسه في مجال تخصص واحد وينتقل ضمنه من وظيفة أدنى لوظيفة أعلى فقط، فالمطلوب الآن شغل الفرد لوظائف متعددة ومتنوعة رأسياً وأفقياً، فهذا التنوع يكسبه مهارات متعددة ومختلفة، فتنوع الخبرة هي السمة الأساسية المطلوبة في الموظفين في الوقت الحاضر.

٢. نظريات إدارة المسار الوظيفي:

- **نظرية تعديل العمل:**

ترتكز نظرية تعديل العمل (Theory of Work Adjustment)، المسماة أيضاً بنظرية توافق الفرد مع البيئة (Person–Environment Correspondence Theory)، كأحد نظريات تطوير المسار الوظيفي علي وجود فروق فردية في سلوك التوظف، وتهدف هذه النظرية إلي شرح تطوير المسار الوظيفي والرضا في شكل مدي التوافق بين الفرد والبيئة، وتري تلك النظرية أن إختيار وتطوير المسار الوظيفي هو عمليات مستمرة من التعديل والتوفيق والتي فيها: (عبد الفتاح، ٢٠١٣)

- يبحث الفرد عن منظمات وبيئات العمل التي تتفق مع متطلباتة من حيث الإحتياجات.
- في المقابل تبحث المنظمات وبيئات العمل عن الأفراد الذين لديهم قدرات للوفاء بمتطلبات المنظمة.

- **نظرية الشخصيات الوظيفية في بيئة العمل لهولاند**

تفترض نظرية الشخصيات الوظيفية في بيئة العمل لهولاند (Holland) ما يلي:

- أن الإهتمام الوظيفي يعبر عن شخصية الفرد.
- أن الإهتمامات الوظيفية والشخصيات يمكن تصنيفها إلي ستة أنواع هي الواقعي (Realistic)، والمستقصي (Investigative)، والفنان (Artistic)، والإجتماعي (Social)، والمبادر (Enterprising)، والتقليدي (Conventional).

إذا أمكن تقييم درجة تشابهة الفرد مع أنواع الإهتمامات والشخصيات الستة، عندئذ يمكن تكوين كود مكون من ثلاثة حروف لتلخيص إهتمام المسار الوظيفي للفرد كما يلي:

- يشير الحرف الأول من الكود إلي نوع الإهتمام الأساسي للفرد، والذي من المحتمل أن يلعب دور رئيسي في إختيار المسار الوظيفي والرضا.
- يمثل الحرفان الثاني والثالث من الكود أنواع الإهتمامات الثانوية، والتي من المحتمل أن تلعب دور أقل لكن مازال دور هام في عملية إختيار المسار الوظيفي.

في عملية إختيار المسار الوظيفي والتطوير، يبحث الأفراد عن البيئات التي تسمح لهم بممارسة مهاراتهم و قدراتهم، ويعبروا عن إتجاهاتهم وقيمهم في أي بيئة عمل معينة، وهناك ميل لتشكيل مكوناتها بحيث أن خصائصها تشبة الأشخاص المسيطرين بها، وهؤلاء الأشخاص غير المتشابهين مع الأنواع المسيطرة من المحتمل أن يشعروا بعدم الرضا.

تم إستخدام مفهوم درجة التوافق للإشارة لموقف تفاعل الشخص مع البيئة، ومن المحتمل أن تؤدي درجة التوافق العالية بين شخصية الفرد وأنواع الإهتمامات وأنواع بيئة العمل المسيطرة إلي رضاء وظيفي وإستقرار، كما يحتمل أن تؤدي درجة التوافق المنخفضة إلي عدم الرضاء الوظيفي وعدم الإستقرار، وتتشابهة نظرية هولاند في هذا الخصوص مع نظرية تعديل العمل.

- **نظرية مفهوم الذات لتطوير المسار الوظيفي:**

إقترح سوبر (Super) أن إختيار وتطوير المسار الوظيفي هو بصفة أساسية عملية تطوير وتنفيذ مفهوم الذات للفرد، كما يلي: (مناصرية، ٢٠٢١)

- يعتبر مفهوم الذات هو ناتج تفاعلات معقدة ما بين عدد من العوامل، مشتملة علي النمو المادي والعقلي، والخبرات الشخصية، والخصائص البيئية، والمحاكاة.
- يستمر مفهوم الذات في التطور كلما واجهت الفرد خبرة جديدة وتقدم في مراحل التطور، حيث إقترح سوبر (Super) إطار تطويري لمراحل الحياة يتكون من المراحل التالية: النمو، والإستكشاف، والتأسيس، والمحافظة (أو الإدارة)، والإنفصال؛ وفي كل مرحلة، يجب علي الفرد أن يدير بشكل ناجح المهام التطويرية الوظيفية والتي تكون متوقعة إجتماعياُ من الأفراد في مدي عمري زمني معين، علي سبيل المثال، في مرحلة الإستكشاف (الأعمار حول ١٥ إلي ٢٤ سنة)، يجب علي المراهق التعامل مع المهام التطويرية الوظيفية الخاصة بالآتي:

- التبلور (عملية فكرية تنطوي علي فهم أهتمامات الفرد، و مهاراتة، و قيمه، و أن يتبع أهداف للمسار الوظيفي تتسق مع ذلك الفهم).
- التوصيف (عمل إختيارات محددة و مؤقتة خاصة بالمسار الوظيفي).
- التنفيذ (إتخاذ خطوات لتفعيل إختيارات المسار الوظيفي من خلال الإشتراك في التدريب وتقلد المناصب الوظيفية).

تم إستخدام مفهوم درجة نضج المسار الوظيفي للإشارة إلي مدي قدرة الفرد علي تحقيق المهام التطويرية الوظيفية المطلوبة في كل مرحلة تطويرية.

- **نظرية التقييد والتسوية لجوتفريدسون:**

تفترض نظرية تطوير المسار الوظيفي لجوتفريدسون ما يلي (عبد الفتاح، ٢٠١٣):

- أن إختيار المسار الوظيفي هو عملية تتطلب مستوي عالي من البراعة المعرفية.
- قدرة الشخص علي تخليق وتنظيم المعلومات الوظيفية المعقدة هو دالة في تقدم العمر الزمني بالإضافة إلي الذكاء العام.
- النمو والتطوير المعرفي يعتبر ضروري لتطوير الخريطة المعرفية للوظائف ومفاهيم الذات التي تستخدم لتقييم مدي ملاءمة بدائل التوظف المختلفة.
- تلعب الخصائص الجينية دور حيوي في تشكيل الخصائص الأساسية للشخص مثل الإهتمامات، والمهارات، والقيم، كما أن التعبير عن تلك الخصائص يتأثر بالبيئة التي يتعرض لها الفرد.
- بالرغم من أن التركيب الجيني والبيئة يلعبان دور حيوي في تشكيل الفرد، إلا أن الفرد مازال عنصر نشط يمكنة التأثير أو تشكيل بيئتة الخاصة.
- يعتبر تطوير المسار الوظيفي عملية خلق ذاتي والتي فيها يبحث الأفراد عن وسائل أو سبل للتعبير عن ميولهم الجينية داخل حدود بيئتهم الثقافية الخاصة.

- **نظرية المسار الوظيفي المعرفي الإجتماعي**

ترتكز نظرية المسار الوظيفي المعرفي الإجتماعي علي نظرية الكفاءة لبندورا التي تفترض وجود علاقة تأثير متبادل بين الفرد والبيئة، وتهدف هذه النظرية إلي شرح مايلي: (كيرد، ٢٠٢١)

- تطوير الإهتمام الإكاديمي والمهني.
- كيف يصنع الأفراد الإختيارات التعليمية وإختيارات المسار الوظيفي.

- الأداء التعليمي وأداء المسار الوظيفي.

وتركز هذه النماذج الثلاثة بشكل مختلف علي ثلاثة متغيرات أساسية هي الكفاءة الذاتية، وتوقعات الناتج، والأهداف الشخصية.

٣. أبعاد المسار الوظيفي:

حدد الباحث أبعاد المسار الوظيفي إعتماداً على دراسة كل من (Hasanvand et al, 2022) (Negari, Z., & Babaei Nezhad, A, 2022) في (تخطيط المسار الوظيفي، التأهيل الوظيفي، الترقية، الإبداع الوظيفي)، وفيما يلى شرحاً موجزاً عن تلك الأبعاد:

- **تخطيط المسار الوظيفي**

عملية مشتركة بين الإدارة والموظف تتضمن إعداد الفرد لمراحل سير الوظيفة وتحديد المهارات المطلوبة من تعليم وتدريب أو تحديد الوقت الزمني لعبور كل مرحلة للعاملين.

- **التأهيل الوظيفي**

مدى إمتلاك الفرد العامل للمؤهلات الوظيفية والعملية والفنية التى تمكنه من الاستمرار في عمله والترقية فيه، لكي يتحمل مسؤوليات أعلى في المنظمة.

- **الترقية**

هي عملية إنتقال الموظف أو العامل من مركزه الحالى إلى مركز أعلى من حيث المسؤوليات والصلاحيات والسلطات، أو الحقوق والواجبات، مما يصاحب ذلك زيادة في الأجر والإمتيازات الوظيفية.

- **الإبداع الوظيفي**

قيام الفرد بإيجاد وتطوير أفكار جديدة وريادية من خلال تفاعله مع الآخرين في العمل مما يؤدي إلى تميزه داخل المنظمة.

ثانياً: الدراسة الإستطلاعية

من الناحية الميدانية قد قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية ميدانيةٍ، قوامُها (٤٠ مفردة)؛ بهدف التعرف على المشكلات الواقعة في الشركة المصرية للإتصالات محل الدراسة، وتكوين فكرة مبدئية عن المشكلة محل الدراسة، حيث تم إجراء مقابلات شخصية مبرمجة (موحدة الأسئلة) على عينة عشوائية طبقية من العاملين في في الشركة المصرية للإتصالات من مختلف المستويات الإدارية الثلاثة (الإدارة العليا، الإدارة المتوسطة، الإدارة التنفيذية)؛ وكانت الأسئلة تدور حول، ما

مدى أدراكهم عن أبعاد إعادة هندسة العمليات، وما مدى أدراكهم لأبعاد المسار الوظيفي، وهل يمكن لإعادة هندسة العمليات من تحسين المسار الوظيفي.

وقد توصل الباحث من خلال الدراسة الاستطلاعية إلى بعض الظواهر التي يمكن ذكرها على النحو الآتي:

١. ٦٥% من العينة المبحوثة ليس لديهم المعرفة الكاملة بإعادة هندسة العمليات والمسار الوظيفي.
٢. وافق٤٠% من العاملين على أن إعادة هندسة العمليات وخاصة البعد التنظيمي يمكن أن يحسن المسار الوظيفي.

ثالثاً: مشكلة الدراسة

يعد قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أحد أهم القطاعات الاقتصادية التى اهتمت بها مصر فى الفترة الأخيرة، حيث تسعى مصر نحو بناء مصر الرقمية الأكثر مواكبة للتطور والتقدم التكنولوجى، الذى تمر به كافة دول العالم. وقد ساعد ظهور وباء كورونا على مزيد من الاهتمام بهذا القطاع، فأصبح جزء كبير من الاقتصاد يدار بتحركات إلكترونية يحكمها توافر المعلومات وتقنيات التواصل عبر الانترنت. وبدأت تكتسب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دوراً رئيسياً في تفعيل التغيير ضمن عالم أصبح يتواصل بشكل متزايد. ومن هذا المنطلق، لابد أن يوفر هذا القطاع لموظفيه المسار الوظيفي الجيد لتحقيق تلك الأهداف. وهناك مجموعة من التحديات التى تواجه الشركة المصرية للإتصالات في المسار الوظيفي وتتمثل هذه التحديات في تحديد الهدف المناسب للمسار الوظيفي، وكذلك فهم متطلبات السوق والصناعة، والتعامل مع التغييرات المستمرة في أنواع الوظائف والمؤهلات المطلوبة.

يواجه العاملين والمديرين في الشركة المصرية للإتصالات العديد من التحديات في تحديد المهارات الخاصة بالفرد ومطابقتها لمسارهم الوظيفي. حيث تتغير الاحتياجات الوظيفية مع مرور الوقت وتطور الشركة، وبالتالي يجب أن يتم تحديث المهارات التي تمتلكها العاملين بشكل دائم. ويشكل وجود عدم التوافق بين المهارات الخاصة بالفرد ومسار الوظيفي تحدياً قد يؤثر على أداء العامل وتطوره المهني.

مما سبق، وبناء على الدراسة الأستطلاعية الميدانية التى قام بها الباحث، بالإضافة للاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة، يمكن للباحث صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

١. ما مدى إدراك العاملين لأبعاد إعادة هندسة العمليات في الشركة المصرية للإتصالات؟
٢. هل تتوافر أبعاد المسار الوظيفي في الشركة المصرية للإتصالات؟
٣. هل يمكن أن تساهم إعادة هندسة العمليات بأبعادها في تحسين المسار الوظيفي بأبعاده في الشركة المصرية للإتصالات؟

رابعاً: أهداف الدراسة

سعت الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف على واقع تطبيق أبعاد إعادة هندسة العمليات في الشركة المصرية للإتصالات.
٢. التعرف على مدى إدراك العاملين لمفهوم المسار الوظيفي وأبعادها في الشركة المصرية للإتصالات.
٣. أختبار دور إعادة هندسة العمليات في تحسين المسار الوظيفي في الشركة المصرية للإتصالات.
٤. التوصُّل إلى بعض النتائج والتوصيات من خلال الدراسة التطبيقية التى تعمل على تحقيق أقصي أستفادة ممكنة من تطبيق إعادة هندسة العمليات ودورها في تحقيق المسار الوظيفي في الشركة المصرية للإتصالات.

خامساً: أهـمـيــة الدراسة

١. أهمية الدراسة من المنظور العلمي تتمثل في:

على الرغم من تعدد الأبحاث والدراسات السابقة الأجنبية والكتب التي تناولت موضوع إعادة هندسة العمليات والمسار الوظيفي كلًّا على حدة: فإن الدراسات السابقة العربية تفتقر إلى ما يجمع بين الموضوعين معاً على حد علم الباحث، وهذا ما يزيد من أهمية الدراسة الحالية من خلال الربط بين إعادة هندسة العمليات والمسار الوظيفي.

كما أن موضوع المسار الوظيفي يُعَد من أحد أهم الموضوعات التي حظيت باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال، وكذلك موضوع إعادة هندسة العمليات، في حينٍ أن كلًّا منهما يُعتبر من أهم مقاييس تقدم المنظمات والعاملين فيها.

ولـذلك فأهميـة الدراسـة مـن المنظـور العلمـي تتمثـل فـي أن الدراسـة الحاليـة سـوف تكـون امتـدادا للدراسات السابقة التي تمت من قبل في هذا المجال، ومن ثم فسوف تُثْري المكتبة العربيةَ في هذا المجال الخصب.

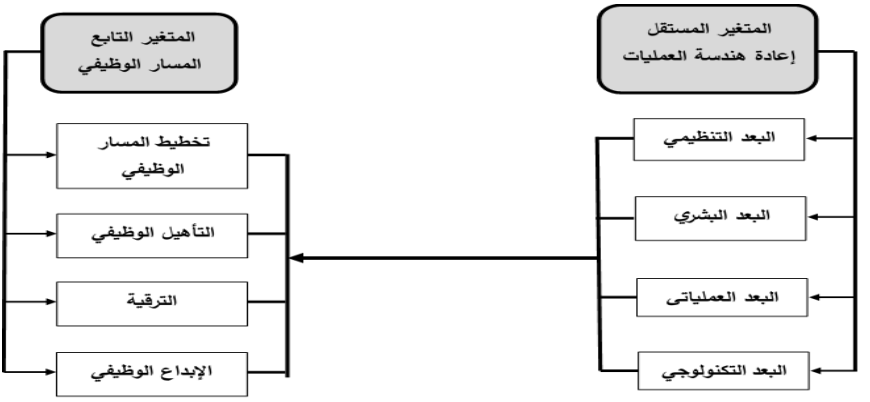
٢. الأهمية التطبيقية:

نظرا للأثر البالغ الذي تلعبه أساليب التحسين والتطوير في نجاح تقدم وتحقيق المنظمات بشكل عام والشركة المصرية للإتصالات بشكل خاص لأهدافها وتحقيق ميزة تنافسية لها وتطوير أداء العاملين من خلالها، لذا فقد رغب الباحث في تركيز الانتباه على احدث الأساليب وهو أسلوب إعادة هندسة العمليات الذي يكفل فعالية تنمية الإبداع التنظيمي للعاملين والقادة مما ينعكس على تحقيق المسار الوظيفي للعاملين في الشركة المصرية للإتصالات.

سادساً: متغيرات الدراسة

- **إعادة هندسة العمليات (متغير مستقل):** تناوله الباحث من خلال الأبعاد التالية: (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد العملياتى، البعد التكنولوجي)، تماشياً مع كل من (Li, N. (Zondo, R. W. D) (Battilani et al) and Nazif, H)
- **المسار الوظيفي (متغير تابع):** تناوله الباحث من خلال الأبعاد التالية: (تخطيط المسار الوظيفي، التأهيل الوظيفي، الترقية، الإبداع الوظيفي) وذلك وفقا لكل من (Hasanvand et al) (Negari, Z., & Babaei Nezhad, A)

بناء على ذلك يصبح النموذج الخاص بمتغيرات الدراسة كما هو موضح بالشكل رقم (٢) الآتي:



شكل رقم (٢) نموذج الدراسة

من إعداد الباحث إعتماداً على الدراسات السابقة

سابعاً: فروض الدراسة

في ضوء نتائج الدراسات السابقة وفي إطار نتائج الدراسة الإستطلاعية ولتحقيق أهداف الدراسة يمكن صياغة الفروض على النحو التالي:

الفرض الرئيس:

"**يوجد تأثير جوهري لإعادة هندسة العمليات بأبعادها (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد العملياتى، البعد التكنولوجي) على تحسين المسار الوظيفي بأبعاده (تخطيط المسار الوظيفي، التأهيل الوظيفي، الترقية، الإبداع الوظيفي) في قطاع الإتصالات" ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:**

- يوجد تأثير جوهري لإعادة هندسة العمليات بأبعادها (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد العملياتى، البعد التكنولوجي) على تحسين **تخطيط المسار الوظيفي** كأحد أبعاد المسار الوظيفي.
- يوجد تأثير جوهري لإعادة هندسة العمليات بأبعادها (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد العملياتى، البعد التكنولوجي) على تحسين **التأهيل الوظيفي** كأحد أبعاد المسار الوظيفي.
- يوجد تأثير جوهري لإعادة هندسة العمليات بأبعادها (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد العملياتى، البعد التكنولوجي) على تحسين **الترقية** كأحد أبعاد المسار الوظيفي.
- يوجد تأثير جوهري لإعادة هندسة العمليات بأبعادها (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد العملياتى، البعد التكنولوجي) على تحسين **الإبداع الوظيفي** كأحد أبعاد المسار الوظيفي.

ثامناً: منهجية الدراسة:

لتحقيق اهداف الدراسة واختبار فروضها اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، ولتكوين الإطار النظري الخاص بالدراسة، قام الباحث بالإطلاع على المتاح من المصادر التالية: الكتب والمراجع العربية والأجنبية، والرسائل العلمية المنشورة وغير المنشورة، والمقالات والدوريات المتخصصة والنشرات، وشبكة الإنترنت.

١. **مجتمع وعينة الدراسة:**

أ. **مجتمع الدراسة:**

يتمثل مجتمع الدراسة من جميع المفردات التي قد تكون محلاً للدراسة أي جميع المفردات التي تتوافر فيها الخصائص المرتبطة بموضوع الدراسة، وبناء على موضوع الدراسة ومشكلتها

وأهدافها فإن المجتمع المستهدف وفي إطار حدود الدراسة يمثل وحدات معاينة من (الإدارة العليا، والإدارة المتوسطة، والإدارة التنفيذية) في الشركة المصرية للإتصالات، ويوضح الجدول التالي رقم (٣) مجتمع الدراسة:

جدول رقم (٣) توصيف الشركات محل الدراسة

المستوى الإداري	عدد العاملين
الإدارة العليا	١٧٠
الإدارة الوسطى	٦٨٠
الإدارة التنفيذية	٥٣٠٠٠
الإجمالي	**٥٣٨٥٠**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الإدارة العامة للشئون الإدارية، للشركة محل الدراسة، ٢٠٢٣.

ب. عينة الدراسة:

- تشير عينة الدراسة إلى المفردة التي توجه إليها قائمة الاستقصاء؛ للإجابة عليها، ومن ثم فإن وحدة المعاينة في هذه الدراسة هم العاملين في الشركة المصرية للإتصالات محل الدراسة.
- لكي تكون عينة الدراسة ممثلة لمجتمع الدراسة تمثيلاً جيداً، فقد كان أنسب اختيار لنوع المعاينة هو المعاينة العشوائية الطبقية المتناسبة مع حجم طبقات مجتمع الدراسة (عدد العاملين في الإدارة العليا، الإدارة المتوسطة، الإدارة التنفيذية). وقد تم تحديد حجم العينة التي تم إجراء الدراسة الميدانية عليها؛ استنادا إلى المعادلة الآتية: (أبو جمعة، ٢٠٠٩)

عند مستوى معنوية (٥ %)، وحدود ثقة (٩٥ %) .

$$ن = \frac{ح(١ - ح)}{\frac{ح(١ - ح)}{ن} + أ^{٢}}$$

حيث إن:

ن = حجم العينة المطلوب.

ح = (٥٠ %) للحصول علي أكبر للعينة .

أ = ب ÷ ١.٩٦ ،حيث ب = أقصي خطأ مسموح به: (الفرق بين النسبة في مجتمع البحث والنسبة في العينة عند مستوس ثقة (٠.٩٥). بتطبيق المعادلة:

$$ن = \frac{٠,٥٠\ (١-٠,٥٠)}{\frac{٠,٥٠\ (١-٠,٥٠)}{٥٣٨٥٠} + \left[\frac{٠,٠٥}{١,٩٦}\right]^{٢}}$$

اذاً حجم العينة (ن) = ٣٨٢ مفردة

ج. اعتمد الباحث على أسلوب الإستقصاء في جمع البيانات الخاصة بالدراسة، من خلال تصميم وإعداد قائمة استقصاء في ضوء العديد من الدراسات التي تضمنتها أدبيات الدراسة، مع إجراء تعديلات تتناسب مع مجال التطبيق، بحيث توجه إلى وحدات المعاينة الخاصة بالعينة، للحصول على البيانات اللازمة للتحقق من الفروض، والوصول إلى أهداف الدراسة، وهي مكونة من ثلاثة أقسام، يمكن توضيحها فيما يلي:

- **القسم الأول:** يختص بالخصائص الديموغرافية للعاملين وتشمل كل من:
- النوع (فئتين).
- العمر (٤ فئات).
- المستوى الإداري (٣ فئات).
- المستوى التعليمي (٣ فئات).
- سنوات الخبرة (٣ فئات).
- **القسم الثاني:** يختص بقياس إدراك واستخدام العاملين التي شملتهم عينة الدراسة لإعادة هندسة العمليات؛ ويتكون من (١٨) عبارات، شملت الأبعاد الأربعة لإعادة هندسة العمليات، وذلك كما يلي:
- البعد التنظيمي ويتكون من (٤) عبارات (العبارات من X1 إلى X4).
- البعد البشري ويتكون من (٥) عبارات (العبارات من X5 إلى X8).
- البعد العملياتى ويتكون من (٤) عبارات (العبارات من X9 إلى X12).
- البعد التكنولوجي ويتكون من (٤) عبارات (العبارات من X13 إلى X18).
- **القسم الثالث:** يختص بقياس مدى إدراك العاملين الذين طبقت عليهم الدراسة للمسار الوظيفي؛ ويتكون من (١٢) عبارة، شملت الأبعاد الأربعة للمسار الوظيفي، وذلك كما يلي:
- تخطيط المسار ويتكون من (٣) عبارات (العبارات من y1 إلى y3).

- التأهيل الوظيفي ويتكون من (٤) عبارات (العبارات من y4 إلى y7).
- الترقية ويتكون من (٣) عبارات (العبارات من y8 إلى y10).
- الإبداع الوظيفي ويتكون من (٣) عبارات (العبارات من X11 إلى X13).

- تم تفريغ قوائم الاستقصاء الصالحة للتحليل وتكويدها، حيث تم الاستجابة على (٣٦٥) أستمارة وكان الصالح منها (٣٤٨) من إجمالي (٣٨٢)، وهو ما يمثل نسبة استجابة (٩١%)، ثم تم تشغيل وتحليل البيانات الأولية التي تم تجميعها بالاستعانة ببرنامج (SPSS–Version 25).

هـ . محددات الدراسة:

- **الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة على الشركة المصرية للإتصالات بمدينة القاهرة الكبرى.
- **الحدود الزمانية:** تم تجميع البيانات الأولية للدراسة في الفترة من أكتوبر (٢٠٢٣م) إلى فبراير (٢٠٢٣م).
- **الحدود البشرية:** الإدارة العليا، والإدارة المتوسطة، والإدارة التنفيذية، وذلك لتحقيق متطلبات الدراسة.
- **الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة بصفة أساسية على متغيرين وهما: (إعادة هندسة العمليات كمتغير مستقل، المسار الوظيفي كمتغير تابع).

تاسعاً: الدراسة التطبيقية وإختبار الفروض:

يتناول الباحث في هذا الجزء تحليل وتفسير نتائج التحليل الإحصائي، يلي ذلك إختبار فروض الدراسة، ثم عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

١. التحليل العاملي التوكيدي لمتغيري الدراسة:

يوضح Golob (2001) أن التحليل العاملي التوكيدي هو أحد أشكال النمذجة الهيكلية Structural modeling والتي تمثل مدخلاً لتحليل البيانات الموجهة بنظرية معينة. وتتضمن مجموعة متنوعة من النماذج الرياضية والتي لها قابلية التعامل مع أعداد كبيرة من المتغيرات المستقلة Independent variables والمتغيرات التابعة Dependent variables، وكذلك التعامل مع المتغيرات المشاهدة Manifest variables (عواد، ٢٠١٩).

كما قام الباحث بحساب معامل الثبات Reliability ومعامل الصدق Validity لمقاييس أبعاد متغيري الدراسة. وثبات المقياس يشير إلى مدى استقرار عبارات قائمة الاستقصاء وعدم تناقضها مع نفسها، أي أن قائمة الاستقصاء سوف تعطي نفس النتائج تقريباً باحتمال مساوي لقيمة معامل الثبات إذا أعيد تطبيقها على عينة أخرى من نفس المجتمع وبنفس الحجم. ولإجراء اختبار الثبات للعبارات الواردة بقائمة الاستقصاء تم استخدام معامل Cronbach`s Alpha وهو معامل يأخذ قيماً تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح. فإذا لم يكن هناك ثباتاً على الإطلاق فإن قيمة هذا المعامل سوف تكون مساوية للصفر، بينما إذا كان هناك ثباتاً تاماً فإن قيمة هذا المعامل سوف تكون مساوية للواحد الصحيح. أن أي زيادة في قيمة معامل Cronbach`s Alpha ليقترب من الواحد الصحيح تعني زيادة مستوى الثبات بما يعكس نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة. علماً بأن أقل قيمة يمكن قبولها لهذا المعامل هي ٠.٧ ، وما يزيد عن ٠.٧ يعطي مؤشراً قوياً للحكم على ثبات قائمة الاستقصاء (Cronbach, 1951). أما صدق المقياس فيعني أن الإجابات التي تم الحصول عليها من قائمة الاستقصاء تعطي المعلومات التي وضعت العبارات من أجل قياسها. أي أن قائمة الاستقصاء تقيس فعلاً ما وضعت من أجل قياسه. ويتم حساب معامل الصدق عن طريق أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

ومن ثم، يوضح الباحث فيما يلي نتائج التحليل العاملي التوكيدي ومعاملات الثبات والصدق لكل من إعادة هندسة العمليات، والمسار والوظيفي. وذلك على النحو التالي:

أ- التحليل العاملي التوكيدي لإعادة هندسة العمليات:

تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لجميع عبارات أو فقرات مقياس إعادة هندسة العمليات وعددها ١٨ عبارة، موزعة كما أشرنا. وقد اتضح من نتائج التحليل العاملي التوكيدي الأولي انخفاض بعض مؤشرات جودة توفيق النموذج، وذلك لتواجد عبارة لها درجة تشبع منخفضة على البعد الخاص بها وهم العبارة رقم (X1) والخاصة بالبعد التنظيمي، والعبارات أرقام (X17, X18)، والخاصين بالبعد التكنولوجي. وقد تم استبعاد هذه العبارات وذلك لتحسين جودة توفيق النموذج.

ويوضح الجدول التالي نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد إعادة هندسة العمليات من خلال توضيح معاملات الانحدار غير المعيارية Unstandaradized

(U.C) Coefficients، ومعاملات الانحدار المعيارية Standaradized Coefficients (S.C)، والخطأ المعياري (S.E) Standard Error، واختبار ت (C.R) T test، ومستوى معنوية ت P value لكل مسار

جدول رقم (٤) نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد إعادة هندسة العمليات

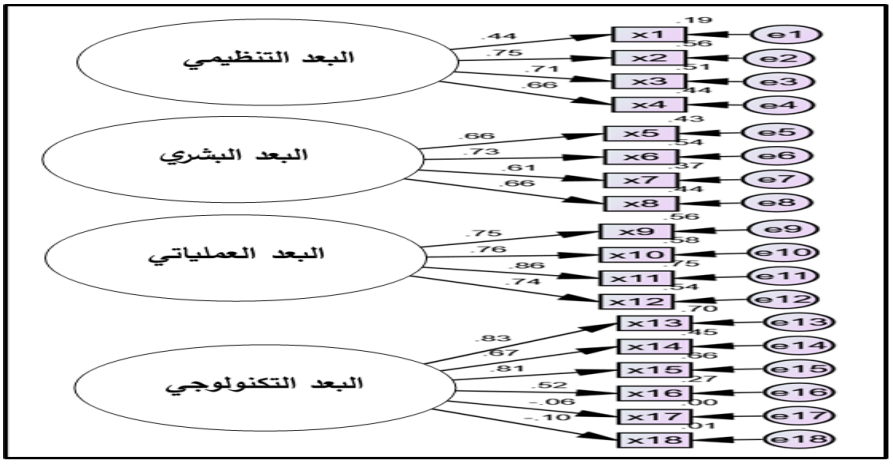
رقم العبارة	العبارة	البعد	معامل الانحدار المعياري (S.C)	معامل الانحدار غير المعياري (U.C)	الخطأ المعياري (S.E)	اختبار ت (C.R)	مستوى معنوية ت (P value)
X1	تعمل الشركة على إلغاء الأنشطة التي لا تضيف قيمة.	البعد التنظيمي	.446	1.000	———	———	———
X2	يتم الحصول على المعلومات قبل وقوع الأخطاء المهنية.		.756	1.700	.251	6.768	***
X3	تم تخفيض عدد المستويات التنظيمية في الشركة.		.710	1.663	.243	6.832	***
X4	يتم السماح لكم بتشكيل فرق العمل مع صلاحية إتخاذ القرارات في المهام الموكلة إليكم.		.668	1.571	.236	6.661	***
X5	يتم مراجعة معايير التوظيف بالشركة بشكل دوري.	البعد البشري	.661	1.000	———	———	———
X6	تسمح الشركة للمرؤوسين بتقييم رؤساء عملهم.		.731	.985	.083	11.822	***
X7	تتم الترقية في الشركة على أساس إستعداد العامل لشغل المنصب المترقي إليه.		.618	.883	.091	9.677	***
X8	تركز الشركة على إقناع الأفراد بضرورة التغيير المستمر.		.660	.968	.087	11.174	***
X9	يتم الإعتماد على العمليات البسيطة في العمل.	البعد العملياتي	.754	1.000	———	———	———
X10	تسمح الشركة بالإستقلالية في العمل.		.769	1.038	.081	12.846	***
X11	تعتمد الشركة على جهات الإتصال الداخلية في كل العمليات الإنتاجية.		.869	1.106	.081	13.632	***
X12	يسمح لكم بإتخاذ القرارات دون العودة إلى القيادة العليا (اللامركزية).		.743	1.263	.089	14.141	***
X13	تأخذ موازنة الشركة بعين الاعتبار تحديث التجهيزات التكنولوجية.	البعد التكنولوجي	.833	1.000	———	———	———
X14	توفر الشركة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.		.676	.833	.060	13.823	***
X15	تدعم الشركة تطوير البرمجيات باستمرار.		.814	.972	.057	17.089	***
X16	تدعم الشركة تدريب وتطوير الأفراد على تكنولوجيا المعلومات.		.529	.600	.061	9.860	***
X17	تسهم تكنولوجيا المعلومات في خفض تكاليف الخدمة.		-.067	-.018	-.037	-.474	-.635
X18	تعمل الشركة على الاتصالات الموضوعية مع العملاء.		-.108	-.059	-.038	-1.565	-.118

** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١%

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

كما يوضح شكل (٣) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد إعادة هندسة العمليات:

الشكل رقم (٣) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد إعادة هندسة العمليات



المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

ويتضح مما سبق ارتفاع جميع قيم معاملات الانحدار المعيارية عن ٠.٥ . فيما عدى العبارات (X1، X17، X18)، لذلك سيتم إستبعادهم لأنهم ذات علاقة إرتباط ضعيفة أو غير معنوية إحصائياً في علاقتهم بمتغير إعادة هندسة العمليات، مع الإبقاء على باقي العبارات المعنوية صحيحة ولمزيد من التوضيح يوضح جدول (٥) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس إعادة هندسة العمليات:

جدول رقم (٥) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس إعادة هندسة العمليات

المؤشر	القيمة المعيارية	قيمة المؤشر
مؤشر مربع كاي المعياري Normed Chi-square (CMIN/DF)	أقل من أو تساوي ٣	2.516
الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	أقل من0.08	.066
مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)	كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات عينة الدراسة	.905
مؤشر جودة التوفيق المقارن Comparative Fit Index (CFI)		.921
مؤشر جودة التوفيق المعياري Normed of Fit Index (NFI)		.877
مؤشر توكر لويس Tucker-Lewis Index (TLI)		.907

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس إعادة هندسة العمليات مقبولة إحصائياً. كما يوضح جدول (٦) معامل الثبات ومعامل الصدق لمقاييس أبعاد إعادة هندسة العمليات:

جدول (٦) معاملات الثبات والصدق لمقاييس أبعاد إعادة هندسة العمليات

أبعاد إعادة هندسة العمليات	المعاملات		معامل الصدق
	معامل Cronbach`s alpha قبل الحذف	معامل Cronbach`s alpha بعد الحذف	
البعد التنظيمي	0.870	0.895	0.946
البعد البشري	0.883	0.883	0.939
البعد العملياتي	0.801	0.801	0.894
البعد التكنولوجي	0.834	0.885	0.940

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الجدول السابق أن قيم معامل Cronbach`s alpha للثبات تتراوح بين ٠.٨٠١ و ٠.٨٩٥ (أي أن جميعها يزيد عن ٠.٧) ، بما يؤكد التناسق الداخلي لعبارات مقياس أبعاد إعادة هندسة العمليات. كما أن قيم معامل الصدق تتراوح بين ٠.٨٩٤ و ٠.٩٤٦ ، بما يؤكد أن عبارات قياس أبعاد إعادة هندسة العمليات تقيس فعلاً ذلك البعد الذي صممت من أجل قياسه.

ب- التحليل العاملي التوكيدي للمسار الوظيفي:

تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لجميع عبارات أو فقرات مقياس المسار الوظيفي وعددها ١٣ عبارة. وقد اتضح من نتائج التحليل العاملي التوكيدي الأولي عدم انخفاض مؤشرات جودة توفيق النموذج، وذلك لعدم وجود أي عبارة من عبارات الاستبيان لها درجة تشبع منخفضة لذلك لن يتم استبعاد أي عبارة من عبارات الاستبيان.

ويوضح الجدول التالي نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد المسار الوظيفي من خلال توضيح معاملات الانحدار غير المعيارية Unstandaradized Coefficients (U.C)، ومعاملات الانحدار المعيارية Standaradized Coefficients (S.C) ، والخطأ المعياري Standard Error (S.E) ، واختبار ت T test (C.R) ، ومستوى معنوية ت P value لكل مسار.

جدول رقم (٧) نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد المسار الوظيفي

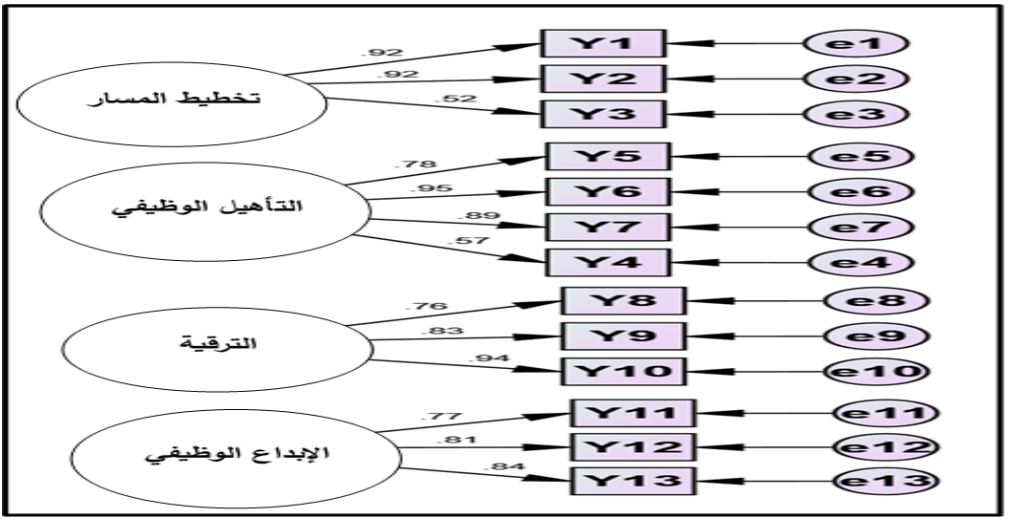
رقم العبارة	العبارة	البعد	معامل الانحدار المعياري (S.C)	معامل الانحدار غير المعياري (U.C)	الخطأ المعياري (S.E)	اختبار ت (C.R)	مستوى معنوية ت (P value)
Y1	تحرص إدارة الشركة على تحديد أهداف واضحة للمسار الوظيفي.	تخطيط المسار	.918	1.000	———	———	———
Y2	تقدم الشركة الندوات وورش العمل اللازمة لمساعدة العاملين على تخطيط مسارهم الوظيفي.		.923	.933	.088	10.592	***
Y3	تقوم الشركة بتقييم المهارات الحالية للعاملين باستمرار.		.522	.480	.072	6.646	***
Y4	يوجد لدى العاملين بالشركة مفهوم واضح لمسارهم الوظيفي.	التأهيل الوظيفي	.571	1.000	———	———	———
Y5	تقوم الشركة بإعداد العاملين في كل مرحلة من مسارهم الوظيفي.		.779	1.117	.117	9.231	***
Y6	تهتم الشركة بتطوير محتوى الوظيفة وربطه بالمسار الوظيفي.		.947	.631	.122	9.298	***
Y7	تهتم الشركة بإعادة وصف الوظيفة بما يتلائم مع إي مستجدات.		.651	1.000	.084	7.026	***
Y8	يعتمد نظام الترقيات في الشركة على الكفاءة في الأداء.	الترقية	.763	1.080	———	———	———
Y9	إن الوظيفة الحالية التي أقوم بها تتناسب مع خبرتي.		.832	1.280	.106	10.526	***
Y10	توجد عدالة في الحصول على الترقيات.		.939	1.000	.077	8.154	***
Y11	توفر الشركة بيئة محفزة تساعد على الإبداع والإبتكار.	الإبداع الوظيفي	.768	1.079	———	———	———
Y12	تشجع الشركة العاملين على تقديم أفكار إبداعية.		.812	1.137	.102	10.587	***
Y13	تدعم الشركة الإبداع والابتكار في أعمالها باستمرار.		.835	.590	.117	10.955	***

** تشير إلى أن القيمة المحسوبة جوهري عند مستوى معنوية ١%.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

كما يوضح شكل (٤) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد المسار الوظيفي:

شكل (٤) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد المسار الوظيفي



المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

ويتضح مما سبق ارتفاع جميع قيم معاملات الانحدار المعيارية عن ٠.٥. ويوضح جدول (٧/٤) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس المسار الوظيفي:

جدول رقم (٨) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس المسار الوظيفي

المؤشر	القيمة المعيارية	قيمة المؤشر
مؤشر مربع كاي المعياري Normed Chi-square (CMIN/DF)	أقل من أو تساوي ٣	3.000
الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	أقل من0.08	0.03
مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)	كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات عينة الدراسة	0.841
مؤشر جودة التوفيق المقارن Comparative Fit Index (CFI)		0.902
مؤشر جودة التوفيق المعياري Normed of Fit Index (NFI)		0.868
مؤشر توكر لويس Tucker-Lewis Index (TLI)		0.871

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس المسار الوظيفي مقبولة إحصائياً. كما يوضح جدول (٩) معامل الثبات ومعامل الصدق لمقاييس أبعاد المسار الوظيفي:

جدول رقم (٩) معاملات الثبات والصدق للمسار الوظيفي

المتغير	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق الذاتى
تخطيط المسار	0.862	0.928
التأهيل الوظيفي	0.793	0.891
الترقية	0.840	0.917
الإبداع الوظيفي	0.856	0.925

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الجدول السابق أن قيم معامل Cronbach`salpha للثبات (٠.٨٦٢، ٠.٧٩٣،، ٠.٨٥٦.٨٤٠)، أي أن جميعها يزيد عن ٠.٧، بما يؤكد التناسق الداخلي لعبارات مقياس أبعاد المسار الوظيفي. كما أن قيم معامل الصدق (٠.٩٢٨، ٠.٨٩١، ٠.٩١٧، ٠.٩٢٥)، بما يؤكد أن عبارات قياس أبعاد المسار الوظيفي تقيس فعلاً ذلك البعد الذي صممت من أجل قياسه.

٢. نتائج الدراسة التطبيقية لمتغيرات الدراسة:

أ- المتغير المستقل (أبعاد إعادة هندسة العمليات)

- **البعد التنظيمي:**

يعرض الجدول التالي رقم (١٠) المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري ومعامل الأختلاف للعبارات المكونة للبعد التنظيمي، وذلك كما يلي:

جدول رقم (١٠) الإحصاء الوصفي للبعد التنظيمي

م	البعد التنظيمي	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الإختلاف
١	تعمل الشركة على إلغاء الأنشطة التي لا تضيف قيمة.	4.26	0.602	14.14%
٢	يتم الحصول على المعلومات قبل وقوع الأخطاء المهنية.	4.48	0.543	12.13%
٣	تم تخفيض عدد المستويات التنظيمية في الشركة.	4.44	0.497	11.20%
٤	يتم السماح لكم بتشكيل فرق العمل مع صلاحية إتخاذ القرارات في المهام الموكلة إليكم.	4.71	0.456	9.68%
	المتوسط العام	**4.05**	**0.415**	**10.26%**

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن إتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت إتجاهاً عاماً نحو الموافقة بالنسبة للبعد التنظيمي، وذلك بمتوسط حسابي قدرة (٤.٠٥) وبمعامل إختلاف معياري قدرة (١٠.٢٦%).

- **البعد البشري:**

يعرض الجدول التالي رقم (١١) المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري ومعامل الأختلاف للعبارات المكونة للبعد البشري، وذلك كما يلي:

جدول رقم (١١) الإحصاء الوصفي للبعد البشري

م	البعد البشري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الإختلاف
١	يتم مراجعة معايير التوظيف بالشركة بشكل دوري.	4.16	0.616	14.82%
٢	تسمح الشركة للمرؤوسين بتقييم رؤساء عملهم.	4.14	0.587	14.17%
٣	تتم الترقية في الشركة على أساس إستعداد العامل لشغل المنصب المترقي إليه.	4.17	0.583	14.00%
٤	تركز الشركة على إقناع الأفراد بضرورة التغيير المستمر.	4.18	0.508	12.16%
	المتوسط العام	**4.28**	**0.320**	**7.50%**

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن إتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت إتجاهاً عاماً نحو الموافقة بالنسبة للبعد البشري، وذلك بمتوسط حسابي قدرة (٤.٢٨) وبمعامل إختلاف معياري قدرة (٧.٥٠%).

- **البعد العملياتي:**

يعرض الجدول التالي رقم (١٢) المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري ومعامل الأختلاف للعبارات المكونة للبعد العملياتي، وذلك كما يلي:

جدول رقم (١٢) الإحصاء الوصفي للبعد العملياتي

م	البعد العملياتي	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الإختلاف
١	يتم الإعتماد على العمليات البسيطة في العمل.	4.07	0.468	11.50%
٢	تسمح الشركة بالإستقلالية في العمل.	4.32	0.636	14.73%
٣	تعتمد الشركة على جهات الإتصال الداخلية في كل العمليات الإنتاجية.	4.53	0.324	7.16%
٤	يسمح لكم بإتخاذ القرارات دون العودة إلى القيادة العليا (اللامركزية).	4.43	0.691	15.58%
	المتوسط العام	**4.03**	**0.466**	**11.55%**

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن إتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت إتجاهاً عاماً نحو الموافقة بالنسبة للبعد العملياتي، وذلك بمتوسط حسابي قدرة (٤.٠٣) وبمعامل إختلاف معياري قدرة (١١.٥٥%).

- **البعد التكنولوجي:**

يعرض الجدول التالي رقم (١٣) المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري ومعامل الأختلاف للعبارات المكونة للبعد التكنولوجي، وذلك كما يلي:

جدول رقم (١٣) الإحصاء الوصفي للبعد التكنولوجي

م	البعد التكنولوجي	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الإختلاف
١	تأخذ موازنة الشركة بعين الاعتبار تحديث التجهيزات التكنولوجية.	4.10	0.453	11.04%
٢	توفر الشركة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.	4.23	0.327	7.73%
٣	تدعم الشركة تطوير البرمجيات باستمرار.	4.54	0.582	12.80%
٤	تدعم الشركة تدريب وتطوير الأفراد على تكنولوجيا المعلومات.	3.73	0.755	20.24%
٥	تسهم تكنولوجيا المعلومات في خفض تكاليف الخدمة.	4.37	0.643	14.70%
٦	تعمل الشركة على الاتصالات الموضوعية مع العملاء.	4.19	0.440	10.49%
	المتوسط العام	4.29	0.552	12.85%

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن إتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت إتجاهاً عاماً نحو الموافقة بالنسبة للبعد التكنولوجي، وذلك بمتوسط حسابي قدرة (٤.٢٩) وبمعامل إختلاف معياري قدرة (١٢.٨٥%).

ب- المتغير التابع (أبعاد المسار الوظيفي)

- **تخطيط المسار:**

يعرض الجدول التالي رقم (١٤) المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري ومعامل الأختلاف للعبارات المكونة لبعد تخطيط المسار، وذلك كما يلي:

جدول رقم (١٤) الإحصاء الوصفي لتخطيط المسار

م	تخطيط المسار	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الإختلاف
١	تحرص إدارة الشركة على تحديد أهداف واضحة للمسار الوظيفي.	3.57	1.306	36.5%
٢	تقدم الشركة الندوات اللازمة لمساعدة العاملين على تخطيط مسارهم الوظيفي.	3.17	1.455	45.9%
٣	تقوم الشركة بتقييم المهارات الحالية للعاملين بإستمرار.	3.58	1.299	36.3%
	المتوسط العام	3.72	0.56	15.2%

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن إتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت إتجاهاً عاماً نحو الموافقة بالنسبة لتخطيط المسار، وذلك بمتوسط حسابي قدرة (٣.٧٢) وبمعامل إختلاف معياري قدرة (١٥.٢%).

- **التأهيل الوظيفي:**

يعرض الجدول التالي رقم (١٥) المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري ومعامل الأختلاف للعبارات المكونة لبعد التأهيل الوظيفي، وذلك كما يلي:

جدول رقم (١٥) الإحصاء الوصفي للتأهيل الوظيفي

م	التأهيل الوظيفي	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الإختلاف
١	يوجد لدى العاملين بالشركة مفهوم واضح لمسارهم الوظيفي.	3.74	1.225	32.7%
٢	تقوم الشركة بإعداد العاملين في كل مرحلة من مسارهم الوظيفي.	3.65	0.579	15.8%
٣	تهتم الشركة بتطوير محتوى الوظيفة وربطه بالمسار الوظيفي.	3.60	1.307	36.3%
٤	تهتم الشركة بإعادة وصف الوظيفة بما يتلائم مع إي مستجدات.	3.19	1.427	44.6%
	المتوسط العام	3.57	1.342	37.5%

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن إتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت إتجاهاً عاماً نحو الموافقة بالنسبة للتأهيل الوظيفي، وذلك بمتوسط حسابي قدرة (٣.٥٧) وبمعامل إختلاف معياري قدرة (٣٧.٥%).

- **الترقية:**

يعرض الجدول التالي رقم (١٦) المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري ومعامل الأختلاف للعبارات المكونة لبعد الترقية، وذلك كما يلي:

جدول رقم (١٦) الإحصاء الوصفي للترقية

م	الترقية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الإختلاف
١.	يعتمد نظام الترقيات في الشركة على الكفاءة في الأداء.	3.45	1.320	38.3%
٢.	إن الوظيفة الحالية التي أقوم بها تتناسب مع خبرتي.	3.73	1.281	34.3%
٣.	توجد عدالة في الحصول على الترقيات.	3.54	1.305	36.8%
	المتوسط العام	3.25	0.989	30.4%

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن إتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت إتجاهاً عاماً نحو الموافقة بالنسبة للترقية، وذلك بمتوسط حسابي قدرة (٣.٢٥) وبمعامل إختلاف معياري قدرة (٣٠.٤%).

- **الإبداع الوظيفي:**

يعرض الجدول التالي رقم (١٧) المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري ومعامل الأختلاف للعبارات المكونة لبعد الإبداع الوظيفي، وذلك كما يلي:

جدول رقم (١٧) الإحصاء الوصفي للإبداع الوظيفي

م	الإبداع الوظيفي	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الإختلاف
١.	توفر الشركة بيئة محفزة تساعد على الإبداع والإبتكار.	3.20	1.046	32.6%
٢.	تشجع الشركة العاملين على تقديم أفكار إبداعية.	3.43	1.018	29.6%
٣.	تدعم الشركة الإبداع والابتكار في أعمالها باستمرار.	3.34	1.065	31.9%
	المتوسط العام	3.47	1.094	31.57%

يتضح من الجدول السابق أن إتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت إتجاهاً عاماً نحو الموافقة بالنسبة للإبداع الوظيفي، وذلك بمتوسط حسابي قدرة (٣.٤٧) وبمعامل إختلاف معياري قدرة (٣١.٥٧%).

٣. إختبار الفروض:

- **اختبار الفرض الرئيس الأول:** "يوجد تأثير معنوى لإعادة هندسة العمليات بأبعادها (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد العملياتى، البعد التكنولوجي) على تحسين المسار الوظيفي بأبعاده (تخطيط المسار الوظيفي، التأهيل الوظيفي، الترقية، الإبداع الوظيفي) في الشركة المصرية للإتصالات؛ قد قام الباحث بتقسيم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:
- **الفرض الفرعي الأول:** يوجد تأثير معنوي لإعادة هندسة العمليات بأبعادها (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد العملياتى، البعد التكنولوجي) على تحسين **تخطيط المسار الوظيفي** كأحد أبعاد المسار الوظيفي.
- **الفرض الفرعي الثاني:** يوجد تأثير معنوي لإعادة هندسة العمليات بأبعادها (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد العملياتى، البعد التكنولوجي) على تحسين **التأهيل الوظيفي** كأحد أبعاد المسار الوظيفي.
- **الفرض الفرعي الثالث:** يوجد تأثير معنوي لإعادة هندسة العمليات بأبعادها (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد العملياتى، البعد التكنولوجي) على تحسين **الترقية** كأحد أبعاد المسار الوظيفي.
- **الفرض الفرعي الرابع:** يوجد تأثير معنوي لإعادة هندسة العمليات بأبعادها (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد العملياتى، البعد التكنولوجي) على تحسين **الإبداع الوظيفي** كأحد أبعاد المسار الوظيفي.

اختبار الفرض الثاني الرئيسي:

يوضح الجدول التالي نتائج نموذج تحليل الانحدار المتعدد لأختبار الفرض الرئيسي الأول لمعرفة مدى تأثير إعادة هندسة العمليات على المسار الوظيفي، وذلك كما يلي:

جدول (١٨) نتائج نماذج تحليل الانحدار المتعدد لتأثيرات أبعاد إعادة هندسة العمليات في المسار الوظيفي

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الإنحدار B	معامل Beta	أختبار ت T-Test	
						القيمة	المعنوية
البعد التنظيمي	المسار الوظيفي	.946	.895	.256	.204	3.325	.001
البعد البشري				.548	.111	3.340	.001
البعد العملياتي				576	.144	4.926	.000
البعد التكنولوجي				.257	.112	4.595	.000
F-Test ف القيمة 365.960 معنوية = .000b							

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

يظهر الجدول السابق رقم (١٨) نتائج تحليل الإنحدار والتباين ومعامل التحديد لتأثير أبعاد إعادة هندسة العمليات في المسار الوظيفي، والتي أظهرت ما يلي:

- **القوة التفسيرية للنموذج:** بلغت قيمة معامل التحديد (R2) (٠.٨٩٥)، أي أن إعادة هندسة العمليات بأبعادها (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد العملياتي، البعد التكنولوجي) مجتمعة، تفسر (٨٩.٥%) من التباين في المسار الوظيفي بأبعاده (تخطيط المسار، التأهيل الوظيفي، الترقية، الإبداع الوظيفي) مجتمعة، أما النسبة الباقية (١٠.٥%) فقد ترجع إلى الخطأ العشوائي، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى مسئولة عن تفسير جزء من المتغير التابع.
- **معنوية معامل الإرتباط (R):** بلغت قيمة معامل الإرتباط للنموذج الكلي (٠.٩٤٦)، وهى تشير إلى وجود علاقة إرتباطية موجبة قوية بين إعادة هندسة العمليات بأبعادها (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد العملياتي، البعد التكنولوجي)، والمسار الوظيفي بأبعاده (تخطيط المسار، التأهيل الوظيفي، الترقية، الإبداع الوظيفي)، **كما تشير نتيجة أختبار F** إلى أن الأنحدار يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥ %).
- **معنوية المتغير المستقل:** بلغت قيمة معامل الأنحدار (B) للمتغير المستقل إعادة هندسة العمليات بأبعادها (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد العملياتي، البعد التكنولوجي)، على الترتيب (٠.٢٥٦، ٠.٥٤٨، ٠.٥٧٦، ٠.٢٥٧)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير التابع المسار الوظيفي بأبعاده (تخطيط المسار، التأهيل الوظيفي، الترقية، الإبداع الوظيفي). **كما تشير نتيجة أختبار T** إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر تأثيراً معنويا وذا دلالة إحصائية، حيث أن المعنوية أقل من (٠.٠٥ %).

اختبار الفرض الفرعي الأول:

يوضح الجدول التالي نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لأختبار الفرض الفرعي الأول الذي ينص على أنه "يوجد تأثير جوهرى لإعادة هندسة العمليات بأبعادها (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد العملياتي، البعد التكنولوجي) على تخطيط المسار كأحد أبعاد المسار الوظيفي".

جدول (١٩) نتائج نماذج تحليل الانحدار المتعدد لتأثيرات أبعاد إعادة هندسة العمليات في بُعد تخطيط المسار

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الإنحدار B	معامل Beta	أختبار ت T-Test		أختبار ف F-Test	
						القيمة	المعنوية	القيمة	المعنوية
البعد التنظيمي	تخطيط المسار	.783a	.612	.689	.351	4.230	.000	36.027	.000b
البعد البشري				.229	.104	1.229	.000		
البعد العملياتي				.939	.429	4.777	.000		
البعد التكنولوجي				.649	.367	4.114	.000		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

يظهر الجدول السابق رقم (١٩) نتائج تحليل الإنحدار والتباين ومعامل التحديد لتأثير أبعاد إعادة هندسة العمليات على تخطيط المسار، والتي أظهرت ما يلي:

- **القوة التفسيرية للنموذج:** بلغت قيمة معامل التحديد (R2) (٠.٦١٢)، أي أن إعادة هندسة العمليات بأبعادها (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد العملياتي، البعد التكنولوجي) مجتمعة، تفسر (٦١.٢%) من التباين في المتغير التابع بُعد تخطيط المسار، أما النسبة الباقية (٣٨.٨%) فقد ترجع إلى الخطأ العشوائي، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى مسئولة عن تفسير جزء من المتغير التابع.
- **معنوية معامل الإرتباط (R):** بلغت قيمة معامل الإرتباط (٠.٧٨٣)، وهى تشير إلى وجود علاقة إرتباطية قوية بين إعادة هندسة العمليات بأبعادها (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد العملياتي، البعد التكنولوجي)، والمتغير التابع بُعد تخطيط المسار، **كما تشير نتيجة أختبار F** إلى أن الأنحدار يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥ %).

- **معنويـة المتغيـر المسـتقل:** بلغت قيمـة معامـل الأنحـدار (B) للمتغيـر المسـتقل إعـادة هندسـة العمليـات بأبعادهـا (البعـد التنظيمـي، البعـد البشـري، البعـد العمليـاتي، البعـد التكنولـوجي)، علـى الترتيب (٠.٦٨٩، ٠.٢٢٩، ٠.٩٣٩، ٠.٦٤٩)، وهي تشير إلـى وجـود علاقـة طرديـة بين هذا المتغير والمتغير التابع بُعد تخطيط المسار. **كما تشير نتيجـة أختبـار T** إلـى أن هذه العلاقـة معنويـة وأن تـأثير هذا المتغير يعتبـر تـأثيراً معنويـا وذا دلالـة إحصـائية، حيث إن المعنويـة أقل من (٠.٠٥ %).

اختبار الفرض الفرعي الثاني:

يوضح الجدول التالي نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لأختبار الفرض الفرعي الثاني الذي ينص على أنه "يوجد تأثير جوهرى لإعادة هندسة العمليات بأبعادها (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد العملياتي، البعد التكنولوجي)على التأهيل الوظيفي كأحد أبعاد المسار الوظيفي".

جدول (٢٠) نتائج نماذج تحليل الانحدار المتعدد لتأثيرات أبعاد إعادة هندسة العمليات على التأهيل الوظيفي

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الإنحدار B	معامل Beta	أختبار ت T-Test		أختبار ف F-Test	
						القيمة	المعنوية	القيمة	المعنوية
البعد التنظيمي	التأهيل الوظيفي	.797a	.636	.291	.143	1.773	.059	39.809	.000b
البعد البشري				.123	.054	2.656	.000		
البعد العملياتي				.140	.501	2.756	.000		
البعد التكنولوجي				.192	.485	2.613	.000		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

يظهر الجدول السابق رقم (٢٠) نتائج تحليل الإنحدار والتباين ومعامل التحديد لتأثير أبعاد إعادة هندسة العمليات في بعد التأهيل الوظيفي، والتي أظهرت ما يلي:

- **القوة التفسيرية للنموذج:** بلغت قيمة معامل التحديد (R2) (٠.٦٣٦)، أي أن المتغير المستقل إعـادة هندسـة العمليـات بأبعادهـا (البعـد التنظيمـي، البعـد البشـري، البعـد العمليـاتي، البعـد التكنولوجي) مجتمعة، تفسر(٦٣.٣%) من التباين في المتغير التابع بُعد التأهيل الوظيفي، أما النسبة الباقية (٣٦.٧%) فقد ترجع إلى الخطأ العشوائي، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى مسئولة عن تفسير جزء من المتغير التابع.
- **معنويـة معامـل الإرتبـاط (R):** بلغت قيمـة معامـل الإرتبـاط (٠.٧٩٧)، وهـى تشـير إلـى وجـود علاقـة إرتباطيـة قويـة بـين المتغيـر المسـتقل إعـادة هندسـة العمليـات بأبعادهـا (البعـد التنظيمـي،

البعد البشري، البعد العملياتي، البعد التكنولوجي)، والمتغير التابع بُعد التأهيل الوظيفي، **كما تشير نتيجة أختبار F** إلى أن الأنحدار يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥ %).

- **معنوية المتغير المستقل:** بلغت قيمة معامل الأنحدار (B) للمتغير المستقل إعادة هندسة العمليات بأبعادها (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد العملياتي، البعد التكنولوجي)، على الترتيب (٠.٢٩١، ٠.١٢٣، ٠.١٤٠، ٠.١٩٢)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير التابع بُعد التأهيل الوظيفي. **كما تشير نتيجة أختبار T** إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر تأثيراً معنويا وذا دلالة إحصائية، حيث إن المعنوية أقل من (٠.٠٥ %).

اختبار الفرض الفرعي الثالث:

يوضح الجدول التالي نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لأختبار الفرض الفرعي الثالث الذي ينص على أنه "يوجد تأثير جوهرى لإعادة هندسة العمليات بأبعادها (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد العملياتي، البعد التكنولوجي) على الترقية كأحد أبعاد المسار الوظيفي".

جدول (٢١) نتائج نماذج تحليل الانحدار المتعدد لتأثيرات أبعاد إعادة هندسة العمليات على الترقية

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الإنحدار B	معامل Beta	أختبار ت T-Test		أختبار ف F-Test	
						القيمة	المعنوية	القيمة	المعنوية
البعد التنظيمي	الترقية	.786[a]	.618	.220	.563	6.831	.000	36.905	.000[b]
البعد البشري				.417	.172	2.045	.043		
البعد العملياتي				.680	.281	3.155	.002		
البعد التكنولوجي				.393	.201	2.273	.025		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

يظهر الجدول السابق رقم (٢١) نتائج تحليل الإنحدار والتباين ومعامل التحديد لتأثير أبعاد إعادة هندسة العمليات على الترقية، والتي أظهرت ما يلي:

- **القوة التفسيرية للنموذج:** بلغت قيمة معامل التحديد (R2) (٠.٦١٨)، أي أن المتغير المستقل إعادة هندسة العمليات بأبعادها (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد العملياتي، البعد التكنولوجي) مجتمعة، تفسر (٦١.٨%) من التباين في المتغير التابع بُعد الترقية، أما

النسبة الباقية (٣٨.٢%) فقد ترجع إلى الخطأ العشوائي، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى مسئولة عن تفسير جزء من المتغير التابع.

- **معنوية معامل الإرتباط (R):** بلغت قيمة معامل الإرتباط (٠.٧٨٦)، وهى تشير إلى وجود علاقة إرتباطية قوية بين المتغير المستقل إعادة هندسة العمليات بأبعادها (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد العملياتي، البعد التكنولوجي)، والمتغير التابع بُعد الترقية، **كما تشير نتيجة أختبار F** إلى أن الأنحدار يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥ %).
- **معنوية المتغير المستقل:** بلغت قيمة معامل الأنحدار (B) للمتغير المستقل إعادة هندسة العمليات بأبعادها (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد العملياتي، البعد التكنولوجي)، على الترتيب (٠.٢٢٠، ٠.٤١٧، ٠.٦٨٠، ٠.٣٩٣)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير التابع بُعد الترقية. **كما تشير نتيجة أختبار T** إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر تأثيراً معنويا وذا دلالة إحصائية، حيث إن المعنوية أقل من (٠.٠٥%).

اختبار الفرض الفرعي الرابع

يوضح الجدول التالي نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لأختبار الفرض الفرعي الرابع الذي ينص على أنه "يوجد تأثير جوهرى لإعادة هندسة العمليات بأبعادها (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد العملياتي، البعد التكنولوجي) على الإبداع الوظيفي كأحد أبعاد المسار الوظيفي".

جدول (٢٢) نتائج نماذج تحليل الانحدار المتعدد لتأثيرات أبعاد إعادة هندسة العمليات على الإبداع الوظيفي

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الإنحدار B	معامل Beta	أختبار ت T-Test		أختبار ف F-Test	
						القيمة	المعنوية	القيمة	المعنوية
البعد التنظيمي	الإبداع الوظيفي	.765a	.585	.826	.169	4.876	.000	32.191	.000b
البعد البشري				.516	.194	4.080	.000		
البعد العملياتي				.965	.204	4.719	.000		
البعد التكنولوجي				.529	.164	4.177	.000		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

يظهر الجدول السابق رقم (٢٢) نتائج تحليل الإنحدار والتباين ومعامل التحديد لتأثير أبعاد إعادة هندسة العمليات في الإبداع الوظيفي كأحد أبعاد المسار الوظيفي، والتي أظهرت ما يلي:

- **القوة التفسيرية للنموذج:** بلغت قيمة معامل التحديد (R2) (٠.٥٨٥)، أي أن المتغير المستقل إعادة هندسة العمليات بأبعادها (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد العملياتي، البعد التكنولوجي) مجتمعة، تفسر (٥٨.٥%) من التباين في المتغير التابع بُعد الإبداع الوظيفي، أما النسبة الباقية (٤١.٥%) فقد ترجع إلى الخطأ العشوائي، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى مسئولة عن تفسير جزء من المتغير التابع.
- **معنوية معامل الإرتباط (R):** بلغت قيمة معامل الإرتباط (٠.٧٦٥)، وهى تشير إلى وجود علاقة إرتباطية قوية بين المتغير المستقل إعادة هندسة العمليات بأبعادها (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد العملياتي، البعد التكنولوجي)، والمتغير التابع بُعد الإبداع الوظيفي، **كما تشير نتيجة أختبار F** إلى أن الأنحدار يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥ %).
- **معنوية المتغير المستقل:** بلغت قيمة معامل الأنحدار (B) للمتغير المستقل إعادة هندسة العمليات بأبعادها (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد العملياتي، البعد التكنولوجي)، على الترتيب (٠.٨٢٦، ٠.٥١٦، ٠.٩٦٥، ٠.٥٢٩)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير التابع بُعد الإبداع الوظيفي. **كما تشير نتيجة أختبار T** إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر تأثيراً معنويا وذا دلالة إحصائية، حيث إن المعنوية أقل من (٠.٠٥ %).

بناءً على ما سبق من نتائج، يتم قبول الفرض الرئيس وهو ما يعني أنه يوجد تأثير معنوي لإعادة هندسة العمليات بأبعادها (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد العملياتي، البعد التكنولوجي) على المسار الوظيفي بأبعاده (تخطيط المسار، التأهيل الوظيفي، الترقية، الإبداع الوظيفي)؛ وفيما يخص نتائج اختبار الفروض الفرعية، يتم قبولهم جميعاً كلياً وجزئياً.

٤. نتائج إختبار الفروض:

يوضح الجدول التالي ملخص نتائج إختبار الفروض:

جدول رقم (٢٣) ملخص نتائج إختبار الفروض

الفروض	إختبار مدى صحة الفروض	النتيجة
الفرض الرئيس	يوجد تأثير جوهري لإعادة هندسة العمليات بأبعادها (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد العملياتى، البعد التكنولوجي) على تحسين المسار الوظيفي بأبعاده (تخطيط المسار الوظيفي، التأهيل الوظيفي، الترقية، الإبداع الوظيفي) في قطاع الإتصالات	قبول الفرض كلياً وجزئياً
الفرض الفرعي الأول	يوجد تأثير جوهري لإعادة هندسة العمليات بأبعادها (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد العملياتى، البعد التكنولوجي) على تحسين تخطيط المسار الوظيفي كأحد أبعاد المسار الوظيفي.	قبول الفرض كلياً وجزئياً
الفرض الفرعي الثاني	يوجد تأثير جوهري لإعادة هندسة العمليات بأبعادها (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد العملياتى، البعد التكنولوجي) على تحسين التأهيل الوظيفي كأحد أبعاد المسار الوظيفي.	قبول الفرض كلياً وجزئياً
الفرض الفرعي الثالث	يوجد تأثير جوهري لإعادة هندسة العمليات بأبعادها (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد العملياتى، البعد التكنولوجي) على تحسين الترقية كأحد أبعاد المسار الوظيفي.	قبول الفرض كلياً وجزئياً
الفرض الفرعي الرابع	يوجد تأثير جوهري لإعادة هندسة العمليات بأبعادها (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد العملياتى، البعد التكنولوجي) على تحسين الإبداع الوظيفي كأحد أبعاد المسار الوظيفي.	قبول الفرض كلياً وجزئياً

المصدر: من إعداد الباحث

عاشراً: نتائج وتوصيات الدراسة:

أ. النتائج العامة للدراسة:

توصل الباحث للنتائج التالية:

١. تسعى إعادة هندسة العمليات إلى إعطاء شكل جديد للمنظمات من خلال إجراء تغيير على هيكلها التنظيمي، وكذلك الإستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات، وتشجيع الموارد البشرية على تشكيل فرق عمل مؤهلة.

٢. يمكن تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات في المنظمات سواء كانت ذات وضع متدهور، أو التي في طريقها للتدهور، وحتى المنظمات المتميزة التي بلغت التفوق حتى يمكنها المحافظة على الوضع المتميز الخاص بها.

٣. تهدف إعادة هندسة العمليات إلى تغيير في أساليب وأدوات العمل وكذلك تخفيض التكاليف وتحسين جودة الأداء، وهذا بتركيزها فقط على العمليات التي تضيف قيمة للمنظمة.

٤. تختالف إعادة الهندسة عن كل أساليب التغيير الأخرى والتي من بينها إعادة الهيكلة، وإدارة الجودة الشاملة، والمفاضلة المعيارية، وتبسيط إجراءات العمل. في أنها لا تعني عملية الإصالح وإجراء التحسينات وإنما هي عملية التخلي عن العمليات القديمة التي لا تضيف قيمة للمنظمة وإعادة بنائها من الصفر.

٥. يعد المسار الوظيفي عملية مستمرة يضع من خلالها الموظف أهدافه المهنية ويحدد الوسائل اللازمة لتحقيقها، وهو عملية لتعزيز القيمة المستقبلية للموظف، والفرص، والقيود، والخيارات، والعواقب؛ وتحديد الأهداف المتعلقة بالمهنة، أو برمجة العمل والتعليم والخبرات التنموية ذات الصلة لتوفير الاتجاه، والتوقيت، وتسلسل الخطوات لتحقيق هدف مهني محدد.

٦. إن المسار الوظيفي ليس شيئا يحدث مرة واحدة أو مرتين في مهنة واحدة. بل هي عملية مستمرة لتقييم الهوية المهنية للفرد، ووضع أهداف جديدة للتعلم، وخلق رؤى وظيفية جديدة، والاحتفال بالإنجازات عندما يتطور الفرد ويصبح أكثر مهارة.

٧. يشجع المسار الوظيفي الأفراد على استكشاف وجمع المعلومات، والتي تمكنهم من توليف واكتساب الكفاءات، واتخاذ القرارات، وتحديد الأهداف واتخاذ إجراءات. وهي مرحلة حاسمة لتنمية الموارد البشرية التي تساعد الموظفين في وضع استراتيجية للتوازن بين العمل والحياة.

٨. يمتثل هيكل شركات الإتصالات في كونه هيكلاً عمودياً مبني على أساس تقسيم الوظائف، رغم قيام شركات الإتصالات بإعادة الهيكلة إلا أن التغيير الهيكلي تم بطريقة غير علمية ومنافي للمنهج الذي ينص على الإنتقال من هيكل عمودي إلى هيكل أفقي، والذي يتميز بالمرونة.

٩. لا تعتمد شركات الإتصالات في عملية التوظيف على معايير علمية، وإنما يتم التوظيف بطريقة عشوائية، وبعد ذلك تقوم الشركات بتدريب العاملين الجدد على المهام الموكلة إليهم.

١٠. ينعكس تبني منهج إعادة هندسة العمليات بأبعاده الأربعة (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد العملياتي، البعد التكنولوجي) إيجابياً على قدرة الشركة المصرية للإتصالات في تحسين المسار الوظيفي.

ب. مدى تحقق أهداف الدراسة:

ويوضح الجدول التالي أساليب ومجالات تحقيق الأهداف:

جدول رقم (٢٤) أهداف الدراسة ومجالات تحقيقها

رقم الهدف	مضمون الهدف	مجال تحقيقه	النتيجة
الهدف الأول	التعرف على واقع تطبيق أبعاد إعادة هندسة العمليات في قطاع الإتصالات.	■ الإطار النظري والدراسات السابقة. ■ الدراسة الاستطلاعية. ■ الدراسة التطبيقية.	تم تحقيقه
الهدف الثاني	التعرف على مدى إدراك العاملين لمفهوم المسار الوظيفي وأبعادها في قطاع الإتصالات	■ الإطار النظري والدراسات السابقة.	تم تحقيقه

		■ الدراسة الاستطلاعية. ■ الدراسة التطبيقية.	
الهدف الثالث	أختبار دور إعادة هندسة العمليات في تحسين المسار الوظيفي في قطاع الإتصالات.	■ نتائج التحليل الوصفي. ■ نتائج اختبار الفروض.	تم تحقيقه
الهدف الرابع	التوصُّل إلى بعض النتائج والتوصيات من خلال الدراسة التطبيقية التى تعمل على تحقيق أقصي أستفادة ممكنة من تطبيق إعادة هندسة العمليات ودورها في تحقيق المسار الوظيفي في قطاع الإتصالات .	■ نتائج الدراسة. ■ توصـيات الدراسـة وآليـات تنفيذها.	تم تحقيقه

المصدر : من إعداد الباحث

ج. توصيات الدراسة:

- **توصيات تخلص الشركة المصرية للإتصالات محل الدراسة:**

جدول رقم (٢٥) توصيات الدراسة وآليات التنفيذ

التوصيات المقترحة للتنفيذ	آلية التنفيذ	مسئولية التنفيذ
إعادة النظر فى الهيكل التنظيمي لشركات الإتصالات لتطوير القدرة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.	مراجعة تصميم وصف وتوصيف الوظائف ودورات الاعمال بالأقسام الداخلية وبما يحقق الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة، وتفادي التداخل والازدواجية.	تكليف احد بيوت الخبرة بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية
إحداث تغيير جذرى لكافة الانشطة التى تقوم بها إدارة الموارد البشرية	إعادة تنظيم هذه الإدارة فى شكل فرق عمل و تدريب وتحفيز العمل على ذلك.	إدارة الموارد البشرية
إعادة هندسة عمليات تلك الشركات لأنها تتبنى التغييركمدخل رئيسي لتطوير قدراتها .	النظر فى مكونات كل أجزاء كل عملية ودراسة المراجل المطلوب إضافتها أو حذفها لكل عملية.	إدارة الموارد البشرية
توفير بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات تتكون من الأجهزة والبرمجيات والشبكات والإتصالات، لبناء ذاكرة تنظيمية .	استقطاب التكنولوجي الخاص بعملية تخزين العمليات والبيانات والعمل على تطبيقها داخل الإدارة من خلال الإستعانه بأصحاب الخبرات.	الإدارة الهندسية ومسئول نظم المعلومات
تطوير الثقافة التنظيمية لشركات الإتصالات من أجل الحصول على دعم وتأييد العاملين لإعادة هندسة العمليات.	عقد دورات وندوات لإقناعهم بماهيتها، وأهميتها، وأنواعها، ومراحلها، ودورها في تحسين أداء الشركة وتقوية مركزها التنافسي من ناحية، ومن ناحية أخرى مدى أهميتها في تحسين مسارهم الوظيفي.	إدارة الموارد البشرية
إشراك العاملين في عمليات تحسين الخدمة.	من خلال مشاركتهم في صياغة وإتخاذ القرارات في كافة المستويات الإدارية.	الإدارة العليا، إدارة الموارد البشرية
تتبنى خيارات التخزين السحابي الحديث للسماح باسترجاع المعلومات والأرشفة لمدة أطول.	إستقطاب المبرمجين والخبراء فى هذا.	الإدارة الخاصة بتكنولوجيا المعلومات
يجب على المديرين أن يشجعوا موظفيهم على الإبداع والابتكار من خلال الطلب منهم إيجاد أفكار جديدة وتبني هذه الأفكار الابتكارية.	أن يحرصوا على أن تشجع الموظفين على الابتكار في جميع المجالات الوظيفية، كالتسويق وتكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية وإدارة العملاء والإدارة التشغيلية وغيرها من الإدارات في شركات الإتصالات.	جميع أقسام الشركة

التوصيات المقترحة للتنفيذ	آلية التنفيذ	مسئولية التنفيذ
يجب أن تسعي شركات الإتصالات إلى إتخاذ إجراءات فعلية لتحسين المسار الوظيفي للعاملين، وتقييم مدى نجاح المسار الوظيفي لهم.	إجراء مسح ميداني دوري للعاملين للحصول على مؤشرات عن نجاح المسار الوظيفي ومدى رضاهم عنه كجزء من المسار الوظيفي من جانب الشركات الأربعة لأن ذلك يؤدي إلى مسارات وظيفية ناجحة للعاملين وهو ما تستفيد منه الشركات الأربعة في صورة الجدية والالتزام في العمل من قبل العاملين، وهو ما يؤثر إيجابياً على الرضا الوظيفي.	إدارة الموارد البشرية
التكامل بين سياسات وأنظمة إدارة الموارد البشرية والمسار الوظيفي.	من خلال التوجه بالمسار الوظيفي في تطوير وتنفيذ سياسات الموارد البشرية مثل الأستقطاب والأختيار والتعيين والنقل والترقية والتدريب والتنمية الإدارية.	إدارة الموارد البشرية
زيادة وعي العاملين بأهمية المسار الوظيفي.	عن طريق عمل برامج تدريبية دورية يتم فيها شرح العوامل التى يمكن أن تؤدي إلى تميز ونجاح المسار الوظيفي.	إدارة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحث

- **توصيات تخص الدراسات المستقبلية:**

- دراسة العلاقة بين إعادة هندسة العمليات والتحول الرقمي.
- تحليل العلاقة بين إعادة هندسة العمليات والتوجه نحو عولمة الشركات.
- دور إعادة هندسة العمليات في تحسين القوى التنظيمية للشركات.
- توسيع مجال التطبيق ليشمل القطاعات الأخرى كاملة.
- إجراء دراسة تحليلية للشركات الناجحة في تبني منهج إعادة هندسة العمليات فى الإدارة.

المراجع

- أبو جمعة، نعيم حافظ (٢٠٠٩)، "أساسيات وطرق البحث العلمي في الإدارة" المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الطبعة الثانية ، القاهرة ، ص ص ٢٥٦ –٢٥٧ .
- إسماعيل، إيناس أحمد (٢٠٢٢)، "الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، ص١٦٦.
- إسماعيل، إيناس أحمد (٢٠٢٢)، "الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، ص١٨٠.
- حامد، ضحى يوسف وشبلي، وفاء محضر (٢٠٢٣)، "تخطيط المسار الوظيفي كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي في جامعة أم القرى"، المجلة السعودية للعلوم التربوية، ٢(١١)، ٩٧-١١٩.
- حباكة، أمل سعيد محمد محمد (٢٠٢٢) ،"تطوير إدارة المسار الوظيفي بالإدارات التعليمية في مصر: على ضوء مدخل القيادة المستدامة"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الفيوم – كلية التربية، ع١٦، ج٥، ص ص١٣٢ – ٢٤٢.
- الحميدي، مفلح راتب وسلامة، صبحي وكافي، مصطفي (٢٠١٦) إعادة هندسة العمليات: الهندرة"، الطبعة الأولي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ص٤٧، الأردن، عمان.
- الحميدي، مفلح راتب وسلامة، صبحي وكافي، مصطفي (٢٠١٦) إعادة هندسة العمليات: الهندرة"، الطبعة الأولي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ص٦١، الأردن، عمان.
- ديب، كندة علي (٢٠٢٢)، "دور أبعاد المسار الوظيفي في تخفيض الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في الجامعات السورية: دراسة ميدانية على جامعة تشرين"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، مج٤٣، ع٣، ص ص ٧٥ – ٩٤.
- صديق، ابراهيم وفرج الله، أحمد موسى (٢٠١٦)، "دور التوجه بالسوق في تفسير العلاقة بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات وجودة المنتج"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ٢٥(١) ١١٤-١٤٦.
- عبد الفتاح، محمود أحمد (٢٠١٣)، "تخطيط المسار الوظيفي"، المجموعة العربية للتوزيع والنشر، الطبعة الأولي، ص ٤٦.

- عبد الفتاح، محمود أحمد (٢٠١٣)، "تخطيط المسار الوظيفي"، المجموعة العربية للتوزيع والنشر، الطبعة الأولي، ص ٤٦.
- العوادي، مصطفى وخولة، حسين(٢٠١٤)،" إعادة هندسة العمليات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: بحث تطبيقي في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية"، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، ٩(٢٨) ٢٠١-٢٢٢.
- كيرد، ربيعة (٢٠٢١)، "التعلم التنظيمي وأثره على تنمية المسار الوظيفي للعاملين بمديرية الصيانة "سوناطراك" بالأغواط – الجزائر"، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مركز رفاد للدراسات والأبحاث، مج٨، ع٢، ص ص ٢٥٤ – ٢٧٢.
- كشك، هبة الله عادل عبد الرحيم محمد (٢٠٢٢)، "إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين بالجامعات"،. دراسات في الخدمة الاجتماعية، ٥٧(٢)، ٣١٣-٣٥٤.
- مرسي، جمال الدين (٢٠٠٣)، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية، ص٣٢.
- مناصرية، رشيد (٢٠٢١)، "أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على المسار الوظيفي: دراسة حالة شركة الكهرباء والطاقات المتجددة"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، مج١٢، ع٣، ص ص ٦٧ – ٨٨.
- Al-A’awadi, A. G., & Jowad, N. J. A. (2021). The role of process reengineering in new product development. THE IRAQI MAGAZINJE FOR MANAGERIAL SCIENCES, 17(67).
- Al-Anqoudi, Y., Al-Hamdani, A., Al-Badawi, M., & Hedjam, R. (2021). Using machine learning in business process re-engineering. Big Data and Cognitive Computing, 5(4), 61.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (Eds.). (2001). The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era. Oxford University Press, USA.p81.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (Eds.). (2001). The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era. Oxford University Press, USA.
- Bailer, S., Breunig, C., Giger, N., & Wüst, A. M. (2022). The diminishing value of representing the disadvantaged: Between group

representation and individual career paths. British Journal of Political Science, 52(2), 535-552.
- Banerjee, A. (2015). Information technology enabled process re-engineering for supply chain leagility. International Journal of Information Technology and Management, 14(1), 60-75.
- Battilani, C., Galli, G., Arecco, S., Casarino, B., Granero, A., Lavagna, K., ... & Damiani, L. (2022). Business Process Re-engineering in Public Administration: The case study of Western Ligurian Sea Port Authority. Sustainable Futures, 4, 100065.
- Bertolini, M., Bevilacqua, M., Ciarapica, F. E., & Giacchetta, G. (2011). Business process re-engineering in healthcare management: a case study. Business Process Management Journal, 17(1), 42-66.
- Chang, J., Levy, M., & Powell, P. (2011). Process re-engineering success in small and medium sized enterprises. International Journal of Enterprise Information Systems (IJEIS), 5(3), 14-26.
- Dachyar, M., & Novita, G. (2016). Business process re-engineering of logistics system in pharmaceutical company. ARPN journal of engineering and applied sciences, 11(7), 4539-4546.
- Fetais, A., Abdella, G. M., Al-Khalifa, K. N., & Hamouda, A. M. (2022). Business Process Re-Engineering: A Literature Review-Based Analysis of Implementation Measures. Information, 13(4), 185.
- Fetais, A., Abdella, G. M., Al-Khalifa, K. N., & Hamouda, A. M. (2022). Business Process Re-Engineering: A Literature Review-Based Analysis of Implementation Measures. Information, 13(4), 185.
- Glebova, E., & Zare, F. (2023). Career paths in sport management: trends, typology, and trajectories. Journal of Physical Education and Sport, 23(2), 463-468.
- Harris, C. M., Pattie, M. W., & McMahan, G. C. (2015). Advancement along a career path: The influence of human capital and performance. Human Resource Management Journal, 25(1), 102-115.
- Hasanvand, A., Arefnezhad, M., & Soleimani, A. (2022). THE EFFECT OF DIVERSE CAREER PATH ON NURSES'PSYCHOLOGICAL WELL-BEING (CASE STUDY: KHORRAMABAD PUBLIC HOSPITALS). Nursing And Midwifery Journal, 19(3), 207-221.
- Hassan, H., Hussain, M., Niazi, A., Hoshino, Y., Azam, A., & Kazmi, A. S. (2022). Career Path Decisions and Sustainable Options. Sustainability, 14(17), 10501.

- Hraiga, R. A., Fadel, A. M. M. A., & Abbas, A. A. (2023). Balanced scorecard integration and green process re-engineering to optimize the performance of economic units. Economics, Management and Sustainability, 8(1), 16-33.
- Kajba, M., Jereb, B., & Gumzej, R. (2022). Business Process Reengineering–Process Optimization of Boutique Production SME. Montenegrin Journal of Economics, 18(4), 117-140.
- Khodambashi, S. (2013). Business process re-engineering application in healthcare in a relation to health information systems. Procedia Technology, 9, 949-957.
- Kiptum, J. K., & Ayuo, A. (2023). Business process re-engineering and organizational performance: A survey of savings and credit co-operative societies in the South Rift Region, Kenya. International Academic Journal of Human Resource and Business Administration, 4(3), 125-144.
- Kirk, S. (2016). Career capital in global Kaleidoscope Careers: the role of HRM. The International Journal of Human Resource Management, 27(6), 681-697.
- Li, N. and Nazif, H. (2022), "Systematic literature review on business process re-engineering approaches in logistics", Kybernetes, Vol. 51 No. 10, pp. 3009-3024.
- Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. S. (2015). Resilience in the modern career. Career Development International, 20(4), 363-383.
- Negari, Z., & Babaei Nezhad, A. (2022). Investigating the correlation between organizational transparency and organizational trust with the career path of employees (Case study: Bank Melli branches in Kerman). Political Sociology of Iran, 4(4).
- Ringim, K. J., Razalli, M. R., & Hasnan, N. (2012). A framework of business process re-engineering factors and organizational performance of Nigerian banks. Asian Social Science, 8(4), 203.
- Riyadi, A., Kovacs, M., Serdült, U., & Kryssanov, V. (2023). A Machine Learning Approach to Government Business Process Re-engineering. In 2023 IEEE International Conference on Big Data and Smart Computing (BigComp) (pp. 56-63). IEEE.
- Selling, N., & Svallfors, S. (2019). The lure of power: Career paths and considerations among policy professionals in Sweden. Politics & Policy, 47(5), 984-1012.

- Sungau, J. J., Ndunguru, P. C., & Kimeme, J. (2013). Business process re-engineering: the technique to improve delivering speed of service industry in Tanzania. Independent Journal of management & production, 4(1), 208-227.
- Tarasco, J. A., & Damato, N. A. (2006). Build a better career path. Journal of Accountancy, 201(5), 37.
- Tims, M., & Akkermans, J. (2020). Job and career crafting to fulfill individual career pathways. Career pathways–School to retirement and beyond, 165-190.
- Tims, M., & Akkermans, J. (2020). Job and career crafting to fulfill individual career pathways. Career pathways–School to retirement and beyond, 165-190.
- Tripathi, S. and Gupta, M. (2021), "A framework for procurement process re-engineering in Industry 4.0", Business Process Management Journal, Vol. 27 No. 2, pp. 439-458.
- Wahyani, W. (2022). Business Process Re-Engineering. Media Nusa Creative (MNC Publishing).
- Zahedani, Z. Z., Rezaee, R., Yazdani, Z., Bagheri, S., & Nabeiei, P. (2016). The influence of parenting style on academic achievement and career path. Journal of advances in medical education & professionalism, 4(3), 130.
- Zondo, R. W. D. (2021). The impact of business process re-engineering (BPR) on labour productivity in the automotive assembly organisation in South Africa. Quality-Access to Success; Vol. 22, Issue 183.

أثر صدمات السياسة النقدية على الاستثمار الخاص في مصر

The impact of Monetary Policy shocks on private investment in Egypt

د. أحمد محمد وجيد قمرة*

د. محمد ابراهيم راشد**

(*) د. احمد محمد وجيد قمرة: مدرس قسم الاقتصاد والمالية العامة –كلية التجارة– جامعة كفر الشيخ

Email: ahmed.kamara@com.kfs.edu.eg

(*) د. محمد ابراهيم راشد : مدرس الاقتصاد بكلية السياسة والاقتصاد– جامعة بني سويف

Email: mrashed81@yahoo.com

مستخلص:

يهدف البحث إلى دراسة أثر صدمات السياسة النقدية على الاستثمار الخاص في مصر ممثله بالعرض النقدي، وسعر الفائدة وسعر الصرف الحقيقي. بالاعتماد على بيانات سنوية خلال الفترة (١٩٨٢– ٢٠٢٢) باستخدام اختبار التكامل المشترك لجوهانسون، نموذج تصحيح الخطأ (VECM) ودوال الاستجابة النبطية وتحليل التباين، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لصدمات العرض النقدي على الاستثمار الخاص، في حين يوجد تأثير سلبي لصدمات سعر الفائدة وسعر الصرف الحقيقي على الاستثمار الخاص.

الكلمات المفتاحية: صدمات العرض النقدي، صدمات سعر الفائدة، صدمات سعر الصرف، الاستثمار الخاص، اختبار جوهانسون للتكامل المشترك.

Abstract:

The Study aims to examines the impact of monetary policy shocks on private investment in Egypt represented by money supply, interest rate and real exchange rate. relying on annual data during the period (1982-2022) using Johanson's cointegration test, error correction model (VECM), Impulse Response Function and variance analysis. The study found that there is a positive impact of money supply shocks on private investment, while there is a negative impact of interest rate and real exchange rate shocks on private investment.

Keywords: Money supply shocks, interest rate shocks, exchange rate shocks, private investment, Johanson's cointegration test.

١ – مقدمة:

يُعد الاستثمار المحرك الأساسي للنمو الاقتصادي من خلال مساهمته في تكوين التراكم الرأسمالي، وذلك عن طريق الإضافة إلى ما هو متاح فعلاً من الأصول الإنتاجية الثابتة، وتعويض ما يتم فقدانه منها عن طريق الاهلاك. ويعتبر الاستثمار الخاص شأن الأنواع الأخرى من الاستثمار مصدراً ً تمويليًا لكافة المشاريع في كل القطاعات الاقتصادية من خلال ما يحققه من عوائد، ولذا يعد الحفاظ على معدل نمو مقبول للاستثمار أمر ضروري للحفاظ على النمو الاقتصادي وتحسين الإنتاجية نظراً لارتباط الاستثمار بنمو الإنتاجية والتقدم التكنولوجي.

ومنذ السبعينات، أدركت الحكومات المتعاقبة في مصر الدور المهم الذي يلعبه القطاع الخاص في تعزيز النمو الاقتصادي المستدام، وقد ركزت حزم السياسات الحكومية على مر السنين على برامج التكيف الهيكلي طويلة الأجل والإصلاحات القطاعية وصياغة السياسات الحكومية المناسبة في محاولة لتوفير الحوافز اللازمة لتنمية القطاع الخاص. وتضمنت هذه السياسات سن قوانين استثمارية مختلفة، وخصخصة واسعة النطاق لبعض المؤسسات العامة، وإصلاحات القطاع المالي في منتصف الثمانينات والتسعينات وأوائل الألفية الثانية، إلا أنه وبعد أكثر من عقد من تنفيذ الإصلاحات الهيكلية الموجهة نحو السوق، لا تزال مصر تواجه عددًا من القيود الاقتصادية. ومن بين هذه القيود انخفاض مستوى الادخار والاستثمار، وهو مستوى منخفض للغاية بحيث لا يسمح بالنمو المستدام ذاتياً. وعلى الرغم من أن مستوى المدخرات والاستثمار أخذ في التزايد في مصر، إلا أنه غير كاف لتغذية النمو اللازم لرفع مستويات المعيشة وتوليد فرص عمل منتجة كافية.

وتلعب السياسة النقدية دوراً رئيساً في تحديد طبيعة أنشطة الاقتصاد الكلي لكل دولة. ونتيجة للتأثيرات العديدة للسياسة النقدية على الأنشطة الاقتصادية العامة، تُعد السياسة النقدية ضرورية لتحقيق أهداف الاقتصاد الكلي مثل دعم النمو الاقتصادي وتسريع التنمية، والحفاظ على نظام مالي سليم، والحد من البطالة وربما القضاء عليها، وخفض مستوى التضخم، والحفاظ على توازن ميزان مدفوعات، وزيادة معدلات التصنيع، والحفاظ على سياسة سعر الصرف، والحفاظ على استقرار الأسعار ومستوى الدخل والإنتاجية الوطنية والأنشطة الاقتصادية العامة (Lucky &Kingsley,2017). وتعمل السياسة النقدية من خلال قنوات انتقال مختلفة في الاقتصاد، بعض هذه القنوات هي قناة العرض النقدي، قناة سعر الفائدة، وقناة سعر الصرف، ومن خلال هذه القنوات، تؤثر قرارات السياسة النقدية للبنك المركزي على مستويات الاستثمار، ومن المعروف

أن جميع قنوات النقل النقدي لها تأثيرات إيجابية وسلبية على جميع المتغيرات الاقتصادية الكلية الرئيسية في الاقتصاد وبصفة خاصة الاستثمار، فوفقًا للنظرية الاقتصادية تؤدي زيادة العرض النقدي إلى انخفاض أسعار الفائدة وزيادة فرص الحصول على الائتمان من جانب القطاع الخاص والشركات الصغيرة والمتوسطة والمستهلكين مما يعني زيادة الإنفاق الاستثماري (Sulaiman,2020).

كما يرتبط سعر الفائدة بعلاقة قوية بالاستثمار الخاص، حيث أكد كينز(Keynes,1936) وجود علاقة عكسية بين سعر الفائدة ومستوى الاستثمار، ففي حالة ارتفاع أسعار الفائدة يؤدي إلى تأجيل أو إلغاء بعض المشاريع. ويحدث ذلك نتيجة لارتفاع تكلفة الاقتراض لتمويل الاستثمار، وهو ما يفسر الأساس المنطقي وراء إبقاء بعض الدول على أسعار الفائدة منخفضة قدر الإمكان Erden & Holcombe, 2005، Suhendra & Anwar, 2017، Ababio et al., 2018). ومن ناحية أخرى، أكد كلٍ من (Mckinnon,1973) و(Shaw,1973) على أن انخفاض سعر الفائدة الحقيقي يؤدي إلى انخفاض الادخار، مما يؤدي إلى انخفاض الأموال المتاحة لتنفيذ الاستثمارات. ووفقاً لماكينون وشو يجب تحريرالقطاع المصرفي بحيث يتم تحديد أسعار الفائدة من خلال التفاعل بين الطلب والعرض. وفي هذه الحالة، ستؤدي أسعار الفائدة الاسمية والحقيقية إلى زيادة تعبئة المدخرات، وتعميق عملية الوساطة المالية، ومن ثمَ إتاحة الأموال القابلة للإقراض لتحفيز الاستثمار (Frimpong & Marbuah, 2010، Jamil& Iqbql, 2015، Agu, 2015).

ويعد سعر الصرف أحد المؤشرات الاقتصادية التي تؤثر بشكل مباشر على الاستثمار حيث من المتوقع أن يؤدي ارتفاع سعر الصرف إلى زيادة الاستثمارالمحلي نتيجة زيادة الطلب الأجنبي حيث تصبح الصادرات أرخص نسبياً، ومن ثمَ زيادة الاستثمارالمحلي الخاص، علاوة على ذلك مع ارتفاع سعر الصرف تصبح السلع الأجنبية غالية الثمن، وهذا بدورة يؤدي إلى انخفاض الاستهلاك ويزيد من المدخرات كمصدر رئيس لرأس المال للاستثمار الخاص وفي الوقت نفسه، قد يؤدي ارتفاع سعر الصرف إلى ارتفاع تكلفة المدخلات المستوردة، وانخفاض هامش ربح الشركات ومن ثمَ انخفاض الاستثمار المحلي الخاص (Bahmani–Oskooee & Hajilee,2010، Bahmani-Oskooee et al.,2018، Bahmani-Oskooee, & Gelan, 2019، Bahmani-Oskooee& Baek,2020، Lu et al.,2022). ويتأثر حجم الاستثمار

بالمتغيرات النقدية بشكل مضاعف حيث أن تقلب المتغيرات النقدية لايؤثر فقط على المتغير النقدي نفسه ولكن أيضاً على القطاع الحقيقي والإنفاق الحكومي والقطاع الخارجي، ومن ثمَ فإنه سيؤثر في النهاية على النمو الاقتصادي للدولة (Dang et al.,2020). لذلك المتغيرات الاقتصادية، خاصة تلك المرتبطة ارتباطًا وثيقًا بالقطاع النقدي، تحتاج إلى مراقبة التحركات والصدمات التي تحدث فيها لأنها ستؤثر على متغيرات أخرى أو حتى تؤثر على نفسها على المدى القصير أو الطويل، ونظراً لأهمية السياسة النقدية لتعزيز وخلق المناخ المناسب للاستثمار يسعى البحث إلى دراسة أثر صدمات السياسة النقدية على الاستثمار الخاص في مصر.

١-١ مشكلة البحث

يُعد الاستثمار أحد أهم عناصر الطلب الكلي ومورداً حيوياً للنمو الاقتصادي حيث يساعد على توسيع القدرة الإنتاجية للاقتصاد. وفي الوقت نفسه، تعتبر الخطط الاستثمارية مهمة لتلبية المتطلبات المستقبلية وكذلك ضمان تحقيق الأهداف المالية. وعلى وجه التحديد، يمكن للاستثمار الخاص بشكل مباشر أو غيرمباشر زيادة رأس المال للاقتصاد من خلال تشجيع تطوير التكنولوجيا، وزيادة التشغيل ومعدلات النمو، وحركة رؤوس الأموال، لذلك حظى الاستثمار بمكانة هامة في ظل الاصلاحات والبرامج الاقتصادية التي قامت بها الحكومات المتتالية، حيث ركزت جهودها على تشجيع ورفع معدلات الاستثمار الخاص لتحقيق معدلات نمو مرتفعة لتحسين مستوي المعيشة وتحقيق الاستقرار الاقتصادي، إلا أن الاقتصاد المصري يعاني من تدني مستويات الاستثمار الخاص التي بلغ متوسطها ٩.١٥% كنسبة من الناتج المحلي خلال الفترة (١٩٨٢- ٢٠٢٢) حيث تراجع معدل اجمالي الاستثمار المحلي بشكل مستمر حيث بلغ في بداية فترة الدراسة ١٢.٦١% من الناتج المحلي الإجمالي، وظل يتذبذب صعوداً وهبوطاً ولم يحقق سوى زيادة قليلة في بعض سنوات فترة الدراسة حيث وصل الاستثمار المحلي إلى نحو ٤.٣٦% من الناتج المحلي الإجمالي عام ٢٠٢٢، حيث يعانى الاقتصاد المصري من عدة مشاكل مثل ارتفاع الأسعار، وانخفاض سعر الصرف، وعجز ميزان المدفوعات، وعجز الموازنة العامة، والبطالة والتي انعكست بشكل اختلالات نقدية في كافة الأسواق على مستوى التوازن الكلي، مما تتسبب في حدوث صدمات مثل صدمات عرض وطلب النقد وسعر الفائدة وسعر الصرف، والتي تعد مؤشر خلل في الإدارة النقدية لما لهذه الصدمات من آثار على العديد من محددات الاستثمار الخاص . وبناء على

ما سبق، تتضح مشكلة البحث في بيان أثر صدمات السياسة النقدية على الاستثمار المحلي في مصر خلال الفترة (١٩٨٢-٢٠٢٢).

١-٢ أهمية البحث وهدفه

ترجع أهمية البحث إلى أهمية الاستثمار في مختلف القطاعات الاقتصادية، وتحسين بيئة العمل في مختلف الصناعات مما يسهم في زيادة الإنتاج الذي يؤدي إلى زيادة الدخل النقدي وتحسين مستوى المعيشة للأفراد مع توفير فرص العمل وانخفاض نسبة البطالة ومواكبة التطورات الحديثة والقدرة على المنافسة في المدى الطويل، وزيادة المدخرات التي تؤدي إلى زيادة معدلات التراكم الرأسمالي وتحقيق الاستقلال المالي بما يضمن تنمية اقتصادية سريعة ومستدامة، ولذلك فإن الهدف الرئيسي للبحث يتمثل في قياس أثر صدمات السياسة النقدية على الاستثمار الخاص في مصر، وفي إطار تناول هذا الهدف يقوم البحث بتحليل الأهداف التالية:

١- التعرف على الصدمات النقدية من حيث المفهوم والأنواع والأسباب.
٢- تحليل تطور الاستثمار الخاص، والعرض النقدي، وسعر الفائدة، وسعر الصرف الحقيقي خلال الفترة (١٩٨٢-٢٠٢٢).
٣- دراسة اتجاه وحجم تأثير صدمات العرض النقدي على الاستثمار الخاص.
٤- تحليل سلوك واستجابة الاستثمار الخاص لصدمات سعر الفائدة.
٥- تحليل سلوك واستجابة الاستثمار الخاص لصدمات سعرالصرف الحقيقي.
٦- تحديد السياسات المناسبة لمتخذي القرار في تحقيق معدلات نمو أعلى للاستثمار الخاص.

١-٣ فروض البحث

يتمثل الفرض الرئيسي للبحث في فرضية مؤداها " لايوجد أثر للصدمات النقدية على الاستثمار الخاص"، وينبثق منها الفروض الفرعية التالية:

١- لايوجد أثر لصدمات عرض النقود على الاستثمار الخاص.
٢- لايوجد أثر لصدمات سعر الفائدة على الاستثمار الخاص.
٣- لايوجد أثر لصدمات سعر الصرف على الاستثمار الخاص.

١-٤ منهجية البحث

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لإستعراض أهم الدراسات السابقة الخاصة بأثر المتغيرات النقدية على الاستثمار الخاص، وتطور العرض النقدي، وسعر الفائدة، وسعر الصرف في مصر، وجمع البيانات اللازمة عن الظاهرة محل الدراسة وإعادة جدولتها وتحليلها وتفسيرها، كما يستند البحث إلى المنهج الكمي بالإعتماد على المنهج التحليلي القياسي، حيث تم استقراء الدراسات الكمية عن كلٍ من الصدمات النقدية والاستثمار الخاص، واستنباط العلاقات بينهم من خلال صياغة نموذج كمى لقياس أثر صدمات السياسة النقدية على الاستثمار الخاص في مصر خلال الفترة (١٩٨٢– ٢٠٢٢) بالاعتماد على منهجية التكامل المشترك لجوهانسون The (Johansen Cointegration) ونموذج تصحيح الخطأ (Vector Error Correction Model (VECM) ، ودوال الاستجابة النبطية (IRF)، وتحليل التباين (VDC).

١-٥ خطة البحث

يتكون البحث من خمسة أقسام بخلاف المقدمة والنتائج والتوصيات، فيتناول أولها: الدراسات السابقة. ويختص ثانيها: مفهوم وأنواع الصدمات النقدية. ويبين ثالثها: تطور العرض النقدي، و سعر الفائدة، وسعر الصرف، والاستثمار الخاص. ويعرض رابعها: النموذج القياسي.

٢- الدراسات السابقة

لقد اجتذب تأثير السياسة النقدية على الاستثمار الخاص اهتمام عدد هائل من الباحثين، وتؤكد معظم الدراسات أن أدوات السياسة النقدية بما في ذلك عرض النقود وأسعار الفائدة وأسعار الصرف يمكن استخدامها للتأثير على الاستثمار الخاص، وسوف يتم استعراض الدراسات مرتبة زمنياً من الأقدم إلى الأحدث، وذلك على النحو التالي:

١- دراسة (**Olweny &Chiluwe, 2012**) هدفت إلى تحديد تأثير السياسة النقدية على استثمارات القطاع الخاص في كينيا باستخدام بيانات ربع سنوية خلال الفترة (١٩٩٦– ٢٠٠٩) بالاعتماد على اختبار جوهانسون للتكامل المشترك، ونموذج تصحيح الخطأ. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير سلبي لكلٍ من الدين المحلي الحكومي، وسعر الفائدة على الاستثمار الخاص، في حين يوجد تأثير إيجابي لكل من العرض النقدي، وإجمالي الادخار على الاستثمار الخاص.

٢- دراسة (معن، ٢٠١٤) هدفت الدراسة إلى تحديد محددات الاستثمار الخاص في مصر خلال الفترة (١٩٧٥- ٢٠١٣) باستخدم تحليل التكامل المشترك لجوهانسون، وتوصلت الدراسة إلى أن الاستثمار الخاص يتأثر بشكل إيجابي بكلٍ من معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي، والائتمان المقدم إلى القطاع الخاص، ومعدل الفائدة الحقيقي، ومعدل التبادل التجاري. في حين يوجد تأثير سلبي لكل من التضخم والدين الخارجي وسعر الصرف على الاستثمار الخاص.

٣- دراسة (**Eshun et al.,2014**) هدفت الدراسة تحديد المحددات المالية للاستثمار الخاص في غانا خلال الفترة (١٩٧٠-٢٠١٠) باستخدام نموذج الانحدار الذاتي ذي الفجوات الموزعة (ARDL). وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية بين الاستثمار الخاص وسعر الفائدة والتضخم، في حين توجد علاقة إيجابية بين كلٍ من الائتمان المحلي المقدم للقطاع الخاص، وسعر الصرف الحقيقي، وعرض النقود، ومعدل نمو الناتج الحقيقي والاستثمار الخاص.

٤- دراسة (**Molapo& Damane,2015**) بحثت محددات الاستثمار الخاص في ليسوتو خلال الفترة (١٩٨٢- ٢٠١٣) باستخدام نموذج الانحدار الذاتي ذي الفجوات الموزعة (ARDL). وتوصلت إلى أن الاستثمار الخاص يتأثر إيجابياً بمستوى النمو الاقتصادي والاستثمار العام بينما يتأثر سلباً بزيادة التضخم . ويكشف اختبار السببية لجرانجر أن هناك علاقة سببية أحادية الاتجاه تمتد من الاستثمار الخاص إلى نصيب الفرد في الناتج المحلي الإجمالي، وعلاقة سببية ثنائية الاتجاه بين الاستثمار العام والخاص.

٥- دراسة (**Kilindo,2015**) هدفت الدراسة إلى تحديد دالة الاستثمار الخاص في تنزانيا خلال الفترة (١٩٧٠ -٢٠١٥) باستخدام تحليل جوهانسون للتكامل المشترك، ونموذج تصحيح الخطأ (ECM). وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر مزاحمة بين الاستثمار العام والاستثمار الخاص، كما أن الائتمان المقدم إلى القطاع الخاص له تأثير إيجابي على الاستثمار الخاص، في حين كان للدين الخارجي والتضخم آثاراً سلبية.

٦- دراسة (**Diabate,2016**) هدفت الدراسة إلى نمذجة المحددات طويلة الأجل للاستثمار المحلي الخاص في كوت ديفوار خلال الفترة (١٩٧٠-٢٠١٢) باستخدام نموذج الانحدار

الذاتي ذي الفجوات الموزعة (ARDL). وتوصلت الدراسة إلى أن الاستثمار العام، والاستثمار الأجنبي المباشر، والانفتاح التجاري هي المحددات الرئيسية للاستثمار الخاص المحلي في الأجلين القصير والطويل، في حين أن معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي، وسعر الفائدة غير معنويين إحصائيًا.

٧- دراسة (**Brima& Brima,2017**) تبحث الدراسة في معدل تأثير التغيرات في السياسة النقدية على سلوك استثمارات القطاع الخاص في سيراليون خلال الفترة (١٩٨٠ - ٢٠١٤) باستخدم تحليل جوهانسون للتكامل المشترك ونموذج تصحيح الخطأ (ECM). وتوصلت الدراسة إلى أن العرض النقدي وإجمالي الادخار المحلي لهما تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على استثمارات القطاع الخاص، في حين أن معدل سندات الخزانة والتضخم وإجمالي الدين المحلي لهما تأثير سلبي.

٨- دراسة (**Khan et al., 2018**) هدفت الدراسة إلى بحث دور عرض النقود في تحديد إجمالي الاستثمار في باكستان خلال الفترة (١٩٨٠-٢٠١٥) باستخدام طريقة Filter Prescott-Hodric، وطريقة المربعات الصغرى العادية، واختبار السببية لجرانجر، والانحدارالذاتي المتجه. وتوصلت الدراسة إلى أن زيادة عرض النقود (M_1، M_2) تزيد من إجمالي الاستثمار. وأظهرت متغيرات أخرى مثل معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي والادخار ارتباطاً إيجابياً أيضاً. ومع ذلك، كان تأثير الاستثمار الأجنبي المباشر ضئيلا. علاوة على ذلك، أظهر اختبار السببية لجرانجر وجود علاقة ثنائية بين عرض النقود والاستثمار، ومعدل نمو الناتج المحلي الإجمالي والاستثمار، والاستثمار الأجنبي المباشر والاستثمار، والاستثمار الأجنبي المباشر وعرض النقود (M_2)، والاستثمارالأجنبي المباشر ومعدل نمو الناتج المحلي الإجمالي. ومع ذلك، توجد علاقة أحادية الاتجاه بين المتغيرات الأخرى باستثناء معدل الادخار وعرض النقود.

٩- دراسة (العجوزة، ٢٠١٩) هدفت الدراسة إلى بيان أثر الصدمات النقدية على سعر الصرف في مصر خلال الفترة (١٩٩٠- ٢٠١٨) باستخدام طريقة جوهانس، ونموذج تصحيح الخطأ (VECM)، وتوصلت الدراسة إلى تباين رد فعل سعر الصرف الإسمي للتغير في عرض

النقود حيث يتزايد سعر الصرف مع زيادة عرض النقود ثم يأخذ اتجاهاً معاكساً لزيادة عرض النقود، عدم تأثر سعر الصرف للتغير في الناتج المحلي الإجمالي إلا بعد فترة ويكون تأثيره سلباً، في حين هناك علاقة طردية بين معدل الفائدة وسعر الصرف الرسمي.

١٠- دراسة **(Akçay& Karasoy,2020)** هدفت الدراسة إلى تحديد محددات الاستثمار الخاص في تركيا خلال الفترة (١٩٧٥-٢٠١٤) في تركيا باستخدام نموذج الانحدار الذاتي ذي الفجوات الموزعة (ARDL) لدراسة ديناميكيات الاستثمارالخاص في الأجلين القصير والطويل. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي بين الديمقراطية والاستثمار الخاص، ويساهم نمو الناتج والتنمية المالية بشكل إيجابي في الاستثمار الخاص. ومن ناحية أخرى، فإن سعر الفائدة الحقيقي، وعدم استقرار الاقتصاد الكلي، والاستثمار العام لهم تأثير سلبي على الاستثمارالخاص.

١١- دراسة**(Afful& Kamasa,2020)** هدفت الدراسة إلى بحث أثر سعر الفائدة على الاستثمار الخاص، وتحديد مستوى العتبة الذي يصبح بعده أثر سعر الفائدة سلبي للاستثمار الخاص في غانا خلال الفترة (١٩٨٦-٢٠١٦) باستخدام نموذج الانحدار الذاتي ذي الفجوات الموزعة (ARDL)، في حين تم استخدام الدالة التربيعية وإجراءات المربعات الصغرى المشروطة لتقدير عتبة سعر الفائدة. وتوصلت نتائج نموذج (ARDL) إلى وجود تأثير إيجابي طويل وقصير الأجل لسعرالفائدة على الاستثمار الخاص، مما يؤكد فرضية ماكينون-شو ومع ذلك، فقد وجدت نتائج الدالة التربيعية ونموذج المربعات الصغرى المشروطة عتبة ٢٣.٥٩% و ٢٤ % على التوالي، وبعدها يؤثر سعرالفائدة سلباً على الاستثمار الخاص.

١٢- دراسة **(Dang et al.,2020)** هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين السياسة النقدية والاستثمار الخاص في فيتنام خلال الفترة (٢٠٠٩- ٢٠١٧) باستخدام طريقة الفروق العامة للعزوم (GMM). وتوصلت الدراسة إلى أن الاستثمار الخاص يتأثر بشكل إيجابي بالسياسات النقدية من خلال العرض النقدي، والائتمان المحلي، وسعر الفائدة، في حين لا يوجد تأثير لسعر الصرف.

١٣- دراسة (**Chaudhry,2021**) هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير السياسة النقدية على التضخم والاستثمار في باكستان خلال الفترة (١٩٧٢- ٢٠١٩) باستخدام نموذج الانحدار الذاتي ذي الفجوات الموزعة (ARDL) وتظهر النتائج أنه في الأجل الطويل عرض النقود له تأثير كبير وإيجابي على الاستثمار، كما أن لكلٍ من الانفتاح التجاري، والاستثمارالأجنبي المباشر، وإجمالي الادخار المحلي تأثير إيجابي على الاستثمار. في حين أن سعر الفائدة، وسعر الصرف ترتبط سلبًا بالاستثمار. كما تظهر نتائج النموذج الثاني أن العرض النقدي له تأثير كبير وإيجابي على التضخم بما في ذلك المتغيرات الأخرى الاستثمارالأجنبي المباشر وسعر الصرف والصادرات والنفقات الحكومية على التعليم ولكن المتغيرات الأخرى سعر الفائدة وإجمالي الادخار المحلي الناتج مرتبطة سلبًا مع التضخم.

١٤- دراسة(**Mensah et al.,2021**) هدفت الدراسة إلى بحث تأثير عدم اليقين في سعر الصرف الحقيقي على الاستثمار الخاص في غانا خلال الفترة (١٩٨٠- ٢٠١٦) باستخدام نموذج الإنحدار الذاتي الموزع ذي الفجوات (ARDL). وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية طويلة الأجل بين الاستثمار الخاص وعدم اليقين في سعر الصرف وكذلك الانفتاح التجاري والتضخم، في حين أن الصدمات في أسعار الفائدة وشروط التبادل التجاري ذات أثر سلبي على الاستثمار الخاص في الأجلين القصير والطويل.

١٥- دراسة (**Min et al.,2022**)هدفت الدراسة إلى بحث التأثيرات الديناميكية لصدمات السياسة النقدية والمالية على إجمالي الاستثمار الصيني ومكوناته (الاستثمار الخاص، الاستثمار المملوك للدولة، الاستثمار الأجنبي المباشر) باستخدام نماذج VAR الخطية والعتبية. وتوصلت الدراسة أن صدمات الإنفاق الحكومي لها تأثير إيجابي على إجمالي الاستثمار ومكوناته الثلاثة سواء في نموذج VAR الخطي أو نموذج TVAR، أن صدمات أسعار الفائدة وصدمات عرض النقود لهما آثار محدودة على إجمالي الاستثمار، خاصة خلال فترات الركود الاقتصادي. حيث أن زيادة سعر الفائدة لها تأثير سلبي كبير على الاستثمارالمملوك للدولة ولها تأثير إيجابي ولكن غير معنوي إحصائياً على الاستثمار الخاص، أما بالنسبة لتأثير المعروض النقدي، فقد وجدنا أن الاستثمارالمملوك للدولة يستجيب

بشكل إيجابي خلال فترة الرواج بينما يستجيب بشكل سلبي خلال فترة الركود للمعروض النقدي. يستجيب الاستثمار الخاص دائماً بشكل إيجابي بغض النظر عما إذا كان الاقتصاد في حالة رواج أو ركود، مما يشير إلى أن زيادة المعروض النقدي قد يؤدي إلى تحفيز الاستثمار الخاص.

١٦- دراسة (**Alalaed et al.,2023**) بحثت الدراسة في أثر سعر الفائدة ونمو العرض النقدي والجودة المؤسسية على نمو الاستثمار في نيجيريا خلال الفترة (٢٠٠٦-٢٠٢٢) باستخدام نموذج الانحدار الذاتي ذى الفجوات الموزعة (ARDL) ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية بين سعر الفائدة ونمو الاستثمار. وعلى العكس من ذلك، توجد علاقة إيجابية بين كلٍ من نمو العرض النقدي والجودة المؤسسية ونمو الاستثمار.

١٧- دراسة (**Fuddin& Anindyntha,2023**) هدفت الدراسة إلى بحث أثر الصدمات النقدية على المحافظ الاستثمارية في إندونيسيا خلال الفترة (٢٠٠٨-٢٠٢٢) باستخدام نموذج تصحيح الخطأ (VECM)لإيجاد العلاقة والصدمات بين المتغيرات في الأجلين القصير والطويل. وتوصلت الدراسة إلى أن الاستثمار يستجيب للصدمات في العرض النقدي والمدخرات، بينما لايستجيب للصدمات الناجمة عن أسعار الفائدة والتضخم في الأجل القصير، في حين يستجيب الاستثمار للصدمات الناجمة عن أسعار الفائدة ومعدلات الادخار والتضخم، بينما لا يستجيب الاستثمار لصدمات العرض النقدي في الأجل الطويل.

١٨- دراسة (**Maluleke et al.,2024**) بحثت الدراسة في محددات الاستثمار الخاص المحلي في ملاوي خلال الفترة (١٩٨٠- ٢٠١٨) باستخدام نموذج الانحدار الذاتي ذي الفجوات الموزعة (ARDL). وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر سلبي لكلٍ من التضخم وسعر الفائدة على الاستثمار الخاص في الأجلين القصير والطويل، وأن الاستثمار الخاص والعام من الفترة السابقة والانفتاح التجاري هما تأثير إيجابي على الاستثمار الخاص، في حين أن النمو الاقتصادي والائتمان المحلي للقطاع الخاص ليس لهما أهمية في تحديد الاستثمار الخاص.

التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية

باستعراض الدراسات السابقة يلاحظ وجود اختلاف فيما بينها حول تأثير السياسة النقدية على الاستثمار الخاص، ويختلف اتجاه وحجم التأثير وفقاً لظروف كل دولة حتى لنفس الدولة من

فترة زمنية لأخرى، فقد توصلت مجموعة من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين العرض النقدي والاستثمار الخاص مثل دراسة (Olweny & Chiluwe,2012)، (Eshun et al.,2014)، (Brima& Brima,2017) ، (Khan et al., 2018) ، (Chaudhry,2021) ، (Min et al.,2022) ، (Alalaed et al.,2023) ، (Fuddin& Anindyntha,2023).

بينما اختلف أثر سعر الفائدة على الاستثمار الخاص فقد توصلت دراسة كلٍ من (معن، ٢٠١٤)، (Afful& Kamasa,2020) إلى وجود تأثير إيجابي على الاستثمار الخاص، في حين توصلت دراسة كلٍ من (Olweny & Chiluwe,2012)، (Eshun et al.,2014)، (Akçay& Karasoy,2020) ، (Chaudhry,2021) ، (Mensah et al.,2021) ، (Min et al.,2022) ، (Alalaed et al.,2023) ، (Fuddin& Anindyntha,2023) ، (Maluleke et al.,2024) وجود تأثير سلبي لسعر الفائدة على الاستثمار الخاص.

من ناحية أخرى توصلت دراسة (Eshun et al.,2014)، (Mensah et al.,2021) إلى وجود تأثير إيجابي لسعر الصرف على الاستثمار الخاص، بينما ترى دراسة (معن، ٢٠١٤) ، (Chaudhry,2021) وجود أثر سلبي لسعر الصرف على الاستثمار الخاص. هذا وقد تناولت الدراسات أثر مجموعة من المحددات الأخري للاستثمار الخاص، فقد توصلت دراسة (معن، ٢٠١٤)، (Molapo& Damane,٢٠١٥)، (Kilindo,2015)، (Brima& Brima,2017)، (Fuddin& Anindyntha,2023)، (Maluleke et al., 2024) إلى وجود تأثير إيجابي لنمو الناتج المحلي الإجمالي على الاستثمار الخاص.

وبالمثل توصلت دراسة كلٍ من (Eshun et al.,2014)، (Kilindo,2015) ، (Dang et al.,2020) ، (Maluleke,2024) إلى وجود تأثير إيجابي للائتمان المقدم إلى القطاع الخاص على الاستثمار الخاص. وعلى العكس توصلت دراسة كلٍ من (Molapo& ٢٠١٥ Damane,)، (Kilindo,2015)، (Brima& Brima,2017)، (Fuddin& Anindyntha,2023)، (Maluleke et al.,2024) إلى وجود تأثير سلبي للتضخم على الاستثمار الخاص باستثناء دراسة (Eshun et al.,2014). بينما اختلف تأثير الاستثمار العام على الاستثمار الخاص، فقد توصلت دراسة كلٍ من (Molapo& Damane,2015)، (Min et al.,2022)، (Maluleke et al., 2024) إلى وجود تأثير إيجابي، في حين توصلت دراسة

(Kilindo,2015) ، (Akçay& Karasoy,2020) إلى وجود تأثير سلبي ومزاحمة للاستثمار العام على الاستثمار الخاص.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بصفة عامة والتي تمت في مصر بصفة خاصة حيث ركزت الدراسات السابقة على أثر المتغيرات النقدية على الاستثمار الخاص، أو محددات الاستثمار الخاص، بينما تسعى الدارسة الحالية إلى بحث أثر صدمات السياسة النقدية على الاستثمار الخاص في مصر، كما يتناول البحث فترة زمنية أطول نسبياً مقارنة بمعظم الدراسات السابقة وبصفة خاصة التي أجريت في مصر.

٣- مفهوم وأنواع الصدمات النقدية

تُعد الصدمات النقدية أحد أشكال الصدمات الاقتصادية ذات المصدر الداخلي والتي قد تنتج في بعض الأحيان نتيجة حدوث صدمة خارجية، و هناك عدة تعاريف للصدمات النقدية فقد تعرف الصدمات بأنها التغير المقصود أو غير المقصود في أحد المتغيرات النقدية مثل عرض النقود، الطلب على النقود، وسعر الفائدة، وسعر الصرف، وما يترتب عليه من آثار مباشرة وغير مباشرة على المتغيرات الاقتصادية (Romer&Romer,2004). كما تعرف الصدمات النقدية بأنها التذبذبات التي تحدث للمتغيرات النقدية خارج سيطرة السلطات النقدية عليها، والتي يكون لها آثار مباشرة وغير مباشرة على النشاط الاقتصادي.

كما تعرف الصدمة النقدية باعتبارها الحركة التي لم تكن لتحدث في فترات أخرى أو ظروف أخرى نظراً لنمط النشاط الحكومي الحقيقي، وهذا التعريف لايعني أن الصدمة النقدية حركة بعيدة كل البعد عن التطورات الاقتصادية الكامنة.

ويتضح من التعريفات السابقة أن الصدمات النقدية مؤشر مهم لتقييم أداء السياسة النقدية في أي دولة فكلما قل تعرض الدولة إلي صدمات نقدية، كلما كان ذلك دليل لوضوح الرؤى المستقبلية لصناع السياسة النقدية ومعرفة حالة الاقتصاد، فالإخفاق في الاستقرارالنقدي يتسبب في حدوث الصدمات النقدية التي تكون لها آثار مباشرة وغير مباشرة على النشاط الا قتصادي.

٣-١ أنواع الصدمات النقدية:

تنقسم الصدمات النقدية إلى صدمات نقدية كمية أوَ صدمات نقدية سعرية، فالصدمات النقدية الكمية هي الصدمات الناجمة عن التغَيرات غير المنتظمة في الكميات المعروضة أو المطلوبة من النقود، أما الصدمات النقدية السعرية فهي الصدمات الناجمة عن التغيرات غير

المنتظمة في أسعارالفائدة أوأسعارالصرف، وبصفة عامة تنشأ الصدمات النقدية نتيجة عوامل عشوائية وغير مقصودة تؤثر على قرارت السياسة النقدية. وفيما يلي عرض لكل نوع منها:

أ- صدمات العرض النقدي:

يقصد بها التغيرات غير المتوقعة والمقصودة في العرض النقدي، والتي تحدث عند قيام السلطات النقدية بشكل مفاجىء تغذية الاقتصاد بدفعات كبيرة أو قليلة من النقود والتي تؤدي إلى حدوث اختلال التوازن بين الممتلكات النقدية الفعلية للأفراد، وما يرغبون في الحصول عليه والاحتفاظ به. مما يترتب عليها سواء بشكل مباشر أو غير مباشر تغيرات في العديد من المتغيرات الاقتصادية الكلية مثل مستوى الناتج القومي، ومستوى العمالة، و المستوى العام للأسعار، وسعر صرف العملة المحلية مقابل العملة الأجنبية وغيرها من المتغيرات التي تمثل التي تمثل الأهداف الاقتصادية الكلية (Kasumovich ,1996).

وقد تكون صدمات العرض النقدي سلبية إذا أدت إلى انخفاض غير محسوب أو غير متوقع في العرض النقدي تفادياً لحدوث التضخم، أو صدمة إيجابية تؤدي إلى زيادة غير متوقعة في العرض النقدي تفوق ما يتطلبه الاقتصاد القوم نتيجة إتباع البنك المركزي سياسة نقدية توسعية.

وتحدث صدمات العرض النقدي عند قيام البنك المركزي بتحديد عرض نقدي لايتناسب مع الاحتياجات النقدية لمستوى النشاط الاقتصادي، تمتاز صدمات عرض النقد بظاهرة اللاتماثل التي تعني التفاوت في استجابة النشاط الاقتصادي إلى التذبذب في العرض النقدي خلال الدورات الاقتصادية، وهي لاتقتصرعلى اقتصاد معين بل هي ظاهرة دولية ظهرت خلال أزمة الكساد الكبير.

ب- صدمات الطلب النقدي

يقصد بها التغيرات في الطلب على النقود نتيجة التغيرات في طلب الأفراد والمؤسسات والقطاعات العامة والخاصة والقطاع الخارجي، والتي تنجم عن تغيرات الأسعار، حيث يؤدي ارتفاع مستويات الأسعار إلى زيادة الطلب على النقود لتغطية العجز الحادث في القوة الشرائية، ويحدث العكس في حالة انخفاض مستويات الأسعار الذي يؤدي إلى انخفاض الطلب على النقود، وكما أن الدخول لها تأثير في تغيرات الطلب على النقود أي كلما زاد الدخل أدى إلى زيادة نسبة الاحتفاظ بالنقود، ومن ثمَ يؤدي إلى زيادة الطلب على النقود فضلاً عن ذلك أن سعر الفائدة لهُ تأثير عكسي على الطلب النقدي.

جـ- صدمات سعر الصرف

تُعرف بأنها التغيرات المفاجئة التي تحدث بقيمة العملة نتيجة التقلبات في العرض والطلب على العملة الأجنبية (التغيرات قد تكون عشوائية أو غيرعشوائية في سعر الصرف الأجنبي مقابل العملة المحلية) نتيجة تغير أحد العوامل الاقتصادية سواء كانت عوامل نقدية أو حقيقية أو عوامل داخلية أو خارجية، مما يؤثرعلى النشاط الاقتصادي في الدولة، وقد تمتد هذه الآثار للدول التجارية الشريكة حيث يتوقف حجم هذا التأثير على طبيعة تلك الاقتصادات فيكون تأثيرها قليلاً في الاقتصادات الكبيرة في حين يكون لها أثر كبير في الاقتصادات الصغيرة (Hahn,2007)، كما أن تأثر مستوى النشاط الاقتصادي لا يقتصر على تقلب سعر الصرف المحلي فحسب، بل يتوسع نحو تقلبات أسعار الصرف للدول الشريكة تجارياً، ويتوقف حجم هذا التأثير على طبيعة تلك الاقتصاديات، فيكون كبيراً في الاقتصاديات الصغيرة والمفتوحة، في حين يقل تأثيرها في الاقتصاديات الكبيرة والمغلقة نسبياً، وتنشأ صدمات سعر الصرف نتيجة التغير في الأسعار التنافسية ما بين الدول والتي تؤثر على صادراتها وواردتها (Thorbeke,2011)، وقد تنشأ أيضاً نتيجة التقدم التكنولوجي، أو المضاربة على العملات أو تحرير حساب رأس المال.

وبصفة عامة تنشأ صدمات سعر الصرف من جانبين: الجانب النقدي والمالي، وذلك عند قيام البنك المركزي بالتدخل في سوق الصرف الأجنبي من خلال بيع وشراء العملة الأجنبية فعند قيام البنك المركزي بشراء السندات يؤدي إلى انخفاض أسعار الفائدة واتجاه المستثمرين إلى أسواق السندات الخارجية واستبدال العملة المحلية بعملات أجنبية ويكون أثر الصدمة تدهور قيمة العملة المحلية وارتفاع سعر الصرف (العباس،٢٠٠٣). ومن خلال الجانب الحقيقي، وذلك عند نمو الناتج المحلي فإنه يولد طلباً إضافياً على عملة الدولة وتحسين وضع الميزان الجاري، ومن ثَمَ ينخفض سعر الصرف الأجنبي مقابل العملة المحلية، فالأثر الذي يتركه الناتج على سعر الصرف الأجنبي أثر عكسي فالتغير في الناتج يتبعه تغير معاكس في سعر الصرف الأجنبي (الغالبي،٢٠١٨).

د- صدمات سعر الفائدة

تُعرف بأنها التغيرات العشوائية في سعر الفائدة التي تؤثر على مستوى النشاط الاقتصادي، من خلال قيام البنك المركزي بوضع سعر فائدة لايتلائم مع حالة الاقتصاد مما يؤدي إلى نتائج عكسية على عرض وطلب الأرصدة القابلة للاقراض (Mayer & Scharler, 2010) فعند وضع سعر فائدة أقل من المستوى التوازني يقوم الاقتصاديون بزيادة الطلب على النقود التي يصدرها البنك المركزي الذي بدوره يرفع الاستهلاك والدخل والطلب على النقود والاستثمار، مما يضغط على سعر الفائدة الاسمي فيرتفع وتقوم السلطات النقدية بزيادة الاحتياطيات المصرفية للحفاظ على المستوى المحدد لسعر الفائدة، وهذا يؤدي إلى زيادة معدل نمو العرض النقدي وتشجع الإنفاق ، ويحدث العكس في حالة وضع أسعار فائدة تفوق مايتم تحديده من قوى العرض والطلب على الأرصدة

القابلة للإقراض فهذا يؤدي الى انخفاض الطلب على الأرصدة القابلة للإقراض فيسبب انخفاض أسعار الفائدة في السوق.

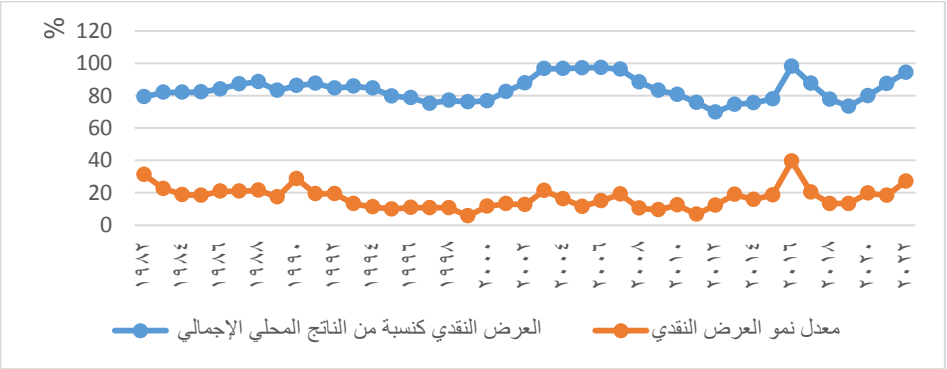
٤- تحليل تطور المتغيرات النقدية والاستثمار الخاص في مصر

يتناول هذا القسم أهم تطورات المتغيرات الرئيسية في الدراسة خلال الفترة (١٩٨٢-٢٠٢٢) والتي تتمثل في: العرض النقدي، سعر الفائدة، سعر الصرف الحقيقي، الاستثمار الخاص، وذلك على النحو التالي:

٤-١ تطور العرض النقدي في مصر:

يقصد بالعرض النقدي بالمفهوم الواسع (M_2) طبقاً لتعريف البنك الدولي إلى مجموع العملة خارج البنوك والودائع تحت الطلب بخلاف الودائع المركزية، والودائع لأجل، والمدخرات، والودائع بالعملة الأجنبية للقطاعات المقيمة بخلاف الحكومة المركزية، والشيكات المصرفية والسياحية والأوراق المالية مثل شهادات الإيداع القابلة للتداول والأوراق التجارية (WDI,2024). ويتضح من الشكل رقم (١) أن متوسط العرض النقدي كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي ٨٣.٨٩% خلال الفترة (١٩٨٢- ٢٠٢٢) حيث ارتفعت النسبة من ٧٩.٢٢% عام ١٩٨٢ إلى ٨٨.٥٥% عام ١٩٨٨، ثم حدث انخفاض تدريجي لتصل إلى ٧٥.١٥ % عام ١٩٩٧ ثم عاودت الارتفاع لتصل إلى ٩٧.٣٨% عام ٢٠٠٦، ثم انخفضت إلى ٦٩.٧١ % عام ٢٠١٢ إلى أن وصلت إلى أعلى قيمة لها ٩٨.١٤% عام ٢٠١٦.

شكل رقم (١) تطور العرض النقدي في مصر خلا ل الفترة (١٩٨٢- ٢٠٢٢)



المصدر: إعداد الباحثان اعتمادًا على مؤشرات التنمية العالمية (WDI) الصادرة عن البنك الدولي (World Bank, 2024)

وكما يتضح من الشكل رقم (١) أن متوسط معدل نمو العرض النقدي ١٦.٧٩% خلال الفترة (١٩٨٢- ٢٠٢٢)، وكان معدل نمو العرض النقدي مرتفعاً خلال فترة الثمانينات بمتوسط

سنوي ٢٢.٢٩% نتيجة اعتماد الحكومة المتزايد على تمويل الجزء الأكبر من عجز الموازنة العامة من خلال التوسع في الإصدار النقدي أوعن طريق الاقتراض، والتوسع المستمر في الائتمان المصرفي المقدم من البنوك التجارية (نجا،٢٠١٦) حيث كان هدف السياسة النقدية منبثقاً من القانون رقم ١٢٠ لعام ١٩٧٥ بشأن تنظيم السياسة النقدية والائتمانية والمصرفية والإشراف عليها وفقاً للخطة العامة للدولة، بما يساعد على تنمية الاقتصاد واستقرار النقد حيث كان يحقق للبنك المركزي اتخاذ ما يراه مايراه مناسباً بما يمكنه من توجيه الائتمان كميةً ونوعاً وسعراً. حيث اعتمدت السياسة النقدية قبل الاصلاح الاقتصادي على الأدوات المباشرة واستهداف النقود، ولكن بدون الإعلان عن شكل العلاقة بينها وبين السيولة المحلية (M_2) وتحقيق استقرار الأسعار (أبو العيون ،٢٠٠٣).

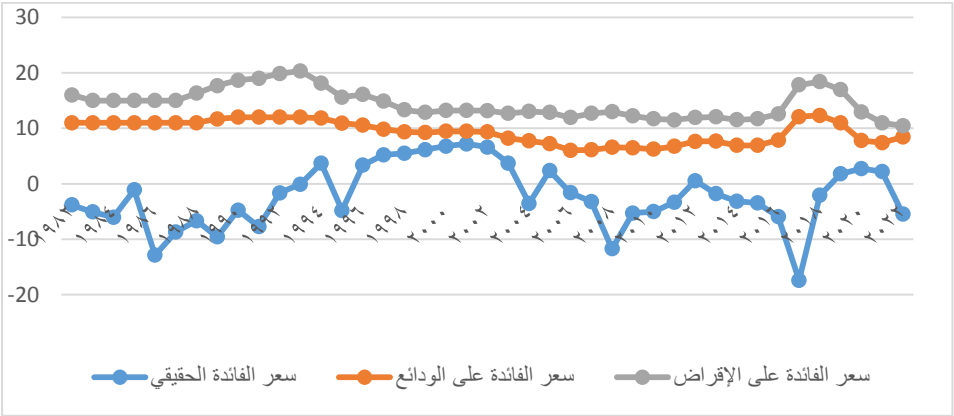
ومع بداية التسعينيات قامت السلطات النقدية بتطبيق سياسة نقدية جديدة في إطار برنامج الإصلاح الاقتصادي الذي نجح مؤقتاً إلى حد ما في تحقيق الاستقرار في كثير من الجوانب النقدية خلال تلك الفترة ، وذلك بالاعتماد على التأثير غير المباشر على المؤشرات السعرية الأمر الذي أدى إلى انخفاض معدل نمو العرض النقدي ليصل إلى ٥.٦٦% عام ١٩٩٩، نتيجة تسرب رؤوس الأموال الأجنبية للخارج بسبب أزمة النمور الآسيوية، مما أدى إلى نقص السيولة المحلية بالنقد الأجنبي، وكذلك انخفاض عائد قطاع السياحة نتيجة حادث الأقصر. إلا أنه مع بداية الألفية ارتفع معدل نمو العرض النقدي ليصل ٢١.٢٧% عام ٢٠٠٣، ثم انخفض إلى ٩.٤% نتيجة للآثار السلبية للأزمة المالية العالمية عام ٢٠٠٨ على الاقتصاد المصري، كما انخفض معدل نمو العرض النقدي نهاية عام ٢٠١١ ليبلغ ٦.٦٦% مقارنة ١٢.٤١% عام ٢٠١٠ بسبب تراجع السيولة المحلية نتيجة الأحداث الأمنية والسياسية عقب ثورة يناير ٢٠١١، وسحب الودائع من جانب صناديق الاستثمار، واستخدام جزء من السيولة في شراء النقد الأجنبي اللازم لتمويل الاستيراد.

ومنذ عام ٢٠١٤ وحتى ٢٠١٦ حدث زيادة في معدل نمو العرض النقدي من ١٥.٧٦%، و ٣٩.٥٠% على التوالي. إلا أنه مع بداية عام ٢٠١٧ عاود في الانخفاض مرة أخرى ليصل ٢٠.٤% واستمر في ذلك حتى عام ٢٠٢٠ حيث بلغ ١٩.٧% ليصل في نهاية الفترة ٢٧.١٣% عام ٢٠٢٢.

٤-٢ تطور سعر الفائدة في مصر:

اتسم سعر الفائدة في مصر خلال الفترة (١٩٧٤- ١٩٩٠) بخاصيتين أساستين : الخاصية الأولى، وهي التحديد الإداري لسعر الفائدة والذ ي كا ن يتم من خلال البنك المركزي بعد صدور القانون رقم ١٢٠ لسنة ١٩٧٥. أما السمة الثانية تتمثل في الرفع التدريجي لسعر الفائدة بهدف تخفيض عرض النقود والعرض الكلي وتشجيع الادخار.

شكل رقم (٢) تطور سعر الفائدة في مصر خلال الفترة (١٩٨٢- ٢٠٢٢)



المصدر: إعداد الباحثان اعتمادًا على مؤشرات التنمية العالمية (WDI) الصادرة عن البنك الدولي (World Bank, 2024)

ويتضح من الشكل رقم (٢) أن متوسط سعر الفائدة على الإقراض ١٤.٤٤% خلال فترة الدراسة حيث ارتفع من ١٥ % عام ١٩٨٣ ليصل إلى ١٨.٦٦% عام ١٩٩٠، كما أن متوسط سعر الفائدة على الودائع ٩.٣٦ % خلال فترة الدراسة، حيث ارتفع من ١١% عام ١٩٨٠ ليصل إلى ١٢% عام ١٩٩٠، وذلك بهدف تشجيع الادخار وتدفق رؤوس الأموال العربية والأجنبية، كما تم تحديد أسعار فائدة تميزية على القروض المقدمة للقطاعات المختلفة في الاقتصاد، بهدف تشجيع الاستثمار في القطاعات الإنتاجية الزراعية والصناعية بإعطائها قروضاً بأسعار فائدة منخفضة، والحد من القروض الممنوحة للقطاعات الخدمية والتجارية، وكذلك التمييز بين القروض وفقاً لأجالها بهدف تقديم قروض طويلة الأجل تساهم في عملية التنمية الاقتصادية (أبو العيون، ٢٠٠٣).

وفي أوائل التسعينيات اتجهت أسعار الفائدة الاسمية والحقيقية نحو الارتفاع، حيث قامت السلطات النقدية في ٢٠ ديسمبر ١٩٩٠ باتخاذ قرار تحرير أسعار الفائدة لكي يبدأ العمل به اعتباراً

من ٣ يناير ١٩٩١، وبموجب هذا القرار أصبح للبنوك حرية تحرير أسعار الفائدة على القروض والسلفيات والودائع في ضوء منافسة تامة من باقي البنوك مما قد يؤدي إلى زيادة المدخرات المحلية (البنك المركزي المصري، ١٩٩١).

وبدأت أسعار الفائدة الحقيقية تأخذ قيمًا موجبة حيث بلغ سعر الفائدة الحقيقي٣.٦٧% عام ١٩٩٤، ويرجع الارتفاع في أسعار الفائدة الحقيقية إلى تحسن الأداء المالي، وانخفاض عجز الموازنة العامة، وتحسن سعر الصرف، وانخفاض معدلات التضخم، بالإضافة إلى ارتفاع أسعار الفائدة على إصدارات أذون الخزانة. واستمرت أسعار الفائدة الموجبة ما بين الارتفاع والانخفاض مرة أخرى إلى أن حققت أعلى معدلاتها عام ٢٠٠١حيث بلغت ٧.١٨% ثم بدأت في الانخفاض مرة أخرى إلى أن وصلت معدلات سالبة عام ٢٠٠٦ حيث وصلت -١.٦٢% نتيجة ارتفاع معدل التضخم مما استدعى البنك المركزي إعلان سياسة استهداف التضخم.

وقامت مصر في عام ٢٠٠٨ بإتباع سياسة تخفيض أسعار الفائدة الدائنة والمدينة نتيجة الأزمة المالية العالمية، في محاولة لتحفيز النمو وإعادة الحركة للنشاط الاقتصادي بعد الركود الذي خلفته الأزمة، ومع حلول عام ٢٠١١ وأحداث يناير وما أعقبها العديد من التطورات السياسية والاقتصادية أدت إلى تذبذب سعر الفائدة على الإقراض بين ١١%، ١٢% ، وسعر الفائدة على الودائع بين ٦%، ٧% حتى عام ٢٠١٥، ليرتفع بعد ذلك ليصل إلى مستويات قياسية للإقراض ١٨.٤٠% و ١٢.٣١% للإيداع عام ٢٠١٩، وفي نفس الوقت واصل سعر الفائدة الحقيقي في انخفاضه نتيجة لارتفاع معدلات التضخم، كما شهدت الفترة من ٢٠١٩ وحتي ٢٠٢١ ارتفاعات متتالية في معدلات الفائدة الحقيقية ليصل ٢.٧٣% عام ٢٠٢٠ ليتخذ بعد ذلك قيم سالبة نتيجة الأزمات المتتالية التي شهدها العالم علي المستوي الاقتصادي.

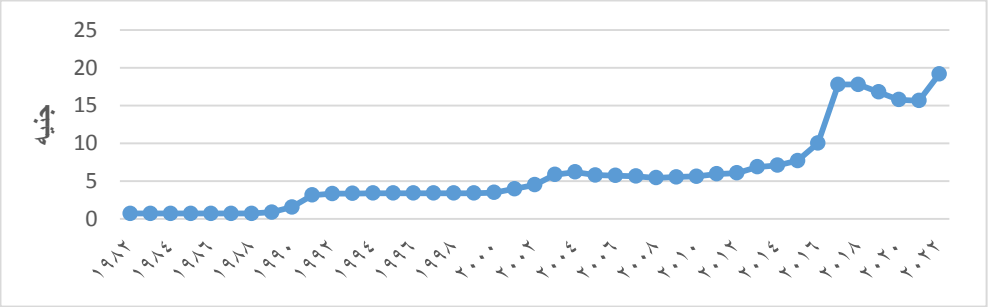
٤-٣ تطور سعر الصرف في مصر:

عانى الاقتصاد المصري في النصف الثاني من السبعينيات والثمانينات من ظاهرة اختلال أسواق صرف العملات الأجنبية، فقد اتسم سعر صرف الجنيه المصري بالتعدد مع عدم استقرار قيمته كنتيجة للتخفيض المستمر في قيمة الجنيه المصري، ففي عام ١٩٨٦، اتخذت الحكومة عدة إجراءات لتحرير سوق الصرف الأجنبي حيث تم تطبيق سعر صرف مرن على كافة المعاملات التي تتم في نطاق البنوك المعتمدة، ثم مع اتساع الفجوة بين أسعار الصرف داخل وخارج البنوك تقرر إنشاء السوق المصرفية الحرة عام ١٩٨٧للتعامل في الصرف الأجنبي والسماح للبنوك

المعتمدة العاملة في مصر والمرخص لها التعامل بالجنيه المصري والنقد الأجنبي بشراء النقد الأجنبي وبيعه لحسابها وتحت مسؤوليتها في نطاق هذه السوق، والتي اتسعت عام ١٩٨٨ لتشمل كافة المعاملات السلعية ما عدا الذي يدخل في نطاق مجمع البنك المركزي، ومن ثم انتهت فترة الثمنينيات وهي تطبق سعرين للصرف الأول، سعر مجمع البنك المركزي. أما الثاني، سعر السوق المصرفية الحرة (محمد، ٢٠١٧).

وفي بداية التسعينيات بدأت مصر إتفاقاً رسمياً مع صندوق النقد الدولي لتطبيق برنامج للإصلاح الإقتصادي والتكيف الهيكلي، واتبع البنك المركزي سياسة تثبيت سعر الصرف والذي لم يتغير خلال الفترة (١٩٩١– ١٩٩٧) إلا في حدود ٣% فقط حيث بلغ سعر الصرف٣.١٣ جنيه لكل دولار في عام ١٩٩١، بينما بلغ ٣.٣٨ جنيه لكل دولار في عام ١٩٩٧ كما سمح لأول مرة بإدخال شركات الصرافة والتي ساعدت في إدخال الاستقرار النقدي خاصة استقرار أسعار الصرف.

الشكل رقم (٣) تطور سعر الصرف في مصر خلال الفترة (١٩٨٢ – ٢٠٢٢)



المصدر: إعداد الباحثان اعتمادًا على مؤشرات التنمية العالمية (WDI) الصادرة عن البنك الدولي (World Bank, 2024)

وخلال الفترة (١٩٩٨– ٢٠٠٢) تعرض سعر صرف الجنيه المصري لتراجع قيمته بحوالي ٢٠% نتيجة الصدامات الداخلية (حادثة الأقصر– أزمة الركود والكساد) والصدمات الخارجية (الأزمة الآسيوية – أحداث الحادي عشر من سبتمبر ٢٠٠١) ليصل سعر الصرف في نهاية الفترة إلى ٣.٨٥ جنيه لكل دولار، مما اضطر الحكومة إلى إتباع نظام التعويم المدار في يناير ٢٠٠١(عبده،٢٠١٦). وفي عام ٢٠٠٣ أعلن البنك المركزي عن تعويم الجنيه المصري والانتقال إلى سعر صرف يتحدد وفقًا لقوى العرض والطلب في سوق النقد طبقًا للقرار الصادر في ٢٩ يناير ٢٠٠٣،

مما أدى إلى ارتفاع سعر صرف الجنيه مقابل الدولار من ٤.٤ جنيه لكل دولار إلى٥.٨ جنيه لكل دولار بهاية عام ٢٠٠٣ ثم إلى ٦.١ جنيه لكل دولار عام ٢٠٠٤. (مرسي، ٢٠٠٣).

وفي عام ٢٠٠٥ أعلن البنك المركزي عن تبني سياسة استهداف التضخم كدعامة للسياسة النقدية مما أثر على سعر صرف الجنيه المصري، حيث انخفضت قيمته من ٦.١ جنيه لكل دولار إلى ٥.٨ جنيه لكل دولار، ثم استقر سعر الصرف حول ٥.٦١ جنيه للدولار في المتوسط خلال الفترة (٢٠٠٥-٢٠١٠) ولم يحدث سوى تذبذب في نطاق ضيق للجنيه مقابل الدولار(شهاب، ٢٠١٦). وظل هكذا حتى ثورة يناير ٢٠١١، وما تبعها من أحداث أدت إلى زيادة الضغوط على ميزان المدفوعات وسعر الصرف وانخفاض الاحتياطي النقدي نتيجة هروب رؤوس الأموال وتراجع عائدات السياحة وقناة السويس مما أدى إلى ارتفاع سعر صرف الجنيه المصري ليصل ٧ جنيه لكل دولار.

وأمام هذه الضغوط أعلن البنك المركزي في نوفمبر ٢٠١٦ عن تعويم سعر الصرف وتخفيض سعر الصرف بنسبة بلغت ٤٠% الأمر الذي أدى إلى إنخفاض قيمة الجنيه المصري بشكل كبير حيث سعر الصرف حوالي ٢٠ جنيه لكل دولار، وتم قصر التعامل بالدولار على الجهاز المصرفي. وبنهاية ٢٠١٩ نجح البنك المركزي في إحداث تحسن نسبي في سعر صرف الجنيه ليصل ١٦.٧٧ جنيه لكل دولار، ثم ١٥.٧٥ عام ٢٠٢٠ ، ثم ١٥.٦٤ جنيه لكل دولار عام ٢٠٢٢ ، وظل الحال مستقراً حتى مارس العام ٢٠٢٢ ومنذ ذلك الحين شهد الجنيه تخفيضاً في قمته ثلاث مرات متتالية، الأولى في مارس ٢٠٢٢ انخفضت قيمة الجنيه بنسبة ٢٥ % من ١٥.٧٧ جنيه لكل دولار إلى ١٩.٧ جنيه لكل دولار، والثانية في أكتوبر ٢٠٢٢ انخفضت قيمة الجنيه بنسبة ٢٥ % من ١٩.٧ جنيه لكل دولار إلى ٢٤.٧ جنيه لكل دولار، والثالثة في يناير ٢٠٢٣ انخفض الجنيه بنسبة ٣٠ % من ٢٤.٧ جنيه لكل دولار إلى ٣٢ جنيها لكل دولار، وكان الهدف من تخفيضات قيمة العملة تعزيز الإنتاج المحلي والتخفيف من التداعيات السلبية لوباء كورونا كوفيد-١٩على الاقتصاد المصري وخروج الاستثمارات الأجنبية غير المباشرة بعد رفع أسعار الفائدة عالمياً، والضغوط التضخمية العالمية الناجمة عن الصراع الروسي الأوكراني.

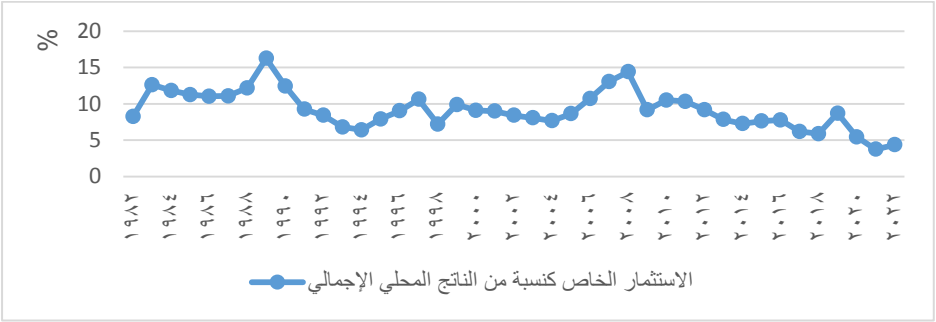
٤-٤ تطور الاستثمار الخاص في مصر:

يحظى الاستثمار بمكانة هامة في ظل الاصلاحات والبرامج الاقتصادية التي قامت بها الحكومات المتتالية، حيث ركزت جهودها على تشجيع ورفع معدلات الاستثمار المحلي، وذلك

بغرض الإسهام الفعلي في رفع معدلات النمو الاقتصادي حيث بلغ متوسط الاستثمار الخاص كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي ٩.١٥% خلال الفترة (١٩٨٢– ٢٠٢٢) حيث اتجهت الحكومة بعد حرب ١٩٧٣ إلى اتباع سياسة اقتصادية جديدة بهدف تحديث الاقتصاد المصري وتحقيق معدلات نمو أعلى في الناتج المحلي الإجمالي تعرف بسياسة الباب المفتوح، حيث عملت الحكومة على تشجيع الاستثمار الأجنبي وإعطاؤه أولوية خاصة. وفي عام ١٩٧٤ صدر القانون رقم ٤٣ والذي ينص على منح حوافز استثمارية مثل إعطاء ضمانات للمستثمرين بعدم التأميم وإعفاء ضريبي لمدة ٥ سنوات، بالإضافة لإزالة بعض الرسوم والمصروفات على الواردات بغرض الإنتاج(عمران، ٢٠٠٢)

وعلى صعيد أخر صدر القانون رقم ١١٨ لسنة ١٩٧٥ الذي أتاح الاستيراد والتصدير للقطاع الخاص، ثم أعقبه القانون رقم ٥٩ لسنة ١٩٧٩ في شأن تنظيم الاستثمار والمجتمعات العمرانية الجديدة، والقانون ٢٣٠ لسنة ١٩٨٩ الذي عرف بقانون الاستثمار والذي تضمن العديد من المزايا والإعفاءات الضريبية والمالية.وقدأدت هذه الإجراءات لجذب الاستثمارات الأجنبية من دول الخليج، والولايات المتحدة، ودول غرب أوروبا، بالإضافة إلى مشاركة القطاع الخاص في الأنشطة الاقتصادية.

شكل رقم (٤)تطور الاستثمار الخاص في مصر خلال الفترة (١٩٨٢– ٢٠٢٢)



المصدر: إعداد الباحثان اعتمادًا على مؤشرات التنمية العالمية (WDI) الصادرة عن البنك الدولي (World Bank, 2024)

ومع بداية التسعينيات بدأ الاستثمار الخاص في الانخفاض المستمر نتيجة تراكم الاختلالات الهيكلية في الاقتصاد مثل عجز الموازنة العامة، وعجز الحساب الجاري، وارتفاع معدلات التضخم والبطالة، و تفاقم مشكلة المديونية الخارجية، قامت الحكومة المصرية بالتعاون مع

صندوق النقد والبنك الدوليين بتطبيق برنامج الإصلاح الاقتصادي، إلا أن السياسات الانكماشية التي ارتبطت بتطبيق برنامج الإصلاح الاقتصادي التي أثرت سلباً على الاستثمار الخاص هذا بالإضافة إلى بعض العوامل الخارجية أبرزها الأزمة المالية الآسيوية، والعوامل الداخلية حادثة الأقصر التي أثرت على قطاع السياحة والاستثمارات الأجنبية. وفي بداية العقد الأول من القرن الحادي والعشرين تعرض الاقتصاد المصري لأزمة الركود والسيولة ، وأحداث الحادي من سبتمبر ٢٠٠١ .

ومع بداية عام ٢٠٠٤ عملت الدولة على إصلاح قطاع الاستثمار ودعم وتحفيز الاستثمارات الخاصة من خلال تطوير التشريعات من أجل تحسين المناخ الاستثماري بدايةً بإصدار قانون تنمية المشروعات الصغيرة رقم ٨٣ لسنة ٢٠٠٤ ، وقانون حماية المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية رقم ٣ لعام ٢٠٠٥، وقانون الضريبة الموحدة على الدخل رقم ٩١ لسنة ٢٠٠٥، والقانون رقم ٩٠ لسنة ٢٠٠٩ بإلغاء الحد الأدنى المطلوب لتأسيس الشركات ذات المسئولية المحدودة لتشجيع المستثمرين الجدد على الدخول في مجالات الاستثمار المختلفة بشكل مؤسسي يضمن لهم الاستمرارية، وقانون رقم ٦٧ لسنة ٢٠١٠ لتحفيز القطاع الخاص على زيادة الاستثمار في مشروعات المرافق مثل التعليم والصحة وغيرها بالتعاون مع القطاع العام. ونتيجة لهذه القوانين والإجراءات التي تم تطبيقها أدي إلى زيادة الاستثمار الخاص من ٧.٦٥% كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي عام ٢٠٠٤ إلى ١٤.٤١عام ٢٠٠٨. ثم تراجع إلى ٩.١٥% عام ٢٠٠٩ بسبب الأزمة المالية العالمية وانعكاساتها على الاقتصاد المصري من خلال خروج الاستثمارات وتراجع إيرادات قناة السويس والسياحة.

ومنذ عام ٢٠١١ شهد الاقتصاد المصري تراجع في نسبة الاستثمار الخاص من ١٠.٣٣% عام ٢٠١١ إلى ٣.٧٤ % عام ٢٠٢١ ويرجع ذلك أحداث ثورتي ٢٥ يناير و٣٠ يونيه والتي ارتبطت بالمظاهرات والمطالب الفئوية للعمال والتي أدت إلى توقف الإنتاج في العديد من المصانع، وتدني تدفقات الاستثمار الأجنبي وخروج الكثير منها، مما اضطر الحكومة إلى التوصل إلى اتفاق جديد مع صندوق النقد الدولي على تنفيذ برنامج أخر للإصلاح الاقتصادي بدءٍ من نوفمبر ٢٠١٦ لعلاج الاختلالات الهيكلية التي تعرض لها الاقتصاد، وفي إطار هذا البرنامج تم إصدار قانون الاستثمار الجديد رقم ٧٢ لعام ٢٠١٧ واتخاذ عدة إجراءات لتحسن مناخ الاستثمار

حيث ارتفع نسبة الاستثمار الخاص من ٦.١٨% عام ٢٠١٧ إلى ٨.٧٠% عام ٢٠١٩، إلا أنه تراجع مرة أخرى نتيجة تعرض الاقتصاد العالمي إلى جائحة كورنا والصراع الروسي الأكرواني.

٥- قياس أثر الصدمات النقدية على الاستثمار الخاص في مصر

يهدف النموذج إلى قياس أثر صدمات السياسة النقدية على الاستثمار الخاص في مصر، وسوف يتناول هذا القسم توصيف نموذج الدراسة، واختبار جذر الوحدة (Unit Root Test) للتأكد من مدى السلاسل الزمنية (Stationary) المستخدمة في الدراسة، واختبار تحديد تحديد فترات التباطؤ المثلى (Lag Order Selected)، ومن ثمَ اختبار التكامل المشترك (Johanson Co-integration Test) لمعرفة ما إذا كان هناك علاقة توازنية طويلة الأجل بين متغيرات الدراسة، ومن ثمَ تحديد استجابة الصدمات من خلال تحليل دوال الاستجابة النبطية (Impulse Response Function)، وتحليل التباين (Variance Decomposition) في إطار نموذج تصحيح الخطأ(VECM)، وذلك على النحو التالي:

٥-١ توصيف نموذج الدراسة

تم تحديد متغيرات الدراسة والتي تحاول من خلالها بيان أثر صدمات السياسة النقدية على الاستثمار الخاص وفقاً لما نصت عليه النظرية الاقتصادية والدراسات السابقة، وينطوي النموذج على أربعة متغيرات هي: الاستثمار الخاص، والعرض النقدي، وسعر الفائدة، وسعر الصرف الحقيقي وذلك على النحو التالي:

$$PI_t = f\,(M_t,\ IN_t,\ REX_t)$$

حيث تشير(PI_t) الاستثمار الخاص كنسبة من الناتج المحلي، (M_t) العرض النقدي النقدي بالمفهوم الواسع كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي، (IN_t) سعر الفائدة، (REX_t) سعر الصرف الحقيقي. وقد تم الحصول على البيانات الخاصة بالدراسة من مؤشرات التنمية العالمية (WDI) الصادرة عن البنك الدولي لعام ٢٠٢٤. وتم استخدام النموذج في الصيغة اللوغاريتمية حيث تتسم نتائجه بجودة عالية نظراً لتحقيقه أقل خطأ معياري للبواقي المقدرة مقارنة بالنماذج الأخرى، ويساعد على توافق الدالة المراد قياسها مع استخدام طريقة المربعات الصغرى العادية (OLS) في تقدير النموذج القياسي، ويكون النموذج اللوغاريتمي الخطي متعدد المتغيرات على النحو التالي:

$$LnPI_t = \beta_0 + \beta_1\ lnM_t + \beta_2\ ln\ IN_t + \beta_3\ lnREX_t + \varepsilon_t$$

حيث t الزمن، ε_t هو الخطأ العشوائي $\beta_1, \beta_2, \beta_3$ هي معاملات العرض النقدي، وسعر الفائدة، وسعر الصرف الحقيقي. ومن المتوقع وفقاً لمنطق النظرية الاقتصادية والدراسات التطبيقية والتوقعات القبلية أن تكون إشارة β_1 موجبة، بينما إشارة β_2،β_3 سالبة.

٥-٢ الإحصاءات الوصفية لمتغيرات النموذج

يتضح من بيانات الجدول رقم (١) الإحصاءات الوصفية لمتغيرات النموذج أن اختبار (Jarque-Bera) لسلاسل البيانات للمتغيرات محل الدراسة تأخذ شكل التوزيع الطبيعي في ظل وجود تباين ثابت وتغاير يساوي صفر، كما يلاحظ انخفاض قيم الانحراف المعياري Std.Dev لمتغيرات النموذج مما يعكس انخفاض درجة تشتت هذه المتغيرات حول وسطها الحسابي، وأن كلٍ من المتوسطات والحدود الدنيا والقصوى لمتغيرات تأخذ قيماً موجبة . وتوضح معاملات الارتباط أن الاستثمار الخاص يرتبط طردياً بالعرض النقدي، بينما يرتبط عكسياً بكلٍ من سعر الفائدة وسعر الصرف الحقيقي خلال فترة الدراسة.

جدول رقم (١) الإحصاءات الوصفية لمتغيرات النموذج

المتغيرات	Ln PI_t	Ln M_t	Ln IN_t	Ln REX_t
Mean	2.172	4.425	2.211	1.812
Median	2.195	4.420	2.246	1.807
Maximum	2.787	4.586	2.510	2.229
Minimum	1.319	4.244	1.794	1.032
Std. Dev	0.300	0.087	0.231	0.293
Skewness	-0.575	0.251	-0.333	-0.844
Kurtosis	3.677	2.339	1.685	3.730
Jarque-Bera	3.044	1.178	3.711	5.781
Probability	0.218	0.554	0.156	0.055
Observations	41	41	41	41
Ln PI_t	1			
Ln M_t	0.167	1		
Ln IN_t	-0.396	-0.165	1	
Ln REX_t	-0.441	0.319	-0.210	1

المصدر: إعداد الباحثان باستخدام مخرجات برنامج EViews, 13.

٥-٣ اختبار جذر الوحدة (Unite Root Test)

يُستخدم اختبار جذر الوحدة لتحديد مدى استقرار السلاسل الزمنية لمعرفة ما إذا كانت المتغيرات مستقرة في المستوى أو مستقرة في الفرق الأول أو مستقرة في الفرق الثاني، لتفادي حدوث انحدار زائف Spurious Regression والحصول على نتائج غير دقيقة، وهناك العديد من الاختبارات التي تستخدم في الكشف عن استقرار السلاسل الزمنية، إلا أن أكثر الاختبارات شيوعاً في الدراسات التطبيقية اختبارين هما اختبار ديكي فولار الموسع (Augmented Dickey Fuller–ADF)، وفليبس بيرون (Philips Perron –PP).

جدول رقم (٢)

نتائج اختبارات جذر الوحدة باستخدام اختباري (ADF, PP)

البيان	المتغير في المستوى الأصلى (level)				المتغير في الفرق الأول ((First Difference				درجة التكامل
	ADF		P P		ADF		P P		
المتغيرات	ثابت	ثابت واتجاه	ثابت	ثابت واتجاه	ثابت	ثابت واتجاه	ثابت	ثابت واتجاه	
Ln PI_t	−1.781 (0.389)	−2.932 (0.163)	−1.781 (0.383)	−2.932 (0.163)	−7.163 (0.000)	−7.081 (0.000)	−8.058 (0.000)	−8.242 (0.000)	I (1)
Ln M_t	−3.091 (0.035)	−3.014 (0.141)	−2.579 (0.105)	−2.539 (0.308)	−4.929 (0.000)	−4.873 (0.001)	−4.867 (0.000)	−4.809 (0.002)	I (1)
Ln IN_t	−1.559 (0.492)	−0.678 (0.967)	−1.593 (0.476)	−1.888 (0.642)	−5.545 (0.000)	−5.605 (0.000)	−4.079 (0.000)	−4.229 (0.000)	I (1)
Ln REX_t	−3.283 (0.022)	−3.716 (0.052)	−1.724 (0.411)	−1.973 (0.597)	−3.555 (0.011)	−3.507 (0.032)	−2.991 (0.044)	−3.087 (0.002)	I (1)

- ***معنوي عند مستوى ١% ، ** معنوي عند مستوى ٥% ، * معنوي عند مستوى ١%.

المصدر: إعداد الباحثان باستخدام مخرجات برنامج **EViews, 13**.

ويوضح الجدول رقم (٢) ما يلي:

١- عدم استقرار كل المتغيرات في صورتها الأصلية سواء (Level) وفقاً لاختباري (ADF) و (PP) سواء عند مستوى معنوية ١% أو ٥% في ظل وجود الحد الثابت فقط أو وجود الحد الثابت والاتجاه معاً، باستثناء متغير سعر الصرف الحقيقي في حالة وجود ثابت وفقاً لاختبار ديكي فوللر.

٢- كافة المتغيرات مستقرة بعد الفرق الأول عند مستوى معنوية ١%، ووفقاً لذلك تكون المتغيرات الداخلة في النموذج متكاملة من الدرجة الأولى (1) I، وعدم وجود متغيرات متكاملة من الدرجة الثانية (2)I ، ولهذا يكمن الاستمرار وإجراء اختبارات التكامل

المشترك من خلال اختبار جوهانسون للتكامل المشترك (JML) ، الذي يشترط لاستخدامه أن كافة المتغيرات لها نفس رتبة التكامل.

٥-٤ تحديد عدد فترات الإبطاء

يتطلب إجراء اختبارات التكامل المشترك تحديد العدد الأمثل لمدد التباطؤ الزمني (Lag Length) وذلك من خلال معايير تحديد درجة التأخير لنموذج الانحدار الذاتي (VAR) الإحصائية التالية: (معيار أكيك(AIC) ، معيار شيوارتز(SIC)، معيار هانن كون(HQ))، حيث يتم اختيار أقل قيمة لكل معيار والتي يقابلها التباطؤ الزمني الأمثل.

جدول رقم (٣) تحديد العدد الأمثل لفترات الإبطاء باستخدام (VAR)

HQ	SC	AIC	FPE	LR	Lg
-1.2993	-1.1865	-1.3607	3.01e-06	NA	0
-5.1596	-4.5958*	-5.4666	5.00e-08	159.063	1
-5.2189	-4.2041	-5.7714	3.81e-08	32.752	2
-5.3879*	-3.4711	-6.4317*	2.55e-08*	33.979*	3

المصدر: إعداد الباحثان باستخدام مخرجات برنامج **EViews, 13**.

٥- ٥ اختبارات التكامل المشترك

يتم تطبيق اختبارات التكامل المشترك لاختبار إذا كانت المتغيرات ذات تكامل مشترك أم لا، حيث تعتبر المتغيرات ذات تكامل مشترك في حالة وجود معادلة تكامل واحدة أو أكثر بين المتغيرات، وذلك يعني أن هناك علاقة طويلة الأجل بين المتغيرات. وفي حالة إذا كانت المتغيرات ذات تكامل مشترك يتم تطبيق نموذج تصحيح الخطأ Vector Error Correction Model(VECM)، أما إذا لم تكن المتغيرات ذات تكامل مشترك يتم تطبيق نموذج متجه الانحدار الذاتي (VAR). ويتم الكشف عن التكامل المشترك من خلال تحليل جوهانسون (Johansen maximum likelihood Procedure (JML)، ويتم ذلك من خلال استخدام اختبارين وهما: اختيار الأثر (Test Trace)، واختبار القيمة الذاتية القصوى (Test value Eigen-Max)، لاختبار فرض العدم (H_0: r=0) بأنه لايوجد أي علاقات تكامل مشترك بين متغيرات النموذج ، في مواجهة الفرض البديل (H_1: r $\neq 0$) الذي ينص على وجود علاقة تكامل مشترك بين المتغيرات، حيث (r) تعبر عن علاقات التكامل المشترك بين المتغيرات، وتساوي الصفر في حالة عدم وجود أي علاقة تكامل مشترك بين متغير أو تساوي ١، ٢...، بحد أقصى(k-1) ، حيث أن(k) عدد المتغيرات بالنموذج، وهى أربعة متغيرات في هذا النموذج، ويوضح الجدول رقم (٤) نتائج هذين الاختبارين .

جدول رقم (٤) نتائج اختبارات التكامل المشترك لجوهانسون (Trace &Max-Eigen Value Tests)

عدد علاقات التكامل بين المتغيرات	(Trace Test)			(Max-Eigen value Test)		
	Trace Statistic	0.05 Critical Value	Prob.	Max-Eigen Statistic	0.05 Critical Value	Prob.
لايوجد*	52.912	47.856	0.015	35.755	27.504	0.003
بحد أقصى (١)	17.159	29.797	0.628	14.291	21.131	0.341
بحد أقصى (٢)	2.868	15.494	0.972	2.647	14.264	0.967
بحد أقصى (٣)	0.220	3.841	0.638	0.220	3.841	0.638

المصدر: إعداد الباحثان باستخدام مخرجات برنامج **EViews, 13**.

- تشيرإلى رفض فرض العدم عند مستوى معنوية ٥%.

يتضح من الجدول رقم (٤) وجود متجهه واحد للتكامل المشترك وفقًا لاختبار الأثرTrace حيث نجد أن القيمة المحسوبة لاختبار الأثر أكبر من القيمة الحرجة، ومن ثمَ نرفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود تكامل مشترك عند مستوى معنوية (٥%)، وقبول الفرضية البديلة بوجود علاقة تكامل مشترك. وكذلك يشيراختبار القيمة العظمى Maximum يشير إلى وجود متجهه واحد، حيث القيمة المحسوبة لاختبار Max- Eign أكبر من القيمة الحرجة عند مستوى معنوية (٥%) مما يؤكد أن هناك تكامل مشترك بين متغيرات النموذج، وكما توجد علاقة توازنية طويلة الأجل بين المتغيرات وأن المتغيرات المستقلة تسبب تغير بالمتغير التابع في الأجل الطويل. ومن ثمَ يتم لايمكن تطبيق نموذج الانحدار الذاتي (VAR) ويتم الانتقال إلى نموذج تصحيح الخطأ (VECM) للحصول على دوال الاستجابة النبضية وتحليل مكونات التباين.

٥-٦ دوال الاستجابة النبضية (Impulse Response Function)

تهدف دوال الاستجابة النبضية (IRF) إلى تحليل أثر حدوث الصدمة التي يتعرض لها متغير داخلي ما داخل نموذج تصحيح الخطأ (VECM) على القيم الحالية والمستقبلية للمتغيرات الأخرى لهذا النموذج بمقدار انحراف معياري واحد، وتتميز دوال استجابة النبضة بحساب مجموع العلاقات الديناميكية الموجودة وبيان رد فعل المتغيرات الداخلية على أثر حدوث صدمة بمقدار وحدة واحدة، وذلك خلال فترة زمنية تتراوح بين سنة وعشر سنوات مما يعكس التفرقة بين الأجلين القصير

والطويل. ويوضح الجدول رقم (٥)، والشكل رقم (٥) أثر صدمات السياسة النقدية على الاستثمار الخاص خلال مدة عشر سنوات مستقبلية.

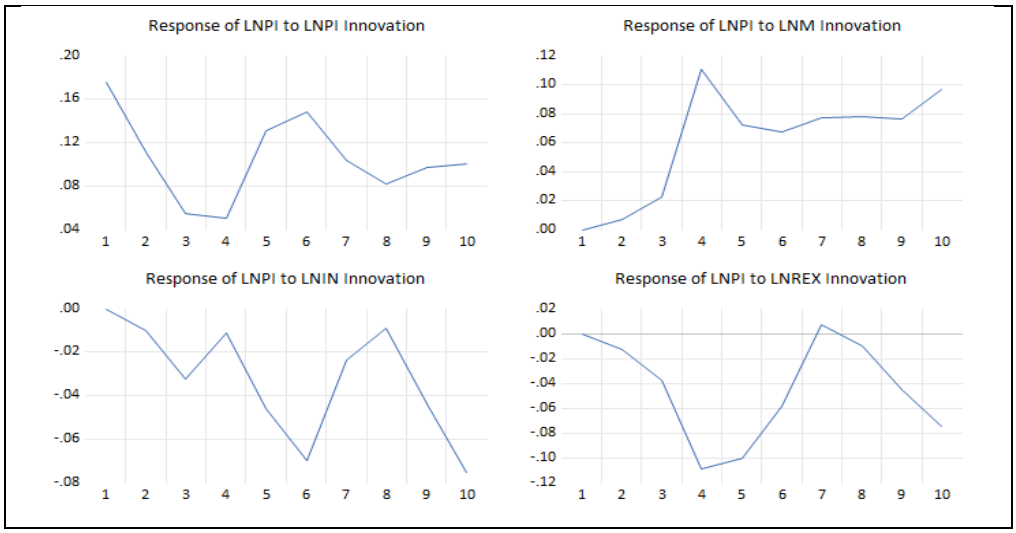
جدول رقم (٥) قيم الاستجابة للاستثمار الخاص نتيجة لصدمات السياسة النقدية

period	LnPI	lnM	LnIN	Ln REX
1	0.175752	0.0000	0.0000	0.0000
2	0.111201	0.006549	−0.009852	−0.012712
3	0.054412	0.022501	−0.032514	−0.037229
4	0.049902	0.110703	−0.011141	−0.109083
5	0.130692	0.072237	−0.046024	−0.100765
6	0.147899	0.067637	−0.069820	−0.058580
7	0.103384	0.077467	−0.023447	0.007459
8	0.081671	0.077652	−0.008878	−0.010175
9	0.097573	0.075991	−0.043628	−0.074837
10	0.100861	0.096713	−0.075623	−0.0748337

المصدر: إعداد الباحثان باستخدام مخرجات برنامج **EViews, 13**.

شكل رقم (٥)

دوال استجابة الاستثمار الخاص لصدمات السياسة النقدية



المصدر: إعداد الباحثان باستخدام مخرجات برنامج **EViews, 13**.

٥-٧ تحليل مكونات التباين (Variance Decomposition)

يقيس تحليل مكونات التباين مقدار التباين في التنبؤ بالمتغير التابع الناتج عن خطأ التنبؤ في المتغير ذاته، وكذلك المقدار الذي يعود إلى خطأ التنبؤ في المتغيرات المستقلة الأخرى في النموذج، حيث يقوم بتجزئة تباين أخطاء التنبؤ للمتغير إلى عدد من الأجزاء ترجع إلى المتغير التابع والمتغيرات المستقلة في النموذج كلٍ على حده، وتبرز أهمية هذا التحليل في أنه يعطي الأهمية النسبية لأثر أي تغير مفاجئ في كل متغير من متغيرات النموذج على جميع المتغيرات في النموذج، والجدول رقم (٦) يوضح نتائج تحليل مكونات التباين للاستثمار الخاص.

جدول رقم (٦) نتائج تحليل التباين للاستثمار الخاص

Variance Decomposition of ln PI					
period	SE	Ln PI_t	Ln M_t	Ln IN_t	Ln REXt
1	0.1757	100	0.000	0.000	0.000
2	0.2087	99.3076	0.0984	0.2228	0.3710
3	0.2224	93.4278	1.1101	2.3333	3.1285
4	0.2761	63.8884	16.7960	1.6768	17.6386
5	0.3328	59.3706	16.2650	3.0653	21.2989
6	0.3815	60.2222	15.5243	5.6824	18.5709
7	0.4035	60.3898	17.5606	5.4165	16.6329
8	0.4192	59.7584	19.7045	5.0643	15.4726
9	0.4415	58.7477	20.7229	5.5411	14.9881
10	0.4751	55.2278	22.0343	7.3167	15.4209

المصدر: إعداد الباحثان باستخدام مخرجات برنامج **EViews, 13**.

٥-٨ الاختبارات التشخيصية

تم إجراء مجموعة من الاختبارات التشخيصية التي تتمثل في : اختبار الارتباط الذاتي، و وعدم تجانس التباين، والتوزيع الطبيعي، والاستقرار الديناميكي، وذلك للتأكد من خلو النموذج المقدر من المشاكل القياسية، على النحو التالي:

أ- اختبار الارتباط الذاتي للبواقي

يعتبر اختبار (LM Test) من أهم الاختبارات التي تستخدم للكشف عن وجود ارتباط ذاتي في سلسلة البواقي، ومن خلال الجدول رقم (٧) نلاحظ أن كل الاحتمالات غير معنوية (القيم أكبر من مستوى المعنوية ٠.٠٥%)، ولذلك نقبل الفرض العدمي الذي ينص على عدم وجود ارتباط ذاتي No serial correlation بين بواقي نموذج (VECM).

جدول رقم (٧) نتائج اختبار (LM Test)

VEC Residual Serial Correlation LM Tests Null hypothesis: No serial correlation						
Lag	LRE* stat	df	Prob.	Rao F-stat	df	Prob.
1	19.66084	16	0.2359	1.287611	16,49.5))	0.2424
2	16.60396	16	0.4117	1.056873	16,49.5))	0.4187
3	18.69945	16	0.2846	1.213694	16,49.5))	0.2914
4	14.01001	16	0.5980	0.870631	16,49.5))	0.6041

المصدر: إعداد الباحثان باستخدام مخرجات برنامج **EViews, 13**.

ب- اختبار عدم تجانس التباين (اختبار White Test)

باستخدام اختبار(White Test) للكشف عن عدم تجانس قيمة تباين الخطأ العشوائي، يتضح من الجدول رقم (٨) أن القيمة الاحتمالية (٠.٦٧) أكبر من (٥%) مما يدل على عدم وجود مشكلة عدم تجانس الخطأ تباين الخطأ للنموذج (VECM).

جدول رقم (٨)نتائج اختبار(White Test)

VEC Residual Heteroskedasticity Tests		
Chi-sq	Df	Prob.
249.407	260	0.67

المصدر: إعداد الباحثان باستخدام مخرجات برنامج **EViews, 13**.

جـ- التوزيع الطبيعي لبواقي النموذج

يستخدم اختبار Jarque-Bera لاختبار التوزيع الطبيعي لبواقي النموذج للمتغيرات كلٍ على حده وللنموذج ككل. ويوضح الجدول رقم (٩) أن القيم الاحتمالية أكبر من (٥%) مما يؤكد أن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول رقم (٩) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

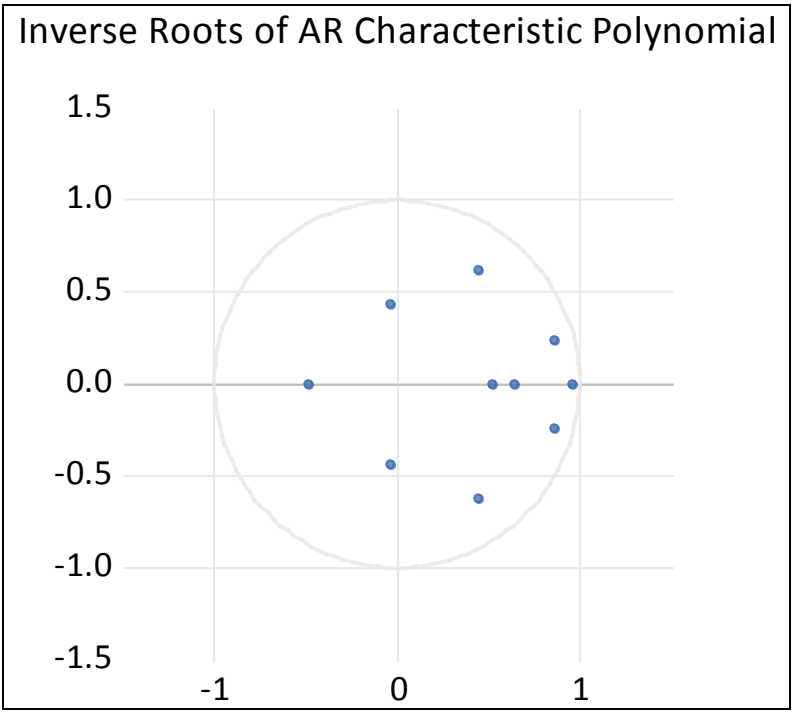
VEC Residual Normality Tests Orthogonalization: Cholesky (Lutkepohl) Null Hypothesis: Residuals are multivariate normal			
Component	Jarque-Bera	Df	Prob.
1	0.562849	2	0.7547
2	1.418541	2	0.4920
3	1.288782	2	0.5250
4	0.138457	2	0.9331
Joint	3.408630	8	0.9062

المصدر: إعداد الباحثان باستخدام مخرجات برنامج **EViews, 13**.

٨- اختبار مقلوب الجذور الأحادية لصلاحية النموذج:

يستخدم اختبار مقلوب الجذور لمعرفة إذا كان النموذج المقدر يحقق شرط الاستقرار الديناميكي، ويتضح من الشكل رقم (٦) أن جميع المعاملات أصغر من الواحد الصحيح وجميع الجذور تقع داخل دائرة الوحدة، ومن ثمَ نموذج (VECM) مستقر ككل.

شكل رقم (٦) نتائج اختبار الجذور الأحادية لصلاحية النموذج



المصدر: إعداد الباحثان باستخدام مخرجات برنامج **EViews, 13**.

٦- النتائج والتوصيات والبحوث المستقبلية:

٦-١-النتائج:

فيما يلي عرض لأهم النتائج التي توصل إليها هذا البحث:

١- أن جميع المتغيرات متكاملة من الدرجة الأولى(١)I. ومن ثمَ يمكن تطبيق اختبار جوهانسون للتكامل المشترك والذي توصل إلى وجود متجه واحد للتكامل. ومن ثمَ أمكن تقدير نموذج تصحيح الخطأ (VECM).

٢- حدوث صدمة مفاجئة (غير متوقعة) في الاستثمار المحلي الخاص بمقدار انحراف معياري واحد سيكون لها أثر موجب دائمًا في الاستثمار الخاص، إلا أن تأثيرها يكون كبير في الأجل القصير مقارنة بالأجل الطويل. فالاستثمارات السابقة والتي يمكن استخدامها كبديل لمناخ الاستثمار تشكل مؤشراً لقرارات الاستثمار الحالية وتشجيع المستثمرين وخاصة الجدد على زيادة الاستثمار.

٣- حدوث صدمة غير متوقعة (مفاجئة) في العرض النقدي بمقدار انحراف معياري واحد سيكون لها تأثير أثر إيجابي دائماً في الاستثمار الخاص في الأجلين القصير والطويل، وتتزايد إلى نهاية الفترة، ذلك لأن زيادة كمية النقود المتداولة في الاقتصاد تؤدي إلى تحفيز الطلب الكلي، وزيادة حجم الإنفاق، وخاصة زيادة الإنفاق الاستثماري وزيادة إنفاق المستهلكين على السلع والخدمات. ولتلبية الطلب المرتفع يقوم المنتجون بزيادة كمية العمالة ورأس المال، مما يؤدي في النهاية إلى زيادة الاستثماروالإنتاج ورفع معدلات النمو الاقتصادي. ومن ناحية أخرى تؤدي زيادة العرض النقدي إلى توفير المزيد من التمويل للاستثمار في السوق الاقتصادية. ولهذا السبب يزداد الاستثمار أيضاً.

٤- حدوث صدمة غير متوقعة (مفاجئة) في سعر الفائدة بمقدار انحراف معياري واحد لها أثر سلبي في الاستثمار الخاص في الأجلين القصير والطويل ، لما يمارسه سعر الفائدة من تأثير سلبي على الاستثمار والإنتاج، ومن ثمَ انخفاض معدلات النمو الاقتصادي، نظراً لأن الاستثمار يتم تمويله في المقام الأول عن طريق الاقتراض، ولذلك فإن تكلفة رأس المال هي الاعتبار الأساسي للمستثمرين لتحديد ما إذا كانوا سيتابعون الاستثمار أم لا. فسعر الفائدة المرتفع يكون أكثر تكلفة وأقل كفاءة، في حين يضمن سعر الفائدة المنخفض استثماراً مربحاً وفعالاً بسبب توفير التكاليف.

٥- حدوث صدمة غير متوقعة (مفاجئة) في سعر الصرف بمقدار انحراف معياري واحد يكون لها أثر سلبي على الاستثمار الخاص في الأجلين القصير والطويل، حيث يؤدي ارتفاع سعر الصرف إلى انخفاض قيمة العملة المحلية، وتصبح الموارد الأجنبية أغلى نسبياً ومن ثمَ ارتفاع

التكلفة بالنسبة للمستثمرين المحللين من القطاع الخاص مما يؤدي إلى انخفاض دخل المستثمرين، ومن ثمَ تنخفض الاستثمارات المحلية.

٦- إن الخطأ المعياري لخطأ التنبؤ للاستثمار الخاص في مدة سنة واحدة ٠.١٧%، ثم يزداد ليصل في السنة العاشرة ٠.٤٧%، وترجع الزيادة في قيمة الإنحراف المعياري إلى أنها تشمل آثار عدم التأكد للتنبؤ للفترات الزمنية السابقة للمتغيرات المستقلة في النموذج.

٧- إن التقلبات في الاستثمار الخاص(ln PI) في الأجل القصير تتعلق بصدمات المتغير نفسه بنسبة كبيرة حيث يفسر ٩٩.٣٠% من مكونات التباين في السنة الثانية مقابل ٠.٠٠٧% لباقي المتغيرات عند حدوث صدمة بمقدار انحراف معياري واحد، أما في الأجلين المتوسط والطويل فان صدمات الاستثمار المحلي الخاص تتناقص ولكنها تبقى كبيرة لتصل إلى ٥٥.٢٢% في حين تتزايد صدمات متغيرات النموذج لتصبح حوالي ٤٤.٧٨% بعد مرور ١٠ سنوات.

٨- بالنسبة لمتغير العرض النقدي (Ln M) لايفسر شيئاً من مكونات التباين في السنة الأولى أما في السنة الثانية فإنه يفسر ٠.٠٩% في السنة الثانية من مكونات التباين في الاستثمار المحلي الخاص عند حدوث صدمة بمقدار إنحراف معياري واحد ثم يرتفع ليصل في السنة العاشرة إلى ٢٢.٠٣% من مكونات التباين.

٩- بالنسبة لمتغير سعر الفائدة ($Ln\ IN_t$) فإن لايفسر شيئاً في السنة الأولى من مكونات التباين للاستثمار المحلي الخاص نتيجة حدوث صدمة بمقدار انحراف معياري واحد، ولكن في السنة الثانية فإنه يفسر ٠.٢٢% من مكونات التباين ثم يتزايد ليصل ٢١.٢٩ % في السنة الخامسة ثم يتناقص ليصل إلى٧.٣١% في السنة العاشرة.

١٠- بالنسبة لمتغير سعر الصرف الحقيقي (Ln REX) فإنه أيضًا لايفسر شىء في السنة الأولى من مكونات التباين للاستثمار المحلي الخاص عند حدوث الصدمة، وفي السنة الثانية فإنه يفسر ٠.٣٧% ليصل في السنة العاشرة إلى ١٥.٤٢% من مكونات التباين.

١١- أوضحت نتائج الاختبارات التشخيصية للنموذج المقدر خلو النموذج من أي مشاكل قياسية، مثل الارتباط الذاتي، وعدم ثبات التباين ، والتوزيع غير الطبيعي، وعدم الاستقرار الديناميكي.

٦-٢- التوصيات

بناءً على النتائج السابقة التي توصل إليها البحث، يمكن توجيه عدد من التوصيات التي يتعين على متخذي القرار وصانعي السياسات الاقتصادية أخذها في الاعتبار، التي من شأنها الحد من تأثير الصدمات النقدية وزيادة الاستثمار الخاص في مصر. ولعل من أهم هذه التوصيات ما يلي:

١- الاعتماد على صدمة العرض النقدي كمؤشر لمراقبة سوق النقود ومحاولة الاستفادة منها في السيطرة على الكتلة النقدية بما يحقق الاستقرار الاقتصادي.

٢- تقديم التسهيلات للقروض الممنوحة لأغراض الاستثمار، من خلال منح القروض بأسعار فائدة تفضيلية، وزيادة عمر القرض، وتسهيل شروط منح القروض.

٣- العمل على استقرار سعر الصرف العملة المحلية مقابل الدولار، مع ضرورة تنويع سلة العملات الأجنبية بهدف تعزيز قوة الاقتصاد لمواجهة الصدمات المستقبلية.

٤- صياغة سياسات لجذب الاستثمارات ذات القيمة المضافة، وتقديم الحوافز المالية بأشكال مختلفة مثل: تخفيض أسعار الفائدة المفروضة على القروض الإنتاجية المخصصة للتصدير.

٥- ضرورة إقرار سياسة نقدية تستهدف الاستثمار واستخدام أدوات السياسة النقدية لجذب الاستثمار وتشجيع المستثمرين على الاستثمار، وتحديد الأولويات والقطاعات الاقتصادية الأكثر جذباً للمستثمرين.

٦- الاهتمام بالصدمات النقدية و النمو السنوي لها و الاعتماد عليها كمؤشر لمراقبة و تحديد المؤشرات النقدية.

٦-٣- البحوث المستقبلية:

تقترح الدراسة إجراء المزيد من البحوث المستقبلية حول أثر العوامل السياسية والاقتصادية والديمغرافية على الاستثمار الخاص، بالإضافة إلى تناول أبحاث تتعلق بمدى فعالية السياسة النقدية في زيادة الاستثمار في قطاعات محددة مثل القطاعات التكنولوجية، وكذلك تناول أثر صدمات السياسة النقدية على متغيرات الاقتصاد الكلي الأخرى، كما يمكن تناول الموضوع في صورة دراسة مقارنة بين أكثر من دولة.

٧- المراجع

٧-١ المراجع العربية:

١- أبو العيون، محمود ، (٢٠٠٣)، " تطورات السياسة النقدية في جمهورية مصر العربية والتوجيهات المستقبلية "، ***المركز المصري للدراسات الاقتصادية***، ورقة عمل رقم ٧٨، فبراير.

٢- البنك المركزي المصري، التقرير السنوي، ١٩٩١.

٣- العباس، بلقاسم ، (٢٠٠٣) ، سياسات اسعار الصرف، سلسلة دورية تعني بقضايا التنمية، العدد(٢٣) نوفمبر.

٤- العجوزة، إيمان على محفوظ،(٢٠١٩)" تأثير الصدمات النقدية على سعر الصرف في جمهورية مصر العربية"، مجلة البحوث والدراسات العربية، معهد البحوث والدراسات العربية، العدد ٧١،ديسمبر.

٥- الغالبي، عبدالحسين جليل، عباس، رجاء جابر،(٢٠١٨)، " ثر صدمات عرض النقد وسعر الصرف في سلوك مؤشرات الأوراق المالية في نيجيريا"، مجلةكلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد العاشر، العدد الثالث.

٦- شهاب، محمد عبد الحميد، (٢٠١٦) ،" تأثير إنخفاض سعر الصرف الحقيقي على الميزان التجاري المصري خلال الفترة ١٩٨٥إلى ٢٠١٥ "، ***مصر المعاصرة***، العدد ٥٢١، يناير،الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والاحصاء والتشريع.

٧- عبده، عبير شعبان، (٢٠١٦)،" أثر التغيرات في سعر الصرف على الميزان التجاري في مصر خلال الفترة (١٩٨٠- ٢٠١٤)، ***المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة***، العدد الثاني، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

٨- محمد، منال جابر مرسي، (٢٠١٧)،" تقييم فاعلية السياسة النقدية في تحقيق استقرار سعر الصرف في مصرخلال الفترة (١٩٩٠- ٢٠١٧)"، ***المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة***، العدد الرابع، كلية التجارة ، جامعة عين شمس.

٩- مرسي، طارق عبد الفتاح، (٢٠٠٣)،" دراسة ونظام للتنبؤ بسعر صرف الجنيه المصري "، ***مركز معلومات دعم واتخاذ القرار***، مجلس الوزراء، يوليو.

١٠-معن، رمضان السيد أحمد، (٢٠١٤)، "محددات الاستثمار الخاص دراسة تطبيقية على الاقتصاد المصري، ***المجلة العلمية التجارة والتمويل***، كلية التجارة، جامعة طنطا، المجلد ٣٢، العدد الثاني يونيو.

١١-نجا، علي عبد الوهاب (٢٠١٦)،" تقدير دالة الطلب على النقود في مصر خلال الفترة (١٩٧٠-٢٠١٤) ، ***مجلة جامعة اسكندرية للعلوم الإدارية***، المجلد ٥٣، العدد الأول، كلية التجارة ، جامعة الاسكندرية.

٧-٢ المراجع الأجنبية:

1- Ababio, J. O. M., Kumankoma, E. S. and Osei, K. A. (2018). Financing Cost and Private Investment in Ghana. Journal of Advances in Economics and Business, 6(2), 99-113. http://dx.doi.org/10.13189/aeb.2018.060203.
2- Alalade, S., Ogbebor, P., & Ademola, O. (2023). Interest Rates, Money Supply, Institutional Quality, and Investment Growth in Nigeria: Empirical Investigation from Autoregressive Distributed Lag Model. International Journal of Economics, Business and Management Research, 7, (11), https://doi.org/10.51505/IJEBMR.2023.72018.
3- Afful, S.L., & Kamasa, K. (2020). Interest Rate and its Threshold Effect on Private Investment: Evidence from Ghana. African Journal of Economic Review, B, (2).
4- Akçay, S., & Karasoy, A. (2020). Determinants of Private Investments in Turkey: Examining the Role of Democracy. Review of Economic Perspectives, 20(1), 23-49, https://doi.org/10.2478/revecp-2020-0002%0A.
5- Agu O. C., (2015). Determinants of private investment in Nigeria: An Econometric analysis. International Journal of Economics, Commerce and Management, 3(4), 1-12.
6- Bahmani-Oskooee, M., & Hajilee, M. (2010). On the relation between currency depreciation and domestic investment. Journal of Post Keynesian Economics, 32(4), 645–660.
7- Bahmani-Oskooee, M., Halicioglu, F. & Neumann, R. (2018). Domestic investment responses to changes in the real exchange rate: Asymmetries of appreciation versus depreciation. International Journal of Finance & Economics, 23 (4), 362–75.
8- Bahmani-Oskooee, M., & Gelan, A. (2019). On the link between real exchange rate and domestic investment: Asymmetric evidence from Africa. Journal of Economic Development, 44(3), 1–17.
9- Bahmani-Oskooee, M. & Baek, J. (2020). On the asymmetric effects of the real exchange rate on domestic investment in G7 countries. Australian Economic Papers, 59(4), 303–18. https://doi.org/10.1111/1467-8454.12187.
10- Brima, S., & Brima, A. S. (2017). Monetary Policy Effect on Private Sector Investment: Evidence from Sierra Leone. International Journal of Economics and Financial Issues, 7(1), 476–488. https://www.econjournals.com/index.php/ijefi/article/view/2969.
11- Chaudhry, I. S., Iqbal, A., Umar, M. &Faheem, M. (2021). Impact of Monetary Policy on Inflation and Investment in Pakistan: A Time Series Analysis. Journal of Accounting and Finance in Emerging Economies, 7(4), 931-945, https://doi.org/10.26710/jafee.v7i4.2079.

12- Dang, T. T., Pham, A. D., Tran, D. N. (2020). Impact of monetary policy on private investment: Evidence from Vietnam's provincial data, Economies, 8(3), 1-15, https://doi.org/10.3390/economies8030070%0A.
13- Diabate, N., (2016). An Analysis of Long Run Determinants on Domestic Private Investment in Côte d'Ivoire. European Scientific Journal, 12(28) ,240-251. http://dx.doi.org/10.19044/esj.2016.v12n28p240.
14- Erden, L., & Holcombe, R. G. (2005). The effects of public investment on private investment in developing economies. Public Finance Review, 33(5), 575-602.
15- Eshun, M., Adu, G., & Buabeng, E. (2014). The financial determinants of private investment in Ghana. International Journal of Financial Economics, 3(1), 25-40.
16- Frimpong, J. M., & Marbuah, G. (2010). The determinants of private sector investment in Ghana: An ARDL approach. European Journal of Social Sciences, 15(2), 250-261.
17- Fuddin, M. K., & Anindyntha, F. A. (2023). The Effect of Monetary Variable Shocks on Indonesian Portfolio Investment. Signifikan: Jurnal Ilmu Ekonomi, 12(2), 307-326. https://doi.org/10.15408/sjie.v12i2.31525.
18- Hahn, E., (2007). The Impact of Exchange Rate shock on Sectoral Activity and prices in the Euro Area. European Central Bank, NO.796.
19- Jamil, M. F., & Iqbql, N, (2015). Interest rates, government and private investments and Pakistan economy: an analysis of three decades. International Journal of African and Asian Studies, 14, 61-165.
20- Kasumovich, m., (1996). Interpreting Money-Supply and Interest-Rate Shocks as Monetary-Policy Shocks. Bank of Canada Working Paper 96-8.
21- Keynes, J. M., (1936). The General Theory of Employment, Interest and Money. Macmillan. Cambridge University Press. London.
22- Khan, S. A., Tariq, M.., & Gul, B. (2018). Estimating the role of money supply in determining aggregate investment in Pakistan. Journal of Applied Economics and Business Studies, 2(1), 75-90. https://doi.org/10.34260/jaebs.217.
23- Kilindo, A., (2015). Determinants of Private Investment in Tanzania: 1970-2015. Tanzanian Economic Review, 5 (1 & 2), 22–35.
24- Lu, G., Baek, J., &Nam, S. (2022). On the Relation between Exchange Rates and Domestic Investment: Asymmetric Evidence from China's 31 Provinces. The Australian Economic Review, 55(4), 477–488, https://doi.org/10.1111/1467-8462.12479.
25- Lucky, L.A., & Kingsley, U. C. (2017). Monetary Policy Transmission Mechanisms and Domestic Real Investment in Nigeria: A Time Series Study between 1981-2015. International Journal of Economics and Financial Management, 2(2), 29-59.
26- Maluleke, G., Nicholas M., & Sheilla, N. (2024). The determinants of Domestic Private Investment in Malawi: An Empirical Investigation. Economia Internazionale / International Economics, 77(3), 445-462.
27- Mayer, E., scharler,J. (2010). Noisy information interest rate shocks and the Great moderation. Journal of Macroeconomics, 33(4), December 2011, PP 568-58, https://doi.org/10.1016/j.jmacro.2011.08.004.

28- Mckinnon, R. I. (1973). Money and Capital in Economic Development, Washington DC: The Brookings Institution.
29- Mensah, E. K., Adu Asamoah, L., & Ahiadorme, J. W. (2021). On the impact of exchange rate uncertainty on private investment in Ghana. International Journal of Finance & Economics, 26(1), 208-217, https://doi.org/10.1002/ijfe.1785.
30- Min, F., Wen, F., & Wang, X. (2022). Measuring the effects of monetary and fiscal policy shocks on domestic investment in China, International Review of Economics and Finance, (77), 395–412, https://doi.org/10.1016/j.iref.2021.10.010.
31- Molapo, S. & Damane, M. (2015). Determinants of Private Investment in Lesotho. European Scientific Journal, 11(34), https://eujournal.org/index.php/esj/article/view/6743.
32- Olweny, T., & Chiluwe, M. (2012). The effect of monetary policy on private sector investment in Kenya. Journal of Applied Finance and Banking. 2(2), 239-287.
33- Romer, C. D., & Romer, D. H. (2004). A new measure of monetary shocks: Derivation and implications. American Economic Review 94(4), 1055–1084. DOI: 10.1257/0002828042002651.
34- Shaw, E. S. (1973). Financial Deepening in Economic Development, New York: Oxford University Press.
35- Suhendra, I., & Anwar, C. J. (2017). Determinants of private investment and the effects on economic growth in Indonesia. GSTF Journal on Business Review, 3(3), 127-130, http://dx.doi.org/10.7603/s40706-014-0028-4.
36- Sulaiman, Z.A. (2020). Money Supply and Private Sector Funding in Nigeria: A Multi-Variant Study. Asian Finance & Banking Review ,4(1).
37- Thorbecke, W. (2011). Investigating the effect of exchange rate changes on china's processed exports. Journal of the Japanese and International Economies, 25(2), 33-46, https://doi.org/10.1016/j.jjie.2010.12.001.
38- World bank, (2024), World development indicators (WDI), https://data.worldbank.org.

دور سلوك القادة لمساندة المرؤوسين فى تحقيق الرسوخ الوظيفى

"دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان"

The Role of Leaders' behavior to Support Subordinates in Achieving Job Embeddedness

أ.د./ أمجد حامد عبد الرازق عمارة *

محمد عوض حسنين ونس**

(*) أ.د./ أمجد حامد عبد الرازق عمارة : كلية التجارة جامعة المنوفية

Email: amgadomara63@yahoo.com

(**)محمد عوض حسنين ونس: كلية التجارة جامعة المنوفية

Email: mmlktalafkar@gmail.com

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور سلوك القادة لمساندة المرؤوسين في تحقيق الرسوخ الوظيفي لدى العاملين بالشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان، وذلك من خلال الإجابة على أسئلة مشكلة الدراسة. وأجريت الدراسة على عينة من العاملين بالإدارات التنفيذية بشركات صناعة المواد الغذائية، وذلك عن طريق استخدام استمارة استقصاء بلغ عددها ٣٩٨ استمارة صالحة للتحليل الإحصائي. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة. وقد توصلت الدراسة من خلال تطبيق حزمة البرنامج الإحصائيSPSS V 26 ، إلى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة وذات دلالة إحصائية بين سلوك القادة لمساندة المرؤوسين والرسوخ الوظيفي لدى العاملين بالشركات الصناعية محل الدراسة.

Abstract:

This study aims to identify the role of leaders' behavior in supporting subordinates in achieving job embeddedness among workers in industrial companies in 10th of Ramadan City, by answering the questions of the study problem. The study was conducted on a sample of employees in the executive departments of food industry companies, by using a survey form numbering 398 forms suitable for statistical analysis. The descriptive analytical method was used in this study. Through the application of the statistical program package SPSS V 26, the study found that there is a strong, positive, and statistically significant correlation between the behavior of leaders to support subordinates and job embeddedness among workers in the industrial companies under study.

مقدمة:

إن فاعلية المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها يرتبط بمدى كفاءة العنصر البشري ومهارته وقدرته ورغبته في إنجاز الأعمال، على اعتبار أنه عنصر مؤثر، بالإضافة إلى أنه يعد العنصر الوحيد القادر على استخدام الموارد المتاحة بصورة فعالة؛ لذا فمن المهم التعرف إلى سلوك العنصر البشري والمؤثرات الواقعة عليه، ومن أهم وأكبر هذه المؤثرات هو السلوك الصادر من القادة، حيث إن سلوك القادة لمساندة المرؤوسين يعتبر من أهم أبعاد الدعم التنظيمي المدرك بالمنظمات، (أبو رمان وآخرون، ٢٠١١).

فالقيادة الفاعلة من وجهة نظر الكثير من الكتاب والباحثين في السلوك الإداري تعتبر حجر الزاوية لنجاح أي منظمة، فسلوك القادة والرؤساء يتأثر بمؤثرات قد تكون داخلية وخارجية تسهم في تشكيلة، وهو مؤثر فعال على سلوك العامل في المنظمة، فالسلوك الصادر من العاملين ما هو إلا انعكاس لسلوك رؤسائهم لأن العلاقة التبادلية بين الرئيس والمرؤوس لا تعتمد فقط على الجوانب الشخصية مثل النفوذ والخدمات والمعلومات، ولكن تعتمد أيضا على الجوانب الاجتماعية الشعورية مثل الاحترام والتقدير والتوافق والدعم والمساندة (القرني، ٢٠١٨، ص ٥٤).

مما ينعكس بالإيجاب على قوة الرسوخ الوظيفي للعاملين وارتباطهم بهذه المنظمات، حيث يشار إلى الرسوخ الوظيفي على أنه مجموعة واسعة من التأثيرات النفسية والمالية والاجتماعية لاستبقاء الموظفين، وأنه تطوير عقد جديد لتوضيح صورة أشمل من علاقة العمال وأصحاب العمل وعادة ما ينعكس في صورة الرضا والالتزام، وغالبا ما يتم تشبيه الرسوخ الوظيفي بشبكة يظل فيها الإنسان عالقا، وتتمثل النواحي المهمة للرسوخ الوظيفي في مدى توافر علاقات مع الأشخاص الآخرين والأنشطة المختلفة، ومدى مواءمة فرص العمل والمجتمعات مع جوانب الحياة الأخرى الخاصة بالعاملين، وصعوبة التضحية بالعلاقات عند ترك العمل، وخاصة في حالة الانتقال فعليا من سكن لآخر (Mitchell et al.،2001).

وقد جاء اهتمام الباحث بالقطاع الصناعي لأهميته في زيادة الناتج القومي الإجمالي، ولما يعانيه هذا القطاع من انخفاض في مستوى الرسوخ الوظيفي للعاملين به بشكل ملحوظ مما ينعكس سلبيا على ما يقدمه من إنتاج، ولزيادة مستوى الرسوخ الوظيفي للعاملين، يجب توفير أشكال متعددة من أبعاد الدعم التنظيمي ومن أهم هذه الأبعاد سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، مما يستدعى الأمر ضرورة دراسة وتحليل دور سلوك القادة لمساندة المرؤوسين والوقوف على مدى ارتباطه مع قوة

مستوى الرسوخ الوظيفي، مع تقديم مجموعة من التوصيات قد تزيد من مستوى الرسوخ الوظيفي للعاملين بالشركات الصناعية محل التطبيق.

١- مصطلحات البحث:-

١/١- سلوك القادة لمساندة المرؤوسين: Leaders' behavior to Support Subordinates

عرف (أمين، ٢٠١٠ ص ٥٣)، سلوك القادة لمساندة المرؤوسين بأنه حجم المساعدات المعنوية والمادية التي يتلقاها المرؤوسون من رؤسائهم والكافية لإشباع حاجاتهم والقادرة على جعل المرؤوسين يبدعون ويبتكرون فى عملهم حتى الوصول إلى أقصى درجة من الفعالية.

٢/١- الرسوخ الوظيفي: Job embeddedness

يعرف الرسوخ الوظيفى على أنه حالة اجتماعية وعاطفية تنتج من التفاعل بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها، والذي يأخذ في الاعتبار العوامل النفسية والاجتماعية والمالية للفرد (Linder, C. 2019) ، ووفقا لمنظور (Mitchell et al., 2001; Holtom et al., Zhang et al., 2013 ;2008) الواسع ينقسم الرسوخ الوظيفي إلى بعدين رئيسين هما: الرسوخ التنظيمي/ أو الرسوخ الداخلي، والرسوخ المجتمعي/ أو الرسوخ الخارجي، ويضم كل منهما ثلاثة أبعاد فرعية وهي (الروابط، والمواءمة، والتضحية).

١/٢/١- الروابط Links

تشير إلى الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين الأفراد والآخرين سواء داخل العمل أو خارجه، فالفرد الذي لديه علاقات قوية مع زملائه في العمل (روابط تنظيمية) وعلاقات قوية أيضا مع الأصدقاء والأقارب خارج العمل (روابط اجتماعية) سوف يكون لديه رغبة قوية للبقاء في عملة أو منظمته، (Karatepe & Vatankhah,2014).

٢/٢/١- المواءمة Fit

هي التوافق بين العاملين وعملهم، وأنها شعور عام للفرد يرى الصلاح للعمل، وبشكل أكثر تفصيلا كلما كانت هناك مواءمة أفضل بين العاملين وعملهم والمجتمع كلما قلت احتمالية ترك العاملين للعمل، لذا فإن المواءمة الجيدة داخل وخارج العمل تؤدى إلى الاحتفاظ بالعاملين ورسوخهم، (Mitchell et al., 2001).

١/٢/٣- التضحية Sacrifice

هي التكلفة المدركة المادية والنفسية التي بتكبدها الفرد عند ترك الوظيفة الحالية وبالتالي هي تكلفة الفرصة البديلة لترك العمل، (Cho&Son,2012).

٢- الإطار النظري للبحث:

٢/١- سلوك القادة لمساندة المرؤوسين:

أولاً: مفهوم سلوك القادة لمساندة المرؤوسين :

عرف (نوح، ٢٠١٣)، سلوك القادة لمساندة المرؤوسين بأنه المساندة والتأييد الذي يشعر به الفرد من رئيسة بالمنظمة، حيث إنه يمثل قيام الرئيس بدعم مرؤوسيه بالإرشاد والتوجيه والحيادية والعدالة وتقدير مساهماتهم.

كما عرف (ماضى،٢٠١٤)، سلوك القادة لمساندة المرؤوسين بأنه أحد اهم أبعاد الدعم التنظيمي المدرك الذى تقدمة المنظمة للعاملين بها، لأنه يعكس الاعتقاد العام الذى يتبناه العاملون اتجاه جودة وطبيعة علاقة القادة معهم ومدى تقييمهم وتثمينهم للجهود التي يبذلها العاملون فى المنظمة.

كما وضح (المغربي، ٢٠٠٣ ص٥) بأن نظرية التبادل الاجتماعي تشير إلى أن الشعور بالرضا الوظيفي يرجع إلى شعور العاملين بوجود سلوك قيادي يمكن تداركه من خلال اجتهاد الرئيس في تحديد مسارات للمرؤوسين، وتقديم يد العون لهم لإتمام المهام المختلفة، وتقديم الحوافز والتأثير الإيجابي، مما ينعكس في صورة التزام لدى المرؤوسين فيبادل ذلك ببذل الجهد والوقت والفكر لإنجاز تعليمات الرئيس وتحقيق أهداف المنظمة.

وبناء على المفاهيم السابقة ، **توصل الباحث لمفهوم سلوك القادة لمساندة المرؤوسين** بأنه سلوك إيجابي مادي ومعنوي صادر من القادة ويتمثل في مساندة ودعم وتأييد ومساعدة ومشاركة وتحفيز وتشجيع وشكر وتقدير ورفع روح معنوي فيشعر به ويدركه العاملون مما يزيد من انتماء وولاء والتزام وثبات العاملين في وظائفهم، وتحقيق أهداف المنظمة، هذا وفقا لنظرية التبادل الاجتماعي ومبدأ المعاملة بالمثل.

كما توصل العديد من الدراسات إلى أن السلوك المدعم للرئيس يعد من أهم العوامل التي تشعر المرؤوس بالرضا عن العمل وتدفعهم للإنتاجية، كما أظهرت دراسة كل من (رمضان، ٢٠١٦)، دراسة (رجب، ٢٠١٥)، أن هناك علاقة موجبة بين العملية التبادلية بين القائد والعضو.

ثانيًا: مبررات توضح اهمية سلوك القادة لمساندة المرؤوسين:-

كشفت دراسة (العساسفة، ٢٠١٩، ص ١٢)، إلى أن هناك عدداً من المبررات توضح أهمية وتأثير النمط القيادي الديمقراطي المدعم لمرؤوسيه فيما يلي :

١ - ظهور القائد القدوة بالنسبة لمرؤوسيه بما يمثل انعكاسا للمساعدة والاهتمام بمشاكل العاملين.

٢ - زيادة الشعور الإيجابي للرضا الوظيفي عند العاملين.

٣ - زيادة رغبة العاملين في رد الجميل لرؤسائهم من منطلق نظرية التبادل الاجتماعي.

كما فسر (المطيري، ٢٠٢٠)، أهمية سلوك القادة لمساندة المرؤوسين كبعد من أهم أبعاد الدعم التنظيمي المدرك في المنظمات والتي تستلزم اختيار القادة بدقة واعتناء والاهتمام بتأهيلهم وتطوير أدائهم وتحسين مستواهم المهني من خلال البرامج التدريبية وعقد اللقاءات الفعالة وتبادل الزيارات الهادفة، ولا شك أن امتلاك القائد لصفات قيم الصدق والأمانة والضمير والقدوة الحسنة ينشأ في نفوس العاملين الثقة بقراراته وهذا ما يوسع دائرة تأثيره عليهم ويسهم بقوة في امتلاكه القدرة على بناء ووجود روح المبادرة بين العاملين وإثارة الحماس في نفوسهم، وفي مقابل هذا لا بد من الاهتمام بمقترحات وآراء العاملين عند اتخاذ القرارات والاستفادة بتوظيف قدراتهم الشخصية في حل مشكلات المنظمة ومشاركتهم الفعالة في الخطط الاستراتيجية لها، وكل هذا من شأنه تحقيق صور مساندة القادة للمرؤوسين.

٢/٢- الرسوخ الوظيفي:-

أولاً: مفهوم الرسوخ في اللغة:-

رَسَخَ اَلشَّخْصُ أَيْ تَأَصَّلَ ، وَثَبَتَ فِي مَوْضِعِهِ وَتَمَكَّنَ فِيهِ كَرْسَخَتْ اَلْمَعْلُومَاتُ فِي ذِهْنِهِ ، وَقَالَ اَللَّهُ تَعَالَى فِي سُورَةِ آلِ عِمْرَانْ : آيَةُ { والرَّاسِخُونَ في العِلْمِ يَقُولُونَ ءَامَنَّا بِهِ } هُمْ مِنْ أَتْقَنُوا عِلْمُهُمْ بِحَيْثُ لَا يَدْخُلُ اَلشَّكُّ إِلَى مَعْرِفَتِهِمْ ، أَيْ أَنَّ اَلرُّسُوخَ هُوَ اَلثُّبُوتُ،(معجم لسان العرب، ومعجم اللغة العربية المعاصرة).

ثانيًا: مفهوم الرسوخ الوظيفي:-

عرف كل من (Tanova & Holtom.,2008)، بأن الرسوخ الوظيفي مجموعة من التأثيرات داخل العمل وخارجة والتي تجعل الأفراد منخرطين في شبكة اجتماعية قوية.

ووضح كل من (cho & son, 2012)، إن الرسوخ الوظيفي يحث على المشاركة في العمل بشكل واسع مما ينعكس على قرارات الموظفين الوظيفية، وهو بذلك أعم من الرضا الوظيفي في

تفسير وإيضاح إلى ما هو أبعد من مغادرة العمل، بمعنى أن الرسوخ الوظيفي عبارة عن بناء أعم وأوسع للاحتفاظ بالموظفين أو هو بناء مضاد لمغادرة الموظفين.

كما أشار كل من (Ng & Feldman,2007.,Robinson et al., 2014)، بأن الرسوخ الوظيفي هو مجموعة من العوامل المؤثرة التي تجعل العاملين يبقون في وظائفهم الحالية.

كما عرفه (مرزوق، وصلاح،٢٠١٩) بأنه مجموعة من العوامل التنظيمية والاجتماعية ومجموعة من الأسباب التراكمية وغير العاطفية التي تجعل الفرد متمسك بالعمل فى المنظمة وغير راغب فى ترك وظيفته.

وتتبنى الدراسة الحالية تعريف (Mitchell et al., 2001)، الذي يعتبر التعريف الأشمل والأرجح، والذي قد تناوله العديد من الدراسات، حيث عرف الرسوخ الوظيفي بأنه مجموعة واسعة من التأثيرات النفسية والمالية والاجتماعية لاستبقاء العاملين، وأنه تطوير عقد جديد لتوضيح صورة أشمل من علاقة العمال وأصحاب العمل وعادة ما ينعكس في صورة الرضا والالتزام، وغالبا ما يتم تشبيه الرسوخ الوظيفي بشبكة يظل الإنسان عالقا فيها. وتتمثل النواحي المهمة للرسوخ الوظيفى فى مدى توافر علاقات مع الأشخاص الآخرين والأنشطة المختلفة، ومدى مواءمة فرص العمل والمجتمعات مع جوانب الحياة الخاصة بالعاملين، وصعوبة التضحية بالعلاقات عند ترك العمل، وخاصة فى حالة الانتقال فعليا من سكن لآخر.

ثالثًا: نظريات الرسوخ الوظيفي:-

أ- نظرية الملاءمة بين العاملين والبيئة theory of fit between Workers- The Environment

نظرية الملاءمة بين العاملين والبيئة تحدث عندما يكون هناك ملاءمة أي توافق بين خصائص العاملين وبيئة عملهم ويحدث عندا تتطابق هذه الخصائص الخاصة بالعاملين بشكل جيد مع البيئة، وتتضمن هذه النظرية أشكالا مختلفة للملاءمة هي: الملاءمة بين العاملين والوظيفة، والملاءمة بين العاملين والمنظمة، والملاءمة بين العاملين وجماعة العمل، والملاءمة بين العاملين والمشرف الشخصي (حمودة، ٢٠١٩).

ب- نظرية الاحتفاظ بالموارد Conservation of resources theory

الموارد هي المكاسب التي قد يكتسبها الفرد بعد بذل كثير من الجهد والوقت بالعمل، وقد تكون موارد مادية ملموسة كشراء منزل، أو سيارة، أو امتلاك مال، وقد تكون موارد غير ملموسة مثل الوقت، والجهد المبذول، والعلاقات الشخصية المكتسبة، وقد تتعلق الموارد بالشخصية مثل

الثقة، واحترام الذات، أو قد تتعلق بظروف مثل الزواج الناجح، دعم المنظمة، الأمان الوظيفي، لذلك يسعى الأفراد دائما للحصول على الموارد ذات القيمة الأعلى لهم، ويبذلون كثيرا من الجهد للحفاظ عليها وحمايتها وزيادتها، ويحدث إحباط وتوتر للفرد عندما يفشل في الحصول على موارد جديدة قد تعود عليه بمكاسب، خصوصا بعد بذل كثير من الجهد والوقت، بالتالي فإن نظرية الموارد تلعب دورا كبيرا وهاما في استمرار الفرد وبقائه في عمله وقد تفسر كثيرا من سلوكيات هذا الفرد **(حمودة، ٢٠١٩)**.

ت- نظرية المجال Field Thoery:-

هي مساحة الحياة "التي تؤثر على قرار الفرد بالبقاء في المنظمة، ويستخدم الرسوخ الوظيفي مفاهيم المجالات لوصف شبكة المنظمات التنظيمية والاجتماعية التي تؤثر على قرارات الوظيفية للفرد (Mitchell et al., 2001)، نظرية المجال هي أشمل وأوضح وأقرب النظريات المرتبطة والمفسرة لنظرية الرسوخ الوظيفي وذلك بسبب شمولها على بعدين أساسيين وهما، البعد التنظيمي داخل العمل والخاص بتفسير علاقة الفرد مع منظمته، والبعد الاجتماعي الخاص بالبيئة الخارجية للعمل والتي يعيش فيها الفرد ويتأثر بها وتؤثر على مدى تمسكه وبقائه بالعمل **(حمودة، ٢٠١٩)**.

رابعًا: أبعاد الرسوخ الوظيفي:-

ووفقا لمنظور (Zhang et al., 2013 Mitchell et al., 2001; Holtom et al., 2008؛) الواسع ينقسم الرسوخ الوظيفي إلى بعدين رئيسين هما: الرسوخ التنظيمي/ أو الرسوخ الداخلي، والرسوخ المجتمعي/ أو الرسوخ الخارجي، ويضم كل منهما ثلاثة أبعاد فرعية وهي (الروابط، والمواءمة، والتضحية).

أ- **الروابط** Links

تشير الارتباطات إلى الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين الأفراد والآخرين سواء داخل العمل أو خارجه، فالفرد الذي لديه علاقات قوية مع زملائه في العمل (روابط تنظيمية)، وعلاقات قوية أيضا مع الأصدقاء والأقارب خارج العمل (روابط اجتماعية)، سوف يكون لديه رغبة قوية للبقاء في عملة أو منظمته (Karatepe & Vatankhah,2014).

ب- المواءمة Fit

هي التوافق بين العاملين وعملهم، وأنها شعور عام للفرد يرى الصلاح للعمل، وبشكل أكثر تفصيلا كلما كان هناك توافق كبير بين العاملين وعملهم (مواءمة تنظيمية)، وتوافق بين العاملين

والمجتمع (مواءمة اجتماعية)، كلما قلت احتمالية ترك العاملين للعمل، لذا فإن المواءمة الجيدة داخل وخارج العمل تؤدى إلى الاحتفاظ بالعاملين ورسوخهم الوظيفي (Mitchell et al., 2001).

ت- التضحية Sacrifice

هي الخسارة التي قد يدركها العامل نتيجة تركة لوظيفته وتشمل المنافع المادية والنفسية المتاحة حاليا أو التي ستكون متاحة في المستقبل، وقد تتعلق بالأشياء ذات الصلة بالوظيفة أو المنظمة (تضحية تنظيمية) أو تتعلق بالمجتمع مثل زملاء العمل، مزايا أو منافع مادية، صداقات قوية أو المنزل، والموقع الجغرافي (تضحية اجتماعية)، والتي يجب على الموظف التخلي عنها عند رغبته في ترك الوظيفة أو المنظمة حاليا أو مستقبلا (Mitchell et al., 2001).

٣- الدراسات السابقة :

للوقوف على جهود الباحثين الآخرين، وللتعرف على مساهمتهم العلمية، تم الاستعانة بدراساتهم السابقة التي تعتبر أساسا هاما في إعداد الإطار النظري لهذا البحث، هذا وقد راعى الباحث عند مراجعة وتحليل الدراسات المعايير الأساسية المتعلقة بمراجعتها وتحليلها منها الدقة في اختيار الدراسات ذات العلاقة بموضوع البحث.

٣/١- أهم تلك الدراسات ما يلى:-

تناولت دراسة (**Nguyen, 2010**)، إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تتضمن كلا من (الدعم الإشرافي، المكافآت التنظيمية، فرص الترقي، التدريب، العدالة التنظيمية) على الرسوخ الوظيفي، ودراسة كيف تؤثر خصائص الوظيفة مثلا (تنوع المهارات، أهمية المهمة، الاستقلالية، التغذية العكسية) على الرسوخ الوظيفي، واستكشاف ما إذا كان الدعم التنظيمي المدرك يتوسط العلاقة بين المتغيرات التنظيمية السابقة والرسوخ الوظيفي، واختبار العلاقة بين الرسوخ الوظيفي ونوايا ترك العمل في فيتنام. وقد تمت الدراسة من خلال استبيان تم توزيعه على عينة عددها ٥٠٧ موظفين بمنظمات مملوكة للدولة. وأشارت النتائج إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية (الدعم الإشرافي، المكافآت التنظيمية، فرص الترقي، التدريب، العدالة الإجرائية) وخصائص الوظيفة لها تأثير مباشر في الرسوخ الوظيفي. وإن الدعم التنظيمي المدرك يتوسط العلاقة بين المكافآت التنظيمية، العدالة الإجرائية والرسوخ الوظيفي، كما دعمت النتائج وجود علاقة سلبية بين الرسوخ الوظيفي ونوايا ترك العمل.

كما سعت دراسة (Karatepe, 2013)، إلى التعرف على أثر الدعم الإشرافي على كفاءة موظفي الاستقبال العاملين بالفنادق الإيرانية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين كل من (الدعم الإشرافي، أداء الخدمات، الأداء الوظيفي) والرسوخ الوظيفي، وأن العلاقة بين الرسوخ الوظيفي ونوايا ترك العمل سلبية، وأن الرسوخ الوظيفي يتوسط العلاقة بين كل من الدعم الإشرافي و (أداء الخدمات، الأداء الوظيفي)، كما توصلت النتائج إلى أن الرسوخ الوظيفي يتوسط العلاقة السلبية بين الدعم الإشرافي ونوايا ترك العمل.

وكشفت دراسة (**رجب، ٢٠١٥**)، على ما إذا كان هناك فروق معنوية بين آراء العاملين بجامعة دمياط محل التطبيق فيما يتعلق بعلاقة القائد بتابعيه والالتصاق الوظيفي وفقا لبعض المتغيرات الديموغرافية، وتحديد أكثر أبعاد علاقة القائد بتابعية تأثير على أبعاد الالتصاق الوظيفي، والمساهمة في تقديم مجموعة من المقترحات التي قد تساعد القادة في جامعة دمياط. وقد تم استخدام عينة طبقية قوامها ٣٣٥ مفردة من العاملين بجامعة دمياط. وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق معنوية بين آراء فئات الدراسة تجاه أبعاد علاقة القائد بتابعية والالتصاق الوظيفي بجامعة دمياط محل التطبيق وفقا لنوع الوظيفة ومستوى التعليم، بينما لا توجد فروق معنوية بين آراء فئات الدراسة تجاه أبعاد الدراسة وفقا للنوع والحالة الاجتماعية، ووجود أثر معنوي لعلاقة القائد بتابعيه على الالتصاق الوظيفي بجامعة دمياط محل التطبيق.

وهدفت دراسة (**Worku ،2015**)، إلى التحقق من العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والدعم الإشرافي، والرضا الوظيفي ونية ترك العمل، وقد أجريت الدراسة على عينة من المدرسين في مدراس المرحلة التحضيرية في مدينة برهان في أثيوبيا بلغت العينة ٣٧ مدرسا، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي المدرك والدعم الإشرافي، كانت وسائل الدعم التنظيمي والدعم الإشرافي والرضا الوظيفي أقل من المتوقع، وان الدعم المقدم للموظفين كان قليلا، وان المدرسين كان لديهم الرغبة في مغادرة المؤسسة.

تناولت دراسة (**مندور**، ٢٠١٦)، التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرسوخ الوظيفي بشقيه المجتمعي والتنظيمي بالتطبيق على العاملين بشركات المقاولات بقطاع الأعمال العام بالدقهلية. وتم جمع البيانات من خلال عينة قوامها ٢٤٦ مفردة من العاملين بشركات المقاولات بقطاع الأعمال العام بالدقهلية. وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة الاستقطاب والاختيار لها تأثير سلبي على الروابط المجتمعية، ووجود تأثير معنوي إيجابي لممارسة التدريب والتنمية على

كل من المواءمة التنظيمية، والروابط التنظيمية، ووجود تأثير معنوي إيجابي لممارسة تقييم الأداء على التضحية التنظيمية، وأن ممارسة التعويضات لها تأثير معنوي إيجابي على كل من المواءمة التنظيمية، والتضحية التنظيمية، وأن ممارسة الاتصالات لها تأثير معنوي إيجابي على التضحية بشقيها المجتمعي والتنظيمي في حين تأثيرها السلبي على الروابط التنظيمية، وأن الأمان الوظيفي له تأثير معنوي إيجابي على كل من المواءمة بشقيها المجتمعي والتنظيمي، والتضحية التنظيمية.

وكشفت دارسة **(رمضان، ٢٠١٦)**، عن طبيعة علاقة الارتباطية بين العلاقة التبادلية بين القائد والعضو والمنظمة، وقياس تأثيرات أبعاد العلاقة التبادلية بين العضو والقائد على الرسوخ الوظيفي، وتحديد تأثير الاختلافات الديموغرافية للعاملين على جودة علاقة التبادل بين القائد والعضو والرسوخ الوظيفي، وقد تم جمع البيانات الأولية من ٣١٨ مفردة من العاملين بالشركات الصناعية التابع لقطاع الأعمال العام بوسط الدلتا، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي بالنسبة لعلاقة الارتباط والتأثير بين أبعاد العلاقة التبادلية بين القائد والعضو وأبعاد الرسوخ الوظيفي، ووجود اختلاف معنوي في مستوى جودة العلاقة التبادلية بين القائد والعضو وفقا للعمر ومدة الخدمة والحالة الاجتماعية ولا توجد وفقا للنوع أو الأطفال. كما توجد اختلافات معنوية في مستوى الرسوخ الوظيفي للعاملين في الشركات الصناعية وفقا للعمر ومدة الخدمة فقط.

كما تناولت دراسة **(مرزوق وصلاح، ٢٠١٩)**، التعرف على العلاقة بين الدعم الإشرافي والترسيخ الوظيفي التنظيمي بالتطبيق على كل من (الأطباء، والممرضين، والإداريين، والفنيين) العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ، وتكونت عينة الدراسة من (٣٦٧) مفردة، وتحقيقا لأهداف الدراسة تم استخدام أداتين لقياس متغيرات الدراسة وهما مقياس (Rhohes et al,2001) لقياس الدعم الإشرافي، ومقياس (Holtom et al,2006) لقياس الترسيخ الوظيفي التنظيمي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الدعم الإشرافي وإبعاد الترسيخ الوظيفي التنظيمي، كما أظهرت النتائج أن الدعم الإشرافي يؤثر إيجابيا على الترسيخ الوظيفي التنظيمي ككل، ويؤثر إيجابيا على الروابط التنظيمية، والتوافق التنظيمي، والتضحية التنظيمية.

وهدفت دراسة (Huning & Frieder, 2020)، إلى التعرف على مدى تأثير القيادة الخادمة على نوايا ترك العمل، ومدى تأثير الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك والرسوخ الوظيفي، والرضا الوظيفي على هذه العلاقة، وقد تم جمع البيانات من خلال استمارة استبيان موزعة على عينة عددها

١١٥موظفا من منظمات مختلفة في منطقة حضرية في جنوب شرق الولايات المتحدة. وأظهرت النتائج أن الدعم التنظيمي المدرك، والرسوخ الوظيفي، والرضا الوظيفي هي آليات وسيطة ترتبط من خلالها القيادة الخادمة بنوايا ترك العمل للعاملين، وأن هناك علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة ونوايا ترك العمل، وعلاقة إيجابية بين القيادة الخادمة وكلا من: الدعم التنظيمي المدرك، الرسوخ الوظيفي، الرضا الوظيفي. فكلما زاد الدعم التنظيمي والرضا الوظيفي كلما زاد رسوخ العاملين الوظيفي ومما يؤدي إلى انخفاض مستوى معدل الدوران الوظيفي لهم.

تناولت دراسة (**العردان، ٢٠٢٣**) التعرف على العلاقة الارتباطية بين الارتجال الاستراتيجي والرسوخ الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة حائل. وقد تم جمع البيانات من خلال استمارة استبيان تم توزيعها على عينة قوامها (٤٥) مفردة، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss لتحليل البيانات. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين المتغير المستقل الارتجال الاستراتيجي والمتغير التابع الرسوخ الوظيفي لدى قيادات الأكاديمية للجامعات، مما يدل على الدور الهام والفعال للارتجال الاستراتيجي في تعزيز الاستقرار والرسوخ الوظيفي للعاملين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في ظل مناخ تنظيمي مستقر.

وأخيرًا هدفت دراسة (Maitla, & Shahzad, 2023)، إلى التحقق من تأثير القيادة الخادمة على الرسوخ الوظيفي، ومدى تأثير الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك والرضا الوظيفي على هذه العلاقة، حيت تم جمع البيانات من خلال استمارة استبيان صممت لقياس متغير الدراسة، وتم توزيعها على عينة قوامها ٤٢٠ مفردة من موظفي قطاعي البنوك والضيافة بباكستان، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والرسوخ الوظيفي. ووجود تأثير وسيط للدعم التنظيمي المدرك والرضا الوظيفي بين هذه العلاقة.

٢/٣- التعليق على الدراسات السابقة:

بعد تناول الدراسات السابقة والتي تعتبر من الركائز الأساسية للبحث العلمي، والتي تساعد الباحث في صياغة منهجية الدراسة وتحقيق التكامل بها من خلال ما توصلت إليه نتائج هذه الدراسات فإنه يمكن للباحث تلخيص أوجه التشابه والاختلاف ومجالات الاستفادة من الدراسات السابقة والدراسة الحالية كما يلي:-

٣/٢/١- أوجه التشابه:

- تتفق هذه الدراسة مع كافة الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي، واستخدامها استمارة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تحديد أبعاد الرسوخ الوظيفي، واتخاذها الرسوخ الوظيفي كمتغير تابع.

٣/٢/٢- أوجه الاختلاف (الفجوة البحثية):

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لموضوع سلوك القادة لمساندة المرؤوسين كمتغير مستقل، والرسوخ الوظيفي كمتغير تابع، وفي مجال تطبيقها، حيث لم يسبق تطبيقها في الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان وهذا على حد علم الباحث.
- الاختلافات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة يرجع إلى طبيعة الدراسة، والهدف منها، والقطاع الذى تطبق الدراسة فيه حيث طبقت على قطاع صناعة المواد الغذائية.
- تختلف الدراسة الحالية عن دراسة (مرزوق وصلاح، ٢٠١٩) من حيث مجال التطبيق فدراسة (مرزوق وصلاح، ٢٠١٩) طبقت على العاملين بقطاع الخدمات الصحية (الأطباء، والممرضين، والاداريين، والفنيين) بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ. بينما طبقت الدراسة الحالية على العاملين بالشركات الصناعية قطاع الصناعات الغذائية بمدينة العاشر من رمضان.

٣/٢/٣- مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

- استفاد الباحث من الدراسات السابقة التي تناولت سلوك القادة لمساندة المرؤوسين والرسوخ الوظيفي في تكوين الخلفية النظرية للدراسة.
- استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد الفجوة البحثية، وصياغة المشكلة الخاصة بالدراسة الحالية.
- والاستفادة أيضا في توضيح المفاهيم، وصياغة الفروض والأهداف الخاصة بالدراسة الحالية.
- والاستفادة من أهمية تحقيق الرسوخ الوظيفي في المنظمات على اختلاف أنواعها.

٣/٣- الفجوة البحثية:

من خلال ما تم تناوله من أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات الأدبية السابقة، وما تم مناقشته خلالها، يتضح للباحث أن هناك ندرة في الدراسات العربية التي ربطت بين سلوك القادة لمساندة المرؤوسين والرسوخ الوظيفي في كافة القطاعات الصناعية. كما أن معظم

الدراسات التي تناولت تفسير أثر العلاقة بين القادة والرسوخ الوظيفي ركزت على القطاعات الصحية، والخدمية، والتعليمية كمجتمع دراسة، وعدم وجود أي دراسة تناولت الشركات الصناعية بمدنية العاشر من رمضان قطاع الصناعات الغذائية تحديدا، ومما سبق يتضح اختلاف أهداف الدراسات السابقة عن أهداف الدراسة الحالية، مما يجعلها إضافة جديدة في هذا المجال. مما يستدعى الأمر إلى التحقق من دور سلوك القادة لمساندة المرؤوسين وتأثيره على الرسوخ الوظيفي لدى العاملين الخاضعين للدراسة بالشركات الصناعية محل التطبيق.

٤- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية نوعا من البحوث الاستكشافية، والتي تعد خطوة أولية لزيادة المعرفة وبالتالي مشكلة الدراسة وأبعادها، وبناء الفروض الخاصة بالدراسة، لهذا فقد قام الباحث بدراسة استطلاعية على عينة ميسرة مكونة من ٤٠ عاملا من العاملين بالشركات الصناعية محل التطبيق، حيث قام بإجراء مقابلات فردية متعمقة معهم تعتمد على الأسئلة المفتوحة ليتسنى لهم الإجابة عليها بحرية تامة بهدف التعرف على مدى إدراك العاملين لأحد أبعاد الدعم التنظيمي المتمثل في سلوك القادة لمساندة المرؤوسين ومستوى الرسوخ الوظيفي لديهم، **وقد استخلص الباحث من الدراسة الاستطلاعية النتائج التالية:**

أ – إن ٧٥ % من العاملين بالعينة لا يدركون معنى الدعم المقدم لهم من القادة بدقة.

ب – عدم وضوح وغموض الدور للعاملين، من قبل الرؤساء مما يسبب ضغوطا وظيفية على العاملين فيزداد من نية ترك العمل، ومعدل الدوران، وهذا ما لاحظته أثناء المقابلة مع أحد الرؤساء بأن العامل مطلوب منه مهام متعددة عليه القيام بها في نفس الوقت دون تحديد واضح لوظيفته، وبالتالي غياب المفهوم الحقيقي لفرق العمل الفعالة، وجماعة العمل ذات الهدف الواحد والأدوار المحددة.

ت– يرى أغلب من تمت مقابلتهم أنه قد يشعر بالانسجام والتوافق بينه وبين زملائه بالعمل ولكن يقل هذا الشعور بينه وبين رئيسة المباشر وأنه مستعد لترك الوظيفة أو الشركة إذا كانت هناك فرصة متاحة أمامه وأفضل في شركة أخرى وان اضطر إلى ترك المكان الذي يعيش فيه وليس لارتباطه بالشركة مما يدل على تدني مستوى الرسوخ الوظيفي لدى هؤلاء العاملون.

ث– عدم الدعم والمساندة والتأييد للعاملين من قبل الرؤساء للعاملين مع انخفاض درجة الثقة فيهم، وصعوبة حصولهم على تفويض من قبل رؤسائهم للقيام بعض السلطات الخاصة بعملهم.

ج – عدم مشاركتهم في صنع القرارات.

د – عدم اتاحة درجة أكبر من الحرية في التصرف وممارسة أنشطتهم.

هـ- عدم الإدراك والشعور بتطبيق العدالة في توزيع المكافآت والحوافز والمزايا بين جميع العاملين بلا تمييز.

٥- مشكلة البحث وتساؤلاته :

رغم اهتمام الدراسات الأدبية الحديثة بدراسة المتغيرات السلوكية والنفسية للعاملين داخل المنظمات، وما لها من آثار فاعلة في نجاحها، إلا أن موضوع دور سلوك القادة لمساندة المرؤوسين كأحد أبعاد الدعم التنظيمي المدرك في تحقيق الرسوخ الوظيفي لدى العاملين بالشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان لم يلق اهتماما كافيا من قبل الباحثين والكتاب في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، خاصة في البيئة العربية، وإذا ينفرد هذا البحث بدراسة سلوك القادة لمساندة المرؤوسين وأثرها على مستوى الرسوخ الوظيفي لدى العاملين بالتطبيق على شركات صناعة المواد الغذائية بمدينة العاشر من رمضان بمحافظة الشرقية.

ومن ثم فقد قام الباحث بصياغة مشكلة البحث في التساؤلات الأساسية التالية :

٥/١- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك القادة لمساندة المرؤوسين ومستوى الرسوخ الوظيفي للعاملين بالشركات الصناعة محل التطبيق؟

٥/٢- هل توجد اختلافات بين آراء العاملين الخاضعين للدراسة بالشركات الصناعية محل التطبيق حول مستوى رسوخهم الوظيفي وذلك من حيث خصائصهم الديموغرافية والتي تتمثل في (النوع، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الترتيب الوظيفي)؟

٦- أهداف البحث :

إن الهدف الأساسي لهذا البحث يتمثل في:-

٦/١- تحديد دور سلوك القادة لمساندة المرؤوسين في تحقيق الرسوخ الوظيفي للعاملين بالشركات الصناعة محل الدراسة.

٦/٢- الكشف عن أوجه الاختلاف بين آراء المستقصي منهم حول مستوى رسوخهم الوظيفي وذلك من حيث خصائصهم الديموغرافية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الترتيب الوظيفي).

٦/٣- تقديم بعض التوصيات التي قد تفيد إدارة الشركات الصناعية محل الدراسة بتدعيم وتحسين سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، مما ينتج عنه زيادة في مستوى الرسوخ الوظيفي للعاملين بهذه الشركات.

٧- فروض البحث:-

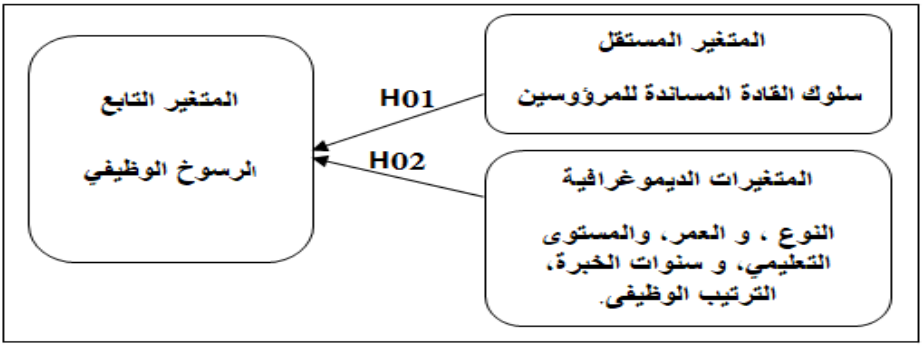
اعتمد الباحث عند صياغة فروض البحث الحالي على مصادر متنوعة في مقدمتها الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بمشكلة البحث موضوع الاهتمام، والمقابلات الشخصية مع عدد من مفردات عينة الدراسة ونتائج الدراسات الاستطلاعية نحو سلوك القادة لمساندة المرؤوسين وتأثيره في تحقيق الرسوخ الوظيفي لدى العاملين بالشركات الصناعية محل الدراسة، وتأسيسًا على ما **سبق يمكن صياغة فروض البحث في صيغة فرض العدم على النحو التالي:**

١/٧- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك القادة لمساندة المرؤوسين ومستوى الرسوخ الوظيفي للعاملين بالشركات الصناعية محل التطبيق.

٢/٧- لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين آراء العاملين الخاضعين للدراسة حول مستوى رسوخهم الوظيفي وفقا لخصائصهم الديموغرافية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الترتيب الوظيفي).

٨- نموذج البحث :-

يوضح الشكل التالي نموذج البحث للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع للدراسة، والعلاقة بينها والتي يهدف البحث الحالي إلي اختبارها.



المصدر: من اعداد الباحث النموذج المقترح للبحث الحالي شكل رقم (١)

٩- أهمية البحث :

يستمد هذا البحث أهميته، مما قد يترتب عليه من إسهامات ذات النفع سواء كان على جانب الأهمية النظرية (العلمية)، وجانب الأهمية التطبيقية (العملية)، على النحو التالي :

٩/١- الأهمية النظرية (العلمية):

حاول هذا البحث أن يضيف إطار أكاديمي موضوعي متكامل عن دور سلوك القادة لمساندة المرؤوسين في تحقيق الرسوخ الوظيفي لدى العاملين بالشركات الصناعة محل الدراسة إلى المكتبة العربية قسم العلوم الاجتماعية بصفة عامة، وإدارة الأعمال تخصص إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، حيث يعتبر هذا الإطار أساسا للدراسات التالية في مجال إدارة الموارد البشرية. وعليه فإن هذا البحث سوف يقدم وجهة نظر جديدة في تفسير العلاقة بين هذين المتغيرين في المنظمات العاملة في البيئة العربية.

٩/٢- الأهمية التطبيقية (العملية):

تستمد الأهمية العملية لهذا البحث من أهمية مجال التطبيق المتمثل في شركات صناعة المواد الغذائية بمدينة العاشر من رمضان حيث يعد أحد أهم القطاعات الإنتاجية في الاقتصاد القومي حيث أشار (تقرير مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء، ٢٠٢١)، بأن قطاع الصناعات الغذائية ساهم في الناتج القومي الإجمالي بقيمة مضافة قدرها ١٧.٥ مليار دولار، ويحتل المركز الأول بين فروع قطاع الصناعة مساهما بنحو ٢٨ % من الإنتاج الصناعي، كما يوفر فرص عمل لنحو ٢٧ % من المشتغلين بالقطاع الصناعي ويتركز به نحو ٥٩ % من المنشآت الصناعية، ونظرا للأهمية البالغة لهذا القطاع الصناعي وشركات الصناعات الغذائية محل الدراسة، فقد تطلب الأمر ضرورة الاهتمام بالعاملين بهذه الشركات ومساعدتها على تحسين وتدعيم سلوك القادة لمساند المرؤوسين، بما ينعكس بالإيجاب على استقرار وزيادة مستوى الرسوخ الوظيفي للعاملين بها.

١٠- حدود البحث:-

تم إجراء البحث في إطار الحدود التالية :

١٠/١- الحدود الموضوعية: اهتم هذا البحث بدور سلوك القادة لمساندة المرؤوسين في تحقيق الرسوخ الوظيفي للعاملين بالشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان.

١٠/٢- الحدود البشرية : تم تطبيق هذا البحث على عينة من العاملين بالإدارات الفنية أو التنفيذية بشركات الصناعات الغذائية وعددهم (٤٥٠) مفردة.

١٠/٣- الحدود المكانية : فقد اقتصرت الدراسة على قطاع الصناعات الغذائية بمدينة العاشر من رمضان لأسباب خاصة بالوقت والجهد والتكلفة.

١١- منهجية الدراسة:

١/١١- أنواع البيانات المطلوبة للدراسة ومصادر الحصول عليها:-

- **الدراسة المكتبية**

تم جمع البيانات الثانوية اللازمة لتحقيق أهداف البحث، حيث شملت الدراسة المكتبية على بيانات حول مفهوم سلوك القادة لمساندة المرؤوسين والرسوخ الوظيفي والدراسات السابقة الخاصة بالمتغيرين، واعتمد الباحث على مصادر مختلفة للحصول على هذه البيانات من أهمها: الدراسات السابقة، والمراجع العربية والأجنبية.

- **الدراسة الميدانية:**

تم الاعتماد عليها للحصول على البيانات الأولية التي تم جمعها من مفردات عينة البحث، وذلك من خلال قائمة استقصاء تم تصميمها وتوجيهها إلى مفردات العينة.

٢/١١- مجتمع وعينة البحث:

أ- إطار مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من ٤٠ شركة متخصصة في صناعات المواد الغذائية بمدينة العاشر من رمضان بمحافظة الشرقية، وضم هذا المجتمع (١٤٤٨٥) عاملا.

ب- عينة البحث:

ارتكز البحث الحالي على العاملين بشركات الصناعات الغذائية بمدينة العاشر من رمضان بمصر.

ت- نوع العينة:

اعتمد الباحث على سحب عينة عشوائية بسيطة في اختيار المفردات المستهدفة من مجتمع البحث.

ث- حجم العينة:

تم تحديد حجم عينة العاملين بشركات الصناعات الغذائية بمدينة العاشر من رمضان محل الدراسة وذلك من خلال معادلة (إدريس، ٢٠١٢).

$$n = \frac{NZ^2\ p(1-p)}{Ne^2 + Z^2\ p(1-p)}$$

حيث أن (n) حجم العينة.

(N) حجم مجتمع الدراسة.

(Z) حدود الخطأ المعياري و هي = ١,٩٦ عند درجة ثقة ٩٥%.

(P) نسبة عدد مفردات العينة التي تتوافر فيها الخاصية محل الدراسة = ٥٠%.

(e) هي خطأ العينة المسموح به في تقدير النسبة = ٠,٠٥.

وبتطبيق المعادلة يتضح أن حجم العينة هو

$$\frac{١٤٤٨٥ \times (١,٩٦)^{٢} \times ٠,٢٥}{١٤٤٨٥ \times ٠,٠٠٢٥ + (١,٩٦)^{٢} \times ٠,٢٥} = ٣٧٤ \text{ مفردة.}$$

واعتمد الباحث على طريقة التوزيع المتناسب بنسبة أهمية كل طبقة في المجتمع كمحاولة لتمثيل جميع مفردات العينة حيث تم توزيع مفردات عينة الدراسة على شركات الصناعات الغذائية بمدينة العاشر من رمضان بنسبة المجتمع بالشركة إلى إجمالي مجتمع الدراسة.

$$\text{عدد مفردات عينة الدراسة} = \text{حجم العينة الكلى} \times \frac{\text{حجم مجتمع الشركة}}{\text{اجمالي حجم مجتمع الدراسة}}$$

هذا وقد تمت زيادة حجم عينة البحث من (٣٧٤) مفردة إلى (٤٥٠) مفردة، لكي تكون أكثر تمثيلا لمجتمع البحث، ولمقابلة احتمالات الخطأ وعدم الاستجابة من المستقصي منهم ولزيادة دقة البيانات، وبناء على ذلك فقد تم توزيع (٤٥٠) استمارة استقصاء بطريقة عشوائية على الشركات الصناعية محل البحث مع مراعاة نسبة العاملين في كل شركة من مجتمع البحث، وبلغت عدد الاستمارات المستوفاة والصالحة للمعالجة الإحصائية (٣٩٨) استمارة بنسبة استجابة (٨٨.٤٤ %).

٣/١١- أداة البحث:

تتمثل أداة البحث وطريقة جمع البيانات الخاصة بالبحث الحالي في قائمة استقصاء تم توجيهها لمفردات عينة البحث، حيث اشتملت على مجموعة من الأسئلة الموجهة لقياس سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، وأخرى لقياس الرسوخ الوظيفي، وأخرى خاصة بالخصائص الديموغرافية.

٤/١١- متغيرات البحث:-

١/٤/١١- المتغير المستقل:

وهو متغير سلوك القادة لمساندة المرؤوسين كأحد أبعاد الدعم التنظيمي المدرك، وتم قياسه من خلال مقياس مكون من ١٢عبارة بالسؤال الأول في قائمة استقصاء الدراسة الميدانية.

٢/٤/١١- المتغير التابع:

وهو متغير الرسوخ الوظيفي للعاملين بالشركات الصناعية محل الدراسة. وتم قياس هذا المتغير من خلال مقياس مكون من ٩ عبارات بالسؤال الثاني في قائمة استقصاء الدراسة الميدانية.

٣/٤/١١- المتغيرات الديموغرافية:

وهي العوامل الديموغرافية المتمثلة في (النوع، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الترتيب الوظيفي). وتم قياسها من خلال السؤال الثالث في قائمة استقصاء الدراسة الميدانية.

٥/١١-المقايس المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة:

- **تم قياس المتغير المستقل سلوك القادة لمساندة المرؤوسين** كأحد أبعاد الدعم التنظيمي المدرك بالاعتماد على مقياس (ماضي ٢٠١٤)، وضم هذا المقياس ١٢ عبارة لقياس متغير سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، وتم قياس جميع العبارات السابقة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي والذي يتدرج من رقم (١) وتعنى غير موافق بشدة إلى الرقم (٥) وتعنى موافقا بشدة، مع وجود درجة حيادية في المنتصف وهي رقم (٣).
- **تم قياس المتغير التابع الرسوخ الوظيفي** بالاعتماد على مقياس (رجب، ٢٠١٥)، وضم هذا المقياس ٩ عبارات موزعة على ثلاثة أبعاد وهي: الملاءمة (٣ عبارات)، والروابط (٣ عبارات)، والتضحية (٣ عبارات)، وتم قياس جميع العبارات السابقة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي والذي يتدرج من رقم (١) وتعنى غير موافق بشدة إلى الرقم (٥) وتعنى موافقا بشدة، مع وجود درجة حيادية في المنتصف وهي رقم (٣).

٦/١١- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تم استخدام الأساليب الاحصائية التالية في تحليل البيانات الميدانية للبحث:

- معامل الفاكرونباخ: لتحليل الثبات أو الاعتمادية لمقاييس البحث، كما تم اجراء تحليل الصدق الذاتي من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الفاكرونباخ.
- مقاييس إحصائية وصفية مثل التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.

معامل ارتباط بيرسون: وتم استخدام هذا المعامل لقياس مدى العلاقة بين متغيرين البحث مع تحديد نوع العلاقة وقوتها، كما تم استخدامه لاختبار صحة الفرض الأول.

- تحليل الانحدار وتم استخدامه لحساب معاملات الانحدار للمتغير المستقل سلوك القادة لمساندة المرؤوسين وتأثيره على المتغير التابع الرسوخ الوظيفي.
- اختبار T.Test، واختبار F.Test الملازمين لأسلوب تحليل الانحدار المتعدد، وتم استخدامهما من أجل التحقق من مستوى المعنوية والدلالة الإحصائية لنوع وقوة العلاقة بين متغيرات البحث واختبار صحة أو خطأ الفروض.
- اختبار (ت) للعينات المستقلة Independent Samples T–Test وتم استخدمه لمعرفة الاختلافات بين المجموعتين (ذكر وانثى).
- اختبار التباين الأحادي One – Way ANOVA (أنوفا) وتم استخدامه للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرسوخ الوظيفي للعاملين طبقا للخصائص الديموغرافية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الترتيب الوظيفي).
- اختبار المقارنات البعدية (**Scheffe Multiple Comparisons**) وقد تم استخدامه لمعرفة سبب وماهية الفروق الدالة احصائيًا للخصائص الديموغرافية.

٦/١١- ثبات وصدق قائمة الاستقصاء:

تم إجراء اختباري الصدق والثبات على عينة مبدئية من خلال معامل الفاكرونباخ، وهو مقياس يقيس درجة ثبات واعتمادية أسئلة الاستقصاء ويأخذ قيما تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة معامل الفاكرونباخ تساوى الصفر، وفي حالة الثبات التام فإن قيمة المعامل تساوى الواحد الصحيح، وتعتبر قيمة معامل الفاكرونباخ التي تساوى ٧٠ % مقبولة للحكم على ثبات الاستقصاء، وكلما زادت قيمة معامل الفاكرونباخ كلما زادت درجة ثبات وصدق أسئلة الاستقصاء.

١/٦/١١- اختبار الثبات **Reliability Assessment**

عنى استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه أي أن المقياس يعطى نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة، بعد فترة محدودة من الزمن.

والجدول التالي رقم (١) يبين معاملات الثبات والصدق للمقاييس الفرعية والدرجة الكلية للمقياس من خلال معامل الفاكرونباخ.

جدول رقم (١) نتائج اختبار ثبات وصدق قائمة الاستقصاء

متغيرات الدراسة	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الفاكرونباخ	معامل الصدق الجذر التربيعي لمعامل الفا
سلوك القادة لمساندة المرؤوسين		١٢	.٩٤٤	.٩٧١
الرسوخ الوظيفي		٩	.٩٤٧	.٩٧٣
	المواءمة	٣	.٨٤٢	.٩١٧
	التضحية	٣	.٨٨٨	.٩٤٢
	الروابط	٣	.٩٠٢	.٩٤٩

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي Spss V 26

ومن الجدول السابق يتضح الآتي:-

- بالنسبة لمقياس سلوك القادة لمساندة المرؤوسين فقد تبين أن معامل الفاكرونباخ للمقياس قيمته (.٩٤٤)، وهذا ما يشير إلى درجة مرتفعة من الاعتمادية والثبات على المقياس.
- بالنسبة لمقياس الرسوخ الوظيفي فقد تبين أن معامل الفاكرونباخ تتراوح قيمته بالنسبة للأبعاد من (.٨٤٢) إلى (.٩٠٢)، والدرجة الكلية لمقياس الرسوخ الوظيفي (٠.٩٤٧)، وهذا ما يشير إلى درجة مرتفعة من الاعتمادية والثبات على المقياس في تعميم النتائج على مجتمع البحث.

١١/٦/٢- اختبار الصدق Validity Assessment

يقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه ويمكن حساب معامل الصدق من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات (الفاكرونباخ)، كما وُضح بالجدول رقم (١)، حيث تراوحت قيمة معاملات الصدق الذاتي، للمتغير المستقل سلوك القادة لمساندة المرؤوسين (٠.٩٧١)، وبالنسبة لمقياس الرسوخ الوظيفي فقد تراوحت قيمة معاملات الصدق الذاتي لأبعاد الرسوخ الوظيفي ما بين (.٩١٧) إلى (.٩٤٩)، والدرجة الكلية لمقياس الرسوخ الوظيفي (٠.٩٧٣)، هي قيم مرتفعة مما يعنى صدق المقياس.

١١/٨- التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية واختبار مدى صحة الفروض:

أ- قام الباحث بعد جمع البيانات من مفردات العينة بالتأكد من أنها جميعا مستوفاة بالكامل، ثم قام الباحث بترميز المتغيرات التي شملت عليها قائمة الاستقصاء، وذلك تمهيدا لعملية إدخالها إلى الحاسب الآلي، لتكون جاهزة لعملية التحليل الإحصائي باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS V 26** ويمكن تلخيص خطوات إعداد وتجهيز البيانات فيما يلي:

ب- **ترميز البيانات :** حيث قام الباحث بترميز البيانات التي شملت عليها قائمة الاستقصاء.

ب - تفريـغ البيانـات : حيث قام الباحث بتفريـغ البيانـات يدويا في قائمـة مخصصـة لذلك، تحتوي على مجموعة من الصفوف والأعمدة، وسيخصص لكل مفردة صف، ولكل متغير من متغيرات الدراسة عمود.

ت -إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي : حيث قام الباحث بإدخال البيانات من القائمة السابقة إلى برنامج SPSS V 26 على الحاسب الآلي، حتى تكون جاهزة لأغراض التحليل الإحصائي.

١١/١٠- تحليل بيانات الدراسة الميدانية :

أولًا: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفقًا للخصائص الديموغرافية:

جدول رقم (٢) توزيع عينة الدراسة وعددها ٣٩٨ مفرده وفقًا للخصائص الديموغرافية

الخصائص الديموغرافية		التكرارات	النسبة المئوية %	الترتيب
النوع	ذكر	١٤٧	٣٦.٩	٢
	أنثى	٢٥١	٦٣.١	١
العمر	أقل من ٢٠ سنة	٢٩	٧.٣	٦
	من٢٠ سنة إلى أقل من ٢٥ سنة	٧٦	١٩.١	٣
	من ٢٥ سنة إلى أقل من ٣٠ سنة	٧١	١٧.٨	٤
	من ٣٠ سنة إلى أقل من ٣٥ سنة	٨٨	٢٢.١	١
	من ٣٥ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة	٨٦	٢١.٦	٢
	من ٤٠ سنة فأكثر	٤٨	١٢.١	٥
المستوى التعليمي	أقل من متوسط	٣١	٧.٨	٣
	متوسط	٢١٨	٥٤.٨	١
	مؤهل جامعي	١٢٠	٣٠.٢	٢
	دراسات عليا	٢٩	٧.٣	٤
سنوات الخبرة	أقل من ٢ سنه	٨٢	٢٠.٦	٢
	٣ سنوات	٧٩	١٩.٨	٣
	٤ سنوات	٧٥	١٨.٨	٤
	٥ سنوات فأكثر	١٦٢	٤٠.٧	١
الترتيب الوظيفي	عامل	٣٠١	٧٥.٦	١
	مشرف عمال	٣٢	٨	٣
	رئيس وردية	٤٠	١٠.١	٢
	رئيس قسم	٢٥	٦.٣	٤

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي Spss V 26

ويتضح للباحث من الجدول السابق رقم (٢) أن النسبة الأكبر من حجم عينة الدارسة من **الإناث** حيث تبلُغ نسبتهم (٦٣.١%)، بينما نسبة **الذكور** تمثل (٣٦.٩%) من إجمالي عينة الدراسة يرجع ذلك لطبيعة العمل بشركات صناعة المواد الغذائية محل الدراسة، **كما أن أعمار مفردات الدراسة** من٣٠ سنة إلى أقل من ٣٥ سنة تمثل أعلى نسبة وتقدر (٢٢.١%) من إجمالي حجم عينة الدراسة، ويليهم أعمار مفردات الدراسة من ٣٥ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة بنسبة تقدر (٢١.٦%) من إجمالي حجم العينة، ويليهم الأعمار من ٢٥ سنة إلى أقل من ٣٠ سنة بنسبة تقدر (١٩.١%)، ويليهم الأعمار من ٢٥ سنة إلى أقل من٣٠ سنة بنسبة تقدر (١٧.٨%)، ويليهم أعمار المفردات من ٤٠ سنة فأكثر بنسبة تقدر (١٢.١%)، وتُعتبر أعمار المفردات أقل من ٢٠ سنة النسبة الأقل حيث تقدر (٧.٣%) من إجمالي حجم العينة. **وفيما يخص المستوى التعليمي** يتضح أن غالبية مفردات العينة تعليم متوسط بنسبة تمثل (٥٤.٨%) من إجمالي حجم العينة ويليهم المؤهل الجامعي بنسبة (٣٠.٢%)، ويليهم التعليم أقل من المتوسط بنسبة (٧.٨%)، وتمثل مفردات العينة الحاصلين على دراسات عليا أقل نسبة وتقدر (٧.٣%) من إجمالي حجم العينة. **وبخصوص سنوات الخبرة** بالشركات الصناعية محل الدراسة فإن أعلى نسبة تخص مفردات الدراسة من لديهم خبرة ٥ سنوات فأكثر حيث تمثل نسبتهم (٤٠.٧%) من إجمالي حجم العينة ، يليهم من لديهم خبرة أقل من ٢ سنة حيث يمثلون نسبه قدرها (٢٠.٦%)، ويليهم من لديهم الخبرة ٣ سنوات بنسبة تمثل (١٩.٨ %)، ويليهم من لديهم خبرة ٤ سنوات حيث تمثل نسبتهم (١٨.٨%)، **كما يتضح من الترتيب الوظيفي** بالإدارات التنفيذية لشركات صناعة المواد الغذائية أن وظيفة عامل تمثل أعلى نسبة وتقدر (٧٥.٦%) ويرجع ذلك إلى متطلبات العمل بالشركات الصناعية محل الدراسة ومدى أهمية العامل والاعتماد عليه بالإدارات الفنية أو التنفيذية وان فئة العاملين هم قاعدة الهرم الأساسية والغالبية القائم عليهم عمليات الإنتاج برمتها، ويليهم وظيفة رئيس الوردية بنسبة (١٠.١%)، ويليهم وظيفة مشرف بنسبة (٨%) وتُعتبر وظيفة رئيس قسم أقل نسبة حيث تقدر (٦.٣%) من إجمالي حجم عينة الدراسة .

ثانيًا: اعتماد ميزان تقديري وفقًا لمقياس تقسيم ليكرت الخماسي كما هو موضح بالجدول التالي:

-جدول رقم (٣) ميزان تقديري وفقًا لمقياس ليكرت الخماسي

الترتيب	الاستجابة	المتوسط المرجح بالأوزان	طول الفترة	المستوى
١	لا اوافق بشدة	من ١ إلى ١.٧٩	.٧٩	منخفض
٢	لا اوافق	من ١.٨٠ إلى ٢.٥٩	.٧٩	
٣	محايد	من ٢.٦٠ إلى ٣.٣٩	.٧٩	متوسط
٤	اوافق	من ٣.٤٠ إلى ٤.١٩	.٧٩	مرتفع
٥	اوافق بشدة	من ٤.٢٠ إلى ٥.٠٠	.٨٠	

يتضح من الجدول رقم (٣) أن مستوى الاستجابة للعاملين الخاضعين للدراسة يتحدد بموجب نسبة الوسط الحسابي الخاص بدرجة الاستجابة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي، فإذا كان درجة الاستجابة لعبارات قائمة الاستقصاء لا أوافق بشدة، ولا أوافق بما يعادل نسبة متوسط مرجح ما بين ١ إلى ٢.٥٩ فإن المستوى العام لاستجابة المستقصي منهم يكون منخفضا، وإذا كان درجة الاستجابة لعبارات قائمة الاستقصاء محايدة بما يعادل نسبة متوسط مرجح ما بين ٢.٦٠ إلى ٣.٣٩ فإن المستوى العام لاستجابة المستقصى منهم يكون محايدا، وإذا كان درجة الاستجابة لعبارات قائمة الاستقصاء أوافق، وأوافق بشدة بما يعادل نسبة متوسط مرجح ما بين ٣.٤٠ إلى ٥.٠٠ فإن المستوى العام لاستجابة المستقصى منهم يكون مرتفعا.

ثالثًا: توصيف متغيرات البحث.

يوضح الجدول التالي رقم (٤) توصيف متغيرات البحث من خلال بيان الوسط الحسابي، والانحراف المعياري.

جدول رقم (٤) المقياس الوصفية الإحصائية لمتغيرات الدراسة

م	متغيرات الدراسة　　الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	سلوك القادة لمساندة المرؤوسين	٢.٣٣٠	.٨٣٨
٢	الرسوخ الوظيفي	٢.٣٧٤	.٩٢٧
١/٢	المواءمة	٢.٢٩٩	.٩٧٩٣
٢/٢	التضحية	٢.٢٢٢	١.٠٢٣
٣/٢	الروابط	٢.٦٠٢	.٩٥٦٤

المصدر: من اعداد الباحث وفقًا لنتائج التحليل الإحصائي Spss V 26

يتضح من الجدول رقم (٣٦) ما يلى:

- **بلغ الوسط الحسابي للمتغير المستقل سلوك القادة لمساندة المرؤوسين (٢.٣٣٠)، وبانحراف معياري** مقداره (.٨٣٨)، وهذا يشير إلى انخفاض إدراك العاملين الخاضعين للبحث لأي دعم مادي أو معنوي مقدم لهم، وعدم التشجيع والمساندة والتأييد والثناء الصادق على أعمالهم من قبل قادتهم، ويرى الباحث هنا ضرورة أن تمتلك الشركات محل الدراسة القدرة على الإقناع وأن يكون لديها رؤية واضحة للمستقبل، وأن تسعى بالوصول بالعاملين للرضا العام بتقديم الدعم المادي والمعنوي لهم والتشجيع والمساندة والتأييد والثناء الصادق على أعمالهم من قبل قادتهم والنظر إلى حل مشاكلهم وإزالة جميع العقبات وتذليل جميع الصعوبات التي تواجههم وأن تحظى بالاهتمام بهم وإظهار قدراتهم وزيادة حماسهم داخل العمل وتقدير مجهوداتهم وتشجيعهم على تحقيق ذاته واحتياجاتهم من خلال وظائفهم مما يساعد على استقرارهم ورسوخهم بوظائفهم.
- **بلغ الوسط الحسابي للمتغير التابع الرسوخ الوظيفي ككل (٢.٣٧٤)**، وبانحراف معياري مقداره (.٩٢٧)، وقد تراوحت متوسطات الرسوخ الوظيفي ما بين ٢.٦٠٢ إلى ٢.٢٢٢ درجة على درجات مقياس ليكرت الخماسي، حيث بلغ أكبر وسط حسابي ٢.٦٠٢ ويتعلق ببُعد الروابط، كما بلغ أقل وسط حسابي ٢.٢٢٢ ويتعلق ببُعد التضحية، وهذا يشير إلى انخفاض مستوى الرسوخ الوظيفي لدى العاملين بالشركات الصناعية محل الدراسة، **ويعنى ذلك** ضعف الاتصالات الرسمية وغير رسمية بين العاملين والإدارات وزملائهم بالعمل، وعدم الانسجام والتوافق بين العاملين ووظائفهم، وانخفاض التكلفة (قلة الخسارة) التي يمكن أن يتكبدها العاملين في حالة ترك عملهم بهذه الشركات.

رابعًا: اختبار مدى صحة فروض البحث :

- **للإجابة عن سؤال البحث الأول:** هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك القادة لمساندة المرؤوسين ومستوى الرسوخ الوظيفي للعاملين بالشركات الصناعة محل التطبيق؟

فقد تمت صياغة فرض البحث الأول كما يلي:

لا توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك القادة لمساندة المرؤوسين ومستوى الرسوخ الوظيفي للعاملين بالشركات الصناعية محل التطبيق. لذا فقد تم التحقق من صحة هذا الفرض كما هو مبين في الجدول رقم (٥) التالي:

جدول رقم (٥) نتائج اختبار العلاقة وتحليل التباين ومعامل التحديد لمتغير سلوك القادة لمساندة المرؤوسين ومتغير الرسوخ الوظيفي

الارتباط		تحليل التباين		معامل التحديد		
معامل ارتباط بيرسون	مستوى المعنوية Sig	F . Test		معامل التحديد R2	الارتباط الكلى R	الخطأ المعياري
		القيمة	Sig			
٠.٩١٦	٠.٠٠٠	٢٠٦٠.٤٧٨	٠.٠٠٠	٠.٨٣٩	٠.٩١٦	٠.٣٧٢٧٩

المصدر: من اعداد الباحث وفقًا لنتائج التحليل الإحصائي Spss V 26

يتضح من الجدول السابق رقم (٥) وجود علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية قيمته (٠.٩١٦) عند مستوى معنوية (٠.٠١) أي عند مستوى ثقة ٩٩% بين المتغير المستقل سلوك القادة لمساندة المرؤوسين ومستوى الرسوخ الوظيفي لدى العاملين بالشركات الصناعية محل الدراسة، وتشير قيمة معامل الارتباط هنا إلى وجود علاقة ارتباط قوية موجبة **وهذه النتيجة** منطقية وواقعية حيث تفسر بأنه كلما زاد أدارك وشعور العاملين بوجود مساندة وتأييد ودعم من قبل القادة بالشركات الصناعية محل الدراسة كلما زاد مستوى رسوخهم الوظيفي بهذه الشركات، كما يتضح وجود علاقة انحداريه طردية موجبة قوية بينهما. حيث ظهرت قيمة " ف " (٢٠٦٠.٤٧٨) وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠) وتدل على صحة العلاقة الانحداريه وجوهرية العلاقة بين متغير سلوك القادة لمساندة المرؤوسين والرسوخ الوظيفي وجودة مطابقة نموذج الانحدار لمتغير سلوك القادة لمساندة المرؤوسين على متغير الرسوخ الوظيفي، كما نلاحظ أن معامل التحديد R2 = (٠.٨٣٩) وهو يعنى أن كفاءة الشعور بمساندة وتأييد ودعم القادة للعاملين تفسر فعالية مستوى الرسوخ الوظيفي لهم بنسبة (٨٣.٩%)، بمعنى أن هذه النسبة نسبة تفسير مرتفعة، وهذا يوضح أن متغير سلوك القادة لمساندة المرؤوسين تفسر ما يقرب من ٨٣.٩ % من التغير الكلى الذي يطرأ في المتغير التابع الرسوخ الوظيفي، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحداريه بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن سحب العينة ودقة القياس.

تحليل نتائج الانحدار للفرض الأول:-

جدول رقم (٦) المعاملات المعنوية لمتغير سلوك القادة لمساندة المرؤوسين واثره على متغير الرسوخ الوظيفي

المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (ت) T. Test	المعنوية Sig
الثابت	٠.٠١٦	٠.٠٥٥	—	٠.٢٩٥	٠.٧٦٨
سلوك القادة لمساندة المرؤوسين	١.٠١٣	٠.٠٢٢	٠.٩١٦	٤٥.٣٩٢	٠.٠٠٠

المصدر: من اعداد الباحث وفقًا لنتائج التحليل الإحصائي Spss V 26

يتضح من الجدول رقم (٦) وباستخدام اختبار (T.Test) نجد أن هناك قوة في العلاقة الانحداريه وتأثير ذو دلالة معنوية بين متغير المستقل سلوك القادة لمساندة المرؤوسين والمتغير التابع الرسوخ الوظيفي، وذلك عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠١ ، أي عند مستوى ثقة ٩٩% وبمعامل انحدار ٠.٩١٦، ومن خلال قيم " B" يمكن وضع معادلة الانحدار التي توضح العلاقة بين

أثر متغير سلوك القادة لمساندة المرؤوسين في تحقيق الرسوخ الوظيفي بالتطبيق على الشركات الصناعية محل التطبيق.

معادلة الانحدار:

الرسوخ الوظيفي = (٠.٠١٦) ثابت + (١.٠١٣) × سلوك القادة لمساندة المرؤوسين

وهذا يعنى أنه إذا تم اتخاذ التدابير اللازمة نحو تفعيل إدراك سلوك القادة لمساندة ودعم وتأييد المرؤوسين فإنه يمكن التنبؤ بدرجة زيادة مستوى الرسوخ الوظيفي للعاملين بالشركات الصناعية محل الدراسة وتفسر المعادلة بأنه كل تحسين قدرة درجة واحدة في زيادة سلوك القادة لمساندة المرؤوسين يؤدى إلى زيادة مستوى الرسوخ الوظيفي للعاملين بالشركات الصناعية محل التطبيق بمقدار(١.٠١٣) درجة.

ومما سبق يتضح عدم صحة الفرض العدم الأول وقبول الفرض البديل والذي ينص على:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك القادة لمساندة المرؤوسين ومستوى الرسوخ الوظيفي للعاملين بالشركات الصناعية محل التطبيق.

- **للإجابة عن سؤال البحث الثاني :** هل توجد اختلافات بين آراء العاملين الخاضعين للدراسة بالشركات الصناعية محل التطبيق حول مستوى رسوخهم الوظيفي وذلك من حيث خصائصهم الديموغرافية والتي تتمثل في (النوع، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الترتيب الوظيفي)؟

فقد تمت صياغة فرض البحث الثاني كما يلي:

لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين آراء العاملين الخاضعين للدراسة حول مستوى رسوخهم الوظيفي وفقا لخصائصهم الديموغرافية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الترتيب الوظيفي).

لتحليل النتائج وفقًا للنوع، تم إجراء اختبار (ت) للعينات المستقلة Independent Samples T-Test الذي يستخدم لمعرفة الاختلافات بين المجموعتين، ولتحليل النتائج **وفقًا للعمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الترتيب الوظيفي،** تم إجراء اختبار التباين الأحادي One – Way ANOVA (أنوفا) لاكتشاف هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرسوخ الوظيفي للعاملين الخاضعين للدراسة بالشركات الصناعية محل التطبيق.

جدول رقم (٧) الاختلافات بين آراء العاملين الخاضعين للدراسة حول مستوى رسوخهم الوظيفي

البيانات الشخصية		المتوسط الحسابي	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحصائية
النوع	ذكر	٠.٩٣٣٦٢	٠.٨٢٩	غير دال
	أنثى	٠.٩٢٥٤٦		
العمر	أقل من ٢٠ سنة	٣.٥٤٠٢	٠.٠٠٠	دال
	من٢٠ سنة إلى أقل من ٢٥ سنة	٢.٠٥١٢		
	من ٢٥ سنة إلى أقل من ٣٠ سنة	١.٧٨٧٢		
	من ٣٠ سنة إلى أقل من ٣٥ سنة	٢.٣٤٣٤		
	من ٣٥ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة	٢.٢٢٨٧		
	من ٤٠ سنة فأكثر	٣.٣٦٨١		
المستوى التعليمي	أقل من متوسط	٣.٤٩٨٢	٠.٠٠٠	دال
	متوسط	٢.٢٣٨٥		
	مؤهل جامعي	٢.٢٦٥٧		
	دراسات عليا	٢.٦٤٣٧		
سنوات الخبرة	أقل من ٢ سنه	٢.٠٨٨١	٠.٠٠٠	دال
	٣ سنوات	٢.١٥٦١		
	٤ سنوات	٢.٠١٩٣		
	٥ سنوات فأكثر	٢.٧٩٠١		
الترتيب الوظيفي بالإدارة التنفيذية	عامل	٢.١٩١٢	٠.٠٠٠	دال
	مشرف عمال	٢.٠١٠٤		
	رئيس وردية	٣.٣٥٢٨		
	رئيس قسم	٣.٤٨٠٠		

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي Spss V 26

يوضح الجدول رقم (٧) نتائج إجراء اختبار (ت) للعينات المستقلة Independent Samples T-Test أن القيمة الاحتمالية للاختلافات بين آراء العاملين (ذكر وأنثى) حول مستوى رسوخهم الوظيفي هي (٠.٨٢٩) بمستوى دلالة أكبر من (٠.٠٥)، وعليه تم قبول الفرض الصفري الثاني جزئيا والذي ينص على أنه لا توجد اختلافا ذا دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالشركات الصناعية محل الدراسة حول مستوى رسوخهم الوظيفي وفقا للنوع.

كما كشفت نتائج التباين أحادي الاتجاه One – Way ANOVA أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرسوخ الوظيفي لدى العاملين بالشركات الصناعية محل الدراسة وفقًا للعمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الترتيب الوظيفي، حيث جاءت القيم الاحتمالية ٠.٠٠٠ أقل من ٠.٠٥ دالة إحصائيًا.

وللكشف عن سبب الفروقات تم إجراء اختبار المقارنات البعيدة (Scheffe Comparisons Multiple)الذي يوضح سبب وماهية الفروق الدالة إحصائيا، حيث أظهرت نتائج الاختبار سبب

الفروق الدالة إحصائيا في مستوى الرسوخ الوظيفي لدى العاملين بالشركات الصناعية محل الدراسة تعود لصالح الفئة العمرية أقل من ٢٠ عاما والبالغ عددهم ٢٩ مفردة بنسبة تقريبية ٧.٣ % من إجمالي حجم العينة، كما يوجد فروقات لصالح مفردات الدراسة أكبر من ٤٠ عاما والبالغ عددهم ٤٨ مفردة بنسبة تقريبية ١٢ % من إجمالي حجم العينة، كما أن هناك فروقا دالة إحصائي في مستوى الرسوخ الوظيفي تعود لصالح مفردات الدراسة من العاملين ذوي المستوى التعليمي أقل من المتوسط البالغ عددهم ٣١ مفردة بنسبة تقريبية ٧.٨ % من إجمالي حجم العينة، كما يوجد فروقا دالة إحصائيا في مستوى الرسوخ الوظيفي تعود لصالح مفردات الدراسة من العاملين ذوي سنوات خبرة ٥ سنوات فأكثر والبالغ عددهم ١٦٢ مفردة بنسبة تقريبية ٤٠ % من إجمالي حجم العينة، كما يوجد فروقا دالة إحصائيا في مستوى الرسوخ الوظيفي لدى العاملين تعود لصالح مفردات الدراسة من العاملين بوظيفة رئيس قسم والبالغ عددهم ٢٥ مفردة بنسبة تقريبية ٦.٢٨ % من إجمالي حجم العينة ويليهم فروق دالة إحصائية لصالح وظيفة رئيس وردية والبالغ عددهم ٤٠ مفردة بنسبة تقريبية ١٠ % من إجمالي حجم العينة،). وبناء على نتائج اختبار الفرض الثاني **ومما سبق يتضح عدم صحة فرض العدم والذي ينص على** : إنه لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين آراء العاملين الخاضعين للدراسة حول مستوى رسوخهم الوظيفي وفقا لخصائصهم الديموغرافية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الترتيب الوظيفي). **وقبول الفرض البديل والذي ينص على:**
وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية بين آراء العاملين الخاضعين للدراسة حول مستوى رسوخهم الوظيفي وفقا لخصائصهم الديموغرافية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الترتيب الوظيفي).

١٢- نتائج البحث:

١/١٢- ملخص النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول للبحث: هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين سلوك القادة لمساندة المرؤوسين ومستوى الرسوخ الوظيفى للعاملين بالشركات الصناعة محل التطبيق؟

توصلت النتائج إلى :-

- وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة (طردية)، وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من(٠.٠١) بين سلوك القادة لمساندة المرؤوسين ومستوى الرسوخ الوظيفي للعاملين بشركات الصناعية محل التطبيق.

- وجود قوة في العلاقة الانحداريه وتأثير ذو دلالة معنوية بين بين سلوك القادة لمساندة المرؤوسين ومستوى الرسوخ الوظيفي، عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠١ ، أي عند مستوى ثقة ٩٩%، باستخدام اختبار (T.Test).
- وتشير نتائج الدراسة الحالية إلى انخفاض إدراك وشعور العاملين بالشركات الصناعية محل التطبيق إلى أي دعم، واهتمام، ومساندة، وتأييد، وإرشاد، وتوجيه، وحيادية، وعدالة، وتحفيز من قبل رؤسائهم. ويرجع أسباب ذلك لانخفاض الدعم المادي والمعنوي المقدم لهم من قبل الرؤساء، وعدم الاهتمام بهم والمساندة لهم عند تعرضهم لمشاكل متعلقة بعملهم أو بخارج عملهم، وأيضا انخفاض مستوى التوجيه والإرشاد والتغذية الرجعية المقدم لهم، وعدم شعورهم بالعدالة والموضوعية، هذا بالإضافة إلى عدم سماح الرؤساء لمرؤوسيهم باستخدام قدراتهم الشخصية في حل مشاكل العمل التي تواجههم، وعدم مناقشة أفكارهم، وعدم قبول اقتراحاتهم والاهتمام بها، وعدم العمل على إسعادهم وراحتهم، واستحواذ الرؤساء على جميع المزايا لأنفسهم دون مرؤوسيهم، كما أن معظم الرؤساء ليس لديهم اقتناع ذاتي بما يقولون، ولا يوجد لديهم قدره على إشعال حماس مرؤوسيهم وكسب تأييدهم، ويفتقدون القدرة على الإقناع والنقاش والحوار. كما تم تعريف الرسوخ الوظيفي بأنه مجموعة من العوامل النفسية والمالية والاجتماعية التي تؤثر على استبقاء العاملين في وظائفهم وأنه يمثل شبكة يظل العامل عالقا بها. فأشارت نتائج الدراسة الحالية إلى انخفاض في مستوى الرسوخ الوظيفي للعاملين بالشركات الصناعية محل التطبيق، ويرجع سبب ذلك إلى انخفاض الاتصالات الرسمية وغير الرسمية وضعف الروابط والعلاقات بين العاملين والإدارات، ورؤسائهم، وزملائهم (ضعف الروابط التنظيمية)، وانخفاض الروابط والعلاقات بين العاملين بالشركات محل التطبيق وجيرانهم ومناطق سكنهم،... (ضعف الروابط الاجتماعية). كما إشارات النتائج إلى انخفاض التوافق بين العاملين ومهامهم الوظيفية داخل هذه الشركات (انخفاض المواءمة التنظيمية)، وانخفاض التوافق بينهم وبين حياتهم الاجتماعية خارج الشركات، (انخفاض المواءمة الاجتماعية)، كما إشارات النتائج إلى انخفاض نسبة الخسارة التي قد بتكبدها العاملين الناتجة عن فقد امتيازات داخل الشركات كمرتبات أو حوافز أو معاشات أو مكافآت... (انخفاض التضحية التنظيمية)، أو فقد امتيازات خارج الشركات كالجيران أو مدارس لأولادهم أو أندية أو إقامة حفلات.... (انخفاض التضحية الاجتماعية)، ويرجع سبب ذلك لانخفاض وعى القادة والرؤساء والإدارات العليا بالاعتناء والاهتمام والدعم والمساندة المادية والمعنوية للعاملين بهذه

الشركات. هذا وقد أثبتت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة ارتباط إيجابية طردية بين سلوك القادة لمساندة المرؤوسين والرسوخ الوظيفي، مما يعني أنه كلما زاد أدارك وشعور العاملين بالشركات الصناعية محل التطبيق بالدعم، والاهتمام، والمساندة، والتأييد، والإرشاد، والتوجيه، والحيادية، والعدالة، والتحفيز من قبل رؤسائهم، كلما زاد مستوى ثبوتهم بوظائفهم وعدم تركهم عملهم حتى إذا اتيح لهم العمل بشركات أخرى بمميزات تنظيمية واجتماعية أعلى. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (**Karatepe, 2013**)، والتي توصلت نتائجها إلى وجود علاقة إيجابية بين كل من (الدعم الإشرافي، أداء الخدمات، الأداء الوظيفي) والرسوخ الوظيفي، وأن العلاقة بين الرسوخ الوظيفي ونوايا ترك العمل سلبية أن الرسوخ الوظيفي يتوسط العلاقة السلبية بين الدعم الإشرافي ونوايا ترك العمل، وتتفق أيضا مع نتائج دراسة (**مرزوق، وصلاح ٢٠١٩**) والتي كشفت نتائجها إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الدعم الإشرافي وإبعاد الترسيخ الوظيفي التنظيمي، كما أظهرت النتائج أن الدعم الإشرافي يؤثر إيجابيا على الترسيخ الوظيفي التنظيمي ككل، ويؤثر إيجابيا على الروابط التنظيمية، والتوافق التنظيمي، والتضحية التنظيمية. كما تتفق مع نتائج دراسة (**Maitla, & Shahzad, 2023**)، والتي أظهرت نتائجها وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والرسوخ الوظيفي. وتتفق مع نتائج دراسة (**Nguyen,2010**) والتي أشارت نتائجها إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية (الدعم الإشرافي، المكافآت التنظيمية، فرص الترقي، التدريب، العدالة الإجرائية) وخصائص الوظيفة لها تأثير مباشر في الرسوخ الوظيفي.

٢/١٢- ملخص النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثاني للبحث: هل توجد اختلافات بين آراء العاملين الخاضعين للدراسة بالشركات الصناعية محل الدراسة حول مستوى رسوخهم الوظيفي وذلك من حيث خصائصهم الديموغرافية والتي تتمثل فى (النوع، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الترتيب الوظيفي)؟

توصلت النتائج إلى :-

- عدم وجود اختلاف ذي دلالة احصائية بين آراء العاملين بالشركات الصناعية محل الدراسة حول مستوى رسوخهم الوظيفي وفقًا للنوع وتم التوصل لهذه النتيجة من خلال استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة Independent Samples T-Test الذى يستخدم لمعرفة الاختلافات بين المجموعتين (ذكر ، انثى). وتتفق هذه النتائج مع نتائج دارسة (**رمضان، ٢٠١٦**) بعدم وجود

اختلاف ذي دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالشركات الصناعية محل الدراسة حول مستوى رسوخهم الوظيفي وفقا للنوع ، وتختلف مع نتائج دراسة (**رجب، ٢٠١٥**)، بوجود فروق معنوية بين آراء العاملين بجامعة دمياط فيما يتعلق بالالتصاق الوظيفي وفقا للنوع.

- وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقصى منهم حول مستوى رسوخهم الوظيفي وفقًا(للعمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الترتيب الوظيفي)، حيث تم التوصل لهذه النتائج من خلال استخدام اختبار التباين الأحادي One – Way ANOVA (أنوفا) لاكتشاف هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرسوخ الوظيفي لدى مفردات الدراسة للعاملين بالشركات الصناعية محل التطبيق. وتم التوصل إلى سبب وماهية الفروق الدالة احصائيا باستخدام اختبار المقارنات البعدية (Scheffe Multiple Comparisons).
- وتشير نتائج هذه الدراسة وفقا لاختبار(Scheffe)، بوجود فروقات ذات مستوى عال من الرسوخ الوظيفي لصالح فئة العمر أقل من ٢٠ عاما بنسبة ٧.٣ %، وفئة العمر ٤٠ عاما فأكثر بنسبة ١٢ % من إجمالي حجم العينة. ويرجع سبب زيادة الرسوخ الوظيفي للعاملين أقل من عشرين عاما إلى حداثة عمرهم واعتقادهم بأنهم غير مرغبين للعمل في هذا العمر كما أن لديهم أملا بتحسين أوضاعهم الوظيفة مستقبلا. كما يرجع سبب رسوخ العاملين فئة ٤٠ عاما وأكبر إلى كبر سنهم واعتقادهم بأنهم أيضا غير مرغبين من قبل الشركات الأخرى للعمل في هذا السن، كما أن لديهم علاقات وروابط قوية مع زملائهم وجيرانهم تمنعهم من ترك العمل. أما باقي العاملين وهم النسبة الأكبر فينخفض لديهم مستوى الرسوخ الوظيفي، وبالنسبة لمتغير المستوى التعليمي تشير نتائج الاختبار بوجود فروقات لمفردات العينة من العاملين ذوي التعليم أقل من المتوسط وهم بنسبة ٧.٨ % من إجمالي حجم العينة لديهم رسوخ وظيفي عال يرجع سبب ذلك لعدم حصولهم على مؤهل علمي يمكنهم من البحث عن فرصة عمل أخرى فلا يوجد لديهم سوى الاستمرار والصبر بعملهم. أما النسبة الباقية ٩٢.٢ % من مفردات الدراسة ليس لديهم رسوخ وظيفيا. وبالنسبة لمتغير سنوات الخبرة تشير نتائج الاختبار بوجود فروقات للعاملين ذوت خبرة أكثر من ٥ سنوات بنسبة ٤٠ % من إجمالي حجم العينة لمستوى عالى من الرسوخ الوظيفى، يرجع سبب ذلك لأن معظم هذه الفئة لديهم توافق بين مهارتهم ووظائفهم وشركتهم، ولديهم أيضا اتصالات وعلاقات كبيرة مع زملائهم وانهم سوف يخسرون كثيرا فى حالة تركهم العمل، كما أن معظمهم من الإناث، لذلك هم أكثر الفئات استقرارا ورسوخا، أما باقي النسبة ٦٠ % وهى الأكبر ليس لديهم رسوخ

وظيفي. واخيرا بالنسبة لمتغير الترتيب الوظيفى فكان اكثرا الوظائف رسوخ وظيفة رئيس قسم بنسبة ٦.٢٨ % من إجمالي حجم العينة ووظيفة رئيس وردية بنسبة ١٠ % من إجمالي حجم العينة، ويرجع سبب ذلك لأن هذه الوظائف قيادية وأكثر شعورا وادراكا للدعم المقدم لهم من قبل الشركات الصناعية محل التطبيق كما أن لديهم توافقا مع وظائفهم وروابط وعلاقات كبيرة مع زملائهم وانهم سوف يخسرون كثيرا فى حالة تركهم العمل بعد الوصول لهذا الوضع الوظيفى. أما باقي النسبة ٨٣.٧٢ % وهى الأكبر من إجمالي حجم العينة ليس لديهم رسوخا وظيفيا. وتتفق هذه النتائج مع دراسة (**رمضان، ٢٠١٦**) بوجود اختلافات معنوية في مستوى الرسوخ الوظيفي للعاملين في الشركات الصناعية وفقا للعمر، ودراسة (**رجب، ٢٠١٥**)، بوجود فروق معنوية بين آراء العاملين بجامعة دمياط فيما يتعلق بالالتصاق الوظيفي وفقًا لمستوى التعليم، وسنوات الخبرة.

من خلال ما تم التوصل إليه ومناقشته وتفسيره من نتائج يتضح لنا مدى انخفاض مستوى الرسوخ الوظيفي للعاملين، مما يستدعى الأمر تقديم توصيات مهمة للشركات الصناعية محل التطبيق لزيادة مستوى الرسوخ الوظيفي للعاملين بها.

١٣- توصيات البحث:-

يمكن توضيح خطة عمل تشغيلية مقترحة لتنفيذ توصيات البحث من خلال الجداول التالية:-

جدول رقم (٨) توصيات خاصة بالمتغير المستقل سلوك القادة لمساندة المرؤوسين

م	توصيات البحث	آليات التنفيذ	المسئول عن التنفيذ	وقت التنفيذ
١	توفير وتصميم برامج تدريبية وورش عملية مقدمة للقادة والرؤساء والمشرفين بجميع الإدارات بصفة عامة والإدارات التنفيذية بصفة خاصة.	- وضع برنامج التدريب. - تحديد الأماكن والمدربين. - تحديد المخصصات المالية.	- الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية	بشكل مستمر كل ثلاث شهرا
٢	زيادة الاهتمام بالدعم الإشرافي واعتماده كقاعدة أساسية في تلقى تغذية مرتدة عما يؤديه العاملون واستخدام القدرات	- منح اللامركزية للقادة والرؤساء والمشرفين داخل الشركات. - الاستفادة من المعرفة المتراكمة لدى القادة	- الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية - مديري الأقسام - رؤساء الأقسام - رؤساء الوديات	بشكل مستمر

م	توصيات البحث	آليات التنفيذ	المسئول عن التنفيذ	وقت التنفيذ
	الشخصية للقادة في حل مشكلات العمل.	والمشرفين . – أخذ اقتراحات وآراء العاملين. باهتمام وجعلها موضع التنفيذ. – الاهتمام بالعاملين والسماح لهم باستخدام قدراتهم الشخصية.	– المشرفين – فرق العمل	
٣	إعداد قادة ورؤساء لديهم القدرة والمهارة الفائقة في النقاش والحوار والإقناع بما يقولون وان يكونوا أقوياء في الحق ويقنعون العاملين بوجهة نظرهم وأن لا يستأثرون لأنفسهم بكل المزايا بل يضعون مرؤوسيهم معهم دائما في الاعتبار.	– عقد اجتماعات دورية وورش عمل داخل الشركات قد تزيد من تنمية المهارات اللغوية والحوارية للقادة وحثهم على الحق. – أن تدعم الإدارة العليا تطبيق استراتيجية الاحتفاظ بالقادة المتميزين.	– الإدارة العليا – إدارة الموارد البشرية	بشكل مستمر
٤	فتح قنوات الاتصالات الرسمية وغير الرسمية واتباع سياسة الباب المفتوح بين العاملين والقادة بالإدارات التنفيذية بشكل مباشر ودون موظفين وسطاء.	– تسوية النزاعات والصراعات بين العاملين وسهولة تقديم شكواهم للمسئولين. – تشجيع العاملين على الابتكار في العمل وطرح الأفكار والاقتراحات الجديدة. – تعزيز الممارسات الأخلاقية مع العاملين.	–الإدارة العليا –مديري الأقسام – إدارة الموارد البشرية – رؤساء الأقسام – رؤساء الورديات	بشكل مستمر

جدول رقم (٩) توصيات خاصة بالمتغير التابع الرسوخ الوظيفي

م	توصيات البحث	آليات التنفيذ	المسئول عن التنفيذ	وقت التنفيذ
١	الاهتمام والعمل على زيادة توافق وانسجام العاملين بشركاتهم وتنمية شعورهم وميولهم بالترسيخ فيها مهنيا وشخصيا.	– جذب واستقطاب واختيار العاملين الجدد التي تتوافق ثقافتهم وقيمهم مع ثقافة الشركة. – والسماح للعاملين القدماء والجدد المشاركة في صنع واتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم بشكل مباشر وتزيد من مستوى رسوخهم الوظيفي.	– الإدارة العليا – إدارة الموارد البشرية – رؤساء الأقسام – رؤساء الورديات – المشرفين	بشكل مستمر
٢	الاهتمام بزيادة المزايا المادية والاجتماعية والمعنوية التي يتمتع بها العاملون.	– مساعدة العاملين في تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، وذلك بتخصيص جزء من المنافع المادية لتلبية الاحتياجات الفردية لهم. –توفير حوافز وامتيازات على أساس مدة الخدمة وزيادة المساهمة في صناديق المعاشات مما يزيد من معدل الخسارة التي سوف بتكبدها العامل في حالة تركه للشركة.	– الإدارة العليا – إدارة الموارد البشرية	بشكل مستمر
٣	العمل على تعزيز الروابط بين العاملين وبعضهم البعض	– عقد دورات تلقى الضوء على أهمية التعاون في العمل وتقوية العلاقة بين الزملاء وبعضهم البعض ورؤسائهم بالعمل. – تكوين مجموعات عمل فعالة قادرة على تحقيق الأهداف والقيام بعملها على أكمل وجه. – تنمية المهارات المهنية للعاملين الجدد من خلال تبادل المعرفة بينهم وبين العاملين أصحاب الخبرات فيزداد معدل الروابط بينهم.	– الإدارة العليا – إدارة الموارد البشرية – رؤساء الأقسام – رؤساء الورديات	بشكل مستمر

١٤– آفاق البحوث المستقبلية:

في ضوء البحث الحالي، يوصى الباحث بإجراء العديد من الدراسات المستقبلية، ومنها:

- أثر سلوك القادة لمساندة المرؤوسين على سلوك العمل الإضافي.
- تأثير أنماط القيادة مثل (التبادلية، أو التحويلية، أو الاستراتيجية، أو الخادمة، أو الأخلاقية، ...)، في زيادة الرسوخ الوظيفي.

- العلاقة بين سلوك القادة لمساندة المرؤوسين وتأثيره على العديد من المتغيرات مثل أخلاقيات العمل، البلطجة في مكان العمل.
- أن يطبق هذا البحث على قطاعات أخرى (حكومي، خدمات، بنوك ، تعليمي ،....)، حيث إنه من المتوقع اختلاف مجال تطبيقها سوف يؤثر على متغيرات الدراسة والعلاقة بينهما.

١٥- قائمة المراجع:

١/١٥- المراجع العربية:

١. أبو رمان، أسعد حماد والحوري، فالح عبد القادر والبوريني، فيصل عبد الرحمن، (٢٠١١)، العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي : دراسة ميدانية فى المستشفيات الأردنية ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جامعة القاهرة ، مصر، عدد ٧٨، مجلد ٥٠، ص ص ١-٢٧.

٢. إدريس، ثابت عبد الرحمن، (٢٠١٢)، بحوث التسويق : أساليب القياس والتحليل وإختبار الفروض، الدار الجامعية للطبع والنشر، الإسكندرية.

٣. أمين، أحمد عبد الحميد، (٢٠١٠)، "قياس العلاقة بين الدعم القيادي وسلوك المواطنة التنظيمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.

٤. حمودة، نانسي علاء الدين محمد، (٢٠١٩)، تأثير العوامل الخمسة الكبرى للشخصية على الرسوخ الوظيفى بالتطبيق على العاملين بجامعتي المنصورة والدلتا دراسة مقارنة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنصورة.

٥. رجب، أمل جاد محمد، (٢٠١٥)، أثر علاقة القائد بتابعية على الالتصاق الوظيفى: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة دمياط، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة الاسماعلية، جامعة السويس ، المجلد٧، العدد ١، ص ص: ٣٣٥-٣٨٠.

٦. رمضان، أحمد محمد محمود السيد، (٢٠١٦)، تأثير العلاقة التبادلية بين القائد وأعضاء المنظمة على الرسوخ الوظيفى: بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال بوسط الدلتا، رسالة ماجستير، كلية التجارة ،جامعة المنصورة.

٧. العردان، أمل عارف، (٢٠٢٣)، الارتجال الاستراتيجي وعلاقته بالرسوخ الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة حائل، جامعة الأزهر، كلية التربية، مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، مجلد (١)، العدد (١٩٧)، ص ص ٢١-٦١.

٨. العساسفة، رشا محمد، (٢٠١٩)، "أثر الدعم التنظيمي المدرك في تحسين الأداء الوظيفى من وجهة نظر العاملين في البنوك الاردنية"، رسالة ماجستير، جامعة مؤته، كلية الدراسات العليا، الاردن، ص ص ١-٦٤.

٩. القرني، صالح بن على يعن الله، (٢٠١٨)، مستوى الدعم التنظيمي المدرك في المدراس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات، المجلة الدولية للدراسات والأبحاث، مركز رفاد للدراسات والأبحاث، مجلد (٣)، عدد (١)، ص ص ٤٩-٧٣.

١٠. ماضي، أحمد ديب محمد (٢٠١٤) "أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا"، رسالة غير منشورة، قسم إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية – غزة

١١. مرزوق، عبد العزيز، صلاح، مي سمير عبد الغنى، (٢٠١٩)، العلاقة بين الدعم الإشرافي والترسيخ الوظيفى التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ، المجلة العلمية للبحوث التجارية ، جامعة المنوفية، العدد٣، ص ص: ٤٣٦-٤٦٩.

١٢. المطيري، عبد الله بن زويد، (٢٠٢٠)، الدعم التنظيمي المدرك وعلاقته بضغوط العمل لدى معلمي مدراس التعليم العام بمحافظة المهد، مجلة القراءة والمعرفة، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد (٢٢٦)، ص ص ٦٣ -٩٤.

١٣. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (٢٠٠٣)، أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي على دافعية الأفراد للإنجاز بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية، المجلة العلمية التجارة والتمويل ، كلية التجارة ،جامعة طنطا، الملحق الثاني، العدد الثاني، ص (١٥).

١٤. منـدور، محمـد عبـد العزيـز محمـد الشـحات، (٢٠١٦)، تـأثير ممارسـات إدارة المـوارد البشـرية علـى الرسـوخ الـوظيفى: بـالتطبيق علـى العـاملين بشـركات المقـاولات بقطـاع الأعمال العام بالدقهلية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنصورة.

١٥. نـوح، عليـاء حسـنى عـلاء الـدين، (٢٠١٣)، أثـر الـدعم التنظيمـي فـى أداء الشـركات وسـلوك المواطنة التنظيمية : دراسة تطبيقية فى الشركات الصناعية فى مدينـة سحاب، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم ادارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

٢/١٥- المراجع الأجنبية:

1. Cho,D.H., & Son,J.M (2012), Job embeddedness and turnover intentions: An empirical investigation of construction it industries. International Journal of Advanced Science and Technology, 40, 101-10.
2. Huning, T. M., Hurt, K. J., & Frieder, R. E. (2020, May). The effect of servant leadership, perceived organizational support, job satisfaction and job embeddedness on turnover intentions: An empirical investigation. In Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship, (Vol. 8, No. 2, pp. 177-194).
3. Karatepe, O. M., & Vatankhah, S. (2014), The affects Of high-Performance Work Practices and job embeddedness on flight attendants, performance out comes, Journal of Air Transport Management, Vol. 37, pp:27-35.
4. Karatepe, O., M., (2013), The Importance Of Supervisor Support For Effective Hotel Employees: An Empirical Investigation In Cameron, Cornell Hospitality Quarterly, Vol.55, No.4, PP.388-397
5. Linder, C. (2019), "Expatriates' motivations for going abroad: The role of organisational embeddedness for career satisfaction and job effort", Employee Relations, Vol. 41 No. 3, pp. 552-570. https://doi.org/10.1108/ER-11-2017-0284.

6. Maitla, T., Ali, M. H., & Shahzad, A. (2023). Impact of Servant Leadership on Job Embeddedness with the Mediation of Perceived Support and Job Satisfaction. Social Science Research, 2(1).
7. Mitchell. T, et al, (2001). Why people stay: Using job embeddings to predict voluntary turnover, Academy of Management journal, Vol.44 No.6, PP:1102-1121.
8. Ng. T, and Feldman. D, (2010). The impact of job embeddedness on innovation related behaviors, Human Resource Management, Vol.49 No.6, 1067–1087.
9. Nguyen, V. Q. (2010), Organizational, Job, and supervisory Antecedents and consequence of job embeddedness: The case of Vietnam,Doctoral dissertation, Mississippi state University, pp:1-151.
10. Robinson, R. N., Kralj, A., Solnet, D. J., Goh, E., & Callan, V. (2014). Thinking job embeddedness not turnover: Towards a better understanding of frontline hotel worker retention. International journal of hospitality management, 36, 101-109
11. Tanova, C., & Holtom, B. C. (2008). Using job embeddedness factors to explain voluntary turnover in four European countries. The International Journal of Human Resource Management, 19(9), 1553-1568.
12. Tanova, C., & Holtom, B. C. (2008). Using job embeddedness factors to explain voluntary turnover in four European countries. The International Journal of Human Resource Management, 19(9), 1553-1568.
13. Woku, Sintaychu, Ambachew.(2015). An investigation of the relationship among perceived Organizational Support, perceived supervisor Support, Job Satisfaction and turnover intention,Journal of Marketing and Consumer Research,Vol.13, pp:1-8.
14. Zhang. M, et al, (2013). A review of job embeddedness: Conceptual, measurement issues, and directions for future research, Human Resource Management Review, Vol.22, No.3, pp:220-231.

دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الوظيفي للعاملين
(دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة التنمية المحلية)

عبد الناصر مجدى حسن محمد طايع*

خـالد سـيـد سيـد عطيـــــه**

عصام الدين محمد حسن ابو المندور***

ايمـــن نعيـــم ثابـــــت ***

(*)عبد الناصر مجدى حسن محمد طايع: المعهد العالي للدراسات المتطورة بالقطامية

Email: nasserassi59@gmail.com

(**)خالد سيد سيد عطيــه: الكلية العسكرية لعلوم الإدارة

Email: khaledsayeedattia@gmail.com

(***)عصام الدين محمد حسن ابو المندور: الكلية العسكرية لعلوم الإدارة

Email: mandoonan2500@gmail.com

(****)ايمــن نعيــم ثابـــت : الكلية العسكرية لعلوم الإدارة

Email: mhosny_105@icloud.com

المستخلص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الوظيفي للعاملين، حيث قسم الباحثون الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية إلى خمسة أبعاد أساسية وهي: (التصميمات والهياكل التنظيمية، الأختيار والتوظيف، التدريب والتنمية، قياس الأداء، منظومة التعويضات)، كما قام الباحثون بتقسيم التميز الوظيفي إلى ستة أبعاد أساسية وهم: (الأداء والإنجاز، المبادرة والإبداع، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، المهارات الإشرافية، التعلم المستمرة)، وقام الباحثون بتطبيق الدراسة على وزارة التنمية المحلية، أتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما قام الباحثون بتصميم قائمة أستقصاء شملت أبعاد متغيرات الدراسة، وقد أعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية لتحديد حجم العينة، والمتناسبة مع حجم مجتمع الدراسة، وقد بلغ حجم العينة (٣٨٢) مفردة، وقد قام الباحثون بتوزيع (٤٢٠) قائمة أستقصاء من أجل خفض خطأ المعاينة، وقد بلغ عدد قوائم الاستقصاء المرتدة (٤٠٥) قائمة أستقصاء، وكان الصالح فيهم للتحليل (٣٨٠) قائمة أستقصاء بنسبة (٩٠.٥%) تم إخضاعها جميعها للتحليل الإحصائي.

وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها أن هناك تأثير جوهرى للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها (التصميمات والهياكل التنظيمية، الأختيار والتوظيف، التدريب والتنمية، قياس الأداء، منظومة التعويضات) على تحقيق التميز الوظيفي بأبعاده (الأداء والإنجاز، المبادرة والإبداع، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، المهارات الإشرافية، التعلم المستمرة) في وزارة التنمية المحلية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية/ التميز الوظيفي/ الأختيار والتوظيف/ التدريب والتنمية، قياس الأداء/ منظومة التعويضات/ الأداء والإنجاز/ المبادرة والإبداع/ التعاون والالتزام الوظيفي/ المشاركة وتحمل المسؤولية/ المهارات الإشرافية/ التعلم المستمرة.

Abstract

The study aimed to reveal the role of Human Resources Strategic Management in achieving Career Excellence for employees. The researchers divided Human Resources Strategic Management into five basic dimensions: (organizational designs and structures, selection and recruitment, training and development, performance measurement, and compensation system). By dividing Career Excellence into six basic dimensions: (performance and achievement, initiative and creativity, cooperation and job commitment, participation and responsibility, supervisory skills, and continuous learning), The researchers applied the study to the Ministry of local development, the study followed the descriptive analytical approach, the researchers also designed a survey list that included the dimensions of the study variables, the study relied on the method of stratified random sampling to determine the sample size, commensurate with the size of the study community, the sample size was (382) single, the researchers distributed (420) survey lists in order to reduce the sampling error, the number of survey 90.5% of all the surveys were subjected to statistical analysis.

The study reached a set of results, the most important of which is that there is a fundamental impact of Strategic Human Resources Management in its dimensions (organizational designs and structures, selection and recruitment, training and development, performance measurement, compensation system) on achieving career excellence in its dimensions (performance and achievement, initiative and creativity, cooperation and job commitment, participation and responsibility, supervisory skills, continuous learning) in the Ministry of local development.

Keywords: Human Resources Strategic Management/ Career Excellence/selection and recruitment/training and development, performance measurement/compensation system/performance and achievement/initiative and creativity/cooperation and job commitment/participation and assuming responsibility/supervisory skills/continuous learning.

مُقدمة:

يتمثل الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في تقديم المساعدة لكل الأفراد والمنظمات لتحقيق أهدافها، وفي سبيل تحقيقها لهذا الهدف تواجه العديد من التحديات وبعض هذه التحديات يرجع لأسباب داخلية مثل: تغير تركيبة الموارد البشرية من حيث الكم والكيف، والمتطلبات المتزايدة للعاملين، والتنوع الكبير في مزيج الأفراد للعاملين.

أما البعض الأخر فيرجع إلى بعض العوامل الخارجية مثل: العولمة، والخصخصة، وتخفيض حجم المنظمات، والمنافسة الشديدة، ومتطلبات الجودة العالية، والتغير السريع في التكنولوجيا خاصة تكنولوجيا المعلومات، وتغير المفاهيم والقيم والاتجاهات نحو الموارد البشرية، وفي القوانين والتشريعات التى تحكم العاملين وعلاقات العمل.(شكر، ٢٠٢١)

ويمكن القول أن زيادة اهتمام الحكومات والمنظمات بالعنصر البشري كمحور الحلول في ظل هذه الظروف المستجدة والعالم المعاصر المتغير، لم تتأت من فراغ، وإنما هو نتاج مميزات خاصة لهذا العنصر حياه بها الله جعلته يتفوق على باقي العناصر المادية في الأهمية، وأهم هذه الميزات على الإطلاق هو العقل، الذي يتميز به البشر دون سواهم من المخلوقات، الذي لا يمكن للتكنولوجيا– برغم أهميتها– من أن تتفوق عليه أو تحل محله، لأنها من صنعه وتحت سيطرته، فهو وحدة القادر على التفكير والاختراع والتطوير والإبداع. وهي الصفات الضرورية المطلوبة من المنظمات لمواجهة مختلف التحديات الجديدة، من هنا تبلور لدى الإدارة المعاصرة أن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو المورد البشري الفعال، وأن ما يتاح لديها من موارد مادية ومالية وتقنية ومعلوماتية، وما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص، وإن كانت شرطا ضروريا لإمكان الوصول إلى تلك القدرة التنافسية، إلا أنها ليست شرطا كافيا لتكوين تلك القدرة؛ وإنما لا بد من توفر الجهد البشري المتمثل في عمليات التصميم والإبداع الفكري، والتخطيط والبرمجة، والتنسيق والتنظيم، والإعداد والتهيئة، والتطوير والتحديث، والتنفيذ والإنجاز، وغيرها من العمليات التي هي من إنتاج العمل الإنساني وبدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد المتاحة للمنظمة. (Velásquez–Ascanio, J. D, 2022)

لكن توافر هذا العنصر البشري أو تواجده ليس كافياً لضمان تحقيق الأهداف المخططة للمنظمة أو تحقيقها لقدرة تنافسية، بل وجب تنمية قدراته الفكرية واطلاق الفرصة أمامه للإبداع والتطوير وتمكينه من مباشرة مسؤولياته حتى تثيره التحديات والمشكلات وتدفعه إلى الابتكار

والتطوير. ولتحقيق ذلك، تطورت أساليب الإدارة وتكاملت لديها مفاهيم حديثة في إدارة الأفراد وتتناول قضايا استثمار الموارد البشرية من منظور شامل ومتكامل يعكس كل الإسهامات والإضافات الايجابية لتيارات فكرية متجددة مستمدة من النموذج الفكري الجديد للإدارة المواكب لحركة المتغيرات وظروف عالم العولمة والتنافسية، متجاوزة بذلك، مفاهيم الإدارة التقليدية للأفراد التي امتازت بتعاملها مع العنصر البشري على أنه تكلفة يجب تدنيها، وقيد يعرقل طريق الإدارة لتحقيق أهدافها، واهتمامها بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية، وتركيزها على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات، واهتمامها بقضايا الأجور والحوافز المالية وتحسين البيئة المادية فحسب واتخاذ التنمية البشرية شكل التدريب المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية مهاراته الفكرية واستثمارها. (Ramdani, L., & Boudinar, C, 2021)

أن بيئة العمل تتغير تغييراً سريعاً ومستمراً، ولا يعني هذا أنه في السنوات الماضية لم يكن هناك تغير، ولكن سمة التغير في القرن الحادى والعشرون هي السرعة، وكجزء هام من المنظمة فإن إدارة الموارد البشرية لابد وأن تعد نفسها للتعامل مع الآثار المرتبطة على هذه التغيرات السريعة والجذرية في بيئة العمل. وهو ما يتطلب من إدارة الموارد البشرية فهم وإستيعاب المضامين التطبيقية للعولمة، وتنوع مزيج المورد البشري، والمتطلبات المتغيرة للمهارات، وتخفيض حجم المنظمات، والتحسين المستمر، وإعادة هندسة وهيكلة المنظمات، وزيادة مشاركة وتعايش الأفراد مع المنظمة وأنظمتها وسياستها.

وهنا بدأ يبرز استخدام مفاهيم الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الهادفة إلى تحقيق نتائج وأهداف متعاظمة باستخدام الموارد البشرية. ومن ثم بدأ الترابط بين إدارة الموارد البشرية وبين الإدارة الاستراتيجية، لتأخذ إدارة الموارد البشرية بعدها الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، حيث أنه يتفوق على الأساليب التقليدية التي كانت ممارسة فيما سبق، والتي لم تعد تحقق نتائجها في ظل المتغيرات الجديدة التي تفرض تنافسية عالية ونظرة في إدارة أكثر شمولية وطموحا تحاول إدماج المورد البشري في القرارات الاستراتيجية عن طريق التخطيط ووضع برامج خاصة قابلة للتغيير من أجل توفير المورد البشري الملائم والضروري لتحقيق الأهداف التنظيمية. (Cooke, et al, 2021)

ولا بد من الإشارة في هذا الصدد، أن إدارة الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية مفهومان مختلفان، حيث تشير إدارة الموارد البشرية إلى العاملين كأحد الموارد التنافسية، في حين تشير إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إلى العاملين على أنهم الموارد الإستراتيجة والتي من خلالهم يتم تحقيق الميزة التنافسية المستدامة(Alnamrouti, et al, 2022)، وتركز إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بشكل أساسي على الأداء التنظيمي بدلاً من الأداء الفردي، ويتمثل دورها الرئيسي في توفير حلول لمختلف الأعمال والمشكلات الإدارية وليس مجرد أداء وظائف إدارة الموارد البشرية على المستوى الفردي. (Hamid et al, 2022)

من ناحية أخرى، فإن التميز الوظيفي هو سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك من قبل إدارة المنظمة بما يضمن تحقيق الأبعاد الثلاثة التى يقاس أداء الفرد عليها وهي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء.

إن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تمكن المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية من خلال إدارة الموارد البشرية، كذلك تؤدي إلى دمج لاستراتيجية الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة بحيث لا تكون تابعة لاستراتيجية الأعمال بل تكون جزءاً منها وبذلك تكون إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية قد نزلت إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية من المستوى الضيق Micro Level (الأفراد) إلى المستوى الكلي Macro Level (استراتيجية الأعمال)، بل الأكثر من ذلك فإن هناك حاجة لرؤية عالمية لإدارة الموارد البشرية.(شكر، ٢٠٢١)

والتميز الوظيفي عامل من عوامل إدارة الموارد بعقلانية وحكمة، وسمة من سمات العامل الذي يتجاوز حدود المعايير الاعتيادية في الأداء الوظيفي ويتخطاها بشكل أوسع، وقد عرف خبراء التنمية البشرية التميز على أنه تفرد في الأداء، ومهارة في التعامل مع المحيط في بيئة العمل، يفوق ويتعدى الواجبات الأساسية المدونة في بطاقة الوصف الوظيفي، وهو قرار ورغبة في التفرد تنطلق من الشخص ذاته، وفي المنظمات الحديثة تسعى القيادات إلى تتبع الموظفين المتميزين واستقطابهم والاستفادة من خبراتهم، حيث يمثل التميز واحدا من السلوكيات التي من شأنها أن تنشط قدرة العامل على رفع الإنتاجية وابتكار حلول جذرية ومتميزة بناء على المفاهيم والمعرفة المخزونة في عقل العامل، كما يتمتع الموظف المتميز بالقدرة على مواكبة المستجدات العالمية واستيعابها، وربطها بالاحتياجات الوظيفية الآنية والمستقبلية بما يعود على التميز التنظيمي.(أكرم، ٢٠١٧)

تؤكد النظريات العلمية والدراسات الحديثة في مجال الإدارة والجودة والتميز الوظيفي، أن التميز الوظيفي صفة مكتسبة ترتبط بعدد من المثيرات التي تحرك دوافع الموظف لتحقيق نشوة أو سعادة محددة. وأنه يمكن صناعة الأفراد المتميزين باستثارة قدراتهم استنادا إلى عدد من العوامل والمعايير كالتحفيز والتقدير والتدريب والتأهيل المهني والتخصصي. (Kumar, G. R, 2005)

في ضوء ما سبق ونظراً لتنامي الإهتمام بكل من الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والتميز الوظيفي للعاملين، وما لهما من أثر على الأداء العام للمنظمات، فقد ركزت الدراسة الحالية على بحث دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الوظيفي للعاملين بوزارة التنمية المحلية، للخروج بنتائج وتوصيات يمكنها أن تحسن من أداء العاملين بهذه الوزارة.

أولاً: الخلفية النظرية والدراسات السابقة:

أ) الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

١. تطور الإدارة الاستراتيجية:

تعتبر الإدارة الاستراتيجية تطويرًا لمنهج سياسات الأعمال، والذي ركز على الجوانب الداخلية للمنظمة، من خلال التركيز على الاستخدام الكُفء لأصول المنظمة، ومن ثم أدى الاهتمام المُتزايد بالبيئة ومشكلاتها وأثرها على المنظمة ككل إلى استبدال مصطلح السياسات الإدارية إلى مصطلح أكثر شمولًا هو الإدارة الاستراتيجية، على أساس أن هذا المصطلح الجديد يركز على إدارة المنظمة ككل في ضوء علاقتها بالبيئة الخارجية، ويُمكن توضيح مراحل التطور التاريخي للاهتمام بالإدارة الاستراتيجية من خلال المراحل التالية: (أبو ناعم، ٢٠١٧)

المرحلة الأولى: مرحلة عدم الاهتمام بالمستقبل

في المراحل الأولى كان تركيز أي مدير على القرارات الحالية في ظل الظروف البيئية الحالية ولا يوجد اهتمام بالمستقبل.

المرحلة الثانية: مرحلة الاهتمام بالمستقبل

بدأ المديرون يهتمون بالمستقبل، وبدلًا من التركيز الكلي على المشاكل الحالية، وجد المديرون أن هناك فائدة من محاولة التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له، وقد اخذ ذلك أكثر من شكل كما يلي:

- مرحلة التخطيط المالي البسيط Basic Financial Planning
- مرحلة التخطيط المبني على التنبؤ بالعوامل الخارجية المحيطة بالمنظمة Externally Oriented Planning
- مرحلة الإدارة الاستراتيجية Strategic Management، والتي يقوم الاستراتيجيون من المديرين ومستشاريهم في الإدارة الاستراتيجية بإعداد خطط بديلة متعددة للتعامل مع السيناريوهات المحتملة في المستقبل.

٢. مستويات الإدارة الاستراتيجية:

تتكون الإدارة الاستراتيجية من ثلاثة مستويات رئيسية هي:(French S, 2009)

- **الاستراتيجيات على مستوى المنظمة Corporate Strategy:** والتي تتركز في تحديد مجالات الأعمال التي يجب أن تدخل فيها المنظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- **الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال Strategic Business Unit:** وتستخدم تلك الاستراتيجيات على مستوي المنظمة أو على مستوي وحدة الأعمال الاستراتيجية، والتي يُمكن تعريفها بأنها تنظيم له تكوينه الخاص به؛ بحيث يخدم سوق معينة بمدى محدد من المنتجات المترابطة، وتتضمن هذه الاستراتيجيات معظم الاستراتيجيات على مستوى المنظمة بالإضافة إلى استراتيجيات التنافس، ومن الضروري أن تكون الاستراتيجيات التي ستؤخذ على مستوى وحدات الأعمال مُتسقه مع الاستراتيجيات المأخوذة على مستوى المنظمة، مع الأخذ في الاعتبار أن مستوى وحدة الأعمال الاستراتيجية ومستوى المنظمة بكون واحدًا في حال كانت المنظمة تعمل في مجال صناعي واحد.
- **الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي Functional Strategies:** هي عبارة عن الاستراتيجيات التي تتخذ في كل مجال من المجالات الوظيفية مثل الإنتاج والتسويق ... وغيرها من وظائف المنظمة، ومن الضروري أن تكون تلك الاستراتيجيات الوظيفية متسقة داخليًا رأسيًا وأفقيًا، ويعني الاتساق الأفقي أن يحدث ملائمة بين الاستراتيجيات في وظيفة معينة واستراتيجيات الوظائف الأخرى، أمّا الراسية تعني أن تسهم بفعالية وكفاءة في تحقيق استراتيجية وحدة العمل الاستراتيجية لتحقيق الاستراتيجية على مستوي المنظمة.

٣. أهمية الإدارة الاستراتيجية:

تُعد الإدارة الاستراتيجية ضرورة لأنها تؤدي إلى رفع أداء المنظمات حاضرًا ومستقبلًا، وذلك إذا تم تطبيقها بشكل جيد وهذا ما تجمع عليه كل منظمات الأعمال العالمية التي تستخدم أسلوب الإدارة الاستراتيجية، وتتمثل فوائد تبني أسلوب الإدارة الاستراتيجية: تحديد خارطة طريق لمنظمة الأعمال تحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل، ينمي القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المُدراء ويجعلهم يبادرون إلى صنع الأحداث وليسوا متلقين لها، يُمكّن المنظمة من استخدام الموارد استخدامًا فعالًا، يمنح المنظمة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة، كما يُساهم في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية، يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية، توفير تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدي مديري المنظمة (سليطن، ٢٠٠٧).

٤. مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

في الماضي كان هناك خوف من أن المكائن ستتمكن في يوم ما من تقليل الحاجة إلى الإفراد العاملين في العمل، وفي الواقع أن الذي حدث هو عكس هذا حيث أصبح الأفراد يتمتعون بمكانه مهمة في المنظمات المعاصرة أكثر من أي وقت مضى. فالموارد البشرية اليوم أصبحت مصدر الميزة التنافسية للمنظمة، وهم الرأسماليون الجدد في أطار اقتصاد المعرفة فأصبحت وظيفة أدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف المسئولة عن تحقيق المراكز التنافسية على المستوين المحلي والقطاعي وضمان النمو والتوسع والإبداع وخدمة العملاء. (شكر، ٢٠٢١)

كما أتضح أن خلف نجاح كل منظمة ناجحة تقف أدارة موارد البشرية ناجحة في برامجها سواء كانت هذه البرامج اختيار الأفراد أو تدريبهم أو تقويم أداءهم أو من خلال برامج جيدة للمكافآت والحوافز. (السالم وحرحوش، ٢٠٠٢)

ومن هذا المنطلق بدأت إدارة الموارد البشرية بالتحول من كونها وظيفة معنية بشؤون متخصصة للأفراد العاملين وظيفتها تقديم الاستشارات في هذا المجال إلى أدارة تنفيذية لها دور كبير وشامل في عموم المنظمة من خلال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، إذ أصبح مدير الموارد البشرية أحد أعضاء الذين يعنون بصياغة إستراتيجية أدارة الموارد البشرية و يرى بأن مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لا يزال واحدا من الأفكار القوية والمؤثرة التي برزت في مجال الأعمال و الإدارة خلال السنوات الماضية. (أبو النصر، ٢٠٢٠)

ووصفت إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بأنها تمثل بالفلسفة المركزية والأساسية في كيفية أدارة و تنظيم ألأفراد و ترجمة ذلك في سياسات و ممارسات تحقق التعاون و الانسجام بين الجميع داخل المنظمة، هذا التوجه سانده العديد من الكتاب أمثال (Hendry and Prttis, 1998) (Handy et al, 1989) (Baird et al, 1983) وقد ذهب Baird إلى أبعد ما وصفه الآخرون بأنه لا توجد إستراتيجية تنظيمية بدون شمولها للموارد البشرية . ولغرض توضيح مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية رأى الباحثون إلى تقديم مجموعة من التعاريف مبينة في الجدول (١) الأتي:

جدول (١) تعاريف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

أسم المؤلف	تعريف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
(Storey, J., & Wright, P. M 2023)	نمط من استخدامات الموارد البشرية المخططة والنشاطات التى تسعى إلى تمكين المنظمة على تحقيق أهدافها.
(Chowdhury et al. 2023)	الوظيفة التى تنجزها المنظمات والتى تسهل الاستخدام الاكثر فاعلية للعاملين باستخدام سياسات محددة من أجل الكسب والحصول على الأهداف التنظيمية والفردية.
(Hamid et al, 2022)	الاستخدام التنظيمى للموظفين للمحافظة وإدامة الميزة التنافسية ضد المنافسين.
(Gowan et al, 2022)	نهج لاتخاذ القرارات بشأن نوايا وخطط المنظمة فى شكل سياسات وبرامج بشأن توفير الموارد، إدارة الأداء ، التعلم والتطوير ، المكافأت، وعلاقات الموظفين.
(Malik, A. 2022)	هو النهج الاستراتيجى لإدارة الموارد البشرية للمنظمة. والذى يهم جميع الأنشطة التنظيمية التى تؤثر على سلوك الأفراد فى جهودها الرامية إلى صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات المخطط لها، والتى من شأنها أن تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.

المصدر: من إعداد الباحثون إعتماداً على المراجع المذكورة بالجدول

يتضح مما تقدم انه بالرغم من تعدد مفاهيم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية إلا انه يمكن إن نتلمس أوجه الاتفاق بينهما في ضوء الخيوط المشتركة بينهم كالأتي:

- تسعى المنظمة من خلال إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (HRMS) من زيادة حظوظها في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمات.
- تساهم (HRMS) من تحقيق وإدامة الميزة التنافسية.
- أن الغاية من وضع إستراتيجية خاصة بإدارة الموارد البشرية هو من اجل الاستخدام الأكثر فاعلية للموارد البشرية في المنظمة.
- يتم صياغة (HRMS) بالتوافق مع الفرص و التهديدات الخارجية و نقاط القوة والضعف الداخلية.

واستنادا إلى ما سبق من الممكن تعريف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أنها عملية وضع إستراتيجية خاصة بالوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية بالتوافق مع إستراتيجية المنظمة والفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية من أجل زيادة قدرة المنظمة على تحقيق النجاح والبقاء في ميادين الإعمال.

٥. أهمية إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (منظور إستراتيجي):

أن استمرار نجاح المنظمات تعتمد على قدراتها في خلق مزايا تنافسية صعبة التقليد من قبل المنافسين. ومن هذه المصادر هي امتلاكها الموارد المادية و التكنولوجية و المعدات والتي قد تكون من السهل تقليدها من الأخريين، و لكن عندما تمتلك المنظمة موارد بشرية فعالة وناجحة، يكون من الصعب على المنافسين التقليديين(Stewart, G. L., & Brown, K. G. 2019)، فالمنتجات و التكنولوجيا وحماية الأسواق ..الخ، كلها يمكن إن تحقق التنافس و لكن الموارد البشرية تعمل على تحقيق استدامتها وبهذا سوف تمثل الموارد البشرية موردا استراتيجيا مهما من موارد المنظمة يحدد فرص البقاء والنجاح والنمو لها.

كما يرى (الطائي وآخرون، ٢٠١٠) إلى ضرورة أن ينظر اليوم إلى العاملين على أنهم المقدرات الجوهرية التي تعطي الميزة التنافسية للمنظمات.لاسيما أذا كانوا يتمتعون بإمكانيات و مهارات خاصة و مميزة في عمليات اتخاذ القرار و الإبداع بطريقة لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين.

كما أشار(Caliskan, 2010) إلى أن إدارة الموارد البشرية يمكن إن تساهم في خلق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تطوير الكفاءات البشرية في المنظمات.مع أقامة الصلة بين ألأهداف العامة للإستراتيجية الإعمال وإستراتيجية الموارد البشرية وتنفيذها. وكما أن إستراتيجية الموارد البشرية تشكل أحد المدخلات المهمة للإستراتيجية الكلية للمنظمة، وأن أهم دور يتمثل في هذه المدخلات هو أنها تشكل عنصرا حاسما في خلق الارتباط بين ممارسات الموارد البشرية وأداء الأعمال كما يضيف (عمري، ٢٠٠٧) بأن الموارد البشرية هي عامل أساسي للنجاح الاستراتيجي بالنسبة للمنظمات،الأمر الذي أصبح يفرض على المنظمات الأخذ بعين الاعتبار كم المهارات و المعارف المتوفرة لديها، سواء في مرحلة الأعداد للإستراتيجية أو في مرحلة التنفيذ.

وفي ضوء ذلك نوضح أن هناك مجموعة من النقاط الأساسية التي يمكن من خلالها أن تجنيها المنظمة عبر إستراتجية إدارة الموارد البشرية.

- ضمان التنسيق والتعاون بين أدارة الموارد البشرية و الإدارة العليا بالمنظمة، وتبادل التأثير لكل طرف على الأخر.
- ضمان أخذ الإدارة العليا نقاط القوة والضعف في الموارد البشرية والفرص والتهديدات الخارجية في الحسبان عند تحديد وتنفيذ استراتيجيات المنظمة.
- لإدارة الموارد البشرية الدور الأساسي في تحقيق الجودة والنجاح للمنظمة من خلال توفير الظروف الملائمة للأفراد العاملين ليكونوا مبدعين وأكفاء في تلبية رغبات الزبون.
- كذلك تظهر أهميتها من خلال وظيفتها التي تنجزها و التي تحقق الاستعمال الأمثل والأكثر فاعلية للأفراد (وهم الموظفون) من أجل انجاز الأهداف التنظيمية والفردية.
- هناك من يؤكد أن التغيير الكبير والأكثر أثارة للدهشة في دور إدارة الموارد البشرية اليوم هو الشراكة المتزايدة في تطوير وتنفيذ الإستراتيجية على مستوى المنظمة.

أن هذه الأهمية والنقاط الايجابية لا يمكن لأي منظمة أن تحققها بمجرد صياغتها إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ما لم تحول الكلمات على الورق إلى أفعال على ارض الواقع.

كما تمتلك المنظمات العديد من الموارد التي يمكن استخدامها لتحقيق ميزة تنافسية في أسواق منتجاتها، ومن ثم تحقيق أهدافها المحددة، ويمكن تصنيف هذه الموارد في ثلاث مجموعات تشمل، الموارد المادية مثل المباني والمعدات والتكنولوجيا والأرصدة المالية، والموارد التنظيمية مثل الهياكل والأنظمة المالية والإدارية والرقابية والموارد البشرية التي تتضمن خبرات ومهارات وقدرات العاملين وتقع هذه الموارد بأنواعها الثلاثة تحت سيطرة الإدارة والتي من خلالها يمكن تحقيق الميزة التنافسية.(المرسي، ٢٠٠٦)

ويكمن الغرض من تبني مفهوم الإدارة الاستراتيجية في مساعدة المنظمة على تخصيص مواردها بالطريقة التي تساعدها على تحقيق ميزة تنافسية حيث تساعد النظرة الاستراتيجية على تحقيق التوازن بين كل من مفهومي الكفاءة والفاعلية ومن الملاحظ أن نوعين من أنواع الموارد المتاحة للإدارة وهما الموارد التنظيمية والموارد البشرية يرتبطان بشكل مباشر بوظيفة إدارة الموارد البشرية، حيث تتلخص دور الموارد البشرية في التأكد من أن قوة العمل بالمنظمة تمدها ميزة تنافسية واضحة، ومن ثم تدعم قدراتها على النمو والتوسع والاستمرار(Gowan et al, 2022).

كما تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية مؤخراً على المستويين الكلي والجزئي. فعلى المستوى القومي أصبحت الموارد البشرية أصل للمزايا التنافسية للدولة والتي تحقق أعلى معدلات للإنتاجية

والابتكارية والتصدير والناتج المحلي الإجمالي، أما على المستوي الجزئي التنظيمي فأصبحت وظيفة إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف المسئولة عن تحقيق المراكز التنافسية على المستويين المحلي والقطاعي وضمان النمو والتوسع والإبداع وخدمة العملاء.(النجار، ٢٠٠٧)

وتنظر الإدارة الاستراتيجية للعائد على الاستثمار في الموارد البشرية في المدى البعيد من خلال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتنظيم الفعال والرقابة المانعة للأخطاء والتحفيز والدافعية والاختيار الأمثل للعاملين والتوظيف الكفء والتنمية والتدريب المتكامل، حيث تتكون الإدارة الاستراتيجية من اتخاذ المنظمة الإجراءات الخاصة بالتحليل،القرارات،الأعمال، الرقابة في محاولة لصنع (خلق) ميزات تنافسية والمحافظة عليها(Storey, J., & Wright, P. M 2023).

٦. مراحل تكوين وإعداد استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

بعد مراجعة الدراسات السابقة أتضح أن عملية تكوين وإعداد استراتيجية إدارة الموارد البشرية تمر بعدة مراحل، هي(Storey, J., & Wright, P. M 2023): (Chowdhury et al. 2023) (Gowan et al, 2022)

- **تصميم استراتيجية النشاط:** وذلك من خلال تحليل البيئة الخارجية للمنظمة وما بها من فرص يمكن استغلالها وتهديدات يجب تجنبها، وكذلك البيئة الداخلية للمنظمة وما بها من نقاط قوة يمكن استخدامها لاستغلال الفرص الموجودة بالبيئة الخارجية أو مواجهة التهديدات، كذلك نقاط ضعف يجب تحسينها وتقويتها إذا توافرت لدى المنظمة الموارد والإمكانيات اللازمة، حيث يوجد من نقاط القوة والضعف الموجودة بالمنظمة ما يتعلق بالموارد البشرية بالمنظمة.
- **تقدير استراتيجيات النشاط المرغوبة والممكن تنفيذها في ضوء مساهمة الموارد البشرية:** فكل استراتيجية للنشاط يتم تقديرها ومراجعتها وتقييمها من وجهة نظر الموارد البشرية، النواحي المالية، التسويق، المجالات الوظيفية الأخرى بالمنظمة، كما أن مديري الموارد البشرية يقومون بتحليل الفجوة بين المطلوب من العاملين والمعروض منهم، وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف والقيود المتعلقة بالموارد البشرية بالمنظمة قبل توفير البيانات اللازمة لعملية تصميم الاستراتيجية.

ومن استراتيجيات النشاط المتاحة والممكن تنفيذها استراتيجية التنوع، استراتيجية قيادة الجودة الفنية، قيادة الجودة الوظيفية، استراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التركيز على قطاع سوقي محدد.

- **تحديد فجوة الموارد البشرية (في حالة وجودها) في حالة تنفيذ الاستراتيجية:** ويتم تحديها في ضوء مقارنة المطلوب من الموارد البشرية من حيث العدد والمؤهلات والمعروض منها من حيث العدد والمؤهلات.
- **تصميم استراتيجية الموارد البشرية:** من خلال تصميم سياسات إدارة الموارد البشرية التي تدعم استراتيجية النشاط وذلك في ضوء العلاقة التكاملية بين استراتيجية النشاط واستراتيجية الموارد البشرية والذي ينتج عنه مخرجات فردية وتنظيمية فعالة منها تحسين الميزة التنافسية للمنظمة والفعالية التنظيمية.

٧. متطلبات تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

يعول على مدير إدارة الموارد البشرية دمج ممارسات الموارد البشرية وسياساتها في المنظمة مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، ويكون هذا الدمج (رأسياً) بين أهداف إدارة الموارد البشرية مع الهدف النهائي للمنظمة.

وفي الوقت ذاته، فإنه يجب على مدير إدارة الموارد البشرية دمج ممارسات وسياسات وحدات إدارة الموارد البشرية مع بعضها بعضا لتلتقي بشكلٍ (أفقي). وبشكلٍ عام، فهناك عدد من المتطلبات لتحقيق إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وهي كما يلي:(أبو النصر، ٢٠٢٠)

- إجراء عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة.
- مشاركة مدير إدارة الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي.
- وضوح الرؤية، والرسالة، والأهداف للمنظمة.
- الدمج الرأسي والأفقي لسياسات الموارد البشرية وممارساتها مع استراتيجية المنظمة، ومع وحدات إدارة الموارد البشرية بعضها بعضا.

وفيما يلي مناقشة كل من هذه المتطلبات على حده:

- **إجراء عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة:**

يعدّ الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في منظمات القطاع العام حديثًا، وحتى الآن لم يجد هذا الاهتمام تطبيقات فاعلة؛ لكن هذا الأمر يتفاوت في أنحاء مختلفة من العالم، فمثلًا في الولايات

المتحدة الأمريكية تهتم منظمات القطاع العام بتطبيق التخطيط الاستراتيجي استجابة لقانون"نتائج وأداء الحكومة"، المقر عام ١٩٩٣م؛ ولذلك وفي دراسة أجراه (Berry & Wechsler, 1995)، مسحت الآراء في منظمات القطاع العام؛ لمعرفة مدى تطبيقها لعملية التخطيط الاستراتيجي، وقد أظهرت الدراسة أن (٦٠%) من المنظمات تطبق التخطيط الاستراتيجي.

إلا أن هذا الاهتمام الواضح من قِبل منظمات القطاع العام للأخذ بالتخطيط الاستراتيجي يواجه جدلًا واسعا في كيفية إجراء هذا التخطيط فيما يتعلق بالموارد البشرية. وأحد جوانب هذا الجدل يختصّ بطريقة التخطيط ذاتها، وما إذا كان من الأفضل تنفيذ التخطيط بشكل أفقي من أعلى المنظمة إلى الأسفل، أم التخطيط المستقل لكل وحدة من وحدات المنظمة، مع وجود رؤية وأهداف نهائية للمنظمة ككل. وفي هذا الصدد يرى (Poister, Theodore, and Gregory Streib, 1989)، أن المنظمات العامة، ونظرا لما يرتبط بها من سلطات واسعة؛ فإن هذا يجعل وحداتها تعمل في مجالات أوسع، وضمن أنظمة متعددة ومتشعبة؛ الأمر الذي يجعل الأخذ بطريقة التخطيط الاستراتيجي لكل وحدة على حدة، مع الالتقاء بين هذه الوحدات لتحقيق الهدف النهائي للمنظمة؛ أفضل من الأخذ بطريقة التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة.

أما الجانب الآخر من الجدل حول التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، فيتعلق بالمنهج المناسب للتخطيط، وفي هذا الصدد فهناك منهجان:

الأول: منهج إدارة الأداء، وفي ظل هذا المنهج تكون الأهداف الاستراتيجية مصاغة لتحقيق النتائج المناسبة، وتكون مؤشرات الأداء قادرة على قياس الأداء بشكلٍ محدد؛ مما يعني الإدارة بالنتائج(Osborne, David, and Ted Gaebler ,1995). ويناسب هذا المنهج طبيعة منظمات القطاع الخاص، حيث يمكن أن يتم تحويل وصف الأعمال إلى نتائج يمكن قياسها.

أما المنهج الثاني للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، فهو منهج إدارة القضايا، ويشير Paul & Robert إلى أن هذا المنهج يركز على عدد من القضايا المهمة داخل المنظمة أو خارجها، والتي من الممكن أن تؤثر في الموارد البشرية، حيث يتم تحديد عدد من هذه القضايا، ثم تُشكل الأهداف الاستراتيجية للتعامل مع هذه القضايا، ويمكن أن تكون هذه القضايا (تخفيض الميزانية، ومستوى القوى العاملة المتوفرة) وينحو هذا المنهج أن يكون براغماتيًا يعد التخطيط الاستراتيجي أداة للمنظمة للتأقلم مع بيئتها(Paul. Nutt and Robert. Backoff, 1992).

ويتمحور الجدل حول أي المنهجين أنسب لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، من منطلق أن التخطيط الاستراتيجي بإدارة الأداء، هو في الوقع أقل مناسبة للمنظمات في القطاع العام، وذلك للأسباب التالية:

- أن الافتراضات التي يقوم عليها هذا المنهج من الصعب التعامل معها في ممارسات الواقع.
- يضعف العمليات؛ لأن التركيز ينصب على النتائج.
- يتداخل هذا المنهج مع أبعاد مختلفة، مثل الميزانية؛ مما ينشئ مناخًا من عدم الثقة بين المنظمات والجهات المسؤولة عن الميزانية.
- لا يتيح هذا المنهج الأخذ في الاعتبار البيئة الخارجية للمنظمة.

وفي هذا الصدد يشير (Bryson, and William, 1987)، إلى أن هذا النوع من التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى ووضع الرؤية والرسالة، ووجود مؤشرات جيدة لقياس الداء، وتوفر معلومات عن الأداء والتكلفة، وأن هذا لا يتوفر في منظمات القطاع العام.

- **مشاركة مدير إدارة الموارد البشرية في علمية التخطيط الاستراتيجي:**

ويعزز هذه النظرة في حقيقة الأمر تخلي معظم المديرين لإدارات الموارد البشرية عن الدور الفعال؛ نظرا لقصور التدريب الذي يتلقونه في مهارات ومعارف مختلفة، وفي مقدمتها يأتي التخطيط الاستراتيجي.

ويتطّلب الاتجاه الحديث لدور إدارة الموارد البشرية مشاركة مدير هذه الوحدة في عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، من منطلق أنه القادر وحده على تحليل الفجوة بين قدرات الموارد البشرية الحالية، وتلك المأمول تحقيقها مستقبلًا وفق رؤية المنظمة، كما أن مدير إدارة الموارد البشرية يمكن أن يساهم في اقتراح المبادرات اللازمة لتغيير الثقافة التنظيمية من خلال التحضير أو التدريب.

ويرى (خطاب والحبشي، ٢٠٠٩) أن ذلك من شأنه أن يؤدي إلى وجود مدى متسع من الحلول للمشاكل التنظيمية المعقدة، وأن ذلك سيقّلل من جعل الموارد البشرية جزءا فرعيا أو إهماله بوصفه عنصرا رئيسا.

- **وضوح الأهداف الاستراتيجية:**

يتميز التخطيط الاستراتيجي في القطاع الخاص بالوضوح من حيث استهداف إضافة قيمة للمنظمة ؛ لذلك فعندما تُوضع الاستراتيجيات ، فإن الأهداف تكون واضحة ومحددة ؛ مما يجعل من

السهل في هذه المنظمات توحيد سياسات الموارد البشرية وممارساتها مع الاستراتيجية العامة. كما يشير Wechsler & Backoff إلى أن التخطيط الاستراتيجي في منظمات القطاع العام يعمل في بيئة تتسم بالتعقد وتتجاذبها أبعاد عديدة، منها: السياسية، والاقتصادية، والقانونية، والاجتماعية، وطبيعة البُنى الهيكلية ، والعلاقات البينية. (Wechsler, Barton and Robert. Backoff, 1987)

وهذه البيئة تفرض طبيعتها قوى متضادة، تجعل الأهداف الاستراتيجية في نهاية الأمر غير واضحة أو محددة بشكلٍ يمكن معه تحقيق هذه الأهداف؛ مما ينعكس بطبيعة الحال على الموارد البشرية الاستراتيجية لتعمل في إطار استراتيجي يشوبه الغموض، وربما انحراف السياسات والممارسات عن حدود السياق الاستراتيجي للمنظمة ككل.

٨. معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

إن النية من وضع الاستراتيجية – أيا كان نوع هذه الاستراتيجية– التطبيق الناجح؛ ومن ثم تحقيق الأهداف الاستراتيجية؛ ولذلك فإن تحليل الفجوة بين الواقع والمأمول ليس كافيا لتحقيق الرؤية، وإنما لابد أن يتبع ذلك الالتزام بالتطبيق، غير أن ذلك في المقابل ليس بالأمر السهل، ولا محالة أن معوقات كثيرة ستظهر في طريق الاستراتيجية؛ لتبطئ من إيقاع تقدمها، وربما تؤول بها إلى الفشل.

ويصف (Misbah, M., & Budiyanto, B, 2020) بعض المعوقات المحتملة لتطبيق استراتيجية الموارد البشرية كما يلي:

- نزعة الأفراد في المنظمات إلى قبول المبادرات التي تتعلق بمجالاتهم الوظيفية فقط دون سواها.
- عدم وضوح المبادرات، أو عدم فهمها من قبل الأفراد، لاسيما في المنظمات الكبيرة.
- صعوبة تحقيق الإجماع حيال المبادرات غير الروتينية.
- اعتبار أن المبادرات نوع من التهديد.
- التعارض بين الاستراتيجيات والقيم السائدة في المنظمات.
- مدى الثقة في القيادة العليا للالتزام بالاستراتيجيات.
- عدم مناسبة الثقافة التنظيمية لتطبيق الاستراتيجيات.
- عدم ملائمة عمليات المنظمة لتطبيق الاستراتيجيات.

كما يرى(Hamid et al, 2022) أن من اهم المعوقات التي تواجهها المنظمات لتطبيق الموارد البشرية الإستراتيجية كما يلي:

- عدم وجود إدارة عليا تساند عملية التحول نحو تبني النظرة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، حيث إن عملية التحول تحتاج إلى قائد ذي كفاءة وذي إمكانيات عالية، ويؤمن بما يجب القيام به.
- عدم وجود خطة استراتيجية رسمية للمنظمة ككل بسبب عدم الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي .
- عدم وضوح المهام والأهداف الرئيسية للمنظمة ككل، والتي يمكن الوصول إليها من خلال الخطة الاستراتيجية القائمة.
- ضعف البناء التنظيمي الفعال للمنظمة والقادر على أن يحوي عملية التحول نحو تبني النظرة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية
- بيئة العمل المتغيرة بشكل متسارع، بحيث لا تجد المنظمة الوقت والموارد والإمكانيات لاستثمارها في عملية التحول نحو إدارة موارد بشرية استراتيجية.
- عدم وضوح الفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة في حال تبنيها لإدارة استراتيجية للموارد البشرية
- عدم وجود إدارة ذات كفاءة وفعالية لإدارة الموارد البشرية وعدم توافر الكفاءات والمؤهلات المناسبة للعاملين فيها.
- صعوبة تطوير السياسات والإجراءات الخاصة بأنشطة إدارة الموارد البشرية.
- عدم توافر نظام معلوماتي فعال خاص بأنشطة إدارة الموارد البشرية.
- ضعف التكامل بين وظائف إدارة الموارد البشرية بعضها ببعض، إضافة إلى ضعف التنسيق والتعاون بين وحدة الموارد البشرية والوحدات الوظيفية الأخرى في المنظمة.
- ضعف قيم الثقافة التنظيمية والتي تدعم مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

٩. أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

لقد قامت العديد من الدراسات بتناول أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ولكن بصور مختلفة، وقد حدت الباحثون بالإعتماد على (Guseinov, I, 2019) (ORJI et al, 2022) أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في خمسة أبعاد هي: (التصميمات والهياكل التنظيمية،

الأختيار والتوظيف، التدريب والتنمية، قياس الأداء، منظومة التعويضات). ويمكن توضيح تلك الأبعاد كما يلي:

- **التصميمات والهياكل التنظيمية:** والتي تكون فائقة التميز ويتحقق ذلك عن طريق التخطيط الفعال للموارد البشرية والشروط المعيارية للوظائف، وتحليل ووصف الوظائف وأسلوب اتخاذ القرارات والتوجه السوقي.
- **الاختيار والتوظيف:** وتضم معاير الاختيار، والتخطيط الاستراتيجي، واختيار المديرين، والقيادات.
- **التدريب والتنمية:** وتشمل أنواع التدريب الداخلي والخارجي وتحديد الاحتياجات التدريبية وقياس عائد التدريب.
- **إدارة وتقييم الأداء:** وهذا من حيث الاتفاق على مقاييس قياس الأداء وفرص تحسينه وقياس رضا العاملين والعملاء والرضا الوظيفي، ووسائل تجميع رد الفعل لسياسات الموارد البشرية والتقارير.
- **منظومة التعويضات:** وتشمل أنواع الحوافز الفردية والجماعية، السلبية والايجابية، المادية والمعنوية، وأساليب دفع الأجور والتعويضات المادية والمعنوية الأخرى.

ب) التميز الوظيفي:

١. التطور التاريخي للتميز الوظيفي:

أن التميز الوظيفي هو إطار منهجي للتطوير من خلال مجموعة من المعايير التي تطورت مع تطور علم الإدارة وظهور المدارس والمداخل الفكرية المختلفة التي تشكل الإطار الفكري للتميز، فقد تناولت العديد من الدراسات مفهوم التميز، ففي عام ١٩٨٢م قدم كل من (waterman and peter) نظرية البحث عن التميز حيث تم تحديد سمات المنظمات المتميزة كما يأتي: (Porter, L., & Tanner, S, 2010)

- التركيز على الأفعال، بمعنى إنجاز الأعمال الهادفة التي تنطوي على التحليل والتفكير والتخطيط، وإظهار قدرة كبيرة على الانضباط والمشاركة والقدرة على حل مشاكل العمل.
- القرب من العميل، بمعنى فهم قيمة العملاء والتعرف على متطلباتهم ووضع الأولويات والاستراتيجيات اللازمة لمقابلة هذه المتطلبات، إضافة إلى فهم السوق وإشراك العملاء بعملية تطوير المنتجات والخدمات.

- الاستقلالية والمرونة في اتخاذ القرارات وخلق بيئة تشجع على الابتكار وتنمي مبادرات العمل الفردي.
- الإنتاجية من خلال الأفراد عن طريق توفير إطار مناسب للمشاركة والتمكين، والأخذ بالأفكار الفردية الخاصة بتطوير العمل.
- الحفاظ على قيم العمل الأساسية المتمثلة بتشجيع النمو الذاتي والإنجاز والتحدي والاستقلال والرضا الوظيفي واعتبارات التفاعل الاجتماعي داخل وخارج نطاق العمل.
- الاستمرار بمزاولة العمل الأصلي دون تغيير طبيعة النشاط والدخول في مجال لا يوجد دراية كافية في كيفية إدارته.
- بناء هياكل تنظيمية بسيطة بعيدة بشكل كامل عن البيروقراطية، وتدعم التقسيمات الإدارية المستقلة.
- القدرة على التوفيق بين متطلبات العمل المتناقضة كالمركزية واللامركزية والمرونة والانضباط.

في عام ١٩٨٥م أكدت دراسة (Peters and Austin) أن التميز يأتي من خلال التركيز على الأفراد العاملين وتحفيزهم وتشجيع مبادرات التعلم ودعم الابتكار بشكل مستمر، وقد اتفقت هذه الدراسة مع مبادئ المدرسة السلوكية في الإدارة.(Anninos, L. N, 2007)

كما قدم (هارينغتون) عام ١٩٨٧م نظريته عن التميز من خلال الدراسة التي تمت على (٦٠) منظمة في اليابان وألمانيا والولايات المتحدة، حيث تم وضع معايير محددة لأفضل الممارسات الإدارية، والتي تؤدي إلى تميز الأعمال من خلال قياس الأداء مع العائد على الاستثمار والأرباح والقيمة المضافة للعمال والعملاء وكانت أفضل الممارسات الإدارية المقترحة كما يلي: (Porter, L., & Tanner, S, 2010)

- التركيز على تحليل دورة زمن العمليات.
- تحليل قيمة العمليات.
- تبسيط العمليات.
- التخطيط الاستراتيجي ونشر الخطة الاستراتيجية.
- الدقة في اختيار الموردين والشركاء الخارجيين.

أما (Peters) فقد عبر في دراسته عن التميز في العام ١٩٨٨م، أن التميز يتم من خلال التركيز على أداء المهام وتطوير طرق وأساليب تنفيذ الأنشطة الوظيفية، وخلق البيئة التنظيمية

والاجتماعية والتقنية ضمن هيكل تنظيمي مرن يدعم التغيير المستمر اللازم لتحسين الجودة وخلق قيمة مضافة عالية وقد اتفقت هذه الدراسة مع مبادئ المدرسة الاجتماعية. (Kumar, G. R, 2005)

كما أكد (Peter Senge) عام ١٩٩٠م أن التميز يتحقق من خلال تشكيل الرؤية المشتركة للعاملين نحو العمل، وتطوير المهارات الشخصية من خلال نماذج المحاكاة العقلية وتعليم الفريق والتفكير المنهجي وقد اتفقت هذه الدراسة مع مبادئ المدرسة الكلاسيكية.

أما في عام ١٩٩٢ أكدت دراسة (Aubert and Gaulejac) أن التميز يأتي من خلال التركيز على سلوك الوحدات التنظيمية، ودعم هذا السلوك من خلال التدريب والتقييم والتعديل الإيجابي وتشجيع المنافسة في الأداء وقد اتفقت هذه الدراسة مع مبادئ المدرسة الاجتماعية أيضاً.(Salman, M., & Battour, M, 2020)

هذا، وقد نشرت مؤسسة الجودة البريطانية في العام ١٩٩٨م نظرية أفضل الممارسات والتي حددت مجموعة من المعايير التي تميز المنظمات ذات النتائج المتميزة عن المنظمات ذات النتائج المتواضعة، وتضمنت هذه المعايير النقاط التالية:(Porter, L., & Tanner, S, 2010)

- التزام الإدارة باعتماد منهج ومتطلبات التميز.
- التخطيط الاستراتيجي الفعال.
- التركيز على تفعيل دور العاملين من خلال التمكين والتدريب والمشاركة ودعم التواصل الفعال.
- التزام الإدارة بعمليات قياس الأداء والتحسين والتطوير المستمر.
- بناء ونشر ثقافة تركز بشكل رئيسي على توقع وتلبية احتياجات العمال.
- الالتزام بالمسؤولية تجاه المجتمع والبيئة.
- العمل على تحديد أفضل الممارسات الإدارية ونشرها في جميع المستويات التنظيمية.
- دمج ممارسات التميز في الأعمال في جميع المستويات التنظيمية.

بعد هذه التطورات التي مرت بها الجودة جاءت مرحلة التميز الذي يعني التطبيق الممنهج لمبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة في إدارة الأعمال مع التركيز على العملاء الخارجيين من جهة، وإضافة قيمة لأصحاب المصلحة من جهة أخرى(Vartiak, L., & Jankalova, M, 2017) . وتوجد مجموعة من نقاط التشابه والاختلاف بين مفهوم التميز ومفهوم الجودة الشاملة، يمكن توضحها في الجدول التالي رقم (٢)، وذلك كما يلي:

جدول (٢) نقاط التشابه والاختلاف بين مفهوم التميز ومفهوم الجودة الشاملة

أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
• الحاجة في كلا المفهومين إلى استمرارية التزام الإدارة بتطبيق مبادئ الجودة والتميز. • الاعتماد الكبير على مشاركة القوى العاملة. • التركيز على مبدأ الجودة في المنتجات والخدمات. • التركيز على تحسين وتطوير العمليات. • التركيز على العملاء ومقابلة احتياجاتهم. • تطبيق المفهومين يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية مادية ومعنوية تعود بالمنفعة على المنظمة. • تحقيق النتائج والوصول إلى الأهداف يتم بعد تطبيق مجموعة من المراحل وليس بشكل آني. • تحقيق النجاح في تطبيق المفهومين يتطلب نظم فعالة للاتصالات والتعليم وغيرها من نظم الدعم كالمكافآت والاعتراف بالإنجاز. • تطبيق المفهومين يتطلب دعم فرق عمل خارجية، وخاصة في السنوات الأولى للتطبيق.	• يشارك القادة بشكل مباشر في عملية تطبيق التميز على خلاف الجودة الشاملة. • تركز إدارة الجودة الشاملة داخلياً، في حين يركز التميز داخلياً وخارجياً ليشمل العملاء والعاملين والمجتمع والبيئة الخارجية. • مفهوم التميز أقل تقييداً ويقوم على المرونة والتمكين وتفويض السلطات والصلاحيات. • التميز في الأعمال يغطي جميع النواحي التنظيمية. • يتطلب التميز في الأعمال نظم فعالة لقياس الأداء وإجراء المقارنات الخارجية المباشرة مع المنافسين. • مفهوم التميز يرتبط بشكل مباشر مع استراتيجية المنظمة الداعمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

Source: (Porter, L., & Tanner, S, 2010, p373).

يرى الباحثون إن مفهوم التميز وفي جميع مراحل تطوره يقوم على إدخال مبادئ الجودة والاختلاف والتفوق والتحسين المستمر وتحويلها إلى منهج وأسلوب عمل لازم في جميع أنشطة وعمليات المنظمة الداخلية والخارجية بدءاً بأنشطة القيادة، مروراً بعمليات الإنتاج وأنشطة التسويق، وانتهاءً بتقديم المنتج أو الخدمة التي ترضي حاجات العملاء وتؤدي إلى تحقيق التفوق التنافسي.

كما يرى الباحثون أن المفاهيم والأساليب الإدارية تعرضت لثورة تغيير وذلك في نهاية النصف الأخير من القرن الماضي نتيجة لتغيرات جذرية في السوق، حيث تم التوجه من الإنتاج إلى التسويق، ومن الاعتماد على رأس المال المادي إلى الاعتماد علي رأس المال الفكري، ومن التركيز على الجمهور الخارجي إلى التركيز على الجمهور الداخلي والخارجي، ومن الاكتفاء بجودة الخدمة إلى التميز في تقديم الخدمة.

٢. مفهوم التميز الوظيفي:

تعددت الأدبيات الإدارية التي تناولت مفهوم التميز الوظيفي، وتباينت وجهات النظر الخاصة بها تجاه المفهوم نتيجة لاختلاف المدارس الإدارية، فكل مدرسة تُصيغ تعريف يعبر عن وجهه نظر مؤسسيها وقناعاتهم، الا أن معظم التعريفات تدور حول ثلاثة محاور رئيسية مفسره لمفهوم التميز الوظيفي، يمكن توضيحها فيما يلي:

- **التميز الوظيفي الناتج عن ممارسات المنظمة**

تري المؤسسة الأوروبية للجودة (EFQM) أن وصف منظمة بالتميز يعتمد على مهارتها في الأداء وقدرتها على تحقيق نتائج إيجابية، من خلال تبني مجموعة من الممارسات (المبادئ) الرئيسية والتي تتضمن "الاهتمام بالعملاء، التركيز على المخرجات، الحرص على مشاركة الأفراد، الإدارة من خلال العمليات والحقائق، التعلم المستمر، الابتكار والتحسين، التوازن في تحقيق المنفعة لجميع الأطراف، المسئولية تجاه المجتمع"(Chidambaram et al, 2020)، ونجد أن الهدف الرئيسي لهذه الممارسات هو مساعده المنظمة علي تحقيق نقلة نوعية في الإداء، ورفع كفاءة ومهارات القادة، وتحسين الوضع التنافسي للمنظمة.(غازي، ٢٠١٤)

- **التميز الوظيفي الناتج عن تحقيق توقعات العملاء وتجاوزها**

يوضح هذا المدخل مدي التزام المنظمة تجاه عملائها من حيث تفهم رغباتهم، وحصر احتياجاتهم، ومعرفة توقعاتهم المستقبلية، ومن ثم العمل على تقديم خدمة تتجاوز تلك التوقعات مما يساهم في تحقيق منفعة مشتركة ومتوازنة لجميع الأطراف (المنظمة، العملاء، المجتمع)، فالمنظمة المتميزة لا تتوقف عند مرحلة بعينها بل تسعي دائماً إلى التطوير وتقديم قيمة إضافية تتخطي توقعات العملاء لتصبح الخيار الأوحد للعملاء الحاليين والخيار الأفضل للعملاء المرتقبين. (عبد الرحمن وآخرون، ٢٠٠٨)

- **التميز الوظيفي الناتج عن التفوق على المنافسين**

يتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق أداء يجعلها تتفوق وتتفرد على نظائرها من المنظمات المنافسة التي تعمل معها في نفس القطاع، ولن يتأتى ذلك الا من خلال انسجام المنظمة مع مكونات بيئتها الداخلية والخارجية. (الرشايدة، ٢٠٠٧)

يستعرض الباحثون فيما يلي مجموعة من التعريفات التي تعكس وجهات النظر المتعددة حول مفهوم التميز الوظيفي، فقد تم تعريف التميز على أنه الطريقة الشاملة لإداء العمل، بهدف تحقيق

التوازن مع (العملاء، الموظفين، المجتمع)، مما يؤدي إلى زيادة احتمالية تحقيق النجاح طويل المدي(Kwok et al, 2023). أو هو قدرة المنظمة على إحداث التناغم والانسجام بين عناصرها، وتشغيلها في تكامل، لإنجاز أعلي مستويات التفوق والفاعلية، ولتحقيق مستوي من المخرجات يشبع رغبات وتوقعات العملاء. (السلمي، ٢٠٠٢)

كما عُرف على أنه كل ما يقوم به الأفراد من نشاط داخل المنظمة، لمساعدتها على تقوية وتعزيز الإنجاز، ويعتمد على قوي العمل التي تُكون هيكل المنظمة. (Bruntha, P. 2022)

ويمكن تعريف التميز الوظيفي كنهج فكري، وأسلوب إداري، يهدف إلى نشر ثقافة التعلم والإبداع والتحسين المتواصل، من خلال الاعتماد على نظام يربط بين ما تحققه المنظمة من إنجازات على أرض الواقع، وبين متطلبات العملاء والموازنة بينهما (السيد، ٢٠٠٧). كما يمكن اعتبار التميز الوظيفي هو قدرة المنظمة على اغتنام الفرص الحاسمة المسبوقة بتخطيط استراتيجي فعال، والعمل على إيجاد رؤية مشتركة، تتسم بوضوح الهدف، وكفاية المصادر، والمحافظة على مستوى الأداء. (O'Shea, J. P, 2015)

ويعرف التميز الوظيفي على أنه مجموعة من السلوكيات والممارسات والمعارف والمواهب التي تضمن حسن سير الأعمال داخل المنظمة، والتي يتم اتباعها لتمكنها من الاستجابة السريعة لمتطلبات البيئة التنافسية (الياسري وآخرون، ٢٠١٦). كما يمكن تعريفه على أنه قدرة المنظمة على التغلب على المشكلات، وإنجاز أهدافها، والمساهمة بصورة استراتيجية وفعالة في تميزها عن المنظمات المنافسة. (الأنصاري، ٢٠١٨)

مما سبق، يُعرف الباحثون التميز الوظيفي بأنه نمط فكري وفلسفة إدارية تتألف من مجموعة من المبادئ والمعايير (الأداء والإنجاز، المبادرة والإبداع، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، المهارات الإشرافية، التعلم المستمرة، وغيرها) التي تساعد المنظمة على حل مشكلاتها، وتحسين مستوي أدائها، وتلبية توقعات عملائها، وتدعيم قدرتها التنافسية.

كما يستخلص الباحثون من العرض السابق لتعريف التميز الوظيفي، بعضا من أهم سماته، وهي:

- أنه عملية استراتيجية منظمة وليست عملية عشوائية، تتم وفقاً لتخطيط مسبق، وتقوم على مجوعة قواعد وخطوات.

- أنـه يسـاعد المنظمـة علـى تحقيـق التكامـل عـن طريـق التفاعـل مـع عناصـر البيئـة الداخليـة والخارجية.
- أنه عملية مستمرة، لا يتم تطبيقها مره واحدة فقط، ولا تتوقف عند مرحلة معينة، بل تحتاج لجهد متواصل للوصول إلى أفضل الممارسات، والتعلم منها، ولا تنتهي بمجرد الوصول للهدف، بل تستمر لملاحقة التطورات التي تحدث في الصناعة.
- أنه عملية متوازنة، لا تميل لطرف على حساب طرف آخر، بل وتسعي لتحقيق مصالح جميع الأطراف بالمنظمة.
- أنه مدخل رئيسي لنشر ثقافة التعلم المستمر والتحسين، والإبداع.

٣. المداخل الإدارية المكونة للتميز الوظيفي:

هناك مجموعة من المداخل الإدارية شكلت التميز الوظيفي وساعدت على التوجه إليه، يمكن توضيحها فيما يلي:

- **مدخل الإدارة الاستراتيجية (Strategic Management):**

فلسفة يتم بمقتضاها رسم مسار طويل الأجل للمنظمة من خلال صياغة رسالتها وتحديد أهدافها واستراتيجياتها لمساعدتها على استغلال الفرص وتجنب التهديديات الموجودة في بيئتها الخارجية وذلك اعتماداً على مكونات بيئتها الداخلية من مصادر قوة وضعف ونجد أن الإدارة الاستراتيجية تمر بأربع مراحل رئيسية، المرحلة الأولي: (دراسة البيئة) وتقسم إلى بيئة داخلية وتشمل نقاط القوة والضعف وبيئة خارجية وتشمل الفرص والتهديدات، المرحلة الثانية: (صياغة الاستراتيجية) وتشمل رسالة المنظمة وما الذي تريد تحقيقه وكيف ستحققه، المرحلة الثالثة: (تنفيذ الاستراتيجية) وتشمل الخطوات الفعلية التي تم اتخاذها لإنجاز العمل، المرحلة الرابعة: (التقييم والرقابة) وتشمل تقييم ما تم في الخطوات السابقة ومراقبته لمعالجة أي أخطاء تحدث أول بأول.(Thomas et al, 2011)

- **مدخل إدارة الجودة الشاملة (Total quality Management)**

هي نهج إداري يشمل مختلف أنشطة المنظمة لتمكينها من تلبية متطلبات العملاء ومساعدتها في إنجاز أهدافها بأكثر الأساليب كفاءة وأدناها تكلفة من خلال الاستغلال الأمثل لجهود العاملين للتحسين المتواصل. ويتكامل مدخل إدارة الجودة الشاملة مع مدخل الإدارة الاستراتيجية، فبعد صياغة استراتيجية المنظمة ينصب اهتمام الإدارة نحو تحقيق مخرجات ذات

جودة عالية تُلبي احتياجات العملاء، ولذلك تلجأ المنظمات إلى تبني عملية إدارة الجودة الشاملة لمساعدتها على تدعيم قدراتها التنافسية، الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة، كسب ولاء العملاء، تحسين قدراتها على الابتكار والإبداع وتحقيق التميز. (شيخ، ٢٠١٨)

- **مدخل المفاضلة المعيارية (Benchmarking)**

عملية مقارنة الجوانب الرئيسية للمنظمة مع تلك الموجودة في المنظمات المشابهة لإيجاد مقاييس نسبية للإداء تُمكن المنظمة من تعيين أهداف جديدة واستحداث أفكار مُميزة لضمان التحسين المستمر، وتعد عملية المفاضلة المعيارية أحد أفضل الأساليب التي تمكن المنظمة من جمع المعلومات عن المنافسين، مما يمكن المنظمة من الوقوف على موقعها الحالي من المنافسة، والإلمام بمعدلات التقدم والتطور التي يحققها المنافسون، كما تساعد عملية المفاضلة المعيارية المنظمة على قياس مستوي أدائها وتحسينه. (Damelio, R, 2017)

ويرى الباحثون أن هذه المداخل الإدارية هامة لتحقيق التميز، وقد نالت قدرا كبيرا من الاهتمام والدعم من المنظمات الدولية، وعلى الرغم من تعددها، إلا أنه لا يوجد مدخل أمثل يمكن أن تعتمد علية المنظمة دون غيره، حيث أن لكل مدخل مزايا وعيوب، وتختار المنظمة المدخل الذي يتناسب مع إمكانيتها المادية والفنية، ويتماشى مع الأهداف التي تريد تحقيقها، ويمكن للمنظمة الجمع بين أكثر من مدخل، حيث تتكامل مع بعضها البعض لمساعدة المنظمة في الوصول للتميز.

٤. أبعاد التميز الوظيفي:

قد حدد الباحثون بالإعتماد على كل من (سلمان، ٢٠٢٢) (Graves & Sarkis, 2018) (Salman, M., & Battour, M, 2022) أبعاد أو ممارسات التميز الوظيفي في ستة أبعاد هي: (الأداء والإنجاز، المبادرة والإبداع، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، المهارات الإشرافية، التعلم المستمرة). ويمكن توضيح تلك الأبعاد كما يلي:

- **المبادرة والإبداع:** ويركز على قدرة الموظف على تقديم أفكار أو اقتراحات أو دراسات أو مبادرات أو أساليب عمل متميزة ومبدعة تساهم في تطوير الأداء أو تحسين الإنتاجية أو الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للمتعاملين أو تبسيط الإجراءات، وتعني هذا المعيار بدرجة الإبداع والمبادرة ومستوى التميز والتفرد فيما قدمه الموظف من أفكار أو اقتراحات وإنجازات.

- **الأداء والإنجاز:** ويركز على أداء الموظف وإنجازاته الوظيفية والمهنية، ويتضمن ذلك حجم ونوعية الأداء وطبيعة الإنجازات والقدرة على تحقيق أهداف المؤسسة بما يزيد عن المتوقع ويتفوق على متطلبات العمل الاعتيادي للموظف، وكذلك إنجاز مهام صعبة لتطلب وقنا وجهدا وعملاً دؤوبا.
- **التعلم المستمر:** يشير إلى مدى رغبة وقدرة الموظف على تعلم المهارات المتعلقة بمهام عمله، ومدى استفادته من خبرات زملائه الأكثر خبرة ومعرفة، ويشير كذلك إلى جهود الموظف للاطلاع على أية معارف أو معلومات حديثة تتعلق بعمله وتساهم في تطوير أدائه.
- **التعاون والالتزام الوظيفي:** ويركز على درجة تعاون الموظف مع المتعاملين من خارج المؤسسة ومن داخلها ومدى إيجابيته في التعامل معهم، كما يركز على درجة الالتزام الوظيفي والسلوكي للموظف من خلال التزامه بالأنظمة المؤسسية واحترامه لها مدعما بسجل وظيفي حال من المخالفات بأنواعها.
- **المشاركة وتحمل المسؤولية:** ويركز على مدى حرص الموظف على المشاركة في النشاطات والفعاليات الرسمية وغير الرسمية تنظمها أو تشارك بها المؤسسة، ومدى مساهمته في الجهود التطوعية التي ترعاها الدائرة، ويركز هذا البعد على درجة تحمل الموظف لمسؤولياته الوظيفية خاصه في الحالات غير الروتينية.
- **المهارات الإشرافية:** ويعبر عن المهارات والقدرات الإشرافية للموظف خاصة المتعلقة بالقدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والتفويض والتحفز والتدريب وغيرها من المهارات القيادية والإشرافية والإدارية التي يطبقها الموظف أثناء ممارسته لواجبات عمله.

ثانياً: الدراسة الاستطلاعية:

قد قام الباحثون بإجراء دراسة استطلاعية من خلال إجراء مقابلات شخصية مع بعض المديرين من مختلف المستويات الإدارية الثلاثة (الإدارة العليا، والإدارة الوسطي، والإدارة التنفيذية)؛ وعددهم (٤٠) مديراً بوزارة التنمية المحلية، وذلك للتعرف على اتجاهات المستقصي منهم نحو مدى تطبيق أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ومدى توافر أبعاد التميز الوظيفي، وللوقوف على طبيعة مشكلة البحث، وصياغة الأهداف، والفروض بالإضافة إلى الإلمام بكافة الجوانب التطبيقية للبحث من حيث تحديد مجتمع وعينة البحث، وأسلوب جمع البيانات، وتحديد أدوات القياس التى تم

استخدامها بما يُمكن من تكوين صورة واضحة حول مشكلة البحث، تساعد على إعداد أدوات البحث وإمكانية تطبيقه، وذلك خلال الفترة من ١/١٠/٢٠٢٢م إلى ٨/١٠/٢٠٢٢م.

وأعتمدت الدراسة الإستطلاعية على طرح مجموعة من الأسئلة وقد كانت أهم محاور الأسئلة التى وجهت للعينة الإستطلاعية ما يلي:

- مدى معرفة المديرين بوزارة التنمية المحلية بمفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.
- ما هي عناصر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بوزارة التنمية المحلية.
- مدى معرفة المديرين بوزارة التنمية المحلية بمفهوم التميز الوظيفي للعاملين.
- ماهي عناصر التميز الوظيفي المطبقة بوزارة التنمية المحلية.

وقد اتضح من خلال الدراسة الإستطلاعية مايلي:

١. وجود تباين في درجات معرفة المديرين بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.
٢. وجود تباين في إتجاه ملحوظ في الأداء حول مدى توافر عناصر الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.
٣. وجود تباين ملحوظ في الأداء حول مدى توافر عناصر التميز الوظيفي لدى العاملين.
٤. تختلف الأسس التى يتم على أساسها تنمية التميز لدى العاملين بالوزارة بمرور الوقت؛ نتيجةَ التطور فى البيئة الداخلية والخارجية للوزارة، مما يستلزم التعديل بشكل مستمر لهذه الأسس؛ لمواكبة هذا التغيير.
٥. أن المناخ البيئي غير ملائم (غير مهيأ) للعمل نحو الأبداع والأبتكار لتحسين الخدمة مما يؤدي إلى عدم تحقيق التميز الوظيفي.
٦. انخفاض الدقة في أداء الأعمال وذلك نتيجة وجود إجراءات روتينية كثيرة في العمل.
٧. ندرة الكفاءات والمهارات البشرية وصعوبة أستقطابهم والمحافظة عليهم.
٨. التصور الخاطئ لمفاهيم التميز واعتبار معاييرها مجرد إصدارات جديدة للأيزو.
٩. تعاظم الحاجة إلى أساليب متطورة لقياس وتقييم إداء الوزارة وتحسينه.

ثالثاً: مشكلة الدراسة

لقد أدت جائحة كورونا التي حدثت في بداية عام ٢٠٢٠ إلى تغيرات كبيرة في النشاط الاقتصادي سواء على المستوى المحلي أو العالمي؛ ولمحاولة التغلب على تداعيات هذه الجائحة؛ قامت الكثير من منظمات الأعمال بدعم مجموعة من البرامج والسياسات التي حاولت من خلالها

الحفاظ على العنصر البشري؛ باعتباره الركيزة الأساسية للتنمية المستدامة. El-Saharty, S. (2020)

تعاني وزارة التنمية المحلية في مصر من كثرة التطورات المتلاحقة في بيئة الأعمال، مما يؤثر على كمية ونوعية المعلومات التي تحتاجها لقياس وتقييم أدائها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وبالتالي لم تعد الأساليب الإدارية التقليدية تكفي لتقييم الأداء، لذلك بات ضرورياً تطوير هذه الأساليب للوصول إلى أسلوب مناسب قادر علي قياس وتقييم أداءها وتحسينه.

وأدركت وزارة التنمية المحلية في مصر أنه في ضوء هذا الوضع وفي ظل بيئة تتسم بالتطور المستمر، أن الخدمات التى تقدمها لتحقيق التنمية المستدامة وفق خطة مصر ٢٠٣٠، لا يرتكز فقط على ما تمتلكه من مقومات وموارد تقليدية (مادية، بشرية، فنية) ولكن يتخطى ذلك إلى تلبية توقعات العملاء (المواطنين) وإرضائهم، لذا يجب أن تتجاوز مستويات الأداء العادية للوصول إلى مستوي الأداء المتميز.

وهناك أزمة يمكن أن أطلق عليها -أزمة التطوير-، التي تبدو ملامحها واضحة جدًّا؛ ومن أهمها: غياب الرؤية التي تنشدها وزارة التنمية المحلية؛ فرغم كل الدعوات التي أطلقتها الدولة في السنوات الأخيرة لتطوير هذا القطاع، إلا أنَّ الدوران لا يزال بطيئا، بل إنَّ عملية التطوير تبدو أشبه بالمهمة المستحيلة، وأنَّ ما يجري خلال السنوات الماضية من اجتماعات ولجان هو جزء من العمل البيروقراطي اليومي؛ وبالتالي لابد من إعادة التفكير في عملية التطوير نفسها، وتحديد مرجعيتها، وضوابطها، ومعالمها، تحديداً وطنيًّا.

إن العمل على تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وتحسين التميز الوظيفي للعاملين بالوزارة، سيوفران لوزارة التنمية المحلية في مصر تحليل كل من البيئة الداخلية من أجل أكتشاف نقاط القوة وتنميتها، والكشف عن نقاط الضعف من أجل معرفة أسبابها ومحاولة معالجتها، فضلاً عن تحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات المحتملة، من أجل الإرتقاء بمستوى أداء الخدمة المقدمة مما يترك إنطباع جيد لدى كل من العملاء والمجتمع ككل.

مما سبق، وبناء على الدراسة الأستطلاعية التى قام بها الباحثون، بالإضافة للاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة، يمكن للباحث صياغة مشكلة الدراسة كما يلي:

ضعف درجة توافر أبعاد التميز الوظيفي "الأمر الذى يتطلب وجود أسلوب حديث من أساليب الأدارة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص من أجل تنمية التميز الوظيفي في

وزارة التنمية المحلية الا وهو الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، كما يمكن صياغة التساؤلات الآتية:

١. ما هو مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في الوزارة محل البحث؟
٢. ما هو مستوى تطبيق التميز الوظيفي وأبعاده في الوزارة محل البحث؟
٣. ما هي طبيعة العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والتميز الوظيفي في الوزارة محل البحث؟

رابعاً: أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي للدراسة هو "دراسة دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الوظيفي للعاملين بوزارة التنمية المحلية"، ولتحقيق هذا الهدف فسوف يتم مايلي:

١. التعرف على واقع تطبيق أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في وزارة التنمية المحلية.
٢. التعرف على مدى توافر أبعاد التميز الوظيفي لدي العاملين في وزارة التنمية المحلية.
٣. دراسة العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والتميز الوظيفي في وزارة التنمية المحلية.
٤. التوصُّل إلى بعض الدلالات النظرية التي قد تؤدِّي إلى توسيع قاعدة البحث في مجال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من ناحية، وتساعد في تحقيق التميز الوظيفي للعاملين لدى وزارة التنمية المحلية محلَّ الدراسة من ناحية أخرى.

خامساً: أهمية الدراسة

١. أهمية الدراسة من المنظور العلمي تتمثل في:

لا شك أن التميز الوظيفي هو من أهم سمات القرن الحالي، وهو متطلب من متطلبات سوق العمل الحديث، فالتميز فضلا عن أنه شعور بإثبات الذات والسعادة النفسية، هو في الوقت نفسه اختصار للجهد والمال، كما أنه يحقق الاستقرار الوظيفي للموظف وللمنظمات، كما أن تطوير وتجديد حيوية المنظمات على إختلاف أنواعها يستلزم التوجه نحو مجموعة من الإستراتيجيات الحديثة وإدارة التغيير على نحو يحقق الكفاءة والفاعلية لتلك المنظمات.

ويعتبر تحقيق التميز الوظيفي هدفًا أساسيًا لأي منظمة تطمح إلى البقاء في بيئة الأعمال التنافسية اليوم، وتعد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية عنصرًا حاسمًا في نجاح أي منظمة. فهي تلعب دورًا حيويًا في تحقيق التميز الوظيفي وتطوير القدرات التنافسية، كما تساهم الإدارة

الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وبناء ثقافة متكاملة تعزز التميز.

٢. الأهمية التطبيقية:

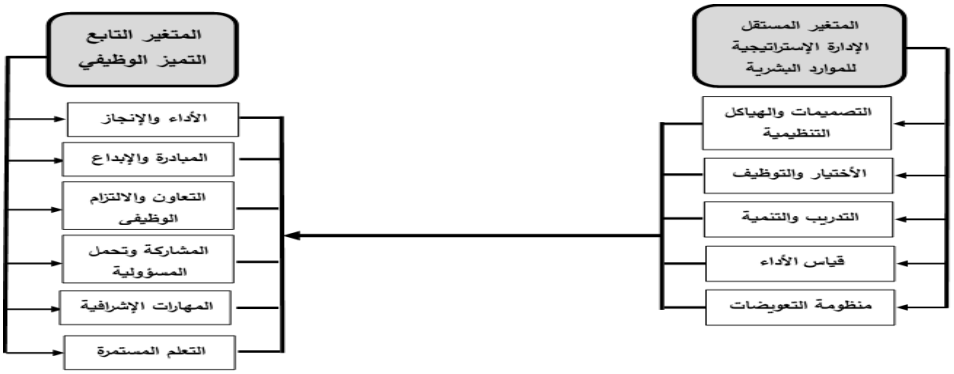
أصبح تحقيق وزارة التنمية المحلية لأعلى مستوى ممكن من الجودة والإتقان والتميز؛ أمرا ومطلبا ملحا وضروريا للغاية، ولا يمكن تغافله أو عدم الاهتمام به، ولا سيما أننا أصبحنا نعيش في عصر سريع التطور والتغيير، عصر الثورة المعرفية الهائلة والتقدم التكنولوجي والتقني الرهيب، عصر لا يعترف إلا بالمتميزين الأكفاء سواء كانوا أفرادا أو منظمات، ولا سيما في ظل التنافسية الدولية في تحقيق الريادة والصدارة في التميز والجودة في ميادين الحياة والعمل المختلفة، ولا سيما وقد تغيرت متطلبات الخدمة التى تقدمها الوزارة بصورة كبيرة، حيث أصبح المواطنين لا يقبلو إلا بالجودة المتميزة سواء فيما تقدمه الوزارة من خدمات متميزة أو بالنسبة للعاملين فيها حيث لابد أن يتمتعوا هؤلاء العاملين بالكفاءة العالية.

لذلك لابد من إيجاد سبل التكيف والمسايرة مع متغيرات هذا العصر ومتطلباته والتعامل مع هذه المتغيرات بصورة مستدامة، وعلى رأسها تحقيق التميز والجودة في الأداء سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات؛ ولذلك فقد أصبح من الواجب والضروري على وزارة التنمية المحلية أن تتجه وبقوة نحو صناعة التميز وأن توجه وتسخر كل إمكاناتها البشرية والمادية في سبيل تحقيق الجودة الشاملة في التميز الوظيفي لها. إعتماداً على أحد الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية وهو مدخل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

سادساً: متغيرات الدراسة

- **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (متغير مستقل):** تناوله الباحثون من خلال الأبعاد التالية: (التصميمات والهياكل التنظيمية، الأختيار والتوظيف، التدريب والتنمية، قياس الأداء، منظومة التعويضات)، تماشياً مع كل من((Guseinov, I, 2019)) ORJI et al, 2022)
- **التميز الوظيفي (متغير تابع):** تناوله الباحثون من خلال الأبعاد التالية: (الأداء والإنجاز، المبادرة والإبداع، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، المهارات الإشرافية، التعلم المستمرة) وذلك وفقا لكل من (سلمان، ٢٠٢٢) (Graves & Sarkis, 2018) (Salman, M., & Battour, M, 2022).

بناء على ذلك يصبح النموذج الخاص بمتغيرات الدراسة كما هو موضح بالشكل رقم (١) الآتي:



شكل رقم (١) نموذج الدراسة

من إعداد الباحثون إعتماداً على الدراسات السابقة

سابعاً: فروض الدراسة

في ضوء نتائج الدراسات السابقة وفي إطار نتائج الدراسة الإستطلاعية ولتحقيق أهداف الدراسة يمكن صياغة الفروض على النحو التالي:

الفرض الرئيس:

الفرض الرئيس الأول (H0):

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها(التصميمات والهياكل التنظيمية، الأختيار والتوظيف، التدريب والتنمية، إدارة وتقييم الأداء، منظومة التعويضات) على التميز الوظيفي بأبعاده (المبادرة والإبداع، الأداء والإنجاز، التعلم المستمر، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، المهارات الإشرافية) في وزارة التنمية المحلية" ويتفرع من هذا الفرض عدد من الفروض الفرعية التالية:

(H0-1) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها على **المبادرة والإبداع** كأحد أبعاد التميز الوظيفي للعاملين.

(H0-2) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها على **الأداء والإنجاز** كأحد أبعاد التميز الوظيفي للعاملين.

(H0-3) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها على **التعلم المستمر** كأحد أبعاد التميز الوظيفي للعاملين.

(H0-4) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها على **التعاون والالتزام الوظيفي** كأحد أبعاد التميز الوظيفي للعاملين.

(H0-5) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها على **المشاركة وتحمل المسؤولية** كأحد أبعاد التميز الوظيفي للعاملين.

(H0-6) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها على **المهارات الإشرافية** كأحد أبعاد التميز الوظيفي للعاملين.

ثامناً: منهجية الدراسة:

لتحقيق اهداف الدراسة واختبار فروضها اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي، ولتكوين الإطار النظري الخاص بالدراسة، قام الباحثون بالإطلاع على المتاح من المصادر التالية: الكتب والمراجع العربية والأجنبية، والرسائل العلمية المنشورة وغير المنشورة، والمقالات والدوريات المتخصصة والنشرات، وشبكة الإنترنت.

١. مجتمع وعينة الدراسة:

أ. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية الثلاثة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطي، الإدارة التنفيذية)، في وزارة التنمية المحلية، وعددهم (٢٥٠٠٠) موظف، كما هو موضح بالجدول رقم (٣) التالي:

جدول رقم (٣) مـــجتمع الدراسة- عدد العاملين بوزارة التنمية المحلية

المستوى الإداري	عدد العاملين
الإدارة العليا	٩
الإدارة الوسطى	٣٤٦٠
الإدارة التنفيذية	٢١٥٣١
الإجمالي	**٢٥٠٠٠**

المصدر: من إعداد الباحثون إعتماداً على الإدارة العامة للشئون الإدارية، وزارة التنمية المحلية،٢٠٢٣م.

ب. عينة الدراسة:

- تشير عينة الدراسة إلى المفردة التي توجه إليها قائمة الاستقصاء؛ للإجابة عليها، ومن ثم فإن وحدة المعاينة في هذه الدراسة هم العاملين في المستويات الإدارية الثلاثة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطي، الإدارة التنفيذية)، بوزارة التنمية المحلية.
- لكي تكون عينة الدراسة ممثلة لمجتمع الدراسة تمثيلاً جيداً ، فقد كان أنسب اختيار لنوع المعاينة هو المعاينة العشوائية الطبقية Stratified Random Sampling المتناسبة مع حجم طبقات مجتمع الدراسة (عدد العاملين في المستويات الإدارية الثلاثة). وقد تم تحديد حجم العينة التي تم إجراء الدراسة التطبيقية عليها استنادا إلى المعادلة الآتية: (أبو جمعة، ٢٠٠٩)

$$ن = \frac{ح (١ - ح)}{\frac{ح (١ - ح)}{ن} + أ^{٢}}$$

عند مستوى معنوية (٥ %)، وحدود ثقة (٩٥ %).

حيث إن:

ن = حجم العينة المطلوب.

ح = (٥٠ %) للحصول علي أكبر للعينة .

أ = ب ÷ ١.٩٦ ،حيث ب = أقصي خطأ مسموح به: (الفرق بين النسبة في مجتمع البحث والنسبة في العينة عند مستوس ثقة (٠.٩٥).

بتطبيق المعادلة :

$$ن = \frac{٠,٥٠ (١ - ٠,٥٠)}{\frac{٠,٥٠ (١ - ٠,٥٠)}{٢٥٠٠٠} + \left[\frac{٠,٠٥}{١,٩٦} \right]^{٢}}$$

اذاً حجم العينة (ن) = ٣٨٢ مفردة

ج. اعتمد الباحثون على أسلوب الإستقصاء في جمع البيانات الخاصة بالدراسة، من خلال تصميم وإعداد قائمة استقصاء في ضوء العديد من الدراسات التي تضمنتها أدبيات الدراسة، مع إجراء تعديلات تتناسب مع مجال التطبيق، بحيث توجه إلى وحدات المعاينة الخاصة بالعينة،

للحصول على البيانات اللازمة للتحقق من الفروض، والوصول إلى أهداف الدراسة، وهي مكونة من ثلاثة أقسام، يمكن توضيحها فيما يلي:

- **القسم الأول:** يختص بالخصائص الديموغرافية للعاملين وتشمل كل من:
- النوع (فئتين).
- العمر (٤ فئات).
- المستوى الإداري (٣ فئات).
- المستوى التعليمي (٣ فئات).
- سنوات الخبرة (٣ فئات).
- **القسم الثاني:** يختص بقياس إدراك واستخدام العاملين التي شملتهم عينة الدراسة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؛ ويتكون من (٢٣) عبارات تتم الإجابة عليها على مقياس ليكرت التدريجي المكون من خمس نقاط تتراوح بين (١) غير موافق على الإطلاق إلى (٥) موافق تماماً، ويقيس خمسة أبعاد للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي:
- التصميمات والهياكل التنظيمية ويتكون من (٦) عبارات (العبارات من X1 إلى X6).
- الأختيار والتعيين ويتكون من (٤) عبارات (العبارات من X7 إلى X10).
- التدريب والتنمية ويتكون من (٤) عبارات (العبارات من X11 إلى X14).
- إدارة وتقييم الأداء ويتكون من (٥) عبارات (العبارات من X15 إلى X19).
- منظومة التعويضات ويتكون من (٤) عبارات (العبارات من X20 إلى X23).
- **القسم الثالث:** يختص بقياس مدى إدراك العاملين الذين طبقت عليهم الدراسة للتميز الوظيفي؛ ويتكون من (٢٦) عبارة، تتم الإجابة عليها على مقياس ليكرت التدريجي المكون من خمس نقاط تتراوح بين (١) غير موافق على الإطلاق إلى (٥) موافق تماماً. ويقيس ستة أبعاد للتميز الوظيفي هي:
- المبادرة والإبداع ويتكون من (٤) عبارات (العبارات من Y1 إلى Y4).
- الأداء والإنجاز ويتكون من (٥) عبارات (العبارات من Y5 إلى Y9).
- التعلم المستمر ويتكون من (٥) عبارات (العبارات من Y10 إلى Y14).
- التعاون والإلتزام الوظيفي ويتكون من (٤) عبارات (العبارات من Y15 إلى Y18).
- المشاركة وتحمل المسؤولية ويتكون من (٤) عبارات (العبارات من Y19 إلى Y22).

- المهارات الإشرافية ويتكون من (٤) عبارات (العبارات من Y23 إلى Y26).

- قام الباحثون بتوزيع ٤٢٠ قائمة استقصاء وذلك من أجل خفض خطأ المعاينة، وقد تم تجميع معظم هذه الاستمارات عن طريق المقابلات الشخصية بين الباحثون والمستقصى منهم، وذلك لحرص الباحثون على سلامة فهم وإدراك المستقصى منهم لما تحويه قائمة الاستقصاء، وقد راع الباحثون في التوزيع التمثيل الأنسب للمستويات الثلاثة المختلفة. ويوضح الجدول التالي نسب الإستجابة للأستقصاء.

جدول رقم (٤) نسب الإستجابة للأستقصاء

عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المستردة	عدد الاستمارات غير الصالحة للتحليل	عدد الاستمارات التى تم إخضاعها للتحليل الإحصائي
٤٢٠	٤٠٥	٢٥	٣٨٠

المصدر: من إعداد الباحثون

هـ . حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** والتي تعني المتغيرات التي تم دراستها والأبعاد التي تم استخدامها وكيفية قياس تلك المتغيرات والأبعاد، وذلك حيث:

➢ تم بحث دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الوظيفي مباشرة بدون استخدام أي متغيرات معدلة.

➢ تم بحث دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الوظيفي مباشرة بدون استخدام أي متغيرات وسيطة.

➢ تم بحث دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الوظيفي فقط كمتغير تابع.

➢ تم بحث دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية فقط كمتغير مستقل في تحقيق التميز الوظيفي.

- **الحدود المكانية:** والتي تعني مجال التطبيق سواء دول أو قطاعات أو منظمات بعينها، ومن ثم أقتصر مجال التطبيق في البحث الحالي على وزارة التنمية المحلية.

- **الحدود الزمانية:** وتعني الفترة الزمنية التي سوف يتم فيها جمع بيانات الدراسة، وقد قام الباحثون بجمع بيانات هذاه الدراسة في الفترة من يوليو ٢٠٢٣م إلى أكتوبر ٢٠٢٣م.

- **الحدود المنهجية:** وتعني الأساليب والأدوات الإحصائية المستخدمة وحجم العينة، وذلك على النحو التالي:

➢ قام الباحثون باستخدام العينة العشوائية الطبقية.

- قام الباحثون بجمع بيانات قائمة الاستقصاء بواسطة المستقصى منه منفردًا.

تاسعاً: الدراسة التطبيقية وإختبار الفروض:

يتناول الباحثون في هذا الجزء تحليل وتفسير نتائج التحليل الإحصائي، يلي ذلك إختبار فروض الدراسة، ثم عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

١. التحليل العاملي التوكيدي لمتغيري الدراسة:

يوضح (Golob, 2001) أن التحليل العاملي التوكيدي هو أحد أشكال النمذجة الهيكلية Structural modeling والتي تمثل مدخلاً لتحليل البيانات الموجهة بنظرية معينة. وتتضمن مجموعة متنوعة من النماذج الرياضية والتي لها قابلية التعامل مع أعداد كبيرة من المتغيرات المستقلة Independent variables والمتغيرات التابعة Dependent variables، وكذلك التعامل مع المتغيرات المشاهدة Manifest variables.(عواد، ٢٠١٩)

كما قام الباحثون بحساب معامل الثبات Reliability ومعامل الصدق Validity لمقاييس أبعاد متغيري الدراسة. وثبات المقياس يشير إلى مدى استقرار عبارات قائمة الاستقصاء وعدم تناقضها مع نفسها، أي أن قائمة الاستقصاء سوف تعطي نفس النتائج تقريباً باحتمال مساوي لقيمة معامل الثبات إذا أعيد تطبيقها على عينة أخرى من نفس المجتمع وبنفس الحجم. ولإجراء اختبار الثبات للعبارات الواردة بقائمة الاستقصاء تم استخدام معامل Cronbach`s Alpha وهو معامل يأخذ قيماً تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح. فإذا لم يكن هناك ثباتاً على الإطلاق فإن قيمة هذا المعامل سوف تكون مساوية للصفر، بينما إذا كان هناك ثباتاً تاماً فإن قيمة هذا المعامل سوف تكون مساوية للواحد الصحيح. أن أي زيادة في قيمة معامل Cronbach`s Alpha ليقترب من الواحد الصحيح تعني زيادة مستوى الثبات بما يعكس نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة. علماً بأن أقل قيمة يمكن قبولها لهذا المعامل هي ٠.٧ ، وما يزيد عن ٠.٧ يعطي مؤشراً قوياً للحكم على ثبات قائمة الاستقصاء(Cronbach, L, 1951). أما صدق المقياس فيعني أن الإجابات التي تم الحصول عليها من قائمة الاستقصاء تعطي المعلومات التي وضعت العبارات من أجل قياسها. أي أن قائمة الاستقصاء تقيس فعلاً ما وضعت من أجل قياسه. ويتم حساب معامل الصدق عن طريق أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات. ومن ثم، يوضح الباحثون فيما يلي نتائج التحليل العاملي التوكيدي ومعاملات الثبات والصدق لكل من الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، والتميز والوظيفي. وذلك على النحو التالي:

أ- التحليل العاملي التوكيدي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لجميع عبارات أو فقرات مقياس الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وعددها ٢٣ عبارة، موزعة كما أشرنا. وقد اتضح من نتائج التحليل العاملي التوكيدي الأولي عدم انخفاض مؤشرات جودة توفيق النموذج، وذلك لعدم تواجد عبارة لها درجة تشبع منخفضة على البعد الخاص بها لذلك لن يتم استبعاد أي عبارة لتحسين جودة توفيق النموذج. ويوضح الجدول التالي نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال توضيح معاملات الانحدار غير المعيارية Unstandaradized Coefficients (U.C)، ومعاملات الانحدار المعيارية Standaradized Coefficients (S.C)، والخطأ المعياري Standard Error (S.E)، واختبار ت T test (C.R)، ومستوى معنوية ت P value لكل مسار.

جدول رقم (٥) نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

رقم العبارة	العبارة	البعد	معامل الانحدار المعياري (S.C)	معامل الانحدار غير المعياري (U.C)	الخطأ المعياري (S.E)	اختبار ت (C.R)	مستوى معنوية ت (P value)
X1	في تصميم الوظائف تعطي الإدارة للعاملين مجال لتطوير أساليب عملهم.	التصميمات والهياكل التنظيمية	.754	1.000	—	—	—
X2	معظم الوظائف تتضمن مجموعة من الأنشطة الفرعية المتكاملة.		.510	.551	.087	6.300	***
X3	هناك ترابط وتناسق في الأنشطة بين مختلف الوظائف.		.837	1.106	.103	10.775	***
X4	تصميم الوظائف يبعث التحفيز والتحدي في نفوس الموظفين.		.680	.845	.098	8.598	***
X5	كل المناصب القيادية المهمة يشترط فيها خبرة ميدانية طويلة.		.753	.985	.102	9.615	***
X6	يعطي التصميم الجيد للوظائف سهولة تدفق المعلومات.		.485	.682	.114	6.003	***
X7	هناك توافق بين خطط التوظيف وأهداف الوزارة المستقبلية لإحتياجات التوظيف.	يار والتعي	.813	1.000	—	—	—

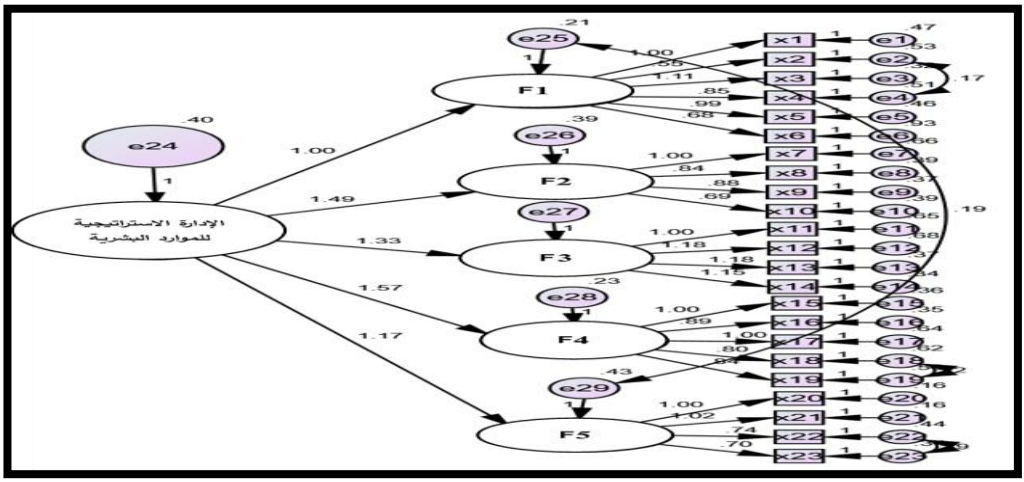
رقم العبارة	العبارة	البعد	معامل الانحدار المعياري (S.C)	معامل الانحدار غير المعياري (U.C)	الخطأ المعياري (S.E)	اختبار ت (C.R)	مستوى معنوية ت (P value)
X8	تتوفر لدى الوزارة معلومات دقيقة عن سوق العمل.	تابع الأختيار والتعيين	.837	.843	.069	12.168	***
X9	تُقيم الوزارة سياسات التوظيف من أجل تحسين طرق الأستقطاب والأختيار.		.854	.881	.070	12.518	***
X10	الطرق التي تتبعها الوزارة في الأستقطاب والأختيار فعالة في جذب الكفاءات.		.783	.688	.062	11.123	***
X11	تعتمد الوزارة على دورات تدريبية تساعدني على تطوير مهاراتي.	التدريب والتنمية	.723	1.000	—	—	—
X12	تركز استراتيجية التدريب في الوزارة على تحقيق التجانس بين مهاراتي وإحتياجات الوظيفة.		.770	1.178	.122	9.644	***
X13	تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في الوزارة خلال فترات معينة وبشكل دوري.		.854	1.175	.110	10.726	***
X14	تتميز عملية تقييم أداء الموارد البشرية بالعدالة والموضوعية.		.856	1.150	.107	10.757	***
X15	تعتمد الوزارة في تقييمها للموظفين على معايير موضوعية علمية مفهومة من جميع الموظفين.	إدارة وتقييم الأداء	.879	1.000	—	—	—
X16	يتميز نظام تقييم الأداء في الوزارة بالعدالة والشفافية.		.855	.889	.061	14.619	***
X17	تقوم الوزارة بتقييم موظفيها على الأقل مرة واحدة في السنة.		.811	1.004	.076	13.279	***
X18	تعقد الوزارة لقاءات دورية مع إطاراتها لمناقشة وتقييم نتائج الأداء.		.745	.797	.069	11.490	***
X19	تقوم الوزارة بعملية تحليلية علمية		.779	.842	.068	12.357	***

رقم العبارة	العبارة	البعد	معامل الانحدار المعياري (S.C)	معامل الانحدار غير المعياري (U.C)	الخطأ المعياري (S.E)	اختبار ت (C.R)	مستوى معنوية ت (P value)
	لنتائج تقييم الأداء.						
X21	توزع الوزارة المكافآت على العمال وفقا للكفاءة التي يتمتعون بها.	منظومة التعويضات	.929	1.000	—	—	—
X22	يساعد نظام الحوافز المتبع على تحسين أدائي.		.930	1.025	.051	20.167	***
X23	فرص الترقية متساوية لكل العمال في الوزارة.		.741	.739	.060	12.288	***
X24	يتم تعيين المدراء من داخل الوزارة لا من خارجها.		.764	.696	.054	12.994	***

**** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١%**

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

كما يوضح شكل (٢) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:



الشكل رقم (٢) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

ويتضح مما سبق ارتفاع جميع قيم معاملات الانحدار المعيارية عن ٠.٣ . ولمزيد من التوضيح يوضح جدول (٦) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

جدول رقم (٦) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

المؤشر	القيمة المعيارية	قيمة المؤشر
مؤشر مربع كاي المعياري Normed Chi-square (CMIN/DF)	أقل من أو تساوي ٣	1.857
الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	أقل من0.08	.053
مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)	كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات عينة الدراسة	.922
مؤشر جودة التوفيق المقارن Comparative Fit Index (CFI)		.934
مؤشر جودة التوفيق المعياري Normed of Fit Index (NFI)		.869
مؤشر توكر لويس Tucker-Lewis Index (TLI)		.924

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مقبولة إحصائياً. كما يوضح جدول (٧) معامل الثبات ومعامل الصدق لأبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

جدول (٧) معاملات الثبات والصدق لأبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	عدد العبارات	المعاملات	
		معامل Cronbach`s alpha	معامل الصدق
التصميمات والهياكل التنظيمية	6	.833	.912
الأختيار والتعيين	4	.886	.941
التدريب والتنمية	4	.876	.935
إدارة وتقييم الأداء	5	.911	.954
منظومة التعويضات	4	.916	.957

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الجدول السابق أن قيم معامل Cronbach`s alpha للثبات تتراوح بين ٠.٨٣٣ و ٠.٩١٦ (أي أن جميعها يزيد عن ٠.٧)، بما يؤكد التناسق الداخلي لعبارات مقياس أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. كما أن قيم معامل الصدق تتراوح بين ٠.٩١٢ و ٠.٩٥٧ ، بما

يؤكد أن عبارات قياس أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تقيس فعلاً ذلك البعد الذي صممت من أجل قياسه.

ب- التحليل العاملي التوكيدي للتميز الوظيفي:

تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لجميع عبارات أو فقرات مقياس التميز الوظيفي وعددها ٢٦ عبارة. وقد اتضح من نتائج التحليل العاملي التوكيدي الأولي عدم انخفاض مؤشرات جودة توفيق النموذج، وذلك لعدم وجود أي عبارة من عبارات الاستبيان لها درجة تشبع منخفضة لذلك لن يتم استبعاد أي عبارة من عبارات الاستبيان. ويوضح الجدول التالي نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد التميز الوظيفي من خلال توضيح معاملات الانحدار غير المعيارية Unstandaradized Coefficients (U.C)، ومعاملات الانحدار المعيارية Standaradized Coefficients (S.C) ، والخطأ المعياري Standard Error (S.E) ، واختبار ت T test (C.R) ، ومستوى معنوية ت P value لكل مسار.

جدول رقم (٨) نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد التميز الوظيفي

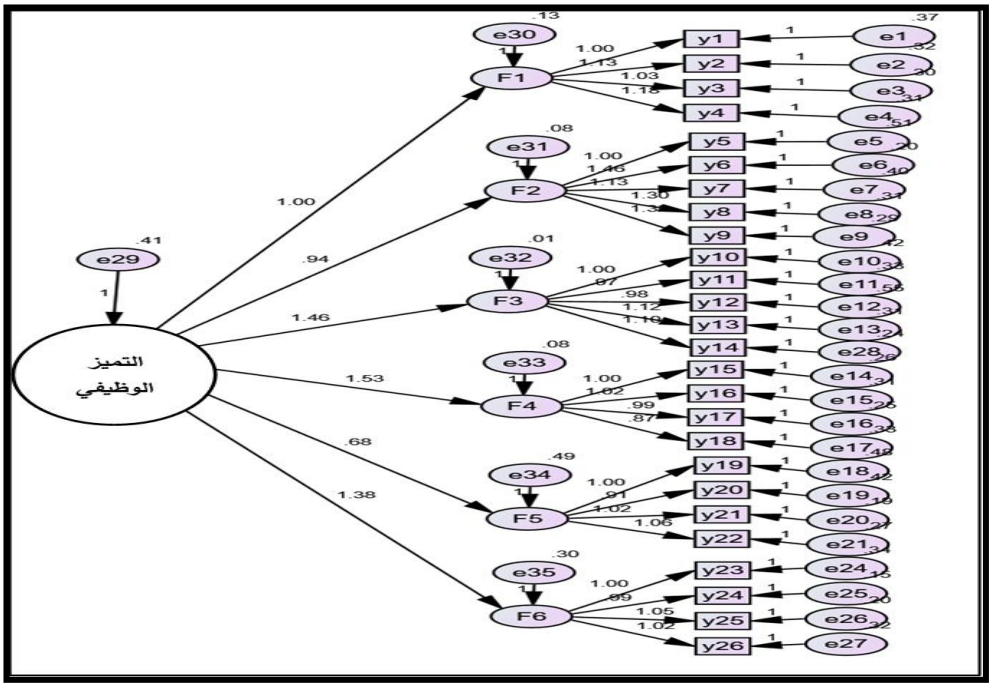
رقم العبارة	العبارة	البعد	معامل الانحدار المعياري (S.C)	معامل الانحدار غير المعياري (U.C)	الخطأ المعياري (S.E)	اختبار ت (C.R)	مستوى معنوية ت (P value)
Y1	أحرص على تقديم مقترحات ومبادرات ريادية لتطوير العمل.	المبادرة والإبداع	.733	1.000	—	—	—
Y2	استحدث مشاريع مبتكرة ضمن إطار مهامي الوظيفية.		.771	1.109	.111	10.024	***
Y3	أتعاون وأقدم المساعدة لزملائي في العمل.		.826	1.107	.135	8.184	***
Y4	أساهم في الأعمال التطوعية المجتمعية.		.873	1.283	.148	8.661	***
Y5	أوظف التخطيط السنوي واليومي لمهام عملي.	الأداء والإنجاز	.687	1.000	—	—	—
Y6	أحرص على إنجاز مهام العمل بدقة.		.908	1.445	.173	8.364	***
Y7	أحرص على إنجاز العمل بسرعة ضمن الجدول الزمني المحدد.		.759	1.106	.156	7.103	***
Y8	أستمتع بأداء مهمات العمل الكبيرة (خارج نطاق العمل)		.829	1.265	.164	7.701	***
Y9	أحرص على التقييم الذاتي لعملي وإنجازاتي وفق خطط العمل.		.859	1.310	.165	7.956	***

رقم العبارة	العبارة	البعد	معامل الانحدار المعياري (S.C)	معامل الانحدار غير المعياري (U.C)	الخطأ المعياري (S.E)	اختبار ت (C.R)	مستوى معنوية ت (P value)
Y10	لدي خطة للتنمية الذاتية في المجال الوظيفي.	التعلم المستمر	.817	1.000	—	—	—
Y11	أحرص على تطوير مهاراتي وقدراتي في مختلف المجالات.		.840	.973	.096	10.163	***
Y12	أحرص على حضور المؤتمرات والملتقيات المهنية والتخصصية.		.786	.996	.108	9.208	***
Y13	أقارن أدائي بممارسات زملائي للوقوف على نقاط القوة والضعف.		.886	1.130	.102	11.045	***
Y14	أطلع على الممارسات المحلية والعالمية بغرض التعلم.		.909	1.118	.097	11.527	***
Y15	أذهب لمقر العمل بهمة وشغف.	التعاون والإلتزام الوظيفي	.895	1.000	—	—	—
Y16	التحفيز والتقدير يزيد من دافعيتي وحماسي للعمل.		.883	1.020	.077	13.218	***
Y17	المشاركة في العمل الجماعي يرفع من أدائي الوظيفي.		.893	.989	.073	13.571	***
Y18	أهتم بنظرة زملائي لي وبرضاهم عن أدائي.		.842	.870	.073	11.896	***
Y19	لدي شغف في أداء مهام العمل الموكلة إلي بإتقان.	المشاركة وتحمل المسؤولية	.795	1.000	—	—	—
Y20	أحرص على أن أكون متميزاً عن زملائي في نتائج العمل.		.786	.911	.069	13.119	***
Y21	أبحث دائمًا عن فرص للمشاركة في المنافسات والجوائز المحلية أو العالمية.		.930	1.073	.098	10.974	***
Y22	أثق بقدراتي ومهاراتي الوظيفية.		.931	1.141	.104	10.985	***
Y23	حرصي على جودة الأداء والإنجاز المهني، يهيئ لي فرص التنافس في الجوائز المحلية والخارجية.	المهارات الإشرافية	.873	1.000	—	—	—
Y24	أرتفاع الروح القيادية في الوزارة تهيئ لي بيئة ملاءمة للتميز في الأداء.		.938	.990	.069	14.296	***
Y25	لدى نظرة مستقبلية توجه قدراتي نحو تحقيق رؤية الوزارة وأهدافها.		.928	1.056	.076	13.937	***

رقم العبارة	العبارة	البعد	معامل الانحدار المعياري (S.C)	معامل الانحدار غير المعياري (U.C)	الخطأ المعياري (S.E)	اختبار ت (C.R)	مستوى معنوية ت (P value)
Y26	ثقة الوزارة بقدراتي ومهاراتي تجعلنى إنجز الأعمال دون أن أكلف بها.		.884	1.022	.081	12.536	***

**** تشير إلى أن القيمة المحسوبة جوهري عند مستوى معنوية ١%.**

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.



كما يوضح شكل (٣) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد التميز الوظيفي:

شكل (٣) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد التميز الوظيفي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

ويتضح مما سبق ارتفاع جميع قيم معاملات الانحدار المعيارية عن ٠.٣. ويوضح جدول (٩) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس التميز الوظيفي:

جدول رقم (٩) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس التميز الوظيفي

المؤشر	القيمة المعيارية	قيمة المؤشر
مؤشر مربع كاي المعياري Normed Chi-square (CMIN/DF)	أقل من أو تساوي ٣	2.045
الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	أقل من0.08	0.03
مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)	كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات عينة الدراسة	.980
مؤشر جودة التوفيق المقارن Comparative Fit Index (CFI)		.994
مؤشر جودة التوفيق المعياري Normed of Fit Index (NFI)		.914
مؤشر توكر لويس Tucker-Lewis Index (TLI)		.981

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس التميز الوظيفي مقبولة إحصائياً. كما يوضح جدول (١٠) معامل الثبات ومعامل الصدق لمقاييس أبعاد التميز الوظيفي:

جدول رقم (١٠) معاملات الثبات والصدق للتميز الوظيفي

أبعاد التميز الوظيفي	عدد العبارات	المعاملات	
		معامل Cronbach`s alpha	معامل الصدق
المبادرة والإبداع	4	0.755	0.869
الأداء والإنجاز	5	0.845	0.919
التعلم المستمر	5	0.765	0.875
التعاون والإلتزام الوظيفي	4	0.915	0.957
المشاركة وتحمل المسؤولية	4	0.861	0.928
المهارات الإشرافية	4	0.901	0.949

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الجدول السابق أن قيم معامل Cronbach`salpha للثبات تتراوح بين (٠.٧٥٥، ٠.٩١٥)، أي أن جميعها يزيد عن ٠.٧، بما يؤكد التناسق الداخلي لعبارات مقياس أبعاد التميز الوظيفي. كما أن قيم معامل الصدق تتراوح بين (٠.٨٦٩، ٠.٩٥٧)، بما يؤكد أن عبارات قياس أبعاد التميز الوظيفي تقيس فعلاً ذلك البعد الذي صممت من أجل قياسه.

٢. الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة:

قام الباحثون بحساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومعاملات الأختلاف للعبارات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (١١) الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	اختبار معنوية ت	الاتجاه العام
الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	4.17	.520	10.656**	0.000	متوفر
التصميمات والهياكل التنظيمية	4.40	.417	12.298**	0.000	متوفر
الأختيار والتعيين	4.18	.526	11.564**	0.000	متوفر
التدريب والتنمية	4.08	.578	13.062**	0.000	متوفر
إدارة وتقييم الأداء	4.45	.498	13.236**	0.000	متوفر
منظومة التعويضات	4.28	.542	12.161**	0.000	متوفر
التميز الوظيفي	4.25	.632	10.491	0.000	متوفر
المبادرة والإبداع	4.17	.722	15.611	0.000	متوفر
الأداء والإنجاز	4.11	.753	9.009	0.000	متوفر
التعلم المستمر	4.14	.804	9.009	0.000	متوفر
التعاون والإلتزام الوظيفي	3.88	1.030	11.277	0.000	متوفر
المشاركة وتحمل المسؤولية	4.07	.832	13.910	0.000	متوفر
المهارات الإشرافية	4.28	.640	9.755**	0.000	متوفر

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- توافر متغير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لدى العاملين بوزارة التنمية المحلية محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٤.١٧ بانحراف معياري ٠.٥٢٠.
- توافر بعد التصميمات والهياكل التنظيمية كأحد أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لدى العاملين بوزارة التنمية المحلية محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٤.٤٠ بانحراف معياري ٠.٤١٧.
- توافر بعد الأختيار والتعيين كأحد أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لدى العاملين بوزارة التنمية المحلية محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٤.١٨ بانحراف معياري ٠.٥٢٦.

- توافر بعد التدريب والتنمية كأحد أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لدى العاملين بوزارة التنمية المحلية محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٤.٠٨ بانحراف معياري ٠.٥٧٨.
- توافر بعد إدارة وتقييم الأداء كأحد أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لدى العاملين بوزارة التنمية المحلية محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٤.٤٥ بانحراف معياري ٠.٤٩٨.
- توافر بعد منظومة التعويضات كأحد أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لدى العاملين بوزارة التنمية المحلية محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٤.٢٨ بانحراف معياري ٠.٥٤٢.
- توافر متغير التميز الوظيفي لدى العاملين بوزارة التنمية المحلية محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٤.٢٥ بانحراف معياري ٠.٦٣٢.
- توافر بعد المبادرة والإبداع كأحد أبعاد التميز الوظيفي لدى العاملين بوزارة التنمية المحلية محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٤.١٧ بانحراف معياري ٠.٧٢٢.
- توافر بعد الأداء والإنجاز كأحد أبعاد التميز الوظيفي لدى العاملين بوزارة التنمية المحلية محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٤.١١ بانحراف معياري ٠.٧٥٣.
- توافر بعد التعلم المستمر كأحد أبعاد التميز الوظيفي لدى العاملين بوزارة التنمية المحلية محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٤.١٤ بانحراف معياري ٠.٨٠٤.
- توافر بعد التعاون والإلتزام الوظيفي كأحد أبعاد التميز الوظيفي لدى العاملين بوزارة التنمية المحلية محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٨٨ بانحراف معياري ١.٠٣٠.
- توافر بعد المشاركة وتحمل المسؤولية كأحد أبعاد التميز الوظيفي لدى العاملين بوزارة التنمية المحلية محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٤.٠٧ بانحراف معياري ٠.٨٣٢.
- توافر بعد المهارات الإشرافية كأحد أبعاد التميز الوظيفي لدى العاملين بوزارة التنمية المحلية محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٤.٢٨ بانحراف معياري ٠.٦٤٠.

٣. إختبار الفروض:

"لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها (التصميمات والهياكل التنظيمية، الأختيار والتوظيف، التدريب والتنمية، إدارة وتقييم الأداء، منظومة التعويضات) على التميز الوظيفي بأبعاده (المبادرة والإبداع، الأداء والإنجاز، التعلم

المستمر، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، المهارات الإشرافية) في وزارة التنمية المحلية" ويتفرع من هذا الفرض عدد من الفروض الفرعية التالية:

(H0-1) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها على **المبادرة والإبداع** كأحد أبعاد التميز الوظيفي للعاملين.

(H0-2) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها على **الأداء والإنجاز** كأحد أبعاد التميز الوظيفي للعاملين.

(H0-3) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها على **التعلم المستمر** كأحد أبعاد التميز الوظيفي للعاملين.

(H0-4) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها على **التعاون والالتزام الوظيفي** كأحد أبعاد التميز الوظيفي للعاملين.

(H0-5) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها على **المشاركة وتحمل المسؤولية** كأحد أبعاد التميز الوظيفي للعاملين.

(H0-6) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها على **المهارات الإشرافية** كأحد أبعاد التميز الوظيفي للعاملين.

استخدم الباحثون تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) الذي يوضح علاقة أبعاد المتغير المستقل ودرجة تأثيرها على كل بعد من أبعاد المتغير التابع، وتظهر النتائج في الجدول التالي:

جدول (١٢) نتائج نماذج تحليل الانحدار المتعدد لتأثيرات أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في أبعاد التميز الوظيفي

المتغير التابع	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R^2	المتغيرات المستقلة	معامل الإنحدار B	معامل Beta	أختبار ت T-Test		أختبار ف F-Test	
						القيمة	المعنوية	القيمة	المعنوية
التميز الوظيفي	.647a	.419	التصميمات والهياكل التنظيمية	.101	.195	2.647	.009	23.916	.000b
			الأختيار والتعيين	.110	.020	.284	.000		
			التدريب والتنمية	.112	.199	3.384	.001		
			إدارة وتقييم الأداء	.208	.359	4.607	.000		

المتغير التابع	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R^2	المتغيرات المستقلة	معامل الإنحدار B	معامل Beta	أختبار ت T-Test		أختبار ف F-Test	
						القيمة	المعنوية	القيمة	المعنوية
			منظومة التعويضات	.182	.157	2.312	.021		
المبادرة والإبداع	.734a	.539	التصميمات والهياكل التنظيمية	.108	.137	1.938	.053	32.053	.000b
			الأختيار والتعيين	.171	.090	1.352	.000		
			التدريب والتنمية	.074	.086	1.527	.000		
			إدارة وتقييم الأداء	.285	.323	4.323	.000		
			منظومة التعويضات	.217	.274	4.210	.000		
الأداء والإنجاز	.499a	.249	التصميمات والهياكل التنظيمية	.035	.050	.670	.053	22.475	.000b
			الأختيار والتعيين	.081	.117	1.677	.055		
			التدريب والتنمية	.148	.196	3.314	.001		
			إدارة وتقييم الأداء	.166	.214	2.728	.007		
			منظومة التعويضات	.087	.125	1.826	.009		
التعلم المستمر	.466a	.218	التصميمات والهياكل التنظيمية	.087	.143	1.884	.050	18.856	.000b
			الأختيار والتعيين	.043	.070	.979	.028		
			التدريب والتنمية	.120	.180	2.982	.003		
			إدارة وتقييم الأداء	.238	.348	4.340	.000		
			منظومة التعويضات	.029	.047	.677	.499		
التعاون والالتزام الوظيفي	.758a	.574	التصميمات والهياكل التنظيمية	.115	.178	2.221	.027	9.647	.000b
			الأختيار والتعيين	.042	.065	.854	.034		
			التدريب والتنمية	.135	.192	3.001	.003		
			إدارة وتقييم الأداء	.185	.256	3.019	.003		
			منظومة التعويضات	.070	.108	1.459	.145		
المشاركة وتحمل المسؤولية	.716a	.513	التصميمات والهياكل التنظيمية	.078	.115	1.395	.044	5.534	.000b
			الأختيار والتعيين	.044	.065	.837	.003		
			التدريب والتنمية	.101	.137	2.089	.037		
			إدارة وتقييم الأداء	.161	.212	2.436	.015		
			منظومة التعويضات	.053	.077	1.017	.310		

المتغير التابع	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R^2	المتغيرات المستقلة	معامل الإنحدار B	معامل Beta	أختبار ت T-Test		أختبار ف F-Test	
						القيمة	المعنوية	القيمة	المعنوية
المهارات الإشرافية	.631a	.398	التصميمات والهياكل التنظيمية	.275	.209	3.782	.000	7.258	.000b
			الأختيار والتعيين	.150	.133	2.154	.032		
			التدريب والتنمية	.382	.334	5.776	.000		
			إدارة وتقييم الأداء	.163	.157	3.118	.002		
			منظومة التعويضات	.114	.114	1.248	.054		

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي.

يظهر الجدول السابق رقم (١٢) نتائج تحليل الإنحدار والتباين ومعامل التحديد للعلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية) وأبعاد المتغير التابع (التميز الوظيفي)، والتي اظهرت ما يلي:

- **القوة التفسيرية للنموذج:** بلغت قيمة معامل التحديد (R2) (٠.٤١٩)، أي أن المتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها **(التصميمات والهياكل التنظيمية، الأختيار والتوظيف، التدريب والتنمية، إدارة وتقييم الأداء، منظومة التعويضات)** مجتمعة، تفسر (٤١.٩%) من التباين في المتغير التابع التميز الوظيفي بأبعاده **(المبادرة والإبداع، الأداء والإنجاز، التعلم المستمر، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، المهارات الإشرافية))**، أما النسبة الباقية (٥٨.١%) فقد ترجع إلى الخطأ العشوائي، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى مسئولة عن تفسير جزء من المتغير التابع.؛ كما بلغت القوة التفسيرية لمعامل التحديد (R2) لأبعاد التميز الوظيفي **(المبادرة والإبداع، الأداء والإنجاز، التعلم المستمر، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، المهارات الإشرافية)**، على الترتيب (٠.٥٣٩، ٠.٢٤٩، ٠.٢١٨، ٠.٥٧٤، ، ٠.٣٩٨٠.٥١٣)، أي أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها **(التصميمات والهياكل التنظيمية، الأختيار والتوظيف، التدريب والتنمية، إدارة وتقييم الأداء، منظومة التعويضات)**، يفسر التباين الذي يحدث لأبعاد التميز الوظيفي، بالنسب التالية على الترتيب (٥٣.٩%، ٢٤.٩%، ٢١.٨%، ٥٧.٤%، ٥١.٣%، ٣٩.٨%).

- **معنوية معامل الإرتباط (R):** بلغت قيمة معامل الإرتباط للنموذج الكلي (٠.٦٤٧)، وهى تشير إلى وجود علاقة إرتباطية متوسطة بين المتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها (**التصميمات والهياكل التنظيمية، الأختيار والتوظيف، التدريب والتنمية، إدارة وتقييم الأداء، منظومة التعويضات**)، والمتغير التابع التميز الوظيفي بأبعاده (**المبادرة والإبداع، الأداء والإنجاز، التعلم المستمر، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، المهارات الإشرافية**). **كما تشير نتيجة أختبار F** إلى أن الأنحدار يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥ %). كما بلغت قيمة معامل الإرتباط لكل بعد من أبعاد المتغير التابع التميز الوظيفي على الترتيب (٠.٧٣٤، ٠.٤٩٩، ٠.٤٦٦، ٠.٧٥٨، ٠.٧١٦، ٠.٦٣١) وهى تشير إلى وجود علاقة إرتباطية متوسطة بين المتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعاده (**التصميمات والهياكل التنظيمية، الأختيار والتوظيف، التدريب والتنمية، إدارة وتقييم الأداء، منظومة التعويضات**)، أبعاد (الأداء والإنجاز، التعلم المستمر، المهارات الإشرافية) وإرتباط قوي بالنسبة لأبعاد (المبادرة والإبداع **التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية**). **كما تشير نتيجة أختبار F** لكل بعد من أبعاد المتغير التابع التميز الوظيفي إلى أن الأنحدار يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥ %).
- **معنوية المتغير المستقل:** بلغت قيمة معامل الأنحدار (B) للمتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعاده (**التصميمات والهياكل التنظيمية، الأختيار والتوظيف، التدريب والتنمية، إدارة وتقييم الأداء، منظومة التعويضات**)، على الترتيب (٠.١٠١، ٠.١١٠، ٠.١١٢، ٠.٢٠٨، ٠.١٨٢)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير التابع التميز الوظيفي بأبعاده (**المبادرة والإبداع، الأداء والإنجاز، التعلم المستمر، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، المهارات الإشرافية**). **كما تشير نتيجة أختبار T** إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر تأثيراً معنويا وذا دلالة إحصائية، حيث إن المعنوية أقل من (٠.٠٥ %).
- أن أبعاد المتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (**التصميمات والهياكل التنظيمية، الأختيار والتوظيف، التدريب والتنمية، إدارة وتقييم الأداء، منظومة التعويضات**) لها تأثير جوهرى على بعد (المبادرة والإبداع) كأحد أبعاد التميز الوظيفي حيث يقل مستوى المعنوية عن (٠.٠٥%).

- أن أبعاد المتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (**التصميمات والهياكل التنظيمية، الأختيار والتوظيف، التدريب والتنمية، إدارة وتقييم الأداء، منظومة التعويضات**) لها تأثير جوهرى على بعد (الأداء والإنجاز) كأحد أبعاد التميز الوظيفي حيث يقل مستوى المعنوية عن (٠.٠٥%).
- أن أبعاد المتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (**التصميمات والهياكل التنظيمية، الأختيار والتوظيف، التدريب والتنمية، إدارة وتقييم الأداء**) لها تأثير جوهرى على بعد (التعلم المستمر) كأحد أبعاد التميز الوظيفي حيث يقل مستوى المعنوية عن (٠.٠٥%). أما بعد (**منظومة التعويضات**) **ليس له تأثير على التعلم المستمر لأن مستوى المعنوية أكبر من (٠.٠٥%).**
- أن أبعاد المتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (**التصميمات والهياكل التنظيمية، الأختيار والتوظيف، التدريب والتنمية، إدارة وتقييم الأداء**) لها تأثير جوهرى على بعد (التعاون والالتزام الوظيفي) كأحد أبعاد التميز الوظيفي حيث يقل مستوى المعنوية عن (٠.٠٥%). أما بعد (**منظومة التعويضات**) **ليس له تأثير على التعاون والالتزام الوظيفي لأن مستوى المعنوية أكبر من (٠.٠٥%).**
- أن أبعاد المتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (**التصميمات والهياكل التنظيمية، الأختيار والتوظيف، التدريب والتنمية، إدارة وتقييم الأداء**) لها تأثير جوهرى على بعد (المشاركة وتحمل المسؤولية) كأحد أبعاد التميز الوظيفي حيث يقل مستوى المعنوية عن (٠.٠٥%). أما بعد (**منظومة التعويضات**) **ليس له تأثير على المشاركة وتحمل المسؤولية لأن مستوى المعنوية أكبر من (٠.٠٥%).**
- أن أبعاد المتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (**التصميمات والهياكل التنظيمية، الأختيار والتوظيف، التدريب والتنمية، إدارة وتقييم الأداء، منظومة التعويضات**) لها تأثير جوهرى على بعد (المهارات الإشرافية) كأحد أبعاد التميز الوظيفي حيث يقل مستوى المعنوية عن (٠.٠٥%).
- أن (مستوى المعنوية = ٠.٠٠٠) للنموذج الكلي وهي قيمة دالة إحصائياً؛ وبالتالي فإن أبعاد المتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تؤثر على المتغير التابع التميز الوظيفي بأبعاده؛ بإستثناء بعد منظومة التعويضات منفرداً لا تؤثر على أبعاد (التعلم المستمر، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية) منفردة.

٤. نتائج إختبار الفروض:

يوضح الجدول التالي ملخص نتائج إختبار الفروض:

جدول رقم (١٠) ملخص نتائج إختبار الفروض

الفروض	إختبار مدى صحة الفروض	النتيجة
الفرض الرئيس	لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها (التصميمات والهياكل التنظيمية، الأختيار والتوظيف، التدريب والتنمية، إدارة وتقييم الأداء، منظومة التعويضات) على التميز الوظيفي بأبعاده (المبادرة والإبداع، الأداء والإنجاز، التعلم المستمر، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، المهارات الإشرافية) في وزارة التنمية المحلية.	رفض الفرض كلياً وجزئياً
الفرض الفرعي الأول	لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها على المبادرة والإبداع كأحد أبعاد التميز الوظيفي للعاملين.	رفض الفرض كلياً وجزئياً
الفرض الفرعي الثاني	لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها على الأداء والإنجاز كأحد أبعاد التميز الوظيفي للعاملين.	رفض الفرض كلياً وجزئياً
الفرض الفرعي الثالث	لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها على التعلم المستمر كأحد أبعاد التميز الوظيفي للعاملين.	رفض الفرض جزئياً
الفرض الفرعي الرابع	لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها على التعاون والالتزام الوظيفي كأحد أبعاد التميز الوظيفي للعاملين.	رفض الفرض جزئياً
الفرض الفرعي الخامس	لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها على المشاركة وتحمل المسؤولية كأحد أبعاد التميز الوظيفي للعاملين.	رفض الفرض جزئياً
الفرض الفرعي السادس	لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها على المهارات الإشرافية كأحد أبعاد التميز الوظيفي للعاملين.	رفض الفرض كلياً وجزئياً

المصدر: من إعداد الباحثون

حادي عشر: نتائج وتوصيات الدراسة:

أ. النتائج العامة للدراسة:

توصل الباحثون للنتائج التالية:

١. لتحقيق التميز الوظيفي، تلعب الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية دورًا هامًا في تحقيق التكامل مع استراتيجيات وأهداف المنظمة وضمان توجيه جهود الموظفين نحو تحقيقها.

٢. تسهم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تصميم الهيكل التنظيمي الملائم وتوزيع الوظائف والمسؤوليات بطريقة تعزز التنسيق والكفاءة.

٣. تبدأ رحلة التميز الوظيفي من خلال اختيار الكفاءات المؤهلة التي تملك المهارات والمواهب اللازمة لتحقيق اهداف المنظمة.

٤. تقوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بترجمة إستراتيجيات وأهداف المنظمة الى مؤشرات واضحة لقياس و تقييم وإدارة أداء الموظفين، وتقديم الدعم والتوجيه البناء لتحسين الأداء وتحقيق التميز.

٥. من خلال تقديم التدريب والتطوير المستمر، يمكن للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تعزيز مهارات وقدرات الموظفين وهذا يساعد على تطوير المعرفة والكفاءات اللازمة لمواكبة النمو المستمر للمنظمة.

٦. في عالم الأعمال المتسارع تلعب الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية دورًا أساسياً في إدارة عمليات التغيير اللازمة لضمان تكيف الموظفين مع التحولات المستمرة لسوق العمل بهدف تحقيق التميز.

٧. تعمل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على تطوير إستراتيجيات تهدف الى تعزيز الإندماج الوظيفي للمواهب القيمة في المنظمة والحفاظ عليها، وذلك من خلال تقديم مزايا تنافسية وفرص للتطوير المستمر.

٨. تسهم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تطوير القادة والملهمين، حيث يُعتبر تطوير القادة القادرين على توجيه المنظمة نحو التميز استثمارًا ناجحًا للمنظمة.

٩. تعتبر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ركيزة أساسية لبناء الثقافة اللازمة لتطوير المنظمات ومواكبة تطورات السوق المحلي من أجل تحقيق التميز الوظيفي والحفاظ على مركزها التنافسي.

ب. مدى تحقق أهداف الدراسة:

ويوضح الجدول التالي أساليب ومجالات تحقيق الأهداف:

جدول رقم (١٣) أهداف الدراسة ومجالات تحقيقها

رقم الهدف	مضمون الهدف	مجال تحقيقه	النتيجة
الهدف الأول	التعرف على واقع تطبيق أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في وزارة التنمية المحلية.	■ الدراسة الاستطلاعية. ■ الدراسة التطبيقية. ■ النتائج العامة للدراسة.	تم تحقيقه
الهدف الثاني	التعرف على مدى توافر أبعاد التميز الوظيفي لدي العاملين في وزارة التنمية المحلية.	■ الدراسة الاستطلاعية. ■ الدراسة التطبيقية. ■ النتائج العامة للدراسة.	تم تحقيقه
الهدف الثالث	دراسة العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والتميز الوظيفي في وزارة التنمية المحلية.	■ نتائج التحليل الوصفي. ■ نتائج اختبار الفروض. ■ النتائج العامة للدراسة. ■ توصيات الدراسة وآليات تنفيذها.	تم تحقيقه
الهدف الرابع	التوصُّل إلى بعض الدلالات النظرية التي قد تؤدِّي إلى توسيع قاعدة البحث في مجال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من ناحية، وتساعد في تحقيق التميز الوظيفي للعاملين لدى وزارة التنمية المحلية محلَّ الدراسة من ناحية أخرى.	■ النتائج العامة للدراسة. ■ توصيات الدراسة وآليات تنفيذها.	تم تحقيقه

المصدر: من إعداد الباحثون

ج. توصيات الدراسة:

- **توصيات تخص وزارة التنمية المحلية محل الدراسة:**

جدول رقم (١٤) توصيات الدراسة

التوصيات المقترحة للتنفيذ	مسئولية التنفيذ	الموارد المطلوبة	الإطار الزمني
استمرار العمل على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية التى تحدد احتياجات الوزارة من موردها البشري، وترفع من مستوى كفاءتهم وأدائهم، مع زيادة الاهتمام بكافة أبعادها وتطويرها.	إدارة الموارد البشرية	موارد بشرية/ موارد مادية	بشكل مستمر
تعزيز مهارات وخبرات فريق العمل القائم على تحليل وتصميم الأعمال والوظائف؛ كونها الخطوة الأولى في تحقيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.	إدارة الموارد البشرية/ إدارة التدريب	موارد بشرية/ موارد معرفية/ موارد مادية	مرة كل ٦ شهور
المتابعة في تبني الممارسات التي ترفع من التميز الوظيفي، وتطبيق متطلبات المعايير	الإدارة العليا،	موارد معرفية،	بشكل

الخاصة بهذه الممارسات، واستقطاب الخبراء في مجال التميز الوظيفي؛ لتجاوز العقبات والمعوقات التي تحول دون ذلك.	إدارة الموارد البشرية/ إدارة التدريب	موارد بشرية/ موارد مادية	مستمر
إطلاع الموظفين على فئات التميز الوظيفي للمنظمات الحكومية وغير الحكومية	إدارة الموارد البشرية	موارد معرفية	بشكل مستمر

المصدر: من إعداد الباحثون

- **توصيات تخص الدراسات المستقبلية:**

- دراسة دور التخطيط الاستراتيجية في تحسين التميز الوظيفي.
- دراسة تأثير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الالتزام التنظيمي.
- دراسة العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والتميز الوظيفي.
- دراسة دور القيادة الأبوية في تحقيق التميز الوظيفي.

المراجع

- أبو النصر، مدحت محمد (٢٠٢٠)، "إدارة وتنمية الموارد البشرية- الاتجاهات المعاصرة"، مجموعة النيل العربية، القاهرة،ص١٢٠.
- أبو جمعة، نعيم حافظ (٢٠٠٩)، "**أساسيات وطرق البحث العلمي في الإدارة**" المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الطبعة الثانية ، القاهرة، ص ص ٢٥٦ -٢٥٧ .
- أبو ناعم، عبد الحميد (٢٠١٧): " الإدارة الاستراتيجية: إعداد المدير الاستراتيجي"، دار الثقافة العربية، القاهرة
- أكرم، محمد (٢٠١٧)، "تطوير الأداء الإداري بتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة"، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الأنصاري، عبد العزيز عبد الغفور (٢٠١٨)"سمات القيادة الإدارية وأُثرها على التميز المؤسسي الدور الوسيط للقيادات الإدارية"، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، ص٣٠.
- خطاب، عايدة سيد؛ والحبشي، حسنية محمد (٢٠٠٩) : قياس مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي للمنظمة : دراسة تطبيقية على قطاع البترول المشترك. ورقة علمية مقدمة في المؤتمر السنوي الرابع عشر بعنوان: " الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وآثارها على قطاعات الاقتصاد القومي، جامعة عين شمس، القاهرة .
- الرشايدة، نايل سالم (٢٠٠٧)، "مفهوم الأداء المؤسسي المتميز لدي القادة التربويين في إقليم الجنوب وبناء نموذج تقييمي"، رسالة دكتوراه، الجامعة الأردنية، ص١١.
- السالم، مؤيد سعيد، حرحوش، عادل، (٢٠٠٢)،" إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجى "، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، أبد، الأردن، ص ١٤٥.
- سلمان، منى جواد (٢٠٢٢)، "أثر ممارسات الموظف على تميزه الوظيفي في جائزة التميز الحكومي فئة فائقي التميز:إمارة رأس الخيمة دولة الإمارات العربية المتحدة"، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ٣-١٨.
- السلمي، علي (٢٠٠٢) "إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر، ص٢١.

- السيد، رضا (٢٠٠٧)"عادات التميز لدي الأفراد ذوي المهارات الإدارية العليا"، القاهرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ص١١٤.
- شكر، ليلي (٢٠٢١)، "إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي"، القاهرة، ص٥٣.
- شيخ، عسري (٢٠١٨) "ممارسات التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي"، رسالة ماجستير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، الجزائر، ص٥٢.
- الطائى، يوسف حجيم، الفضل، حمود حسين (٢٠١٠)، " مبادئ الإحصاء للاقتصاد والعلوم الإدارية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،ص٣٥.
- عبد الرحمن توفيق وآخرون (٢٠٠٨)، (خبراء بميك) "التميز الإداري والفاعلية القيادية"، القاهرة، مركز الخبرات المهنية، ص٦.
- عمري، سامي (٢٠٠٧)،" فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي" دراسة حالة:شركة مناجم الفوسفات تبسة، رسالة ماجستير في إدارة الإعمال، مقدمة إلى كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بوضياف بالمسيلة،ص ١٠٠.
- عواد، عمرو محمد أحمد (٢٠١٩) الدراسة العلمي، القاهرة: مطبعة الوسام، الطبعة الأولى.
- غازي، علي (٢٠١٤)، "الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشركات كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي"، مجلة المدير الناجح، سلسلة التميز، العدد (٣)، ص٨.
- المرسي، جمال الدين محمد (٢٠٠٦) ،"الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية – المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، مرجع سبق ذكره ، ص ٩١
- النجار، فريد (٢٠٠٧)، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، مكتبة التجارة، جامعة بنها، ص ٧.
- الياسري، أكرم محسن وآخرون (٢٠١٦) "مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال"، عمان، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولي، ص٢٤٤.
- Alnamrouti, A., Rjoub, H., & Ozgit, H. (2022). Do strategic human resources and artificial intelligence help to make organisations more sustainable? Evidence from non-governmental organisations. Sustainability, 14(12), 7327.
- Berry, Frances Stokes and Barton Wechsler (1995): State Agencies Experience with Strategic Planning :Findings from a National Survey. Public Administration Review, Vol.55,No 2, (March /April), pp.159-168.

- Bruntha, P. (2022). ACHIEVING ACADEMIC AND CAREER EXCELLENCE THROUGH EMOTIONAL INTELLIGENCE. Business Analytics and Intelligence in Digital Era, 65.
- Bryson, John ,and William. Roering (1987) : Applying Private-Sector Strategic Planning in the public Sector , Journal of the American planning Association ,Vol.53,No.1,pp.6-22.
- Caliskan ،E.N (2010)،" The Impact Of (SHRM) On Organizational Performance" ،Journal Of Naval Science and Engineering ،Vol.6 ،No.2 ، P.P 100-116
- Chidambaram, K., Mugundhan, D., & Rao, M. P. (2020). A glimpse of a stratagem for endorsing communication skills in the line of engineering for career excellence. Research Journal in Advanced Social Sciences, 1.
- Chowdhury, S., Dey, P., Joel-Edgar, S., Bhattacharya, S., Rodriguez-Espindola, O., Abadie, A., & Truong, L. (2023). Unlocking the value of artificial intelligence in human resource management through AI capability framework. Human Resource Management Review, 33(1), 100899.
- Cooke, F. L., Xiao, M., & Chen, Y. (2021). Still in search of strategic human resource management? A review and suggestions for future research with China as an example. Human Resource Management, 60(1), 89-118.
- Cronbach, L (1951) Coeffecient alpha and the internal structure of tests, Psychometrika, 16(3), 297-334.
- Damelio, R. (2017). The basics of benchmarking. Productivity Press (1st ed.). Productivity Press. https://doi.org/10.4324/9781420081473
- El-Saharty, S. (2020). COVID-19 has increased the need for investing in Human Capital in the GCC [Blog]. Retrieved 3 March 2022, from https://blogs.worldbank.org/arabvoices/covid-19-has-increased-need-investing-human-capital-gcc.
- French, S. (2009). Re-framing strategic thinking: the research–aims and outcomes. Journal of Management Development, 28(3), 205-224.
- Golob, T. (2001) Structural Equation Modeling for Travel Behavior Research. Institute of Transportation Studies, University of California, Irvine; Irvine, CA 92697-3600, U.S.A.
- Gowan, M., DeMarr, B. J., & David, J. (2022). Human resource management: Managing employees for competitive advantage. SAGE Publications.

- Graves, L. M., & Sarkis, J. (2018). The role of employees' leadership perceptions, values, and motivation in employees' provenvironmental behaviors. Journal of cleaner production, 196, 576-587.
- Guseinov, I. (2019). Challenges of strategic management of human resources in the context of european integration. In Simpozion Ştiinţific Internaţional al Tinerilor Cercetători (pp. 85-93).
- Hamid, Z., Muzamil, M., & Shah, S. A. (2022). Strategic human resource management. In Research Anthology on Human Resource Practices for the Modern Workforce (pp. 1-16). IGI Global.
- Kumar, G. R. (2005). Career Excellence. Atlantic Publishers & Dist.
- Kwok, B. C., Zulimran, M., & Sue, P. (2023). Re-designing performance management for healthcare–the performance empowerment, advancement and career excellence (PEACE) system. International Journal of Productivity and Performance Management, 72(7), 2183-2193.
- Malik, A. (Ed.). (2022). Strategic human resource management and employment relations: An international perspective. Springer Nature.
- Misbah, M., & Budiyanto, B. (2020, October). Strategic human resources management to take the challenges of the society era 5.0. In International Conference of Business and Social Sciences.
- O'Shea, J. P. (2015). Cardiologist's life and career: Excellence and service to patients and profession. Heart, lung & circulation, S1443-9506.
- ORJI, M. G., OLANIYI, B. K., OLADELE, T. O., & MHIRNA, A. (2022). Strategic Human Resource Management and Performance of Selected Deposit Money Banks in Abuja, Nigeria. Britain International of Humanities and Social Sciences (BIoHS) Journal, 4(1), 1-12.
- Osborne, David, and Ted Gaebler ,(1995) : Reinventing Government, Reading MA : Addison-Wesley.
- Paul. Nutt and Robert. Backoff (1992) : Strategic Management of Public and Third Sector Organizations , San Francisco : Jossey –Bass.
- Poister, Theodore, and Gregory Streib (1989): Management Tools in Municipal Government:Trends over the past Decade ,public Administration Review,Vol. 49,No.3, (May / june), pp.240-48.
- Porter, L., & Tanner, S. (Eds.). (2010). Assessing Business Excellence (2nd ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9780080493930
- Ramdani, L., & Boudinar, C. (2021, May). Human resources management in the era of digital transformation in algeria: Challenges and issues. In 2021 1st International Conference On Cyber Management And Engineering (CyMaEn) (pp. 1-4). IEEE.

- Salman, M., & Battour, M. (2022). Career excellence between leadership roles and achievement motivation for employees in the Ministry of Education in the United Arab Emirates. International Journal of Business Ethics and Governance, 3(1), 46-96.
- Stewart, G. L., & Brown, K. G. (2019). Human resource management. John Wiley & Sons.
- Storey, J., & Wright, P. M. (2023). Strategic human resource management: A research overview.
- Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, (2011), "Strategic Management and Business Policy", 13th ed, New York; Prentice Hall, Upper Saddle River, p 5.
- Vartiak, L., & Jankalova, M. (2017). The business excellence assessment. Procedia engineering, 192, 917-922.
- Velásquez–Ascanio, J. D. (2022). Human resources management: A perspective for the company ESPO SA. World Journal of Advanced Research and Reviews, 15(2), 483-487.
- Wechsler, Barton and Robert. Backoff, (1987) : The Dynamics of Strategy in Public Organizations, Journal of the American Planning Association. Vol. 53, No.1,pp.34-43.

دور التحول الرقمي في تحقيق فاعلية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بالتطبيق على قطاع البنوك المصرية

The Role of Digital Transformation in Achieving the Effectiveness of Electronic Human Resources Management
An Applied on the Egyptian Banking Sector

عبد الناصر مجدى حسن محمد طايع*

محمـــد عطيـــة السيد محمـــد**

عبد الحميد عبد الخالق عفيفى***

خالد ســـيد ســـيد عطيه ****

(*) عبد الناصر مجدى حسن محمد طايع : المعهد العالي للدراسات المتطورة بالقطامية

Email: nasserassi59@gmail.com

(**) محمـد عطيــة السيد محمــد : الكلية العسكرية لعلوم الإدارة

Email: m05851284@gmail.com

(***) عبد الحميد عبد الخالق عفيفى: الكلية العسكرية لعلوم الإدارة

abdelhamidabdelkhalekafify@gmail.comEmail:

(****) خالد سـيد سـيد عطيه : الكلية العسكرية لعلوم الإدارة

Email: khaledsayeedattia@gmail.com

المستخلص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور التحول الرقمي في تحقيق فاعلية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، حيث قسم الباحثون التحول الرقمي إلى أربعة أبعاد أساسية وهي: (التكنولوجيا الرقمية، الإستراتيجية الرقمية، المهارات الرقمية للموارد البشرية، الثقافة الرقمية)، كما قام الباحثون بتقسيم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية إلى بُعدين أساسيين وهم: (الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني، تدريب وتنمية الموارد البشرية)، وقام الباحثون بتطبيق الدراسة علي قطاع البنوك المصرية، أتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما قام الباحثون بتصمييم قائمة أستقصاء شملت أبعاد متغيرات الدراسة، وقد أعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية البسيطة لتحديد حجم العينة، والمتناسبة مع حجم مجتمع الدراسة، وقد بلغ حجم العينة (٣٨١) مفردة، وقد بلغ عدد قوائم الاستقصاء المرتدة والصالحة للتحليل ٣٧٢ استمارة استقصاء تم إخضاعها جميعها للتحليل الإحصائي.

وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها أن هناك تأثير جوهرى للتحول الرقمي بأبعاده (التكنولوجيا الرقمية، الإستراتيجية الرقمية، المهارات الرقمية للموارد البشرية، الثقافة الرقمية) على تحقيق فاعلية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني، تدريب وتنمية الموارد البشرية) في قطاع البنوك المصرية.

الكلمـات المفتاحيـة: التكنولوجيا الرقميـة/ الإسـتراتيجية الرقميـة/ المهـارات الرقميـة للمـوارد البشـرية/ الثقافـة الرقميـة/ الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني/ تدريب وتنمية الموارد البشرية.

Abstract

The study aimed to reveal the role of digital transformation in achieving the effectiveness of electronic human resources management. The researchers divided digital transformation into four basic dimensions: (digital technology, digital strategy, digital skills for human resources, and digital culture). The researchers also divided human resources management the electronic system is divided into two basic dimensions: (electronic recruitment and recruitment, human resources training and development), and the researchers applied the study to the Egyptian banking sector, the study followed the descriptive analytical approach. The researchers also designed a survey list that included the dimensions of the study variables. The study relied on the simple random sampling method to determine the sample size, which is proportional to the size of the study population. The sample size reached (381) individuals, and the number of returned survey lists reached There were 372 questionnaires eligible for analysis, all of which were subjected to statistical analysis.

The study reached a set of results, the most important of which is that there is a fundamental impact of digital transformation in its dimensions (digital technology, digital strategy, digital skills for human resources, digital culture) on achieving the effectiveness of electronic human resources management in its dimensions (electronic recruitment and recruitment, human resources training and development) in the Egyptian banking sector. .

Keywords: Digital technology/digital strategy/digital skills for human resources/digital culture/attraction and e-recruitment/training and development of human resources.

مُقدمة:

إن التحول الظاهر في الأعمال، والاعتماد المتزايد على التكنولوجيا الرقمية نتيجة للاستخدام المكثف لنظم وتكنولوجيا المعلومات، ساهم إلى حد كبير، في بزوغ التطورات الحديثة التي أصبحت تشكل معالم البيئة والمجتمع الرقمي الحديث، وقد أثرت ثورة المعلومات والمعرفة المبنية على تكنولوجيا ونظم المعلومات المتقدمة، ونمو شبكة الإنترنت، والتعاملات عن بعد، وبزوغ مكان العمل الافتراضي وإعادة هندسة المنظمة التي أصبحت تغير الطريقة التي يتفاعل فيها الأفراد والوحدات الإدارية بالمنظمة لتلبية التحديات والمتغيرات المؤثرة على فرص بقائها وازدهارها على المنظمة الحديثة، وتغيير نمط أعمالها وتعاملاتها في بيئتها ومجتمعها، الذي بدأ يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وقد أطلق منتدى الإقتصاد العالمي عام ٢٠١٥ مبادرة تسمى مبادرة التحول الرقمي (the digital transformation initiative (DTI، كمشروع عالمي يمثل جزء من المبادرات المنظمة لتشكيل المستقبل. (Hegedűs, 2020).

ويعد التحول الرقمي المرحلة الثالثة من تبني التكنولوجيا الرقمية، التي تمر بثلاث مراحل هي (الكفاءة، والاستخدامات الرقمية، والتحول الرقمي) ويحدث التحول الرقمي عبر أنواع متعددة من المنظمات حيث يؤدي تأثير التقنيات الناشئة على جميع عمليات المنظمة مثل الذكاء الاصطناعي artificial intelligence، وتعلم الآلة machine learning، وروبوتات الدردشة chatbots، والبيانات الضخمة Big Data، وإنترنت الأشياء internet of things، وقواعد البيانات Data Base، وإدارة الأداء الآلي .automated Performance management، (Hegedűs, 2020).

كما يعد التحول الرقمي أساس الثورة الصناعية الرابعة، بسبب ما أحداثه من تغير تكنولوجي، وينطوي على إعتماد مهارات جديدة للأفراد، إضافة إلى إعادة هيكلة المنظمات. وقد أحدثت هذه الطفرة التكنولوجية نقلة نوعية في أداء المؤسسات المجتمعية المختلفة، والتي أدركت أهمية اللحاق بثورة التقنيات الحديثة، لتكون أكثر إدراكا ومرونة في العمل، وأكثر قدرة على التجديد والإبداع والابتكار.(VARDARLIER, 2020)

ولقد أكدت التجارب العالمية في مجال إدارة الأعمال أن تحقيق التميز لا يتم من خلال امتلاك تكنولوجيا حديثة فقط، وإنما من خلال البحث عن النشاط الإبداعي والابتكاري لتحقيق الأهداف التنظيمية. وحيث أن الموارد البشرية هو صانع مختلف المعارف وحامل المهارات اللازمة للإبداع

والابتكار، والتي تحتاج إليها منظمات الأعمال للتكيف مع التغيرات البيئية، ومواجهة التحديات ودعم قدراتها على بناء ميزتها التنافسية والمحافظة عليها، فقد تعاظمت حاجة المنظمات لتبني استراتيجيات متطورة في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية لتتلاءم مع هذه التغيرات والتطورات المتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات، وعلى وجه الخصوص التحول الرقمي، حيث من الصعب تحقيق أهداف المنظمة عبر أنشطة إدارة الموارد البشرية التقليدية، لذا فإن توجه المنظمة نحو التحول الرقمي أصبح ضرورة حتمية لتكيف المنظمات مع التغيرات البيئية، وهو ما يتطلب من إدارة الموارد البشرية المساهمة الفعالة في إنجاز هذا التحول، خاصة في ظل اقتصاد المعرفة، والتي أصبحت المعلومات والمعرفة ميزة تنافسية بين المنظمات، حيث تتمثل المعرفة في توافر الأفراد الذين لديهم المعلومات والمعارف المخزنة والتقنيات المختلفة الموجودة، ونتيجة لذلك، فإن المنظمات الناجحة هي تلك المنظمات التي تقوم باستقطاب واختيار وتطوير والحفاظ على مواردها البشرية التي تمكنها من قيادة هذه المنظمات.

كما تولي اهتماما كبيرا بمواردها البشرية و بحاجاتهم ورغباتهم، وتستغل التقنيات المختلفة الموجودة في البيئة المحيطة، وهذا نتيجة لما تتمتع به الموارد البشرية من قدرات ومهارات، هي التي تصنع التجديد والابتكار للمنظمات (مهدي، ٢٠٢٢). وتعتبر البنوك من القطاعات التي اهتمت بالتحول الرقمي في عملياتها المختلفة، وقد شهدت السنوات الخمس الأخيرة طفرة في أداء الخدمات، وذلك بداية من عام ٢٠٢٠، والذي ساعد علي ذلك جائحة كورونا، والتي فرضت أساليب متطورة لأداء العمليات البنكية بسبب متطلبات التباعد الاجتماعي، حيث قامت البنوك بإصدار منصات رقمية لأداء خدمات العملاء دون الحاجة للتوجه إلى فروع البنك، فضلا عن استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي، ومعالجة البيانات الضخمة وغيرها من التقنيات لأداء العمليات التشغيلية، وكذلك لإدارة الموارد البشرية. ويواجه القطاع المصرفي المصري محل الدراسة في الآونة الأخيرة تحديات عديدة، يرجع معظمها إلى واقع الصناعة المصرفية على الصعيد المصرفي المصري ذاته، أما التحديات الأخرى فترجع إلى واقع الصناعة المصرفية على الصعيد العالمي، حيث تفرض الصناعة المصرفية ضغوطا متزايدة على البنوك الصغيرة الحجم، وبخاصة في الدول النامية، ومنها مصر، بالإضافة إلى منافسة البنوك المشتركة وفروع البنوك الأجنبية، والتي تعمل في مصر، وتزاول نفس الأنشطة التي تمارسها البنوك المصرية، (البنك المركزي المصري، النشرة الاقتصادية العدد ٣، ٢٠٢٢)

كما أدت الثورة التكنولوجية والتوسع في استخدام التكنولوجيا الرقمية، وتقديم الخدمات المصرفية عبر الإنترنت والهواتف الذكية، إلى تزايد الضغوط على البنوك في الدول النامية التي أصبحت تواجه منافسة شرسة في هذا المجال من البنوك الأجنبية مما ساعد في تبني إدارة الموارد البشرية الإلكترونية. (البنك الأهلي المصري، النشرة الاقتصادية العدد٣، ٢٠٢٣)

إن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (E-HRM) ليست وليده الساعة، إنما هي نتيجة سلسلة تطورات في ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية المقصورة على القيام بالمهام الروتينية لإدارة الموارد البشرية (كاستقطاب الأيدي العاملة، التعيين الرواتب، ومنح الإجازات) لتتبع هذه المهام وتصبح أكثر استراتيجية من خلال ممارسات الموارد البشرية التقليدية (Bondarouk et al., 2017).

حيث تعد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية حلاً متطوراً لمنظمات الأعمال الحديثة، فهي توفر دعماً كاملاً بتطبيقات شبكة الإنترنت لإدارة جميع العمليات، الأنشطة والبيانات والمعلومات اللازمة لإدارة الموارد البشرية، إضافة إلى أنها حل موثوق به وسهل الاستخدام، كما تبني إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بيئة شفافة للعاملين في المنظمة لأنه لا أحد يستطيع أن يلقي اللوم على أداة لا يوجد فيها أي عواطف.

وفي ظل هذه التحديات الخارجية والداخلية التي تواجه البنوك المصرية، فإن ذلك يتطلب من إدارة هذه البنوك إعادة النظر في أساليبها وممارستها الإدارية بشكل عام، وإدارة مواردها البشرية بوجه خاص، واستخدام النظريات الإدارية الحديثة في تحقيق ذلك، حتى تستطيع استقطاب الكفاءات المتميزة وتنميتها والمحافظة عليها، ويظل لها زمام المبادرة في جذب المزيد من هذه الكفاءات النادرة في ظل المنافسة الشديدة على هذه الكفاءات، ويعتبر الربط بين التحول الرقمي وفاعلية إدارة الموارد البشرية من الموضوعات المهمة التي يمكن أن تساعد هذه البنوك في إدارتها الكفء لمواردها البشرية، وفي ظل التحول الرقمي، والاستفادة من الإمكانيات التي توفرها التكنولوجيا المصاحبة للتحول الرقمي في تحقيق فعالية إدارة الموارد البشرية في البنوك محل الدراسة لذا، تتناول الدراسة الحالية دور التحول الرقمي في تحقيق فاعلية إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على قطاع البنوك.

أولاً: الخلفية النظرية والدراسات السابقة:

أ) الدراسات السابقة

تهدف إلى فهم المصطلحات المستخدمة في الدراسة، وهي: التحول الرقمي، وإدارة الموارد البشرية الإلكترونية، والتي ساعدت الباحثون في التعرف على مشكلة البحث، والمساعدة في فهم متغيراته وتحديد أبعاد تلك المتغيرات، وقد أمكن الحصول على هذه المعلومات النظرية من المصادر الآتية:

- الدراسات والأبحاث السابقة العربية والأجنبية.
- الدوريات العلمية والندوات والمؤتمرات العربية والأجنبية.
- شبكة الإنترنت.

وقد قام الباحثون بتقسيمها إلى محورين، كما يلى:

المحور الأول: الدراسات التي تناولت التحول الرقمي.

المحور الثاني: الدراسات التي تناولت إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

ويمكن أن نستعرض في الآتي بعضاً من الدراسات والأبحاث السابقة التي ساعدت في توضيح الإطار النظري للبحث كما يلي:

المحور الأول: الدراسات التي تناولت التحول الرقمي.

١. **دراسة (الفاروق، ٢٠٢٣) بعنوان "دور إستراتيجية التحول الرقمى في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية (بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية)"**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أهم التحديات التي يواجهها معظم مسئولى الادارة في المؤسسات الحكومية فى مصر ألا وهي صعوبة تحقيق اهداف المؤسسة المصرفية عبر أنشطة إدارة الموارد البشرية التقليدية، ودور التحول الرقمى في تطوير تلك الانشطة والممارسات، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم وتوزيع استبيان شمل متغيرات الدراسة على عينة عشوائية بسيطة تكونت من (٣٤٠) مفردة من العاملين في البنوك محل الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين استراتيجية التحول الرقمي وبين تحسين ممارسات ادارة الموارد البشرية حيث تبين مساهمة استراتيجية التحول الرقمى فى كفاءة وفعالية منظومة وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية، وذلك وفق تطبيقاته في كل من التوظيف، التدريب وإدارة الأجور، حيث ساهم في زيادة دقة العمليات وتوفير المعلومات اللازمة عن

المورد البشري اضافة إلى فعالية تخطيط التدريب والموارد البشرية وإدارة المسار الوظيفي.. الخ مما يدعم التوصية بضرورة الإهتمام بتوفير جميع متطلبات تطبيق استراتيجية لإستخدام التكنولوجيا الرقمية في تطوير منظومة ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية بالبنوك لكي تلائم التوجهات الحديثة نحو التحول الرقمى والذى يعد من الأساليب ذات التأثير الهام والمباشر لتحقيق تحسينات مهمة في المنظمة لنقل المعرفة، وتحول المنظمات من نطاق العمل التقليدي إلى نطاق العمل الإلكتروني.

٢. **دراسة (البطرني، ٢٠٢٣) بعنوان "أثر التحول الرقمي على كفاءة خدمات المقدمة من البنوك المدرجة في بورصة المصرية دراسة ميدانية"**

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة توافر متطلبات تطبيق التحول الرقمي بأبعاده (الكفاءات البشرية، البنية التحتية، البيانات الضخمة) في البنوك المدرجة في بورصة المصرية، وتحديد أثر استخدام التحول الرقمي بأبعاده (الكفاءات البشرية، البنية التحتية، البيانات الضخمة) في أداء هذه البنوك. أعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحث بتصميم استبيان تم توزيعه على عينة عشوائية بسيطة تكونت من (١٦٠) مفردة من العاملين في البنوك محل الدراسة. وقد تم تحليل النتائج واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار الرابع والعشرون ولغاية اختبار الفرضيات تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها وجود اختلاف في توافر متطلبات تطبيق التحول الرقمي بأبعاده (الكفاءات البشرية، البنية التحتية، البيانات الضخمة) في البنوك محل الدراسة، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد التحول الرقمي(الكفاءات البشرية، البنية التحتية، البيانات الضخمة) على أداء البنوك محل الدراسة.

٣. **دراسة (Meena and Parimalarani, 2020) بعنوان "Impact of Digital Transformation on Employment in Banking Sector"**

هدفت الدراسة إلى تحليل بيئة التحول الرقمي للبنوك لتعزيز الفرص في القطاع المصرفي الهندي وومدى تأثيره على تقليص القوى العاملة المصرفية، حيث تلعب الرقمنة دورًا حيويًا في تشكيل القطاع المصرفي الهندي، كما يتأثر التحول الرقمي بشكل مباشر بتوافر الهواتف الذكية والتوافر الواسع لشبكات 3G/4G/5G، وأيضا يخلق التحول الرقمي حالة من المنافسة بين القوى العاملة في كل من مصارف القطاعين العام والخاص

توصلت الدراسة الي أن العادات المتغيرة للمستهلكين تتطلب ابتكار طرق جديدة لاستخدام الخدمات المالية، لذلك تركز البنوك على الترويج لعلامتها التجارية ومنتجاتها وخدماتها من خلال القنوات الرقمية، ومع ذلك يمكن أن يؤدي زيادة ميكنة القطاع المصرفي إلى زيادة البطالة في القوى العاملة المصرفية لأن التقنيات الرقمية يمكن أن تؤدي العمل دون الاعتماد على الموظفين.

المحور الثاني: الدراسات التي تناولت إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

١. دراسة (Halid et al., 2023) بعنوان "The Relationship Between Digital Human Resource Management and Organizational Performance"

هدفت الدراسة الي إيضاح دور إدارة الموارد البشرية الرقمية في ظل التحول الرقمي لممارسات وعمليات الموارد البشرية من خلال استخدام الوسائط الإلكترونية والهاتف المحمول وتكنولوجيا المعلومات، لتصبح إدارة الموارد البشرية أكثر كفاءة.

وتوصلت الدراسة الي أن إدارة الموارد البشرية الرقمية أصبحت جزء متكامل من الثورة التكنولوجية في عالم الأعمال، حيث يتعين على المؤسسات أن تسعى إلى التحول الرقمي من أجل اكتساب ميزة تنافسية وأهمية في مجال صناعتها، كما قدمت هذه الدراسة لمحة عامة عن الموارد البشرية الرقمية ومجموعة من الإجراءات للتحول نحو تطبيق الموارد البشرية الرقمية بشكل فعال. كما توصلت الدراسة الي أنه في عصر التحول الرقمي، تحتاج المؤسسات إلى التكيف مع ممارسات إدارة الموارد البشرية المتغيرة، حيث يري مديرو الموارد البشرية أن الرقمنة هي ضغط خارجي من أجل التغيير، وتخلق تحديات لهم بطرق عديدة من خلال الحاجة إلى كفاءات جديدة في مجال الموارد البشرية بسبب الرقمنة وطرق العمل المرنة.

٢. دراسة (مهران وآخرون، ٢٠٢٣) بعنوان "إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كأحد الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية: دراسة نظرية"

هدفت الدراسة إلى تقديم إطار نظري عن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية. وتقديم التوصيات المناسبة لتعزيزها والانتفاع من إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كأحد الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في معظم المنظمات المحلية والعالمية، من خلال إدارة موارد بشرية إلكترونية يقع عليها العبء والمسئولية الكبرى في إدارة الجوانب التنظيمية في المنظمة وتحقيق الأهداف المرجوة، وذلك من خلال استقطاب واختيار الموظفين المؤهلين إلكترونيا، وتحسين وتقييم

الأداء الوظيفي إلكترونيا، والتعويضات الإلكترونية، لخلق قيمة اقتصادية مستدامة للمنظمة على المدى البعيد، دون تقليص الرأسمال البشري والاجتماعي، التي من شأنها المساعدة في القضاء على الإجراءات التنظيمية التقليدية الغير الفعالة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، ضرورة تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM بأبعادها (التوظيف والاستقطاب الإلكتروني، الاختيار الإلكتروني، التقييم الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، والتعويضات الإلكتروني) كأحد الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.

٣. دراسة (الغريب، ٢٠٢٣) بعنوان "دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين أداء الشركات أثناء جائحة كورونا"

يتمثل الهدف الرئيسي في محاولة معرفة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ومستوي أداء الشركات في مصر أثناء الأزمات، وكذلك هدف البحث إلي دراسة دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء الشركات في مصر، وتقييم دور ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في مواجهة الأزمات، واستقصاء دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في اكساب الشركات ميزة تنافسية. وتم إستخدام منهج البحث الاستقصائي، وذلك من خلال أسلوب الدراسة الميدانية علي عينة مكونة من ٢٠٠ شركة في EGX-100، والمشاركون في هذه الدراسة هم ٢٠٠ من كبار ومتوسطي المديرين في جميع القطاعات وبعد مراجعة الاستمارات تبين صحة ١٨٠ منها وتم استبعاد ٢٠ استمارة بسبب نقص في الإجابات أي أن نسبة الردود بلغت ٩٠%، وبما أن المجيبين هم من المستوى الأعلى والمستوى المتوسط كما ذكرنا أعلاه، فقد توقعنا أن تكون لديهم معرفة كافية بممارسات إدارة الموارد البشرية والإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأن يتخذوا قرارات استراتيجية. وقد تبين من نتائج البحث بأن هناك تأثير إيجابي وهام على الأداء التنظيمي خلال فترة كوفيد -١٩، وعليه فقد أوصي البحث بضرورة تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها المختلفة لما لها من دور كبير في تبسيط إجراءات العمل، وضرورة مراجعة أليات عمل إدارة الموارد البشرية الحالية واللوائح الداخلية المنظمة السير العمل داخل الشركات محل الدراسة، وضرورة التطبيق الواضح والفعال لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية من خلال توفير وسائل التكنولوجيا المناسبة والأفراد المدربة على مستوى عالي من الكفاءة، وضرورة إشراك العاملين في صياغة وتطبيق النظام الإلكتروني للموارد البشرية الإلكترونية من خلال الندوات وورش عمل.

٤. دراسة (Bessonova and Goryacheva, 2020) بعنوان Human resources management in the conditions of digital transformation

هدفت الدراسة إلى تحليل شروط وعوامل الانتقال إلى التحول الرقمي، وشروط الأستعداد للتحديث الرقمي، كما هدفت الدراسة إلى تحديد مدى استعداد المؤسسات في الانتقال من محو الأمية الرقمية للعمال إلى التحول الرقمي في إدارة شؤون العاملين في المؤسسات، وتحديد موقف القائمين علي إدارة الموارد البشرية تجاه التحول الرقمي في المؤسسة، وتحديد التغييرات في ظروف العمل، وذلك بالنظر إلى التحديات الجديدة في القرن الواحد والعشرين، كما ترتبط الأهمية العملية للبحث بدراسة العلاقة بين مراحل بدء وتطوير الرقمنة ودور التحول الرقمي كنموذج إنمائي جديد في إدارة الموارد البشرية.

توصلت الدراسة الي أنة لا يتم تنفيذ التحول الرقمي من خلال استخدام تكنولوجيا الكمبيوتر أو رقمنه العديد من عمليات الأعمال فقط، ولكن يجب اتباع منهج متكامل من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات في العمليات الداخلية والخارجية للمؤسسة في إدارة الموارد البشرية.

٥. دراسة (Hegedűs, 2020) بعنوان The Impact of Digital Transformation on the World of Work and on Human Resource Management

تهدف الدراسة الي بيان دور التطور التكنولوجي والتطلعات المبتكرة والروبوتات والرقمنة وتأثيرها على وظائف وعقلية إدارة الموارد البشرية، فإنشاء مجتمع قائم على المعرفة، والتطور الهائل للتكنولوجيا، وزيادة الروبوتات يمكن أن يعيد تشكيل احتياجات سوق العمل، ومن ناحية أخرى، يرتبط كل ما سبق بالتوسع في إنتاج المعرفة، وصيانة المعرفة، وإدارة المعرفة، ونقل المعرفة، لذلك أصبحت إدارة المواهب من العناصر الرئيسية لتحقيق قيمة مضافة للمؤسسات.

توصلت الدراسة الي أن المهارات المهنية التي تعتمد علي الكفاءات الصعبة وهم الأشخاص أصحاب مستوي ذكاء متفرد حيث لا يمكن تعزيز تلك المهارات لدي الأخرين لأنها موروثة بشكل كبير، كما تحظى الكفاءات بتقدير كبير، سواء من حيث التوظيف الرقمي أو الاختيار أو فيما يتعلق بالوصف الوظيفي وتقييم الأداء القائم على الكفاءة على النحو المذكور سابقًا، لذلك تهتم الدول المتقدمة من خلال الكليات والجامعات بتوفير متطلبات التدريب والتعليم للمقررات التي

يتم تدريسها، وتحفيز أصحاب الكفاءات والمهارات من خلال التدريب العملي والمنح العلمية لضمان توفير المهارات التي يحتاجها سوق العمل في تلك الدول.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة يمكن استخلاص ما يلي:

١- توصلت الدراسات السابقة الى أن التحول الرقمي له دور في رفع أداء البنوك، وجذب الاستثمارات، مما يحفز البنوك على مراجعة آلية جودة الخدمات الرقمية باستمرار، وأن يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين هذه الخدمات وتوظيف التقنية في مراقبة جودة الخدمات الإلكترونية وتطوير نماذج إبداعية ومبتكرة لتوظيف التقنيات الإلكترونية الناشئة لمراقبة الأداء، والالتزام بالمهام والمسئوليات وفقا لإطار الحوكمة والتنبؤ بالانحرافات قبل حدوثها، ورفع تقارير استباقية للإدارة العليا والإدارات المعنية بتوظيف التقنيات الإلكترونية الناشئة في مراقبة مؤشرات الأداء بهدف تعزيز الميزة تنافسية.

٢- توضح الدراسات السابقة أن العديد من المؤسسات ليس لديها استراتيجية واضحة للتحول الرقمي، وضعف في إعداد القادة في مجال التحول الرقمي من خلال عدم وجود تدريب وخطط لتطوير أداء القيادات وأيضا ضعف البنية المؤسسية للتحول الرقمي وضعف استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي.

٣- وتؤكد الدراسات السابقة على أن إدارة الموارد البشرية الرقمية أصبحت جزء متكامل من الثورة في عالم الأعمال، حيث يتعين على المؤسسات أن تسعى إلى التحول الرقمي من أجل اكتساب ميزة تنافسية وأهمية في مجال صناعتها.

٤- توصلت الدراسات السابقة إلى أن العامل هو أحد الركائز الأساسية لتحقيق نجاح المؤسسة، وذلك لأن أهداف المؤسسة ترتبط بشكل تام مع أداء العاملين بها، وفي ظل التحول الرقمي أصبحت المؤسسات مطالبة بإبتكار طرق وأدوات جديدة لتقديم خدماتها، وهو ما يفرض عليها تحديات لتغيير أسلوب العمل بها مما يؤثر على وظائف إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسات

٥- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تحاول سد الفجوة البحثية بدراسة العلاقة بين دور التحول الرقمي في تحقيق فاعلية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في

البنوك التجارية المصرية وخاصة دراسة (الفاروق، ٢٠٢٣) حيث قامت بدراسة العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية وليست الإلكترونية.

ب) الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة:

ب/١) التحول الرقمي:

١. التطور التاريخي للتحول الرقمي:

لمعرفة التطور التاريخي للتحول الرقمي لا بد من دراسة ومراجعة وجهات النظر المختلفة بدلًا من الاعتماد على وجهة نظر واحدة، ويُساعد هذا التبادل المعرفي على فهم الضرورات الاستراتيجية للتحول الرقمي بشكلٍ أوضح؛ إذ يشمل التحول الرقمي مجالات وظيفية مُتعددة بما في ذلك التسويق، والإدارة الاستراتيجية، ونظم المعلومات، وإدارة العمليات، بالإضافة لذلك من المهم معرفة جميع تخصصات مراحل التغير الرقمي؛ حيث تتراوح التغيرات التي حدثت في كل تخصص من تغيرات بسيطة نسبيًّا بين كل تخصص إلى تغيرات أكثر انتشارًا، وهنا حددت معظم الدراسات التطور التاريخي للتحول الرقمي ليكون على ثلاث مراحل، والذي يشمل (الرقمنة أو النمذجة، والتمثيل المرئي، والتحول الرقمي)، وفيما يلي توضيحًا لتلك المراحل بشيء من التفصيل، وذلك على النحو التالي: (شحاته، ٢٠٢٠)

- **النمذجة Digitization**

تُعتبر النمذجة المرحلة الأولى من مراحل التحول الرقمي، وهي تُشير إلى تشفير المعلومات النظريّة، عن طريق تحويلها إلى تنسيق رقمي (أي أصفار)؛ بحيث يُمكن لأجهزة الحاسب الآلي تخزين ومُعالجة ونقل هذه المعلومات، وتشير النمذجة إلى التغيير في المهام التناظرية إلى مهام رقمية، أي دمج تكنولوجيا المعلومات مع المهام الحالية، وتُعتبر النمذجة تطويرًا وتمكينًا لمكونات الموارد الفعالة، من حيث التكلفة باستخدام تكنولوجيا المعلومات، وبناءً عليه يُمكن تعريف النمذجة على أنها: "الإجراء الخاص بتحويل المعلومات التمثيلية إلى معلومات رقميّة، ومن أمثلة النماذج الرقمية استخدام النماذج الرقميّة في عمليات الطلب، أو في الاستبيانات الرقميّة، أو التطبيقات الرقميّة للإعلانات الماليّة الداخليّة، وعادةً ما تعمل النمذجة على رقمنة الوثائق الداخلية والخارجية، ولكنها في الوقت ذاته لا تُغير أنشطة إنشاء أو خلق القيمة.

- **الرقمنة أو التمثيل المرئي Digitalization**

تُسمى المرحلة الثانية من التحول الرقمي بالرقمنة، أو التمثيل المرئي، والتي تعكس كيفية استخدام التقنيات الرقميّة، أو تكنولوجيا المعلومات لتغيير العمليات التجاريّة الحالية مثل إنشاء قنوات اتصال جديدة عبر الإنترنت أو الهاتف المحمول، والتي تُتيح لجميع العملاء الاتصال بسهولة مع الشركات، والتي تُغير التفاعلات التقليدية بين أي شركة أو أي قطاع مالي أو مصرفي وبين عملائها، وغالبًا ما يشمل هذا التغيير تنظيم هياكل اجتماعيّة تكنولوجية جديدة، والتي لم تكن مُمكنة بدون التقنيات الرقميّة، وفي ظل التكنولوجيا الرقميّة تعمل تقنيّة المعلومات كعامل مُساعد رئيسي للاستفادة من إمكانات العمل الجديدة، وذلك عن طريق تغيير العمليات التجاريّة الحاليّة مثل الاتصالات، والتوزيع، وإدارة العلاقات التجارية، ومن خلال عملية الرقمنة تُطبق الشركات التقنيات الرقميّة؛ من أجل تحسين العمليات التجاريّة الحاليّة، عن طريق السماح بتنسيق أكثر فعالية بين العمليات عن طريق خلق قيمة مُضافّة للعملاء بواسطة تعزيز تجارب المُستخدِم أو العميل؛ ومن ثم لا تُركز الرقمنّة على توفير التكاليف فقط.(Li et al., 2016)

- **التحول الرقمي Digital Transformation**

تُعد مرحلة التحول الرقمي الأكثر انتشارًا من المراحل الأخرى، والتي تصف التغيير التي توصلت إليه الشركة، والذي يؤدي إلى عمل، وتطوير، وإضافة نماذج أعمال جديدة. ومن ناحيةٍ أخرى خلق قيمة للعميل ثم تحويل العوائد المُستلمّة جراء استخدام العمليات الرقميّة إلى أرباح، ويُقدم التحول الرقمي نموذجًا جديدًا للعمل عن طريق تطبيق منطق عمل جديد لإنشاء القيمة والحفاظ عليها، ويؤثر التحول الرقمي على الشركة بأكملها وطُرق ممارستها للأعمال. (Pagani & Pardo, 2017)

٢. مفهوم التحول الرقمي:

ساعد التحول الرقمي على تغيير مشهد الأعمال والمنظمات والصناعات والمجتمعات بسرعة. على مستوى المنظمات، فإنه يغير استراتيجيتها والهيكل التنظيمي والعمليات والثقافة لجعلها تعمل بشكل أفضل للبقاء على قيد الحياة ومساعدتها في مواجهة التحديات.

وأن التحول الرقمي حاجة ضرورية لاسيما في ظل الأزمات، وأزمة تفشي وباء كورونا دليل على ذلك، إذ أن هذه الجائحة التي انتشرت في بقاع الأرض وبثت الرعب والخوف في النفوس البشرية وأغلقت البنوك والشركات بسببها، فضلا عن الحجر الصحي الذي فرضته حكومات الدول على

مواطنيها، الأمر الذي دفع تلك الدول توفير الخدمات الإلكترونية، إذ اتجهت معظم دول العالم ولاسيما الدول المتقدمة إلى العمل والتعليم وتوفير الخدمات عن البعد، بالإضافة إلى إستخدام العديد من التطبيقات التكنولوجية كبديل عن الاجتماعات واللقاءات التقليدية، كتطبيق Zoom مثلا، كما أن جائحة كورونا أرغمت الجميع على تكريس التكنولوجيا على الأقل لتسيير بعض الأعمال والمعاملات اليومية داخل الإدارات والبنوك، لتلبية حاجات الناس وفق شروط الحظر والتباعد لضمان استمرارية القطاعات الحياتية مع تواصل خطر الجائحة.(El-Khoury, 2017)

وقد تعددت تعريفات التحول الرقمي، والتي يمكن اعتبارها ظاهرة ناتجة عن مجموعة من التقنيات الرقمية الحديثة التي تعمل في وقت واحد، بما في ذلك الكمبيوتر والذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية وغيره، ونظرا لأن التحول الرقمي أدى إلى إنتاج كميات كبيرة وجديدة من المعلومات، فإنه يمكن أن يساهم في صنع القرار والتخطيط الاستراتيجي.(Rimon, 2017)

ويُعرف التحول الرقمي على أنه "عملية تهدف إلى تحسين المنظمة من خلال إحداث تغييرات كبيرة في خصائصه من خلال مجموعات من المعلومات والحوسبة والاتصالات وتقنيات الاتصال". (Jani et al., 2023)

كما يمكن تعريف التحول الرقمي على أنه دمج التكنولوجيا الرقمية في الأعمال التي تؤدي إلى تغييرات في تشغيل الأعمال وتقديم القيمة للعملاء. كما يشير إلى التحولات الناجمة عن التبني الهائل للتكنولوجيا الرقمية التي تولد عملية ومشاركة ونقل المعلومات. ويعتبر التحول الرقمي عملية مستمرة لاستخدام التقنيات الرقمية الجديدة في الحياة التنظيمية اليومية.(Guerra et al., 2023)

وعرف كل من (Al-Rwaidanet et al., 2023) التحول الرقمي على أنه استخدام تقنية المعلومات والاتصالات بهدف تطوير الأداء المؤسسي، وزيادة الفعالية والكفاءة في مستوى تقديم الخدمات من خلال استخدام التقنيات الحديثة والمتجددة

وفي قطاع البنوك قد عرف (Al-Alawi et al., 2023) التحول الرقمي بأنه استخدام التقنية داخل البنوك الحكومية او الخاصة بسبب التسهيلات التي توفرها هذه التقنية والتحسينات في أساليب العمل، وآلية تقديم الخدمات، وتوفير الوقت والجهد مما يزيد من عملية الإنتاج، وتشجيع الابتكار في الأعمال. هذا، ويعتبر التحول الرقمي وسيلة تساعد على بناء خبرات جديدة وأعمال تجارية متطورة حيث إنه يؤثر على أساليب الاتصال والتفاعل بين الأفراد أنفسهم وبين الأفراد والبنوك المختلفة.

ويرى (Theiri & Alareeni, 2023 أن التحول الرقمي هو ظاهرة معقدة عند تنفيذه وإدارته، وعند الإلمام بالمفهوم يمكن النظر إليه من منظورين الأول: تنظيمي بمعنى التحول القائم داخل المؤسسة، والثاني: حسب السياق بمعنى التحول في البيئة، وبالنتيجة فان التحول الرقمي قائم على وجهين الأول: يعمل مباشرة مع العملاء والثاني: خاص بالتكيف الداخلي للمؤسسة من خلال العمليات والتنظيم الذي يسمح لها بالاستجابة لتوقعات السوق.

أعتماداً على ما سياق التعريفات السابقة عن التحول الرقمي يُمكن للباحثون تعريفه على أنه عملية تتطلب وجود نموذج عمل وقدرات تقنية ورقمية يتم جمعها لابتكار منتجات وخدمات إبداعية مقارنة بالطرق التقليدية في تقديم الخدمات، إضافة إلى تحسين الكفاءات التشغيلية وخفض التكلفة والوصول الى شريحة أكبر من العملاء من أجل التفوق على المنافسين.

٣. أهمية التحول الرقمي للمنظمات:

تُعد عملية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، عملية إدارية في المقام الأول تعتمد على الفكر الإداري المُتقدم والقادة الإداريين الواعين، وقد فرضتها التطورات العالمية المعاصرة كوسيلة فعالة للاستفادة من المخرجات العملية والعلمية والتقدم التقني، بهدف تطوير وتحسين وتحقيق أفضل خدمة للمستفيدين، وضمان سلامة العمليات ورفع جودة الخدمات. (Gilli et al., 2023)

وكذلك تنبع أهمية التحول الرقمي بوصفه نتيجة حتمية للتغيرات والتطورات التي حدثت والتي تتسم أغلبها باعتماد إدارة المؤسسات على القدرات التي توفرها تقنية المعلومات التي تمثل لغة مشتركة بين مختلف القطاعات الصناعية، والخدمية، والاجتماعية، والحكومية، وباتت هذه التقنية من أبرز الجوانب التي تسهم بتعظيم الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة، ويمكن الإشارة إلى أهمية استخدام التحول الرقمي فيما يلي:(Bannikov & Abzeldinova, 2021)

- يُوفر التكلفة والجهد والوقت بشكل كبير.
- يُحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها ويزيد من جودتها.
- تبسيط الإجراءات للحصول على قيمة أكبر للخدمات المقدمة للعملاء وزيادة رضاهم.
- يخلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيداً عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات.

- يُساعد المؤسسات على التوسع والانتشار في نطاق أوسع من خلال الوصول الى الأسواق العالمية للوصول إلى شرائح أكبر من العملاء.
- يُساعد في الحصول على البيانات والمعلومات التي تساعد على مراقبة الأداء وتحسين جودة الخدمات، إضافة إلى أن تحليل هذه البيانات يسهل اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف.

٤. أشكال التحول الرقمي:

يُمكن القول بأن مُصطلح التحول الرقمي يعني وجود تغييرات جذريّة في المجتمعات، والمؤسسات، والاقتصادات على حدٍ سواء؛ كنتيجة للتكنولوجيا الرقميّة والإنترنت، ويشمل التحول الرقمي مجموعة متنوعة وكبيرة من التغييرات، وذلك على النحو التالي: (المتولي، ٢٠٢٣)

- **تطوير وتبني الأنظمة الإلكترونية:** تشمل هذه الأنظمة الحوسبة السحابيّة، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، والتكنولوجيا الحيويّة، وغيرها.
- **التحول إلى العمل الإلكتروني:** يشمل ذلك التبني الكامل للعمل الإلكتروني؛ حيث يمتد إلى التوظيف عن بُعد، وإدارة المشاريع، وإجراء الاجتماعات والتدريب.
- **العمل الذكي:** هو استخدام التكنولوجيا في تحسين الكفاءة، والإنتاجيّة، وتقليل التكاليف، والاستجابة السريعة، ويشمل هذا التحول استخدام الروبوتات، والتكنولوجيا الذكيّة؛ من أجل تحسين الإنتاجية وتقليل العمل اليدوي.
- **تطوير الخدمات الرقمية:** ويشمل هذا العمل على توفير الخدمات والمنتجات الرقميّة الجديدة، وتحسين تجربة المُستخدِم، وتحسين الخدمات التي يتم تقديمها.
- **تحسين الاتصالات:** يتم تحسين عملية الاتصالات سواء داخل المؤسسات أو خارجها عن طريق التكنولوجيا، مثل الشبكات الذكيّة، وخدمات الاتصالات اللاسلكية.
- **تطوير الشراكات الإلكترونية:** يتم تشجيع المؤسسات على التعاون مع بعضها البعض، بالإضافة إلى التعاون مع شركاء آخرين؛ من أجل تحسين الخدمات والمنتجات، وتطوير حلول جديدة.

٥. متطلبات تطبيق التحول الرقمي

ارتبط مفهوم التحول الرقمي بالاستخدام المُكثفّ لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، هذا من جهة، ومن جهةٍ أخرى ارتبط بزيادة الإنتاج والقدرة على المُنافسة؛ وذلك من أجل الاستجابة لمتغيرات البيئة والسوق. ويتطلب التحول الرقمي في مصر العديد من المُتطلبات منها: (المتولي، ٢٠٢٣)

- **تطوير البنية التحتية الرقمية:** وذلك عن طريق قيام المؤسسات بتحديث أنظمتها القائمة، وتطوير بنيتها التحتية الرقميّة؛ لتدعم التحول الرقمي.
- **تحسين تجربة العملاء:** وذلك عن طريق تقديم خدمات رقميّة مُتقدمّة، مثل تطبيقات الهاتف، والخدمات المصرفيّة عبر الإنترنت.
- **تعزيز الأمان والحماية:** من خلال توفير حماية البيانات، وتقنيات التحقق الثنائي، والمُراقبة الأمنيّة المُتقدمّة.
- **تطوير المهارات الرقمية:** من خلال تطوير مهارات الموظفين، وتزويدهم بالتدريب اللازم للتعامل مع التحول الرقمي والتقنيات الحديثة.
- **تعزيز الشراكات الرقمية:** بواسطة زيادة التعاون مع مزودي التقنيات الرقميّة؛ بهدف تطوير حلول مُبتكرة ومتطورة.
- **الالتزام بالتشريعات واللوائح:** يتعين على كافة المؤسسات العاملة بالدولة الالتزام بالتشريعات واللوائح المتعلقة بالتحول الرقمي، والأمن السيبراني، وحماية البيانات.
- **توفير خدمات مالية متكاملة:** يتعين على البنوك المصرية توفير خدمات مالية متكاملة ومتنوعة لتلبية احتياجات العملاء المختلفة وتعزيز الابتكار والتميز في السوق.

أوضحت دراسة (خليفة، ٢٠٢٢) إن بناء التحول الرقمي يتم من خلال استخدام منظومة من الأجهزة، والبيانات، والبرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية، ومراكز معلومات تسمح باستخدام جميع الأصول بكفاءة تشغيلية غير منقطعة، ويتطلب ذلك بالطبع ضمان مستوى خدمة مُناسب لأفراد المنشأة والعملاء والموردين عبر فرق مهنيّة مسئولة عن إدارة البنيّة التحتيّة للشبكات، وفيما يتعلق بالبيانات؛ يجب أن تقوم المؤسسات ببذل كافة الجهود لإدارة وتحليل البيانات بشكل مُنتظم وفعال، وذلك لتوفير بيانات موثقة وكاملة وأيضًا تطوير أدوات مناسبة للتحليل الإحصائي والبحث عن البيانات والتنبؤ بالمستقبل، كما يجب مُتابعة البيانات بشكلٍ مُستمر لضمان استمرار تدفقها، والاستفادة منها بشكلٍ يتماشى مع أهداف المنشأة وتوقعاتها.

يري الباحثون أن الموارد البشرية تُعتبر من الجوانب الهامّة والضروريّة لإجراء التحول الرقمي داخل أي مؤسسة؛ فبدونه يصعب على المؤسسات تطبيقه؛ إذ ينبغي توفير كوادر مؤهلة قادرة على استخدام البيانات وتحليلها؛ من أجل اتخاذ قرارات فعالّة، كما يتطلب الأمر قيام الكفاءات البشريّة بتنفيذ الرؤى والخُطط المُستقبليّة الخاصّة بعملية التحول؛ ومن ثم يجب على المؤسسات تطوير أداء العاملين بها؛ وذلك للقدرة على التطبيق الأمثل لتكنولوجيا التحول الرقمي، ويتضمن ذلك إنشاء بنيّة تكنولوجية تتضمن سياسات وإجراءات تغطى كافة الأنشطة داخل الشركة، مع وجود التقنيات اللازمة والتطبيقات المتطورة والبيانات المُعالجة.

٦. أبعاد التحول الرقمي:

- **التكنولوجيا الرقمية:**

من المتطلبات الأساسية للتحول الرقمي هي توفير البنية التحتية المناسبة التكنولوجيا المعلومات، وذلك من أجل توليد وخزن ونقل وتطبيق المعرفة، وقد كانت التطورات التكنولوجية الحديثة أحد الأسباب الرئيسية للتحول الرقمي، ويرتبط التحول الرقمي بتكنولوجيا المعلومات ونظم الحاسوب وتطوراتها المختلفة، فعملية الحصول على المعرفة واستقطابها وترميزها، وكذلك المشاركة بها وتوزيعها، بل وحتى إنشاءها وتكوينها لابد لها من تأمين البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات، وعلى هذا الأساس فإن استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات يعتبر من المتطلبات الأساسية للتحول الرقمي، ويتطلب التحول الرقمي مستوى مناسبا من البنية التحتية، والذي يتضمن شبكة حديثة من الاتصالات والبيانات، وبنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية قادرة على إدارة ونقل المعلومات بين البنوك نفسها من جهة، وفيما بينها. البنوك والعملاء من جهة أخرى، وتوافر الوسائل الإلكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية، مثل أجهزة الكمبيوتر المتطورة.(Goulart et al., 2022)

يُكمن التحدي الخاص بالبنية التحتية في أن الثورة الرقمية ظاهرة عالمية، إلا أنه لم يستفد الجميع منها بالقدر نفسه، فلا يزال هناك تفاوت هائل أو ما يسمى (بالفجوة الرقمية) فيما بين البلدان وداخلها من حيث الانتشار، والتكلفة، وأداء الخدمات الرقمية، ومن بين العوامل المساهمة في ذلك، ارتفاع أسعار خدمات الإنترنت أو الخطوط الثابتة عريضة النطاق؛ إذ يشكل نقص البنية التحتية الرقمية والعراقيل التنظيمية عائقا أمام تطوير خدمات الاتصالات عريضة النطاق ومن ثم نجاح التحول الرقمي، فوفقا للبنك الدولي فقد بلغت تكلفة خدمات المحول عريضة النطاق ما يقرب من

١٧% من متوسط النصيب الشهري للفرد من إجمالي الدخل القومي في البلدان الأقل نموا، مقارنة بالنسبة العالمية التي لا تتجاوز ٥٪ وكذلك الأمر بالنسبة لسرعة الأنترنت فوفقا للمؤشر العالمي لسرعة الإنترنت لعام ٢٠١٩.(Alhan, 2023)

- **الإستراتيجية الرقمية:**

تؤثر التقنيات الرقمية بشكل واضح عبر دمج وتوظيف التقنيات الرقمية– على المنظمات؛ إذ إنّ لديها القدرة على تحويل العمليات وظهور نماذج أعمال جديدة للمنافسة والنجاح في العالم الرقمي. ولكن لا يكفي الاستخدام المكثف للتقنيات من أجل إنجاز التحول الرقمي الفعال، بل يجب أن يكون لدى المنظمات استراتيجية واضحة لتطوير المنظمة، ومن ثم يتم دعمها بإمكانيات غير محدودة لهذه التقنيات المرتبطة بالاستراتيجية المختارة.(Verma et al., 2023)

ويجب أن يكون الهدف الرئيسي للاستراتيجية تفاعلا سلسًا مع العميل، فالتحول الرقمي دون استراتيجية يؤدي إلى التركيز على التكنولوجيا بدلاً من العميل لهذا يجب على منظمات الاعمال الناجحة الاستفادة من الاستراتيجية والثقافة والقيادة، لتسخير إمكانات التحول الرقمي فهدف الاستراتيجية الرقمية للمنظمة هو تحسين تجربة العملاء، وزيادة الكفاءة، وتحسين الابتكار، وتحسين عملية صنع القرار، وتحويل الأعمال والمنظمة المبتكرة والناجحة بالمقارنة مع منافسيها هي التي لديها قيادة ومهارات وخبرة كافية لقيادة الاستراتيجية الرقمية.(Karaboğa et al., 2022)

وقد أظهرت الأبحاث أن المنظمات التي لديها أعمال تجارية رقمية ناجحة، لها أيضا استراتيجية واضحة والتزام من الإدارة العليا مع التغيير، ومشاركة الموظف المحفز في هذه العملية، والتركيز على التغييرات في احتياجات العملاء ومصالحهم. لذلك يُنظر إلى تحول الأعمال الرقمية على أنه مجموعة من سبعة عناصر: نموذج الأعمال، والهيكل التنظيمي، ومهارات الموظفين الرقمية، ورقمنه العمليات التجارية، والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، ورقمنه المنتجات والخدمات، والقنوات الرقمية للتفاعل مع العملاء.(Karaboğa et al., 2022)

وتجدر الإشارة إلى أن الاستراتيجية الرقمية يجب ألا تركز على العملاء فقط، وإنما على العاملين بالمنظمة، أيضا، وعلى علاقات الرؤساء بالمرؤوسين، وعلاقات زملاء العمل بعضهم ببعض، حيث أن العنصر البشري هو من يقع على عاتقه تنفيذ الاستراتيجية الرقمية في المنظمة.

- **المهارات الرقمية للموارد البشرية:**

من المهم امتلاك البنوك القدرة على التدريب وبناء القدرات والمهارات الرقمية لدى الموظفين من خلال تدريب الموظفين على كيفية استخدام أجهزة الكمبيوتر وإدارة الشبكات وقواعد البيانات والمعلومات، وذلك بهدف توفير عنصر بشري ويتكون من القادة الرقميين والمديرين والمحللين قادرين على التعامل مع بيئة رقمية كاملة، وتتكون المهارات الرقمية من ثلاثة مستويات وهي الأساسية والمتوسطة والمتقدمة، وتشير الكثير من الاستراتيجيات إلى هذه المستويات، وتمد المهارات الرقمية خلال طيف مستمر، فكل مستوى يحتوي عدة مهارات مختلفة عن الآخر، وفيما يلي هذه المستويات الثلاث:(Sen, 2020) (Verma et al., 2023)

- **المستوى الأول المهارات الأساسية:** هو المستوى الأدنى في المهارات الرقمية في إطار المجتمع، وهي مهارات أداء مهام أساسية، وتشمل المهارات الأساسية المعدات مثل (الحواسيب والهواتف الذكية والأجهزة اللوحية(Microsoft office ، والعمليات الأساسية عبر الأنترنت مثل (استخدام البريد الإلكتروني والقيام بعمليات البحث عبر شبكة الأنترنت واستخدام مواقع التواصل الاجتماعي)
- **المستوى الثاني المهارات المتوسطة:** وهو المستوى الذي يمكن الفرد من استخدام التقنيات بشكل أكثر فائدة وجدوى، وهي مهارات جاهزة لفرص العمل لأنها تشمل المهارات أداء العمل مثل (النشر المكتبي، التسويق الرقمي، والتصميم البياني الرقمي، والتصميم البياني الرقمي، إنشاء صفحة ويب)، وتعتبر هذه المهارات عمومية، أي أن الأفراد يمكنهم إتقانها على شكل واسع وهي مهارات لازمة للمواطنين بشكل عام وللموظفين.
- **المستوى الثالث المهارات المتقدمة:** وهو المستوى الذي يعمل عليه المتخصصون في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مثل (إدارة شبكات، البرمجة الحاسوبية، التعامل مع الذكاء الاصطناعي، والتشفير وفك التشفير، أمن شبكة الإنترنت)، وسوف تشهد السنوات القادمة ملايين من فرص العمل التي تحتاج هذا النوع من المهارات على الصعيد العالمي.

- **الثقافة الرقمية:**

يُعد مفهوم الثقافة الرقمية من المفاهيم الحديثة التي طرأ استخدامها في مجال العلوم الاجتماعية، فهو يشير إلى امتلاك الفرد للسلوكيات والأنماط المعرفية التي تمكنه من التفاعل مع العصر الرقمي(Karaboğa et al., 2022).

وتُعد "الثقافة الرقمية" مصطلحاً يوضح كيفية تشكيل التفاعل الذي يقوم به الأفراد مع تكنولوجيا المعلومات والإنترنت وطريقة استخدامهم لها في حياتهم العملية والشخصية، بحيث تمكنهم من أداء المهام المطلوبة، كما يشير المفهوم إلى التغيرات الثقافية، والتي تُنتَج عن طريق تطوير التكنولوجيا الرقمية ونشرها. (كامل، ٢٠٢٢)

ونظرًا للمعطيات الثقافية الجديدة التي طرأت من جراء استخدام التقنيات الرقمية، فقد شاع استخدام هذا المصطلح، بحيث أصبح لا يوجد فاصل معني بالمسافات والأماكن، فقد وحدت الثقافة بين شعوب العالم وجعلتها تتوق إلى تشكيل معرفة واسعة، وأصبح عالم المعرفة من أهم مصادر التنمية، باعتباره المصدر الأساسي في توفير المعلومات وتوظيفها لصالح المجتمع. وتُعَرف "ليزلي أوزبورن" (مديرة جمعية اتحاد السياسات والبحوث الرقمية في هيئة الإعلام والاتصالات الأسترالية) الثقافة الرقمية بأنها: "امتلاك المهارات والمقدرات للمشاركة في اقتصاد رقمي، وبخاصة المقدرة على استخدام وفهم وتفسير الاتصالات الرقمية".(أبو العز، ٢٠٢١)

ب/٢) فاعلية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

١. مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها إدارة ذات مسؤوليات تنفيذية، ووظائف استشارية في مجال الأفراد العاملين في المنظمة. فهي إدارة تنفيذية من خلال الوظائف الإدارية التي تنجزها، وإدارة ذات وظيفة استشارية في الوظائف والنشاطات. (عباس، ٢٠٢٢)

إدارة الموارد البشرية هي أيضاً "علم وعمل يتعامل مع طبيعة العلاقات الوظيفية ومع كل القرارات والأعمال والقضايا التي تتعلق بهذه العلاقة" ويتابع قائلاً من الناحية العملية فإن" إدارة الموارد البشرية تتعلق بالكسب والتطوير التنظيمي واستغلال الموظفين، وهي كذلك تتعلق بعلاقة الموظفين بالمنظمة وأدائها. (سحنوني، ٢٠٢٢)

كما تعرف إدارة الموارد البشرية على أساس أنها الإدارة المعنية بتخطيط وتصميم وتنفيذ وتطوير وتنمية الأنشطة من أجل الحصول على أفضل الموارد البشرية لتلبية احتياجات المنظمة حاضرا ومستقبلا وحسن استخدامها وحفظها وصيانتها وتنميتها وتقويم أدائها والعمل على تحقيق أهداف المنظمة بأعلى إنتاجية لهاء من حيث الكفاءة والفاعلية. (السالم وحرحوش، ٢٠٠٢)

وتعرف على أنها السياسات والممارسات والأنظمة التي تؤثر في سلوك الموظفين وتوجهاتهم وأدائهم. هي أيضاً "عملية جذب وتطوير والحفاظ على قوى عاملة ماهرة وحيوية.

ومما سبق يري الباحثون أن إدارة الموارد البشرية هي حلقة وصل داخلية بين الإدارة والعاملين من أجل تحسين أداء الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة، وهي كذلك حلقة وصل خارجية من أجل إيصال الخدمة أو السلعة إلى المستوي الذي يرضي المتعاملين معها ويحقق أهداف المنظمة . (Storey & Wright, 2023)

علي الرغم من عدم وجود نموذج واحد، أو محدد للوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية فإن الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية تلعب دورا هاماً في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها. ويرى العديد من الباحثين أن كل منظمة تنفرد بذاتها وبالنموذج الذي تطبقه، وأن النموذج الذي تطبقه إحدى المنظمات لا يصلح أن تطبقه كما هو منظمة أخرى، وذلك وفقا لاختلاف الحجم، والهيكل التنظيمي، وفلسفة طبيعة الأعمال التي تقوم بها تلك المنظمات. (Chowdhury et al., 2023)

وتتمثل وظائف الموارد البشرية في تخطيط القوي العاملة، تصميم وتحليل العمل، والاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والتعويضات، والصحة والسلامة، أما وظائف الموارد البشرية تتمثل في تحليل وتصميم العمل، وتخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب، والاختيار، والتدريب والتطوير، والتحفيز، وإدارة الأداء، وعلاقات الموظفين، و من خلال هذه الوظائف يتم تشكيل الممارسات والأنظمة لضمان تنفيذ إستراتيجية المنظمة المتعلقة بالموارد البشرية المرتبطة بإستراتيجية المنظمة.(Malik, 2022)

٢. وظائف إدارة الموارد البشرية:

- **تخطيط الموارد البشرية:**

إن تحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة اللازمة من حيث النوعية والكمية هو سبيل إنجاز الأعمال التي تقوم بها المنظمات علي خير وجه وبدون هذا التحديد، أو القيام به بشكل غير جيد سيؤدي إلى اضطراب العمل وزيادة التكلفة. ويعد تحديد الموارد البشرية اللازمة للقيام بالأعمال وإنجاز المهام المطلوبة منها لب تخطيط الموارد البشرية. (الفاروق، ٢٠٢٣)

فالحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب هو تعريف التخطيط، وتخطيط الموارد البشرية هو نظام توافق عرض الأفراد داخليا وخارجيا مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة وذلك مع الأخذ بعين الاعتبار أن كل المنظمات تمارس تخطيط الموارد البشرية بصورة رسمية أو غير رسمية، ويتوقف نجاح

المنظمة في الأجل القريب والبعيد على مدى توافر الأفراد ذوي الكفاءة والمهارة والرغبة والموهبة لإنجاز المهام المطلوبة بأفضل طريقة ممكنة. ويتجلى دور عملية التخطيط في برمجة الرؤية الإستراتيجية، وتزويد المعلومات اللازمة لتطبيق وإنجاز هذه الرؤية. (الفاروق، ٢٠٢٣)

وقد اختلفت آراء الكتاب والباحثين في المراحل التي تمر بها عملية تخطيط الموارد البشرية وعددها، فعملية تخطيط الموارد البشرية تمر بخمس مراحل رئيسية وهم: (Armstrong & Taylor, 2023)

المرحلة الأولي: دراسة خطط المنشأة وأهدافها وفي هذه المرحلة ينبغي القيام بتحليل ودراسة ما يلي:

- خطط المنظمة وأهدافها بعيدة المدى في التوسع أو الانكماش وذلك وفق نشاطات وتطلعات وسياسات الإدارة العليا.
- مدى الاتجاه نحو التطور التكنولوجي.
- رسالة المنظمة ونقافتها وسياستها.
- خطط المنظمة وأهدافها بعيدة المدى في التوسع أو الانكماش وذلك وفق نشاطات وتطلعات وسياسات الإدارة العليا.
- مدى إدراك الإدارة العليا للقيود والمعوقات في تنفيذ الخطة الإستراتيجية.
- دورة حياة المنظمة وربحن خطة القوى العاملة بها لإكسابها واقعية وموضوعية.

المرحلة الثانية: تحليل بيئة المنظمة: حيث يتعين على المنظمة عند تخطيط القوى العاملة أن تطل بيئتها الداخلية والخارجية لمعرفة القيود والصعوبات، والمتغيرات من أجل توفير الأيدي العاملة اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية للمنظمة.

المرحلة الثالثة: التنبؤ بالحاجات المستقبلية: التنبؤ هو محاولة لتحديد العرض والطلب لمختلف أنواع الموارد البشرية وذلك بهدف توقع المناطق التي ستتعرض إلى عجز أو فائض في العمالة، ويستخدم التنبؤ معلومات الماضي والحاضر من أجل توقع المناطق داخل المنشأة التي سوف يكون بها عجز أو فائض في المستقبل وتتعدد الوسائل التي تستخدم في التنبؤ من الأساليب الكمية التي تشمل عدة طرق منها: التقديرات والحدس، وأسلوب دلفي، وأسلوب المناقشة وجهاً لوجه، أو الأساليب غير الكمية التي تشمل تحليل الانحدار ونماذج المحاكاة ومعدلات الإنتاج ومعدلات التوظيف أو خليط بين الأساليب الكمية وغير الكمية.

المرحلة الرابعة: مقارنة العرض والطلب على الإيدي العاملة: إن مقارنة العرض والطلب على الأيدي العاملة ينبغي أن يركز على توافر العمالة داخل وخارج المنظمة. ومن خلال البيانات والمعلومات المتجمعة يكون بوسع المحللين إعداد خطة القوى العاملة والتي تهدف إلى تحديد الكيفية التي ستعمل المنظمة من خلالها على سد احتياجاتها من القوى العاملة وذلك حسب تنبؤات وإستراتيجية المنظمة.

المرحلة الخامسة: اقتراح الخطة واعتمادها: نتيجة لمقارنة العرض والطلب تنتج إحدى الحالتين، **الأولى** وجود نقص في الأيدي العاملة، وفي هذه الحالة يتعين على المنظمة إما اللجوء إلى تدريب الأفراد الحاليين من أجل إكسابهم المهارات الجديدة، أو استقطاب أيدي عاملة من خارج المنظمة. **أما الحالة الثانية** وجود فائض في العمالة، وهذا الفائض قد يعزى إلى سوء تخطيط القوي العاملة، أو التبذير والعشوائية في استخدام موارد المنظمات، أو اندماج الشركات. ويتم معالجة الفائض في القوى العاملة من خلال خفض حجم العمالة، أو تجميد الوضع الحالي، أو حث العاملين على طلب التقاعد المبكر، أو مواصلة تقديم خدمات للمسرحين.

- **اختيار الموارد البشرية:**

بعد أن تحدد المنظمة نوعية وكمية الموظفين الذين تحتاج إليهم فإن وظيفة اختيار الموارد البشرية هي بمثابة اختبار لقدرة المنظمة على المفاضلة بين المرشحين للوظيفة، وذلك من أجل هدف أساسي هو تحديد الأكثر تأهيلا من حيث المهارة والقدرات والمعرفة، وبناء على ذلك تعد عملية اختيار الموارد البشرية من القرارات الإستراتيجية على صعيد المنظمة، وفي ضوء قرار الاختيار تتحدد الوظائف اللاحقة لإدارة الموارد البشرية.(Armstrong & Taylor, 2020)

وتهدف وظيفة اختيار الموارد البشرية إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة عن طريق تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة ومؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة. لأجل ذلك فإنه يجب على مسؤولي إدارة الموارد البشرية تحديد الشروط الواجب توافرها في الوظيفة والشخص الذي من المفترض أن يقوم بأعباء تلك الوظيفة ثم البحث والمفاضلة بين المتقدمين بهدف انتقاء أفضلهم من حيث مطابقة وتوافر الشروط، ويعتبر الهدف الأساسي من عملية الاختيار هو الوصول إلى تنبؤ دقيق للأداء المستقبلي للمتقدم للعمل إلى جانب التنبؤ باتجاهاته وسلوكه وفترة بقاءه في المؤسسة.(Zeuch, 2016)

- **تدريب الموارد البشرية**

يعد التدريب الوسيلة الأفضل لإعداد وتطوير الموارد البشرية ولذلك فإن معظم تعريفات التدريب تدور في إطار واحد. وهو العمل على إكساب العاملين المعرفة اللازمة من أجل تطبيقها في النشاطات اليومية التي يقومون بها. والتدريب هو عملية تعليم وتعلم الأساليب المتطورة لأداء العمل وذلك لإحداث تغييرات في سلوك وعادات ومعرفة ومهارات وقدرات الأفراد اللازمة في أداء عملهم من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.(Boxall et al., 2007)

هي أيضاً العملية التي يتم من خلالها تعليم الموظفين الجدد المهارات الأساسية التي يحتاجونها لإنجاز أعمالهم ومهامهم المطلوبة منهم. وهو أيضا عملية الحصول على المعرفة والمهارات والقدرات المطلوبة لإنجاز مهام وظيفة معينة، كما يعرف التدريب على أنه "جهد مخطط تقوم به المنظمة لتسهيل تعلم العاملين المعارف والمهارات والسلوكيات المرتبطة بالوظيفة. (Danvila et al., 2019)

- **تطوير الموارد البشرية**

يشير مفهوم تطوير الموارد البشرية إلى "تعليم المديرين والمحترفين المهارات التي يحتاجونها للوظائف الحالية والمستقبلية" ويهدف التطوير إلى تحفيز الإبداع لدي الأفراد وبذلك يسهم في تطوير ورفع مستوي طموحهم، بالإضافة إلى تنمية دوافعهم وتحديد نظراتهم للأدوار التي يلعبونها وبذلك بضيف قيماً للمنظمة ويحسن أداء الأفراد.(Ozkeser, 2019)

تكمن أهمية التطوير في أنه عملية تغيير موجه ومنظم يهدف إلي زيادة معرفة القيادات العاملة وزيادة قدراتها ومهارتها على حل المشاكل التي تواجهها ورفع مستوي أدائها وتطوير سلوكها، إضافة إلى أن المدراء لديهم السلطة والمسؤولية في المنظمة لتحقيق الأهداف من خلال تحفيز الآخرين وتوحيد جهودهم لتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. وتتكون عملية التطوير الإداري من ثلاث مراحل أساسية هي:(Stević & Brković, 2020)

- تحديد الاحتياجات الإستراتيجية للمنظمة.
- تقييم أداء المديرين.
- تطوير هؤلاء المديرين.

٣. مفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

قبل البدء بتعرف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E-HRM من المهم التعرف على المصطلحات التي تحمل نفس معنى E-HRM فمنهم من يطلق عليها E-HR أو Virtual HRM وآخرون يطلقون عليها HR Internet ، أوWeb-Based HR ، وأيضا يطلق عليها Computer Based ويرمز له باختصار CHRIS بالإضافة الى مصطلح HR Portals .

ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على أنها مظلة تغطي جميع آليات الاندماج الممكنة ومحتوياتها بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات بهدف خلق قيمة بين المنظمات المستهدفة للموظفين والإدارة.(Nathan & Karthi, 2023)

وعرفها (Almashyakhi, 2022) بأنها دعم إداري لوظائف الموارد البشرية في المنظمات من خلال استخدام تكنولوجيا الإنترنت. أما (De Alwis et al., 2022) فعرفها على أنها عملية تخطيط وتنفيذ تكنولوجيا المعلومات لدعم شخصين على الأقل أو مجموعة من الأفراد للمشاركة في إنجاز أنشطة الموارد البشرية .

كما عرفها (Zhou et al., 2022) بانها تصميم حلول الأعمال لمتخصصي الموارد البشرية والمدرين التنفيذيين الذين بحاجة إلى دعم لإدارة القوى العاملة، ورصد التغيرات وجمع المعلومات اللازمة في صنع القرار.

مما سبق يعرف الباحثون إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأنها عبارة عن نهج إداري لدعم ممارسات إدارة الموارد البشرية بتطبيقات شبكة الإنترنت لتمكنها من التكيف والاستجابة لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية لتحقيق أهداف المنظمة.

كما يرى الباحثون أن نظم معلومات الموارد البشرية مفهوم مرتبط بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية ويتعلق باستخدام تكنولوجيا المعلومات لإدارة وظائف وتطبيقات إدارة الموارد البشرية بشكل فعال، فتعرف نظم معلومات الموارد البشرية على أنها إجراءات منتظمة لجمع، تخزين، والحفاظ، واستعادة البيانات المطلوبة من قبل المنظمات عن مواردها البشرية مثل أنشطة الموظفين، والخصائص التنظيمية.

إذ إنه لا يوجد فرق جوهرية بين نظم معلومات الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية الإلكترونية لأن كليهما موجه لخدمة الموارد البشرية، أما الفرق الرئيسي بينهما، فهو أن نظم معلومات الموارد

البشرية موجهة إلى خدمة إدارة الموارد البشرية نفسها، أما إدارة الموارد البشرية الإلكترونية فإن الفئة المستهدفة ليست موظفي الموارد البشرية، ولكن الأفراد خارج هذا القسم وهم الموظفين والإدارة.

٤. أنواع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ليست مرحلة محددة في تطوير إدارة الموارد البشرية، ولكن هي طريقة مختارة لإدارة المورد البشري، وهناك ثلاثة أنواع الإدارة الموارد البشرية الإلكترونية وهي:(Al-Harazneh & Sila, 2021)

- **إدارة الموارد البشرية الإلكترونية التشغيلية:** يهتم هذا النوع بأنشطة الموارد البشرية الأساسية في الإدارة، مثل إدارة الرواتب، إدارة بيانات الموظفين الشخصية
- **إدارة الموارد البشرية الإلكترونية العلاقاتية:** وهي تركز على أنشطة الموارد البشرية الأكثر تقدما، والتركيز هنا ليس على الإدارة فقط، ولكن على أدوات الموارد البشرية التي تدعم عمليات المنظمة مثل (الاستقطاب، الاختيار، التدرب، تقييم الأداء، والتعويضات)
- **إدارة الموارد البشرية الإلكترونية التحويلية:** تهتم بأنشطة الموارد البشرية ذات الطابع الاستراتيجي، مثل (الأنشطة المتعلقة بعمليات التغيير التنظيمي، إعادة التوجه الاستراتيجي، إدارة الميزة التنافسية الاستراتيجية، إدارة المعرفة الاستراتيجية)

٥. أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

- **الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني:**

يعد الإنترنت أحد مصادر عملية الجذب والاستقطاب الخارجي، فكان أول استخدام لشبكة الإنترنت في ممارسة الاستقطاب في منتصف التسعينات حيث أطلق عليها وسائل الإعلام العامة ثورة الاستقطاب لما حققته من نجاع يعود على المنظمة وإدارة الموارد البشرية بفوائد كثيرة .

أحدث الإنترنت تحولا جذرية في طريقة الاستقطاب، فاستخدام الإنترنت ساعد المنظمات بالبحث عن الموظفين الكفوء بعيداً عن الحواجز الجغرافية، ويتضمن الاستقطاب الإلكتروني نشر الوظائف، وغربلة المرشحين من خلال موقع المنظمة أو مواقع المنظمات الأخرى التي تختص في الاستقطاب الإلكتروني، فملايين الباحثين عن وظائف مبعثرين على صفحات التوظيف باحثون عن عمل، يقرؤون الأخبار، يلعبون الألعاب، يتعلمون مهارات جديدة، يعملون على مدار الساعة، وهناك الآلاف من صفحات التوظيف، وعشرات الملايين من المرشحين.(Shamout et al., 2021)

أما التوظيف الإلكتروني فبعد أن يقدم طالبي الوظائف الشاغرة سيرتهم الذاتية إلى موقع المنظمة باستخدام تطبيقات شبكة الإنترنت، تستخدم المنظمة أنظمة إلكترونية تعمل على فرزهم لتصل إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مواصفات الشخص المتقدم(Al-Hmouze & Salameh, 2016).

يستخدم التوظيف الإلكتروني لقياس مدى توافق المتقدمين بطريقة تقلل التكاليف وتزيد من الكفاءة، فالاختبارات التي تتم من خلال الإنترنت، تشكل عاملا مهما في فرز المرشحين للوظائف، استخدمت شركة Depot الأمريكية في عام ٢٠٠٥ نظام الأكشاك في متاجرها لتمكين الأفراد من تقليص التكاليف الإدارية لكل متقدم بمقدار ١٣٥$، كما انخفض معدل دوران المتقدمين للعمل الذين أجروا الاختبار من خلال الكشك بنسبة ١١%.(El Idrissi et al., 2021)

وتعتبر قيم وأهداف المنظمة عامل أساسي لتحديد طبيعة نظام التوظيف الإلكتروني، ومثل هذه الأنظمة تكون فعالة إلى حد أنها تعزز من هذه القيم والأهداف، والمواقف والنوايا، وسلوكيات الأفراد داعمة للأنظمة، على سبيل المثال، التوظيف الإلكتروني كي يكون فعالا، يجب أن يمكن المؤسسات من توظيف الأفراد القادرين على تلبية متطلباتها، ويكونوا مستعدين للعمل في مصلحة أهداف المنظمة، إذ تتميز ممارسة التوظيف الإلكتروني بتقليل النفقات، وزيادة فرص الحصول على مرشحين أكفاء لملء الشواغر، والاحتفاظ بالطلبات في قاعدة البيانات لحين توفر أشعار جديد. (El Idrissi et al., 2021)

- **تدريب وتنمية الموارد البشرية:**

في الواقع يعتبر التدريب والتطوير من أهم الممارسات التي تزد من كفاءة المنظمة، فقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات بنمو هائل في ممارسة التدريب في السنوات الأخيرة فمكنت هذه الثورة الموظفين من الحصول على التعليم دون الحاجة إلى توافر المباني، كما تسعى المنظمات لتعزيز قدرتها التنافسية من خلال تعزيز ثقافة التعلم المستمر، والتدريب المستمر عبر الإنترنت لتصبح أكثر مرونة لتلبية احتياجات المنظمة في الوقت الحاضر والمستقبل.(Al-Alwan et al., 2022)

فيعرف التدريب الإلكتروني بأنه "البيئة التي يتم فيها التدريب أو التعليم من خلال مجموعة واسعة من المهارات أو التقنيات التي يمكن تطويرها باستخدام تكنولوجيا الحاسوب، ويشمل هذا التعريف مختلف المجالات مثل (استخدام تكنولوجيا جديدة في بيئة التدريب التقليدية، طرق تسمح للمتعلمين بإجراء دراسة ذاتية باستخدام برامج تدريبية طورت للتعلم من خلال الحاسوب، استخدام تقنيات

الوسائط المتعددة (من خلال قرص مضغوط أو من خلال شبكة الإنترنت) (الشيتي، ٢٠٢٣)، وللتدريب الإلكتروني فوائد عديدة مثل: (العزازي، ٢٠٢٣)

- القدرة على تقديم التدرب في أي مكان وفي أي وقت ولأي شخص.
- تخفيض التكاليف بسبب القضاء على تكاليف السفر باهظة الثمن.
- يتم فقط في وقت التدريب بسبب الحاجة للوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب.
- تعليم الإلتزام للمتدربين
- القدرة على دمج المحاكاة / ألعاب.
- التعليم الإلكتروني هو تقريبا خالي من المخاطر وأقل تهديدا من التدريب بقيادة المدرب.

ثانياً: الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحثون بإجراء دراسة استطلاعية ميدانيةٍ، قوامُها (٣٠ مفردة) فى الفترة من ٢٠٢٣/٤/١٠م حتى ٢٠٢٣/٤/١٥م؛ بهدف التعرف على المشكلات الواقعة في البنوك محل الدراسة، وتكوين فكرة مبدئية عن المشكلة محل الدراسة، حيث تم إجراء مقابلات شخصية مبرمجة (موحدة الأسئلة) على عينة عشوائية طبقية من العاملين بالمستويات الإدارية الثلاثة (الإدارة العليا، الإدارة المتوسطة، الإدارة التنفيذية)، بأربع بنوك وهم (البنك الأهلي، بنك مصر، بنك وفا التجاري، بنك قطر)؛ وكانت الأسئلة كالآتي: ما هو واقع التحول الرقمي في البنك؟ هل يساعد التحول الرقمي العاملين بالبنك في تحسين أدائهم؟ ما هي برامج التعليم والتدريب الإلكتروني التي يقدمها البنك لتأهيل العاملين على تقنيات التحول الرقمي؟ هو الدور الذي قامت به إدارة الموارد البشرية لمساعدة العاملين بالبنك على التكيف مع التحول الرقمي؟ هل تساهم التقنيات الرقمية على تهيئة بيئة العمل ومرونتها؟ هل يتم تطبيق الاستقطاب أو التوظيف الإلكتروني بالبنك؟؛ **وقد توصل الباحثون من خلال الدراسة الاستطلاعية إلى بعض الظواهر التي يمكن ذكرها على النحو الآتي:**

١. هناك بعض نواحي القصور بعملية التحول الرقمي، منها عدم اهتمام المديرين على مستوي الإدارة الوسطي والإدارة المباشرة بوظائف إدارة الموارد البشرية للمرؤوسين، واكتفاء المديرون فقط بالطرق التقليدية في الاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير والتحفيز وتقييم الأداء.

٢. عدم وضوح أبعاد التحول الرقمي التي تنعكس على تحقيق فاعليه إدارة الموارد البشرية لدي الإدارة العليا بالبنوك وما يرتبط بذلك من عدم التزام معظم البنوك بالوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية.
٣. كما تطبق بعض البنوك نظم موحدة لأبعاد إدارة الموارد البشرية دون مراعاة مستوي الوظيفة أو طبيعة الوظيفة، وبالتالي عدم تكامل التحول الرقمي في البنوك مع النظم الأخرى لإدارة الموارد البشرية مثل الأجور، والحوافز، والترقية، والتدريب.

ثالثاً: مشكلـة الدراسة

فرضت التطورات التكنولوجية الحديثة في مختلف المجالات علي قطاع البنوك الاستجابة والتكيف والتغير مع تلك التطورات، لضمان استمرارها وتفاعلها مع المجتمع، وكل ما يحيط بها من عوامل مؤثرة، وهذا يتطلب من البنوك اهتماماً خاصاً بالعنصر البشري العامل لديها كما أن نجاح قطاع البنوك في تحقيق أهدافه يعتمد على كفاءة التحول الرقمي في تحقيق فاعلية إدارة الموارد البشرية، فإدارة وتطوير هذه الموارد عملية هامة تعمل علي زيادة كفاءة تلك البنوك، وتواجه البنوك في الوقت الحالي الكثير من التغيرات الجوهرية والتوجهات الجديدة والتطورات الحديثة الناشئة عن دور التحول الرقمي في تحقيق فاعلية إدارة الموارد البشرية، ولكي تضمن هذه البنوك بقائها وتطويرها تحتاج إلى تحول رقمي في إدارة الموارد بشرية. مما سبق، وبناءاً على ظواهر الدراسة الإستطلاعية الميدانية، ومن خلال إطلاع الباحثون على مجموعة من الدراسات السابقة، يمكن للباحثان صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل المحوري التالي: **ما مدى دور التحول الرقمي في تحقيق فاعلية إدارة الموارد الشرية الإلكترونية؟**؛ ويتفرع من هذا التساؤل المحوري التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما هو مدي توافر أبعاد التحول الرقمي في البنوك محل الدراسة؟
٢. ما هو مستوي فاعلية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في البنوك محل الدراسة؟
٣. ما هو دور التحول الرقمي في تحقيق فاعلية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في البنوك محل الدراسة؟

رابعاً: أهداف الدراسة

سعت الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف على مدى تطبيق أبعاد التحول الرقمي في البنوك محل الدراسة.
٢. التعرف على مدى تطبيق أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في البنوك محل الدراسة.

٣. الكشف عن مدى دور التحول الرقمي في تحقيق فاعلية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في البنوك محل الدراسة.

خامساً: أهمـيــة الدراسة

١. أهمية الدراسة من المنظور العلمي تتمثل في:

- إن التحول الرقمي للموارد البشرية من المواضيع الهامة لدى العديد من المتخصصين في الموارد البشرية لما للتكنولوجيا من قدرة وإمكانية على تغيير صورة عمليات الموارد البشرية التي تعرفها جميع البنوك. وتتعلق عملية التحول الرقمي من ناحية بتحول عمليات الموارد البشرية ومن ناحية أخرى تحول فرق العمل وطريقة العمل، فعملية التحول تشمل البنك ككل وليس مجرد عملية تحول في إدارة الموارد البشرية فقط، وهذا إذا ما كنا نسعى لعملية تحول رقمي ناجحة. إن التحول الرقمي للموارد البشرية هو التحول في عمليات ووظائف إدارة الموارد البشرية، وذلك باستخدام البيانات لتوجيه جميع مجالات الموارد البشرية مثل كشوف المرتبات، والمزايا، وإدارة الأداء، والتعلم والتطوير، والمكافآت والتقدير، والتوظيف.
- يفرز التحول الرقمي العديد من التحديات التي تنعكس على المنظمات بشكل عام، وعلى قطاع البنوك بشكل خاص من حيث الأدوار الجديدة التي ينبغي القيام به، فقد أفرزت السيادة المطلقة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ضرورة تجاوز الطرق التقليدية السائدة بالقطاع البنكي.
- ترتبط كفاءة البنك وتحقيق أهدافه بمدي توافر المقومات الأساسية للتحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية، ومن ثم صقل تلك الكفاءات البشرية لتتوائم مع الوسائل والأساليب الجديدة التي تدعم التحول الرقمي لقطاع البنوك.
- تحتاج المنظمات إلى التكيف مع ممارسات إدارة الموارد البشرية المتغيرة، حيث يري مديرو الموارد البشرية أن الرقمنة هي ضغط خارجي من أجل التغيير، وتخلق تحديات لهم بطرق عديدة من خلال الحاجة إلى كفاءات جديدة في مجال الموارد البشرية بسبب الرقمنة وطرق العمل المرنة.
- المساهمة فى التعرف على إمكانية تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية للبنوك التجارية المصرية، ويساهم ايضا في سد الفجوة البحثية المتعلقة بالتحول الرقمي في البنوك التجارية.

٢. الأهمية التطبيقية:

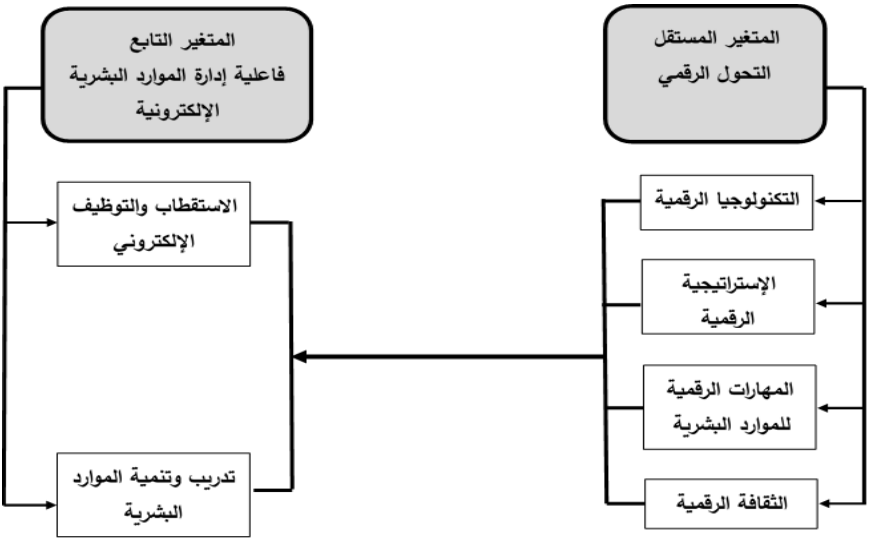
- تسارعت إجراءات التحول الرقمي في الدولة المصرية خلال الفترة الأخيرة، إذ إن العصر الحالي وما يشهده من تطورات تكنولوجية، فرض أن تكون هذه الإجراءات قائدة للنمو الاقتصادي في البلدان النامية، خاصة مع زيادة دور القطاع الخاص في تقديم الخدمات الرقمية، وهو ما نتج عنه حدوث قفزة في معدلات النمو لمجموعة من القطاعات المهمة: قطاع الخدمات المصرفية، وشركات المدفوعات الإلكترونية، وقطاع التمويل متناهي الصغر، الأمر الذي كان وسيكون له العديد من المردودات الإيجابية على الاقتصاد المصري. كما حدث تطور كبير في القطاع المصرفي المصري بتطبيق معايير بازل (٣،٢،١) للرقابة المصرفية، وحقق طفرة واسعة في الخدمات المصرفية التي يُقدمها والتي تدعم التحول الرقمي، ومن هذه الخدمات المحفظة الإلكترونية وماكينات الصراف الآلي، وخدمات الإنترنت البنكي عبر الهواتف الذكية، وخدمات إصدار بطاقات الدفع الإلكترونية وخدمات التحصيل الإلكتروني. فقد زادت عدد الخدمات المصرفية خلال الفترة الأخيرة، إذ ارتفع عدد بطاقات الخصم من ١٦.٠١ مليون بطاقة في يونيو ٢٠١٩ إلى ٢٢.٩ مليون بطاقة في يونيو ٢٠٢٣، كما ارتفع عدد البطاقات المدفوعة مُقدمًا من ١٢.٩ مليون بطاقة إلى ٢٨.٣ مليون بطاقة، بالإضافة إلى ارتفاع عدد بطاقات الائتمان من ٣.٢ مليون بطاقة إلى ٤.٨ مليون بطاقة، وتسبب نجاح قطاع الخدمات المصرفية في مساهمة قطاع الخدمات بقدر كبير في الناتج المحلي الإجمالي بمصر، إذ تجاوز نسبة الـ٥٠%. كما ارتفع عدد ماكينات الصراف الآلي وعدد نقاط البيع، إذ ارتفع عدد ماكينات الصراف الآلي من ١٢.٧ ألف ماكينة في يونيو ٢٠١٩ إلى ٢١.٥ ألف ماكينة في يونيو ٢٠٢٣، حتى ارتفعت إلى ٢١.٩ ألف في ديسمبر ٢٠٢٣، كما ارتفعت نقاط البيع من ٧٩.٩ ألف في يونيو ٢٠١٩ إلى ٢١.٤ ألف في يونيو ٢٠٢٣، وإلى ١٩٨.٨ ألف نقطة بيع في ديسمبر ٢٠٢٣، وبقراءة هذه الأرقام يتضح تزايد إجراءات التحول الرقمي داخل القطاع المصرفي بشكل ملحوظ. (البنك المركزي المصري، ٢٠٢٣).
- قد تفيد هذه الدراسة إدارة البنوك التجارية بمختلف مستوياتها في التعرف على الوسائل التكنولوجية الحديثة المرتبطة بقطاع البنوك وكيفية تطبيقها في الواقع العملي من أجل إدارة الموارد البشرية بشكل أكثر فاعلية، مما يعزز من مستواها التنافسي.
- كما قد تفيد هذه الدراسة صناع القرار في القطاع المصرفي، في اتخاذ قرارات جديدة على أسس علمية تعتمد على معلومات ذكية ناتجة من تحليل ومعالجة بيانات هذا القطاع.

- تنبع أهمية الدراسة من أهمية القطاع الذي سوف تطبق عليه (قطاع البنوك) الذي يعتبر مسؤولا عن تبني هذه المفاهيم الحديثة، والاستفادة منها في تفعيل دور التحول الرقمي وخدمة المجتمع.

سادساً: متغيرات الدراسة

- **التحول الرقمي (متغير مستقل):** تناوله الباحثون من خلال الأبعاد التالية: (التكنولوجيا الرقمية، الإستراتيجية الرقمية، المهارات الرقمية للموارد البشرية، الثقافة الرقمية)، تماشياً مع كل من(Sen, S, 2020) (Alhan, O, 2023) (Goulart et al, 2022)
- **فاعلية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (متغير تابع):** تناوله الباحثون من خلال الأبعاد التالية: (الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني، تدريب وتنمية الموارد البشرية) وذلك وفقا لكل من.(Shamout et al, 2021) (Al-Alwan et al, 2022)

بناء على ذلك يصبح النموذج الخاص بمتغيرات الدراسة كما هو موضح بالشكل رقم (١) الآتي:



شكل رقم (١) نموذج الدراسة

من إعداد الباحثون إعتماداً على الدراسات السابقة

سابعاً: فروض الدراسة

في ضوء نتائج الدراسات السابقة وفي إطار نتائج الدراسة الإستطلاعية ولتحقيق أهداف الدراسة يمكن صياغة الفروض على النحو التالي:

الفرض الرئيس:

"**يوجد تأثير جوهري للتحول الرقمي بأبعاده (التكنولوجيا الرقمية، الإستراتيجية الرقمية، المهارات الرقمية للموارد البشرية، الثقافة الرقمية) على تحقيق فاعلية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني، تدريب وتنمية الموارد البشرية) في البنوك محل الدراسة**" ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- يوجد تأثير جوهري للتحول الرقمي بأبعاده (التكنولوجيا الرقمية، الإستراتيجية الرقمية، المهارات الرقمية للموارد البشرية، الثقافة الرقمية) على تحقيق **الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني** كأحد أبعاد فاعلية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في البنوك محل الدراسة.
- يوجد تأثير جوهري للتحول الرقمي بأبعاده (التكنولوجيا الرقمية، الإستراتيجية الرقمية، المهارات الرقمية للموارد البشرية، الثقافة الرقمية) على تحقيق ل**تدريب وتنمية الموارد البشرية** كأحد أبعاد فاعلية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في البنوك محل الدراسة.

ثامناً: منهجية الدراسة:

لتحقيق اهداف الدراسة واختبار فروضها اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي، ولتكوين الإطار النظري الخاص بالدراسة، قام الباحثون بالإطلاع على المتاح من المصادر التالية: الكتب والمراجع العربية والأجنبية، والرسائل العلمية المنشورة وغير المنشورة، والمقالات والدوريات المتخصصة والنشرات، وشبكة الإنترنت.

١. مجتمع وعينة الدراسة:

أ. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في قطاع البنوك (البنوك التجارية الخاصة والحكومية)، والبالغ عددهم (٣٨) بنك (البنك المركزي المصري، ٢٠٢٣). ونظراً لعدم القدرة على التطبيق على جميع البنوك فقد تم أختيار أكبر أربع بنوك من حيث عدد العاملين، منهم عدد ٢ بنك حكومي و٢ بنك خاص ويوضح الجدول رقم (١) بيانات مجتمع الدراسة:

جدول رقم (١) عدد البنوك التي أجريت عليها الدراسة وعدد الموظفين بها

اسم البنك	اجمالي عدد العاملين	نسبة إلى الإجمالي
بنك مصر	20,000	45.73%

البنك الأهلي المصري	16,000	36.59%
التجاري وفا	1,445	3.30%
بنك قطر الوطني الأهلي	6,288	14.38%
الإجمالي	43,733	100.00%

المصدر: من إعداد الباحثون، إعتماداً على البنك المركزي المصري، ٢٠٢٣.

ب. عينة الدراسة:

لكي تكون عينة الدراسة ممثلة لمجتمع الدراسة تمثيلاً جيداً، فقد كان أنسب اختيار لنوع المعاينة هو المعاينة العشوائية البسيطة المتناسبة مع مجتمع الدراسة وقد تم تحديد حجم العينة التي تم إجراء الدراسة الميدانية عليها؛ استنادا إلى معادلة Richard Geiger ريتشارد جيجر، وفقاً للافتراضات الاتية:

معادلة Richard Geiger $n = \frac{P.q.Z^2}{E^2}$

حيث n حجم العينة

Z = الدرجة المعيارية تساوي (١.٩٥)، عند مستوى ثقة (٠.٩٥).

P = هي قيمة احتمالية تتراوح قيمتها بين الصفر والواحد الصحيح ، وهي تعبر عن نسبة توافر الخاصية بالمجتمع.

Q = هي النسبة المكملة لها ، بمعنى أن q=(1−p)، وتأخذ قيمة P (حيث تساوي (٠.٥٠)

E = تعبر عن درجة الدقة أو مقدار الخطأ المسموح به وهي تساوي (٠.٠٥).

وبالتعويض في المعادلة السابقة، يتضح أن الحد الأدنى لحجم العينة يساوي (٣٨١) مفردة.

ج. اعتمد الباحثون على أسلوب الإستقصاء في جمع البيانات الخاصة بالدراسة، من خلال تصميم وإعداد قائمة استقصاء في ضوء العديد من الدراسات التي تضمنتها أدبيات الدراسة، مع إجراء تعديلات تتناسب مع مجال التطبيق، بحيث توجه إلى وحدات المعاينة الخاصة بالعينة، للحصول على البيانات اللازمة للتحقق من الفروض، والوصول إلى أهداف الدراسة، وهي مكونة من ثلاثة أقسام، يمكن توضيحها فيما يلي:

- **القسم الأول:** يختص بالخصائص الديموغرافية للعاملين وتشمل كل من:
  - النوع (فئتين).
  - العمر (٤ فئات).
  - المستوى الإداري (٣ فئات).
  - المستوى التعليمي (٣ فئات).

- سنوات الخبرة (٣ فئات).

- **القسم الثاني:** يختص بقياس إدراك واستخدام العاملين التي شملتهم عينة الدراسة للتحول الرقمي؛ ويتكون من (٢٥) عبارات، شملت الأبعاد الأربعة للتحول الرقمي، وذلك كما يلي:

- التكنولوجيا الرقمية ويتكون من (٩) عبارات (العبارات من x1 إلى x 9).
- الاستراتيجية الرقمية ويتكون من (٧) عبارات (العبارات من x 10 إلى x 16).
- المهارات الرقمية للموارد البشرية ويتكون من (٥) عبارات (العبارات من x 17 إلى x 21).
- الثقافة الرقمية ويتكون من (٤) عبارات (العبارات من x 22 إلى x 25).

- **القسم الثالث:** يختص بقياس مدى إدراك العاملين الذين طبقت عليهم الدراسة لفاعلية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية؛ ويتكون من (١٥) عبارة، شملت بعدين فاعلية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وذلك كما يلي:

- الأستقطاب والتوظيف الإلكتروني ويتكون من (٧) عبارات (العبارات من Y1 إلى Y7).
- تدريب وتنمية الموارد البشرية ويتكون من (٨) عبارات (العبارات من Y8 إلى Y15).

- قام الباحثون بتوزيع ٤٠٠ قائمة استقصاء من أجل خفض أخطاء المعاينة على العاملين محل الدراسة. حيث تم تجميع معظم هذه الاستمارات عن طريق المقابلات الشخصية بين الباحثون والمستقصى منهم، وذلك لحرص الباحثون على سلامة فهم وإدراك المستقصى منهم لما تحويه قائمة الاستقصاء. ويوضح الجدول التالي نسب الإستجابة للأستقصاء. جدول رقم (٢) نسب الإستجابة للأستقصاء.

جدول رقم (٢) مجتمع وعينة البحث للبنوك محل الدراسة ونسبة الاستجابات

اسم البنك	عدد العاملين	النسبة	العدد وفقاً لحجم العينة	عدد الاستجابات	نسبة الاستجابة
البنك الأهلي المصري	٢٠,٠٠٠	%٤٦	١٧٤	١٧٠	%٤٦
بنك مصر	١٦,٠٠٠	%٣٧	١٣٩	١٣٥	%٣٦
بنك وفا التجاري	١,٤٤٥	%٣	١٣	١٣	%٣
بنك قطر	٦,٢٨٨	%١٤	٥٥	٥٤	%١٥
الاجمالي	٤٣,٧٣٣	%١٠٠	٣٨١	٣٧٢	%١٠٠

المصدر: من إعداد الباحثون

هـ . حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** والتي تعني المتغيرات التي تم دراستها والأبعاد التي تم استخدامها وكيفية قياس تلك المتغيرات والأبعاد، وذلك حيث:

- تم بحث دور التحول الرقمي في تحقيق فاعلية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية مباشرة بدون استخدام أي متغيرات معدلة.
- تم بحث دور التحول الرقمي في تحقيق فاعلية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية مباشرة بدون استخدام أي متغيرات وسيطة.
- تم بحث دور التحول الرقمي في تحقيق فاعلية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية فقط كمتغير تابع.
- تم بحث دور التحول الرقمي فقط كمتغير مستقل في تحقيق فاعلية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

- **الحدود المكانية:** والتي تعني مجال التطبيق سواء دول أو قطاعات أو منظمات بعينها، ومن ثم أقتصر مجال التطبيق في البحث الحالي على قطاع البنوك.
- **الحدود الزمانية:** وتعني الفترة الزمنية التي سوف يتم فيها جمع بيانات البحث، وقد قام الباحثون بجمع بيانات هذاه الدراسة في الفترة من سبتمبر ٢٠٢٣م إلى نوفمبر ٢٠٢٣م.

تاسعاً: الدراسة الميدانية وإختبار الفروض:

يتناول الباحثون في هذا الجزء تحليل وتفسير نتائج التحليل الإحصائي، يلي ذلك إختبار فروض الدراسة، ثم عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

١. الاتساق الداخلي لمتغيري الدراسة:

تم تطبيق المقياس علي عينة تبلغ ٣٧٢ من العاملين في قطاع البنوك محل الدراسة، وللتأكد من الاتساق الداخلي لأبعاد كل مقياس مع الدرجة الكلية له، تم حساب صدق الاتساق الداخلي عن طريق حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد الذي تمثله. وكذلك الارتباط بين الأبعاد وإجمالي المقاييس، وكانت النتائج على النحو التالي:

أ- الاتساق الداخلي للتحول الرقمي:

تم إجراء الإتساق الداخلى لجميع عبارات أو فقرات أبعاد مقياس التحول الرقمي وعددها ٢٥ عبارة، موزعة كما أشرنا. ويوضح الجدول التالي صدق الإتساق الداخلي لمقياس التحول الرقمي، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٣) صدق الاتساق الداخلي لمقياس التحول الرقمي

البعد	عدد العبارات	معامل الارتباط	المعنوية
التكنولوجيا الرقمية	9	0.967	معنوي
الاستراتيجية الرقمية	7	0.952	معنوي
المهارات الرقمية للموارد البشرية	5	0.948	معنوي
الثقافة الرقمية	4	0.953	معنوي
إجمالي التحول الرقمي	25	0.953	معنوي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة التطبيقية باستخدام برنامج Spss V25.

يوضح الجدول السابق رقم (٣) أن هناك ارتباط معنوي قوي عند مستوى (٠.٠١) بين جميع أبعاد مقياس التحول الرقمي والدرجة الكلية للمقياس، أي أن أنها متسقة إحصائيا مع المقياس. ويتضح من خلال الجدول أن قيم معاملات الصدق لمتغيرات التحول الرقمي تتراوح بين (٠.٩٤٥ و ٠.٩٦٧)، وهي أكبر من ٠.٧، مما يعني القدرة على الاعتماد على تلك المقاييس.

ب- الاتساق الداخلي لفاعلية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

تم إجراء الإتساق الداخلى لجميع عبارات أو فقرات أبعاد مقياس فاعلية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وعددها ١٥ عبارة، موزعة كما أشرنا. ويوضح الجدول التالي صدق الإتساق الداخلي لمقياس فاعلية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٤) صدق الاتساق الداخلي لمقياس فاعلية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

البعد	عدد العبارات	معامل الارتباط	المعنوية
الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني	7	0.972	معنوي
تدريب وتنمية الموارد البشرية	8	0.985	معنوي
اجمالي إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	15	0.976	معنوي

يوضح الجدول السابق رقم (٤) أن هناك ارتباط معنوي قوي عند مستوى (٠.٠١) بين جميع أبعاد مقياس إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والدرجة الكلية للمقياس، أي أن أنها متسقة إحصائيا مع المقياس. ويتضح من خلال الجدول أن قيم معاملات الصدق لمتغيرات إدارة الموارد البشرية

الإلكترونية تتراوح بين (٠.٩٧٢ و ٠.٩٨٥)، وهي أكبر من ٠.٧، مما يعني القدرة على الاعتماد على تلك المقاييس.

٢. ثبات متغيرات الدراسة:

قام الباحثون بحساب معامل الثبات Reliability ومعامل الصدق Validity لمقاييس أبعاد متغيري الدراسة. وثبات المقياس يشير إلى مدى استقرار عبارات قائمة الاستقصاء وعدم تناقضها مع نفسها، أي أن قائمة الاستقصاء سوف تعطي نفس النتائج تقريباً باحتمال مساوي لقيمة معامل الثبات إذا أعيد تطبيقها على عينة أخرى من نفس المجتمع وبنفس الحجم. ولإجراء اختبار الثبات للعبارات الواردة بقائمة الاستقصاء تم استخدام معامل Cronbach`s Alpha وهو معامل يأخذ قيماً تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح. فإذا لم يكن هناك ثباتاً على الإطلاق فإن قيمة هذا المعامل سوف تكون مساوية للصفر، بينما إذا كان هناك ثباتاً تاماً فإن قيمة هذا المعامل سوف تكون مساوية للواحد الصحيح. أن أي زيادة في قيمة معامل Cronbach`s Alpha ليقترب من الواحد الصحيح تعني زيادة مستوى الثبات بما يعكس نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة. علماً بأن أقل قيمة يمكن قبولها لهذا المعامل هي ٠.٧ ، وما يزيد عن ٠.٧ يعطي مؤشراً قوياً للحكم على ثبات قائمة الاستقصاء. أما صدق المقياس فيعني أن الإجابات التي تم الحصول عليها من قائمة الاستقصاء تعطي المعلومات التي وضعت العبارات من أجل قياسها. أي أن قائمة الاستقصاء تقيس فعلاً ما وضعت من أجل قياسه. ويتم حساب معامل الصدق عن طريق أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات. ومن ثم، يوضح الباحثون فيما يلي ومعاملات الثبات والصدق لأبعاد متغيرات الدراسة. وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٥) معاملات "ألفا كرونباخ" لثبات مقاييس متغيرات الدراسة

البعد	معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي
التكنولوجيا الرقمية	0.984	0.991
الاستراتيجية الرقمية	0.972	0.985
المهارات الرقمية للموارد البشرية	0.980	0.989
الثقافة الرقمية	0.973	0.986
اجمالي التحول الرقمي	0.933	0.965
الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني	0.981	0.990
تدريب وتنمية الموارد البشرية	0.981	0.991
اجمالي إدارة الموارد البشرية	0.991	0.995

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة التطبيقية باستخدام برنامج Spss V25.

ويتضح من الجدول السابق أن قيم معامل Cronbach`s alpha للثبات تتراوح بين ٠.٩٣٣ و ٠.٩٩١ (أي أن جميعها يزيد عن ٠.٧)، بما يؤكد التناسق الداخلي لعبارات مقاييس متغيرات

الدراسة. كما أن قيم معامل الصدق تتراوح بين ٠.٩٦٥ و ٠.٩٩٥ ، بما يؤكد أن عبارات مقاييس الدراسة تقيس فعلاً ذلك البعد الذي صممت من أجل قياسه.

٣. نتائج الدراسة التطبيقية لمتغيرات الدراسة:

قام الباحثون بحساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومعاملات الأختلاف للعبارات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٦) الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
التكنولوجيا الرقمية	4.60	0.804	1
الاستراتيجية الرقمية	4.45	0.830	3
المهارات الرقمية للموارد البشرية	4.42	0.838	4
الثقافة الرقمية	4.54	0.824	2
اجمالي التحول الرقمي	4.51	0.785	2
الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني	4.55	0.816	1
تدريب وتنمية الموارد البشرية	4.54	0.824	2
إجمالي إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	4.54	0.794	1

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

- **التحول الرقمي:**

يظهر الجدول السابق ان الاتجاه العام لعينه الدراسة لابعاد التحول اتجاة إيجابي حيث بلغ الانحراف المعياري لاجمالي أبعاد التحول الرقم ٠.٧٨٥ وبمتوسط حساب بلغ ٤.٥١ وهو يقابل (موافق جداً) وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

ويتضح من النتائج السابقة أن بعُد التكنولوجيا الرقمية جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ ٤.٦٠ وهو يقابل (موافق جداً) طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي، حيث تري عينه الدراسة ان توافر التكنولوجيا الرقمية هو ما يوفر للبنوك فرصً كبيرة لنموها وتطورها نظرا للتطور المستمر في تكنولوجيا المعلومات فالبنوك التي لن تستخدم التكنولوجيا في توفير خدماتها للعملاء سوف تتراجع عن أداء مهاما في القطاع المصرفي. كما تساهم التكنولوجيا في توفير النفقات للبنك وزيادة الربحية.

في الترتيب الثاني جاء بعد الثقافة الرقمية بمتوسط حسابي بلغ ٤.٥٤ وهو يقابل (موافق جداً) طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي، حيث تري عينه الدراسة ان الثقافة الرقمية لعملاء البنوك هامة جداً

للتعامل مع الأدوات الرقمية التي يقدمها البنك خاصاً فيما يتعلق بحمايه البيانات الشخصية لكل عميل وهو ما يجب ان يدركه جيداً عملاء البنك بالإضافة الي العاملين داخل البنك.

أما بعد الاستراتيجية الرقمية جاء في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي بلغ ٤.٤٥ وهو يقابل (موافق جداً) طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي، حيث تري عينه الدراسة ان الاستراتيجية الرقمية تهدف الي إحداث تغيير جوهري في العمليات البنكية لذا يجب ان يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة في حالة وجود إختلاف في الأداء الفعلي عن الأهداف الاستراتيجية للتحول الرقمي.

وفي الترتيب الأخير جاء بعد المهارات الرقمية للموارد البشرية بمتوسط حسابي بلغ ٤.٤٢ وهو يقابل (موافق جداً) طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي، حيث تري عينه الدراسة ان امتلاك الموارد البشرية للمهارات الرقمية امر ضروري وليس اختياري نظرا لتطور الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء وإدخال التكنولوجيا بشكل أساسي في كل جوانب العمليات المصرفية.

- **التحول الرقمي:**

كما يظهر الجدول السابق أن الاتجاه العام لعينه الدراسة لأبعاد إدارة الموارد البشرية اتجاة إيجابي حيث بلغ الانحراف المعياري لاجمالي ابعاد التحول الرقم ٠.٧٤٩ وبمتوسط حساب بلغ ٤.٥٤ وهو يقابل (موافق جداً) وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

يتضح من النتائج السابقة ان بعُد الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ ٤.٥٥ وهو يقابل (موافق جداً) طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي، حيث تري عينه الدراسة ان عملية استقطاب وجذب الكفاءات البشرية المؤهلة أهم مهام قسم الموارد البشرية، فبفضل المهارات والخبرات التي تضيفها هذه الكوادر، تستطيع البنوك البقاء بين منافسيها بقوة والاستمرار في نموها دون عقبات.

في الترتيب الثاني جاء بعُد تدريب وتنمية الموارد البشرية بمتوسط حسابي بلغ ٤.٥٤ وهو يقابل (موافق جداً) طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي، حيث تري عينه الدراسة أن تدريب وتنمية الموارد البشرية يساهم في إعداد الموظفين للنجاح من خلال مساعدتهم في بناء مهاراتهم الأساسية، كما تقيس برامج التدريب والتطوير الجيدة التقدم المحرز وتطور الحلول لمعالجة المجالات التي تحتاج الى التحسين، مما يعني أن الجميع يحسنون من أدائهم.

٣. إختبار الفروض:

أ- أختبار الفرض الرئيس:

يوجد تأثير جوهري للتحول الرقمي بأبعاده (التكنولوجيا الرقمية، الإستراتيجية الرقمية، المهارات الرقمية للموارد البشرية، الثقافة الرقمية) على تحقيق فاعلية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني، تدريب وتنمية الموارد البشرية) في البنوك محل الدراسة" ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

لإختبار معنوية العلاقة التأثيرية بين إجمالي التحول الرقمي وإجمالي إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، تم استخدام نموذج تحليل الإنحدار البسيط باعتباره التحليل القادر على إعطاء نموذج شامل لتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع. وفيما يلي نتائج الاختبار كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (٧) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد العلاقة التأثيرية بين إجمالي أبعاد التحول الرقمي وإجمالي إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

المتغير المستقل	المعلمات المقدرة	t-test		F-test		R^2
		القيمة	مستوي المعنوية	القيمة	مستوي المعنوية	
الجزء الثابت	٠.٣٦١	٣.٧١٨	٠.٠٠٠	١٩٠٨.٧٥١	٠.٠٠٠	٠.٨٣٨
إجمالي التحول الرقمي	٠.٩٢٥	٤٣.٦٨٩	٠.٠٠٠			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج Spss V25.

يوضح الجدول السابق النتائج الآتية:

- بلغ معامل التحديد 0.838 = R2، يدل ذلك علي ان المتغير المستقل التحول الرقمي يفسر ٨٣.٨٪ من التغير في المتغير التابع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، اما باقي النسبة وهي ١٦.٢٪ فهي ترجع الي حد الخطأ العشوائي في المعادلة او الي متغيرات اخري لم تدرج في النموذج.
- بإستخدام اختبار t-test نجد ان المتغير المستقل (إجمالي التحول الرقمي) ذو تأثير معنوي على المتغير التابع (إجمالي إدارة الموارد البشرية الإلكترونية)، فقد بلغت قيمة الاختبار ٤٣.٦٨٩ ، وذلك عند مستوى معنوية أقل من ١%.

- لإختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل، تم استخدام اختبار F-test، وقد بلغت قيمة الاختبار ١٩٠٨.٧٥١ وهي ذات معنوية عند مستوي اقل من ٠.٠١ مما يدل علي جودة تأثير نموذج الانحدار علي المتغير التابع (إجمالي إدارة الموارد البشرية الإلكترونية).
- **فيما يلي نموذج معادلة الانحدار بين المتغير المستقل والمتغير التابع:**

إدارة الموارد البشرية الإلكترونية = ٠.٣٦١ (ثابت) + ٠.٩٢٥ (التحول الرقمي)

- كما يمكن التنبؤ بمستوى إدارة الموارد البشرية الإلكترونية من نموذج العلاقة الانحدارية السابقة، وذلك من خلال قياس تأثير تطبيق أبعاد التحول الرقمي على إجمالي إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتطبيق ذلك النموذج يدل على أن كل زيادة في أبعاد التحول الرقمي مقدارها واحد صحيح، تؤدي إلى زيادة في مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ، بمقدار (٠.٩٢٥).
- تدل النتائج السابقة علي الأهمية البالغة للتحول الرقمي في دعم فاعلية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بالبنوك محل الدراسة. ويعني ذلك أن كل ما كان لدى البنوك محل الدراسة إستراتيجية فعالة لتطبيق التحول الرقمي في إدارات الموارد البشرية الإلكترونية، أدى ذلك إلى فاعلية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بالبنوك.

ب- أختبار الفروض الفرعية:

- **الفرض الفرعي الأول:** يوجد تأثير جوهري للتحول الرقمي بأبعاده (التكنولوجيا الرقمية، الإستراتيجية الرقمية، المهارات الرقمية للموارد البشرية، الثقافة الرقمية) على تحقيق **الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني** كأحد أبعاد فاعلية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في البنوك محل الدراسة.

لإختبار معنوية العلاقات التأثيرية بين أبعاد التحول الرقمي وبعُد الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني، والتنبؤ بأكثر أبعاد التحول الرقمي تأثيراً على بعُد الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني. تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي، وقد أسفرت نتائج الاختبار عن ما يلي:

جدول رقم (٨) نموذج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لتحديد أبعاد إدارة التحول الرقمي الأكثر تأثيرا على بعُد الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني

المتغير المستقل	المعلمات المقدرة	t-test		F-test		R^2
		القيمة	المعنوية	القيمة	المعنوية	
الجزء الثابت	0.288	2.691	0.007	330.122	0.00	0.819
التكنولوجيا الرقمية	0.441	6.437	0.000			
الاستراتيجية الرقمية	0.002	5.036	0.001			
المهارات الرقمية للموارد البشرية	0.078	4.22	0.000			
الثقافة الرقمية	0.339	4.628	0.000			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج Spss V25.

يوضح الجدول السابق النتائج الآتية:

- بلغ معامل التحديد 0.819 = R2، يدل ذلك علي ان أبعاد التحول الرقمي وهي (التكنولوجيا الرقمية – الاستراتيجية الرقمية – المهارات الرقمية للموارد البشرية – الثقافة الرقمية) تفسر ٨١.٩٪ من التغير في المتغير التابع بعُد الاستقطاب والتوظيف الإلكترونى، اما باقي النسبة وهي ١٨.١٪ فهي ترجع الي حد الخطأ العشوائي في المعادلة او الي متغيرات اخري لم تدرج في النموذج.
- بلغت قيمة اختبار t-test للمتغير التكنولوجيا الرقمية (٦.٤٣٧)، وللمتغير الاستراتيجية الرقمية (٥.٠٣٦)، بينما بلغ قيمة اختبار t-test للمتغير المهارات الرقمية للموارد البشرية (٤.٢٢)، وللمتغير الثقافة الرقمية (٤.٦٢)، وهذه المتغيرات المستقلة دالة معنوياً عند مستوي دلالة (٠.٠١) وتشير تلك النتائج أن أبعاد التحول الرقمي ذو تأثير معنوي على المتغير التابع (بعُد الاستقطاب والتوظيف الإلكترونى).
- لإختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل، تم استخدام اختبار F-test، وقد بلغت قيمة الاختبار (٣٣٠.١٢٢) وهي ذات معنوية عند مستوي اقل من ٠.٠١ مما يدل علي جودة تأثير نموذج الانحدار علي المتغير التابع (بعُد الاستقطاب والتوظيف الإلكترونى).
- **بعُد الاستقطاب والتوظيف الإلكترونى = ٢٨٨.٠ (الثابت) + ٠.٤٤١ (التكنولوجيا الرقمية) + ٠.٠٠٢ (الاستراتيجية الرقمية) + ٠.٠٧٨ (المهارات الرقمية) + ٣٣٩.٠ (الثقافة الرقمية)**

- كما يمكن التنبؤ بمدي فاعلية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية من نموذج العلاقة الانحدارية السابقة، وذلك من خلال قياس تأثير تطبيق أبعاد التحول الرقمي (التكنولوجيا الرقمية – الاستراتيجية الرقمية – المهارات الرقمية للموارد البشرية – الثقافة الرقمية) على بعُد الاستقطاب والتوظيف الإلكترونى وتطبيق ذلك النموذج يدل على ما يلي:

- كل زيادة في بعُد التكنولوجيا الرقمية مقدارها واحد صحيح، تؤدي إلى زيادة فاعلية الاستقطاب والتوظيف الإلكترونى بمقدار (٠.٤٤١).
- كذلك كل زيادة في بعُد الاستراتيجية الرقمية مقدارها واحد صحيح، تؤدي إلى زيادة في فاعلية الاستقطاب والتوظيف الإلكترونى بمقدار (٠.٠٠٢).
- اما كل زيادة في بعُد المهارات الرقمية للموارد البشرية مقدارها واحد صحيح، تؤدي إلى زيادة في فاعلية الاستقطاب والتوظيف الإلكترونى بمقدار (٠.٠٧٨).
- اما كل زيادة في بعُد الثقافة الرقمية مقدارها واحد صحيح، تؤدي إلى زيادة في فاعلية الاستقطاب والتوظيف الإلكترونى بمقدار (٠.٣٣٩).
- يوجد تباين في درجات تأثير الأبعاد الأربعة التي دخلت ضمن معادلة الانحدار في درجة تأثيرها على فاعلية الاستقطاب والتوظيف الإلكترونى كما كان أكثر أبعاد التحول الرقمي تأثيرا على فاعلية الاستقطاب والتوظيف الإلكترونى، هو بعُد التكنولوجيا الرقمية، في المرتبة الثانية يأتي بعُد الثقافة الرقمية، بينما يأتي بعُد المهارات الرقمية للموارد البشرية في المرتبة الثالثة، وفي المرتبة الرابعة يأتي بعُد الاستراتيجية الرقمية.

- **الفرض الفرعي الثاني:** يوجد تأثير جوهري للتحول الرقمي بأبعاده (التكنولوجيا الرقمية، الإستراتيجية الرقمية، المهارات الرقمية للموارد البشرية، الثقافة الرقمية) على تحقيق ل**تدريب وتنمية الموارد البشرية** كأحد أبعاد فاعلية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في البنوك محل الدراسة.

لإختبار معنوية العلاقات التأثيرية بين أبعاد التحول الرقمي وبعُد تدريب وتنمية الموارد البشرية ، والتنبؤ بأكثر أبعاد التحول الرقمي تأثيرا على بعُد تدريب وتنمية الموارد البشرية. تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي، وقد أسفرت نتائج الاختبار عن ما يلي:

جدول رقم (٩) نموذج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لتحديد أبعاد إدارة التحول الرقمي الأكثر تأثيرا على بعُد تدريب وتنمية الموارد البشرية

المتغير المستقل	المعلمات المقدرة	t-test		F-test		R^2
		القيمة	مستوي المعنوية	القيمة	المعنوية	
الجزء الثابت	0.256	2.376	0.018	331.693	0.00	0.817
التكنولوجيا الرقمية	0.385	5.569	0.000			
الاستراتيجية الرقمية	0.108	4.703	0.009			
المهارات الرقمية للموارد البشرية	0.143	5.232	0.006			
الثقافة الرقمية	0.530	7.167	0.000			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج Spss V25.

يوضح الجدول السابق النتائج الآتية:

- بلغ معامل التحديد 0.817 = R2، يدل ذلك علي ان أبعاد التحول الرقمي وهي (التكنولوجيا الرقمية – الاستراتيجية الرقمية – المهارات الرقمية للموارد البشرية – الثقافة الرقمية) تفسر ٨١.٧٪ من التغير في المتغير التابع بعُد تدريب وتنمية الموارد البشرية، اما باقي النسبة وهي ١٨.٣٪ فهي ترجع الي حد الخطأ العشوائي في المعادلة او الي متغيرات اخري لم تدرج في النموذج.
- بلغت قيمة اختبار t-test للمتغير التكنولوجيا الرقمية (٥.٥٩٦)، وللمتغير الاستراتيجية الرقمية (٤.٧٠٣)، بينما بلغ قيمة اختبار t-test للمتغير المهارات الرقمية للموارد البشرية (٥.٢٣٢)، وللمتغير الثقافة الرقمية (٧.١٦٧)، وهذه المتغيرات المستقلة دالة معنوياً عند مستوي دلالة (٠.٠١) وتشير تلك النتائج ان ابعاد التحول الرقمي ذو تأثير معنوي على المتغير التابع (بعُد تدريب وتنمية الموارد البشرية).
- لإختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل، تم استخدام اختبار F-test، وقد بلغت قيمة الاختبار (٣٣١.٦٩٣) وهي ذات معنوية عند مستوي اقل من ٠.٠١ مما يدل علي جودة تأثير نموذج الانحدار علي المتغير التابع (بعُد تدريب وتنمية الموارد البشرية).
- **فيما يلي نموذج معادلة الانحدار بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:**

تدريب وتنمية الموارد البشرية = ٢٥٦.٠ (الثابت) + ٣٨٥.٠ (التكنولوجيا الرقمية) + ١٠٨.٠ (الاستراتيجية الرقمية) + ١٤٣.٠ (المهارات الرقمية) + ٥٣٠.٠ (الثقافة الرقمية)

- كما يمكن التنبؤ بمدي فاعلية إدارة الموارد البشرية من نموذج العلاقة الانحدارية السابقة، وذلك من خلال قياس تأثير تطبيق أبعاد التحول الرقمي (التكنولوجيا الرقمية – الاستراتيجية

الرقمية – المهارات الرقمية للموارد البشرية – الثقافة الرقمية) على بعُد تدريب وتنمية الموارد البشرية وتطبيق ذلك النموذج يدل على ما يلي:

- كل زيادة في بعُد التكنولوجيا الرقمية مقدارها واحد صحيح، تؤدي إلى زيادة فاعلية تدريب وتنمية الموارد البشرية بمقدار (٠.٣٨٥).
- كذلك كل زيادة في بعُد الاستراتيجية الرقمية مقدارها واحد صحيح، تؤدي إلى زيادة في فاعلية تدريب وتنمية الموارد البشرية بمقدار (٠.١٠٨).
- اما كل زيادة في بعُد المهارات الرقمية للموارد البشرية مقدارها واحد صحيح، تؤدي إلى زيادة في فاعلية تدريب وتنمية الموارد البشرية بمقدار (٠.١٤٣).
- اما كل زيادة في بعُد الثقافة الرقمية مقدارها واحد صحيح، تؤدي إلى زيادة في فاعلية تدريب وتنمية الموارد البشرية، بمقدار (٠.٥٣٠).
- يوجد تباين في درجات تأثير الأبعاد الأربعة التي دخلت ضمن معادلة الانحدار في درجة تأثيرها على بعُد تدريب وتنمية الموارد البشرية، وكان أكثر أبعاد التحول الرقمي تأثيرا على فاعلية تدريب وتنمية الموارد البشرية، هو بعُد الثقافة الرقمية، في المرتبة الثانية يأتي بعُد التكنولوجيا الرقمية، بينما يأتي بعُد المهارات الرقمية للموارد البشرية في المرتبة الثالثة، وفي المرتبة الرابعة يأتي بعُد الاستراتيجية الرقمية.

٤. نتائج إختبار الفروض:

يوضح الجدول التالي ملخص نتائج إختبار الفروض:

جدول رقم (١٠) ملخص نتائج إختبار الفروض

الفروض	إختبار مدى صحة الفروض	النتيجة
الفرض الرئيس	يوجد تأثير جوهري للتحول الرقمي بأبعاده (التكنولوجيا الرقمية، الإستراتيجية الرقمية، المهارات الرقمية للموارد البشرية، الثقافة الرقمية) على تحقيق فاعلية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني، تدريب وتنمية الموارد البشرية) في البنوك محل الدراسة.	قبول الفرض كلياً وجزئياً
الفرض الفرعي الأول	يوجد تأثير جوهري للتحول الرقمي بأبعاده (التكنولوجيا الرقمية، الإستراتيجية الرقمية، المهارات الرقمية للموارد البشرية، الثقافة الرقمية) على تحقيق الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني كأحد أبعاد فاعلية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في البنوك محل الدراسة.	قبول الفرض كلياً وجزئياً
الفرض الفرعي الثاني	يوجد تأثير جوهري للتحول الرقمي بأبعاده (التكنولوجيا الرقمية، الإستراتيجية الرقمية، المهارات الرقمية للموارد البشرية، الثقافة الرقمية) على تحقيق لتدريب وتنمية الموارد البشرية كأحد أبعاد فاعلية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في البنوك محل الدراسة.	قبول الفرض كلياً وجزئياً

المصدر: من إعداد الباحثون

حادي عشر: نتائج وتوصيات الدراسة:

أ. النتائج العامة للدراسة:

توصل الباحثون للنتائج التالية:

١. تدرك البنوك حاجتها إلى إجراء تعديلات جوهرية ومستمرة في تنفيذ معاملتها وأنظمتها الإدارية. بالإضافة إلى ذلك، حثت البنوك على إعادة تقييم بيئاتها الداخلية من أجل التفوق في الأداء وتحسينه. نتيجة لذلك، لجأت البنوك الى علمية التحول الرقمي حيث ينظر إليها على أنها استخدام التقنيات الرقمية الجديدة لتمكين تحسينات الأعمال الرئيسية مثل تعزيز تجربة العملاء أو تبسيط العمليات أو إنشاء نماذج أعمال جديدة، تشمل هذه التقنيات الرقمية الجديدة، على سبيل المثال، التقنيات الاجتماعية والتحليلات والثورة السحابة وإنترنت الأشياء والبيانات الضخمة... الخ. تم تطبيق العديد من هذه التقنيات على نطاق واسع في مجموعة من القطاعات خاصاً إدارة الموارد البشرية بهذة البنوك من اجل استقطاب وتعيين وتدريب العاملين بهذة البنوك.

٢. إن التدريب الإلكتروني وسيلة جيده تتمكن البنوك محل الدراسة من خلاله أن تحقق الفهم الصحيح للمنهجية الجديدة والارتقاء بمستوى الأداء وهذا يسهم إسهاما فاعلا في دفع الكفاءة للمخرجات وكذلك تحقق الرضا للموظفين، إذ أن التدريب الإلكتروني يضمن أن تكون اتجاهات ومهارات العاملين في البنوك محل الدراسة مهيأة لتطبيق المنهجية الجديدة على أسس صحيحة ومتينة لكون التدريب الإلكتروني يضمن حصول العاملين على المعارف والمهارات اللازمة التي تمكنهم من وضع تلك المعارف موضع التطبيق الصحيح.

٣. تم تطوير الدراسة الحالية بناءً على الأدبيات المنشورة ذات الصلة ووضع الباحثون نموذجاً بهدف التحقيق في العلاقة بين التحول الرقمي وفاعلية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في البنوك المصرية محل الدراسة وقد توصلت الدراسة التطبيقية إلى ما يلي:

- تبين عند قياس إجمالي مستوى تطبيق أبعاد التحول الرقمي بالبنوك محل الدراسة أن بعُد التكنولوجيا الرقمية جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ ٤.٦٠ وهو يقابل (موافق جداً) طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وجاءات ابعاد التحول الرقمي مرتبة وفقاً للمتوسط الحسابي كما يلي (جاء في الترتيب الأول بعد التكنولوجيا الرقمية، وفي الترتيب الثاني الثقافة الرقمية ثم الاستراتيجية الرقمية، ورابعاً المهارات الرقمية للموارد البشرية).
- قياس مستوى تطبيق أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بالبنوك محل الدراسة ويتضح من النتائج ان بعُد الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ ٤.٥٥ وهو يقابل (موافق جداً) طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وفي الترتيب الثاني بعُد تدريب وتنمية الموارد البشرية، وأخيراً بعُد المحافظة علي الموارد البشرية.

وتتفق هذه النتائج مع ما جاء في دراسة (الفاروق، ٢٠٢٣) بشكل جزئي فيما يتعلق بأهمية تطبيق التحول الرقمي في قطاع البنوك من أجل زيادة فعالية إدارة الموارد البشرية بشكل عام، والإلكترونية بشكل خاص حيث لابد من توفير المتطلبات اللازمة لإستخدام التكنولوجيا الرقمية في تطوير منظومة ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية بالبنوك لكي تلائم التوجهات الحديثة نحو التحول الرقمى.

كما تتفق مع نتيجة دراسة (Meena and Parimalarani, 2020) حيث توصلت الدراسة إلى أن العادات المتغيرة للمستهلكين تتطلب ابتكار طرق جديدة لاستخدام الخدمات المالية الإلكترونية التى يوفرها التحول الرقمي.

كما تتفق مع دراسة كل من (الغريب، ٢٠٢٣) (Halid et al., 2023) حيث تحتاج المنظمات بشكل عام، والبنوك بشكل خاص إلى التكيف مع ممارسات إدارة الموارد البشرية المتغيرة، حيث يري مديرو الموارد البشرية أن الرقمنة هي ضغط خارجي من أجل التغيير، وتخلق تحديات لهم بطرق عديدة من خلال الحاجة إلى كفاءات جديدة في مجال الموارد البشرية بسبب الرقمنة وطرق العمل المرنة. وهذا لا يعنى الاستغناء عن الموارد البشرية، ولكن أستقطاب وتدريب موارد بشرية ذات مهارات عالية يًمكنها استخدام التقنيات الحديثة التى يوفرها التحول الرقمي. مما يؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل

وتختلف مع نتائج دراسة (البطرني، ٢٠٢٣) حيث وجدت الدراسة أن هناك اختلاف في توافر متطلبات تطبيق التحول الرقمي بأبعاده (الكفاءات البشرية، البنية التحتية، البيانات الضخمة) في البنوك محل الدراسة.

ب. توصيات الدراسة:

- **توصيات تخص البنوك محل الدراسة:**

جدول رقم (١٤) توصيات الدراسة

التوصيات المقترحة للتنفيذ	آلية التنفيذ	مسئولية التنفيذ	الموارد المطلوبة	الإطار الزمني
تحديد إجراءات توظيف وبرامج تدريب بمعايير واضحة تتعلق بقدرات الموظفين المحتملة على التعلم والنمو مع المؤسسة. وإدراك أهمية قدرة الموظفين على اكتساب مهارات وظيفية جديدة تواكب عمليات التحول الرقمي في البنوك.	عمل برامج تدريبية للموظفين لإكتسابهم المهارات الوظيفية المطلوبة للتحول الرقمي.	الإدارة العليا/ رؤساء الأقسام/ إدارة الموارد البشرية	موارد بشرية/ موارد مادية	كل ٣ شهور
مواكبة التحول الرقمي وتغيراته المستمرة في المؤسسات البنكية من أجل جعلها أكثر رشاقة وإنتاجية.	من خلال زيادة مستوى النضج للموظفين وخصوصاً فيما يتعلق بالثقافة الرقمية.	إدارة الموارد البشرية/ إدارة نظم المعلومات	موارد بشرية/ موارد معرفية	بشكل مستمر

التوصيات المقترحة للتنفيذ	آلية التنفيذ	مسئولية التنفيذ	الموارد المطلوبة	الإطار الزمني
تشجيع العاملين على استخدام التقنيات الرقمية لتحسن الأداء وتعديل الإطار التنظيمي لتحقيق الإستراتيجية الرقمية من خلال التطوير المستمر.	من خلال تطوير المبادئ التوجيهية للتحول الرقمي وتحديدها في الرؤية والرسالة والقيم وتضمين الرقمنة والرقمية في استراتيجية البنك، وذلك لتمكين قادة البنك من تركيز الموظفين على أهداف واضحة، وتحديد اتجاه واضح لتخطيط مشاركة العاملين في خطة التحول الرقمي، حتى يتمكن البنك من البدء في بناء قدرات متكاملة يصعب تكرارها لتحقيق تلك الاستراتيجية.	الإدارة العليا، رؤساء الأقسام	موارد معرفية، موارد بشرية	بشكل مستمر
الاعتراف بالموظفين كمورد ذي قيمة تنظيمية، وتقدير قدراتهم ومساهماتهم والتأكيد باستمرار على الفوائد المهمة للتعاون لتحقيق قيم وأهداف أعلى لكل من الأفراد والبنك.	أهمية العمل على جذب وإشراك وتطوير واستبقاء المواهب والموظفين ذوي الكفاءة العالية والاحتفاظ بهم، وتطوير مهاراتهم، وتحفيزهم باستمرار على تحسين أدائهم، وذلك لتحقيق أهداف البنك طويلة المدى.	إدارة الموارد البشرية	موارد بشرية	بشكل مستمر

المصدر: من إعداد الباحثون

- **توصيات تخص الدراسات المستقبلية:**

- دراسة دور التحول الرقمي في تحسين الأدء الإستراتيجي.
- دراسة تأثير التحول الرقمي على الإستغراق الوظيفي.
- دراسة دور الأنماط القيادية في تحسين فاعلية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.
- أثر تنوع إدارة الموارد البشرية على فاعلية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

المراجع

- أبو العز، محمد (٢٠٢١)،"أثر تطبيق تكنولوجيا الرقمنة المالية على الشمول المالي في القطاع المصرفي بالدول الافريقية"، مجلة السياسة والاقتصاد، العدد١١، ص ص ١-٣١.
- البطرني، رنا محمد (٢٠٢٣)،"أثر التحول الرقمي على كفاءة خدمات المقدمة من البنوك المدرجة في بورصة المصرية دراسة ميدانية"، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، ٥٣(٢)، ٤٣٣-٤٧٢.
- البنك المركزي المصري، النشرة الاقتصادية العدد ٣، ٢٠٢٣، متاح على الرابط التالي: https://www.cbe.org.eg/ar/economic-research/economic-reports/economic-review تم الرجوع إليه في أكتوبر ٢٠٢٣.
- خليفة، محمد يوسف عبد الرحيم (٢٠٢٢). أثر التحول الرقمي لمنظومة التحاسب الضريبي المصريّة في دعم حصيلة الإيرادات الضريبية. المجلة العلميّة للدراسات التجاريّة والبيئية، المجلد ١٣، العدد ٣، ص ص ٣١٩-٣٤٥.
- السالم، مؤيد سعيد، حرحوش، عادل، (٢٠٠٢)،" إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجى "، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، أبد، الأردن.
- سحنوني، مصطفى (٢٠٢٢)، " استراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل الأداء المتميز"، مجلة آفاق علمية، المركز الجامعي أمين العقال الحاج موسى أق أخموك بتامنغست، مج١٤، ع٢، ص ص ٧٩٢ – ٨٠٩، الجزائر.
- شحاته، محمد موسي على(٢٠٢٠)، "قياس أثر تفعيل أنشطة المراجعة الداخلية لآليات التحول الرقمي علي تعزيز المساءلة والشفافية وتحسين الأداء الحكومي مع دليل ميداني بالبيئة المصرية" ،المجلة العلمية للدراسات المحاسبية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مج٢، ع١، ص ص ٧٠٣-٧٨٧.
- الشيتي، إيناس محمد ابراهيم (٢٠٢٣)، "أثر التدريب الإلكتروني في تحسين أداء الكادر الوظيفي: دراسة حالة الشركة القابضة لكهرباء مصر"، المجلة العلمية المحكمة للجمعية المصرية للكمبيوتر التعليمي، ١١(١) ص ص٤٠٥-٤٣٥.

- عباس، زين العابدين رياض (٢٠٢٢)، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وآثار التغيرات التكنولوجية عليها"، مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية، جامعة البعث، مج٤٤، ع٣، ص ص٨٣ – ١١٧، سوريا.
- العزازي، طارق محمد سباعي (٢٠٢٣)، "تقييم كفاءة التدريب الإلكتروني لطلاب المعاهد العليا للسياحة والفنادق لتحسين مهاراتهم في سوق العمل"، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المعهد المصري العالي للسياحة والفنادق وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٤(٢)، ١٧٩-٢١٢.
- الغريب، أيمن فاروق (٢٠٢٣)، "دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين أداء الشركات أثناء جائحة كورونا"، المجلة العلمية للبحوث الإدارية والمحاسبية والاقتصادية والقانونية، ١(٢)، ٤٩-٨٨.
- الفاروق، طارق عمر (٢٠٢٣)، "دور إستراتيجية التحول الرقمى في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية (بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية)"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، ١٥(١)، ١-٤٧.
- الفاروق، طارق عمر (٢٠٢٣)، "دور إستراتيجية التحول الرقمى في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية (بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية)"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية،١٥(١)، ١-٤٧.
- كامل، رحاب مصطفى كامل (٢٠٢٢)، "دور الثقافة الرقمية في تحقيق الاستدامة الاجتماعية وسد الفجوة الرقمية: دراسة تحليلية للمفاهيم في ظل تداعيات كوفيد-١٩"، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، ١(١)، ٢٦-٤٩.
- المتولي، سميرعادل (٢٠٢٣)، "تقييم أثر التحول الرقمي على الثقافة التنظيمية: دراسة مطبقة على الفنادق المصرية"، مجلة كلية السياحة والفنادق،جامعة مدينة السادات، ٧(٢)، ١١٦-١٢٧.
- مهدي، عمري (٢٠٢٢)، "دور التحول الرقمي في تحسين مهارات إدارة الموارد البشرية"، مجلة التنظيم والعمل، المجلد ١١ العدد ١، ص ص ١٥٤ -١٦٦.

- مهران، ناصر وعطية، سماء طاهر والطبال، عبد الله أحمد (٢٠٢٣)، "إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كأحد الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية: دراسة نظرية"، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، ٣(١)، ٣٩-٧٠.
- Al-Alawi, A. I., Messaadia, M., Mehrotra, A., Sanosi, S. K., Elias, H., & Althawadi, A. H. (2023). Digital transformation adoption in human resources management during COVID-19. Arab Gulf Journal of Scientific Research.
- Al-Alwan, M., Bader, D., Al-Qatawneh, M., Alneimat, S., & Al-Hawary, S. (2022). E-HRM and employee flexibility in Islamic banks in Jordan. International Journal of Data and Network Science, 6(3), 703-710.
- Alhan, O. (2023). Positive and Negative Effects of Digitalization on Human Resource Management. In Multidimensional and Strategic Outlook in Digital Business Transformation: Human Resource and Management Recommendations for Performance Improvement (pp. 15-26). Cham: Springer International Publishing.
- Al-Harazneh, Y. M., & Sila, I. (2021). The impact of E-HRM usage on HRM effectiveness: highlighting the roles of top management support, HR professionals, and line managers. Journal of Global Information Management (JGIM), 29(2), 118-147.
- Al-Hmouze, L. H., & Salameh, H. (2016). The impact of electronic human resource management (E-HRM) application on organizational performance. Middle East University.
- Almashyakhi, A. M. (2022). An Evidence-Based Review of e-HRM and Its Impact on Strategic Human Resource Management. Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 10(3), 542-556.
- Al-Rwaidan, R., Aldossary, N., Eldahamsheh, M., Al-Azzam, M., Al-Quran, A., & Al-Hawary, S. (2023). The impact of cloud-based solutions on digital transformation of HR practices. International Journal of Data and Network Science, 7(1), 83-90.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). Armstrong's handbook of human resource management practice. Kogan Page Publishers.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management. Kogan Page Publishers.
- Bannikov, S. A., & Abzeldinova, K. T. (2021, February). Digital transformation of HR management system. In International Scientific and

Practical Conference "Russia 2020-a new reality: economy and society"(ISPCR 2020) (pp. 54-58). Atlantis Press.

- Bondarouk, T., Harms, R., & Lepak, D. (2017). Does e-HRM lead to better HRM service?. The International Journal of Human Resource Management, 28(9), 1332-1362.
- Boxall, P. F., Purcell, J., & Wright, P. M. (Eds.). (2007). The Oxford handbook of human resource management. Oxford Handbooks.
- Chowdhury, S., Dey, P., Joel-Edgar, S., Bhattacharya, S., Rodriguez-Espindola, O., Abadie, A., & Truong, L. (2023). Unlocking the value of artificial intelligence in human resource management through AI capability framework. Human Resource Management Review, 33(1), 100899.
- Danvila-del-Valle, I., Estévez-Mendoza, C., & Lara, F. J. (2019). Human resources training: A bibliometric analysis. Journal of Business Research, 101, 627-636.
- De Alwis, A. C., Andrlić, B., & Šostar, M. (2022). The Influence of E-HRM on modernizing the role of HRM context. Economies, 10(8), 181.
- El Idrissi, F. E. H., Benabdelhadi, A., & Kabaili, H. (2021). Adoption and impact of electronic Human Resource Management: A systematic literature review. Technium Soc. Sci. J., 21, 594.
- El-Khoury, D. (2017). Digital transformation and the world-class HR difference. Strategic HR Review, 16(2), 86-88.
- Gilli, K., Nippa, M., & Knappstein, M. (2023). Leadership competencies for digital transformation: An exploratory content analysis of job advertisements. German Journal of Human Resource Management, 37(1), 50-75.
- Goulart, V. G., Liboni, L. B., & Cezarino, L. O. (2022). Balancing skills in the digital transformation era: The future of jobs and the role of higher education. Industry and Higher Education, 36(2), 118-127.
- Guerra, J. M. M., Danvila-del-Valle, I., & Méndez-Suárez, M. (2023). The impact of digital transformation on talent management. Technological Forecasting and Social Change, 188, 122291.
- Hegedűs, H. (2020). The Impact of Digital Transformation on the World of Work and on Human Resource Management. Hadtudomány, 30(E-szám), 146-153.
- Jani, A., Muduli, A., & Kishore, K. (2023). Human resource transformation in India: examining the role digital human resource

technology and human resource role. International Journal of Organizational Analysis, 31(4), 959-972.
- Karaboğa, T., Karaboğa, H. A., Basar, D., & Zehir, S. (2022). Digital Transformation Journey of HR: The Effect of Big Data and Artificial Intelligence in HR Strategies and Roles. In Management Strategies for Sustainability, New Knowledge Innovation, and Personalized Products and Services (pp. 94-115). IGI Global.
- Karaboğa, T., Karaboğa, H. A., Basar, D., & Zehir, S. (2022). Digital Transformation Journey of HR: The Effect of Big Data and Artificial Intelligence in HR Strategies and Roles. In Management Strategies for Sustainability, New Knowledge Innovation, and Personalized Products and Services (pp. 94-115). IGI Global.
- Li F., Nucciarelli, A., Roden, S. and Graham, G. (2016),” How smart cities transform operations models: A new research agenda for operations management in the digital economy”, Production Planning & Control, vol27 no(6), PP 515
- Malik, A. (Ed.). (2022). Strategic human resource management and employment relations: An international perspective. Springer Nature.
- Nathan, S. S. K., & Karthi, R. (2023). Future of Electronic Human Resource Management in the It Sector. European Economic Letters (EEL), 13(4), 474-487.
- Ozkeser, B. (2019). Impact of training on employee motivation in human resources management. Procedia Computer Science, 158, 802-810.
- Pagani, M., & Pardo, C. (2017), “The impact of digital technology on relationships in a business network”, Industrial Marketing Management, vol 67, pp. 188
- Rimon, G. (2017). Six surprising truths about how digital transformation will change HR. Strategic HR Review, 16(2), 102-104.
- Sen, S. (2020). Digital HR strategy: Achieving sustainable transformation in the digital age. Kogan Page Publishers.
- Shamout, M., Elayan, M., Rawashdeh, A., Kurdi, B., & Alshurideh, M. (2022). E-HRM practices and sustainable competitive advantage from HR practitioner’s perspective: A mediated moderation analysis. International Journal of Data and Network Science, 6(1), 165-178.
- Stević, Ž., & Brković, N. (2020). A novel integrated FUCOM-MARCOS model for evaluation of human resources in a transport company. Logistics, 4(1), 4.

- Storey, J., & Wright, P. M. (2023). Strategic human resource management: A research overview.
- Theiri, S., & Alareeni, B. (2023). Perception of the digital transformation as a strategic advantage through the Covid 19 crisis? case of Tunisian banks. Journal of Sustainable Finance & Investment, 13(1), 477-498.
- VARDARLIER, P. (2020). Digital transformation of human resource management: Digital applications and strategic tools in HRM. Digital business strategies in blockchain ecosystems: Transformational design and future of global business, 239-264.
- Verma, S., Rana, N., & Meher, J. R. (2023). Identifying the enablers of HR digitalization and HR analytics using ISM and MICMAC analysis. International Journal of Organizational Analysis.
- Zeuch, M. (Ed.). (2016). Handbook of human resources management. Berlin: Springer.
- Zhou, Y., Cheng, Y., Zou, Y., & Liu, G. (2022). e-HRM: A meta-analysis of the antecedents, consequences, and cross-national moderators. Human resource management review, 32(4), 100862.

أثر البيانات الضخمة فى تحسين الأداء الإبتكاري بالتطبيق على البنوك المصرية

أ.د/ كامل على متولي عمران*
د. سالى كامل علي متولي عمران**
د. رشـــا عاهد إسماعيل احمد***

(*)أ.د/ كامل على متولى عمران: أستاذ الموارد البشرية كلية التجارة – جامعة القاهرة
Email: kamelomran@foc.cu.edu.eg

(**) د.سالى كامل على متولى عمران: أستاذ إدارة الموارد البشرية المساعد كلية التجارة – جامعة القاهرة
Email: sally_omran@foc.cu.edu.eg

(***) رشا عاهد اسماعيل احمد : كلية التجارة – جامعة القاهرة
Email: rashaahed2002@yahoo.com

المستخلص

استهدف البحث دراسة العلاقة بين البيانات الضخمة ومستوى الأداء الابتكاري فى القطاع المصرفي (عام/ خاص)، وتم التطبيق على عينة من العاملين بالبنوك التجارية بقطاع الأعمال العام والقطاع الخاص، حيث بلغ حجم العينة (٣٨٤) مفردة، وتوصل البحث إلى وجود أثر إيجابي ومعنوي مباشر للبيانات الضخمة على تحسين الأداء الابتكاري، كما تبين وجود أثر إيجابي ومعنوي مباشر للبيانات الضخمة على الابتكار الإداري والفني، ووجود أثر إيجابي ومعنوي مباشر للبيانات الضخمة على ابتكار الخدمات، حيث يوصي البحث بالتوصيات التالية: ضرورة حرصت البنوك على تدفق المعلومات وإنسيابها حتي يتوافر لدى الموظفين العاملين لديها القدرة على بناء التوقعات المستقبلية لسلوكيات أدائهم الإبتكاري، وضرورة اهتمام البنوك بالممتطلبات المختلفة لتقنية البيانات الضخمة، وضرورة قيام البنوك باستقطاب واختيار محللين للبيانات الضخمة على نحو كافٍ من الخبرة والمعرفة، وضرورة اهتمام البنوك بمصادر الحصول على البيانات الضخمة.

الكلمات الإفتتاحية: البيانات الضخمة – الأداء الإبتكاري – الإبتكار الإداري والفني – ابتكار الخدمات.

Abstract

The research aimed to study the relationship between big data and the level of innovative performance in the banking sector (public/private), and it was applied to a sample of commercial bank employees in the public business sector and the private sector, where the sample size reached (384) individuals, and the research concluded that there was a direct positive and moral effect. Big data can improve innovative performance. It has also been shown that there is a direct positive and moral impact of big data on administrative and technical innovation, and there is a direct positive and moral impact of big data on service innovation. The research recommends the following recommendations: It is necessary for banks to ensure the flow and flow of information so that it is available to working employees. It has the ability to build future expectations of their innovative performance behaviors, the need for banks to pay attention to the various requirements of big data technology, the need for banks to attract and select big data analysts with sufficient experience and knowledge, and the need for banks to pay attention to the sources of obtaining big data.

Key words: Big data - Innovative performance - Administrative and technical innovation - Service innovation.

الإطار العام للبحث

١) مقدمة البحث:

أحدثت التكنولوجيا تغييراً ثورياً في مشهد ابتكار الأعمال. مع أحدث الأدوات والتكنولوجيا، أصبح من السهل جدًا جمع البيانات والعثور على رؤى من البيانات لدفع جهود إدارة الأعمال والابتكار، وتشير Bresciani et al., (2021) إلى أن البيانات الضخمة لديها القدرة على تحسين أداء الابتكار.

وتؤثر البيانات الضخمة تأثيرًا كبيرًا على جانب الابتكار في المؤسسات، كما أنها غيرت محددات تنافسية المؤسسات وابتكارها Gobble, (2013) وفي الاقتصادات المعاصرة، التي توصف بأنها "قائمة على المعرفة"، يلعب الابتكار دورًا أساسيًا في أداء الأعمال التجارية وكذلك في قدرتها على المنافسة، حيث تبنى الشركات تقنيات موجهة نحو الابتكار لتكون قادرة على خلق ميزة تنافسية لتواكب التغييرات في البيئة Issa, et al., (2014)

وقد أصبحت البيانات الضخمة مؤخرًا أحد الأصول الرأسمالية الهامة للشركات. وتتزايد أبحاث البيانات الضخمة، والتي تؤثر بشكل مباشر على جميع مجالات الأعمال. بالإضافة إلى تحسين تجربة العملاء ورضاهم، وتمس البيانات الضخمة العديد من القضايا ، بما في ذلك أداء الموظفين وتطوير الإستراتيجيات والاستثمارات الجديدة؛ ونتج عن الفرص العديدة التي توفرها البيانات الضخمة مفاهيم مثل بيع البيانات ونقلها وتبادلها. وركزت الشركات على كيفية الاستفادة من البيانات الضخمة Mathrani and Lai, (2021); Osuszek et al., (2016) من خلال جمع وتحليل معرفة العملاء والمنتجات والخدمات لتظل قادرة على المنافسة في السوق الخاصة بهم.

ويعد الابتكار أحد المحاور الرئيسة التي تعتمد عليها المنظمات في البيئة الرقمية الحالية، في اكتساب ميزة تنافسية، تستطيع من خلالها تحقيق الاستمرارية والاستدامة في السوق العالمي، ولذلك ركز عدد من الباحثين كل جهدهم على دراسة الأداء الابتكاري، باعتباره احد المخرجات التنظيمية الأساسية والذي يمكن من خلال تقييم مدى قدرة المنظمة على تقديم خدمات وتطبيق عمليات تتسم بالابتكارية Dahlin and Pesamaa, (2020).

٢) الدراسة الاسطلاعية:

تم إجرائها بواسطة الباحث للتأكد من وجود الظاهرة محور البحث في البنوك الحكومية المصرية، وتم تناولها على النحو التالي:

اعتمد الباحث على توزيع استبيان مبدئي الكتروني تكون من عدد من الأسئلة الهيكلية على عينة مكونة من (٣٠) من العاملين بكل من بنوك قطاع الأعمال (البنك الأهلي المصري، بنك مصر، بنك القاهرة)، وبنوك القطاع الخاص (بنك قطر الوطني الأهلي، بنك فيصل الإسلامي، بنك الكويت الوطني).

وتلخصت نتائج هذه الدراسة الاستطلاعية فيما يلي:

١) عدم وعي وإدراك العاملين بمتطلبات بالتكنولوجيا الحديثة ببنوك قطاع الأعمال أو البنوك الخاصة.

٢) عدم الاهتمام ببرامج التدريب الخاصة بتأهيل العاملين بالبيانات الضخمة.

ولقد زاد الاهتمام خلال السنوات الأخيرة بما يعرف بثورة البيانات الضخمة والتي نتجت عن التطور الهائل في وسائل تكنولوجيا المعلومات وضرورة العمل على استغلالها فى إعداد الخطط والاستراتيجيات المتعلقة بالعمل المصرفي فى هذه البنوك وقد يتطلب ذلك ضرورة التفكير والبحث عن بعض الممارسات التي يمكن أن تساعد فى التغلب على المشاكل والصعوبات المتعلقة بهذه البيانات الضخمة خاصة ما يتعلق منها بالبنية التحتية المطلوبة لضمان حسن استغلالها والاستفادة منها.

٣) مشكلة البحث:

وفى ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الاستطلاعية والدراسات المرجعية السابقة أمكن للباحث صياغة مشكلة البحث فى الأسئلة الرئيسية التالية:

على ضوء ذلك تم صياغة مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

١- ما هو الأثر المتوقع للبيانات الضخمة على مستوى الأداء الابتكاري فى القطاع المصرفي (عام وخاص)؟

ويتفرع من هذا السؤال عدة تساؤولات فرعية:

١- ما هو الأثر المتوقع للبيانات الضخمة على الابتكار الإداري والفني فى القطاع المصرفي (عام وخاص)؟

٢- ما هو الأثر المتوقع للبيانات الضخمة على ابتكار الخدمات فى القطاع المصرفي (عام وخاص)؟

٤) أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

(١) دراسة العلاقة بين البيانات الضخمة ومستوى الأداء الابتكاري فى القطاع المصرفي (عام/ خاص).

ويتفرع من هذا الهدف عدة تساؤولات فرعية:

١- دراسة العلاقة بين البيانات الضخمة والابتكار الإداري والفني فى القطاع المصرفي (عام/ خاص).

٢- دراسة العلاقة بين البيانات الضخمة وابتكار الخدمات فى القطاع المصرفي (عام/ خاص).

٥) أهمية البحث:

تنبع أهمية هذا البحث من خلال ما يلي:

١/٥/١الأهمية العلمية:

تكمن أهمية البحث في حداثة الموضوع سواء من حيث المتغيرات التي يشتمل عليها حيث يعد مفهوم البيانات الضخمة من المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة والتي لم يتم تناولها بشكل كافي في الأبحاث والدراسات العلمية فى الدول النامية بصفة عامة وفى جمهورية مصر العربية على وجه الخصوص.

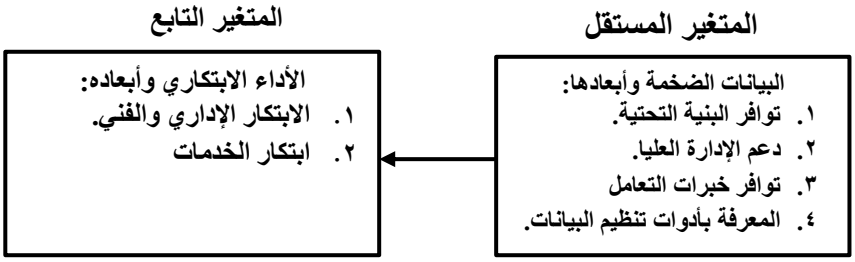
١/٥/٢الأهمية العملية (التطبيقية):

تبدو هذه الأهمية مما يلي:

(١) محاولة التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تساهم في إبراز وتعزيز دور الابتكار في النهوض بالصناعة البنكية في ظل المتغيرات المعاصرة.

(٢) أن موضوع البحث يتناول جانباً مهماً في أنشطة القطاع المصرفي في مصر، وهو استخدام البيانات الضخمة التي تجد نفسها أمام تحد كبير في تحليلها والاستفادة منها، وهو ما يتطلب منها إيجاد كافة أدوات التعامل معها، وعليه فإن اجراء هذه البحث في القطاع المصرفي سيساعد في الكشف عن واقع استخدام البيانات الضخمة بها، ويؤمل الاستفادة من هذه البحث في التعرف على القضايا المرتبطة باستخدام البيانات الضخمة في القطاع المصرفي.

٦) النموذج النظري المقترح للبحث:



المصدر: إعداد الباحث

٧) فروض البحث:

في ضوء مشكلة أهداف البحث والنموذج المقترح للبحث في ضوء الدراسات المرجعية التي سوف يتناولها الباحث في الفصل الثاني، تم صياغة مجموعة من الفروض التي تعكس الأهداف وتوضيح طبيعة العلاقات المختلفة بين متغيرات البحث وأبعاده كما يلي:

الفرض الرئيسي الأول: من المتوقع وجود أثر إيجابي قوي ومعنوي مباشر للبيانات الضخمة فى تحسين الأداء الابتكاري.

- **ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:**

١- **الفرض الفرعي الأول:** من المتوقع وجود أثر إيجابي قوي ومعنوي مباشر للبيانات الضخمة على الابتكار الإداري والفني.

٢- **الفرض الفرعي الثاني:** من المتوقع وجود أثر إيجابي قوي ومعنوي مباشر للبيانات الضخمة على ابتكار الخدمات.

الإطار النظري للبحث

(أ) مفهوم وأبعاد البيانات الضخمة:

في ظل الثورة الصناعية الرابعة التي يشهدها العالم في قطاع تقنية المعلومات وظهور العديد من التقنيات الحديثة التي تنتج بيانات بمعدلات عالية وبصورة غير مسبوقة من حيث حجم هذه البيانات وتنوعها، فضلا عن تزايدها بسرعة فائقة مع مرور الزمن، ذلك جعل المتخصصين في مجال المعلومات والحاسبات والاتصالات على البحث الدائم عن حلول جديدة ومبتكرة للتمكن من تخزين ومعالجة وتحليل وفهم هذه البيانات وبالتالي الاستفادة من كامل القيمة المرجوة، بل والقيمة الكامنة غير الموضوعة في الاعتبار من هذه البيانات، وقد أسفرت تلك الجهود عن ظهور الحوسبة السحابية والذكاء الصناعي والبيانات الضخمة وإنترنت الأشياء وغيرها (Hassaneen, 2020).

حيث تحتل البيانات دورًا مركزيًا على نحو متزايد في المنظمات، إذ أتاح النمو الهائل للوسائط والأجهزة الرقمية وتطبيقات البرامج للمنظمات فرصا غير مسبوقة للاستفادة من ناتج البيانات. ولقد نتج عن استخدام هذه الأجهزة الرقمية والحاسبات وكل ما هو متصل بشبكة الإنترنت كم هائل من البيانات، ومن ثم تشكل في مجموعها ما يعرف بالبيانات الضخمة والتي تعبر عن حزم البيانات الضخمة من تيرابايت إلى اكسابايت، وغير المنظمة والمعقدة في الشبكات الاجتماعية، أو تطبيقات الهواتف الذكية، أو بيانات الأدوات المستندة إلى الإنترنت، وبالمقارنة بالبيانات الصغيرة، فإن البيانات الضخمة تتطلب تقنيات وإجراءات متطورة ونظام أعمال ذكي لاستخلاص الأهمية، للوصول من ذلك مخرجات جديدة، مكونة نماذج تنبيئية مستنتجة من الرؤى والأفكار التحليلية (العشي وبادي، ٢٠٢١).

على مدى العقد الماضي، أصبح استغلال البيانات الضخمة (أي كميات كبيرة من البيانات المنظمة وغير المهيكلة الناتجة عن الأنشطة الروتينية للمؤسسات) شائعًا للغاية بين المنظمات (Mayer-Schonberger et al., 2013)، تم التدرب جيدًا على أسباب هذا الاهتمام: فقد انخفضت تكلفة تخزين البيانات (بأي تنسيق) بشكل كبير، وفي الوقت نفسه، أصبحت تقنية إنتاج البيانات رخيصة، وفي الوقت نفسه، أصبحت التقنيات التي تسمح للشخص بمعالجة البيانات المخزنة من قبل المؤسسات مضمنة الآن في البرامج التدريبية، ونتيجة لذلك يمكن للممارسين استخلاص الأفكار بسرعة من بياناتهم واستخدامها لتحسين الأداء التنظيمي (Brands 2014).

وقد أصبحت التقنيات التي تسمح للشخص بمعالجة البيانات المخزنة من قبل المؤسسات مضمنة الآن في البرامج التدريبية، ونتيجة لذلك يمكن للممارسين استخلاص الأفكار بسرعة من بياناتهم واستخدامها لتحسين الأداء التنظيمي McAfee and Brynjolfsson 2012)).

وبعد اهتمامات الممارسين بالبيانات الضخمة، بدأ الباحثون الأكاديميون في التفكير في استخدام البيانات الضخمة داخل المنظمات وتأثيرها على الأداء، كما تم تطويرها على خطوتين رئيسيين: أولاً، حاول تحديد الطرق التي استخدمت بها المؤسسات ما لديها من بيانات ضخمة لتحسين أدائها. ونتيجةً لذلك ، تميل المؤسسات إلى اعتماد نماذج اتخاذ قرارات إستراتيجية جديدة "قائمة على البيانات" عبر وظائف عمل مختلفة نظرًا لقدرتها المحسّنة على استغلال بياناتها الضخمة، ثانيًا ، حدد البحث تأثير نماذج اتخاذ القرار المستندة إلى البيانات على أداء الأعمال Wamba et al. 2017)).

وقد عرفها (Smeda, 2015) بأنها الكميات الضخمة من البيانات ذات السرعة العالية الموعقدة والمتغيرة والتي تتطلب تقنيات متقدمة تمكن من إلتقاط المعلومات وتخزينها وتوزيعها وإداراتها وتحليلها، ورأوا (Matthias et al., 2017) بأنها مجموعات البيانات التي يتجاوز حجمها قدرة برامج قواعد البيانات النموذجية لإلتقاطها وتخزيها وإدارتها وتحليله، كما عرفتها المنظمة الدولية للمعايير (ISO) بأنها " مجموعة أو مجموعات من البيانات لها خصائصها كالجم، السرعة، التنوع، التباين، صحة البيانات وغيرها، لا يمكن معالجتها بكفاءة بإستخدام التكنولوجيا الحالية والتقليدية لتحقيق الاستفادة منها (Coyne, et al., 2016).

أما (Saleem et al., 2020) فيقصد بالبيانات الضخمة مجموعة البيانات الكبيرة جدا التي يصعب التعامل معها ومعالجتها بالشكل التقليدي وبالتالي تتطلب معالجة مختلفة (Jeble et al., 2018). بينما عرفها البيانات الضخمة بأنها الحجم الضخم من البيانات المهيكلة وغير المهيكلة التي تتميز بقدرتها على توفير وإتاحة البيانات في مجالات متعددة في الوقت المناسب. في حين عرفها (Wang et al., 2020) بأنها مجموعة من التقنيات التي تتطلب نوعية وأشكال جديدة من التكامل التي تساعد على إكتشاف والإستفادة من قواعد البيانات ولقد اتفقت دراسة (Dubey et al., 2018) على وجود خمسة صفات تميز البيانات الضخمة وهي الحجم الضخم والتنوع والصدق أو الموثوقية والقيمة المرتفعة وأخيرا سرعة الحصول عليها.

كذلك عرف (Dubey et al., 2019) البيانات الضخمة "بأنها العملية التي من خلالها يمكن إستخلاص المعلومات إعتماداً على التحليلات الإحصائية وأدوات دعم القرار لمساعدة المنظمة على عملية اتخاذ القرارا". وتتميز البيانات الضخمة وفقًا لـ (Mikalef et al., 2020)) بإستخدام الطرق الكمية والإحصائية المتقدمة لإستخلاص المعلومات من هذا الكم الهائل المتاح في قواعد البيانات الضخمة التي تمكن المنظمة من توليد رؤية وفهم كامل لكيفية إستخدام قدراتها الديناميكية وربطها بالأداء التشغيلي والتسويقي، وكذلك إستغلال قدراتها البشرية والتكنولوجية.

حيث أكدت دراسة (Yang et al., (2017 أن البيانات الضخمة تساعد في تحقيق ميزة تنافسية في الأعمال التجارية من خلال أساليب جديدة للإنتاج وفهم سلوك العميل والابتكار والنمو. ونظرًا لأن البيانات الضخمة تصبح عاملاً محددًا رئيسيًا لإضافة قيمة للشركات ، فهناك حاجة لقدرة تحليلات البيانات لتحقيق إمكاناتها الكاملة.

بينما أشارت دراسة (Michael., (2016 أنها مع ظهور التكنولوجيا بالتقاط كميات كبيرة من البيانات من مجموعة متنوعة من المصادر. وقد أدى ذلك إلى زيادة عدد المؤسسات التي تجمع كميات كبيرة من البيانات مع الاعتقاد بأن هذا سيمنح المؤسسة ميزة على منافسيها.

وناقش (Del Vecchio et al. (2018 بأن قدرة الشركات على جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها تخلق القيم وتصبح ميزة ومورداً تنافسيين أساسيين، ومع ذلك، تحتاج الشركات إلى القدرة على تحليل كميات كبيرة من البيانات واستخدام أدوات برمجية لاستخراج البيانات واستخراج النصوص والتنبؤ وتحسين البيانات ولا تستخدم شركات الفنادق البيانات الضخمة لأغراض المبيعات والتسويق فقط لجذب المزيد من العملاء، ولكنها تهدف أيضًا إلى تحسين أداء الموظفين، وتعميق العلاقات مع أصحاب المصلحة، وتعزيز صورتهم الاجتماعية و الانخراط في مشاريع المسؤولية الاجتماعية الملموسة (Stylos et al. (2021.

وتتطلب البيانات الضخمة في البنوك تحليلًا متعدد الأبعاد نظرًا لميزاتها وإمكاناتها التحليلية. لذلك، **أولاً:** إلى تحديد كيفية تأثير استخدام البيانات الضخمة في البنوك ومشاركة المعرفة على تحليل البيانات الضخمة. **ثانيًا:** فحص دور الوساطة الذي تقوم به مراكز تنسيق المساعدة على الإنترنت ومشاركة المعرفة. ويساعد تحليل البيانات الضخمة البنوك على استخدام بياناتها المنسية والمخفية لتحديد الفرص الجديدة واكتساب ميزة تنافسية محتملة في القطاع المصرفي. وهذا بدوره

يؤدي إلى اتخاذ قرارات أسرع وأفضل ، وعمليات أكثر رضاء، وتطوير وخدمات جديدة، وانخفاض التكاليف، وأرباح أعلى وعملاء أكثر رضاء.

وقد جذبت البيانات الضخمة اهتمامًا كبيرًا للمنظمات في جميع أنحاء العالم، نظراً لأنها تقدم ميزة تنافسية مرتفعة للمنظمات إذا أحسن تحليلها والاستفادة منها، إذ تجعل المنظمات أكثر كفاءة وفعالية بناء على المعلومات المختلفة المستخرجة من قواعد بيانات العملاء، وبالتالي زيادة الكفاءة والأرباح والحد من الخسائر والمخاطرة، حيث أصبح الاستفادة من من المعرفة القيمة اليت يمكن استخلاصها من البيانات الضخمة أساسا للمنافسة في بيئة الأعمال المتغيرة اليوم Zhan and Tan, (2020).

ورأى Michael., (2016) أن مع التقنيات الجديدة، مثل إنترنت الأشياء، وتقنيات الهاتف المحمول، والتطبيقات الواسعة لوسائل التواصل الاجتماعي، تنتج المنظمات حجما هائلا من البيانات بتنسيقات مختلفة وبشكل أسرع من ذي قبل. ومن أهم هذه التقنيات هي تقنية البيانات الضخمة، والتي تمكن من جمع المعلومات المخفية من البيانات شبه المنظمة وغير المهيكلة ويمكن أن تكون هذه المعلومات مثيرة الاهتمام لعملية اتخاذ القرار.

ولا شك أن البيانات الضخمة تساهم في معرفة طرق جديدة للتصنيع، وممارسة الأعمال، والإدارة، والحوكمة وطرق الرقابة، وفي هذا الشأن فقد فرضت طبيعة تلك البيانات الضخمة تحديات كبيرة على طبيعة أعمال المنظمات في مختلف المجالات، حيث يمكن القول أن البيانات الضخمة تحديات كبيرة على طبيعة أعمال المنظمات في مختلف المجالات، حيث يمكن القول أن اليبانات الضخمة أصحبت مصر قوة رئسي لأي مجتمع قائم على المعرفة، بل أصبحت أهم مورد من موارد منظمات الأعمال، حيث أنه عند إدارة تقنيات البيانات الضخمة بشكل سليم وموضوعي فنها تسهم إسهاما مؤثرا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مما ينعكس بشكل مباشر على أداء منظمات الأعمال

مما سبق يرى الباحث أن البيانات الضخمة هي بيانات ذات حجم كبير ولا يمكن معالجتها بالطرق التقليدية وتتطلب قدرًا من المعالجة السريعة وتقنيات حديثة لمعالجتها وتحليلها.

وقد أوضح (2020) Hassaneen إلى أن هناك عدة أنواع للبيانات الضخمة:

(أ) **بيانات مهيكلة:** بيانات في جدول أو قاعدة بيانات، وتكون هذه البيانات على درجة عالية من النظام سواء في صورة كتابية مثل البيانات الموجودة بقواعد البيانات المترابطة أو البيانات المتواجدة في الجداول برنامج الإكسيل. هذه البيانات تستطيع أن تبحث فيها بسهولة.

(ب) **بيانات غير مهيكلة:** بيانات غير منظمة وهي الجزء الأكبر من البيانات الضخمة، وتتكون من بيانات يولدها مستخدمي الإنترنت يوميا ناتجة عن استخدامهم المحركات البحث ونشرهم لمواد مرئية ونصية وتفاعلهم معها في مواقع التواصل الاجتماعي، من أمثلتها البيانات الموجودة على مواقع التواصل الاجتماعي سواء كانت مكتوبة مثل النقرات على المواد مثل التغريدات على تويتر، ومنشورات فيسبوك ولينكدإن والدردشة على الشات ورسائل الدردشة على الواتساب والإعجابات بمنتج أو منشور معين، ومشاركة الحالة ورسائل البريد الإلكتروني، أو مرئية مثل الموجودة على موقع يوتيوب والصور ومقاطع الفيديو المختلفة التي يتم رفعها على شبكة الإنترنت بصورة عشوائية، وحجم تداول الأسهم، ومؤشرات وأخبار الطقس، وغيرها. هذه البيانات يتم جمعها في سيرفرات خاصة بشركات شخصمة مثل جوجل، وفيسبوك، وأمازون ليتم معالجتها واستخدامها والاستفادة منها.

(ج) **بيانات شبه منظمة:** وهي التي تحمل بعضا من الترتيب ولا يتم تصنيفها بالعشوائية الكاملة.

وأوضحت دراسة (O'Leary, (2018 أن هناك عدة خصائص للبيانات الضخمة، **ويمكن عرض تلك الخصائص على النحو التالي:**

(أ) **الحجم Volume:** يشير إلى تزايد حجم البيانات وسرعة نمو تلك البيانات وظهور مصادر جديدة لها، وهو ما يحدد قيمة وإمكانيات البيانات لكي تصنف من ض من البيانات الضخمة، وبالتالي تحتاج إلى معالجات وأجهزة قادرة على التعامل مع تلك البيانات.

(ب) **السرعة Velocity:** ويقصد بها سرعة إنتاج وإستخراج البيانات لتغطية الطلب عليها، حيث تعتبر السرعة عنصرا حاسما في إتخاذ القرار بناء على هذه البيانات، وهو الوقت الذي تستغرقه من لحظة وصول هذه البيانات إلى لحظة الخروج بالقرار بناء على إستخدام هذه البيانات، كما تشير السرعة أيضا إلى أنه كلما حصلت المنظمة على بيانات جديدة

فإنها تكون بحاجة إلى تحليلات أكبر، بحيث أنها تتضخم بشكل كبير نتيجة التفاعل النشط مع الموضوعات من قبل الأفراد والعملاء والمستفيدين.

(ج) **التنوع Variety**: يشير ذلك إلى أكثر من ٨٠% من البيانات اليوم غير منظم أو غير مهيكل وعادة ما تكون تلك البيانات كثيرة جدا لإدارتها بشكل فعال، فالبيانات يتم استقبالها من خلال أجهزة الاستشعار والأجهزة الذكية ومواقع التواصل الاجتماعي.

(د) **الصدق Veracity**: يشير إلى موثوقية البيانات حيث أن المستفيدين يهتمون بمعلومات حول جودة البيانات، وليس كل البيانات يمكن الإستفادة منها في خدمة المنظمة وصناعة القرار، لذا يتم التخلص من بعض البيانات غير المجدية.

(هـ) **القيمة Value**: تشر إلى مساهمة البيانات في اتخاذ قرار سليم في الوقت المناسب بالنسبة للمنظمات، وهل ستساعد البيانات الضخمة المنظمة فهم متطلبات عملائها أو السوق بشكل أفضل؟ أو جعل خط الإنتاج أكثر فعالية؟ أو زايدة مبيعاتها؟ أو اتخاذ قرار بيع جزء من أسهمها.

وفي هذا الإطار قد أوضح Sun, et al., (2018) أهم المجالات التي يمكن للمنظمات أن تستفيد منها عبر تخزين البيانات الضخمة وتحليلها

(أ) **إدارة أصول المنظمات**: فمن خلال تحليل البيانات الضخمة يمكن للمنظمات إدارة أصولها بشكل جديد حيث يمكنها معرفة الثغرات في أصولها، حيث يمكن من خلال تحليل تلك البيانات الكشف عن العجز أو الزيادة في تلك الأصول عن الحد المطلوب، مما يصبح أمام متخذي القرار الفرصة في تقييم الأصول في أكثر من جهة، كما يساعد تحليل تلك البيانات في إعادة تقسيم مجموعات أصول المنظمات وتكاملها، مما يساعد ذلك متخذي القرار في الحد من تكرار الأصول.

(ب) **قواعد بيانات خاصة بالمستفيدين**: من المعروف أنه يتوافر لدى المنظمة العديد من المعلومات التي تتعلق بالمستفيدين، وتعد دراسات سلوك المستفيدين تجاه مجموعات المنظمة سواء في البيئة التقليدية أم بيئة الشبكات الرقمية من المعلومات القيمة التطويرا مبتكرة في كيفية عرض وإتاحة المعلمات بالشكل الذي قد يرغبه المستفيدون.

(ج) **تنمية الموارد البشرية**: ففي المنظمات موارد بشرية متنوعة متخصصة وغير متخصصة، وفي حالة توافر قاعدة بيانات واحدة تشتمل على كافة بيانات العاملين من حيث (أنواعهم

– حالاتهم الاجتماعية – مسكنهم – تخصصاتهم – مؤهلاتهم – هواياتهم ظروفهم الإقتصادية– خبراتهم. إلى غير ذلك من بيانات يمكن تجميعها عن العاملين) وبتحليل هذه البيانات، يمكن إستخراج علاقات وروابط قوية بينها وإستنباط أنماط معرفية ومعلوماتية تربط كل ذلك ببعضهالبعض، مما يتيح للمئولين ومتخذي القرا رإكتشاف الموارد البشرية المتاحة لديهم بصورة جديدة ومبتكرة تساعدهم في إعادة توزيعهم داخل الأقسام والأنشطة المختلفة في المنظمة.

(د) **نظم المعلومات المتاحة بالمنظمة:** فمن خلال إعادة تقسيم الأصول وتكاملها وتنمية الموارد البشرية المتاحة بالمنظمة وحسن توزيعها ودراسات سلوك المستفيدين، يصبح أمام المسئولين الرؤية الواضحة لكيفية تقييم الخدمات المقدمة ومدى جدواها وعلاوة على ذلك التخطيط الصحيح التقديم خدمات جديدة.

أبعاد متطلبات تقنية البيانات الضخمة:

يمكن تقسيم المتطلبات الخاصة بتقنية البيانات الضخمة وفقًا (Turban, (2021 إلى ثلاثة أنواع هي: المتطلبات الإدارية، والتكنولوجية والبشرية، وقد تناول الباحث هذه المتطلبات على النحو التالي:

(١) **المتطلبات الإدارية:** تعد المتطلبات الإدارية بمثابة نقطة البداية، حتى يتم التأكد من أن قرارات الأعمال تتم في إطار إداري رشيد، وبناء على ذلك تشتمل المتطلبات الإدارية على مجموعة من الأبعاد والتي تتمثل في التخطيط، والذي يهدف إلى التعرف على فرص الأعمال التي يجب استغلالها، وكيف يمكن أن تساهم البيانات الضخمة في تحسين الأداء بشكل عام. كما يشمل قرار الاستثمار ي البيانات الضخمة أحد الأبعاد الإدارية التي تسعى إلى التعرف على العائد والتكلفة من عملية التحليل، وما هي الأنشطة اليت يمكن أن تدعمها عملية التحليل من أجل زيادة الإيرادات وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة. لا يمكن تحقيق مجموعة الفوائد المرجوة من تحليل البيانات الضخمة بدون عملية التنسيق بين كافة الأنشطة اخل المنظمة، ومنها التنسيق بين أنشطة الإنتاج والإمداد والتسويق من أجل تحسين الأداء الكلي للمنظمة. تبقى عملية الرقابة والمتابعة جزء أصيلات عند الحديث عن المتطلبات الإدارية، وذلك للتأكد من أن الخطط الموضوعة قد تحققت طبقا للمسار المفترض من قبل، ويتطلب

ذلك ضرورة التحديد الواضح للواجبات الخاصة بتحليل البيانات الضخمة، ومدى التطوير اللازم من أجل التأكد من كفاءة أنشطة التحليل وتحقيقها للهدف الذي أنشئت من أجله (Wang et al., (2016.

(٢) **المتطلبات التكنولوجية:** تتمثل المتطلبات التكنولوجية في البنية التحية اللازمة لإدارة وتشغيل أنظمة تقنية البيانات الضخمة ومدى توافها مع إحتياجات المستفيدين من النظام، ولذلك تتضمن المتطلبات التكنولوجية ثلاثة أبعاد أساسية هي: التكيف، ويتضمن مدى حداثة الأنظمة المستخدمة بحيث تقلل الوقت اللازم للتحليل، وتتمتع بنوع من مرونة التطبيقات للتوافق مع احتياجات المستخدمة. ويتمثل البعد الثاني في سهولة عملية الإتصال بين أطراف التحليل بما يسمح بمشاركة نتائج التحليل وضمان عدم وجود إختناقات في وسائل الإتصال بين القائمين على النظام والمستفيدين منه. والبعد الثالث يتمثل في العمل على كافة الأنظمة المختلفة، وكذلك دعم قدرةالمستفيد على القيام بعملية التحليل من خارج المنظمة (Sun, et al., (2018.

(٣) **المتطلبات البشرية:** إذا كانت المتطلبات السابقة تتناول المتطلبات الإدارية والتكنولوجية، فإنها لا تستطيع أن تعمل بدون المعارف والمهارات اللازمة لإدارة وتشغيل النظام سواء كانت تلك المعارف تتمثل في المعارف الفنية الخاصة بالتعامل مع النظام وكيفية تشغيله أو المعراف التكنولوجية الخاصة بمتابعة كل ما هو جديد في مجال تحليل البيانات الضخمة، بالإضافة إلى المعارف الخاصة بطبيعة نشاط المنظمة سواء من الناحية الفنية أو الإدارية المتعلقة بطبيعة خطط المنظمة والسياسات التي تحكم العمل (Rama et al., (2016.

ويتطلب ذلك:

(١) **توافر البينة التحتية لتطبيق البيانات الضخمة:** مدى جاهزية البنك لتكنولوجيا المعلومات في تفعيل كافة أنشطتها المتعلقة باقتناء وتحليل البيانات الضخمة (Bieraugel, (2013.

(٢) **دعم الإدارة العليا لاستخدام البيانات الضخمة:** اهتمام الإدارة العليا بالبنك باستخدام تطبيقات البيانات الضخمة لتعزيز ذلك التوجه للخطط والاستراتيجيات اللازمة (Joash Mageto, (2021.

(٣) **توافر خبرات التعامل مع البيانات الضخمة:** توافر خبرات لدى العاملين القائمين على استخدام وتحليل البيانات الضخمة (Bieraugel, (2013.

(٤) **المعرفة بأدوات تنظيم البيانات الضخمة:** مدى مهارة العاملين بالبيانات الضخمة. Samuel, (2015)

يعتبر مصطلح البيانات الضخمة وفقًا لـ (2016) Wang من المصطلحات الحديثة التي ظهرت كاتجاه حديث في وصف التدفق الهائل للبيانات، فكما هو ملاحظ فإننا جميعا نقوم بإنتاج كم هائل جداً من البيانات الرقمية يومياً. هذه البيانات التي ننتجها من أنشطتنا على الإنترنت ومن مختلف الأجهزة والأدوات التي نتعامل معها بيتم تسجيلها وعادة ما يتم تخزينها سحابياً في مختلف التطبيقات والبرامج المتاحة.

وبالتالي، يمكن للمديرين استخدام البيانات الضخمة لمعرفة المزيد عن أعمالهم وتحويل المعرفة الناتجة إلى قرارات فعالة، وتحسين الأداء وعملية صنع القرار بأكملها وتتمثل أبعاد تحليل البيانات الضخمة فيما يلي (Suoniemi et al., (2020:

(١) **القدرة على إدارة تحليل البيانات الضخمة:** القدرة على إدارة البيانات الضخمة جانبا اما من جوانب تحليلات البيانات الضخمة، مما يضمن صلابته ويتم اتخاذ قرارات العمل من خلال تطبيق إطار الإدارة السليمة، هناك أربعة نقاط أساسية لتشكل تصورات للقدرة على إدارة تحليلات البيانات الضخمة وهي (التخطيط – الاستثمار – التنسيق– السيطرة).

(٢) **امتلاك القدرات التكنولوجية لتحليل البيانات الضخمة:** يشير إلى مرونة منصه تحليلات البيانات الضخمة (على سبيل المثال، اتصال البيانات متعددة الوظائف، والتوافق بين المنصات المتعددة، والنمطية في النماذج وما إلى ذلك) فيما يتعلق بتمكين علماء البيانات من تطوير موارد الشركة ونشرها ودعمها بسرعة. وهناك ثلاثة نقاط أساسية تدعم المفاهيم الخاصة لامتلاك القدرات التكنولوجية لتحليل البيانات الضخمة (الإتصال – التوافق النمطية).

(٣) **امتلاك المواهب لتحليل البيانات الضخمة:** يشير إلى قدرة محترفي التحليلات (شخص لديه مهارات تحليلية أو معرفية) لأداء مهام معينة في بيئة البيانات.

(ب) مفهوم وأبعاد الأداء الابتكاري:

يمكن إنشاء الابتكار عن طريق الأفراد أو المنظمات؛ وهي عملية تبدأ بفكرة وتتقدم مع التحسين وتنتهي بمخرجات جديدة مثل عملية أو منتج أو خدمة. بالإضافة إلى ذلك، يتأثر نمو الإيرادات بجودة الابتكار. ومتطلبات النظام الابتكاري هي الابتكار المستمر في المنتجات والعمليات التي تعتمد على المهارات والمعرفة الفنية، من خلال التركيز على الموارد البشرية. ويعتمد العمل في

المؤسسات على قدرة الموظفين على معالجة مشكلة معقدة، مثل تغيير ظروف بيئة الأعمال Afifah and Cahyono, (2020).

إن ما تشهده بيئة الأعمال اليوم من التغير المستمر والتنافسية العالية وعدم التأكد بمثابة عوامل ضغط على المنظمات تدفعها نحو الابتكار كوسيلة حاسمة لتمييز منتجاتها وخدماتها عن المنافسين وكأاة للتحسين المستمر والمحافظة على الميزة التنافسية في بيئة الأعمال المتغيرة. أحد أهم السبل لتحقيق الابتكار في المنظمات هو تجشيع الموظفين أنفسهم ليكونوا أكثر إبداعاً وابتكارا Park and Jo, (2018). وفي هذا السياق تظهر أهمية توفير المناخ الابتكاري حيث تعمتد المنظمات والمديرين على تطوير مناخ عمل داخلي يدعم ويحفز الابتكار فتحاول المنظمات توفير ا لعوامل الاجتماعية والبيئية التي تدعم الابتكار مثل رعاية الموظفين، أجواء عمل ممتعة إتصالات مفتوحت، عم عاطفي ووظيفي من المشرفين للموظفين، إستعداد الموظفين لتبادل الأفكار والخبرات والمسئوليات في العلمية الإبداعية، والتوجه نحو المخاطر وتحديداً على المستوى الفردي، فإن مناخ الابتكار يعكس إدراك الموظفين لهذه العوامل وتصوراتهم الفردية لمدى دعم المنظمة للإبتكار ومدى كفاية الموارد التي تقدمها المنظمة في سبيل ذلك Park and Jo (2018).

وقد أكد Odoardi et al.,(2020) على دور أهداف الابتكار التي قد تعزز الإنجاز الناجح للنتائج المتعلقة بالابتكار، والتي تساهم في تحقيق القدرة التنافسية التنظيمية والنجاح. حيث يعتبر سلوك العمل المبتكر جزءًا بسيطًا من عملية تحفيزية شاملة، ويتضمن نظامين واسعين لإنشاء الهدف والسعي نحو الهدف، وعلاوة على ذلك، فإنه ينتج مناخًا مبتكرًا في المنظمات مدعومًا بمتطلبات السلوك المبتكر وممارسات إدارة الموارد البشرية.

ويعبر الابتكار عن القدرة التي تمتلكها المنظمة للبناء والتطوير، والتي يمكن أن تؤدي في النهاية إلى تحقيق نتائج أفضل، وهذا بدوره أمر حتمي من أجل الاستمرار في المنافسة على المدى الطويل وتحقيق التميز التنظيمي، وينبغي أن تركز المنظمات على دعم الأداء الابتكار للأفراد في مواقع العمل، لأن الأفراد هم المصدر الرئيسي لأي فكرة جديدة وتعد الأنشطة الابتكارية ضرورية لتطوير المنظمة، وذلك بالتكامل مع السلوكيات الإيجابية والاستخدام الفعال لإدارة المعرفة، إذ أن العاملين المبتكرين هم أولئك الذين يميلون إلى تحديد الفرص المتاحة لخلق منتجات جديدة والعمل على إيجاد حلول غير نمطية لمشاكل قائمة، ويتوفر لديهم القدرة على وضع خطط مناسبة لتنفيذ أفكار جديدة Wang and Ali, (2021).

وقد أوضح (Sayyed, 2018) أن أبعاد الابتكار يمكن تصنيفها إلى ثلاثة أبعاد أساسية تتمثل في: (١) ابتكار الخدمات (بهدف تقديم خدمات جديدة لتلبية احتياجات السوق والعملاء)؛ (٢)

الابتكار الإداري (إحداث تغيرات ابتكارية في الاستراتيجيات التنظيمية والهياكل والعمليات والإجراءات الإدارية)، (٣) والابتكار الثقافي (تهيئة المناخ التنظيمي كأداة لتسهيل أنشطة الابتكار) بشكل عام.

كما أشار (Canan, 2013) أن الابتكار يتم تناوله من وجهات نظر مختلفة ليشمل أبعاد وأنواع متعددة تتمثل في ابتكار المنتجات تقديم سلع وخدمات جديدة، ابتكار العمليات (تقديم عمليات جديدة)، ابتكار التسويق (تقديم طرق تسويقية جديدة)، ابتكار تنظيمي (تطبيق سياسات إدارة جديدة وهياكل وطرق تنظيمية جديدة.

وقد سعت دراسة (Yoon Jik Cho, 2020) إلي توضيح الخصائص التنظيمية والخصائص المهمة والعوامل التحفيزية في شرح الأداء الابتكاري، وأظهرت نتائج هذا البحث التأثير الإيجابي للاستقلالية والخصائص التنظيمية على كلا السلوكين، ومن بين المتغيرات على المستوى التنظيمي، كما تزيد الثقافة التعاونية من السلوك الابتكاري، في حين أن الافتقار إلى الدعم التنظيمي يقلل منه.

وقد أشارت دراسة (Ozlem Uzunsaf, 2021) إلى تأثير القيادة الأصيلة على الأداء المبتكر للخدمة للموظفين وكذلك تحديد ما إذا كانت الشخصية الاستباقية تتوسط هذا الارتباط على المستوى الفردي، وأظهرت النتائج أن كل من القيادة الأصيلة والشخصية الاستباقية لهما تأثير إيجابي معنوي على السلوك المبتكر للخدمة؛ وأن القيادة لها تأثير إيجابي على الشخصية الاستباقية والسلوك المبتكر للخدمة.

وقد أوضحت دراسة (Albert, 2021) مدي إمكانية إدارة الخدمات أن تغذي السلوك المبتكر للموظفين من خلال الدور المهم للقيادة، وقد كشفت نتائجها أنه لا يمكن للقادة تعزيز الأداء المبتكر بين العاملين في الخدمة إلا عندما يكون العمال جزءًا لا يتجزأ من المنظمة، كما أظهرت نتائجنا علاقات إيجابية بين القيادة التحويلية والاندماج التنظيمي، وبين الاندماج التنظيمي والسلوك الابتكاري.

ويمثل الأداء الإبتكاري عملية توليد الأفكار الجديدة، والبعيدة عن السياق التقليدي في التفكير وإستحداث كافة الطرق والأساليب التي من شأنها تحويل هذه الأفكار إلى واقع مطبق وذي قيمة للمنظمة. إذ أن جوهر الأداء الابتكاري هو أداء فعال يؤدي إلى التطبيق الناجح للأفكار المبدعة في المنظمة، وكل ما يرتبط العلاقات بين الأفراد الذين يتفاعلون معاً، لتحقيق أهداف المنظمة، بمعنى آخر أي أسلوب أو طريقة جديدة غير مألوفة للعمل، أو نظام إداري مختلف غير تقليدي للوصول إلى أداء أفضل في ضوء التوجه لتحقيق الجودة والتميز الإداري Wu et al.,

(2016). وعرف Montag et al., (2012) الأداء الابتكاري بأنه مجموعة من الأنشطة المتراتبطة غير القابلة للرصد ويمكن ملاحظتها، وتحدث إستجابة لمهمة معينة ذات نتائج مبتكرة تفيد أصحاب المصلحة المعنيين.

وعرف Madhoushi et al., (2011) الأداء الابتكاري من حيث ابتكار المنتج الذي يعني مدى الاستجابة للتغيرات البيئية من السلع والخدمات، وابتكار العملية من حيث مدى تطوير المنظمة لعمليات التسويق والتصنيع لتحسين الجودة وخفض التكاليف.

وبنفس المعنى عرف Iqbal et al., (2021) الأداء الابتكاري من حيث الابتكار التكنولوجي الذي يشمل ابتكار المنتج على خلق منتجات مبتكرة لتحقيق متطلبات العميل، بينما يركز ابتكار العملية على التغيرات في العملية الحالية السائدة، وذلك بغرض تعزيز الفعالية والأداء وحل المشكلات وإضافة قيمة وكسب ميزة تنافسية للمنظمة.

وأضاف Shahnaei and Long (2015) بعداً ثالثاً لتعريف الأداء الابتكاري كفهوم متعدد الأبعاد ليشمل ابتكار المنتج وابتكار العملية والابتكار الإداري، حيث عرف ابتكار المنتج بأنه تطوير وتسويق منتج أو خدمة جديدة لتلبية احتياجات المستهلكين وكسب حصة سوقية؛ ويشير ابتكار العملية إلى خلق عملية جديدة أو تعديل عملية حالية وتحسين طريقة الانتاج أو التسليم والتي تأتي من تغييرات فنية أو تغيير البرامج أو الأجهزة؛ ويقصد بالابتكار الإداري التغير في الإجراءات الروتينية لتصميم المنتج وتصنيعه وتسليمه وخدماته.

وبمعنى آخر مختلف، عرف Zizlavsky, (2016) الأداء الابتكاري بأنه القطرة على تحويل مدخلات الابتكار إلى مخرجات، وبالتالي القدرة على تحويل قدرات وجهود الابتكار إلى تنفيذ فعلي في السوق.

ووفقا لتعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية يقصد بالأداء الابتكاري تنفيذ منتجات، وعمليات، وطرق تسويقية أو تنظيمية جديدة في ممارسات الأعمال Al- Khatib et al., (2022).

كما عرف Pan et al., (2018) الأداء الابتكاري بأنه " ناتج أو تأثير أنشطة الابتكار المختلفة للمنظمة على عمليات الإنتاج والتشغيل. ويمكن القول بأن الأداء الابتكاري هو المقياس الحقيقي لمخرجات الابتكار التنظيمي.

وعرف Naqshbandi (2016) الأداء الابتكاري على أنه القدرة على تحويل الأفكار الجديدة إلى مخرجات تؤدي إلى نجاح مبتكر في السوق ويمكن النظر أيضا إلى الأداء الابتكاري على أنه استخدام الأفكار الخلاقة من أجل تحسين المنتجات، والعمليات، الإجراءات التي تحقق أداء

متميز للمنظمات، ويمكن اعتبار الأداء الابتكاري بمثابة القدرة على تحويل مدخلات الابتكار لى مخرجات تؤدي إلى نجاح مبتكر في السوق (Gambi et al., (2021.

ومما سبق يرى الباحث بأن الأداء الابتكاري يعد بمثابة حلول ابتكارية، ومداخل، وإجراءات جديدة، وأفكار خلاقة يقدمها الأفراد من أجل التغلب على المشاكل التي تواجه المنظمات بهدف تطوير أداءها.

أبعاد الأداء الإبتكاري:

وسوف يركز الباحث نظرًا لمحدودية الوقت والمجهود على الممارسات الثلاثة التالية:

(١) **التدريب والتطوير:** التدريب هو عملية تعلم المعارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيير في أداء الأفراد لمهام وظيفتهم، ثابت، (٢٠٢١).

(٢) **تقييم الأداء:** هو عملية دورية تهدف إلى قيسا نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها العاملين (النادي)، ٢٠٢١.

(٣) **الحوافز:** تكافئ المنظمة العاملين فيها عن جهودهم في العمل (AlHawari, (2016.

(ج) الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين البيانات الضخمة والأداء الإبتكاري:

ذكر (Ahad, 2021) دور البيانات الضخمة كأحد المسارات الأولية لخلق قيمة الأعمال، فإن المعرفة الحالية حول الصلة بين تحليلات البيانات الضخمة وأداء الابتكار لا تزال محدودة. ويتم استخدام رشاقة الممارسة الحازمة (التي تم تصورها على أنها رشاقة الممارسة في الاستشعار ورشاقة اتخاذ القرار ورشاقة الممارسة) في هذا البحث كوسيط بين تقييم أداء الأعمال وأداء الابتكار. وتظهر النتائج أن رشاقة الشركة تتوسط بشكل كبير في الارتباط بين استخدام تحليلات البيانات الضخمة وأداء الابتكار. إلى جانب ذلك، تشير النتائج إلى أن الثقافة المبنية على البيانات تعمل على تعديل العلاقة بين رشاقة الاستشعار والممارسة ورشاقة الممارسة في اتخاذ القرار.

بينما أشار (Liu, (2021 على كيفية الابتكار بمساعدة تقنية البيانات الضخمة، وتعويض أوجه القصور في إدارة الموارد البشرية، واستكشاف اتجاه إصلاح الموارد البشرية في عصر البيانات الضخمة، والبحث عن طريقة جديدة لإدارة الموارد البشرية في عصر البيانات الضخمة، واستخدام تكنولوجيا البيانات الضخمة لمساعدة المؤسسات على التطور وتحقيق منافع اقتصادية.

وأكدت دراسة (Maroufkhani et al. (2020 على أن تحليل البيانات الضخمة هي عملية منهجية تحقق العديد من الفوائد الأخرى للمنظمة. إنها تخلق قيمة تجارية من خلال تحسين الأداء الإبتكاري من خلال زيادة سرعة الإجراءات والعمليات المرتبطة بإنجاز المهام. بالإضافة إلى

ذلك، يمكّن تحليل البيانات الضخمة للبنوك من تحديد تفضيلات العملاء الأساسية، وتحديد العوامل التي تؤثر على ولائهم وتلبية احتياجاتهم، ودراسة أنواع جديدة من العملاء، مما يؤدي إلى فرص متقدمة ومبتكرة وأسواق جديدة، والتي بدورها تجلب مزايا تنافسية. ركزت دراسة (Saide and Sheng 2020) على العلاقة بين البيانات الضخمة (BDAMAC) والأداء الإبتكاري، حيث يعتمد تحليل البيانات الضخمة على القدرة الإدارية لتحليل البيانات الضخمة الذي يتخذ قرارات تجارية مهمة؛ وتتعلق بعض الملاحظات الأساسية بقدرات الإدارة تجاه تحليلات البيانات الضخمة والتنبؤ والاستثمار والتوجيه ونظام التحكم. وتبدأ القدرة الإدارية لتحليل البيانات الضخمة مع إجراء التخطيط المناسب لتحليل البيانات الضخمة، والذي يعترف بفرص الأعمال ويضع استراتيجيات لكيفية تعزيز نماذج البيانات الضخمة للأداء الابتكاري

كما بينت دراسة (Ghasemaghaei and Calic (2019 العلاقة بين القدرة التكنولوجية للبيانات الضخمة (BDATEC) والأداء الإبتكاري، حيث تمنح القدرة التكنولوجية لتحليل البيانات الضخمة خطوة، لتحليل البيانات الضخمة (اتصال البيانات، والتوافق، وبناء النماذج) التي تمنح تحليلات البيانات إستراتيجية سريعة وتدعم العملية الإبتكارية للبنوك. وقد أظهرت النتائج أن القدرات الفنية واستثمار رأس المال البشري يساهمان بشكل مباشر في عملية خلق القيمة الإجمالية، ويمكن أن تؤثر البيانات الضخمة على كفاءة البنوك وتحسن ميزات المنتج وفقًا لمتطلبات العملاء، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الابتكاري.

بينما ركزت دراسة (Maryam, (2020 على أن تنوع البيانات وسرعتها يعززان بشكل إيجابي أداء الشركة في الابتكار، فإن حجم البيانات ليس له تأثير كبير. ويساهم الاكتشاف القائل بأن حجم البيانات لا يلعب دورًا حاسمًا في تعزيز أداء الشركة في الابتكار برؤى جديدة في الدراسات السابقة من خلال تناقض الاعتقاد السائد بأن البيانات الضخمة هي بيانات أفضل. وعلاوة على ذلك، أن سرعة البيانات تلعب دورًا أكثر أهمية في تحسين أداء الابتكار لدى المؤسسات مقارنة بخصائص البيانات الضخمة الأخرى.

وقد أوضحت دراسة (Jahan, (2022 أن البيانات الضخمة هي أحد المحددات ذات الصلة للمؤسسة التي تكون مبتكرًا وتقدم منتجات وخدمات مبتكرة إلى السوق. كما أكدت أن الحجم الكبير من البيانات ليس بالضرورة بيانات أفضل لدفع الابتكار. حيث يجب على الشركات المؤسسات استخدام البيانات الضخمة للبقاء مبتكرين لتحقيق ميزة تنافسية على عكس الدراسات

السابقة التي تناولت البيانات الضخمة ككل، تتناول هذه الدراسة مكونات مختلفة من البيانات الضخمة مثل التنوع والحجم والسرعة وتأثيراتها الفردية على الابتكار في الأعمال التجارية.

كما بينت دراسة Thomas, (2019) أن إستخدام الشركات لتحليلات البيانات الضخمة وأدائها المبتكر من حيث ابتكارات المنتجات، ونظرًا لأن تقنيات البيانات الضخمة توفر ممارسات جديدة لمعلومات البيانات، فإنها تخلق إمكانيات جديدة لصنع القرار، والتي يُعتقد على نطاق واسع أنها تدعم عملية الابتكار في المؤسسات. وعند تطبيق البيانات على مستوى المؤسسة في إطار عمل وظيفة إنتاج المعرفة، نجد دليلًا مؤثرا على أن تحليلات البيانات الضخمة هي أحد المحددات ذات الصلة لاحتمالية أن تصبح الشركة مبتكرًا للخدمة.

وقد أكدت دراسة Patrick Mikalef, (2019) أن القدرات الديناميكية تتوسط بشكل كامل في التأثير على كل من قدرات الابتكار الإضافية والجذرية، وبالإضافة إلى ذلك، في ظل ظروف عدم التجانس البيئي العالي، ويتم تعزيز تأثير قدرات تحليل البيانات الضخمة على القدرات الديناميكية، وبالتتابع، يتم تعزيز القدرة على الابتكار الإضافي، بينما في ظل ظروف الديناميكية البيئية العالية، يتم تضخيم تأثير القدرات الديناميكية على قدرات الابتكار الإضافية.

وقد أوضحت دراسة Nadeem, U, (2021) أن "**البيانات الضخمة**" تلعب دورًا مهمًا في الابتكارات، وخلق ميزة تنافسية، وتعزيز الخدمات، والمساعدة في القرارات التي تعتمد على البيانات. وتستفيد المؤسسات من رؤى العملاء التي تبتكر منتجات وخدمات تتمحور حول العملاء بشكل كبير، وتحافظ على المنافسة قيد التشغيل، وتحسن الخدمة على جميع المستويات، وتتخذ قرارات رشيده، والمستقبل سيكون مدفوعًا بحلول ورؤى بيانات ضخمة أكثر ابتكاراً، يمكن اعتبار إضفاء الطابع الشخصي على الخدمات نتيجة لقدرات تحليل البيانات الضخمة، كما يؤدي لدمج المعلومات بكميات كبيرة ومتنوعة وسريعة مما يؤدي إلى تعزيز التأثير الإيجابي لتحليل البيانات الضخمة على الأداء المبتكر Tian (2017).

وقد أوضحت دراسة Samuel Kofi Otchere, (2022) العلاقة بين خصائص البيانات الضخمة وأداء الابتكار، وتؤكد الدراسة أن خصائص البيانات الضخمة تؤثر بشكل إيجابي على أداء الابتكار في المؤسسات، ومع ذلك، فإن السرعة والحجم يرتبطان سلبًا بأداء الابتكار في هذه المؤسسات، وتتوسط مستويات التطور والمهارة لفريق البيانات الضخمة بشكل إيجابي في الاتصال وسط خصائص البيانات الضخمة وأداء الابتكار.

الدراسة الميدانية

(أ) مجتمع وعينة البحث.

١- مجتمع البحث:

مجتمع البحث يتكون من جميع العاملين فى البنوك التجارية بقطاع الأعمال العام والقطاع الخاص، والذي يبلغ (١٣٠٣٨٥) مفردة، حيث يبلغ عدد العاملين ببنوك قطاع الأعمال العام (٥٨٦٧٣) مفردة بنسبة ٤٥%، بينما يبلغ عدد العاملين ببنوك القطاع الخاص (٧١٧١٢) مفردة بنسبة ٥٥% من إجمالي العاملين، وذلك وفقًا للتقارير المنشورة على موقع البنك المركزي المصري لعام (٢٠٢٢).

٢- عينة البحث:

تم اختيار عينة من العاملين بالبنوك التجارية بقطاع الأعمال العام والقطاع الخاص، وذلك على أساس أنها عينة نسبية طبقية عشوائية Proportional Stratified Random Sample (PSRS) وذلك بإتباع الخطوات الآتية:

(١) تم الاستعانة بالجداول الإحصائية الإلكترونية التي يعتمد عليها عند تحديد حجم العينة وفى ضوء درجة الثقة المطلوبة ٩٥% وحدود الخطأ المعياري (±٥%)، (بازعه، ٢٠١٥) ونظرًا لعدم توفر دراسات عن نسبة توافر الخصائص المطلوب دراستها فى المجتمع، فقد اقترض الباحث توافر هذه الخصائص بنسبة ٥٠%، وبذلك بلغ حجم العينة (٣٨٤) مفردة.

(٢) سوف يتم تقسيم العينة الطبقية العشوائية إلى قسمين، القسم الأول يتضمن بنوك القطاع العام وهي (البنك الأهلي المصري، بنك مصر، نك القاهرة)، والقسم الثاني يتضمن ثلاثة من بنوك القطاع الخاص وهي (بنك قطر الوطني الأهلي، بنك الكويت الوطني، بنك فيصل الإسلامي) وقد تم اختيار هذه البنوك نظرًا لكبر رأس مالها وكبر حجم التعاملات فيها.

(ب) اختبارات الفروض:

من خلال المشكلة البحثية وأهداف الدراسة والنموذج المقترح وعلى ضوء الدراسات المرجعية التي تناولها الباحث تم صياغة مجموعة من الفروض التي تعكس أهدافه وتوضيح طبيعة العلاقات المختلفة بين متغيرات الدراسة لأبعاد "**أثر البيانات الضخمة في تحسين الأداء الابتكاري**" تم استخدام مصفوفة الإرتباط وتحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط والمتعدد، وتحليل المسار اموس Amos لإختبار فروض الدراسة كما يلي:

أولاً: اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة لقياس العلاقات الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة بأبعادها المختلفة، والتي يمكن توضيحها فى الجدول رقم (١):

جدول رقم (١) مصفوفة الإرتباط بين متغيرات الدراسة

	توافر البنية التحتية	دعم الإدارة العليا	توافر خبرات التعامل	المعرفة بأدوات تنظيم البيانات	البيانات الضخمة	الابتكار الإداري والفني	ابتكار الخدمات	تحسين الأداء الابتكاري
توافر البنية التحتية	١	*٠.٧٢	*٠.٥٢	*٠.٦٠	*٠.٨٦	*٠.٥١	*٠.٥٠	*٠.٧١
دعم الإدارة العليا		١	*٠.٦٦	*٠.٧٢	*٠.٨٨	*٠.٥٥	*٠.٥٤	*٠.٧٤
توافر خبرات التعامل			١	*٠.٧٥	*٠.٨١	*٠.٥٠	*٠.٤٤	*٠.٦٨
المعرفة بأدوات تنظيم البيانات				١	*٠.٨٥	*٠.٥٣	*٠.٤٥	*٠.٦٩
البيانات الضخمة					١	*٠.٦٠	*٠.٥٦	*٠.٨١
الابتكار الإداري والفني						١	*٠.٧٨	*٠.٦٥
ابتكار الخدمات							١	*٠.٦٤
تحسين الأداء الابتكاري								١

*** دالة عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٥ ، عدد الاستجابات ن= ٣٧٠**

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي

<u>الفرض الرئيسي الأول:</u>

من المتوقع وجود أثر إيجابي قوي ومعنوي مباشر للبيانات الضخمة فى تحسين الأداء الابتكاري.

متغيرات الفرض:

- **البيانات الضخمة** (متغير مستقل)
- **تحسين الأداء الابتكاري** (متغير تابع)

الأسلوب الإحصائي المستخدم:

تحليل الانحدار البسيط لقياس تأثير البيانات الضخمة على تحسين الأداء الابتكاري.

جدول رقم (٢) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر البيانات الضخمة على تحسين الأداء الابتكاري

المتغير	Beta	R^2	T. Value	Sig. T
البيانات الضخمة	٠.٨١٩	%٦٧.١	٢٧.٣٧٨	**0.01
المعامل الثابت Constant	٠.٤٠٧			
معامل التحديد المعدل Adj. R^2	%٦٧			
قيمة F	٧٤٩.٥٦٣			
معامل جوهرية النموذج (Sig. F)	**0.01			

****دالة عند 0.01**

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

ويتضح من الجدول السابق رقم (٢) ما يلي :

معامل الإرتباط بين البيانات الضخمة وتحسين الأداء الابتكاري بلغ (٠.٨١٩) ودرجة ثقة ٩٥%، وهذا يدل على أن الفرض الأول الرئيسي قد تم تأكيده بدرجة عالية وبدرجة ثقة عالية.

ولإثبات صحه الفروض الفرعيه:

تم تطبيق نموذج الانحدار البسيط للتنبؤ بتاثير (البيانات الضخمة) على كل بعد من ابعاد تحسين الأداء الابتكاري على حده، كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (٣) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر البيانات الضخمة على ابعاد تحسين الأداء الابتكاري

المتغير المستقل	المتغيرات التابعة	المعامل الثابت Constant	Beta	R^2	T. Value	Sig. T	قيمة F	Sig. F
البيانات الضخمة	١- الابتكار الإداري والفني	١.١٦٨	٠.٦٠٩	%٣٧.١	١٤.٧٢٠	**٠.٠١	٢١٦.٦٧٠	**٠.٠١
البيانات الضخمة	٢- ابتكار الخدمات	١.٢١٩	٠.٥٦٢	%٣١.٦	١٣.٠٣٨	**٠.٠١	١٦٩.٩٩٦	**٠.٠١

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

يتضح من الجدول السابق رقم (٣) ما يلي:

بالنسبة للفرض الفرعي الاول:

معامل الإرتباط بين البيانات الضخمة والابتكار الإداري والفني بلغ (٠.٦٠٩) ودرجة ثقة ٩٥%، وهذا يدل على أن الفرض الفرعي الأول قد تم تأكيده بدرجة جيدة وبدرجة ثقة عالية.

بالنسبة للفرض الفرعي الثاني:

معامل الإرتباط بين البيانات الضخمة وابتكار الخدمات، بلغ (٠.٥٦٢)، ودرجة ثقة ٩٥%، وهذا يدل على أن الفرض الفرعي الثاني قد تم تأكيده بدرجة جيدة وبدرجة ثقة عالية.

النتائج والتوصيات

(أ) النتائج:

نتائج الفرض الأول:

قبول الفرض الرئيسي الأول بوجود أثر إيجابي ومعنوي مباشر للبيانات الضخمة على تحسين الأداء الابتكاري، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٨١٩) بدرجة ثقة ٩٥%.

- قبول الفرض الفرعي الأول بوجود أثر إيجابي ومعنوي مباشر للبيانات الضخمة على الابتكار الإداري والفني، بمعامل ارتباط (٠.٦٠٩) بدرجة ثقة ٩٥%.
- قبول الفرض الفرعي الثاني بوجود أثر إيجابي ومعنوي مباشر للبيانات الضخمة على ابتكار الخدمات بمعامل ارتباط (٠.٥٦٢) بدرجة ثقة ٩٥%.

(ب) التوصيات:

فى إطار ما سبق وما تم عرضه من الجوانب النظرية والعلمية (الميدانية) توصل الباحث وفقًا إلى ما أظهرته نتائج البحث يوصي الباحث بما يلي:

التوصية	آلية التنفيذ	المسئول عن التنفيذ	المدة الزمنية
ضرورة حرصت البنوك على تدفق المعلومات وإنسيابها حتي يتوافر لدى الموظفين العاملين لديها القدرة على بناء التوقعات المستقبلية لسلوكيات أدائهم الإبتكاري.	- من خلال إهتمام البنوك بتوفير جداول زمنية من أجل تقديم أفكار ابتكارية لإنجاز الأعمال ذات الأولوية القصوي.	الإدارة العليا بالبنوك محل الدراسة إدارة الموارد البشرية بالبنوك محل الدراسة	بصفة مستمرة
ضرورة اهتمام البنوك بالممتطلبات المختلفة لتقنية البيانات الضخمة.	- من خلال توفير البنية التحتية اللازمة من حواسيب وبرمجيات ومحللين بيانات لتعزيز أداء البنوك، مع ضرورة مشاركة قواعد البيانات الضخمة بين الأقسام المختلفة وبالتعاون بين إدارة نظم المعلومات والإدارة المالية، مع توفير الدعم من الإدارة العليا بالبنوك.	الإدارة العليا بالبنوك محل الدراسة إدارة تكنولوجيا المعلومات بالبنوك محل الدراسة	بصفة ثانوية
ضرورة قيام البنوك باستقطاب واختيار	- من خلال إنشاء وحدة مستقلة	إدارة تكنولوجيا المعلومات	بصفة ثانوية

التوصية	آلية التنفيذ	المسئول عن التنفيذ	المدة الزمنية
محللين للبيانات الضخمة على نحو كافٍ من الخبرة والمعرفة.	لتحليل البيانات الضخمة بالهيكل التنظيمي، مع إدراج تبعيتها إلى إدارة نظم تكنولوجيا المعلومات أو إدارة البحوث والتطوير بالبنوك، وبالتعاون مع إدارة الموارد البشرية.	بالبنوك محل الدراسة إدارة البحوث والتطوير بالبنوك محل الدراسة إدارة الموارد البشرية بالبنوك محل الدراسة	
ضرورة اهتمام البنوك بمصادر الحصول على البيانات الضخمة.	- من خلال تحديد مصداقية تلك المصادر وتصنيفها حسب أهميتها لصانعي القرار أو لحل مشكلات العملاء، وذلك من خلال إدارة علاقات العملاء ودعم الإدارة العليا.	إدارة خدمة العملاء بالبنوك محل الدراسة والإدارة العليا بالبنوك محل الدراسة	بصفة مستمرة

(ج) البحوث المستقبلية:

١- دور الذكاء الصناعي فى تعزيز الأداء الإبتكاري للعاملين بالوزارات الحكومية.

٢- أثر ذكاء الأعمال فى تحسين جودة الخدمة الإلكترونية بالبنوك.

٣- دور التنقيب فى البيانات فى تعزيز السلوك الإبتكاري للعاملين بشركات الإتصالات.

٤- دور البيانات الضخمة فى تفعيل الأداء التنظيمي بالجامعات.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

١. ثابت، حمادة فوزي (٢٠٢١)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على البراعة التنظيمية والأداء الابتكاري في ظل توسط دور الثقافة التنظيمية، مج (١٢)، ع (١)، ص ١.

٢. العشي، شهد، بادي، ضحى (٢٠٢١): تحليل البيانات الضخمة من الشبكات الاجتماعية كعامل تمكين لإدارة المعرفة المستدامة للاتجاهات التسويقية، مجلة دراسات وتكنولوجيا المعلومات، جامعة الملك بن عبد العزيز، ع (٢)، ص ١-١٥.

٣. النادي، نوال محمود (٢٠٢١)، الدور الوسيط للسلوك الاستباقي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والنجاح الريادي (بالتطبيق على شركات تكنولوجيا المعلومات بمحافظة الدقهلية)، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٢ (١)، ج ٣، ص٣٩٣.

المراجع الانجليزية

1. Afifah, A. and Cahyono, B. (2020), Improving innovation performance: Through absorptive capacity, knowledge managmnet capability, and generational diversity. EKOBIS, 21, (1): 58-71.
2. Ahad ZareRavasan (2021), Boosting innovation performance through big data analytics: An empirical investigation on the role of firm agility, Journal of Information Science p. 1–16.
3. Albert Amankwaa, Pattanee Susomrith, Pi‐Shen Seet, (2021) " Innovative behavior among service workers and the importance of leadership: evidence from an emerging economy" The Journal of Technology Transfer.
4. AlHawari, S., and Shdefat, F. (2016). “Impact of Human Resources Management practices on Employees' Satisfaction. A Field Study on the Rajhi Factory”, International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, 6(4)
5. AL-Khatib, A. W. (2022). Intellectual capital and innovation performance: the moderating role of big data analytics: evidence from the banking sector in Jordan. EuroMed Journal of Business.
6. Bieraugel, M. Keeping up with big data, 2013, last seen11-3- 2020 from http://www.ala.org/acrl/publications/keeping_up_with/big_data.
7. Brands, Kristine. (2014). Big data and business intelligence for management accountants. Strategic Finance 95: 64–65.

8. Bresciani, S.; Ciampi, F.; Meli, F.; Ferraris, A. (2021) Using big data for co-innovation processes: Mapping the field of data-driven innovation, proposing theoretical developments and providing a research agenda, p. 112.
9. Canan Ceylan (2013), Commitment based HR practices, different types of innovation activites and firm innovation performance international Journal of Human Resource Management, 24 (1), p. 208.
10. Coyne, E. M., Coyne, J. G., and Walker, K. B., (2016), "Big Data information governance by accountants", International Journal of Accounting & Information Management, Vol. (26), Issue (1).
11. Dahlin, P. and Pesamaa, O. (2020), Absorptive capacity, Co- creation, and innovation performance: Acreoss country analysis of gazelle and nogazelle companies. Blatic Journal of Management, 15 (1): 81-89.
12. Del Vecchio, P., Di Minin, A., Petruzzelli, A. M., Panniello, U., and Pirri, S. (2018). Big data for open innovation in SMEs and large corporations: Trends, opportunities, and challenges. Creativity and Innovation Man- agement, 27(1), 6–22. https://doi.org/10.1111/caim.12224
13. Dubey, R.; Gunasekaran, A., and Childe, S. J. (2019). Big data analytics capability in supply chain agility. Management Decision. (57) 8.
14. Dubey, R.; Gunasekaran, A.; Childe, S. J.; Luo, Z.; Wamba, S. F.; Roubaud, D., and Foropon, C. (2018). Examining the role of big data and predictive analytics on collaborative performance in context to sustainable consumption and production behavior. Journal of Cleaner Production, 196, 1508-1521.
15. Gambi, L., Lizarelli, F., Junior, A., and Boer, H. (2021), “The impact of quality management practices on innovation: an empirical research study of Brazilian manufacturing companies”, Benchmarking: An International Journal, Vol.28 No.3, pp.1059-1082.
16. Ghasemaghaei M and Calic G (2019) Does big data enhance firm innovation competency? The mediating role of data-driven insights. Journal of Business Research 104: 69–84.
17. Gobble, M. (2013). Big data: The next big thing in innovation. Research and Technology Management, 56(1), 64–66.
18. Hassaneen, Badria, (2020), “Internet of Things and Big Data: Revolution in Education”, Int. J. Learn. Man. Sys, Vol.8, No.1, p.p 23-43.
19. Iqbal, S., Akhtar, S., Anwar, F., Kayani, A. J., Sohu, J. M., and Khan, A. S. (2021). Linking green innovation performance and green innovative human resource practices in SMEs; a moderation and mediation analysis using PLS-SEM. Current Psychology, 1-18.
20. Issa, N. T.; Byers, S. W.; Dakshanamurthy, S. (2014) Big data: the next frontier for innovation in therapeutics and healthcare. Expert review of clinical pharmacology, 7(3), 293-298.

21. Jahan Sakila Akter, (2022). Innovation management: is big data necessarily better data? Management of Sustainable Development Journal, Volume 14, No. 2, p.2.
22. Jeble, S.; Dubey, R.; Childe, S. J.; Papadopoulos, T.; Roubaud, D., and Prakash, A. (2018). Impact of big data and predictive analytics capability on supply chain sustainability. TheInternational Journal of Logistics Management.
23. Joash Mageto (2021), Big Data Analytics in Sustainable Supply Chain Management: A Focus on Manufacturing Supply Chains, journal sustainability, Vol. 13.
24. Liu Chen (2021), Innovation Strategy of Enterpri se Human Resource Management under the Background of Big Data, E3S Web of Conferences 253, p. 1.
25. Madhoushi, M., Sadati, A., Delavari, H., Mehdivand, M., and Mihandost, R. (2011). Entrepreneurial orientation and innovation performance: The mediating role of knowledge management. Asian journal of business management, 3(4), 310-316.
26. Maroufkhani, P., Iranmanesh, M., and Ghobakhloo, M. (2022). Determinants of big data analytics adoption in small and medium-sized enterprises (SMEs). Industrial Management and Data Systems, Vol. ahead-of-print, No. ahead-of-print., DOI 10.1108/IMDS-11-2021-0695.
27. Maryam Ghasemaghaei (2020). Assessing the impact of big data on firm innovation performance: Big data is not always better data, Journal of Business Research, 108, p. 147.
28. Mathrani, Sanjay and Lai, Xusheng (2021) Big Data Analytic Framework for Organizational Leverage, Appl. Sci. 2021, 11, 2340. https://doi.org/10.3390/app11052340 https://www.mdpi.com/journal/applsci
29. Matthias, O., Fouweather, I., Gregory, I., and Vernon, A. (2017). “Making sense of Big Data, can it transform operations management”?, International Journal of Operations & Production Management, 37(1).
30. Mayer-Schönberger, Viktor, and Kenneth Cukier. (2013). Big Data: A Revolution that Will Transform How We Live, Work, and Think. Boston: Houghton Miin Harcourt.
31. McAfee, Andrew, and Erik Brynjolfsson. (2012). Big Data: The Management Revolution. Harvard Business Review 90: 60–68.
32. Michael E. Prescott (2016). Big Data: Innovation and Competitive Advantage in an Information Media Analytics Company, Journal of Innovation Management. P. 92.
33. Mikalef, P.; Krogstie, J.; Pappas, I. O., and Pavlou, P. (2020). Exploring the relationshi between big data analytics capability and competitive

performance: The mediating roles of dynamic and operational capabilities. Information & Management, 57(2), 103169.

34. Montag, T; Maertz, P and Baer, M. (2012). A critical analysis of the workplace creativity criterion space. Journal of management, 38(4), Pp: 1362-1386.
35. Nadeem U. Shahid, Nasir J. Sheikh (2021). Impact of Big Data on Innovation, Competitive Advantage, Productivity, and Decision Making: Literature Review, Open Journal of Business and Management, 9, 586-617.
36. Naqshbandi, M. (2016), "Managerial ties and open innovation: examining the role of absorptive capacity", Management Decisions, Vol.54 No.9, pp.2256-2276.
37. O'Leary, Daniel, (2018), "Big Data and Knowledge Management with Applications in Accounting and Auditing: The Case of Watson", University of Southern California.
38. Odoardi, C.; Battistelli, A.;Montani, F. (2020). Can goal theories explain innovative work behaviour? Themotivating power of innovation-related goals. Appl. Psychol. Bull. (Boll. Psicol. Applicata) 2010, 261–262, 3–17.
39. Osuszek Lukasz, Stanislaw Stanek and Zbigniew Twardowsk, (2016), Leverage big data analytics for dynamic informed decisions with advanced case management, Journal of Decision systems, Vol. 25, no. s1, 436–449.
40. Ozlem Uzunsaf Yamak and Serife Zihni Eyupoglu, (2021), Authentic Leadership and Service Innovative Behavior: Mediating Role of Proactive Personality, 1–15.
41. Pan, X., Song, M. L., Zhang, J., and Zhou, G. (2018). Innovation network, technological learning and innovation performance of high-tech cluster enterprises. Journal of Knowledge Management, 23(9), 1729-1746.
42. Park, S., and Jo, S. J. (2018). The impact of proactivity, leader-member exchange, and climate for innovation on innovative behavior in the Korean government sector. Leadership & Organization Development Journal.
43. Patrick Mikalef, Maria Boura (2019). Big Data Analytics Capabilities and Innovation: The Mediating Role of Dynamic Capabilities and Moderating Efect of the Environment, ritish Journal of Management, Vol. 30, 272–298.
44. Rama,Jiwat; Zhangb, Changyu; Koroniosc,Andy, (2016),"The implications of Big Data analytics on Business Intelligence: A qualitative study in China", Fourth International Conference on Recent Trends in Computer Science & Engineering, Procedia Computer Science, Vol.87, p.p 221-226
45. Saide S and Sheng ML (2020) Toward business process innovation in the big data era: A mediating roles of big data knowledge management. Big Data 8(6): 464–477.

46. Saleem, H.; Li, Y.; Ali, Z.; Ayyoub, M.; Wang, Y., and Mehreen, A. (2020). Big data use and its outcomes in supply chain context: the roles of information sharing and technological innovation. Journal of Enterprise Information Management.
47. Samuel Kofi Otchere (2022). Big Data Characteristics and Innovation Performance in Ghanaian Manufacturing Firms: The Role of the Big Data Team? Open Access Library Journal Volume 9, p.8378
48. Samuel, S. J. (2015), Koundinya, RVP, Sashidhar, K. and Bharathi, C.R. A survey on big data and its research challenges. ARPN Journal of Engineering and Applied Sciences.Vol. 10, No.8 .
49. Sayyed, Mohsen Allameh (2018), Antecedents and consequences of intellectual capital the reole of social capital, knowledge sharing, Journal of Intellectual capital, 19 (5), p 858.
50. Shahnaei, S., and Long, C. S. (2015). The review of improving innovation performance through human resource practices in organization performance. Asian Social Science, 11(9), 52.
51. Smeda, J. (2015). Benefits, business considerations and risks of big data, Doctoral dissertation, Stellenbosch: Stellenbosch University.
52. Stylos, N., Zwiegelaar, J., and Buhalis, D. (2021). Big data empowered agility for dynamic, volatile, and time-sensitive service industries: The case of tourism sector. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 33(3), 1015–1036. https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2020-0644
53. Sun, S., Cegielski, C. G., Jia, L., and Hall, D. J. (2018). Understanding the factors affecting the organizational adoption of big data. Journal of Computer Information Systems, 58, 3, 193-203.
54. Thomas, Niebel, Fabienne Rasel and Steffen Viete, (2019). BIG data – BIG gains? Understanding the link between big data analytics and innovation, Journal homepage: https:// www. tandfonline. com/loi/gein, p.20.
55. Tian, X. (2017). Big data and knowledge management: A case of déjà vu or back to the future? Journal of Knowledge Management, 2(1), 113–131. https://doi.org/10.1108/JKM-07-2015-0277
56. Wamba, Samuel Fosso, Angappa Gunasekaran, Shahriar Akter, Steven Ji-fan Ren, Rameshwar Dubey, and Stephen J. Childe. (2017). Big data analytics and firm performance: Eects of dynamic capabilities. Journal of Business Research 70: 356–65.
57. Wang, S. C.; Tsai, Y. T., and Ciou, Y. S. (2020). A hybrid big data analytical approach for analyzing customer patterns through an integrated supply chain network. Journal of Industrial Information Integration, 20, 100177.
58. Wang, Y. and Ali, Z. (2021), “Exploring big data use to predict supply chain effectiveness Chinese organizations: a moderated mediated model”, Asia

Pacific Business Review, Journal of Business Research, Vol. 10 No.9, pp. 246–259.

59. Wang,Yichuan; Kung,LeeAnn; Byrd,Terry, (2016), "Big data analytics: Understanding its capabilities and potential benefits for healthcare organizations", Technological Forecasting & Social Change, Vol. 1, p.p1-11.
60. Yang, C.; Huang, Q.; Li, Z.; Liu, K.; Hu, F. (2017) Big Data and cloud computing: innovation opportunities and challenges. International Journal of Digital Earth, 10(1), 13-53. doi:https://doi.org/10.1080/17538947.2016.1239771.
61. Yoon Jik Cho and Hyun Jin Song, (2021) How to Facilitate Innovative Behavior and Organizational Citizenship Behavior: Evidence From Public Employees in Korea, Yonsei University, Seoul, Republic of Korea Public Personnel Management , 50(4).
62. Zhan,Yuanzhu and Tan, Kim, (2020), "An analytic infrastructure for harvesting big data to enhance supply chain performance", European Journal of Operational Research, p.p 559–574.
63. Zizlavsky, O. (2016). Innovation performance measurement: research into Czech business practice. Economic research-Ekonomska istraživanja, 29(1), 816-838.

تأثير تطبيقات الموانئ الذكية على تحسين القدرة التنافسية للموانئ بالتطبيق على ميناء الملك عبد العزيز في الدمام بالمملكة العربية السعودية

غدير شنيّن روجان عوض العنزي *

د/ هبه الله محمد المسماري**

د/ محمد جميل محمد حسن ***

(*)**غدير شنيّن روجان عوض العنزي:** المعهد العربي للتجارة والبورصات السلعية – كلية النقل الدولي واللوجستيات– الاكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

Email : ghadeershnain@gmail.com

(**) **د/ هبه الله محمد المسماري:** كلية النقل الدولي واللوجستيات– الاكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

Email : hebaelmesmary@aast.edu

(***) **د/ محمد جميل محمد حسن :** كلية النقل الدولي واللوجستيات– الاكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

Email : mohamedgamil@aast.edu

مستخلص الدراسة

تهدف هذه الورقة إلى دراسة تأثير التطبيقات الذكية للموانئ على تحسين القدرة التنافسية بالتطبيق على ميناء الملك عبد العزيز في الدمام بالمملكة العربية السعودية، حيت تناولت الدراسة التطبيقات الذكية من خلال (مستوى البنية التحتية – تفعيل نظام النافذة الوحدة – تفعيل النظم الإلكترونية في التتبع للحاويات – تفعيل امن المعلومات الإلكترونية) وتناولت أيضا القدرة التنافسية من خلال الأبعاد الأتية (التكلفة – التميز – المرونة – التسليم) من خلال استخدام استمارة استقصاء علي ٢٥٠ مفردة من العاملين بالميناء صحيحه ومكتملة وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وفقا لطبيعة الدراسة ، كما بينت نتائج الدراسة موافقة أفراد عينة الدارسة بشدة على تطبيقات الموانئ الذكية بمتوسط حسابي (٤.٢٢)، وكذلك موافقة أفراد عينة الدارسة على القدرة التنافسية، بمتوسط حسابي (٤.٠٤ من ٥)، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيقات الموانئ الذكية وتحسين تحسين القدرة التنافسية للموانئ بالتطبيق على ميناء الملك عبدالعزيز في الدمام بالمملكة العربية السعودية ووضحت منهجية تطوير الموانئ المماثلة وتحسين الأداء.

الكلمات الرئيسية: تطبيقات الموانئ الذكية – القدرة التنافسية – ميناء الملك عبدالعزيز

Abstract

This paper aims to study the impact of smart ports applications on improving competitiveness by applying it to King Abdul-Aziz Port in Dammam in Saudi Arabia. The study dealt with smart applications through (the infrastructure level - activating the unit window system - activating electronic systems in tracking containers - activating Electronic information security) and also addressed competitiveness through the following dimensions (cost - excellence - flexibility - delivery) through the use of a correct and complete survey form on 250 of the port’s employees. The descriptive analytical approach was used according to the nature of the study. The results of the study showed the agreement of the sample members. The results of the study showed a statistically significant relationship between smart ports applications and improving port competitiveness by applying it on King Abdul-Aziz port in Dammam. Through this study, the methodology for developing similar ports and improving performance was clarified.

Key words: Smart ports applications - The competitive ability - King Abdul-Aziz Port

١ – المقدمة

منذ ظهور الثورة الصناعية في القرن التاسع عشر (باستخدام الطاقة البخارية)، شهد النقل البحري وبناء السفن تطورات أساسية، ومنذ ذلك الحين، حتى السبعينيات، تطورت صناعة بناء السفن بسرعة في النقل البحري وظهرت حسب الحاجة وتطورت إلى أكثر من ٢٣ نوعًا من السفن، وأهم هذه السفن هي سفينة الحاويات التي بدأت عملها في أوائل الستينيات عندما لم تتجاوز حمولة السفينة ٥٠٠ حاوية وتجاوزت سفينة الحاويات سفن الشحن التقليدية من حيث الوفورات التشغيلية؛ نظرًا لأن الأمر يستغرق وقتًا قصيرًا فقط لإكمال عملية التحميل والتفريغ في الميناء، فإنه يقيس وقت التحميل والتفريغ لسفن الحاويات بالساعات، ووقت بقاء السفن التقليدية في الميناء بالأيام والأسابيع (Rodrigue et al., 2016).

وقد نتج أن التكنولوجيا الذكية في الموانئ تزيد من الإنتاجية، وتقلل من التكلفة، وقد لجأت الموانئ في جميع أنحاء العالم وخصوصاً في أوروبا إلى تحسين البنية التحتية والاستخدام الذكي للبيانات؛ وهذا لخلق رؤية واضحة للإدارة عن العمليات في الموانئ، ومعرفة مواقع الخلل فيها (Ignasi, 2020)

لقد أثر التطور في تطبيقات الموانئ الذكية على إدارة الموانئ، حيث استخدمت أجهزة الكمبيوتر وأجهزة الاتصالات اللاسلكية وأصبحت نظم معلومات إدارة الميناء هي المؤشر على كفاءة الميناء وقدرته التنافسية بالإضافة إلى نظام تبادل المعلومات إلكترونيا مما ساهم في سرعة نقل المعلومات بين جميع الأطراف المشتركة في سلسلة النقل وتستعمل شركات النقل البحري هذه تطبيقات الموانئ الذكية التي تطبق على أساس الوقت الحقيقي لتتبع السفن التي تعتمد على تكنولوجيا التوابع الاصطناعية لتحديد المواقع GPS مع الخرائط الإلكترونية وسمحت تطبيقات الموانئ الذكية بوضع الجداول الزمنية، وعرض الأسعار وتكاليف الشحنات والحجز والتعقب والتتبع، والضرائب والتأمين وإخطار الشاحنين، وشركات النقل البحري بوصول البضائع عن طريق التبادل الإلكتروني للبيانات وإعداد بيانات البضائع قبل وصول السفن، واستقبال المخزون ورصده، وإصدار تقارير عن حركة البضائع بالميناء وتقارير الإجراءات الجمركية (Sachitra, et al.,2020).

ومن خلال الميناء الذكي يتم بذل الكثير من الجهد والجرأة والإبداع، كما يتطلب وجود تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء والبيانات الكبيرة والحلول التكنولوجية الأخرى التي تجعل الموانئ أكثر ذكاء من حيث التدفق أو إدارة العملاء، كما يتم في الميناء الذكي استخدام

المراقبة، وتبادل البيانات لاتخاذ أفضل القرارات، وتحسين العمليات وجعلها أكثر تنافسية، ولهذا جاءت الدراسة الحالية من أجل التعرف على تأثير تطبيقات الموانئ الذكية على تحسين القدرة التنافسية للموانئ بالتطبيق على ميناء الملك عبد العزيز في الدمام بالمملكة العربية السعودية.

٢- مشكلة الدراسة

في ظل اقتصاد تسوده العولمة، أصبح العصر الحالي عصر الاقتصاد الذكي، حيث أصبحت الكفاءة والقدرة على التكيف والابتكار ورضا العملاء من الأمور المهمة بجانب نمو الإيرادات، وقد واكب النقل البحري هذه التطورات بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات في إدارة عملياتها من خلال التطبيقات الذكية وتحول الميناء من ميناء تقليدي إلى ميناء ذكي ينافس غيره في تقديم الخدمات التكنولوجية لمجتمع الميناء مع تحقيق الاستدامة في سلسلة التوريد للبضائع من خلال تطبيق متطلبات الميناء الذكي في الموانئ (رفاعي،٢٠١٧).

إن صناعة النقل البحري أصبحت صناعة تعتمد على تطبيقات الموانئ الذكية المتقدمة بشكل أساسي سواء على مستوى السفينة أو على مستوى الموانئ البحرية خصوصا وأن الموانئ لم تعد مجرد مكان يلتقي فيه شحن البضائع أو تفريغها، فتطبيقات الموانئ الذكية تلعب دورها على مختلف الأصعدة في مجال السفينة والميناء وفي جميع مراحلها وفي مجال شركات النقل البحري Alokeli (Agatha,2019).

إن تطبيق مفهوم الموانئ الذكية يواجه عددا من التحديات منها: تعزيز القدرة التنافسية لصناعة النقل البحري، لأنها تنطوي على العديد من أصحاب المصلحة في مجموعة إدارة السفن والمعدات، والاعتماد على الموظفين ذو الأداء المرتفع وطبيعة وسائل النقل، بالإضافة إلى التكاليف المرتبطة بنقل البضائع وللتغلب على هذه التحديات، يجب توافر مجموعة من المتطلبات اللازمة لتحويل الموانئ البحرية إلى موانئ ذكية والتي أجمعت على أهميتها العديد من الدراسات والأبحاث(محمد،٢٠١٩).

وقد حقق ميناء الملك عبدالعزيز بالدمام رقماً قياسياً جديدا خلال مايو ٢٠٢٣م، بمناولة ٢٠٦.١٤٥ حاوية نمطية في شهر واحد، كما سجل خلال العام الماضي رقما قياسيا بمناولة ٢.٠٤ مليون حاوية، وكان أعلى رقما في تاريخه خلال عام واحد (جريدة العربية،٢٠٢٤)، كما حقق ميناء الملك عبدالعزيز رقماً قياسياً جديداً خلال شهر يوليو ٢٠٢٣م، بمناولة ٢١١,٢٠٢ حاوية قياسية في شهر واحد، ما يؤكد دور الميناء في تعزيز قطاع الموانئ، والخدمات اللوجستية، ويعتبر هذا الإنجاز

الجديد مكملاً للإنجازات التي حققها الميناء في عام ٢٠٢٢م؛ رقماً قياسياً بمناولة ٢,٠٣٨,٧٨٧ حاوية ويعد أعلى رقم في تاريخ الميناء خلال عام واحد، ويأتي هذا الإنجاز نتيجة للزيادة في حجم الواردات والصادرات، تطوير الوسائط التقنية وانتشار التطبيقات الذكية في الميناء بما يعزز إنتاجية الميناء ويؤكد القدرات التشغيلية واللوجستية (موقع موانئ،٢٠٢٣).

ويتميز الميناء بخصائص تشغيلية ولوجستية كبيرة حيث تصل مساحته الإجمالية ١٩ كم٢، ويضم ٤٣ رصيفًا مكتملة الخدمات والتجهيزات ويمكنها استقبال السُّفُن العملاقة، فيما تصل طاقته الاستيعابية إلى ١٠٥ ملايين طن بضائع وحاويات، بالإضافة إلى وجود عدد المحطات المتخصصة والتجهيزات المتطورة، ويضم مُعدات مناوَلة حديثة تمكنه من مناوَلة مختَلَف أنواع البضائع وتقديم خدمات تشغيلية شاملة، ومرفق لإصلاح السفن يضم حوضين عائمين للسفن لاستيعاب السفن بطول ٢١٥م (جريدة الرياض مال،٢٠٢٣).

إن دراسة تجارب الموانئ الذكية الناجحة ومؤشرات أدائها وأثر ذلك على التنافسية والإنتاجية وتسهيل التجارة تعتبر أحد أهم الاعتبارات التي تهتم بها الموانئ لتصبح أكثر استدامة في العمليات التشغيلية من أجل ضمان زيادة العملاء ورفاهية المتعاملين وأصحاب المصالح داخل الميناء، ويعد ميناء الملك عبد العزيز بالدمام من الموانئ السعودية الهامة والتي تأثير على حركة التجارة والنقل السعودية، من ثم تتمحور مشكلة الدراسة حول الإجابة عن السؤال التالي: ما تأثير تطبيقات الموانئ الذكية على تحسين القدرة التنافسية للموانئ بالتطبيق على ميناء الملك عبدالعزيز في الدمام بالمملكة العربية السعودية ؟ وسوف تتم الإجابة عن هذا السؤال من خلال الإجابة عن التساؤلات الفرعية التالية:-

- ما هو تأثير تطبيقات الموانئ الذكية على القدرة التنافسية (بعد التكلفة) في ميناء الملك عبدالعزيز بالدمام، المملكة العربية السعودية؟
- ما هو تأثير تطبيقات الموانئ الذكية على القدرة التنافسية (بعد التميز) في ميناء الملك عبدالعزيز بالدمام، المملكة العربية السعودية؟
- ما هو تأثير تطبيقات الموانئ الذكية على القدرة التنافسية (بعد المرونة) في ميناء الملك عبدالعزيز بالدمام، المملكة العربية السعودية؟
- ما هو تأثير تطبيقات الموانئ الذكية على القدرة التنافسية (بعد التسليم) في ميناء الملك عبدالعزيز بالدمام، المملكة العربية السعودية؟

٣- أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة الحالية في الكشف عن تأثير تطبيقات الموانئ الذكية على تحسين القدرة التنافسية للموانئ بالتطبيق على ميناء الملك عبد العزيز في الدمام بالمملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية

ينبثق من الهدف الرئيسي للدراسة الحالية عدة أهداف فرعية وهي كالتالي:

- الكشف عن تأثير تطبيقات الموانئ الذكية على القدرة التنافسية (بعد التكلفة) في ميناء الملك عبدالعزيز بالدمام، المملكة العربية السعودية.
- التعرف على تأثير تطبيقات الموانئ الذكية على القدرة التنافسية (بعد التميز) في ميناء الملك عبدالعزيز بالدمام، المملكة العربية السعودية.
- تحديد تأثير تطبيقات الموانئ الذكية على القدرة التنافسية (بعد المرونة) في ميناء الملك عبدالعزيز بالدمام، المملكة العربية السعودية.
- التعرف على تأثير تطبيقات الموانئ الذكية على القدرة التنافسية (بعد التسليم) في ميناء الملك عبدالعزيز بالدمام، المملكة العربية السعودية.

٤- فروض الدراسة

الفرض الرئيسي

- يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيقات الموانئ الذكية على القدرة التنافسية على ميناء الملك عبدالعزيز في الدمام بالمملكة العربية السعودية.

الفروض الفرعية

- يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيقات الموانئ الذكية على القدرة التنافسية (بعد التكلفة) في ميناء الملك عبدالعزيز بالدمام، المملكة العربية السعودية.
- يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيقات الموانئ الذكية على القدرة التنافسية (بعد التميز) في ميناء الملك عبدالعزيز بالدمام، المملكة العربية السعودية.
- يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيقات الموانئ الذكية على القدرة التنافسية (بعد المرونة) في ميناء الملك عبدالعزيز بالدمام، المملكة العربية السعودية.

- يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيقات الموانئ الذكية على القدرة التنافسية (بعد التسليم) في ميناء الملك عبدالعزيز بالدمام، المملكة العربية السعودية.

٥- أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة في ظل سعي المملكة الدؤوب في أن تكون منظومة الخدمات البحرية بالمملكة على مستوى متقدم ومتطور من خلال التركيز على تحسين كفاءة وفعالية وأمان قطاع النقل والموانئ من خلال الاهتمام بتقنية المعلومات والتحول الرقمي لمنظومة خدمات النقل والشحن والخدمات اللوجستية بجودة عالمية آمنة وفعالة، لاسيما في ظل الدعم الذي تشهده مؤسسات النقل والشحن والخدمات اللوجستية باعتبارها احدى مستهدفات تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، ولهذا يمكن تقسيم أهمية الدراسة على النحو الآتي:

أولاً: الأهمية العلمية:

١. تأتي أهمية الدراسة من أهمية موضوع تأثير تطبيقات الموانئ الذكية على القدرة التنافسية على ميناء الملك عبدالعزيز، والذي يحظى باهتمام العديد من الباحثين والمؤسسات العلمية والبحثية.
٢. تتناول الدراسة الحالية العلاقة بين متغيرين هامين، وهما تطبيقات الموانئ والقدرة التنافسية، مما قد يمثل إضافة علمية في المجال الإداري والبحري والاقتصادي.
٣. ندرة الدراسات المحلية التي تناولت موضوع تأثير تطبيقات الموانئ الذكية على القدرة التنافسية على ميناء الملك عبدالعزيز، ومن ثم ستعمل الدراسة الحالية على إثراء الدراسات والبحوث العربية والمحلية التي تهتم بهذا النوع من الموضوعات.
٤. تعتبر الدراسة الحالية خطوة فعالة لإجراء المزيد من الدراسات التي تناقش موضوع تأثير تطبيقات الموانئ الذكية على القدرة التنافسية على ميناء الملك عبدالعزيز ؛ كونه موضوع يؤثر على العديد من المؤسسات والمنظمات ويهم كل المجتمعات.

ثانياً: الأهمية العملية:

١. ستساهم الدراسة الحالية في معرفة موضوع تأثير تطبيقات الموانئ الذكية على القدرة التنافسية على ميناء الملك عبدالعزيز، بهدف تحسين جودة خدمات النقل المقدمة وسرعة إنجازها للمستفيدين منها.
٢. تساهم نتائج الدراسة الحالية في تشجيع المسؤولين في مجال النقل البحري ومجال الشحن والخدمات اللوجستية في مؤسساتهم على توفير التطبيقات الذكية مع إمكانية تعميم نتائج الدراسة على جميع المؤسسات ذات الصلة.
٣. تبرز أهمية الدراسة من خلال النتائج التي سيمكن التوصل إليها، والتي تفيد الجهات ذات العلاقة في المملكة العربية السعودية والدول العربية في المجال الإداري والبحري والاقتصادي.

٦- مفاهيم الدراسة

- **تطبيقات الميناء الذكي**

استخدام أحدث التقنيات التكنولوجية لإدارة الموانئ الذكية بشكل فعال ولإحداث تكامل في سلسلة الموانئ، وتوفير الوقت والمال، مما يسهل التتبع وإدارة تدفق حركة المرور وزيادة الإنتاج (جاسم، ٢٠٢١).

- **القدرة التنافسية**

طبقاً لدراسات (Anik, et,al,2015) و(Baroto, et,al,2016) فإن القدرة التنافسية تشتمل على المشاركة الفاعلة والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتلبية احتياجات العملاء فيما يتعلق بالخدمات وتوفير عائد على الاستثمار لتحقيق النمو والتطور.

ويعرف (Sachitra, et al.,2020) القدرة التنافسية بأنها القدرة على تقديم خدمات بجودة عالية، وتوفير عائد على الاستثمار لتحقيق النمو، وتحقيق الأهداف المطلوبة، وسوف يتم تناول مدى فاعلية القدرة التنافسية في الميناء الذكي من خلال الأبعاد التالية:

- بعد التسليم: يرتبط هذا البعد بالقدرة على تجهيز المنتج في الموعد المحدد.
- بعد التميز: يرتبط ها البعد بالقدرة على تقديم خدمات ذات جودة عالية ترضي العملاء.
- بعد المرونة: القدرة على إنتاج خدمات جديدة وبمقدار واسع والقدرة على تعديل الخدمات الجديدة بسرعة للاستجابة لرغبات العميل
- بعد التكلفة: يعني هذا البعد بتقديم خدمات بأسعار أقل من المنظمات المنافسة ولكن مع خدمات إضافية (Sachitra, et al.,2020).

- **الميناء الذكي**

هو الميناء الرقمي الذي يصف ميناءً متصلًا يجمع بين البنية التحتية لاتصالات النطاق العريض والبنية التحتية للحوسبة المرنة والموجهة نحو الخدمة والخدمات المبتكرة لتلبية الطلبات، يحتوي الميناء الذكي على جميع البنية التحتية وهيكل المعلومات لتكنولوجيا المعلومات وأحدث التقنيات في الاتصالات السلكية واللاسلكية والإلكترونية والميكانيكية، تم تصميم منفذ المعرفة لتشجيع تنشئة المعرفة. (Puig, et al.,2014)

الإطار النظري

تطبيقات الموانئ الذكية

يشير مصطلح «النمو الذكي» إلى نهج (عام أو خاص) لإدارة التنمية التي تؤدي إلى التقدم الاقتصادي دون الازدحام والتدهور البيئي، وتعمل المدينة الذكية على زيادة الخدمات المقدمة للمواطنين إلى أقصى حد أثناء مراقبة ودمج البنى التحتية الحيوية، وتخطيط إجراءات الصيانة الوقائية، وتحسين الموارد، ومراقبة الجوانب الأمنية (Hall, 2015).

وتتبنى الحكومات والهيئات العامة على جميع المستويات فكرة الذكاء لتوصيف سياساتها الجديدة التي تهدف إلى التنمية المستدامة، والنمو الاقتصادي السليم، وتحسين نوعية الحياة (Moss, & Litow, 2019).

ويمكن القول إن الميناء الرقمي يصف ميناءً متصلًا يجمع بين البنية التحتية لاتصالات النطاق العريض والبنية التحتية للحوسبة المرنة والموجهة نحو الخدمة والخدمات المبتكرة لتلبية الطلبات ويحتوي الميناء الذكي على جميع البنية التحتية وهيكل المعلومات لتكنولوجيا المعلومات وأحدث التقنيات في الاتصالات السلكية واللاسلكية والإلكترونية والميكانيكية. (Puig, et al.,2014)

أدى العد الكبير من الجهات الفاعلة إلى إنشاء بيئات معقدة لمحطات الموانئ من وجهات نظر مختلفة: (اجتماعية واقتصادية وسياسية وثقافية) حيث تتفاعل المنظمات والمؤسسات والوظائف المختلفة على مستويات مختلفة ويتضمن ذلك اتخاذ العديد من القرارات المعقدة وإدارة قدر كبير من المعلومات من أجل توفير خدمة أفضل في الوقت والجودة في عالم مليء بالمنافسة.

للتعامل مع هذا التعقيد، يحتاج الميناء إلى زيادة الربط البيني لسلسلة لوجستيات الميناء بأكملها ويعزز هذا الترابط التعاون وتبادل المعلومات بين مختلف أصحاب المصلحة في الموانئ (Carlan, &Vanelslander,2016)

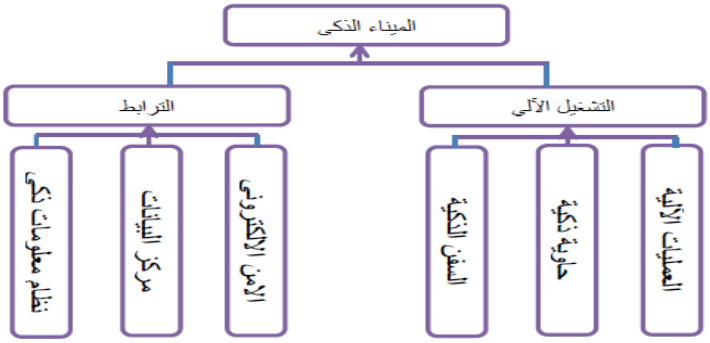
حيث يعزز الربط البيني لسلسلة لوجستيات الموانئ بأكملها التنسيق بين مشغلي النقل، وتحسين الاتصال بين الجهات الفاعلة الرئيسية لربط سلسلة النقل، وزيادة تبادل أفضل الممارسات بين أصحاب المصلحة، وتحسين الروابط المادية بين دول العالم، لضمان استمرار تحسين العمليات، لتجنب الحوادث الخطيرة والآثار المتتالية، وتطوير نماذج أعمال مبتكرة تعمل على تحسين العمليات البحرية وعمليات الموانئ. (Wang,2016)

يتضمن نجاح هذا الترابط مجموعة واسعة من تقنيات المعلومات والاتصالات والتحكم، لتسهيل جمع البيانات في جميع أنحاء إدارة سلسلة التوريد لاتخاذ القرار في الوقت الفعلي ومشاركة المعلومات مع مختلف أصحاب المصلحة في الميناء.

لقد زاد العدد الإجمالي للحاويات المنقولة في العقد الماضي، ومن المتوقع أن تستمر هذه الزيادة في السنوات القادمة، الأمر الذي يتطلب من مديري الموانئ أتمتة العمليات والمعدات لتوفير الجود والخدمات في الوقت المناسب على وفق لزيادة الإنتاجية وأيضًا لضمان السرعة والموثوقية والسيولة وإمكانية التتبع.(Liu,2015)

- **نظام الميناء الذكي:**

يتكون الميناء الذكي من ركيزتين تشتملان على مكونات مختلفة.



شكل رقم (١)

(Source: Douaioui et al., 2020)

ولقد أدى لتضاعف التدفقات اللوجستية بين مختلف دول العالم إلى تحول كامل في نظام الموانئ وزاد من أهمية تبادل المعلومات في الميناء. الأمر الذي دفع الموانئ الرئيسية في العالم إلى البحث عن ربط أفضل في سلسلة الخدمات اللوجستية من خلال تبادل المعلومات وتبادل أفضل الممارسات وإنشاء مشاريع مشتركة لتطوير حلول رقمية مبتكرة، في الواقع، يسمح التنفيذ الناجح للربط البيني في جميع أنحاء سلسلة لوجستيات الميناء ب (١) تحسين التبادل التجاري وتسهيله، ٢) التحكم والتخطيط في الوقت الفعلي، ٣) زيادة سرعة السيولة، ٤) إمكانية التتبع، مما يضمن كفاءة عمليات الموانئ، وتجنب الحوادث الخطيرة والآثار المتتالية(Douaioui, et al.,2020) .

تطبيقات ذكية في إدارة الموانئ الذكية

هناك خمس إدارات لتطبيقات رئيسي للموانئ الذكية على النحو الآتي:

١. إدارة السفن الذكية السفن، بما في ذلك اختيارهم للطرق والموانئ، بناءً على الموقع ومقدار المرور في الموانئ من أجل تحسين الالتزام بمواعيد وصولهم في الموانئ. بناءً على دراسة تصل ٤٨% من سفن الحاويات متأخرًا عن الموعد المحدد بـ١٢ ساعة على الأقل، مما يزيد من استهلاك الوقود ويؤدي إلى قلة استخدام موارد المحطات، ومن ثم،

تساعد الإدارة الذكية للسفن على تقليل وقت الانتظار وعدم نشاط السفن، الأمر الذي قد يكون مكلفًا(Yau, et al., 2013).

٢. تدير إدارة الحاويات الذكية اقتناء وتتبع ونقل وتخزين وإعادة وضع الحاويات، فضلًا عن الشحن العابر الذي يتم فيه نقل الحاويات من سفينة إلى أخرى، ويؤدي هذا إلى تقليل الوقت الذي تقضيه السفينة في الميناء، ومن ثم يؤدي إلى تحسين الخدمات اللوجستية ويمكن أن يقلل بنسبة تصل إلى ١٠% من تكلفة التشغيل(Carlan, et al.,2016).

٣. تعمل الإدارة الذكية للموانئ على تحسين خدمات الموانئ، مثل فحص السلع، والتخليص الجمركي، وتخطيط النقل، والإجراءات والتطبيقات (على سبيل المثال، الشحن العابر، والرخصة التجارية، وكذلك تصاريح الاستيراد والتصدير)، وخدمة العملاء، وتبادل معلومات السوق، والتأمين التزويد (YAU et al., 2020).

٤. الإدارة الذكية للطاقة تقلل من استهلاك الطاقة الثابتة الذي تتكبده البنى التحتية التشغيلية في محطة الميناء والساحة ومناطق المكاتب؛ بالإضافة إلى استهلاك الطاقة المتغير الذي يزداد مع مستوى نشاط الميناء، مثل تلك التي تتكبدها المعدات والبنى التحتية (Carlan, Sys & Vanelslander. 2016).

٥. جداول إدارة الموارد الذكية وتخصص الموارد، بما في ذلك المعدات والبنى التحتية (على سبيل المثال، شاحنات الحوايات، والرافعات الشوكية، والجسر المعلق، والرافعات) لتقليل الازدحام، وتحديد مصادر الازدحام، من أجل تحسين شراء الموارد وتخصيصها من حيث من الوقت والتكلفة. هذا يساعد على تقليل هدر الموارد، ووقت الانتظار وعدم النشاط (YAU et al., 2020).

القدرة التنافسية

تعرف القدرة التنافسية بكونها السياسة المتفوقة التي تتبعها المنظمة للتنافس وتحقق أفضل النتائج التي تصبو إليها من خلال إتباع استراتيجيات محددة من شأنها تحقيق القدرة التنافسية (Korankye,2013).

إن القدرة التنافسية تعبر عن الأداة الأنسب التي تهدف إلى اكتشاف طرق مبتكرة ومستحدثة لإنتاج وتقديم الخدمات بصورة أكثر فعالية من تلك التي يقدمها المنظمات المنافسة في السوق، وإحداث عملية إبداع تتفوق على نظيراتها.

أهمية القدرة التنافسية

تعد القدرة التنافسية ذات أهمية كبيرة لدى المنظمات لما لها من دور في تحقيق استراتيجيات وأهداف المنظمات والتي أبرزها الاستدامة في تحقيق الربح، ويمكن تحديد أهمية القدرة التنافسية حسب ما ذكره (الطائي وكرماشة، ٢٠١٠) فيما يلي:

- تعد بمثابة سلاح قوي لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وتحسين مقدرتها على تلبية احتياجات العملاء وخلق المهارات الإنتاجية بصورة تمكنها من التكيف مع الفرص المتغيرة بشكل سريع.
- تمثل معيار هام لتحديد المنظمة الناجحة من غيرها لأن المنظمات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج منفردة يصعب تقليدها حيث أن النماذج القديمة قد أصبحت معروفة ومتاحة، وكنتيجة لذلك، فإن المعارف المتسارعة قد تجعل من القدرة التنافسية لأية منظمة هي الأحسن لها في كافة الأحوال.
- تعد القدرة التنافسية مؤشراً إيجابيًا نحو توجه المنظمة لاحتلال موقع فعال في السوق بحصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها، وكسب رضا العملاء، مما يحقق زيادة في حجم المبيعات والأرباح.

كذلك تكمن أهمية القدرة التنافسية في كونها تمنح المنظمات القدرة على تعزيز إمكانيات المنظمة وقدراتها الإنتاجية والتسويقية والدفاع عن مكانتها السوقية وحفظ مركزها التنافسي بين منافسيها، بالإضافة إلى توثيق علاقاتها مع العملاء وتحسين القرارات الإدارية، ومن أهم الأبعاد التي تشتمل عليها القدرة التنافسية جودة الخدمات المقدمة، والربحية، والحصة السوقية، والإبداع والابتكار حسب ما ورد في دراسات (Munizu, 2013)، (Eidizadeh,et,al,2017)، (Al-Dala'een, 2017).

أساليب تحقيق القدرة التنافسية:

هناك عدة أساليب لتحقيق القدرة التنافسية وهي:

- **الكفاءة المتفوقة:**

المنظمة هي نظام لتحويل المدخلات إلى مخرجات، لذلك نجد أن أبسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات محددة، وتأثير ذلك على تكلفة الإنتاج للمنظمة(عبد الغفور، ٢٠١٥).

أوضح (Al-Dala'een, 2017) أن المنظمة ذات الكفاءة العالية هي التي تحوز على ثقة عملائها وتلتزم بمعايير الجودة في منتجاتها.

- **الجودة المتفوقة:**

تحقيق المنظمة لمستوى مرتفع من الجودة في الخدمات يزيد من قيمة الخدمات بالنسبة لعملائها، ويمكنها من فرض سعر أعلى لخدماتها واستمرارها لمدة طويلة، مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة وأكد (Adomako, et,al,2018) أنه لا بد أن تطبق المنظمة معايير الجودة حتى تكون على مستوى المنافسة في الأسواق وأن عدم التزام المنظمة بمعايير الجودة يؤدي إلى ضعف قدراتها التنافسية.

- **الإبداع المتفوق:**

أشار (Alokeli,2014) أن الأساليب الإدارية للمنظمة يجب أن تتسم بالإبداع وتقديم خدماتها ومنتجاتها بشكل مبتكر وفي شكل متجدد حتى تكتسب مزيد من العملاء وهذا سيؤثر بشكل كبير على التنافسية للمنظمة.

- **الاستجابة المتفوقة لحاجات العميل:**

تستطيع المنظمة تحقيق ميزة تنافسية من خلال تقديم خدمات تشبع رغبات عملائها بشكل أفضل من منافسيها، وبالتالي سيصبح هناك مواءمة بين هذه الخدمات مع المطالب الفردية أو الجماعية (بريبش،٢٠١٣).

عناصر القدرة التنافسية:

تتنوع عناصر تحقيق التنافسية، إلا أنها ترتكز على أربعة عناصر رئيسة وهي (عبد الغفور، ٢٠١٥):

١. الموارد الطبيعة: عدم توفرها يعد حائلاً دون تحقيق التنافسية بسبب التغيرات العالمية والمحلية التي حدثت في الآونة الأخيرة.

٢. رأس المال: توافر رأس المال في المنظمات يمكنها على تحقيق تنافسية عالية.

٣. التكنولوجيا: تلعب التكنولوجيا دور رئيسي في تحسين الكفاءة الإنتاجية وتحقيق التنافسية عبر عمليات الحصول على المعرفة، وكذلك ابتكار وتطبيق تكنولوجيا جديدة في أداء الأعمال، والاستفادة من هذا العنصر لم تقتصر على منظمة بعينها، حيث تستطيع الكثير من المنظمات الحصول على التكنولوجيا.

٤. الموارد البشرية: إن الموارد البشرية تعد من أهم المصادر غير الملموسة التي لها دور كبير في خلق التكنولوجيا، وكونها عنصر غير قابل للمحاكاة بشكل سريع وسهل من قبل المنظمات المنافسة. وتتصف المنافسة ونحن في الألفية الثالثة بأنها أكثر تعقيدا بشكل لم يسبق لها مثيل ويعود ذلك إلى التكامل بين رأس المال والتكنولوجيا والمعلومات التي تتخطى الحدود بين دول العالم، الأمر الذي أدى إلى كبر حجم منظمات الأعمال وتنوع طموحاتها إلى جانب التطور الكبير في نظم المعلومات والاتصالات فيما بينها محلياً وعالمياً. (Bentov, 2011,p.214).

الدراسات السابقة

المحور الأول: الدراسات التي تناولت الموانئ الذكية وتطبيقاتها

من تلك الدراسات دراسة (Laima Gerlitz and Christopher Meyer,2021). والتي هدفت الدراسة إلى الكشف عن الإجراءات اللازمة لتحسين القدرة الإدارية للموانئ الصغيرة والمتوسطة في الاتحاد الأوروبي وتحديد المسؤولية البيئية والكفاءة الرقمية لتلك الموانئ باستخدام مفهوم النظام الإيكولوجي والبيانات التجريبية المجمعة في ثلاث مناطق بالاتحاد الأوروبي وهي منطقة بحر البلطيق ومنطقة البحر الأدرياتيكي ومنطقة البحر الأبيض المتوسط وقد أوضحت الدراسة أنه على الرغم من المنافسة الشديدة بين موانئ الاتحاد الأوروبي الكبيرة مثل روتردام أو هامبورغ أو فالنسيا والتي تعمل كمنافذ أساسية في شبكة النقل الأساسية والشاملة عبر أوروبا، فإن هناك الكثير من المعوقات التي تحد من تحقيق الكفاءة اللازمة من إدارة تلك المشاريع، كما أوضحت الدراسة أن القدرة على اتخاذ القرارات البيئية والرقمية في النظم البيئية للموانئ الصغيرة والمتوسطة في الاتحاد الأوروبي ما زال يواجه عدد من الصعوبات، وكذلك أشارت نتائج الدراسة أن الموانئ الصغيرة والمتوسطة ترتبط بموارد محدودة وبعوامل تنظيمية ومعرفية أو مؤسسية جماعية وفردية وقد أوصت الدراسة بتفعيل مزيد من التطبيقات الإدارية لتسهيل وتعزيز الانتقال وتحقيق مزيد من الكفاءة الاقتصادية لتلك الموانئ.

في دراسة (السلمي، ٢٠١٢) والتي هدفت لتوضيح مدى إمكانية الاستفادة من التقنيات الحديثة من أجهزة متطورة للمراقبة والاستطلاع واكتشاف المواد المتفجرة والمخدرات وغيرها لتتبع حركات الأشخاص والبضائع والسيارات داخل الميناء ثم ربطها بشبكة معلومات محلية وإقليمية ودولية من خلال اتفاقيات إقليمية أو دولية لتتبع حركة القراصنة والخارجين عن القانون والتنبؤ بوقت ومكان الهجوم قبل حدوثه لحماية الحدود البحرية، أوضحت الدراسة أن العالم قد شهد تطور كبير في التقنيات الحديثة في الاتصالات وصناعة بناء السفن وتطور الموانئ، مما زاد من سرعة حركة تداول البضائع في الموانئ وفى نفس الوقت استخدام الخارجون عن القانون لهذه التقنيات لمهاجمة الموانئ البحرية وذلك بتجميع معلومات عن الموانئ المستهدفة بواسطة الأجهزة الحديثة، كما أوضحت النتائج أن التحدي للقائمين على صناعة النقل البحري هو تأمين البضاعة وحمايتها من أي هجوم وكذلك عدم التضييق على أطقم السفن المسالمين لذلك يجب توقع الزمن والمكان المحتملين لتنفيذ هجمات القراصنة وتحقيق أمن حركة تداول البضائع، ومن ثم يجب الاستعانة

ببيانات المراقبة لأجهزة التفتيش والمراقبة المتطورة من خلال التقنيات الحديثة وكذلك المعلومات الاستخباراتية من خلال التعاون الدولي لتبادل المعلومات.

وقد أوضحت دراسة (السقطي، ٢٠١٦) أنه بالتطبيق على الموانئ البحرية المنشورة في مجلة الطاقة المتجددة والتنمية المستدامة (RESD)، في العالم أصبح المفهوم الذكي ميزة أساسية لمنظمات الموانئ لتكون بمثابة محاور ذكية في شبكات النقل العالمية، الموانئ الذكية هي الاتجاه للاستراتيجيات طويلة الأجل في المستقبل من الآن فصاعدا، تهدف الموانئ إلى المساهمة في النمو المستدام من خلال تهيئة الظروف المناسبة لاعتماد نماذج جديدة لإدارة الطاقة تعتمد على التأثير البيئي المنخفض وتحفيز الابتكار في كل من التقنيات والعمليات، نطاق هذه الورقة هو دراسة ثلاثة قضايا رئيسية للمنافذ الذكية، خارطة طريق لوجستيات الميناء الذكي، وتحديات وعوائق الميناء الذكية في مناطق الموانئ، والمعايير ومؤشرات الأداء الرئيسية التي توجه تقييم الموانئ ضد هذا المفهوم، والغرض الرئيسي هو وضع خريطة طريق لوجستية ذكية في المستقبل، وهدفت الدراسة إلى معالجة المشاكل في خارطة الطريق لوجستية لمستقبل الموانئ الذكية وهذا يتطلب مناقشة تلك المعايير التي تؤثر على تحول الموانئ البحرية لتكون ذكية في المستقبل، في المقابل سوف تشرح الورقة التحديات والعقبات التي تواجه الموانئ الذكية أيضا، وسيتم إضاءة رؤى ٢٠٥٠ من أجل تسليط الضوء على خارطة الطريق المطلوبة لكل من السلطات وأصحاب المصلح.

وتوصلت دراسة: (مني السيد شحته، ٢٠١٦) إلى تحليل الأهمية الاقتصادية وأثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على تحسين بعض الأداة المرتبطة بالموانئ والاقتصاد القومي، ودراسة تجارب بعض الموانئ الذكية العالمية واستخدامات تكنولوجيا المعلومات بها لاستخلاص دروس مستفادة للموانئ في المنطقة العربية، وبين الباحث خلال مشاركته إن في ظل عصر معلومات النظام الاقتصادي العالمي، أصبح لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وكفاءة تدفق المعلومات دور حيويا في تحفيز النمو وتعزيز التجارة وجذب الاستثمارات وتحسين العوامل التنافسية والبيئية، قد واكب القطاع البحري هذا التطورات المتسارعة وأصبحت الموانئ لملاحقتها، بحيث تحافظ على مكانتها المتقدمة كمحرك للتجارة، لذلك من الأهمية تحديد آثر وأهمية تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الموانئ، وتحول الميناء التقليدي إلى ميناء ذكي، مع دراسة التجارب الموانئ الذكية الناجحة عالميا، والوقوف على الوضع الراهن للموانئ من استخدام تكنولوجيا المعلومات ومؤشرات أدائها وأثر ذلك على التنافسية وتسهيل التجارة عبر الحدود.

وهدفت دراسة (JAMIL، ٢٠١٥) إلى تحديد المعدات المستخدمة في عمليات الفرز والمناولة، وإدخال مفهوم جديد للأنظمة التشغيل الآلي المتكاملة وكذلك تقديم دليل ملموس على ندرة المناورات في ساحات تخزين الحاويات، وتقييم كفاءة محطات الحاويات وكشفت الدراسة عن عدد من العوامل الأساسية التي تسبب التأثير السلبي على وقت مناولة العمليات في منطقة تخزين الحاويات، هذه تنبيه لأصحاب المصلحة في الموانئ الى أوجه القصور التي تأثر على انتاجية الموانئ، وكذلك ركز اهتمامه للمخاطر الخفية التي تمتص الموارد دون قيمة، حيث ان هناك بعض الخطوات والحركات الغير ضرورية في العمليات التي تؤدي إلى ضياع الوقت هذه المخاطر لا يمكن تجنبها، وأنها جزء لا يتجزأ من العمليات داخل محطات الحاويات، وقد أوضحت النتائج إن لضمان مستوى أفضل من الجودة وتحسين الكفاءة في العملية برمتها، فأقترح دمج بيانات خطة التستيف التي تم الحصول عليها من السنن المعنية مع المعلومات الأخرى التي يجري جمعها في مركز التحكم الموجود في المحطة البحرية، وباستخدام تكنولوجيا جديدة المعلومات و أنظمة تحديد الموقع مثل نظام (GPS)، و نظام الترددات الراديوية لتحديد الهوية وتتبع (RFID)، يتم تعقب جميع الحاويات من قبل علامة المرفقة بها، ويتم التحكم بها وتوجيهها عن بعد بواسطة أجهزة الاستشعار ومعدات المناولة الموجودة من قبل محطات التحكم، وكذلك تحتوي الحاوية على ذاكرة تخزن رمز المنتج الإلكتروني للوحدة (EPC) وبعض التفاصيل الأخرى حول المنتج بحيث يمكن قراءته وتعقبه من قبل RFID في أي مكان، وقد بينت الدراسة أن الانتقال من المفاهيم التقليدية إلى المفاهيم الحديثة أو الجديدة وقد يواجه معارضة قوية في العديد من المنظمات خصوصا أولئك الذين يجدون صعوبة في التنبؤ بالفرص المستقبلية ويصعب تغييرها من الوضع الحالي بالإضافة الى ذلك فهي عملية مكلفة تحتاج إلى إعادة هيكلة كاملة للبنية التحتية للمحطة.

كما أوضحت دراسة سامر (٢٠١٥) مدى تنافسية المرافئ السورية في ضوء الموارد والإمكانيات الحالية والمستقبلية بما يتوافق مع استراتيجية التطوير العام من جهة ومواكبة التطورات العالمية في مجال النقل البحري مع وضع مقترحات وحلول لرفع مستوى التنافسية والاقتراحات المناسبة، حيث تأتي أهمية الدراسة نتيجة لضعف تنافسية المرافئ البحرية السورية وانخفاض مؤشراتها مع مرافئ حوض البحر الأبيض المتوسط، مما يؤثر سلبا على الحركة الملاحية للمرافئ السورية، اتبع الباحث في استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال الرجوع إلى أهم الدراسات السابقة في قطاع النقل البحري بشكل عام والمرافئ السورية بشكل خاص حيث تم توصيف

واقع المرافئ البحرية السورية وتحليلها من كافة النواحي التشغيلية، المالية، الإدارية، ومقارنتها مع الموانئ المجاورة وتم استخدام الاستبيان وتوزيعه على مستخدمي المرافئ لكافة الجهات ذات العلاقة لمعرفة رأيهم بالأداء التنافسي لمرفأي اللاذقية وطرطوس و بالعوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على القدرة التنافسية وتم استخلاص النتائج والتوصيات من خلال تحليل الاستبيان.

وتوصلت دراسة (Maria et al، 2014) إلى مفهوم التشغيل الآلي في محطات الحاويات الذي يعالج بعض المشاكل في العمليات داخل الميناء التي يحلها مفهوم الميناء الذكي، كما يعزز المعرفة والفهم لهذا المفهوم من خلال إدخال فلسفة التشغيل الآلي التي تتكيف مع تقنيات التشغيل الآلي المتاحة حاليا في الأسواق، كما يتناول المزايا والتحديات الرئيسية المتعلقة بالموانئ الذكية، وبين الباحث انه يمكن تطبيق هذا المفهوم من خلال إتباع منهجية ثابتة ومراعاة القواعد والضوابط التي وضعت لهذا الغرض وهذه يقلل من تدخل البشر في هذا الأنشطة، مما يسمح بسيطرة أعلى على العمليات والمعدات المستخدمة في محطات الحاويات مما يؤدي إلى توحيد مستويات الأداء فيها وخفض تكاليف التشغيل، هذه المزايا مقترنة بالتطورات التكنولوجيا، واستنتج الباحث أن التوجه في محطات الحاويات هو التشغيل الآلي، ولكن هذه التوجه في مستوى التشغيل الآلي يعتمد على عوامل ملازمة مختلفة مثل العمليات في ساحات الحاويات والنظام الفرعي لتشغيل الآلي، ومن أجل اختيار أنسب الحلول لهذه العمليات اقترح الباحث منهجية تجمع بين تقنيات التشغيل الآلي المتاحة في الأسواق وعملية إعادة هندسة في محطات الحاويات، وتعتبر هذه المنهجية مناسبة لأنها تتيح تصميم الحلول التشغيل الآلي المتوافقة مع متطلبات التشغيل الفعلي محطات الحاويات.

المحور الثاني: الدراسات التي تناولت القدرة التنافسية وأبعادها

من تلك الدراسات دراسة (Rindova& fombran, 2010)، حيث أن هذه الدراسة تهدف إلى وصف البيئة التنافسية من خلال أربعة عوامل تساعد في بناء وتحقيقه الميزة التنافسية وهي عبارة عن شبكة تربط بين العوامل المادية والإنسانية في المؤسسة، وقام الباحث بمناقشة ستة عمليات تقوم بها المؤسسة تربط بين العوامل الأربعة المشار إليها، وفحص الدور الذي يساهم به كل عامل في تحقيق الميزة التنافسية، وقد توصل الباحث إلى ان النظريات الاقتصادية التي أشارت إلى الميزة التنافسية اهملت الجوانب الإنسانية، والمنافسية يمكن توضيحها من خلال شبكة معقدة من المنتجين والموردين والعملاء وحسب النموذج أن الشبكة قائمة على أساس تحليل العوامل المادية والإنسانية

وتحديد دور المدراء وأثره في تحديد البدائل الاستراتيجية اعتماداً على البيئة المحيطة وحقل المنافسة التي تعمل فيه المؤسسة.

ومن تلك الدراسات دراسة احمد، محمد (٢٠١٧) والتي هدفت الدراسة إلى معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة وكذلك توضيح العلاقة بين المتغيرين، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، وموظفي بنك القبة بالجزائر العاصمة ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم إستبانة واستخدام الأساليب الإحصائية وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحقيق الميزة التنافسية وكذلك وجود علاقة ذات احصائية بين توفر عناصر التخطيط الاستراتيجي (البيئة الخارجية والبيئة الداخلية والرسالة والأهداف) وتحقيق الميزة التنافسية.

ومن تلك الدراسات دراسة (الحمداني، ٢٠١٦) والتي قد سعت إلى استكشاف إمكانية تطبيق المحاسبة عن الإنجاز ودورها في دعم وتحقيق الميزة التنافسية للشركات الصناعية وبما ينسجم مع متطلبات بيئة التصنيع الحديثة في ظل اشتداد المنافسة وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة حالة على مجتمع الدراسة وتمت الدراسة على شركة الشهيد العامة لصناعة الأسلاك النحاسية التابعة لوزارة الصناعة والمعادن بمدينة بغداد بدولة العراق، وتوصلت الدراسة إلى أن محاسبة الإنجاز تضيف بعدًا جديدًا لفلسفة الإدارة وتمثل تحديًا للاهتمام وقد أوضحت الدراسة أن المحاسبة عن الإنجاز تركز على زيادة الإيرادات والاستثمار وتسهم في تحقيق الميزة التنافسية وقد أوصت الدراسة بضرورة استبدال المفاهيم الإدارية التقليدية بأساليب جديدة تتلاءم مع متطلبات البيئة الصناعية الحديثة لمواكبة التطور التكنولوجي الصناعي المستمر والاهتمام بأساليب المحاسبة الإدارية الحديثة لتوفير المعلومات المناسبة ولتحقيق الميزة التنافسية.

ودراسة (البشتاوي وجريرة،٢٠١٥) والتي هدفت الدراسة إلى بيان أهمية تطبيق أدوات إدارة التكاليف الاستراتيجية في تطوير وتحسين العمليات الإنتاجية لتحقيق الميزة التنافسية، حيث تكون مجتمع الدراسة من مدراء الدوائر المالية والإنتاج والمبيعات وقد بلغت العينة النهائية (٣٠) موظف والذين تم توزيع الاستبانة عليهم وتم تطبيق الدراسة على عدد من الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية وقد أظهرت النتائج أن الإدارة الاستراتيجية للتكاليف بأساليبها المتعددة تؤدي دور مهم في توفير المعلومات اللازمة لتنفيذ الخطوات الاستراتيجية التنافسية، وأن استراتيجيات الميزة التنافسية

جاءت بدرجة متوسطة وقد أوصت الدراسة بضرورة توافر المهارات الأساسية لاستخدام تقنيات إدارة التكاليف الاستراتيجية ووجود برامج تدريبية متخصصة لتأهيل وتدريب الموظفين.

ودراسة (بريش، ٢٠١٣) والتي هدفت إلى التعرف على دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية ولتحقيق هدف الدراسة فقد تم تصميم استبانة لجمع البيانات وتوزيعها على ٦٠ فرداً وتم تطبيق الاستبانة على بعض مؤسسات صناعة الكوابل بدولة الجزائر وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن رأس المال الفكري له دور معنوي في التأثير على الميزة التنافسية، كما أوضحت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس ومتغير رأس المال الفكري وفي ضوء ذلك أوصت الدراسة بضرورة التعامل مع رأس المال الفكري على أنه مورد رئيسي واستراتيجي من بين الموارد المختلفة التي تمتلكها المنظمات.

ودراسة (Eidizadeh,et,al,2017) والتي هدفت إلى تحديد دور ذكاء الأعمال وتبادل المعرفة والابتكار التنظيمي في الحصول على ميزة تنافسية وضمت عينة الدراسة مجموعة من المدراء والمتخصصون في بعض شركات التصدير، وشارك ٢١٣ فرد كعينة في هذه الدراسة، حيث تم إجراء تحليل المسار لتحليل وتفسير البيانات بواسطة برنامج اموس وأظهرت النتائج أن ذكاء الأعمال له تأثير إيجابي وهام على تبادل المعرفة والابتكار التنظيمي واكتساب ميزة تنافسية.

ودراسة (Amiri et,al, 2017) والتي هدفت إلى دراسة الذكاء التنافسي كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، فقد تم إعداد استبانة تم توزيعها على عدد ١٢٣ مدير من الطبقة العليا والوسطى يعملون في أحد شركات التأمين بمدينة طهران بدولة إيران وقد تم تحليل النتائج باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية، وقد أظهرت النتائج أن الذكاء التنافسي له تأثير إيجابي على تحقيق الميزة التنافسية بناء على مجموعتين من العوامل الإجرائية والضمنية وقد أوصت الدراسة بضرورة تشكيل وحدة الاستراتيجية داخل كل شركة من أجل جمع وتحليل ومشاركة المعلومات الذكية والتي يتم الحصول عليها من البيئتين الداخلية والخارجية وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد شركات التأمين آليات جديدة لتحقيق أعلى مستوى من جودة الخدمات.

وكذلك دراسة (Farook,2015) والتي هدفت إلى التحقيق في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء وتعزيز المزايا التنافسية وقد استخدمت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي، وتم إجراء الدراسة على عدد من الشركات بدولة سيريلانكا حيث تكونت العينة من منظمة خاصة في سيريلانكا وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تؤثر إيجابيا على الأداء وتعزز المزايا

التنافسية، كما أن تنفيذ استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة يساعد في تحقيق النجاحات والأهداف التنافسية ويحسن من الأداء التنظيمي والإنتاجي للشركات وقد أوصت الدراسة بتطبيق معايير الجودة الشاملة على جميع الشركات وضرورة أن تعمل الشركات على تحسين الكفاءات البشرية التي تعد أهم وسائل تحقيق النجاح في المنافسة بالأسواق.

المحور الثالث: الدراسات التي تناولت القدرة التنافسية وتطبيقات الموانئ الذكية

من الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين دراسة (Christopher Meyer,2021) والتي هدفت إلى تحديد تأثير الوسائط الرقمية على أداء الموانئ الصغيرة والمتوسطة في منطقة بحر البلطيق بناءً على المعايير المحددة في الميناء وقد أوضحت النتائج أن الموانئ الصغيرة والمتوسطة في منطقة بحر البلطيق في مأزق كبير يتمثل في قلة الدعم المالي من قبل برامج التمويل الأوروبية، كما أشارت النتائج أن تلك الموانئ ذات أهمية كبيرة للتنمية الاقتصادية الإقليمية، حيث تعمل كبوابات للمناطق الفردية ومحركات للتحول الاجتماعي والاقتصادي والبيئي. بالإضافة إلى ذلك، تعتبر الموانئ ضرورية لمتابعة طرق الابتكار في إدارة الموانئ البحرية وموافقتها للأهداف البيئية التي نشرتها المفوضية الأوروبية للقطاع البحري في عامي ٢٠٣٠ و ٢٠٥٠ والتي تعد قابلة للتطبيق على الموانئ الصغيرة والمتوسطة، وهذا ما يفتح آفاقًا جديدة للنمو والابتكار، و يسمح بالتحول البيئي والرقمي الناجح جنبًا إلى جنب في الموانئ الصغيرة والمتوسطة ويعمل تعزيز التنمية المستدامة بشكل مستدام، وبالتالي فإن تقييم الجاهزية المستدامة في الموانئ الصغيرة والمتوسطة أمر لازم من أجل تنفيذ حلول مصممة خصيصًا على أساس فردي ، من خلال ضمان الاستخدام الفعال للموارد والقدرات المتاحة.

ودراسة (Olli–Pekka Brunila,2021) والتي هدفت إلى التعرف على معوقات تطبيق الرقمنة في الموانئ من حيث المشاكل والحلول، وقد أشارت النتائج أن للرقمنة لها تأثير على جميع مجالات النقل البحري والخدمات اللوجستية، كما أوضحت النتائج أن قدرة الموانئ على العمل كجزء من الشبكات الرقمية وسلاسل المعلومات تعد أمرًا حيويًا لقدرتها التنافسية وهذا يتطلب توفر وسائل ومتطلبات مسبقة للتكامل مع منصات التكنولوجيا المعاصرة ويجب أن يكون هذا الاستعداد موجودًا في عمليات مختلفة تحدث في الموانئ، كما أكدت النتائج أن الرقمنة الناجحة تتطلب إدارة تقنية مركزة تضمن إمكانية التشغيل البيني بين النظام ونقل البيانات، كما أوضحت الدراسة أن اللوائح

البيئية تؤثر على مستوى وفعالية الرقمنة، حيث سيعتمد التطوير المستقبلي لرقمنة الموانئ على مدى قدرتها على تبني وتنفيذ تقنيات موثوقة وقابلة للتبني مع رؤية واضحة للمستقبل.

وفي دراسة (سعد، ٢٠١٩) والتي هدفت إلى إيجاد تعريف واضح لمدن الموانئ ومعرفة الأهمية المكانية لهذه المدن والمقارنة بينها، ولحل إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافه اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق استعراض عدة تجارب لمدن عربية وعالمية وإقليمية وتحليلها من وجهة نظر الباحث وحسب البيانات التي تم إدراجها ضمن تلك الدراسات ومن بين هذه المدن كانت مدينة الدمام والتي بها ميناء الملك عبدالعزيز وأكدت النتائج على أنه على الرغم من أن نقاط الاتصال والعلاقات المتبادلة بين المدينة والمدن الأخرى التي يوفرها الميناء لمدينته، إلا أن وجود خطوط النقل البري المصاحبة لوجود الميناء لا تخلو من المخاطر سواء أكان على صعيد الأمن والأمان أو على صعيد المحور البيئي وما يسببه خط النقل من ضوضاء وملوثات، كما أشارت النتائج إلى أن التقنيات البحرية في الموانئ تساهم في جميع أنواع التنمية، وأن أنشطة الميناء تلعب دوراً في تشكيل استخدامات الأراضي للمدن، وقد أوصت الدراسة بضرورة التخطيط المسبق للمدينة لتلافي الفروق الكبيرة والتجاوزات التي قد تحصل للمدينة والميناء على حساب استخدامات الأراضي، وكذلك وضع حل تخطيطي استراتيجي بين السلطات المحلية والميناء في تخطيط الأنشطة الجديدة وتطوير استخدام الأراضي.

وأيضاً من تلك الدراسات التي تناولت الموانئ الذكية وتطبيقاتها (جاسم، آخرون،٢٠٢١) حيث أفاد أنه منذ السنوات الأخيرة، كان الاهتمام كبيرًا بالتقنيات الرقمية، وإمكانيتها بخلق القيمة، وتلقت المزيد والمزيد من الاعتراف في قطاع الصناعة والنقل البحري، وخاصة الموانئ الكبيرة – ما يسمى بالمنافذ الأساسية لـ«توفر البيانات والمواد غير تحليل البيانات الأولية المستخدمة والمقدمة التي تم جمعها في إطار مشروع (الميناء الذكي) تواصل الاعتماد على التوسع المستدام إنهم يتطورون بسرعة ويدمجون في شبكات ومنصات رقمية ضخمة، وأن الهدف من التقنيات الرقمية الجديدة هو تحسين الأداء الاقتصادي والطلب على الطاقة، وتقليل استهلاك الموارد والنفايات وتأهيل أفضل محفظة خدمات، وفي الواقع، دخلت الموانئ حقبة الأتمتة الكاملة، ولا بد من أن ينتهي عصر صناعة الموانئ التقليدية، وهو ما يعكس الأهمية للموانئ الذكية في تحقق التنمية الاقتصادية عالية الجودة، إذ تتحول وظيفة العمال من العمل البدني إلى «الدماغ» المشرف على إدارة محطة الحاويات، ويمثل مشروع الموانئ الذكية ركيزة أساسية في رؤية مستقبلية لميناء (الفاو الكبير) ليكون قاطرة للتنمية

البحرية ودفعة قوية لجهود العراق الرامية إلى الارتقاء بالقطاع البحري المحلي وإعادة سيادة العراق على مياه الخليج العربي، ووصلت الدراسة إلى النتائج الآتية بالاعتماد على البيانات التي تم الحصول عليها من إدارة المشروع من شركة الموانئ العراقية، إنه لا بد من الاهتمام بميناء الفاو الكبير وجعله يخطو خطوات كبيرة ليكون مركزًا تجاريًّا متميزًا لاستقبال البضائع في المنطقة، وهذا يحتاج منه أن يكون محاكيًا للتطورات التقنية المستخدمة في موانئ المنطقة، وهذا لا يأتي إلا من خلال رسم خطط تطويرية وتنموية تجعل الميناء يتمتع بتكنولوجيا رقمية عالية وذكاء اصطناعي يساهم في رفع نسبة التجارة والتبادلات، وهذا الأمر يحتاج إلى إجراءات تحويله إلى ميناء ذكي (إلكتروني) عبر إعداد منظومة متكاملة لإدارة الموانئ الذكية التي تُعد البنية الأساسية للمشروع من خلال إعداد نظام مراقبة متكاملة في الميناء للمناطق التخزينية والمرافق التابعة لها كما تعمل على الربط الإلكتروني والآلي عبر غرفة عمليات مشتركة تجمع المؤسسة مع الجهات ذات العلاقة بالأمن والتفتيش والإفراج عن البضائع والحاويات.

التعقيب على الدراسات السابقة

تم عرض العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بأبعاد ومتغيرات الدراسة الحالية ويمكن توضيح أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة كما يلي: –

(أ) أوجه الشبه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

- **من حيث الأهداف**

تتشابه الدراسة الحالية في بعض جوانبها مع بعض الدراسات السابقة في بعض أهدافها ومنها دراسة (Christopher Meyer,2021)والتي هدفت إلى تحديد تأثير الوسائط الرقمية على أداء الموانئ الصغيرة والمتوسطة في منطقة بحر البلطيق ودراسة (جاسم، آخرون،٢٠٢١) والتي هدفت إلى تحديد تأثير التطبيقات والوسائل التقنية على عمل الموانئ

- **من حيث منهج الدراسة**

تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة سامر (٢٠١٥) ودراسة (الحمداني، ٢٠١٦) ودراسة (Farook,2015) حيث استخدمت تلك الدراسات المنهج الوصفي التحليلي.

- **من حيث بيئة الدراسة**

تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة (السقطي، ٢٠١٦) ودراسة سامر (٢٠١٥) ودراسة (الحمداني، ٢٠١٦) حيث تم إجراء هذه الدراسة في البيئة العربية.

من حيث أداة الدراسة

تتشابه هذه الدراسة مع دراسة سامر (٢٠١٥) ودراسة احمد، محمد (٢٠١٧) ودراسة (البشتاوي وجريرة،٢٠١٥) ودراسة (بريش، ٢٠١٣) حيث اعتمدت تلك الدراسات على أداة الاستبيان.

- **من حيث عينة الدراسة**

تتشابه الدراسة الحالية من حيث العينة مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة (البشتاوي وجريرة،٢٠١٥) حيث اعتمدت تلك الدراسات على الموظفين.

(ب) أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

- **من حيث موضوع الدراسة**

تختلف الدراسة الحالية في موضوعها عن جميع الدراسات السابقة حيث لم تدرس أي دراسة من الدراسات السابقة موضوع تأثير تطبيقات الموانئ الذكية على تحسين القدرة التنافسية للموانئ بالتطبيق على ميناء الملك عبد العزيز في الدمام بالمملكة العربية السعودية وبذلك تكون هذه الدراسة إضافة وإسهاما جديدا ومهما.

- **من حيث الأهداف:**

تختلف الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في أهدافها ومنها دراسة (Laima Gerlitz and Christopher Meyer,2021). والتي هدفت الدراسة إلى الكشف عن الإجراءات اللازمة لتحسين القدرة الإدارية للموانئ الصغيرة والمتوسطة في الاتحاد الأوروبي ودراسة (JAMIL، ٢٠١٥) والتي هدفت إلى تحديد المعدات المستخدمة في عمليات الفرز والمناولة.

- **من حيث عينه الدراسة**

تختلف الدراسة الحالية من حيث عينة الدراسة مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة (Eidizadeh,et,al,2017) والتي ضمت عينة من المدراء والمتخصصون في بعض شركات التصدير.

- **من حيث بيئة الدراسة**

تختلف الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في بيئة الدراسة مثل دراسة (Maria et al 2014 ، ودراسة (Rindova& fombran, 2010)، ودراسة (Eidizadeh,et,al,2017) حيث أن بيئة هذه الدراسات كانت مع البيئة الأجنبية.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة من عدة أوجه: –

- الانطلاق بهذه الدراسة من خلال توصيات الدراسات السابقة.
- إعداد الإطار النظري للدراسة والذي سيشتمل على المفاهيم النظرية لأبعاد ومتغيرات الدراسة.
- التعرف على أوجه الشبه والاختلاف بين متغيرات الدراسة الحالية ومتغيرات الدراسات السابقة والإلمام بها.
- المنهجية والأساليب الإحصائية التي تم تطبيقها في الدراسة الحالية.

منهج الدراسة

بالنظر إلى نوع الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها التي سيُسعى الباحثون إلى تحقيقها والبيانات المراد الحصول عليها، فإن المنهج الذي سيتم استخدامه في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي حيث ستقوم الباحثة بدراسة الظاهرة أو المشكلة ذات الصلة بموضوع الدراسة ضمن بيئة محددة ومجتمع معين؛ من أجل القيام بجمع المعلومات وتحليلها ومن ثم إظهار النتائج الهادفة إلى تحقيق التقدم في مجتمع الدراسة وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر من أهم المناهج استخداما في البحوث والدراسات العلمية، فهو يُعتبر الأنسب لهذه الدراسة، والذي يقوم بوصف ما هو كائن وتفسيره وتحديد الظروف التي توجد في الواقع، وتحديد الممارسات الشائعة أو السائدة فيه، أو هو كل منهج يرتبط بظاهرة معينة بقصد وصفها وتفسيرها يعد منهجاً وصفياً، حيث سيتم وصف أداة الدراسة بإيجاد الإحصاءات الوصفية لجميع الأسئلة.

مجتمع الدراسة

ستتمحور الدراسة حول تأثير تطبيقات الموانئ الذكية على تحسين القدرة التنافسية للموانئ بالتطبيق على ميناء الملك عبد العزيز في الدمام بالمملكة العربية السعودية حيث أنه نظراً لأهمية ميناء الملك عبد العزيز الاقتصادية تم وضعها ضمن مجتمع الدراسة.

ميناء الملك عبد العزيز، هو ميناء يقع في مدينة الدمام، المملكة العربية السعودية، وهو يعد أكبر ميناء في الخليج العربي، وثالث أكثر الموانئ ازدحامًا في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، كما أنه مركز تصدير رئيسي لصناعة النفط، وأيضًا مركز توزيع رئيسي للمدن الرئيسية غير الساحلية في البلاد ويمتد ميناء الملك عبد العزيز على مساحة تزيد عن ١٩٠٠٠ هكتار، ويحتوي الميناء على مجمع لإصلاح السفن مجهز بالكامل بمساحة ١٣.٥ هكتار مع رصيفين لإصلاح

السفن وصيانتها، كما أن به برجًا يبلغ ارتفاعه ٩٥ مترًا ومحطات خاصة تتعامل مع الحاويات والحبوب والأطعمة.

وتجدر الإشارة إلى أنه بعد اكتشاف احتياطيات نفطية كبيرة في المنطقة الشرقية في عام ١٩٣٨ وزيادة النمو السكاني والتوسع الاقتصادي إلى دمج مدن الدمام والخبر والظهران في المنطقة الشرقية وبدأت العديد من المشاريع الكبرى لتطوير الميناء في عام ٢٠١٣ وتم توسيع مرافق ميناء الدمام كجزء من الخطة الخمسية الثانية للمملكة العربية السعودية (١٩٧٥-١٩٨٠)، وتم إنشاء ستة عشر رصيفًا جديدًا في الميناء كجزء من التطوير، وبلغت الواردات عبر ميناء الدمام ١٤.٥١٥ مليون طن عام ١٩٨٢.

عينة الدراسة:

قامت الباحثة بتوزيع أداة الدراسة إلكترونياً على أفراد مجتمع الدراسة والمتمثل في العاملين في ميناء الملك عبد العزيز في مدينة الدمام بالمملكة العربية السعودية، وقد استجاب لعملية التوزيع (٢٧٣) عامل وبعد فحص الاستبيانات والاطلاع عليها، تبين أن هناك بعض الاستبانات غير صالحة وغير مكتملة الإجابة، ومن ثم تم الإبقاء علي (٢٥٠) واعتبر ذلك العينة النهائية للبحث،

خصائص أفراد عينة الدراسة.

يتصف أفراد عينة الدراسة بعدد من الخصائص الوظيفية تتمثل في: التخصص، المنصب الوظيفي الحالي، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، وذلك على النحو التالي:

١- التخصص:

جدول رقم (١) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير التخصص

التخصص	التكرارات	النسبة المئوية
إدارة أعمال	٤٨	١٩.٢
أخصائي	١٦	٦.٤
هندسة	٢١	٨.٤
إداري	٢٠	٨
محاسب	١٤	٥.٦
ارشاد بحري	١٤	٥.٦
تخصصات أخرى	١٢٠	٤٦.٨

يوضح الجدول رقم (١) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير التخصص، حيث تبين أن (٤٨) من أفراد الدراسة تخصصهم إدارة أعمال ويمثلون ما نسبته (١٩.٢%)، في حين وجد أن (٢١) من أفراد الدراسة بنسبة (٨.٤%) تخصصهم هندسة، ويليهم (٢٠) من أفراد الدراسة بنسبة (٨%) تخصصهم إداري، وأيضاً وجد أن (١٦) من أفراد الدراسة بنسبة (٦.٤%) تخصصهم إخصائي، ووجد أن (١٤) من أفراد الدراسة بنسبة (٥.٦%) تخصصهم محاسبة وإرشاد بحري، كما وجد أن (١٠) من أفراد الدراسة بنسبة (٤%) تخصصهم إرشاد بحري، كما تبين أن هناك (٦) من أفراد الدراسة بنسبة (٢.٤%) تخصصهم كهرباء، وتبين أن هناك (١.٦%) من أفراد الدارسة تخصصهم تقنية ويتساوى معهم أفراد الدراسة التي تخصصهم (إدارة اللوجستيات وسلاسل الإمداد، تسويق، علمي)، وتبين أن (١.٢%) من أفراد الدارسة تخصصهم مالي وإداري ويتساوى معهم أفراد الدراسة التي تخصصهم علوم بحرية، مراقب أنشطة، وامن وسلامة، كما تبين أن هناك (٠.٨%) من أفراد الدراسة تخصصهم لغات وترجمة ويتساوى معهم أفراد الدراسة التي تخصصهم (إنشاءات معدنيه، (إلكترونيات دقيقة)، الموارد البشرية، رسم هندسي، إدارة عقود الخصخصة، إدارة اللوجستيات وسلاسل الإمداد، إدارة سلاسل الإمداد واللوجستيات، إدارة لوجستيات وسلاسل إمداد، إدارة مواد، إدارة نقل وخدمات لوجستية، الإلكترونيات، توقيع مساحي، صيانه وتشغيل، فني إلكترونيات، فني لحام، طباعة جميع الفواتير المتنوعة، لوجستيات، قانون، مشرف عملاء، موارد بشريه، ميكانيكا سيارات، نقل دولي ولوجستيات، مراقب رصيف، ملاحة بحرية – إدارة موانئ والأسطول)، وفي الأخير تبين أن هناك (٠.٤%) من أفراد الدراسة تخصصهم أرشيف، (الأعمال المكتبية، التخليص الجمركي، العمليات والسلامة البحرية، بحري، تجاري، تطوير وتنظيم إداري ولوجستيات النقل، رئيس قسم البيئة البحرية، علم اجتماع، سكرتارية، سلاسل الإمداد والتموين، شرعي، ضابط ملاحة، فيزياء بحرية، كبير مشرف ساحه، لوجستيات وسلاسل إمداد، مدير عمليات، مساعد مدير قسم التخطيط للسفن)، وتبين أن (١٣)من أفراد الدراسة لم يحددوا تخصصهم وي مثلون ما نسبته (٥.٢%).

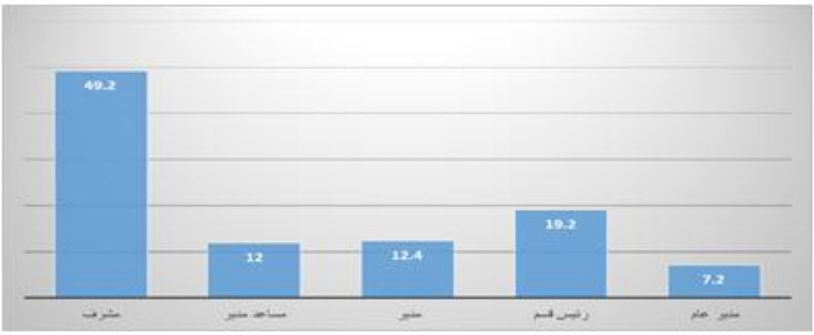
٢-المنصب الوظيفي الحالي:

جدول رقم (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المنصب الوظيفي الحالي

المنصب الوظيفي الحالي	التكرارات	النسبة المئوية
مدير عام	١٨	٧.٢
رئيس قسم	٤٨	١٩.٢
مدير	٣١	١٢.٤
مساعد مدير	٣٠	١٢.٠
مشرف	١٢٣	٤٩.٢
الإجمالي	٢٥٠	١٠٠.٠

يوضح الجدول رقم (٢) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المنصب الوظيفي، حيث أن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة مشرفين بتكرار (١٢٣) وبنسبة (٤٩.٢%)، في حين أن هناك (٤٨) من أفراد الدراسة بنسبة (١٩.٢%) رؤساء أقسام، كما وجد أن هناك (٣١) من أفراد الدراسة مديرين ويمثلون ما نسبته (١٢.٤%)، ويليهم (٣٠) من أفراد الدارسة بنسبة (١٢%) مساعدي مديرين، وفي الأخير تبين أن هناك (١٨) من أفراد الدراسة بنسبة (٧.٢%) منصبهم الوظيفي مدير عام، وهذه النتيجة تدل على ارتفاع نسبة المشرفين بين أفراد عينة الدارسة كما تبين أن هناك تنوع في المناصب الوظيفية لدى أفراد عينة الدراسة مما يساعد في الحصول على نتائج متنوعة حو تأثير تطبيقات الموانئ الذكية على تحسين القدرة التنافسية للموانئ بالتطبيق على ميناء الملك عبد العزيز في الدمام بالمملكة العربية السعودية، والشكل التالي يوضح ذلك.

شكل رقم (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المنصب الوظيفي الحالي



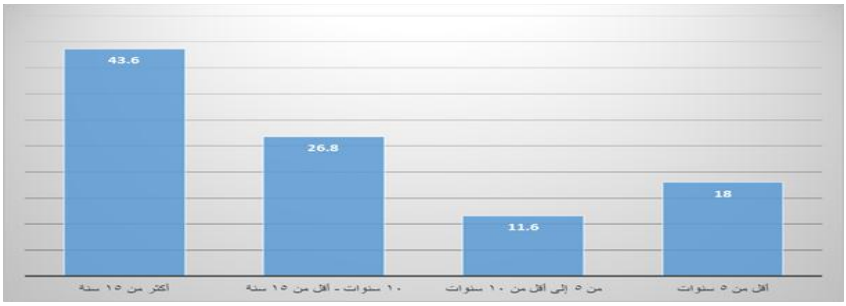
٣- عدد سنوات الخبرة:

جدول رقم (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	٤٥	١٨.٠
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٢٩	١١.٦
١٠ سنوات – أقل من ١٥ سنة	٦٧	٢٦.٨
أكثر من ١٥ سنة	١٠٩	٤٣.٦
الإجمالي	٢٥٠	١٠٠.٠

يوضح الجدول رقم (٣) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث تبين أن (١٠٩) من أفراد الدراسة بنسبة (٤٣.٦%) عدد سنوات خبرتهم أكثر من ١٥ سنة، وتبين أن (٦٧) من أفراد الدراسة بنسبة (٢٦.٨%) عدد سنوات خبرتهم تتراوح من ١٠ سنوات – أقل من ١٥ سنة، في حين وجد أن (٤٥) من أفراد الدراسة عدد سنوات خبرتهم أقل من ٥ سنوات ويمثلون ما نسبته (٢٦.٨%)، وفي الأخير تبين أن (٢٩) من أفراد الدراسة بنسبة (١١.٦%) عدد سنوات خبرتهم تتراوح من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات، وهذه النتيجة تدل على ارتفاع عدد سنوات الخبرة لدى أفراد الدراسة مما يساعد في الحصول على نتائج اكثر ثقة حول تأثير تطبيقات الموانئ الذكية على تحسين القدرة التنافسية للموانئ بالتطبيق على ميناء الملك عبد العزيز في الدمام بالمملكة العربية السعودية، والشكل التالي يوضح ذلك.

شكل رقم (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة



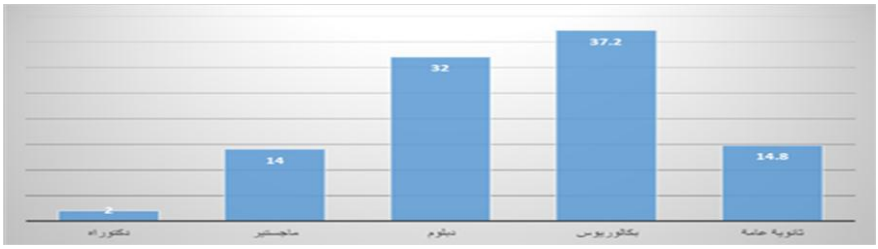
٤ – المؤهل العلمي:

جدول رقم (٤) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوية عامة	٣٧	١٤.٨
بكالوريوس	٩٣	٣٧.٢
دبلوم	٨٠	٣٢.٠
ماجستير	٣٥	١٤.٠
دكتوراه	٥	٢.٠
الإجمالي	**٢٥٠**	١٠٠.٠

يوضح الجدول رقم (٤) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث أن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس بتكرار (٩٣) وبنسبة (٣٧.٢%)، كما تبين أن (٨٠) من أفراد الدارسة بنسبة (٣٢) مؤهلهم العلمي دبلوم، ووجد أن (٣٧) من أفراد الدراسة مؤهلهم العلمي ثانوية عامة ويمثلون ما نسبته (١٤.٨%)، ويليهم (٣٥) من أفراد الدراسة مؤهلهم العلمي ماجستير ويمثلون ما نسبته (١٤%)، وفي الأخير تبين أن هناك (٥) من أفراد الدراسة بنسبة (٢%) مؤهلهم العلمي دكتوراه، وهذه النتيجة تدل على تنوع المستوى العلمي لأفراد عينة الدراسة، مما يعني أن تحديدهم لتأثير تطبيقات الموانئ الذكية على تحسين القدرة التنافسية للموانئ بالتطبيق على ميناء الملك عبد العزيز في الدمام بالمملكة العربية السعودية سيتأثر بخلفيتهم العلمية، نظراً لتأثير المؤهل العلمي في اتجاهات الأفراد نحو الأشياء، كما يُلاحظ قلة عدد أفراد الدراسة ممن حصلوا على دراسات عليا، وربما يعود السبب في ذلك إلى ضغوط العمل، أو لعدم السماح لهم بالحصول على تفرغ وظيفي لاستكمال الدراسات العليا.

شكل رقم (٤) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي



بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة"، ويعرف عبيدات واخرون (٢٠١٤، ص١٠٦)

الاستبيان أو ما يعرف بالاستقصاء على أنه " أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين ويقدم على شكل عدد من الأسئلة يطلب الإجابة عنها من عدد من الأفراد المعنيين بموضوع الاستبيان"، وقد تم بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وطلبت الباحثة من أفراد الدراسة الإجابة عن كل عبارة بوضع علامة (√) أمام أحد الخيارات التالية:

٥- موافق بشدة ٤ - موافق ٣- محايد ٢- غير موافق ١- غير موافق بشدة

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (٥-١=٤)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٤/٥= ٠.٨٠)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يتضح من خلال الجدول رقم (٥):

جدول رقم (٥) تحديد فئات المقياس المتدرج الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٤.٢١ – ٥.٠	٣.٤١ – ٤.٢٠	٢.٦١ – ٣.٤٠	١.٨١ – ٢.٦٠	١ – ١.٨٠

صدق أداة الدراسة

صدق الأداة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أُعدت لقياسه (العساف، ٢٠١٢: ٤٢٩)، كما يُقصد بالصدق "شمول أداة الدراسة لكل العناصر التي يجب أن تحتويها الدراسة من ناحية، وكذلك وضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومه لمن يستخدمها" (عبيدات وآخرون ٢٠١٤: ١٧٩)، ولقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يأتي:

الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة والتي تتناول" تأثير تطبيقات الموانئ الذكية على تحسين القدرة التنافسية للموانئ بالتطبيق على ميناء الملك عبد العزيز في الدمام بالمملكة العربية السعودية"، تم عرضها على عدد من المحكمين وذلك للاسترشاد بآرائهم، وقد طُلب من المحكمين مشكورين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات ومدى ملائمتها لما وضعت لأجله، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير أداة الدراسة، وبناء على التعديلات والاقتراحات التي أبداها المحكمون، قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، من تعديل بعض العبارات وحذف عبارات أخرى، حتى أصبحت الاستبانة في صورته النهائية.

صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها ميدانياً، وتم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح

ذلك الجداول التالية.

جدول رقم (٦) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (تطبيقات الموانئ الذكية) بالدرجة الكلية للمحور

البعد الأول: تطوير مستوى البنية التحتية بالميناء		البعد الثاني: تفعيل نظام النافذة الوحدة بالميناء		البعد الثالث: تفعيل النظم الإلكترونية في التتبع للحاويات والنقل بالميناء		البعد الرابع: تفعيل امن المعلومات الإلكترونية بالميناء	
العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
١	**٠.٧٦٦	٦	**٠.٧٢٠	١١	**٠.٧٠٥	١٦	**٠.٧٢٤
٢	**٠.٧٤٦	٧	**٠.٧٦٠	١٢	**٠.٧٣٧	١٧	**٠.٦٨٠
٣	**٠.٧٦٠	٨	**٠.٧٧٩	١٣	**٠.٧٦٠	١٨	**٠.٧٠٦
٤	**٠.٧٧٠	٩	**٠.٧٦٢	١٤	**٠.٧٦٩	١٩	**٠.٧٥٠
٥	**٠.٧٨٤	١٠	**٠.٧٦٥	١٥	**٠.٧٠٦	٢٠	**٠.٧٠٢

**** دال عند مستوى (٠.٠١)**

يتضح من خلال الجدول رقم (٦) أن جميع عبارات محور " تطبيقات الموانئ الذكية " دالة عند مستوى (٠.٠١)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للعبارات ما بين (٠.٦٨٠ إلى ٠.٧٨٤)، وهي معاملات ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

جدول رقم (٧) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (القدرة التنافسية) بالدرجة الكلية للمحور

البعد الأول: بعد التكلفة		البعد الثاني: بعد التميز		البعد الثالث: بعد المرونة		البعد الرابع: بعد التسليم	
العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
١	**٠.٧٦٩	٦	**٠.٨١٠	١١	**٠.٨٤٤	١٦	**٠.٨٠١
٢	**٠.٨١٢	٧	**٠.٨٢٠	١٢	**٠.٧٦٩	١٧	**٠.٨٥٥
٣	**٠.٨٣٤	٨	**٠.٨٤٦	١٣	**٠.٧٩٥	١٨	**٠.٨٠٩
٤	**٠.٨٥٤	٩	**٠.٨٦٧	١٤	**٠.٨١٩	١٩	**٠.٨٤٥
٥	**٠.٧١٥	١٠	**٠.٨٤٠	١٥	**٠.٨١٢	٢٠	**٠.٨٢١

**** دال عند مستوى (٠.٠١)**

يتضح من خلال الجدول رقم (٧) أن جميع عبارات محور " القدرة التنافسية " دالة عند مستوى (٠.٠١)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للعبارات ما بين (٠.٧١٥ إلى ٠.٨٦٧)، وهي معاملات ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

ثبات أداة الدراسة

ثبات الأداة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة (العساف، ٢٠١٢: ص٤٣٠)، وقد قام الباحث بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات (الفا كرونباخ) والجدول رقم (٨) يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة وذلك كما يلي:

جدول رقم (٨) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
١	البعد الأول: تطوير مستوى البنية التحتية بالميناء	٥	٠.٩٠٥
٢	البعد الثاني: تفعيل نظام النافذة الوحدة بالميناء	٥	٠.٨٩٠
٣	البعد الثالث: تفعيل النظم الإلكترونية في التتبع للحاويات والنقل بالميناء	٥	٠.٩١١
٤	البعد الرابع: تفعيل امن المعلومات الإلكترونية بالميناء	٥	٠.٨٩٠
٥	المحور الأول: تطبيقات الموانئ الذكية	٢٠	٠.٩٥٦
٦	البعد الأول: بعد التكلفة	٥	٠.٩١٢
٧	البعد الثاني: بعد التميز	٥	٠.٩٢٥
٨	البعد الثالث: بعد المرونة	٥	٠.٩٢٨
٩	البعد الرابع: بعد التسليم	٥	٠.٩١٣
١٠	المحور الثاني: القدرة التنافسية	٢٠	٠.٩٧٣
	الثبات الكلي	٤٠	٠.٩٧٩

يوضح الجدول رقم (٨) أن استبانة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (٠.٩٧٩) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (٠.٩٥٦ إلى ٠.٩٧٣)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

الأساليب الإحصائية المُستخدمة في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

١. التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

٢. معامل ارتباط بيرسون(Pearson correlation) لحساب صدق الاتساق الدّاخلي لأداة الدراسة.
٣. معامل ألفاكرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة.
٤. المتوسط الحسابي " Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
٥. تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.
٦. استخدام معادلة الانحدار المتعدد، لمعرفة التأثير بين المتغيرات.

عرض نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدارسة الميدانية ومناقشتها من خلال عرض إجابات أفراد الدراسة على عبارات الاستبانة وذلك من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة على النحو التالي:

أولاً: تحليل محاور الدراسة:

المحور الأول: تطبيقات الموانئ الذكية:

للتعرف على تطبيقات الموانئ الذكية؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول (البعد الأول: تطوير مستوى البنية التحتية بالميناء، البعد الثاني: تفعيل نظام النافذة الوحدة بالميناء، البعد الثالث: تفعيل النظم الإلكترونية في التتبع للحاويات والنقل بالميناء، البعد الرابع: تفعيل امن المعلومات الإلكترونية بالميناء)، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٨) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإستجابات أفراد الدراسة حول ابعاد محور تطبيقات الموانئ الذكية

م	الفقرة	درجة الموافقة: غير موافق بشدة ت	غير موافق بشدة %	غير موافق ت	غير موافق %	محايد ت	محايد %	موافق ت	موافق %	موافق بشدة ت	موافق بشدة %	الحسابي	المعياري	
	ل: تطوير مستوى البنية التحتية بالميناء													
١	تتوافر في المنطقة الحرة بنية تحتية قوية مجهزة لاستقبال الشحنات والحاويات	٤	١.٦	١	٠.٤	١٧	٦.٨	١١٨	٤٧.٢	١١٠	٤٤	٤.٣٢	٠.٧٥٥	١
٢	تتوافر في المنطقة الحرة اتصالات عالية السرعة متاحة وموثوقية لتسهيل عمليات الاتصال	٥	٢	١٥	٦	٢٢	٨.٨	١٠٦	٤٢.٤	١٠٢	٤٠.٨	٤.١٤	٠.٩٤٩	٣
٣	يتم عمل صيانة دورية للأرصفة والساحات وأماكن الانتظار لكي تكون المنطقة الحرة على استعداد دائم لاستقبال الشحنات	٨	٣.٢	١٠	٤	٣١	١٢.٤	١٠٨	٤٣.٢	٩٣	٣٧.٢	٤.٠٧	٠.٩٧١	٥
٤	تعمل إدارة المنطقة الحرة على الاستعانة بشركات متخصصة لتطوير البنية التحتية	٥	٢	٩	٣.٦	٢٩	١١.٦	١١٤	٤٥.٦	٩٣	٣٧.٢	٤.١٢	٠.٨٩٤	٤
٥	تهتم إدارة المنطقة الحرة بإجراء التوسعات اللازمة في الساحات لمواكبة التطورات المستقبلية واحتمال زيادة عند الحاويات	٣	١.٢	١٠	٤	٢٤	٩.٦	٩٩	٣٩.٦	١١٤	٤٥.٦	٤.٢٤	٠.٨٧٤	٢
	المتوسط الحسابي العام للبعد											٤.١٨	٠.٧٥٩	–
	البعد الثاني: تفعيل نظام النافذة الوحدة بالميناء													
٦	تهدف إدارة المنطقة الحرة من نظام النافذة الواحدة ان يتم تسهيل اجراءات الحصول على الخدمة لتصبح الاجراءات ممثلة في مرة واحدة	٣	١.٢	٦	٢.٤	٣٤	١٣.٦	١٠٣	٤١.٢	١٠٤	٤١.٦	٤.٢٠	٠.٨٤٩	٥
٧	يتم استقبال بيانات ومستندات الشحنات الجمركية إلكترونيا عن طريق المنصة الإلكترونية	٢	٠.٨	٢	٠.٨	١٥	٦	١١١	٤٤.٤	١٢٠	٤٨	٤.٣٨	٠.٧٠٨	١
٨	تتبع المنطقة الحرة نظام التسجيل المسبق قبل شحن البضائع الواردة من خلال المنصة الإلكترونية	٤	١.٦	١	٠.٤	١٢	٤.٨	١٢٨	٥١.٢	١٠٥	٤٢	٤.٣٢	٠.٧٢٨	٢
٩	تسهل المنصة الإلكترونية إجراء العمليات المرتبطة بالشحن والتفريغ والجمارك لتقدم جميع الخدمات التي تهم العملاء	٥	٢	٢	٠.٨	١٥	٦	١١٤	٤٥.٦	١١٤	٤٥.٦	٤.٣٢	٠.٧٩٣	٣
١٠	تساعد المنصة الإلكترونية في تسهيل عمليات الإفراج عن البضائع بعد مراجعتها من الإدارات المختلفة بدون تدخل العميل وبالتالي فض مستوى الفساد	٥	٢	٥	٢	٢٥	١٠	١٠٨	٤٣.٢	١٠٧	٤٢.٨	٤.٢٣	٠.٨٦٠	٤
	المتوسط الحسابي العام للبعد											٤.٢٩	٠.٦٥٩	–
	البعد الثالث: تفعيل النظم الإلكترونية في التتبع للحاويات والنقل بالميناء													
١١	يتوافر في المنطقة الحرة نظام تتبع للحاويات والنقل لإدارة حركة البضائع	٧	٢.٨	١٠	٤	٢٨	١١.٢	١١٠	٤٤	٩٥	٣٨	٤.١٠	٠.٩٤٧	٥

م	الفقرة	درجة الموافقة											
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		حسابي	لمعياري
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
١٢	يساهم نظام التتبع في تذليل العقبات امام الشاحنات في أوقات الذروة ومعدلات تداول الحاويات المرتفعة	٨	٣.٢	٤	١.٦	٢٣	٩.٢	١٠٦	٤٢.٤	١٠٩	٤٣.٦	٤.٢٢	٠.٩١٥	٣
١٣	ساعد نظم تتبع الحاويات على تحديد المساحات المؤهلة لاستقبال الحلويات ومن تم اتمام عملية التفريغ والتخزين	٥	٢	٣	١.٢	٣٠	١٢	١١٠	٤٤	١٠٢	٤٠.٨	٤.٢٠	٠.٨٤٧	٤
١٤	يؤدى نظام تتبع الحاويات والنقل الى خفض الوقت المهدر في تنظيم الساحات	٦	٢.٤	٠	٠	٢٤	٩.٦	١١٣	٤٥.٢	١٠٧	٤٢.٨	٤.٢٦	٠.٨٢٢	٢
١٥	يحقق نظام التتبع للحاويات والنقل سرعة لحركة البضائع داخل المنطقة الحرة	٧	٢.٨	٢	٠.٨	٢٤	٩.٦	٩٤	٣٧.٦	١٢٣	٤٩.٢	٤.٣٠	٠.٨٨٧	١
	المتوسط الحسابي العام للبعد											.٢٢	٧٦٠	–
	البعد الرابع: تفعيل امن المعلومات الإلكترونية بالميناء													
١٦	يتوافر لدى إدارة المنطقة الحرة نظام امن معلوماتي يحد من الوصول إلى المعلومات الحساسة أو تغييرها أو تدميرها	٥	٢	٢	٠.٨	٢١	٨.٤	١١٦	٤٦.٤	١٠٦	٤٢.٤	٤.٢٦	٠.٨٠٨	٣
١٧	يتوافر في المنطقة الحرة نظام حماية للأجهزة الطرفية موجود على أجهزة الكمبيوتر والأجهزة الذكية	٢	٠.٨	٢	٠.٨	١٨	٧.٢	١١٧	٤٦.٨	١١١	٤٤.٤	٤.٣٣	٠.٧١٥	١
١٨	تمتلك إدارة المنطقة الحرة نظام حماية لعدم تصيد المعلومات خلال إرسال رسائل بريد إلكتروني	٢	٠.٨	٢	٠.٨	٢٠	٨	١٢٤	٤٩.٦	١٠٢	٤٠.٨	٤.٢٩	٠.٧١٥	٢
١٩	تعمل إدارة المنطقة على الاستعانة بشركات امن معلومات متخصصة لتطوير النظم بشكل دوري	٦	٢.٤	١٠	٤	٤٩	١٩.٦	١٠٥	٤٢	٨٠	٣٢	٣.٩٧	٠.٩٤٦	٥
٢٠	تعمل إدارة المنطقة على توعية العاملين بشكل مستمر حول المخاطر التي تهدد امن المعلومات	٨	٣.٢	٦	٢.٤	٢٠	٨	١٠٥	٤٢	١١١	٤٤.٤	٤.٢٢	٠.٩٢٩	٤
	المتوسط الحسابي العام للبعد											٤.٢٢	٠.٦٩١	–
	المتوسط الحسابي العام للمحور											٤.٢٢	٠.٦٢٨	–

يتضح من خلال الجدول رقم (٨) أن المتوسط الحسابي العام لمحور تطبيقات الموانئ الذكية بلغ (٤.٢٢ من٥) مما يدل على موافقة أفراد عينة الدارسة بشدة على تطبيقات الموانئ الذكية، كما يتضح أن محور تطبيقات الموانئ الذكية يشتمل على أربعة أبعاد:

<u>البعد الأول: تطوير مستوى البنية التحتية بالميناء:</u>

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لبعد تطوير مستوى البنية التحتية بالميناء بلغ (٤.١٨) بانحراف معياري (٠.٧٥٩)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدارسة موافقون

على تطوير مستوى البنية التحتية بالميناء، كما تبين أن استجابات أفراد عينة الدارسة على هذا البعد تراوحت ما بين (٤.٠٧ إلى ٤.٣٢) من أصل (٥.٠) درجات، وهذه متوسطات تقع بالفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، واللتين تشيرا إلى درجة موافقة وموافقة بشدة.

البعد الثاني: تفعيل نظام النافذة الوحدة بالميناء:

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لبعد تفعيل نظام النافذة الوحدة بالميناء بلغ (٤.٢٩) بانحراف معياري (٠.٦٥٩)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدارسة موافقون بشدة على تفعيل نظام النافذة الوحدة بالميناء، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه جريدة العرب الاقتصادية الدولية، ٢٠٢٢، والتي أظهرت الهيئة العامة للموانئ كثفت جهودها مع شركائها من القطاعين العام والخاص، وعقدت التحالفات العالمية لتطوير موانئ المملكة البحرية، ودعم تنافسيتها، فضلا عن توسيع خطوط النقل البحري، وتحسين الإجراءات في الخدمات التشغيلية واللوجستية، وتعزيز قوة ربط موانئ المملكة العربية السعودية مع موانئ الشرق والغرب، وقد أوضح التقرير أن الصدارة الدولية التي حققتها موانئ المملكة العربية السعودية تؤكد المكانة الرائدة للمملكة في هذا القطاع، كما تبين أن استجابات أفراد عينة الدارسة على هذا البعد تراوحت ما بين (٤.٢٠ إلى ٤.٣٨) من أصل (٥.٠) درجات، وهذه متوسطات تقع بالفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، واللتين تشيرا إلى درجة موافقة وموافقة بشدة.

البعد الثالث: تفعيل النظم الإلكترونية في التتبع للحاويات والنقل بالميناء:

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لبعد تفعيل النظم الإلكترونية في التتبع للحاويات والنقل بالميناء بلغ (٤.٢٢) بانحراف معياري (٠.٧٦٠)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدارسة موافقون بشدة على تفعيل النظم الإلكترونية في التتبع للحاويات والنقل بالميناء، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (جاسم، آخرون،٢٠٢١) والتي أكدت على ضرورة الاهتمام بميناء الفاو الكبير وجعله يخطو خطوات كبيرة ليكون مركزًا تجاريًّا متميزًا لاستقبال البضائع في المنطقة، وهذا يحتاج منه أن يكون محاكيًا للتطورات التقنية المستخدمة في موانئ المنطقة، وهذا لا يأتي إلا من خلال رسم خطط تطويرية وتنموية تجعل الميناء يتمتع بتكنولوجيا رقمية عالية وذكاء اصطناعي يساهم في رفع نسبة التجارة والتبادلات، وهذا الأمر يحتاج إلى إجراءات تحويله إلى ميناء ذكي (إلكتروني) عبر إعداد منظومة متكاملة لإدارة الموانئ الذكية.

كما تبين أن استجابات أفراد عينة الدارسة على هذا البعد تراوحت ما بين (٤.١٠ إلى ٤.٣٠) من أصل (٥.٠) درجات، وهذه متوسطات تقع بالفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، واللتين تشيرا إلى درجة موافقة وموافقة بشدة.

البعد الرابع: تفعيل امن المعلومات الإلكترونية بالميناء:

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لبعد تفعيل امن المعلومات الإلكترونية بالميناء بلغ (٤.٢٢) بانحراف معياري (٠.٦٩١)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدارسة موافقون بشدة على تفعيل امن المعلومات الإلكترونية بالميناء، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (السلمي، ٢٠١٢) والتي أظهرت أنه يجب الاستعانة ببيانات المراقبة لأجهزة التفتيش والمراقبة المتطورة من خلال التقنيات الحديثة وكذلك المعلومات الاستخباراتية من خلال التعاون الدولي لتبادل المعلومات، وأيضاً تتفق مع دراسة (Gregory, ،2017) والتي بينت أن هناك أثر لتكنولوجيا المعلومات من محور (النقل – التوريد – التخزين) على جودة الخدمات المقدمة في الموانئ واتفقت معها دراسة (Baker , P ٢٠١٥) في تحقيق ميزة تنافسية

كما تبين أن استجابات أفراد عينة الدارسة على هذا البعد تراوحت ما بين (٣.٩٧ إلى ٤.٣٣) من أصل (٥.٠) درجات، وهذه متوسطات تقع بالفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، واللتين تشيرا إلى درجة موافقة وموافقة بشدة.

المحور الثاني: القدرة التنافسية:

للتعرف على القدرة التنافسية؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول (البعد الأول: بعد التكلفة، البعد الثاني: بعد التميز، البعد الثالث: بعد المرونة، البعد الرابع: بعد التسليم)، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٩) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإستجابات أفراد الدراسة حول ابعاد محور القدرة التنافسية

م	الفقرة	درجة الموافقة										الحسابي	المعياري	
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة				
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
	البعد الأول: بعد التكلفة													
١	تشكل الإدارة العليا في الميناء لجاناً خاصة داخلية لصياغة الخطط الاستراتيجية والتي تقلل من تكاليف أعمال الميناء	٦	٢.٤	١٤	٥.٦	٤٦	١٨.٤	٩٥	٣٨	٨٩	٣٥.٦	٣.٩٩	٠.٩٩٢	٤
٢	يحلل الميناء الفرص المتاحة أمامه لتحسين أسعار الخدمات فيما يتعلق بأعمال الشحن وتفريغ، والتأمين البحري	٥	٢	١٤	٥.٦	٥١	٢٠.٤	١٠٨	٤٣.٢	٧٢	٢٨.٨	٣.٩١	٠.٩٤٤	٥
٣	يركز الميناء على تقديم الخدمات ذات الجودة العالية والتكلفة المناسبة في تدفق البضائع	٦	٢.٤	٦	٢.٤	٣٦	١٤.٤	١١٨	٤٧.٢	٨٤	٣٣.٦	٤.٠٧	٠.٨٨٩	٢
٤	تطبق إدارة الميناء مؤشرات أداء واضحة للحكم على الأداء	٥	٢	١٣	٥.٢	٣٦	١٤.٤	١٠٨	٤٣.٢	٨٨	٣٥.٢	٤.٠٤	٠.٩٤١	٣
٥	يقوم الميناء بتطبيق مفهوم الشباك الواحد مما يقلل فترة زمن بقاء البضائع وتكدسها مما يقلل من التكاليف التي يتم تحميلها على سعر السلع النهائي	٥	٢	٤	١.٦	٣٦	١٤.٤	١٠٥	٤٢	١٠٠	٤٠	٤.١٦	٠.٨٧٤	١
	المتوسط الحسابي العام للبعد											٤.٠٤	٠.٧٩٩	–
	البعد الثاني: بعد التميز													
٦	يهتم الميناء بتقديم الخدمات المستندة على حاجات الموردين والمستوردين	٤	١.٦	٤	١.٦	٢٨	١١.٢	١١٧	٤٦.٨	٩٧	٣٨.٨	٤.٢٠	٠.٨٢٠	١
٧	يحرص الميناء على الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات للوصول إلى ضبط جودة الخدمات التي يقدمها	٧	٢.٨	٥	٢	٢٥	١٠	١١٣	٤٥.٢	١٠٠	٤٠	٤.١٨	٠.٨٩٧	٢
٨	يقدم الميناء خدمات تكنولوجية تدعم الميزة التنافسية للميناء	٦	٢.٤	٤٨	٣.٢	٣٩	١٥.٦	١٠١	٤٠.٤	٩٦	٣٨.٤	٤.٠٩	٠.٩٣٨	٣
٩	يطبق الميناء معايير الحوكمة في مختلف عملياته	٤	١.٦	١٠	٤	٣٦	١٤.٤	١١٣	٤٥.٢	٨٧	٣٤.٨	٤.٠٨	٠.٨٩١	٤
١٠	تعمل إدارة الميناء على التركيز على التعليم والتدريب المستمر للعاملين لديها	١٥	٦	١٨	٧.٢	٣٥	١٤	٩٢	٣٦.٨	٩٠	٣٦	٣.٩٠	١.١٥٠	٥
	المتوسط الحسابي العام للبعد											٤.٠٩	٠.٨٣٠	
	البعد الثالث: بعد المرونة													
١١	يقوم الميناء بتعديل خدماته بسرعة للاستجابة لحاجات الموردين والعملاء	٨	٣.٢	١٠	٤	٤٤	١٧.٦	١٠٤	٤١.٦	٨٤	٣٣.٦	٣.٩٨	٠.٩٨٢	٤
١٢	يوفر الميناء مزيد من الإجراءات لضمان السلامة في بيئة العمل	٧	٢.٨	٤	١.٦	٣٩	١٥.٦	١٠٩	٤٣.٦	٩١	٣٦.٤	٤.٠٩	٠.٩١٢	٢
١٣	يهتم الميناء بإيصال خدماته إلى المستفيدين بسرعة وكفاءة	٤	١.٦	٢	٠.٨	٣٦	١٤.٤	١١٠	٤٤	٩٨	٣٩.٢	٤.١٨	٠.٨٢٥	١
١٤	يستجيب الميناء بسرعة للمتغيرات السوقية	٥	٢	٩	٣.٦	٤٩	١٩.٦	١١٧	٤٦.٨	٧٠	٢٨	٣.٩٥	٠.٨٩٥	٥

م	الفقرة	درجة الموافقة													
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		حسابي	معياري	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
١٥	يطبق الميناء الوسائل الإدارية الحديثة التي من شأنها أن تؤدي إلى تخفيض المدة الزمنية في أداء خدماته	٥	٢	٨	٣.٢	٣٤	١٣.٦	١١٩	٤٧.٦	٨٤	٣٣.٦	٤.٠٨	٠.٨٨٢	٣
	المتوسط الحسابي العام للبعد											٤.٠٦	٠.٧٩٤	–
	البعد الرابع: بعد التسليم													
١٦	يمتلك الميناء القدرة على مسايرة التطور في الخدمات المقدمة	٧	٢.٨	٥	٢	٣٤	١٣.٦	١٣٥	٥٤	٦٩	٢٧.٦	٤.٠٢	٠.٨٦٤	٣
١٧	تتم إدارة عمليات سلسلة التوريد والتسليم، والموارد بشكل فعال داخل الميناء	٢	٠.٨	٥	٢	٣٦	١٤.٤	١١٦	٤٦.٤	٩١	٣٦.٤	٤.١٦	٠.٧٩٩	١
١٨	يقوم الميناء بتنظيم برامج تدريبية لتطوير مهارات الموظفين بشكل مستمر	١٣	٥.٢	٢٤	٩.٦	٤٥	١٨	٨٧	٣٤.٨	٨١	٣٢.٤	٣.٨٠	١.١٤٩	٥
١٩	توفر إدارة الميناء الموارد والقدرات التي تدعم أداء عمليات الاستلام والتسليم بكفاءة	٤	١.٦	٤	١.٦	٤٩	١٩.٦	١١١	٤٤.٤	٨٢	٣٢.٨	٤.٠٥	٠.٨٥٦	٢
٢٠	يركز الميناء على الإبداع والابتكار في تقديم خدماته	١٤	٥.٦	٢٢	٨.٨	٣٦	١٤.٤	٨٥	٣٤	٩٣	٣٧.٢	٣.٨٨	١.١٦٨	٤
	المتوسط الحسابي العام للبعد											٣.٩٨	٠.٨٤٤	–
	المتوسط الحسابي العام للمحور											٤.٠٤	٠.٧٦٣	–

يتضح من خلال الجدول رقم (٩) أن المتوسط الحسابي العام لمحور القدرة التنافسية بلغ (٤.٠٤ من٥) مما يدل على موافقة أفراد عينة الدارسة على القدرة التنافسية، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة احمد، محمد (٢٠١٧) والتي هدفت الدراسة إلى معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة وكذلك توضيح العلاقة بين المتغيرين.

<u>البعد الأول: بعد التكلفة:</u>

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لبعد التكلفة بلغ (٤.٠٤) بانحراف معياري (٠.٧٩٩)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدارسة موافقون على بعد التكلفة، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Bentov, 2001) والتي أظهرت أن النظام قد مكن الشركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأنشطتها المختلفة التي تتعلق بحجم المبيعات أو بالزبائن أو بالموظفين، أو عن السوق كامله، لقدرة النظام على توفير المعلومات المتعلقة بالوضع الحالي والمستقبلي لمختلف الجوانب

التي تهم الشركة، وأوصى الباحث بضرورة البحث عن فرص التي يوفرها هذا النظام في غير مجال الدراسة للمزايا التي يمكن أن تحققها المؤسسة من هذا النظام.

كما تبين أن استجابات أفراد عينة الدارسة على هذا البعد تراوحت ما بين (٣.٩١ إلى ٤.١٦) من أصل (٥.٠) درجات، وهذه متوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، والتي تشير إلى درجة موافقة.

البعد الثاني: بعد التميز:

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لبعد التميز بلغ (٤.٠٩) بانحراف معياري (٠.٨٣٠)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدارسة موافقون على بعد التميز، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Farook,2015) والتي أظهرت أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تؤثر إيجابيا على الأداء وتعزز المزايا التنافسية، كما أن تنفيذ استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة يساعد في تحقيق النجاحات والأهداف التنافسية ويحسن من الأداء التنظيمي والإنتاجي للشركات.

كما تبين أن استجابات أفراد عينة الدارسة على هذا البعد تراوحت ما بين (٣.٩٠ إلى ٤.٢٠) من أصل (٥.٠) درجات، وهذه متوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، والتي تشير إلى درجة موافقة.

البعد الثالث: بعد المرونة:

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لبعد التميز بلغ (٤.٠٦) بانحراف معياري (٠.٧٩٤)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدارسة موافقون على بعد المرونة، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (البشتاوي وجريرة،٢٠١٥) والتي أظهرت أن الإدارة الاستراتيجية للتكاليف بأساليبها المتعددة تؤدي دور مهم في توفير المعلومات اللازمة لتنفيذ الخطوات الاستراتيجية التنافسية.

كما تبين أن استجابات أفراد عينة الدارسة على هذا البعد تراوحت ما بين (٣.٩٥ إلى ٤.١٨) من أصل (٥.٠) درجات، وهذه متوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، والتي تشير إلى درجة موافقة.

البعد الرابع: بعد التسليم:

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لبعد التسليم بلغ (٣.٩٨) بانحراف معياري (٠.٨٤٤)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدارسة موافقون على بعد التسليم، كما تبين أن استجابات أفراد عينة الدارسة على هذا البعد تراوحت ما بين (٣.٨٠ إلى ٤.١٦) من أصل (٥.٠)

درجات، وهذه متوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، والتي تشير إلى درجة موافقة.

ثانياً: تحليل تساؤلات وفروض الدراسة:

السؤال الأول: هو تأثير تطبيقات الموانئ الذكية على القدرة التنافسية (بعد التكلفة) في ميناء الملك عبدالعزيز بالدمام، المملكة العربية السعودية؟

للتأكد من تأثير تطبيقات الموانئ الذكية على القدرة التنافسية (بعد التكلفة) في ميناء الملك عبدالعزيز بالدمام، المملكة العربية السعودية، تم استخدام معادلة الانحدار وجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (١٠)نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار السؤال الأول

المتغير التابع	المصدر	قيمة R2 معامل التحديد التراكمي	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة
التكلفة	الانحدار	٠.٧٨١	٩٦.٩٥٦	٤	٢٤.٢٣٩	٩٥.٨٤٥	٠٠٠.
	الخطأ		٦١.٩٦٠	٢٤٥	٠.٢٥٣		
	المجموع		١٥٨.٩١٦	٢٤٩			

يوضح الجدول أعلاه وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القدرة التنافسية (بعد التكلفة) وبين كلاً من (البعد الأول: تطوير مستوى البنية التحتية بالميناء، البعد الثاني: تفعيل نظام النافذة الوحدة بالميناء، البعد الثالث: تفعيل النظم الإلكترونية في التتبع للحاويات والنقل بالميناء، البعد الرابع: تفعيل امن المعلومات الإلكترونية بالميناء، تأثير تطبيقات الموانئ الذكية)، فقد بلغت قيمة التباين (٩٥.٨٤٥) عند مستوى دلالة (٠.٠٠) ودرجات حرية (٢٤٥ إلى ٢٤٩)، وبناءً عليه يوجد علاقة بين القدرة التنافسية (بعد التكلفة) وبين كلاً من (البعد الأول: تطوير مستوى البنية التحتية بالميناء، البعد الثاني: تفعيل نظام النافذة الوحدة بالميناء، البعد الثالث: تفعيل النظم الإلكترونية في التتبع للحاويات والنقل بالميناء، البعد الرابع: تفعيل امن المعلومات الإلكترونية بالميناء، تأثير تطبيقات الموانئ الذكية)، نظراً لمعنوية قيمة (ف) عند مستوى دلالة أقل من (٠.٠٥).

جدول رقم (١١)

تحليل الانحدار المتعدد للتأكد من تأثير تطبيقات الموانئ الذكية على القدرة التنافسية (بعد التكلفة) في ميناء الملك عبدالعزيز بالدمام، المملكة العربية السعودية

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت	٠.١٦٢	٠.٢٢٣		-٠.٧٢٧-	٠.٠٠
البعد الأول: تطوير مستوى البنية التحتية بالميناء	٠.٠١٤	٠.١٣٧	٠.٠١١	-٠.١٠٠-	٠.٠٠
البعد الثاني: تفعيل نظام النافذة الوحدة بالميناء	٠.١٤٧	٠.١٠٢	٠.١٤٠	١.٤٣٩	٠.٠٠
البعد الثالث: تفعيل النظم الإلكترونية في التتبع للحاويات والنقل بالميناء	٠.٢٢٤	٠.١١٦	٠.١٩٤	١.٩٣٦	٠.٠٠
البعد الرابع: تفعيل امن المعلومات الإلكترونية بالميناء	٠.٦٣٧	٠.٢٨٩	٠.٥٠١	٢.٢٠٥	٠.٠٠
تأثير تطبيقات الموانئ الذكية	٠.١٦٢	٠.٢٢٣	٠.٦٠١	-٧٢٧.-	٠.٠٠

* فروق دالة عند مستوى ٠.٠٥ فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبارات (ت) أن الثابت دالة إحصائياً، وكذلك وجود علاقة بين القدرة التنافسية (بعد التكلفة) وبين كلاً من (البعد الأول: تطوير مستوى البنية التحتية بالميناء، البعد الثاني: تفعيل نظام النافذة الوحدة بالميناء، البعد الثالث: تفعيل النظم الإلكترونية في التتبع للحاويات والنقل بالميناء، البعد الرابع: تفعيل امن المعلومات الإلكترونية بالميناء، تأثير تطبيقات الموانئ الذكية)، وهذه النتيجة تدل على أنه كلما ارتفعت مستوى تطبيقات الموانئ الذكية والمتمثلة في تطوير مستوى البنية التحتية بالميناء، وتفعيل نظام النافذة الوحدة بالميناء، وتفعيل النظم الإلكترونية في التتبع للحاويات والنقل بالميناء، وأيضاً تفعيل امن المعلومات الإلكترونية بالميناء، تأثير تطبيقات الموانئ الذكية كلما ارتفعت القدرة التنافسية والمتمثلة في التكلفة، وهذا يدل على تأثير تطبيقات الموانئ الذكية على القدرة التنافسية (بعد التكلفة) في ميناء الملك عبدالعزيز بالدمام، المملكة العربية السعودية، وبالتالي تتحقق الفرضية الأولى والتي تنص على " يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيقات الموانئ الذكية على القدرة التنافسية (بعد التكلفة) في ميناء الملك عبدالعزيز بالدمام، المملكة العربية السعودية ".

السؤال الثاني: ما هو تأثير تطبيقات الموانئ الذكية على القدرة التنافسية (بعد التميز) في ميناء الملك عبدالعزيز بالدمام، المملكة العربية السعودية ؟

للتأكد من تأثير تطبيقات الموانئ الذكية على القدرة التنافسية (بعد التميز) في ميناء الملك عبدالعزيز بالدمام، المملكة العربية السعودية، تم استخدام معادلة الانحدار وجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (١٢)نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار السؤال الثاني

المتغير التابع	المصدر	قيمة R2 معامل التحديد التراكمي	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة
التميز	الانحدار	٠.٥٧١	١٠٩.٦٠٢	٤	٢٧.٤٠٠	١٠٨.٥٩٦	٠.٠٠
	الخطأ		٦١.٨١٧	٢٤٥	٠.٢٥٢		
	المجموع		١٧١.٤١٩	٢٤٩			

يوضح الجدول أعلاه وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القدرة التنافسية (بعد التميز) وبين كلاً من (البعد الأول: تطوير مستوى البنية التحتية بالميناء، البعد الثاني: تفعيل نظام النافذة الوحدة بالميناء، البعد الثالث: تفعيل النظم الإلكترونية في التتبع للحاويات والنقل بالميناء، البعد الرابع: تفعيل امن المعلومات الإلكترونية بالميناء، تأثير تطبيقات الموانئ الذكية)، فقد بلغت قيمة التباين (١٠٨.٥٩٦) عند مستوى دلالة (٠.٠٠) ودرجات حرية (٢٤٥ إلى ٢٤٩)، وبناءً عليه يوجد علاقة بين القدرة التنافسية (بعد التميز) وبين كلاً من (البعد الأول: تطوير مستوى البنية التحتية بالميناء، البعد الثاني: تفعيل نظام النافذة الوحدة بالميناء، البعد الثالث: تفعيل النظم الإلكترونية في التتبع للحاويات والنقل بالميناء، البعد الرابع: تفعيل امن المعلومات الإلكترونية بالميناء، تأثير تطبيقات الموانئ الذكية)، نظراً لمعنوية قيمة (ف) عند مستوى دلالة أقل من (٠.٠٥).

جدول رقم (١٣) تحليل الانحدار المتعدد للتأكد من تأثير تطبيقات الموانئ الذكية على القدرة التنافسية (بعد التميز) في ميناء الملك عبدالعزيز بالدمام، المملكة العربية السعودية

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت	٠.٣٦٥	٠.٢٢٣	-	-١.٦٤٠-	٠.٠٠
البعد الأول: تطوير مستوى البنية التحتية بالميناء	٠.٠٦٩	٠.١٣٧	-٠٥٤.-	-٥٠١.-	٠.٠٠
البعد الثاني: تفعيل نظام النافذة الوحدة بالميناء	٠.١٦٧	٠.١٠٢	-١٥٣.-	-١.٦٣٣-	٠.٠٠
البعد الثالث: تفعيل النظم الإلكترونية في التتبع للحاويات والنقل بالميناء	٠.٠٤١	٠.١١٦	٠٣٤.	٣٥٧.	٠.٠٠
البعد الرابع: تفعيل امن المعلومات الإلكترونية بالميناء	١.٢٤٩	٠.٢٨٩	٩٤٥.	٤.٣٢٦	٠.٠٠
تأثير تطبيقات الموانئ الذكية	١.٢٥١	٠.٢٥٦	٠.٠٥٣	-١.٦٤٠-	٠.٠٠

* فروق دالة عند مستوى ٠.٠٥ فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبارات (ت) أن الثابت دالة إحصائياً، وكذلك وجود علاقة بين القدرة التنافسية (بعد التميز) وبين كلاً من (البعد الأول: تطوير مستوى البنية التحتية بالميناء، البعد الثاني: تفعيل نظام النافذة الوحدة بالميناء، البعد الثالث: تفعيل النظم الإلكترونية في التتبع للحاويات والنقل بالميناء، البعد الرابع: تفعيل امن المعلومات الإلكترونية بالميناء، تأثير تطبيقات الموانئ الذكية)، وهذه النتيجة تدل على أنه كلما ارتفعت مستوى تطبيقات الموانئ الذكية والمتمثلة في تطوير مستوى البنية التحتية بالميناء، وتفعيل نظام النافذة الوحدة بالميناء، وتفعيل النظم الإلكترونية في التتبع للحاويات والنقل بالميناء، وأيضاً تفعيل امن المعلومات الإلكترونية بالميناء، تأثير تطبيقات الموانئ الذكية كلما ارتفعت القدرة التنافسية والمتمثلة في التكلفة، وهذا يدل على تأثير تطبيقات الموانئ الذكية على القدرة التنافسية (بعد التميز) في ميناء الملك عبدالعزيز بالدمام، المملكة العربية السعودية، وبالتالي تتحقق الفرضية الثانية والتي تنص على " يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيقات الموانئ الذكية على القدرة التنافسية (بعد التميز) في ميناء الملك عبدالعزيز بالدمام، المملكة العربية السعودية ".

السؤال الثالث: ما هو تأثير تطبيقات الموانئ الذكية على القدرة التنافسية (بعد المرونة) في ميناء الملك عبدالعزيز بالدمام، المملكة العربية السعودية؟

للتأكد من تأثير تطبيقات الموانئ الذكية على القدرة التنافسية (بعد المرونة) في ميناء الملك عبدالعزيز بالدمام، المملكة العربية السعودية، تم استخدام معادلة الانحدار وجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (١٤)نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار السؤال الثالث

المتغير التابع	المصدر	قيمة R2 معامل التحديد التراكمي	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة
المرونة	الانحدار	٠.٦٣٣	٨٦.١٧٦	٤	٢١.٥٤٤	٧٤.٦٨٤	٠.٠٠
	الخطأ		٧٠.٦٧٥	٢٤٥	٠.٢٨٨		
	المجموع		١٥٦.٨٥١	٢٤٩			

يوضح الجدول أعلاه وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القدرة التنافسية (بعد المرونة) وبين كلاً من (البعد الأول: تطوير مستوى البنية التحتية بالميناء، البعد الثاني: تفعيل نظام النافذة الوحدة بالميناء، البعد الثالث: تفعيل النظم الإلكترونية في التتبع للحاويات والنقل بالميناء، البعد الرابع: تفعيل امن المعلومات الإلكترونية بالميناء، تأثير تطبيقات الموانئ الذكية)، فقد بلغت قيمة التباين (٧٤.٦٨٤) عند مستوى دلالة (٠.٠٠) ودرجات حرية (٢٤٥ إلى ٢٤٩)، وبناءً عليه يوجد علاقة بين القدرة التنافسية (بعد المرونة) وبين كلاً من (البعد الأول: تطوير مستوى البنية التحتية بالميناء، البعد الثاني: تفعيل نظام النافذة الوحدة بالميناء، البعد الثالث: تفعيل النظم الإلكترونية في التتبع للحاويات والنقل بالميناء، البعد الرابع: تفعيل امن المعلومات الإلكترونية بالميناء، تأثير تطبيقات الموانئ الذكية)، نظراً لمعنوية قيمة (ف) عند مستوى دلالة أقل من (٠.٠٥).

جدول رقم (١٥)تحليل الانحدار المتعدد للتأكد من تأثير تطبيقات الموانئ الذكية على القدرة التنافسية (بعد المرونة) في ميناء الملك عبدالعزيز بالدمام، المملكة العربية السعودية

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت	٠.١٦٤	٢٣٨.		٠.٦٩٠	٠.٠٠
البعد الأول: تطوير مستوى البنية التحتية بالميناء	٠.١٣٠٠	٠.١٢٦	٠.١١٥	٠.٩٣٩	٠.٠٠
البعد الثاني: تفعيل نظام النافذة الوحدة بالميناء	٠.١٣٨	٠.١٤٧	-٠.١١٤-	٠.٨٩٩	٠.٠٠
البعد الثالث: تفعيل النظم الإلكترونية في التتبع للحاويات والنقل بالميناء	٠.٠٩٨	٠.١٠٩	-٠.٠٩٤-	٠.٩٩٨	٠.٠٠
البعد الرابع: تفعيل امن المعلومات الإلكترونية بالميناء	٠.١٢٣	٠.١٢٤	-٠.١٠٧-	٤.١٥٤	٠.٠٠
تأثير تطبيقات الموانئ الذكية	١.٢٨٢	٠.٣٠٩	١.٠١٥	٠.٦٩٠	٠.٠٠

* فروق دالة عند مستوى ٠.٠٥ فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبارات (ت) أن الثابت دالة إحصائياً، وكذلك وجود علاقة بين القدرة التنافسية (بعد المرونة) وبين كلاً من (البعد الأول: تطوير مستوى البنية التحتية بالميناء، البعد الثاني: تفعيل نظام النافذة الوحدة بالميناء، البعد الثالث: تفعيل النظم الإلكترونية في التتبع للحاويات والنقل بالميناء، البعد الرابع: تفعيل امن المعلومات الإلكترونية بالميناء، تأثير تطبيقات الموانئ الذكية)، وهذه النتيجة تدل على أنه كلما ارتفعت مستوى تطبيقات الموانئ الذكية والمتمثلة في تطوير مستوى البنية التحتية بالميناء، وتفعيل نظام النافذة الوحدة بالميناء، وتفعيل النظم الإلكترونية في التتبع للحاويات والنقل بالميناء، وأيضاً تفعيل امن المعلومات الإلكترونية بالميناء، تأثير تطبيقات الموانئ الذكية كلما ارتفع مستوى مرونة القدرة التنافسية، وهذا يدل على تأثير تطبيقات الموانئ الذكية على القدرة التنافسية (بعد المرونة) في ميناء الملك عبدالعزيز بالدمام، المملكة العربية السعودية، وبالتالي تتحقق الفرضية الثالثة والتي تنص على " يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيقات الموانئ الذكية على القدرة التنافسية (بعد المرنة) في ميناء الملك عبدالعزيز بالدمام، المملكة العربية السعودية ".

السؤال الرابع: ما هو تأثير تطبيقات الموانئ الذكية على القدرة التنافسية (بعد التسليم) في ميناء الملك عبدالعزيز بالدمام، المملكة العربية السعودية ؟

للتأكد من تأثير تطبيقات الموانئ الذكية على القدرة التنافسية (بعد التسليم) في ميناء الملك عبدالعزيز بالدمام، المملكة العربية السعودية، تم استخدام معادلة الانحدار وجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (١٦)نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار السؤال الرابع

المتغير التابع	المصدر	قيمة R2 معامل التحديد التراكمي	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة
التسليم	الانحدار	٠.٥٤٠	٩٥.٧٢٥	٤	٢٣.٩٣١	٧١.٩٠٣	٠.٠٠
	الخطأ		٨١.٥٤٣	٢٤٥	٠.٣٣٣		
	المجموع		١٧٧.٢٦٨	٢٤٩			

يوضح الجدول أعلاه وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القدرة التنافسية (بعد التسليم) وبين كلاً من (البعد الأول: تطوير مستوى البنية التحتية بالميناء، البعد الثاني: تفعيل نظام النافذة الوحدة بالميناء، البعد الثالث: تفعيل النظم الإلكترونية في التتبع للحاويات والنقل بالميناء، البعد الرابع: تفعيل امن المعلومات الإلكترونية بالميناء، تأثير تطبيقات الموانئ الذكية)، فقد بلغت قيمة التباين (٧١.٩٠٣) عند مستوى دلالة (٠.٠٠) ودرجات حرية (٢٤٥ إلى ٢٤٩)، وبناءً عليه يوجد علاقة بين القدرة التنافسية (بعد التسليم) وبين كلاً من (البعد الأول: تطوير مستوى البنية التحتية بالميناء، البعد الثاني: تفعيل نظام النافذة الوحدة بالميناء، البعد الثالث: تفعيل النظم الإلكترونية في التتبع للحاويات والنقل بالميناء، البعد الرابع: تفعيل امن المعلومات الإلكترونية بالميناء، تأثير تطبيقات الموانئ الذكية)، نظراً لمعنوية قيمة (ف) عند مستوى دلالة أقل من (٠.٠٥).

جدول رقم (١٧) تحليل الانحدار المتعدد للتأكد من تأثير تطبيقات الموانئ الذكية على القدرة التنافسية (بعد التسليم) في ميناء الملك عبدالعزيز بالدمام، المملكة العربية السعودية

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت	٠.١٦٥	٠.٢٥٦	–	٠.٦٤٣	٠.٠٠
البعد الأول: تطوير مستوى البنية التحتية بالميناء	٠.١١٦	٠.١٨٥	٠.٠٥٣	٠.٧٢٢	٠.٠٠
البعد الثاني: تفعيل نظام النافذة الوحدة بالميناء	٠.١١٤	٠.١٥٧	٠.٠٨٩	٠.٤٠٠	٠.٠٠
البعد الثالث: تفعيل النظم الإلكترونية في التتبع للحاويات والنقل بالميناء	٠.٠٤٧	٠.١١٧	٠.٠٤٢	١.٤٣٢	٠.٠٠
البعد الرابع: تفعيل امن المعلومات الإلكترونية بالميناء	٠.١٩٠	٠.١٣٣	٠.١٥٦	٢.٥٩٣	٠.٠٠
تأثير تطبيقات الموانئ الذكية	٠.٨٦٠	٠.٣٣٢	٠.٦٤٠	٠.٦٤٣	٠.٠٠

* فروق دالة عند مستوى ٠.٠٥ فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبارات (ت) أن الثابت دالة إحصائياً، وكذلك وجود علاقة بين القدرة التنافسية (بعد التسليم) وبين كلاً من (البعد الأول: تطوير مستوى البنية التحتية بالميناء، البعد الثاني: تفعيل نظام النافذة الوحدة بالميناء، البعد الثالث: تفعيل النظم الإلكترونية في التتبع للحاويات والنقل بالميناء، البعد الرابع: تفعيل امن المعلومات الإلكترونية بالميناء، تأثير تطبيقات الموانئ الذكية)، وهذه النتيجة تدل على أنه كلما

ارتفعت مستوى تطبيقات الموانئ الذكية والمتمثلة في تطوير مستوى البنية التحتية بالميناء، وتفعيل نظام النافذة الوحدة بالميناء، وتفعيل النظم الإلكترونية في التتبع للحاويات والنقل بالميناء، وأيضاً تفعيل امن المعلومات الإلكترونية بالميناء، تأثير تطبيقات الموانئ الذكية كلما ارتفعت القدرة التنافسية والمتمثلة في التسليم ، وهذا يدل على وجود تأثير لتطبيقات الموانئ الذكية على القدرة التنافسية (بعد التسليم) في ميناء الملك عبدالعزيز بالدمام، المملكة العربية السعودية، وبالتالي تتحقق الفرضية الرابعة والتي تنص على " يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيقات الموانئ الذكية على القدرة التنافسية (بعد التسليم) في ميناء الملك عبدالعزيز بالدمام، المملكة العربية السعودية ".

السؤال الرئيسي: ما تأثير تطبيقات الموانئ الذكية على تحسين القدرة التنافسية للموانئ بالتطبيق على ميناء الملك عبدالعزيز في الدمام بالمملكة العربية السعودية ؟

للتأكد من تأثير تطبيقات الموانئ الذكية على القدرة التنافسية في ميناء الملك عبدالعزيز بالدمام، المملكة العربية السعودية، تم استخدام معادلة الانحدار وجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (١٨)نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار السؤال الرئيسي

المتغير التابع	المصدر	قيمة R2 معامل التحديد التراكمي	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة
القدرة التنافسية للموانئ	الانحدار	٠.٦٦١	٩٥.٧١٢	١	٩٥.٧١٢	٤٨٣.٦٣٨	٠.٠٠
	الخطأ		٤٩.٠٧٩	٢٤٨	٠.١٩٨		
	المجموع		١٤٤.٧٩٢	٢٤٩			

يوضح الجدول أعلاه وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيقات الموانئ الذكية وتحسين تحسين القدرة التنافسية للموانئ بالتطبيق على ميناء الملك عبدالعزيز في الدمام بالمملكة العربية السعودية، فقد بلغت قيمة التباين (٤٨٣.٦٣٨) عند مستوى دلالة (٠.٠٠) ودرجات حرية (٢٤٨ إلى ٢٤٩)، وبناءً عليه يوجد وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيقات الموانئ الذكية وتحسين تحسين القدرة التنافسية للموانئ بالتطبيق على ميناء الملك عبدالعزيز في الدمام بالمملكة العربية السعودية، نظراً لمعنوية قيمة (ف) عند مستوى دلالة أقل من (٠.٠٥).

جدول رقم (١٩) تحليل الانحدار المتعدد للتأكد من تأثير تطبيقات الموانئ الذكية على القدرة التنافسية في ميناء الملك عبدالعزيز بالدمام، المملكة العربية السعودية

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت	٠.١٣١	٠.١٩٢		٠.٦٨٣	٠.٠٠
تأثير تطبيقات الموانئ الذكية	٠.٩٨٧	٠.٠٤٥	٠.٨١٣	٢١.٩٩٢	٠.٠٠

* فروق دالة عند مستوى ٠.٠٥ فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبارات (ت) أن الثابت دالة إحصائياً، وكذلك وجود علاقة بين القدرة التنافسية وهذه النتيجة تدل على أنه كلما ارتفعت مستوى تطبيقات الموانئ الذكية والمتمثلة في تطوير مستوى البنية التحتية بالميناء، وتفعيل نظام النافذة الوحدة بالميناء، وتفعيل النظم الإلكترونية في التتبع للحاويات والنقل بالميناء، وأيضاً تفعيل امن المعلومات الإلكترونية بالميناء، تأثير تطبيقات الموانئ الذكية كلما ارتفعت القدرة التنافسية والمتمثلة في التسليم ، وهذا يدل على وجود تأثير لتطبيقات الموانئ الذكية على القدرة التنافسية في ميناء الملك عبدالعزيز بالدمام، المملكة العربية السعودية، وبالتالي تتحقق الفرضية الرئيسية والتي تنص على " يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيقات الموانئ الذكية على القدرة التنافسية في ميناء الملك عبدالعزيز بالدمام، المملكة العربية السعودية ".

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج نوجزها فيما يلي:

أ) النتائج المتعلقة بوصف أفراد الدراسة:

- بينت نتائج الدراسة أن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة مشرفين وبلغت نسبتهم (٤٩.٢%)، في حين أن (١٩.٢%) رؤساء أقسام،
- بينت نتائج الدراسة أن ((٤٣.٦%) من أفراد الدراسة عدد سنوات خبرتهم أكثر من ١٥ سنة، وأن (٢٦.٨%) عدد سنوات خبرتهم تتراوح من ١٠ سنوات – أقل من ١٥ سنة.
- كما أوضحت نتائج الدراسة أن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس وبلغت نسبتهم (٣٧.٢%)، كما تبين أن (٣٢) مؤهلهم العلمي دبلوم.

ب) النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة:

بينت نتائج الدراسة موافقة أفراد عينة الدارسة بشدة على تطبيقات الموانئ الذكية بمتوسط حسابي (٤.٢٢)، وقد اشتمل هذا المحور على أربعة أبعاد وهي:

- البعد الأول: تطوير مستوى البنية التحتية بالميناء:
- البعد الثاني: تفعيل نظام النافذة الوحدة بالميناء:
- البعد الثالث: تفعيل النظم الإلكترونية في التتبع للحاويات والنقل بالميناء:
- البعد الرابع: تفعيل امن المعلومات الإلكترونية بالميناء:

بينت نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدارسة موافقون على تطوير مستوى البنية التحتية بالميناء، اشتمل هذا البعد على خمسة عبارات، تراوحت استجابات أفراد عينة الدراسة عليها ما بين الموافقة والموافقة وبشدة، ومن أبرز ما يوضح ذلك:

- تتوافر في المنطقة الحرة بنية تحتية قوية مجهزة لاستقبال الشحنات والحاويات
- تهتم إدارة المنطقة الحرة بإجراء التوسعات اللازمة في الساحات لمواكبة التطورات المستقبلية واحتمال زيادة عند الحاويات
- تتوافر في المنطقة الحرة اتصالات عالية السرعة متاحة وموثوقية لتسهيل عمليات الاتصال.

بينت نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدارسة موافقون بشدة على تفعيل نظام النافذة الوحدة بالميناء، اشتمل هذا البعد على خمسة عبارات، تراوحت استجابات أفراد عينة الدراسة عليها ما بين الموافقة والموافقة وبشدة، ومن أبرز ما يوضح ذلك:

- يتم استقبال بيانات ومستندات الشحنات الجمركية إلكترونيا عن طريق المنصة الإلكترونية
- تتبع المنطقة الحرة نظام التسجيل المسبق قبل شحن البضائع الواردة من خلال المنصة الإلكترونية
- تسهل المنصة الإلكترونية إجراء العمليات المرتبطة بالشحن والتفريغ والجمارك لتقدم جميع الخدمات التي تهم العملاء

بينت نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدارسة موافقون بشدة على تفعيل النظم الإلكترونية في التتبع للحاويات والنقل بالميناء، اشتمل هذا البعد على خمسة عبارات، تراوحت استجابات أفراد عينة الدراسة عليها ما بين الموافقة والموافقة وبشدة، ومن أبرز ما يوضح ذلك:

- يحقق نظام التتبع للحاويات والنقل سرعة لحركة البضائع داخل المنطقة الحرة
- يؤدى نظام تتبع الحاويات والنقل إلى خفض الوقت المهدر في تنظيم الساحات
- يساهم نظام التتبع في تذليل العقبات أمام الشاحنات في أوقات الذروة ومعدلات تداول الحاويات المرتفعة

أوضحت نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدارسة موافقون بشدة على تفعيل امن المعلومات الإلكترونية بالميناء، اشتمل هذا البعد على خمسة عبارات، تراوحت استجابات أفراد عينة الدراسة عليها ما بين الموافقة والموافقة وبشدة، ومن أبرز ما يوضح ذلك:

- يتوافر في المنطقة الحرة نظام حماية للأجهزة الطرفية موجود على أجهزة الكمبيوتر والأجهزة الذكية
- تمتلك إدارة المنطقة الحرة نظام حماية لعدم تصيد المعلومات خلال إرسال رسائل بريد إلكتروني
- يتوافر لدى إدارة المنطقة الحرة نظام امن معلوماتي يحد من الوصول إلى المعلومات الحساسة أو تغييرها أو تدميرها

أظهرت نتائج الدراسة موافقة أفراد عينة الدارسة على القدرة التنافسية، بمتوسط حسابي (٤.٠٤ من ٥)، كما يتضح أن محور القدرة التنافسية يشتمل على أربعة أبعاد وفيما يلي شرح وتفسير لهذه الأبعاد:

- **البعد الأول: بعد التكلفة**
- **البعد الثاني: بعد التميز**
- **البعد الثالث: بعد المرونة**
- **البعد الرابع: بعد التسليم**

كما أظهرت نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدارسة موافقون على بعد التكلفة، اشتمل هذا البعد على خمسة عبارات، جاءت جميعاً بدرجة موافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ومن أبرز ما يوضح ذلك:

- يقوم الميناء بتطبيق مفهوم الشباك الواحد مما يقلل فترة زمن بقاء البضائع وتكدسها مما يقلل من التكاليف التي يتم تحميلها على سعر السلع النهائي
- يركز الميناء على تقديم الخدمات ذات الجودة العالية والتكلفة المناسبة في تدفق البضائع
- تطبق إدارة الميناء مؤشرات أداء واضحة للحكم على الأداء

كما أوضحت نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدارسة موافقون على بعد التميز، اشتمل هذا البعد على خمسة عبارات، جاءت جميعاً بدرجة موافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ومن أبرز ما يوضح ذلك:

- يهتم الميناء بتقديم الخدمات المستندة على حاجات الموردين والمستوردين
- يحرص الميناء على الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات للوصول إلى ضبط جودة الخدمات التي يقدمها
- يقدم الميناء خدمات تكنولوجية تدعم الميزة التنافسية للميناء

كما بينت نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدارسة موافقون على بعد المرونة، اشتمل هذا البعد على خمسة عبارات، جاءت جميعاً بدرجة موافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ومن أبرز ما يوضح ذلك:

- يهتم الميناء بإيصال خدماته إلى المستفيدين بسرعة وكفاءة
- يوفر الميناء مزيد من الإجراءات لضمان السلامة في بيئة العمل
- يطبق الميناء الوسائل الإدارية الحديثة التي من شأنها أن تؤدي إلى تخفيض المدة الزمنية في أداء خدماته.

وأظهرت نتائج الدراسة أفراد عينة الدارسة موافقون على بعد التسليم، اشتمل هذا البعد على خمسة عبارات، جاءت جميعاً بدرجة موافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ومن أبرز ما يوضح ذلك:

- تتم إدارة عمليات سلسلة التوريد والتسليم، والموارد بشكل فعال داخل الميناء
- توفر إدارة الميناء الموارد والقدرات التي تدعم أداء عمليات الاستلام والتسليم بكفاءة
- يمتلك الميناء القدرة على مسايرة التطور في الخدمات المقدمة

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القدرة التنافسية (بعد التكلفة) وبين كلاً من (البعد الأول: تطوير مستوى البنية التحتية بالميناء، البعد الثاني: تفعيل نظام النافذة الوحدة بالميناء، البعد الثالث: تفعيل النظم الإلكترونية في التتبع للحاويات والنقل بالميناء، البعد الرابع: تفعيل امن المعلومات الإلكترونية بالميناء، تأثير تطبيقات الموانئ الذكية)، وهذا يدل على تأثير تطبيقات الموانئ الذكية على القدرة التنافسية (بعد التكلفة) في ميناء الملك عبدالعزيز بالدمام، المملكة العربية السعودية.

بينت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القدرة التنافسية (بعد التميز) وبين كلاً من (البعد الأول: تطوير مستوى البنية التحتية بالميناء، البعد الثاني: تفعيل نظام النافذة الوحدة بالميناء، البعد الثالث: تفعيل النظم الإلكترونية في التتبع للحاويات والنقل بالميناء، البعد

الرابع: تفعيل امن المعلومات الإلكترونية بالميناء، تأثير تطبيقات الموانئ الذكية)، وهذا يدل على تأثير تطبيقات الموانئ الذكية على القدرة التنافسية (بعد التميز) في ميناء الملك عبدالعزيز بالدمام، المملكة العربية السعودية، وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القدرة التنافسية (بعد المرونة) وبين كلاً من (البعد الأول: تطوير مستوى البنية التحتية بالميناء، البعد الثاني: تفعيل نظام النافذة الوحدة بالميناء، البعد الثالث: تفعيل النظم الإلكترونية في التتبع للحاويات والنقل بالميناء، البعد الرابع: تفعيل امن المعلومات الإلكترونية بالميناء، تأثير تطبيقات الموانئ الذكية)، مما يؤكد على تأثير تطبيقات الموانئ الذكية على القدرة التنافسية (بعد المرونة) في ميناء الملك عبدالعزيز بالدمام، المملكة العربية السعودية.

وأوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القدرة التنافسية (بعد التسليم) وبين كلاً من (البعد الأول: تطوير مستوى البنية التحتية بالميناء، البعد الثاني: تفعيل نظام النافذة الوحدة بالميناء، البعد الثالث: تفعيل النظم الإلكترونية في التتبع للحاويات والنقل بالميناء، البعد الرابع: تفعيل امن المعلومات الإلكترونية بالميناء، تأثير تطبيقات الموانئ الذكية)، وهذا يدل على تأثير تطبيقات الموانئ الذكية كلما ارتفعت القدرة التنافسية والمتمثلة في التسليم ، وهذا يدل على وجود تأثير لتطبيقات الموانئ الذكية على القدرة التنافسية (بعد التسليم) في ميناء الملك عبدالعزيز بالدمام، المملكة العربية السعودية.

بينت نتائج الدراسة علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيقات الموانئ الذكية وتحسين تحسين القدرة التنافسية للموانئ بالتطبيق على ميناء الملك عبد العزيز في الدمام بالمملكة العربية السعودية، وهذا يؤكد على وجود تأثير لتطبيقات الموانئ الذكية على القدرة التنافسية (بعد التسليم) في ميناء الملك عبد العزيز بالدمام، المملكة العربية السعودية.

رابعاً: توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الباحثة بما يلي:

بناء على نتائج الدراسة الحالية تقدم الباحثة مجموعة من التوصيات، التي ترى أنها تخص المسؤولين في الموانئ السعودية – بشكل عام، وميناء الملك عبد العزيز بالدمام بشكل خاص وأيضا صناع القرار في مجال النقل البحري، وهي كالتالي:

مجال التوصية	التوصية	المسؤول عن التنفيذ	متطلبات وآلية التنفيذ
كفاءة التشغيل	وضع خطة استراتيجية شاملة تهدف إلى تحسين كفاءة التشغيل، والقدرة التنافسية للموانئ السعودية، ومحطات الحاويات.	الإدارة العليا إدارة التشغيل والإنتاج سلاسل الإمداد	• تنظيم الأنشطة المشتركة وإعداد وتنفيذ مستوى خدمة للعمليات التشغيلية وآلية أتمتتها في الميناء بما يُسهم في رفع الكفاءة التشغيلية وتحسين تجربة العميل. • تحديد متطلبات مستوى الخدمة المطلوبة من كل طرف، بالإضافة إلى تحديد آلية التعامل مع التحديات، وإعداد وتنفيذ مستوى خدمة للعمليات التشغيلية بما يضمن رفع الكفاءة، ويُسهم في تحقيق الربط والتكامل بين الموانئ.
إدارة	إنشاء إدارة مستقلة لإدارة الموانئ	الإدارة لعليا	• تخصيص إدارة مستقلة متخصصة بالإدارة اللوجستية وتعمل على متابعة تطبيق

مجال التوصية	التوصية	المسؤول عن التنفيذ	متطلبات وآلية التنفيذ
سلاسل الإمداد	التجارية السعودية تختص بموانى البحر المتوسط؛ للتسويق، والتنسيق بين إدارات الموانئ السعودية.	إدارة الموارد البشرية إدارة التشغيل والإنتاج سلاسل الإمداد	تكنولوجيا المعلومات داخل الموانئ البحرية المصرية مع تحديثها باستمرار. • تحسين نظم الإدارة البيئية؛ بما يقلل التكدس داخل الميناء؛ ويقلل من الوقت الخاص بالعمليات داخل الميناء والحد من النفايات.
تكنولوجيا المعلومات	العناية بتكنولوجيا المعلومات، والاتصالات في العمليات الإدارية، وتحسين الأداء البيئي للموانئ؛ لتحقيق الاستدامة.	الإدارة العليا إدارة الاتصالات إدارة التشغيل والإنتاج سلاسل الإمداد	• إدخال تحسينات مستمرة على نظام تكنولوجيا المعلومات لزيادة كفاءة العمليات المقدمة لتدفق المعلومات بين الشركات والميناء بناء على أنظمة إلكترونية حديثة. • الاعتماد على أنظمة تكنولوجية متوسطة الجودة وتحتاج إلى تطوير لمواكبة التطورات الملاحية العالمية .
الاستثمارات في الموانئ السعودية	وضع أسعار تنافسية جديدة، واتباع سياسات جاذبة للاستثمارات في الموانئ السعودية وإدخال مزيد من التحسينات من أجل تطوير البنية التحتية في الموانئ السعودية.	الإدارة العليا إدارة الاستثمار إدارة التشغيل والإنتاج سلاسل الإمداد	• تعزيز الحلول المبتكرة لتسهيل الكفاءة التشغيلية في كل ميناء، والحفاظ على أداء مالي قوي ومستدام، إلى جانب تميز الميناء في مجال الإشراف البيئي والامتثال من خلال تطبيق الممارسات التي تقلل إلى أدنى حد أو تزيل الآثار البيئية والأخطار الصحية لعمليات الموانئ والمجتمعات المحيطة. • تطبيق مبادرة فسح الحاويات خلال ٢٤ ساعة، وتقليص مدة بقاء الحاويات وتقليص فترة إعفاء أجور التخزين وكذلك تقليص إجراءات إصدار وتجديد التراخيص الخاصة بالوكلاء البحريين ومموني السفن (ما عدا الوقود) وتعديل الاشتراطات الخاصة باستخراج تلك التراخيص وتسهيلها، إلى جانب إصدار أول ترخيص موحد للمستثمر الأجنبي في الموانئ السعودية وذلك لمزاولة نشاط أعمال الوكالات البحرية.
القطاع التقني	تسهيل الإجراءات وميكنتها بالكامل، والتوسع في استخدام الإنترنت في جميع مراحل حركة البضائع؛ وصولا إلى العميل النهائي، وتوفير تقنيات التتبع، والتعقب للشحنات.	الإدارة العليا إدارة التشغيل والإنتاج سلاسل الإمداد	• استخدام نظام إدارة النقل (TMS) وهو بمثابة منصة لوجستية تستخدم التكنولوجيا لمساعدة الشركات على تخطيط وتنفيذ وتحسين حركة البضائع، سواء الواردة أو الصادرة، والتأكد من امتثال عملية الشحن للمتطلبات مع توافر المستندات اللازمة، وغالبًا ما يكون هذا النوع من الأنظمة جزءًا من أنظمة إدارة سلسلة التوريد (SCM) الأكبر. • يوفر نظام إدارة النقل (TMS) رؤية لعمليات النقل اليومية ومعلومات ووثائق حول متطلبات الامتثال للشركات، ويضمن تسليم الشحنات والبضائع في الوقت المناسب وتعمل أيضًا أنظمة النقل على تبسيط عملية الشحن، كما تُسهل على الشركات إدارة عمليات النقل وتحسينها، سواء كانت عن طريق البر أو الجو أو البحر. • زيادة القدرة التنافسية، والتوسع في الأنشطة التشغيلية واللوجستية بالموانئ السعودية، في ظل المقومات والإمكانات المتطورة التي تملكها، إلى جانب الموقع الاستراتيجي المثالي للمملكة الذي يربطها بين قارات العالم الثلاثة.
البنى التحتية	التوسع في استثمارات البنى التحتية للموانئ السعودية، وتعزيز تكاملها مع أنماط النقل المتعددة في المملكة، وربطها بخطوط الملاحة الدولية.	الإدارة العليا إدارة الاستثمار إدارة التشغيل والإنتاج سلاسل الإمداد	• تطوير الطاقات التشغيلية لمحطات وأرصفة الموانئ في المملكة وتزويدها بالمعدات الحديثة، وذلك لضمان زيادة ورفع الأداء والإنتاجية، كما تحرص مستقبلًا على إنشاء العديد من الأرصفة لتكون داعمًا رئيسًا لكل ميناء، وكفيلة بتوفير فرص استثمارية للعديد من المستفيدين من الخدمات المقدمة. • تطبيق مفهوم الشباك الواحد مما يقلل فترة زمن بقاء البضائع، وتكدسها؛ ويقلل من التكاليف التي يتم تحميلها على السعر النهائي للسلع، وإعادة تدويرها.
تقنية البلوك تشين	الإسراع نحو استخدام تقنية البلوك تشين لضمان الأمان والشفافية وسرعة إنجاز عمليات الشحن وضرورة الاهتمام بالأمن السيبراني للتعامل مع التهديدات الأمنية لأنظمة رقمنة الموانئ والحفاظ	الإدارة العليا إدارة الاتصالات إدارة التشغيل والإنتاج	• ضرورة الاهتمام بالأمن السيبراني للتعامل مع التهديدات الأمنية لأنظمة رقمنة الموانئ والحفاظ على سرية وخصوصية البيانات بالموانئ، بالإضافة إلى تبني إطار تشريعي يتواكب مع نظم الرقمنة الحديثة لدعم استخدام الرقمنة في الموانئ. • مضاعفة حجم مناولة الحاويات بمعدل أكثر من مرتين في عام ٢٠٣٠م، بالإضافة إلى تحويل الموانئ السعودية إلى مراكز لوجستية عالمية جاذبة، وزيادة

مجال التوصية	التوصية	المسؤول عن التنفيذ	متطلبات وآلية التنفيذ
	علي سرية وخصوصية البيانات بالموانئ.		حصة الموانئ السعودية من حاويات المسافنة، والاستخدام الأمثل للطاقة الإنتاجية داخل المحطات، إلى جانب زيادة نسبة التنافسية وتحقيق التميز التشغيلي عبر محطات الحاويات.
التشريعات والقوانين	تبني إطار تشريعي يلبى مطالب كافة أطراف مجتمع الميناء من حيث السعي نحو تعديل القوانين بما يتواكب مع التغيرات التي تحدث في صناعة النقل البحري ومع نظم الرقمنة في الموانئ.	الإدارة العليا الإدارة القانونية	وضع خطة استراتيجية لتطوير البنية المعلوماتية للموانئ بما يتيح استخدام التكنولوجيا الحديثة والمنصات الرقمية، لدعم منظومة حركة وتدفق البضائع والحاويات، وتبني خطة استراتيجية للتحول إلى الموانئ الذكية مما يسهم في تطوير المنظومة اللوجستية.
التدريب	تدريب العمالة السعودية؛ لتكون قادرة على استيعاب العمل بالأساليب التكنولوجية.	الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية إدارة العلاقات العامة الإدارة القانونية	• العناية بجودة سلاسل التوريد، ومعايير الأداء المختلفة لتحسين الميزة التنافسية للميناء. • رفع كفاءة موظفي الدولة إلى درجة تمكنهم من أداء واجبات العمل بأفضل صورة ممكنة، وذلك من خلال تنظيم دورات تدريبية أو حلقات دراسية أو العمل بقصد اكتساب الخبرة في أحد الأجهزة العامة والخاصة سواء في الداخل أو في الخارج. • إعداد العمالة الوطنية بكفاءة من خلال تنمية قدراتهم وإمكانياتهم ومهاراتهم القيادية وأساليب التفكير النقدي والتخطيط الاستراتيجي وسبل حل المشكلات وغيرها؛ للتمكن مع التفاعل مع المعطيات المتغيرة في سوق العمل بشكل سريع وفعال. • التشجيع على ابتكار أفكار حديثة ومتطورة للقضاء على التحديات التي يواجهها المجتمع في مختلف المجالات من خلال تحفيز الشباب على ريادة الأعمال وخروج أفكارهم للنور وتطويرها بما يتناسب مع ثقافة واحتياجات المجتمع، كل ذلك سعيًا إلى الوصول إلى تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠.

رابعاً: مقترحات الدراسة

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، تقدم الباحثة بعض المقترحات لدراسات مستقبلية، والتي تأمل أن تُساهم في إثراء الميدان التربوي في ذلك المجال:

١- إجراء دراسة تتناول معوقات تطبيقات الموانئ الذكية في تحسين القدرة التنافسية للموانئ بالتطبيق على ميناء الملك عبد العزيز في الدمام بالمملكة العربية السعودية.

٢- إجراء دراسة تتناول تصور مقترح لتفعيل تطبيقات الموانئ الذكية في تحسين القدرة التنافسية للموانئ.

٣- إجراء دراسة حول أثر ربط الموانئ السعودية إلكترونياً باستخدام تقنيات الحوسبة السحابية والبيانات الضخمة على دعم منظومة سلاسل الإمداد داخل المملكة العربية السعودية.

٤- دراسة اثر تقنية البلوك تشين على مستوى الأمان والشفافية في الموانئ السعودية.

٥- دراسة أثر استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي على تحسين إدارة عمليات الشحن في الموانئ السعودية.

٦- دراسة اثر استخدام تقنيات الأمن السيبراني على سرية البيانات في الموانئ السعودية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

١- أحمد، سامر محمد .(٢٠١٧). تنافسية الموانئ البحرية السورية (التحديات وآفاق التطوير)، رسالة دكتوراه، قسم الاقتصاد والتخطيط، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا.

٢- جاسم، عرفات ناصر، جبار، مريم سالم، رحمان، أريج كريم.(٢٠٢١)، وقائع مؤتمر ميناء الفاو الكبير التحديات والأهمية الاستراتيجية والآفاق المستقبلية إدارة الموانئ الذكية في ظل التطورات التكنولوجية (ميناء الفاو الكبير نموذجًا مستقبلي)، مركز دراسات البصرة والخليج العربي في جامعة البصرة.

٣- الجزائري، حسين حيدر محمد (٢٠١٧) " ميناء الفاو الكبير وتأثيراته الاقتصادية المحتملة"، جامعة البصرة/ كلية الإدارة والاقتصاد، رسالة ماجستير غير منشورة.

٤- جودة، محفوظ (٢٠٠٨) "منظمات الاعمال المفاهيم والوظائف"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن

٥- حسين، ريهام محسن السيد .(٢٠١٥). دراسة تأثير لوجستيات التجارة الإلكترونية على تحقيق الميزة التنافسية للموانئ، رسالة ماجستير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، كلية الإدارة، القاهرة.

٦- الحمداني، بهاء.(٢٠١٦). "**المحاسبة عن الإنجاز ودورها في دعم وتحقيق الميزة التنافسية**"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية

٧- رفاعي، ممدوح عبد العزيز. (٢٠١٧). إدارة سلاسل التوريد ، مدخل تحسين العمليات، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

٨- سعد، حسين احمد، عبد علي، فوز معن. (٢٠١٩). الأهمية المكانية لمدن الموانئ وتأثيراته، مركز تخطيط الحضري والإقليمي، جامعة بغداد، مجلة الخليج العربي المجلد (٤٧)، العدد (1.)-2

٩- السلمي، عبد الخالق سليمان. (٢٠١٢). دور التقنيات الحديثة والتعاون الدولي في تبادل المعلومات لحماية أمن الموانئ والحدود المؤتمر الدولي لأمن، المؤتمر الدولي لأمن الحدود المملكة العربية السعودية قاعة المؤتمرات الدولية، الرياض.

١٠- شريف، شريف عبدالسلام(٢٠١٦) ، ميناء العين السخنة، دراسة في جغرافيا النقل البحري، كلية الآداب ، جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل.

١١- الطائي، يوسف حجيم، وكرماشة، عبير محمد (٢٠١٠) "**التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية**"، مركز دراسات الكوفة.

١٢- عبيدات، ذوقان، عدس، عبد الرحمن، عبد الحق ،كايد (٢٠١٤). " البحث العلمي مفهومه، وأدواته، وأساليبه"، عمّان: دار الفكر، ط٦ .

١٣- العساف، صالح بن حمد (٢٠١٢). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، الطبعة الأولى، الرياض.

١٤- علي، شيرهان محمد ، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء الموانئ البحرية المصرية من منظور الإدارة اللوجستية، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري.

١٥- محمد، منى .(٢٠١٩). نحو موانئ ذكية، المؤتمر الدولي للنقل البحري واللوجستيات، (مارلوج ٥) ١٣-١٥ مارس، ص١٥.

١٦- مصطفي، محمد .(٢٠١٨). الإدارة اللوجستية "، الرياض، دار المريخ.

١٧- المقادمة، عبد الرحمن .(٢٠١٣) **دور الكفاءة البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة الجامعة الإسلامية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

١٨- وزارة النقل البحري(٢٠١٨) ، استراتيجية النقل البحري المصري وتطوير وزيادة القدرة التنافسية للموانئ البحرية ، يوليو.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1- Abo Baker, Eid.(2012)."The Role of Strategic Information Systems in Enforcing & Achieving Competitive Advantage to Egyptian Insurance Companies", Al-Zaytoonah University, Amman, Jordan.

2- Addae-Korankye, A.(2013)." Total Quality Management: A Source of Competitive Advantage", A Comparative Study of Manufacturing & Service Firms in Ghana, International Journal of Asian Social Science, 3(6).

3- Adomako, S & Danso, A.(2018). "Entrepreneurial alertness and new venture performance": Facilitating roles of networking capability, International Small Business Journal .

4- Al-Ali, A. El-Hag, R. Dhaouadi, and A. Zainaldain, Smart home gateway for smart grid, in International Conference on Innovations in Information Technology (IIT), 2011, pp.91.
5- Al-Dala'een, Ali (2017). "The Impact Strategic Direction has on Improving the Strategic Performance in the Royal Jordanian Airlines-Field Study", the International Journal f Heritage, (1/2), Issue (11).
6- Alokeli Agatha.(2014). "The Impact of Customer Relationship Management in the Improvement of the Organization Creativity and Ability in Airline Sector Capital Amman", non-published master thesis, Al-balqa applied university, Jordan.
7- Alokeli agatha.(2019). "the impact of customer relationship management in the improvement of the organization creativity and ability in airline sector capital amman", non-published master thesis, al-balqa applied university, jordan.
8- Baroto, M., Abdullah, B., & Wan, L. (2012). "Hybrid Strategy: A New Strategy for Competitive Advantage", International Journal of Business & Management, 7(20)
9- Carlan V, Sys C, Vanelslander T; (2016). How port community systems can contribute to port competitiveness: developing a cost-benefit framework. Res Transp Bus Manag 19:pp. 57,.
10- Christopher Meyer.(2021) A Digital or Sustainable Small and Medium-Sized Port? Sustainable Port Blueprint in the Baltic Sea Region Based on Port Benchmarking, Transport and Telecommunication Journal 22(3):332-342
11- Cooper.C, Lambert.M. & Pagh, J.D. (2014) “The role of transport in improving logistics “International Journal of Logistics Management, Vol. 8, No. 1.
12- Douaioui .K , Mabrouki C. , Fri.M , Semma E.” Smart port: design and perspectives” IEEE Xplore 24 August 2020 , p. 5.
13- Eidizadeh, Rosa; Salehzadeh, Reza; Chitsaz Esfahani.(2017). "Analysing the Role of Business Intelligence, Knowledge Sharing & Organizational Innovation on Gaining Competitive Advantage", Journal of Workplace Learning, v29. n4
14- Hall, R. E., Bowerman, B., Braverman, J., Taylor, J., Todosow, H., & Von Wimmersperg, U. (2015). The Vision of a Smart City (No. BNL-67902; 04042). Brookhaven National Lab., Upton, NY.
15- Laima Gerlitz and Christopher Meyer.(2021). Small and Medium-Sized Ports in the TEN-T Network and Nexus of Europe’s Twin

Transition: The Way towards Sustainable and Digital Port Service Ecosystems, Sustainability 2021, 13, 4386.

16- Liu, H. Jula, K. Vukadinovic, and P. A. Ioannou, (2015) “Comparing different technologies for containers movement in marine container terminals,” ITSC2015. IEEE Intelligent Transportation Systems. Proceedings (Cat. No.00TH8493),

17- M. Puig, C. Wooldridge, and R. M. Darbra, (2014) “Identification and selection of Environmental Performance Indicators for sustainable port development,” Marine Pollution Bulletin, vol. 81, no. 1, pp. 128.

18- Moss Kanter, R., & Litow, S. S. (2009). Informed and interconnected: A Manifesto for smarter cities. Harvard Business School General Management Unit Working aper. pp 120 .

19- Munizu, M. (2013)."The Impact of Total Quality Management Practices towards Competitive Advantage & Organizational Performance", Case of Fishery Industry in South Sulawesi Province of Indonesia. Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences, 7(1)

20- Olli-Pekka Brunila, , Vappu Kunnaala-Hyrkki & Tommi Inkinen .(2021). Hindrances in port digitalization? Identifying problems in adoption and implementation, European Transport Research Review volume 13,

21- Rindova. V.P., Fomburn. C.J., (2010). Building Competitive advantage. Strategic Management Journal, Vol. (20), PP.: 691-710.

22- S.Wang, J. Wan, D. Li, and C. Zhang, (2016) “Implementing Smart Factory of Industrie 4.0: An Outlook,” International Journal of Distributed Sensor Networks, vol. 12, no. 1, p.

23- Sachitra, v., chong, s.c., & khin, a.a.(2020)."sources of competitive advantage measurement in the minor export crop sector in sri lanka result from pilot study", asian journal of agricultural extension, economics & sociology, 12(2.)

24- Saleh Arman.(2017)."Impact of Sustainable Human Resource Management in Organizational Performance": A Study on Bangladeshi HR Professionals, Proceedings of 15thAsian Business Research Conference , Bangladesh

25- Wang, W, Lin, H., & Chu, C.(2011)."Types of Competitive Advantage & Analysis", International Journal of Business & Management, 6(5).

26- Yau,K.,L.,Qadir,J.,&LingA.,M.,H.,(2020)Towards Smart Port Infrastructures: EnhancingPort Activities Using Information and Communications Technology,Journal IEEE Access,V.8,pp.83392 .

ثالثاً: المواقع الإلكترونية

موقع موانئ.(٢٠٢٣).ميناء الملك عبدالعزيز يحقق أعلى مناولة شهرية في تاريخه بمناولة ٢١١,٢٠٢ حاوية، متاح على الرابطhttps://www.mawani.gov.sa/article?a=160823

جريدة العربية.(٢٠٢٤). ميناء الملك عبد العزيز السعودي يسجل رقما قياسيا بمناولة ٢٠٦.١٥ ألف حاوية في مايو، متاح على الرابط:
https://www.alarabiya.net/aswaq/economy/2023/06/25/%D9%85%D9%8A%D9%86%D8%A7%D8%A1- A7%D8%AD%D8%AF.

جريدة الرياض مال.(٢٠٢٣). ميناء الملك عبدالعزيز بالدمام يُناول أكثر من مليوني حاوية قياسية خلال العام ٢٠٢٢، متاح على الرابط:
https://maaal.com/archives/202301/%D9%85%D9%8A%D9%86%D8%A7%D8%A1-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%84%D9%83-%D8%B9%D8%A8%D8%AF%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%B2%D9%8A%D8%B2-%D8%A8%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%85%D8%A7%D9%85-%D9%8A%D9%8F%D9%86%D8%A7%D9%88%D9%84/

تأثير الأنماط القيادية على تحقيق التميز الوظيفي

دراسة ميدانية على قطاع المحليات شرق القاهرة

The Effect of Leadership Styles on Achieving Career Excellence
A field Study on the Localities Sector, east of Cairo

عبد الناصر مجدى حسن محمد طايع*
عصام الدين محمد حسن ابو المندور**
محمد عطية السيد محمـــد***
عبد الحميد عبد الخالق عفيفى****

(*) عبد الناصر مجدى حسن محمد طايع: المعهد العالي للدراسات المتطورة بالقطامية
Email: nasserassi59@gmail.com

(**) عصام الدين محمد حسن ابو المندور: الكلية العسكرية لعلوم الإدارة
Email: mandoonan2500@gmail.com

(***) محمد عطية السيد محمـــد: الكلية العسكرية لعلوم الإدارة
Email: m05851284@gmail.com

(****) عبد الحميد عبد الخالق عفيفى: الكلية العسكرية لعلوم الإدارة
Email: abdelhamidabdelkhalekafify@gmail.com

الملخص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير الأنماط القيادية على تحقيق التميز الوظيفي، حيث قسم الباحثون الأنماط القيادية إلى خمسة أبعاد أساسية وهي: (القيادة الأبوية، القيادة الخادمة، القيادة الأخلاقية، القيادة التحويلية، القيادة المستبدة)، كما قام الباحثون بتقسيم التمييز الوظيفي إلى أربعة أبعاد أساسية وهي: (تميز القيادة، تميز السياسات والاستراتيجيات، تميز الموارد البشرية، تميز الخدمة المقدمة)، وقام الباحثون بتطبيق الدراسة علي قطاع المحليات شرق القاهرة، أتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما قام الباحثون بتصمييم قائمة أستقصاء شملت أبعاد متغيرات الدراسة، وقد أعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية البسيطة لتحديد حجم العينة، والمتناسبة مع حجم مجتمع الدراسة، وقد بلغ حجم العينة (٣٨٤) مفردة، وقد بلغ عدد قوائم الاستقصاء المرتدة ٣٧٥ استمارة استقصاء تم استبعاد ١٥ استمارة استقصاء منها لكونها غير مكتملة الإجابة، وبذلك أصبح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي ٣٦٠ استمارة استقصاء تم إخضاعها جميعها للتحليل الإحصائي.

وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها وجود تأثير جوهرى للأنماط القيادية بأبعادها (القيادة الأبوية، القيادة الخادمة، القيادة الأخلاقية، القيادة التحويلية، القيادة المستبدة) على تحقيق التميز الوظيفي بأبعاده (تميز القيادة، تميز السياسات والاستراتيجيات، تميز الموارد البشرية، تميز الخدمة المقدمة) في قطاع المحليات شرق القاهرة، وإن التميز الوظيفي عملية ديناميكيّة، تؤكِّد على أن المؤسسات تحتاج –من أجل تحقيق تنمية مستدامة– إلى قيادةٍ قويةٍ، وتوجهٍ استراتيجيٍ واضحٍ، وتحسين الموارد البشرية والشراكات والعمليات وتطويرها من أجل تقديم منتجاتٍ وخدماتٍ ذات قيمة مضافة للمتعاملين.

الكلمـات المفتاحيـة: الأنمـاط القياديـة/ التميـز الـوظيفي/ القيـادة الأبويـة/ القيـادة الخادمـة/ القيـادة الأخلاقية/ القيادة التحويلية/ القيادة المستبدة.

Abstract

The study aimed to reveal the extent of the influence of leadership styles on achieving job excellence, as the researchers divided leadership styles into five basic dimensions: (paternalistic leadership, servant leadership, ethical leadership, transformational leadership, and authoritarian leadership) The researchers also divided job distinction into four. Basic dimensions are: (leadership excellence, policy and strategy excellence, human resources excellence, service provided excellence), and the researchers applied the study to the local sector in eastern Cairo. The study followed the descriptive analytical approach. The researchers also designed a survey list that included the dimensions of the study variables. The study relied on the simple random sampling method to determine the sample size, which is proportional to the size of the study population. The sample size reached (384) individuals. and the number of lists reached The survey returned 375 survey forms, of which 15 survey forms were excluded because they were incompletely answered. Thus, the number of questionnaires suitable for statistical analysis became 360 survey forms, all of which were subjected to statistical analysis.

The study reached a set of results, the most important of which is the existence of a fundamental impact of leadership styles in their dimensions (patriarchal leadership, servant leadership, ethical leadership, transformational leadership, autocratic leadership) on achieving job excellence in its dimensions (leadership excellence, policies and strategies excellence, human resources excellence, service provided excellence) in Sweeteners sector in East Cairo. Functional excellence is a dynamic process that confirms that, in order to achieve sustainable development, institutions need strong leadership, a clear strategic direction, and the improvement and development of human resources, partnerships, and processes in order to provide value-added products and services to customers.

Keywords: Leadership styles/functional excellence/paternal leadership/servant leadership/ethical leadership/transformational leadership/authoritarian leadership.

مُقدمة:

لقد ظهرت في الآونة الأخيرة مفاهيم متعددة في أدبيات السلوك التنظيمي والموارد البشرية كشفت عن جوانب مختلفة في حياة المنظمات على اختلاف أحجامها وتنوع منتجاتها، ومن تلك المفاهيم الأنماط القيادية؛ وانطلاقا من أهمية هذا المفهوم وقدرته على تشكيل الاتجاهات والسلوكيات الخاصة بالموارد البشرية العاملة داخل المنظمات، كان من المنطقي أن تتجه الدراسات نحو البحث فيه وتحديد العوامل المؤثرة فيه والقادرة على التنبؤ بها حتى يكون في الإمكان اتخاذ القرارات التي من خلالها يتم تحقيق الأهداف التنظيمية والاهداف غير التنظيمية(Ünler & Kılıç, 2019).

حيث ينبغي على الرؤساء والقياديين توفير مناخ عمل ملائم لإنجاز المهام الوظيفية في بيئة العمل، ومتابعة كل ما يستجد وما تفرزه التطورات الحديثة من آثار على بيئة العمل، وما تسفر عنه من ضغوط؛ بهدف خلق بيئة عمل محفزة على جودة الأداء، وتميز الأفراد في ممارسة مهامهم الوظيفية. وتتعدد توجهات الرؤساء في ممارسة دورهم القيادي مع المرؤوسين من خلال تغليب نمطا قيادياً على غيره أو الدمج بين أكثر من نمط أو تغير النمط المتبع وفق مستجدات طبيعة العمل. ومن خلال ممارسة الدور القيادي مع المرؤوسين والمتضمن إصدار الأوامر والتوجيه والتحفيز وتقييم الأداء، فمن المتوقع أن ينعكس ذلك على قدرات الأفراد في التعايش مع ضغوط بيئة العمل المرتبطة بالتطورات.

ومن جهة أخرى أصبحت الحاجة للإدارة ضرورة من ضرورات الحياة للمنظمات الحديثة، وقد أصبحت التنظيمات الإدارية أحوج إلى ما هو أكثر من أن تدار، فهي تحتاج إلى أن تقاد بطريقة سليمة لأن العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه أصبحت ألزم من الأوامر لتحقيق استجابة المرؤوسين وأقوى من الإتصالات الروتينية التي يتَبعها المديرون.

إن معظم فقهاء الإدارة، والقانون، والسياسة يتفقون على أن القيادة علم وفن وتعمل على توجيه سلوك الآخرين، وتحفيزهم نحو تحقيق هدف محدد، لتحقيق أفضل النتائج وأكملها في أسرع وقت؛ والقيادة لها عناصر أهمها ما يلي: فن وعلم التأثير فى المرؤوسين، وجود السلطة الرسمية وغير الرسمية، هدف مشترك يجمع بين القائد وتابعيه.

إن الأنماط القيادية المناسبة بالمنظمات لها دور كبير في توجية الموارد البشرية في المنظمة والسعي إلى تحقيق الأهداف المنشودة، كما أن السلوك القيادي المتبع في المنظمة له تأثير كبير على سلوك الموارد البشرية بها، وعلى الجانب الأخر، فالثقة عنصر محوري وأكثر المتغيرات المؤثرة

في السلوكيات، وهي المفتاح الأساس للحفاظ على الموارد البشرية وخاصة خلال فترة الأزمات، فهي تعمل على تحويل ردود أفعال العاملين خلال الأزمات الصعبة التي تواجه المنظمات.

ولا شك بأن مفهوم القيادة حظي بانتشار واسع ضمن الشعوب الغربية والعربية وأصبح من أكثر القضايا مناقشة وذلك لما تقدمه بعد تطبيقها من نجاحات سواء على مستوى المنظمات أو الأفراد، وبالرغم من تنوع وإختلاف أنماط القيادة إلا إنه لا يوجد نمط قيادي واحد يناسب جميع المواقف أو الظروف أو الأشخاص، فلكل نمط قيادي نهج معين وأساليب محددة الممارسة للقيادة، ولكل قائد أسلوب قيادي مختلف عن الآخر، حيث يختلف باختلاف الأعمال التي يقوموا بها وطبيعة المرحلة التي يمروا بها ومصدر القيادة سواء يستمدها من سلطته الرسمية (أي موقعة في السلم التنظيمي) أو من صفاتة الشخصية (أى المميزات والصفات التي تساعدة على التأثير بالآخرين)، ومع تزايد التقلبات البيئية والتطور السريع في منظمات الأعمال والمؤسسات الخدمية وأختلاف متطلبات المجتمع أصبح من الضروري إستبدال نظريات القيادة القديمة بنظريات قيادية تواكب هذا العصر وتدعم العمل الجماعي وتهتم بالتابعين لربط أهدافهم بالهدف الرئيسي للمنظمة، ومن المتعارف عليه أن السائد فى المنظمات وخاصة المصرية (الحكومية)، أن يكون الأهتمام أولاً بالقائد ثم المرؤوسين.

حرصت نظريات القيادة الناجحة على الفعالية والكفاءة لتحقيق الاستثمار الأمثل في موارد المنظمات بشمول تام؛ بما يضمن تحقيق توازن متناغم بين الإنتاج من جهة والعاملين من جهة أخرى؛ لذا فشلت نظريات المدرسة العلمية والمدرسة الإنسانية في الإدارة لإخلالهما بذلك التوازن الذى فطنت له نظريات القيادة الموقفية؛ وأصبح من الضرورى دراسة كل الأساليب التى تسبب الفشل القيادي، وجعل قضايا القيادة دوما محل دراسة وبحث لحل إشكالاتها، وتجنب الوقوع فيها في المستقبل.(Aldosari & Alrashidi, 2021)

شهدت جمهورية مصر العربية منذ عقد التسعينات من القرن العشرين والسنوات الأولى من القرن الواحد والعشرين العديد من التغيرات الإجتماعية؛ حيث شهدت إرتفاعاً في مستوى الوعي والمستوى التعليمي والثقافي لأفراد المجتمع وتنوع احتياجاتهم؛ وهو ما أدى إلى تنامي الطلب على الخدمات والمرافق العامة.

وأمام هذه التحديات اتجهت الحكومة المصرية إلى إعادة النظر في سياساتها الإدارية، وذلك بهدف تحسين الفعالية وتعزيز القدرات التنظيمية والإدارية وتحسين أداء الأجهزة الحكومية وتدعيمها،

حيث تبنت الحكومة المصرية سياسات جديدة للتنمية والإصلاح الإداري تتركز على مواجهة تحديات مكافحة الفساد وكفاءة الجهاز الإداري للدولة من خلال تفعيل دور الجهات المسئولة عن محاربة الفساد، والإفصاح الكامل عن المعلومات المتعلقة بالعمليات الحكومية. وذلك لتحقيق التميز المؤسسي لمؤسسات الدولة.

ظهرت الحاجة لتحديث وتطوير الجهاز الإداري للدولة بهدف تدعيم قدرته على الوفاء برسالته الأساسية لتحقيق نهضة مصر التنموية المأمولة، ورفع المعاناة عن المواطن عند التعامل مع أجهزة الدولة برفع القيود البيروقراطية والتخفيف من التعقيدات المكتبية، وتهيئة المناخ الإداري الملائم لإنجاز خطط التنمية الشاملة، ويمثل التطوير الإداري محور فعال في استراتيجية التنمية الشاملة، ولا يمكن إنجاز خطط وبرامج التطوير إلا عن طريق توافر جهاز إداري كفء قادر على تحمل مسئولياته والتزاماته خاصة أن أعمال وسياسات الحكومة لا يتم انجازها بمجرد إصدار القوانين والتشريعات لكنها تحتاج إلى جهاز تنفيذي كفء يتفهم هذه السياسات والتشريعات من أجل إنجاز سياسات التنمية، إلا أن هذا الجهاز يواجه عدة معوقات تحول دون التطوير الفعال في تطبيق خطط وسياسات التنمية وغالبية هذه المعوقات موجودة في معظم أجهزة الدولة.

أن التميز الوظيفي كمفهوم إجرائي لم يعد حبيس العلوم الإدارية بل أصبح ضرورة استراتيجية في بناء هيكلية الدول والمؤسسات حول العالم، فلم تعد الإدارة والقيادة بمفهومها التقليدي سوي مجرد إرث علمي بالنسبة للمستقبل الذي لا يتفهم سوي التميز كقاعدة أساسية للبناء، وبهذا لم تعد نماذج التميز مجرد معايير تتم داخل دوائر مغلقة للشركات أو الدول بل أصبحت بمثابة معايير تنافسية المستقبل، ليس في القطاع الاستثماري أو الخدمي فحسب ولكن حتى فى بناء المجتمعات ورؤية واستراتيجية الدول ككل.

فالتميز كمفهوم كلي وشامل غير قابل للتجزئة، بمعنى أنه لا يمكن وصف منظمة أو دولة بأنها متميزة في مجال معين بينما ينهار الأداء في المجالات الأخرى، فالتوازن والتشابك سمتان أساسيتان في فلسفة التميز في مختلف قطاعات الحياة، وهو ما يمكن تسميته بنموذج تميز دورة للحياة (Excellence is a way of life)، وذلك بصرف النظر عن المنظمة صغيرة أو كبيرة، حكومية أو غير حكومية، تقدم خدمة أو تصنع سلعة.

يجب أن نقر بأن الهيكل المؤسسي للمنظمات العاملة بمصر لم يعد بحاجة لإصلاح مؤسسي جزئي بل بحاجة لتغيير جذري في هيكليتها ورؤيتها والعمل على اعتماد منهج محدد للتميز يكون قادرا على الانتقال بها من حيز المنافسة المحلية الي نطاق التنافسية الدولية، والتي لم تعد

مصر مخيرة في الدخول فيها، وبتلك الضرورة الملحة تجد مصر نفسها أمام تحدٍّ داخلي لتحقيق معدلات تنافسية قائمة على مبدأ التميز كلغة دولية للمنافسة.

في إطار ما سبق؛ ونظراً لتنامي الإهتمام باساليب وأنماط القيادة في المنظمات، وما لها من أثر على تحسين الاداء بشكل عام والتميز الوظيفي بشكل خاص، فقد ركزت الدراسة الحالية على الكشف عن تأثير الأنماط القيادية على تحقيق التميز الوظيفي في قطاع المحليات شرق القاهرة؛ للخروج ببعض النتائج والتوصيات التى من شأنها أن تحسن أداء العاملين بهذا القطاع بشكل عام، وتحسن التميز الوظيفي بشكل خاص.

أولاً: الخلفية النظرية والدراسات السابقة:

أ) الدراسات السابقة:

تهدف إلى فهم المصطلحات المستخدمة في الدراسة، وهي: الأنماط القيادية، والتميز الوظيفي، والتي ساعدت الباحثون في التعرف على مشكلة البحث، والمساعدة في فهم متغيراته وتحديد أبعاد تلك المتغيرات، وقد أمكن الحصول على هذه المعلومات النظرية من المصادر الآتية:

- الدراسات والأبحاث السابقة العربية والأجنبية.
- الدوريات العلمية والندوات والمؤتمرات العربية والأجنبية.
- شبكة الإنترنت.

وقد قام الباحثون بتقسيمها إلى محورين، كما يلى:

المحور الأول: الدراسات التي تناولت الأنماط القيادية.

المحور الثاني: الدراسات التي تناولت التميز الوظيفي.

ويمكن أن نستعرض في الآتي بعضاً من الدراسات والأبحاث السابقة التي ساعدت في توضيح الإطار النظري للبحث كما يلي:

المحور الأول: الدراسات السابقة التي تناولت الأنماط القيادية:

١. دراسة (Schermuly et al., 2023) بعنوان " Leadership Styles and Psychological Empowerment: A Meta-Analysis"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير الأنماط القيادية بأبعادها الأربعة (القيادة التمكينية، القيادة التحويلية، القيادة الخادمة، قيادة المعاملات)، على التمكين النفسي للعاملين، أتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عن طريق استبيان تم توزيعه على عينة عشوائية طبقية تكونت من

(٢١٤) مفردة من العاملين محل الدراسة، وقامت الدراسة بتحليل البيانات باستخدام اسلوب تحليل الانحدار المتعدد وإسلوب نموذج المعادلات الهيكلية وذلك باستخدام برنامج (SPSS) وبرنامج (AMOOS).

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها أن القياة التمكينية والقيادة التحويلية، والقيادة الخادمة تؤثراً تأثيرا معنوياً في التمكين النفسي للعاملين، في حين لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية لقيادة المعاملات في التمكين النفسي للعاملين.

٢. دراسة (أحمد، ٢٠٢٢) بعنوان "مدى الاختلاف في الأنماط القيادية في بيئة الإدارة المصرية: دراسة ميدانية بالتطبيق على بعض قطاعات بيئة الإدارة المصرية"

هدفت الدراسة إلى توضيح مدى الاختلاف في الأنماط القيادية في بيئة الإدارة المصرية، وذلك بالتطبيق على بعض القطاعات ومنها القطاع العلمي والقطاع الخدمي غير الهادف للربح والقطاع الصناعي والقطاع الحكومي، ولقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي بجانب أسلوب البحث الميداني، وتم تجميع البيانات الأولية من خلال قائمة استقصاء، حيث تم أخذ عينة عشوائية طبقية من المديرين العاملين في القطاعات محل الدراسة، وقد بلغ حجم العينة ٣٥٩ مفردة بمعدل استجابة ٩١.٦%.

توصلت الدراسة إلى وجود اختلافات في الأنماط القيادية في القطاعات المختلفة، حيث وجد أن النمط القيادي السائد في المنظمات العلمية والخادمة غير الهادفة للربح على مستوى الإدارات الثلاثة العليا والوسطى والإشرافية هو النمط المشارك، وأن النمط القيادي السائد في المنظمات الحكومية على مستوى الإدارات الثلاثة العليا والوسطى والإشرافية هو النمط التحكمي المستغل، في حين وجد في المنظمات الصناعية أن النمط القيادي السائد على مستوى الإدارة العليا هو النمط الاستشاري وبالنسبة للإدارة الوسطى هو النمط التحكمي الأبوي وبالنسبة للإدارة الإشرافية هو النمط التحكمي المستغل.

٣. دراسة (Jamali et al., 2022) بعنوان " Impact of leadership styles on faculty performance: Moderating role of organizational culture in higher education "

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور الثقافة التنظيمية كمتغير مُعدل في العلاقة بين أنماط القيادة بأبعادها (نمط القيادة التحويلية، ونمط قيادة عدم التدخل، ونمط قيادة المعاملات) وأداء أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي (Jamshoro ،MUET). استخدمت الدراسة

المنهج الوصفي التحليلي عن طريق استبيان شمل متغيرات الدراسة وأبعاد تلك المتغيرات تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة تكونت من (٣٨٤) مفردة من أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي، وتم تحليل البيانات باستخدام تحليل المسار ونموذج المعادلات الهيكلية.

توصلت الدراسة إلى أن نمط القيادة التحويلية (TF) له تأثير إيجابي على تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات محل الدراسة، كما توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية (OC) بصفتها متغيرا مُعدلا لا تتوسط العلاقة بين نمط قيادة سياسة عدم التدخل (LF) وأداء أعضاء هيئة التدريس (FP). وفقًا لأعضاء هيئة التدريس، فإن القيادة التحويلية هي الأنسب لتعزيز أدائهم على أساس منحهم العمل الصعب الاستقلالية والثقة المتبادلة، من خلال دعم إبداع المرؤوسين، وتحسين ثقتهم، والحفاظ على التعاون. ومع ذلك، فإن قيادة المعاملات لها تأثير سلبي على أداء أعضاء هيئة التدريس.

٤. دراسة (Rabiul et al., 2022) بعنوان " Linking leadership styles to communication competency and work engagement: evidence from the hotel industry "

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى دور كفاءة القادة في العلاقة بين أنماط القيادة بأبعادها (القيادة الخادمة، القيادة التحويلية، قيادة المعاملات) وبين مشاركة الموظفين في العمل بمجموعة فنادق في بنغلاديش، أتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عن طريق استبيان تم توزيعه على عينة عشوائية طبقية من العاملين في ٣٣ فندقاً في بنغلاديش، تتكونت العينة من (٣٩٢) مفردة، وتم تحليل البيانات باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية، وتحليل المربعات الصغرى الجزئية (PLS).

توصلت الدراسة إلى أن نمط القيادة الخادمة تؤثر على كفاءة الاتصال للقادة، كما تؤثر بشكل إيجابي على مشاركة الموظفين في العمل. كما توصلت الدراسة إلى أن كفاءة الإتصال تعزز من مشاركة الموظفين في العمل، كما توصلت الدراسة إلى أن كفاءة الاتصال أداة مهمة للقيادة الخادمة ولكن ليس لقيادة المعاملات.

٥. دراسة (الرقيب، ٢٠٢١) بعنوان "أثر الأنماط الإدارية والقيادية في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية: جائحة كورونا نموذج"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير الأنماط الإدارية والقيادية في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية واتخذت الدراسة جائحة كورونا نموذجاً لها، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، عن طريق استبيان تم توزيعه على عينة عشوائية بسيطة من العاملين في وزارة الداخلية وشملت العينة (٣٤٥) مفردة، واستخدمت الدراسة اسلوب الانحدار المتعدد واسلوب نموذج المعادلات الهيكلية لتحليل البيانات.

توصلت الدراسة إلي أن النمط الديمقراطي في إدارة أزمة كورونا متوفر بصورة عالية، مع توافر النمط الديكتاتوري بصورة متوسطة، مما أثر على اتجاه المرؤوسين نحو إدارة الأزمة ورغبتهم في الاشتراك بها وتطبيقها بالصورة المثلي، لان تطبيق إدارة الأزمات يحتاج إلى العمل كفريق، وهذا متوفر في ظل قيادة تتمتع بالأسلوب الديمقراطي في إدارة أزمة كورونا ولا تنفرد بالقرارات حفاظا علي الصالح العام للبلاد وحسن إدارة الأزمة وتفادي أخطارها واضطراباتها، وأوصي البحث باختيار القيادات التي تتمتع بالديمقراطية مع مرؤوسيها وتقديم التجهيزات والاستعدادات للقيادات والمديرين والمرؤوسين لحسن إدارة الأزمة.

٦. دراسة (Olayisade & Awolusi, 2021) بعنوان " The Effect of Leadership Styles on Employee's Productivity in the Nigerian Oil and Gas Industry"

هدفت هذه الدراسة الكشف عن مدى تأثير أنماط القيادة (النمط الاستبدادي، والنمط الديمقراطي، والنمط البيروقراطي، ونمط عدم التدخل، ونمط المعاملات، ونمط القيادة الكاريزمية) على إنتاجية الموظف في صناعة النفط والغاز النيجيرية باستخدام شركة Chevron Nigeria Limited كدراسة حالة. أتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عن طريق استبيان تم تصميمه وتوزيعه على عينة عشوائية طبقية من العاملين في المستويات الإدارية الثلاثة في الشركات محل الدراسة، وتكونت العينة من (١٢٥) مفردة، وتم تحليل البيانات باستخدام اسلوب تحليل الانحدار واسلوب تحليل المسار.

تشير نتائج التحليل الوصفي والانحدار إلى أن نمط القيادة الأوتوقراطية هو النمط الأكثر شيوعًا في الشركة محل الدراسة، يليه نمط عدم التدخل، والبيروقراطية، والمعاملات، والديمقراطية،

والقيادة الكاريزمية. كما توصلت الدراسة إلى أن أنماط القيادة تؤثر بشكل كبير على إنتاجية الموظف وإن كانت أنماط القيادة المختلفة لها تأثيرات متفاوتة على إنتاجية الموظف وأن أنماط القيادة المختلفة يمكن أن تتعايش داخل نفس المنظمة.

٧. دراسة (مبروك، ٢٠٢١) بعنوان "النمط القيادي وعلاقته بضغوط العمل والاحتراق النفسي لدى الموظفين بجامعة المجمعة"

هدفت الدراسة لبيان علاقة النمط القيادي بضغوط العمل والاحتراق النفسي لدى موظفي جامعة المجمعة، أتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عن طريق استبيان تم توزيعه على عينة عشوائية طبقية من العاملين في جامعة المجمعة، وقد بلغت العينة (٣٨٤) مفردة، وتم تحليل البيانات باستخدام أسلوب تحليل المسار وأسلوب الإنحدار الخطي البسيط.

توصلت الدراسة إلى أن نمط القيادة الديموقراطي يسود مقارنة بالنمطين المتساهل والاستبدادي، وجاءت ضغوط العمل، والاحتراق النفسي بدرجة متوسطة، كما توصلت الدراسة إلى أن ضغوط العمل وتبلد المشاعر تتأثر بنمطي القيادة الديموقراطي والاستبدادي، ويتأثر نقص الشعور بالإنجاز بنمطي القيادة الديموقراطي والمتساهل، ويتأثر الإجهاد الانفعالي بأنماط القيادة، وتؤثر ضغوط العمل معنويا على أبعاد الاحتراق النفسي.

٨. دراسة (Alheet et al., 2021) بعنوان " The effect of leadership styles on employees' innovative work behavior"

هدفت الدراسة إلى التحقيق في تأثير أنماط القيادة (نمط القيادة التحويلية، ونمط قيادة المعاملات، ونمط القيادة الإستبدادي) على سلوكيات العمل المبتكر للموظفين في جامعة عمان الأهلية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عن طريق استبيان تم توزيعه على عينة عشوائية بسيطة بلغت (٤٦١) مفردة من العاملين في جامعة عمان الأهلية، استخدمت الدراسة أسلوب الإنحدار المتعدد عن طريق برنامج (SPSS) لتحليل البيانات.

توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيرًا إيجابيًا مهمًا من الناحية الإحصائية لنمط القيادة التحويلية على سلوك العمل المبتكر للموظفين، في حين كان هناك تأثير سلبي ذي دلالة إحصائية لنمط قيادة المعاملات والقيادة الإستبدادية على سلوك العمل المبتكر للموظفين في جامعة عمان الأهلية.

المحور الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت التميز الوظيفي

١. دراسة (Salman & Battour, 2022) بعنوان " **Career excellence between leadership roles and achievement motivation for employees in the Ministry of Education in the United Arab Emirates**"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير أنماط القيادة ودافعية الإنجاز في تحقيق التميز الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وقامت بتصميم استبيان تم توزيعه على عينة عشوائية بسيطة تكونت من (٢٨٣) مفردة من الموظفين المتميزين الحاصلين على جوائز التميز الوظيفي في ثلاثة جوائز رئيسة تصب أهدافها على الموظفين الإداريين والتربويين والفنيين في الوزارة: جائزة خليفة التربوية ٢٠٠٧م، وحمدان بن راشد آل مكتوم للأداء التعليمي المتميز ١٩٩٨م، وجائزة الشارقة للتفوق والتميز التربوي ١٩٩٥م.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها وجود تأثيراً معنوياً لأنماط لقيادة على تعزيز التميز الوظيفي، وهناك تأثيراً معنوياً لدوافع الإنجاز وتحقيق الذات لدى الموظفين المتميزين، كما أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً معنوياً لأنماط إدارات الجوائز تفسر جهود الإدارات في تشجيع وتحفيز وتأهيل المتميزين.

٢. **دراسة (مكى، ٢٠٢٢) بعنوان "أثر تطبيق الرشاقة الاستراتيجية على زيادة فاعلية تميز الأداء الإداري لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بأسوان"**

كشف البحث عن أثر تطبيق الرشاقة الاستراتيجية على زيادة فاعلية تميز الأداء الإداري لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بأسوان .واعتمد البحث على المنهج الوصفي. وتمثلت أدوات البحث في المقابلة الشخصية واستمارة استبيان، تم تطبيقهم على عينة مكونة من (٤٥) أخصائي من الأخصائيين الرياضيين في مديرية الشباب والرياضة بأسوان.

وقد أثبت نتائج الدراسة أن هناك أثر لزيادة فاعلية تميز الأداء الإداري في مديرية الشباب والرياضة بأسوان، وتوجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد عينة البحث لجميع عبارات المحور لصالح التكرارات الأكبر. كما أكدت النتائج على وجود أثر تطبيق الرشاقة الاستراتيجية على زيادة تميز الأداء الإداري للعاملين في مديرية الشباب والرياضة بأسوان من وجهة نظر أفراد العينة.

وأوصى البحث بالاستعانة بمدربين مؤهلين لتدريب العاملين على استخدام أسلوب الرشاقة الاستراتيجية في العمل والوصول بالمديرية إلى التميز الإداري.

٣. دراسة (مانع، ٢٠٢٢) بعنوان "الدور التحفيزي للقادة وأثره على تميز الأداء الوظيفي للأفراد: دراسة حالة مؤسسة "باتيمتال" بولاية عين الدفلة"

الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو الكشف عن أهم أبعاد التحفيز التي يمكن للقادة استخدامها في التنبؤ بالتميز الوظيفي للأفراد. من أجل تحقيق هذا الهدف تم استقصاء عينة متكونة من ٤٢ فراد من مؤسسة "باتيمتال" بولاية عين الدفلى. لتحقيق نتائج موثوقة يمكن تعميمها كما تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية :أدوات الإحصاء الوصفي، الارتباط والانحدار. وقد أثبتت نتائج الدراسة بأنه يمكن للقادة أن يتنبؤوا بتميز أداء الأفراد إذا تبنوا الاعتراف والتقدير والتعليم، فإن تغير تعلم الفرد في المؤسسة بنسبة ٣٠% فإن أدائه الوظيفي يتغير أيضا نسبة ١٠٠.%

٤. دراسة (العبادلة، ٢٠٢٢) بعنوان "أثر القيادة الخادمة على تحسين التميز الوظيفي: دراسة ميدانية في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الخادمة على تحسين التميز الوظيفي في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، ولتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها، واختبار فرضياتها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتم جمع البيانات من عينة قوامها (١٦٣) مفردة من العاملين في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، من المسميات الوظيفية: (مدير، مساعد مدير، رئيس قسم) تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي الاستدلالي لتحليل البيانات.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة وكل أبعادها على التميز الوظيفي وكل أبعاده. وأوصت الدراسة بضرورة وضع معايير تحدد جودة الخدمة التي تقدمها الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، توجيه تلك الدوائر نحو تنفيذ أنشطة تخدم المجتمع، تفويض المزيد من الصلاحيات لمدراء الدوائر الحكومية في محافظة الكرك.

٥. دراسة (بدير، ٢٠٢٢) بعنوان "مدى تحقيق متطلبات التميز الوظيفي لمعلمات الطفولة المبكرة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات التميز الوظيفي لمعلمة الطفولة المبكرة، لعينة من معلمات الروضة بالقاهرة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة

لجمع البيانات اللازمة للدراسة الميدانية، والتى شملت عينة قوامها (١٥٠) معلمة، وقامت الباحثة باستخدام اسلوب الانحدار المتعدد لاختبار فروض الدراسة.

توصلت الدرسة إلى أن أن مفردات عينة الدارسة توافق بدرجة كبيرة على تحقيق متطلبات التميز الوظيفي للمعلمة في الطفولة المبكرة، حيث جاء المحور المتعلق بمدى اكتساب المعلمات لمهارة تحديد الأولويات في المرتبة الأولى، يليه السحور المتعلق بمدى امتلاك المعلمات لمهارات إدارة الوقت، ثم المحور المتعلق بمدى توافر مهارات تطوير الأداء لدى معلمات الطفولة المبكرة، يليه المحور الخاص بمدى توافر مهارات مواجهة المطالب العاجلة لدي معلمات الطفولة المبكرة، أما المرتبة الأخيرة فقد احتلها المحور المتعلق بمدى توافر مهارات خلق فرص للتعلم الابتكاري لدى معلمات الطفولة المبكرة، وتبين من النتائج أن جميع المحاور كانت بدرجة كبيرة من وجهة نظر معلمات مرحلة الطفولة المبكرة بمدينة الرياض.

٦. دراسة (حسين، ٢٠٢٢) بعنوان "دور الأمن الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الكفاءات البشرية وتحقيق التميز الوظيفي لدى الشركات الصناعية في محافظة الوسطى بسلطنة عمان"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الأمن الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الكفاءات البشرية وتحقيق التميز الوظيفي لدى الشركات الصناعية في محافظة الوسطى بسلطنة عمان. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (٤٥) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (٢١٠) مفردة. وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، ومنها تحليل الانحدار البسيط والمتعدد.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة معنوية للكفاءات البشرية على تحقيق التميز الوظيفي من خلال الأمن الوظيفي كمتغير وسيط، ووجود تأثير غير مباشر ذو دلاله إحصائية للكفاءات البشرية على تحقيق التميز الوظيفي من خلال الأمن الوظيفي، وتوسط الأمن الوظيفي العلاقة بصورة جزئية عند مستوى (٠.٠١) في الشركات الصناعية في محافظة الوسطى بسلطنة عمان. وجود أثر ذو دلالة معنوية للمعرفة البشرية، للقدرات البشرية، للمهارات البشرية وللسلوكيات البشرية في تحقيق التميز الوظيفي عند مستوى (0.01) للشركات الصناعية في محافظة الوسطى بسلطنة عمان.

*التعليق على الدراسات السابقة:

أ- توصل الباحثون من خلال إستعراض الدراسات السابقة إلى ما يلي:

- أن الابتكار والأنماط القيادية يتنبآن بمرونة الشركات.
- أن الأنماط القيادية تؤثر على أداء المنظمات بشكل عام والموظفين بشكل خاص.
- تؤثر الأنماط القيادية على الذكاء التنافسي والميزة التنافسية للمنظمات.
- تحتاج ممارسات الأنماط القيادية إلى التخطيط الاستراتيجي السليم لهذه الممارسات.
- أن القيادة التحويلية، والقيادة الخادمة يؤثران تأثيرا معنوياً في التمكين النفسي للعاملين، وسلوك العمل المبتكر للموظفين.
- أن نمط القيادة الخادمة تؤثر على كفاءة الاتصال للقادة، كما تؤثر بشكل إيجابي على مشاركة الموظفين في العمل.
- أن ضغوط العمل وتبلد المشاعر تتأثر بنمط القيادة الاستبدادي.
- إن لممارسات الموظف المتميز تأثيراً مرتفعاً تعزي حصوله على جائزة التميز فئة فائق التميز.
- إن أنماط القيادة تؤثر على تعزيز التميز الوظيفي، وتعمل على زيادة دوافع الإنجاز وتحقيق الذات بين الموظفين المتميزين.
- أن معظم الدراسات السابقة هدفت إلي توضيح مدي أهمية كل من إدارة الجودة الشاملة وإدارة التميز ومالها من دور كبير وفعال في تحسين وتطوير البحث في الشركات والمنظمات.
- بينت الدراسات السابقة إن إدارة الجودة الشاملة أساس لإدارة التميز وأنها ذو أهمية كبيرة في معظم دول العالم.
- أوضحت الدراسات السابقة أنه لا يوجد نموذج أو نظام موحد يمكن تطبيقه لتحقيق إدارة التميز بل لابد من أختيار النموذج أو النظام الذي يتناسب مع ظروف وثقافة كل مؤسسة من المؤسسات.
- أن الدراسات السابقة تباينت العينة الدراسية لكل منها بناء علي مجتمع الدراسة حيث أختلف أحجام العينات لكل منها حسب الفئة التي أستهدفتها.
- أن الدراسات السابقة نوعت في أستخدامها لمنهجية البحث، حيث استخدمت معظمها المنهج الوصفي التحليلي وذلك بالاعتماد علي أدوات تلك الدراسات (استبانة، مقابلة، ملاحظة،..) وجزء أخر اعتمد علي المنهج الوصفي المسحي أو المقارن أو التحليلي.

- أكدت العديد من الدراسات على ضرورة تبني رأس المال الفكري والمعرفي من أجل تحقيق إدارة التميز.
- أكدت العديد من الدراسات على ضرورة تبني التميز المؤسسي بشكل عام والتميز الوظيفي بشكل خاص من أجل أكتساب ميزة تنافسية للمنظمة من خلال العاملين.

ب- الدراسة الحالية:

أستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الإهتداء لبعض المراجع والمصادر التي لم يتاح للباحثون معرفتها والأطلاع عليها من قبل، والإسهام في بناء بعض أركان الإطار النظري للدراسة، مما ساعد في صياغة مشكلة الدراسة.

- **أتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فيما يلي:**
  - ضرورة الأهتمام بالأنماط القيادية في المنظمات لرفع كفاءة الأداء في المنظمات.
  - ضرورة الاهتمام بتحقيق إدارة التميز الوظيفي في المنظمات؛ من أجل تحسين الأداء.
  - ضرورة تبنِّي نماذج حديثة لتطبيق إدارة التميز المؤسسي بشكل عام والتميز الوظيفي بشكل خاص تساعد على عملية تحسين وتنمية الأداء.
  - استخدام المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها.
  - استخدام الاستقصاء في جمع البيانات.
  - إستخدام برنامج الرزمة الأحصائية SPSS ، AMOOS لتحليل البيانات.
- **أختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث :**
  - الربط بين الأنماط القيادية (المتغير المستقل) ودوره فى تحقيق التميز الوظيفي (المتغير التابع)، حيث لم تقم إي من الدراسات السابقة بالربط بين المتغيرين معاً، على حد علم الباحثون.
  - الدراسة الأولى، على حد علم الباحث التى قامت بالتطرق لموضوع متغيرات الدراسة في مجال المنظمات الحكومية، حيث قام الباحثون بتطبيق الدراسة على قطاع المحليات شرق القاهرة، ولم تقم أى من الدراسات السابقة بالتطبيق على هذا القطاع، على حد علم الباحثون.

ب) الإطار النظري لمتغيرات الدراسة:

ب/١) الأنماط القيادية:

١. مفهوم القيادة:

من المهم جدًّا أن نبدأ بتناول مفهوم القيادة بشكل عام، تمهيدًا لمفهوم القيادة الخادمة. حيث منذ أن عرفت التنظيمات قامت القادة ببذل المحاولات من أجل فهم العوامل التي تصنع القائد وأنماط السلوك والخصائص التي تتميز بها القادة عن المرؤوسين. وقد تغيرت تعريفات القيادة عبر السنين، حيث تم تعريف القيادة بأنها القدرة على فرض إرادة القائد على من يقودهم ويلقى منهم الطاعة والإحترام والولاء والتعاون؛ ولكن تطور هذا التعريف وأصبح أن القيادة فن التأثير على الناس وليس إجبارهم وذلك من خلال الإقناع أو تقديم القدوة في إتباع خط معين، كان هذا تحليل لنظرية القيادة التي بدأ يظهر في أواخر العشرينات وأوائل الثلاثينيات عندما بدأ الناس في إستكشاف المهارات التي أظهرها القادة والمواقف التي قد تؤثر على سلوكهم بدلاً من التركيز على صفات القادة كأفراد.(جروات وفيشر، ٢٠١٢)

ومع بدايات الألفية الجديدة بزغ توجه جديد في المنظمات يدعو إلى التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة المستند إلى الهرمية وسلطة المركز والوصاية، وتبني أنماط قيادية جديدة تشجع العمل الفريقي التعاوني والمشاركة في إتخاذ القرار والإهتمام بالمرؤوسين وتعزيز نموهم.(سادلر، ٢٠٠٨)

وكان تطور أنماط القيادة على هيئة سلسلة من المراحل، فلا تختفي الأنماط القديمة نتيجة ظهور أنماط حديثة ولكن تخضع لنقاش موسع. وأن الأنماط المقبولة إلى القيادة قد تتغير بشكل كبير مع ظهور نمط قيادي جديد، فإن النظرة في الستينات كانت أن القيادة هي عبارة عن "سلسلة من الأفعال يؤديها الأفراد وتؤثر على أفراد آخرين يشتركون معاً في نفس الإتجاه"، ولكن تحول الحديث عن القيادة في هذا القرن بإعتبارها عملية إيجاد طريقة أمام الناس يساهمون من خلالها في إحداث أمور غير مألوفة. (جروات وفيشر، ٢٠١٢)

وأن تكون هذه العملية ضمن إطار أخلاقي إنساني يتزامن فيه الإرتقاء بأداء المنظمة والإهتمام بالعاملين فيها والإعتناء بهم، وفي حال تطبيق هذه العملية فستكون المنظمات قادرة على زيادة قدرة عامليها على تحقيق النتائج التي تسعى لإنجازها، تبدأ بأخذ حاجات العاملين بعين الإعتبار جل عنايتها وإهتمامها. ومن هنا يبدأ نمط جديد في القيادة يطلق عليه" القيادة الخادمة"

الذي يدعو إلى الإهتمام بالمرؤوسين وتلبية إحتياجاتهم بوصفها الأولوية للمنظمة. (لطرش وبن يحي، ٢٠٢٢)

إعتماداً على ماسبق يرى الباحثون أن القيادة هي عملية التأثير في أنشطة وسلوك الفرد أو الجماعة، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة في موقف معين، وذلك عن طريق التعاون في رسم الخطط، وتوزيع المسئوليات وفقاً للكفاءات والاستعدادات البشرية، والإمكانات المادية المتاحة. **ومن خلال التعريفات السابقة يتضح أن هناك ثلاثة شروط أو عناصر لابد من توافرها لوجود القيادة:**

- وجود جماعة من الأفراد.
- وجود شخص من بين أعضاء الجماعة قادر على التأثير الإيجابي في سلوك هؤلاء الأفراد.
- أن تستهدف عملية التأثير توجيه نشاط الجماعة وتعاونهم لتحقيق هدف مشترك يسعون لتحقيقه.

كما يرى الباحثون أن للقيادة الناجحة مجموعة من السمات أو الملامح التى تميزها، يمكن ذكرها في النقاط التالية:

- **القيادة كمقدرة على التأثير في الآخرين:** بوصفها عملية تستهدف التأثير التوجيهي في سلوك الأتباع وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم وتصرفاتهم وبما يكفل تحقيق الأهداف المنشود.
- **القيادة كعملية موقفية:** أي التسليم بأهمية العوامل التي تتصل بالموقف الذي تتم فيه ممارسة القيادة وأثر هذه العوامل في فاعلية القيادة، التي توصف بأنها عملية تأثير في أنشطة الأتباع نحو تحقيق الأهداف في موقف محدد بذاته.
- **القيادة بوصفها عملية سلوكية:** ينجزها القادة الذين يرشدون الآخرين والذين بدورهم يُصبغون صفة الشرعية على هذا السلوك التفاعلي بين القائد والأتباع وبمقتضاها يقوم القائد بتشجيع الأتباع ومساعدتهم على العمل بحماس من أجل تحقيق الأهداف.
- **القيادة كعملية تفاعلية:** وهي المحصلة للتفاعل بين المواقف التي تتطلب الإبداع والابتكار وبين امتلاك المهارات الإنسانية القادرة على التفاعل مع هذه المواقف بوصفها علاقة مركبة بين عدة متغيرات محددة بصفات القائد والموقف واتجاهات الأتباع وحاجاتهم وسماتهم.

- **شخصية القائد:** إذ أن طبيعة الإدراك الذي يحمله القائد وتحليل شخصيته هو الذي يساعد على تحديد الأسلوب الإداري الذي يتبناه، وهذا الأسلوب يمكن أن ينعكس على القائد في أهمية إدارة الوقت وطريقة استثماره له.

٢. مفهوم الأنماط القيادية:

عُنيت الدراسات والبحوث في مجال الإدارة بوصف سلوك القائد أي تحديد نمط قيادته الإدارية. وقد كانت الدراسات التي بحثت في أنماط القيادة على ثلاث مراحل وهي: (Elkhwesky et al., 2022)

أولاً: مرحلة الاهتمام بسمات القيادة أو الخصائص الشخصية للقائد والتي تحدد نمط قيادته، وظهرت خلالها بعض النظريات مثل: نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات.

ثانياً: مرحلة الاهتمام بسلوك القائد لتحديد نمط قيادته، ومنها دراسة لوين، وليبيت، ووايت عام ١٩٣٩، ودراسة هالبين عام ١٩٥٦، ودراسة بليك وماوتون حول الشبكة الإدارية عام ١٩٦٤.

ثالثاً: مرحلة الاهتمام بطبيعة الموقف الذي يوجد به القائد وتأثير ذلك على نمط قيادته، ومنها النظرية الموقفية لفدلر عام ١٩٦٧، ونظرية الأبعاد الثلاثة لردن عام ١٩٧٠، ونظرية المسار والهدف عام ١٩٧٣، ونظرية هرسي وبلانشرد عام ١٩٨٢. ثم ظهر مصطلحا القيادة مع الجماعة والقيادة فوق الجماعة اللذان يركزان على بعدي القيادة من حيث الاهتمام بالأفراد والاهتمام بالعمل.

وفيما يلي عرض لهذه النظريات والدراسات:

- **نظرية الرجل العظيم (The Great Man Theory):**

تفترض هذه النظرية أن القائد شخص يتمتع بمواهب غير عادية يتميز بها عن الآخرين تمكّنه من إحداث تغييرات وتأثيرات في حياة الأتباع. ولكن ثبت فيما بعد أن المواهب وحدها لا تكفي لإحداث التغيير، إذ لابد من الاعتماد على المبادئ العلمية والعملية التي يتوصل إليها بالبحث والتجريب؛ لأن القيادة فن وعلم.(Amanchukwu et al., 2015)

- **نظرية السمات (Traits Theory):**

حاولت هذه النظرية تحديد الصفات التي يتميز بها القائد سواء أكانت جسمية أم عقلية أم شخصية أم اجتماعية. إلا أن هذه النظرية لم تقدم إجابة عملية عن الكثير من الأسئلة المثارة بشأن القيادة، ولكنها كشفت عن سمات القيادة التي يمكن اكتسابها وتعلمها.(Giltinane, 2013)

- **دراسة لوين، وليبيت، ووايت (Lewin, Lippitt, & White, 1939):**

في الثلاثينيات من القرن الحالي اشتهرت دراسة لوين، وليبيت، ووايت التي حددت ثلاثة أنماط للسلوك القيادي، وهي: النمط الديمقراطي الذي يتسم بمشاركة المرؤوسين في رسم الخطط وتحديد الأهداف، والنمط الاستبدادي الذي ينفرد فيه المدير بكل المهام دون أي تدخل، فهو صاحب السلطة المطلقة، والنمط الترسلي الذي يترك للمرؤوسين حرية اتخاذ القرارات دون أي سيطرة أو تدخل منه، ثم توصلوا إلى أن النمط الديمقراطي هو الأفضل في تحقيق الأهداف. (Sethuraman & Suresh, 2014)

- **نظرية هالبين أو نظرية البعدين (Halpin Theory) :**

وفيها يقوم نمط القيادة على بعدين: البعد الأول يهتم ببنية التنظيم وإنجاز مهامه وتحقيق أهدافه، أما البعد الثاني فيهتم بالأفراد العاملين في هذا التنظيم وحاجاتهم وعلاقاتهم، و يحاول غرس روح الثقة والاحترام بينهم. ومن هذين البعدين برزت أربعة أنماط قيادية مختلفة هي:

- اهتمام عال بالإنتاج وعال في بناء العلاقات الإنسانية (قيادة الفريق).
- اهتمام عال بالإنتاج ومنخفض في بناء العلاقات الإنسانية (قيادة متسلطة).
- اهتمام منخفض بالإنتاج وعال في بناء العلاقات الإنسانية (قيادة إنسانية).
- اهتمام منخفض بالإنتاج ومنخفض في بناء العلاقات الإنسانية (قيادة ضعيفة).

وأشار هالبين إلى أن أكثر الأنماط السابقة فاعلية هو النمط الذي يكون فيه الاهتمام عالياً بالإنتاج وعالياً في بناء العلاقات الإنسانية وهي قيادة الفريق. إلا أنه لم يكن هناك اقتناع تام لدى رجال الفكر الإداري بأنه ثمة نمط واحد سيكون هو الأفضل في جميع الظروف والأحوال. (Nawaz & Khan, 2016)

- **نظرية الشبكة الإدارية (Managerial Grid):**

قام بليك وماوتون (Blake & Mouton, 1964) باستخدام البعدين السابقين (الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالأفراد) في دراستهما. إلا أنهما طورا النظرية السابقة بإضافة نمطٍ خامس وهو النمط المعتدل الذي وازنا من خلاله بين البعدين، أي اهتمام معتدل بالأفراد ومعتدل بالإنتاج. وقد توصلا إلى أنه لا يوجد نمط قيادي أفضل وبصورة دائمة، بل يرجع ذلك إلى القائد ومدى قدرته على استخدام النمط القيادي الذي يتناسب مع كل موقف؛ لذا أجريت كثير من الدراسات في إطار النظرية الموقفية للقيادة التي كان من أبرز روادها فيدلر Fiedler.(Giltinane, 2013)

- **النظرية الموقفية (Situational Theory):**

وترى هذه النظرية أن المهارات وأنماط السلوك القيادية تعتمد بشكل أساسي على الظروف والمتغيرات الموقفية التي يكون فيها القائد. كما أنه ليس كل قائد يمكن وصفه بأنه ناجح أو فاشل في كل الأوقات، إنما فاعلية القيادة تتأثر بشخصية القائد وسلوكه من جهة وبالمتغيرات الموقفية من جهة أخرى. كما أن مدى ملاءمة الموقف للنمط القيادي يرجع إلى ثلاثة عناصر رئيسة هي: (Sethuraman, & Suresh, 2014)

- علاقة القائد بالعاملين (جيدة أو سيئة).
- طبيعة المهام (محددة أو غير محددة).
- سلطة المركز (قوية أو ضعيفة).

- **نظرية الأبعاد الثلاثة (Three Dimension Theory):**

ركز ردن (Reddin) على الفاعلية القيادية، وشملت نظريته الأبعاد الثلاثة الأتية:

- الاهتمام بالعمل.
- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية.
- الفاعلية القيادية.

وقد أشار ردن إلى أن المواقف المختلفة تحتاج إلى أنماط مختلفة تعتمد درجة فاعليتها على الموقف الذي استخدمت فيه.(Vasilescu, 2019)

- **نظرية المسار والهدف (Path– Goal Theory):**

ركز هاوس (House) في هذه النظرية على مدى قدرة القائد في التأثير على مرؤوسيه في التمييز بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية وتحفيزهم لإنجاز الأهداف. وحدد أربعة أنماط للقيادة هي: النمط الموجه، والنمط المساند، و النمط المشارك، و نمط الإنجاز. (Sethuraman& Suresh, 2014)

- **نظرية هرسي وبلانشارد (Hersey& Blanchard, 1982):**

في ضوء النظريات والدراسات السابقة، طور كل من هرسي وبلانشارد (Hersey & Blanchard, 1982) النظرية الموقفية، واستخدما بعدين أساسيين للسلوك القيادي؛ هما: الاهتمام بالعاملين، والاهتمام بالعمل. كما أضافا بعداً ثالثاً هو النضج الوظيفي. وأشارا إلى أن النمط القيادي

الفاعل يختلف باختلاف مستوى النضج الوظيفي (Maturity) للمرؤوسين واستعدادهم للعمل، وحددا أربعة أنماط قيادية هي:

- نمط الأمر: وهو سلوك عالٍ في التوجيه ومنخفض في المساندة.
- نمط التسويق: وهو سلوك عالٍ في التوجيه وعال في المساندة.
- نمط المشاركة: وهو سلوك منخفض في التوجيه وعالٍ في المساندة.
- نمط التفويض: وهو سلوك منخفض في التوجيه ومنخفض في المساندة.

وتلا ذلك دراسات وبحوث توجهت إلى دراسة بعدي الاهتمام بالإنتاج، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية. وحسب درجة تركيز القائد على هذين البعدين ظهر نمط القيادة مع الجماعة والقيادة فوق الجماعة.

- **القيادة فوق الجماعة (Power over) والقيادة مع الجماعة (Power with):**

قام كليج (Clegg) وَ تبعه وارتينبرج (Wartenberg) بتقسيم أدبيات القيادة إلى مسارين يمثلان طبيعة القيادة الثنائية: يُعرّف القسم الأول القيادة بأنها القدرة على عمل شيء ما بمشاركة الجماعة، وهي القيادة مع الجماعة (Power with)، بينما يُعرّف القسم الثاني القيادة على أنها السيطرة وإصدار الأوامر والتحكم بالآخرين، وهي القيادة فوق الجماعة (Power over).(Vasilescu, 2019)

وينتمي مفهوم القيادة فوق الجماعة إلى علم السياسة والاجتماع عند الحديث عن قيادة المجتمعات التي تؤمن بأن القيادة هي السيطرة، وتتضمن نوعاً معيناً من العلاقة بين الأفراد يحكمها شخص من عِلْية القوم له القدرة على التأثير على الآخرين رغماً عنهم. ولكن حل محل هذا المفهوم تدريجياً مفهوم القيادة مع الجماعة، وهي القيادة المفضلة حديثاً التي ثبتت فاعليتها.

٣. مراحل الأنماط القيادية الناجحة:

- **المرحلة الأولي: الإدارة بالقيم**

تعد القيم والمعتقدات من المداخل الملائمة للتأثير في الأتباع، فالنفس بطبيعتها قابلة لتقديم العون تحت مظلة القيادة بوصفها تحقق القيم التي يؤمن الأفراد بها، والإدارة بالقيم يمكن تطبيقها في جميع الممارسات والعمليات والجوانب الإدارية. (Agosto, 2012)

- **المرحلة الثانية: القيادة بإدارة التحفيز**

اتجه القادة الخدم في هذه المرحلة إلى الموازنة بين القيادة الخادمة والإدارة بالتحفيز في ظل طغيان الجوانب المادية، والضعف المعياري للقيم في بعض المجتمعات، مما تطلب الأمر من القادة رفع نسبة التحفيز لدى الأتباع بغرض تحقيق أهداف المؤسسة وتميزهم الذاتي والمؤسسي.(Kiersch, & Peters, 2017)

- **المرحلة الثالثة: تلمس حاجات المحيطين وحل مشكلاتهم**

إن التعرف إلى حاجات الأتباع وإشباعها والتعرف إلى مشكلاتهم ومساعدتهم في التغلب عليها والحد منها تعد من الخطوات الأولى للقائد الخادم.

- **المرحلة الرابعة: الخدمة**

الخدمة مفهوم مجرد له أهميته التي ينم عن ضرورة الاهتمام بترسيخ الجانب التطبيقي، والبعد عن مفهوم أن تكون القيادة الخادمة مجرد شعارات تطلق بين الحين والآخر يستقل تحت تلك الشعارات قادة لا يعرفون خدمة الأتباع طريقا. فقد ذكر بيتر دراكر (Beter Drucker) "لا قيمة لقائد لا يخدم تابعيه ومرؤوسيه". (Wilson, 1999)

- **المرحلة الخامسة: محددات إعداد القائد وصفاته**

بعد ظهور مفهوم القيادة الخادمة تبين أن بعض القادة تنقصهم مهارات القائد الخادم التي تساعده على التكيف ليصبح قائدا خادما عبر سلسلة متنوعة من الإعداد والتأهيل والتدريب، ويتقدم ذلك كله الرغبة الأكيدة في ذلك مع وجود محددات ثعينة، ليكون قادرا على الخدمة والبذل والعطاء والإيمان بالقيم الأخلاقية، والتمتع بالروح المرحة والإبتسامة التي يملؤها التفاؤل والأمل، وقبول الأفكار الإبداعية.

- **المرحلة السادسة: المضي قدما (استمرارية التطبيق للقيادة)**

هي المرحلة الأخيرة من مراحل تطور مفهوم القيادة الخادمة، خاصة بعد تبلور الفكرة من مرحلة الإدارة بالقيم، والتحفيز، وتلمس حاجات الأتباع والمباشرة في خدمتهم، وبعد العمل على مد جوانب القصور لدى بعض القادة عن طريق الإعداد والتدريب، فيتأتى في هذه المرحلة تقويم عملية الخدمة وتوجيهها والمحافظة على استمراريتها نحو الأفضل وباتجاه التميز وعدم التكاسل أو التراجع عنها. (Gašková, 2020)

٤. أبعاد الأنماط القيادية:

حدد الباحثون أبعاد الأنماط القيادية إعتماداً على كل من (أحمد، ٢٠٢٢)(شعبان، ٢٠٢١)(Rabiul et al, 2022)(Olayisade & Awolusi, 2021) في خمسة أبعاد أساسية هى: (القيادة الأبوية، القيادة الخادمة، القيادة الأخلاقية، القيادة التحويلية، القيادة المستبدة)، والتى تتناسب مع مجال التطبيق وفيما يلي مُناقشة لكل بُعد من هذه الأبعاد بشيء من التفصيل:

- **القيادة الأبوية:(Paternalistic Leadership)**

الأبوية إسم يدل ويشير إلى التصرف بطريقة مشابهة لطريقة الأب عندما يتصرف تجاه أولاده، وهي تحدث جراء تكامل ثنائي وهرمي العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وهناك دوراً للتمايز في هذه العلاقة، وفي السياق التنظيمي، دور الرئيس يكون توفير الرعاية والحماية، والإرشاد للمرؤوسين سواءً في العمل أم في غير مجالات العمل، في حين أن المرؤوس في مقابل ذلك، من المتوقع أن يظهر الولاء والاحترام لرئيسه. (Kim et al, 2006)

وتعرف القيادة الأبوية بأنها القيادة التي تتكون من العلاقة الأيديولوجيا بين المديرين والموظفين، حيث يستخدمها المدير أو صاحب العمل لدفع الموظفين ليشعروا بالامتنان لتوظيفهم ورعايتهم.(Yoshida, 2021)

تعتبر القيادة الأبوية مزيج من المكونات الصلبة (الاستبدادية) والمكونات اللينة (الخيرة والأخلاقية)؛ حيث تشمل الاستبدادية على أن يقوم القادة بتطبيق العقوبة على مرؤوسيهم الذين يقومون بخرق التعليمات وقواعد العمل، ومن جانب أخر تشمل الخيرة والأخلاقية عندما يكشف القادة الأبويون عن رعايتهم تجاه كل موظف.(Khorakian et al., 2021)

يُعرّف الباحثون القيادة الأبوية: بأنها ذلك النمط القيادي الذي من خلاله يقوم القائد باستخدام علاقات إنسانية بينه وبين مرؤوسيه، وذلك على شكل مساعدات، ويعاملهم بلطف وإحسان، ويلتزم أيضاً بالمبادىء الأخلاقية التي يجب عليه إتباعها لكي يكسب ثقة وولاء المرؤوسين له مع التركيز على الإنضباط وخضوع المرؤوسين للقواعد والتعليمات المترابطة بالعمل ضمن نطاق المنظمة.

- **القيادة الخادمة: (Servant Leadership)**

ظهر مفهوم القيادة الخادمة عام (١٩٧٧م)، حيث تعطى الأولوية للرعاية وتقديم الخدمة والسلوك الأخلاقي والتعاون من خلال التواصل مع الأخرين؛ لذلك فإن الهدف الأسمى للقائد الخادم

هو رفاهية المنظمة وخدمة العاملين فيها بإتباع أسلوب قيادي يهتم بالأتباع ويعمل على بناء علاقات قوية وأمنة بين العاملين داخل المنظمة.(Northouse, 2021)

ويرى(Darvishmotevali, & Altinay, 2022) أنها نموذج القيادة الذي يربط إنجازات الموظفين بإنجازات المنظمة ، بمعنى أن القائد الخادم يسعى لتطوير الأفراد من أجل تطوير المنظمة من خلال استخدام السلطة بطريقة شرعية وبنزاهة لتحقيق المصلحة العامة للأشخاص العاملين بالمنظمة من خلال قناعة القائد الخادم بأن نجاحه مرهون بالعمل من أجل الآخرين وبهم.

ويُعرفها (Swanson et al., 2022) بأنها عملية التأثير التفاعلي بين فرد يسمى القائد ويتقبله الأفراد أو المرؤوسين للتأثير فيهم من أجل تحقيق أهداف مشتركة في إطار تنظيمي محدد.

ويرى (Darvishmotevali, & Altinay, 2022) بأنها نموذج القيادة الذي يربط إنجازات الموظفين بإنجازات المنظمة ، بمعنى أن القائد الخادم يسعى لتطوير الأفراد من أجل تطوير المنظمة من خلال استخدام السلطة بطريقة شرعية وبنزاهة لتحقيق المصلحة العامة للأشخاص العاملين بالمنظمة من خلال قناعة القائد الخادم بأن نجاحه مرهون بالعمل من أجل الآخرين وبهم.

كما يعد مفهوم القيادة الخادمة من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي برزت مع ظهور المفاهيم الإدارية الحديثة كرد فعل للتغيير والتطوير الإداري ومتطلبات العصر الحديث وتوجه القادة إلى اتباع أساليب وطرق إدارية جديدة لتحقيق أهداف منظماتهم والتي بدورها تؤدي إلى مشاركة هذه المنظمات في التطور والتقدم داخل المجتمعات، تحرص القيادة الخادمة على خدمة ومساعدة المرؤوسين والتأثير عليهم عن طريق توفير بيئة عمل تقوم على الثقة والتقدير والتحفيز وحث العاملين على العمل بجدية من أجل تحقيق أهداف المنظمة والتي تعد أهداف مشتركة بين القائد الخادم والموظفين.

كما يعرف الباحثون القيادة الخادمة على أنها النمط القيادي الذي يشجع الأفراد على إحداث توازن في حياتهم بين ممارسة القيادة وخدمة الآخرين، فتعمل القيادة الخادمة على حث القادة على أن أولوية مسؤولياتهم هي خدمة المرؤوسين، وفي الوقت نفسه تشجع المرؤوسين على إستثمار الفرص الموقفية لممارسة القيادة، إذ أن الغاية من القيادة الخادمة هي تحسين حياة الأفراد أنفسهم، ثم رفع مستوى منظماتهم.

- **القيادة الأخلاقية: (Ethical Leadership)**

القيادة الأخلاقية تعني شخصية القائد التي تتسم بالنزاهة والوعي الأخلاقي وهو التوجه الجماعي الذي يشجع على تنمية الفريق وتفضيل المصالح التنظيمية على المصالح الشخصية وهي ظاهرة من الكياسة ومراعاة لحقوق واحتياجات الآخرين والشعور بالمسؤولية. ومن هنا بين أهمية الدور الأخلاقي في التأثير على التابعين وسلوكياتهم، ولذلك يجب على القائد الذي يريد تحقيق أهداف منظمته وتطويرها أن يتحلى بالأخلاق الحميدة والحسنة لكسب الآخرين والقدرة على تجاوز العقبات وتحقيق الأهداف.(Abbas & Kazi, 2020)

يتم وصف القيادة الأخلاقية على أنها الفضائل الأخلاقية الشخصية للقائد، على سبيل المثال؛ عدم الأنانية والنزاهة، مما يجعل الموظفين يتعرفون على القائد، حيث يتداخل هذا البعد إلى حد مماثل مع القيادة الغربية، ويتم التأكيد على هذا النهج الغربي على القادة الأخلاقيين ليكونوا قدوة حتى يتمكن الأتباع من تقليدهم من خلال طريقة اتصالهم. (Shakeel et al., 2019)

ويعرفها (Abbas et al., 2020) بأنها ذلك النمط من القيادة التى تتطلب من القائد إظهار الصفات الحميدة أو الأخلاق العالية لمرؤوسيه، وأن يكون شخصًا ذا قدوة حسنة لهم؛ مما يؤثر على نية المرؤوسين بالإستمرار بالعمل بالمنظمة.

يرى الباحثون أن القيادة الأخلاقية ترتبط بإمكانيات القائد والطابع الأخلاقي له ليكون بمثابة نموذج يحتذى به لمرؤوسيه فى العمل؛ حيث يُظهر القادة الأخلاقيون اللطف والاحترام ويعاملون مرؤوسيهم بإنصاف ولا يستغلون سلطتهم؛ والعنصر الأساسي للقيادة الأخلاقية هو أنها تهدف إلى الخدمة العامة للمنظمة والعاملين بها؛ بدلاً من التطلع إلى مرؤوسيها؛ حيث يميل القادة الأخلاقيون إلى تطوير قدرات الآخرين.

ويُعرف الباحثون القيادة الأخلاقية بأنها: عملية إدارية مبنية على أسس وقواعد سلوكية وأخلاقية بحيث يكون فيها القائد متمتعاً بعدد من السلوكيات الإيجابية كالاستقامة والنزاهة التي تكون لها تأثير مباشر على أداء المرؤوسين.

- **القيادة التحويلية: (Transformational Leadership)**

أن القيادة التحويلية نمط يعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها وتعميق مستوى إدراك هؤلاء المرؤوسين وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها، مع توسيع مداركهم للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة.(الهواري، ١٩٩٩).

- **القيادة المستبدة: (Authoritarian Leadership)**

هي تلك الممارسة التي يتمتع فيها القائد بسلطة مطلقة على مرؤوسيه وأتباعه؛ ويكون له الحق الكامل في اتخاذ القرار وإدارة ومراقبة جميع الأنشطة؛ تمنع القيادة الاستبدادية أتباعهم من استقلاليتهم واحترامهم لذاتهم، وفي النهاية سيفكرون في الاستقالة. (Khorakian et al., 2021)

ويعرفها (Abbas et al., 2020) بأنها القيادة التى يمارس فيها القادة أسلوب التحكم في الهيكل التنظيمي، والوعد بالمكافآت وإصدار قواعد الامتثال لمرؤوسيهم دون تنفيذها، والمعاقبة عندما يعصي مرؤوسينهم تعليماتهم.

ويرى (Raja et al., 2020) بأنها السلوك المنهجي والمتكرر من قبل القاتد أو المدير أو المشرف الذى ينتهك المصلحة المشروعة للمنظمة من خلال تخريب أهداف المنظمة والمهام والموارد والفاعلية أو الدافع والرفاهية أو الرضا الوظيفي للمرؤوسين.

ويُعرف الباحثون القيادة المستبدة بأنها: ذلك النمط القيادي الذي يتميز بتجميع السلطة في يد القائد، فهو الذي يرسم أهداف الجماعة ويضع لهم السياسات والبرامج والآلية التي يفرض عليهم ما يقومون به من أعمال حسب القوانين واللوائح المتاحة في المنظمة وفرض العقوبات عليهم في حالة مخالفة هذه القوانين، وكما يحدد نوعية العلاقة بينه وبين مرؤوسيه.

ويرى الباحثون أن أدوار القادة المستبدين تتناقض مع المبادئ الأخلاقية، بالتالى فإن هؤلاء القادة يظهرون مواقف وسلوكيات سلبية تجاه منظمتهم ومرؤوسيهم من أجل تحقيق أهدافهم الشخصية، في المقابل فإن المرؤوسين في ظل القيادة الاستبدادية يقدموا تضحيات أقل للمنظمة، لذلك يميل المرؤوسين إلى الحد من أدائهم وسلوكهم الإبداعي من أجل تجنب القادة المستبدين، كما قد يكون إنخفاض الأداء نتيجة لضعف التحفيز الناتج من سلوك القائد المستبد.

وأشار (Liu & Wang, 2015) إلى أن من سمات القيادة الاستبدادية أنها تؤكد وجود سلطة قوية مطلقة غير قابلة للتحدي، ووجود رقابة مشددة على الأفراد، وتتطلب من الأعضاء الإنصياغ لتعليمات القائد من دون تحفظ أو تردد، وأن من أهم سلوكيات القائد الرئيسة في القيادة الاستبدادية في المجالات الآتية:

- أن القادة الاستبداديين يمارسون السيطرة عليهم ويراقبون الأعضاء باستمرار.
- القدرة على التقليل من شأن المرؤوسين وتجاهل اقتراحاتهم وإسهاماتهم عمداً.

- أن القادة يحاولون الحفاظ على كرامتهم وتحسين صورتهم أمام الآخرين من أجل الحصول على الثقة من المرؤوسين.
- أن القادة يطالبون المرؤوسين بالأداء الجيد وأنهم ينتقدون مباشرة سوء الأداء ويقومون بإرشاد الأفراد.

ب/٢) التميز الوظيفي:

١. مفهوم التميز الوظيفي:

اختلفت المدارس الإدارية حول وضع تعريف مُوحد لمفهوم التميز الوظيفي، فالمدرسة العلمية ركزت على "الكفاءة" كمقياس رئيسي للتميز الوظيفي بينما مدرسة العلاقات الإنسانية أدخلت الجانب البشري لإشباع حاجات العاملين الاجتماعية، ونتيجة لاستمرار الجهود الحثيثة في تطوير مفهوم التميز الوظيفي ظهرت مدرسة علم الإدارة "بحوث العمليات" والتي استطاعت تكوين مفهوم دقيق للتميز الوظيفي من خلال الربط بين الإنتاج والكفاءة من جهة، وبين استخدام النماذج الرياضية وعملية التخطيط من جهة أخري، وبالتالي نجحت في تحقيق الفاعلية عن طريق تحقيق أهداف المنظمة مع مراعاة التغيرات البيئية التي تحدث(زايد، ٢٠٠٣).

ويعرف التميز الوظيفي بأنه قدرة الموظف على التغلب على المشكلات التي تواجه وإنجاز أهدافه، والمساهمة بصورة استراتيجية وفعالة في تميزه عن غيره من الموظفين في المنظمة التى يعمل بها، وعن الموظفين في المنظمات المنافسة. (الانصاري، ٢٠١٨)

كما يعرف التميز الوظيفي على أنه مجموعة من السلوكيات والممارسات والمعارف والمواهب المتبعة، التي تضمن حسن سير الأعمال داخل المنظمة، والتي تمكنها من الاستجابة السريعة لمتطلبات بيئة التنافس. (الياسري، ٢٠١٦)

ويرى (Musa & Tulay, 2008) بأن التميز الوظيفي يعكس قدرة المنظمة على اغتنام الفرص الحاسمة المسبوقة بتخطيط استراتيجي فعال والعمل على إيجاد رؤية مشتركة تتسم بوضوح الهدف وكفاية المصادر والمحافظة على الإداء.

اعتمادا على ما تم عرضه من تعريفات يمكن للباحثان استخلاص ما يلي:

- التميز الوظيفي عملية منظمة تتم وفقاً لتخطيط استراتيجي مسبق قائم على مجوعة قواعد وخطوات وليست عملية عشوائية.

- التميز الوظيفي يساعد المنظمة على تحقيق التكامل من خلال التفاعل مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية.
- التميز الوظيفي عملية مستمرة لأنه لا يتم تطبيقها مره واحدة فقط وكذلك لا تتوقف عند مرحلة معينة بل تحتاج لجهد متواصل للبحث عن أفضل الممارسات والتعلم منها ولا تنتهي بمجرد الوصول للهدف بل تستمر لملاحقة التطورات التي تحدث في الصناعة.
- التميز الوظيفي عملية متوازنة لا تميل لطرف على حساب طرف أخر بل تسعي لتحقيق مصالح جميع الأطراف سواء (العملاء، الموظفين، أصحاب المنظمة، المجتمع).
- التميز الوظيفي مدخل رئيسي لنشر ثقافة التعلم المستمر والابداع.

وعليه يعرف الباحثون التميز الوظيفي بأنه نمط فكري وفلسفة إدارية تتألف من مجموعة من المبادئ والمعايير (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، الموارد البشرية، الخدمة المقدمة، وغيرها) تساعد المنظمة على حل مشكلاتها، وتحسين مستوي أدائها، وتلبية توقعات العملاء وكسب ولائهم، وتدعيم قدرتها التنافسية.

هذا، ويرى الباحثون أن التميز الوظيفي حالة من التفوق والانفراد في تطبيق أفضل الممارسات التنظيمية القائمة على وضع الاستراتيجيات والسياسات الموجهة نحو تطوير جميع الجوانب التنظيمية داخل المنظمة وخارجها بالشكل الذي يحقق رضا العاملين والعملاء.

٢. أهمية التميز الوظيفي:

تظهر أهمية التميز الوظيفي داخل المنظمات من خلال ما يلي:

- تزويد المنظمات بأساليب وأدوات حديثة تمكنها من اكتشاف المشكلات فور حدوثها.
- مساعدة المنظمات على النهوض وتحسين مستوي أدائها من خلال رفع وتطوير قدرات موظفيها في مختلف المستويات الإدارية.
- تسهيل عملية اتخاذ القرار داخل المنظمات من خلال توفير أساليب حديثة لجمع المعلومات.
- تنمية مهارات صناع القرار داخل المنظمات.
- تمكين المنظمة من بناء تنظيم فعال قائم على المبادأة وروح الفريق والابداع.(السعودي، ٢٠٠٨)

يتضح للباحثان مما سبق أن التميز الوظيفي قادر علي إحداث تغيير كبير للأفضل داخل المنظمات بعد تطبيقه حيث يساعد المنظمة على الاستثمار في البشر من خلال تدريبهم وتطويرهم، تشجيع مبدأ العمل الجماعي من خلال تكوين فرق عمل، تفهم طلبات العملاء وتنفيذها، توسيع رؤيتها لتتخطي حدودها الداخلية وتزيل العوائق وتنفتح على العالم الخارجي، الالتزام بمسئوليتها الاجتماعية، كما يري الباحثون أن الجوهر الحقيقي لأهمية التميز الوظيفي يبرز في قدرته على تغيير طريقة تفكير وثقافة المنظمة من خلال نشر ثقافة التميز وغرس مفاهيمها والتأكيد علي أن عملية التميز عملية مستدامة.

٣. مستويات تطبيق إدارة التميز الوظيفي:

تعتبر العديد من المنظمات أن نجاحها يعتمد أساساً على قدرات ومهارات الأفراد العاملين فيها، والتي تعتبر من أهم العوامل في بناء القدرات التنافسية، والمصدر الأول للوصول إلى التميز الوظيفي، ومنه فإن الوصول إلى مرحلة التميز على مستوى المنظمة ككل يجب أن يسبقه تحقيق التميز على مستوى الأفراد العاملين فيها.

- **إدارة التميز على المستوى الفردي**

التميز على المستوى الفردي يعني قدرة الفرد على أداء مهامه الوظيفية بطريقة صحيحة وبدرجة عالية من الكفاءة يحقق من خلالها النتائج المرجوة التي يتفوق بها على نفسه وعلى الآخرين)، وهذا لا يتحقق إلا بتوفر مجموعة من الخصائص والسمات والمهارات الفردية التي تم تقسيمها إلى ثلاث مجموعات وهي كما يلي (كيلي، ١٩٩٨):

- **سمات ذهنية:** تتضمن مستويات مرتفعة من الذكاء والعقلانية والقدرة على الابتكار.
- **سمات شخصية:** تتضمن وجود الطموح والرغبة في التميز عن الآخرين.
- **سمات اجتماعية:** تتضمن مهارات القيادة والقدرة على التواصل الفعال.

إن الوصول إلى التميز الفردي يعني تحقيق درجات متقدمة من الرضى وتحقيق الذات، فالفرد المتميز يحقق نجاحات تؤهله ليصبح في مركز إداري متقدم، ولكن الوصول إلى ذروة الأداء الفردي وتحقيق التميز يتطلب من الفرد اتباع مجموعة من الاستراتيجيات حددها وهي(أبو النصر، ٢٠٠٩):

- **المبادرة:** تعتبر المبادرة أول استراتيجيات التميز الفردي، والمبادرة اللازمة للتميز تعني القيام بعمل جديد بأسلوب أكثر كفاءة، والبحث عن مسؤوليات إضافية خارج نطاق الإطار

الوظيفي وتحمل المخاطر الناتجة عن هذه المسؤوليات، والمبادرة تعني أيضاً تبني فكرة جديدة والتمسك بها حتى يتم تطبيقها، ويعتبر تبني الفرد لفكرة جديدة أول خطوات المبادرة بشرط التزامه بمتابعة تطبيقها حتى النهاية بغض النظر فيما إذا كان هو الشخص المسؤول عن تطبيقها أو لا.

- **تكوين شبكة من العلاقات:** بمعنى توسيع دائرة مصادر الحصول على المعارف اللازمة لإتمام العمل بالشكل الأمثل.
- **إدارة الذات:** الفرد المتميز هو الفرد الذي يسعى إلى تطوير قدرته على إدارة ذاته بالشكل الذي يتناسب مع تزايد المهام والوظائف الناتجة عن التغيرات المستمرة في طبيعة الأعمال.
- **مهارات التبعية:** إن التبعية اللازمة للوصول إلى التميز لا تعني الخضوع السلبي لآراء المدراء، وإنما هي احدى التحديات الكبيرة ليس فقط لصعوبة إتقانها بل لصعوبة قبولها، فاستراتيجية التبعية اللازمة للوصول إلى التميز هي استراتيجية العمل التي توجه طرق التعامل مع القادة وتنظم العلاقات مع أصحاب النفوذ والسلطة ضمن المنظمة.

وعلى اعتبار أن العنصر البشري هو أهم عناصر تطبيق منهجية العمل الجديدة والوسيلة الأولى لتحقيق التميز، وهو الذي سيتولى عملية القيادة وعملية التنفيذ، كان لابد لأي إدارة تسعى لتحقيق التميز في الأعمال التركيز على الأمور الآتية (سرحان، ٢٠١٢):

- تدريب العاملين على إتقان مهارات الاتصال الفعالة.
- بناء فرق عمل تشارك في وضع استراتيجيات وخطط وأهداف العمل.
- تحفيز الأفراد بشكل يساعد على تحقيق نتائج إيجابية، كانخفاض نسب الغياب وفقدان العاملين، والوصول إلى السلوك المطلوب لتحقيق الأهداف بفعالية أعلى وفي أقل وقت ممكن.
- التدريب على المهارات اللازمة للوصول إلى التميز من خلال وجود تنظيم فعال يسوده روح الفريق والابتكار والمبادأة والمنافسة والمشاركة بالشكل الذي يدفع العاملين إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم وإعطاء كل ما لديهم من أجل تحقيق تميز المنظمات ونجاحها.
- تخفيض التكلفة، من خلال توجيه الأفراد العاملين نحو زيادة جودة المنتجات أو الارتقاء بمستوى الخدمات مع تقليل التكلفة في نفس الوقت بالشكل الذي يمكن المنظمة من خلق ميزات خاصة تستطيع من خلالها مواجهة المنافسين، ويتم ذلك عن طريق تبسيط الإجراءات

وتطوير نظم العمل وتحويل أنشطة إدارة الموارد البشرية من الحالة اليدوية إلى الحالة الإلكترونية، إضافة إلى تعديل الهيكل التنظيمي لتجميع الوظائف المتشابهة.

- التكيّف السريع مع ظروف العمل المتغيرة، من خلال تبني برامج التميز الموجهة نحو زيادة قدرة الأفراد العاملين على تلبية الاحتياجات المتغيرة للعملاء بسرعة أكبر وبجودة أعلى من خلال موائمة معارف ومهارات واتجاهات الأفراد العاملين مع أهداف المنظمة، إضافة إلى تدريبهم على تحمل ضغط العمل وقبول تعديل المهام والمسؤوليات الوظيفية بما يتوافق مع التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال.
- تقليل وقت الإنتاج أو تقديم الخدمة من خلال توفير قاعدة معلومات دقيقة يمكن الوصول إليها بسهولة وسرعة.

- **إدارة التميز على مستوى المنظمة**

إن التميز على مستوى المنظمة يشير إلى الجهود الجارية لوضع إطار داخلي للمعايير والعمليات التي تهدف إلى إشراك وتحفيز الموظفين لتقديم المنتجات والخدمات التي تلبي متطلبات العملاء وترفع من مستوى الأداء، ويتطلب توفر التميز في الأداء وجود إدارة تعمل على خلق ظروف عمل تتصف بالتحفيز والتحدي والتطوير، وتعمل على مواجهة مشاكل العمل وتقوم بحلها وذلك من خلال التركيز على مجموعة من المبادئ وهي وفقاً للنقاط التالية:(Grote, 2002)

- مواجهة صعوبات وأزمات العمل: حيث إن مواجهة صعوبات وأزمات العمل يعتبر مصدراً هاماً من مصادر التحفيز وذلك من خلال توفير فرص النمو والتعلم وزيادة القدرة على التحمل وتفادي الأخطاء، وذلك عند التعامل مع مشاكل وضغوط العمل.
- توفير خبرات خارج نطاق العمل: وهذه الخبرات توفر فرص اكتساب مهارات جديدة وممارسة أنشطة إضافية خارج نطاق العمل.
- توفير مستويات إدارية ذات كفاءة عالية على أداء المهام، وتعمل على تحفيز الأفراد وإشراكهم وتشجيعهم على الأداء المتميز وتكون قدوة بالنسبة لهم.
- توفير البرامج التدريبية: التي تنمي القدرة على حل مشاكل العمل وتعزز من تميز المنظمات من خلال الخبرة المضافة المكتسبة التي توفرها فرص التدريب.

ولكن هذه المبادئ تم تطويرها لاحقاً بسبب عدم وضوحها بصورة كافية عند التطبيق من قبل المنظمات، إضافة إلى وجود ضرورة للتركيز على مفاهيم حيوية مثل القدرة على التكيف مع

البيئة المتغيرة، وعدم كفاية التركيز على الإدارة بالعمليات فقط، وأهمية التركيز على قدرة المنظمة على إحداث التغيير التنظيمي بصورة أكثر فعالية وأعلى كفاءة، ومنه تصبح المبادئ المطورة كما يلي(Medhurst & Richards, 2003):

- إضافة قيمة للمتعاملين من خلال فهم وتوقع وتلبية احتياجاتهم.
- خلق مستقبل مستدام من خلال تحسين الأداء ودفع علمية التنمية نحو الأمام والوصول إلى مواقع تنافسية متقدمة.
- تطوير القدرة التنافسية للمنظمة عن طريق اعتماد مبدأ التطوير والتحسين المستمر وتطبيق إدارة التغيير داخل وخارج حدودها التنظيمية.
- الارتقاء بمستوى الأداء عن طريق التحسين المستمر ودعم الابتكار والإبداع المقدم من قبل كافة المعنيين وأصحاب المصلحة.
- القيادة بالرؤية والطموح من خلال وجود قادة يخططون للمستقبل ويمارسون مهامهم بالاستناد إلى نماذج عمل رائدة تعبِّر عن قيم المنظمة وأخلاقها.
- الإدارة بالتكيف من خلال القدرة على التصرف والتعامل مع الفرص والتحديات بكفاءة وفعالية.
- النجاح من خلال مواهب العاملين عن طريق نشر وتطبيق ثقافة تمكين العاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية والأهداف الذاتية للأفراد.
- استدامة النتائج المنفردة بالمنظمة عن طريق المحافظة على مستويات الأداء المرتفعة.

٤. أبعاد التميز الوظيفي:

قد حدد الباحثون أبعاد التميز الوظيفي إعتماداً على كل من(Fan & Chang, 2021) (ريان، ٢٠١٩) في أربعة أبعاد أساسية هم: (تميز القيادة، تميز السياسات والإستراتيجيات، تميز الموارد البشرية، تميز الخدمة المقدمة)، وفيما يلى شرحاً لهذه الأبعاد:

- **تميز القيادة: (Leadership Excellence)**

هي فن ومهارة التأثير في الأفراد وتوجيهم لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة بأسلوب يحافظ علي طاعتهم والتزامهم وتعاونهم (العجمي، ٢٠٠٨).

- **تميز السياسات والاستراتيجيات: (Policies and Strategies Excellence)**

تميز السياسات والاستراتيجيات يقصد به حرص الموظفين بالمنظمة على التخطيط للمستقبل وقدرتهم على تحويل تلك الخطط لواقع فعلي ملموس، وذلك في إطار الالتزام (بالرؤية): المحطة المستقبلية التي تسعي المنظمة والعاملين فيها للوصول إليها، و(الرسالة): الهدف الرئيسي من تأسيس المنظمة، وكذلك قدرة الموظفين على التكيف مع التغيرات البيئية المحيطة علي المستويين الداخلي والخارجي (المشاقبة، ٢٠١٦).

- **تميز الموارد البشرية: (Human Resource Excellence)**

هي حجر الأساس لأي منظمة، لذلك تلجا المنظمات الراغبة في تحقيق التميز إلى تحقيق أقصي استفادة من العناصر البشرية الموجودة لديها عن طريق تشجيعهم وتوفير برامج لتدريبهم وتطويرهم، وايضاً التخلص من المركزية والسماح لهم بالمساهمة في عملية صنع واتخاذ القرارات، وكذلك تبني استراتيجية تسمح بتحقيق المنفعة المتبادلة بين اهداف المؤسسة والأهداف الشخصية للعاملين.(Mele and Colurcio, 2006)

- **تميز الخدمة المقدمة: (The offered service Excellence)**

يتناول هذا البُعد قدرة المنظمة والعاملين فيها على تقديم خدمة مُميزة تتخطي تطلعات العملاء لكسب رضاهم وضمان ولائهم التام للمنظمة، ولن يأتى ذلك إلا من خلال إجراء استطلاعات مستمرة للوقوف على احتياجاتهم ورغابتهم، والاعتماد على أحدث الوسائل التكنولوجية في تقديم الخدمة، وتسهيل إجراءات تقديم الخدمة لتكون أكثر سلاسة وسرعة، والاهتمام بأراء العملاء والتعرف على شكواهم والعمل على حلها. (عبد العزيز، ٢٠١٣)

ثالثاً: الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحثون بإجراء دراسة استطلاعية ميدانيةٍ، قوامُها (٥٠ مفردة) فى الفترة من ٢٠٢٣/٢/٨م حتى ٢٠٢٣/٢/١٢م؛ بهدف التعرف على المشكلات الواقعة في قطاع المحليات شرق القاهرة، وتكوين فكرة مبدئية عن المشكلة محل الدراسة، حيث تم إجراء مقابلات شخصية مبرمجة (موحدة الأسئلة) على عينة عشوائية طبقية من العاملين بالمستويات الإدارية الثلاثة (الإدارة العليا، الإدارة المتوسطة، الإدارة التنفيذية)، بالقطاع محل الدراسة؛ وكانت الأسئلة كالآتي: ما مدى إدراك العاملين والقادة للأنماط القيادية؟، وكيف يتم تطبيق أبعاد الأنماط القيادية في القطاع؟ ، ما هي الأسس التى يتم على أساسها تحقيق إدارة التميز الوظيفي لدى العاملين بالقطاع؟، هل يمكن أن

تؤثر الأنماط القيادية على التميز الوظيفي؟؛ **وقد توصل الباحثون من خلال الدراسة الاستطلاعية إلى بعض الظواهر التي يمكن ذكرها على النحو الآتي:**

١. (٩٠%) من العاملين بالإدارة العليا ورؤساء الأقسام بالقطاع ليس لديهم المعرفة الكاملة بأبعاد الأنماط القيادية، وإن كان (٦٠%) يطبقون معظم أبعاده.
٢. تختلف الأسس التى يتم على أساسها تنمية التميز لدى العاملين بالشركة في (٦٥%) من العينة بمرور الوقت؛ نتيجةَ التطور فى البيئة الداخلية والخارجية للقطاع، مما يستلزم التعديل بشكل مستمر لهذه الأسس؛ لمواكبة هذا التغيير.
٣. يري (٣٨%) من العينة أن المناخ البيئي غير ملائم (غير مهيأ) للعمل نحو الأبداع والأبتكار لتحسين الخدمة مما يعيق تحقيق التميز الوظيفي للعاملين والذي بدوره ينعكس على عدم تحقيق التميز المؤسسي.
٤. انخفاض الدقة في أداء الأعمال وذلك نتيجة وجود إجراءات روتينية في العمل في (٥١%) من العينة.
٥. ندرة الكفاءات والمهارات البشرية وصعوبة أستقطابهم والمحافظة عليهم.
٦. التصور الخاطئ لمفاهيم التميز واعتبار معاييرها مجرد إصدارات جديدة للأيزو.
٧. أفتقار الكوادر المدربة في العديد من المجالات، ولا يمتلك القطاع القدرة المؤسسية على إنتاج التكنولوجيا وتكييفها لجعلها مناسبة لتنفيذ برامج التنمية.

ثالثاً: مشكلـة الدراسة

أصبح تحقيق قطاع المحليات شرق القاهرة في مصر لأعلى مستوى ممكن من الجودة والإتقان والتميز؛ أمرا ومطلبا ملحا وضروريا للغاية، ولا يمكن تغافله أو عدم الاهتمام به، ولا سيما أننا أصبحنا نعيش في عصر سريع التطور والتغيير، عصر الثورة المعرفية الهائلة والتقدم التكنولوجي والتقني الرهيب، عصر لا يعترف إلا بالمتميزين الأكفاء سواء كانوا أفرادا أو منظمات، ولا سيما في ظل التنافسية الدولية في تحقيق الريادة والصدارة في التميز والجودة في ميادين الحياة والعمل المختلفة، ولا سيما وقد تغيرت متطلبات سوق العمل بصورة كبيرة، حيث أصبح سوق العمل لا يقبل إلا بالجودة المتميزة سواء فيما يقدمه القطاع أو بالنسبة للعاملين فيه حيث لابد أن يتمتعوا هؤلاء العاملين بالكفاءة العالية.

لذلك لابد من إيجاد سبل التكيف والمسايرة مع متغيرات هذا العصر ومتطلباته والتعامل مع هذه المتغيرات بصورة مستدامة، وعلى رأسها تحقيق التميز والجودة في الأداء سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات؛ ولذلك فقد أصبح من الواجب والضروري على قطاع المحليات شرق القاهرة أن يتجه وبقوة نحو صناعة التميز وأن يوجه ويسخر كل إمكاناتها البشرية والمادية في سبيل تحقيق الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي.

مما سبق، وبناءاً على ظواهر الدراسة الإستطلاعية الميدانية، ومن خلال إطلاع الباحثون على مجموعة من الدراسات السابقة، يمكن للباحثان صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل المحوري التالي: ما مدى تأثير الأنماط القيادية في قطاع المحليات شرق القاهرة على تحقيق التميز الوظيفي للعاملين؟؛ ويتفرع من هذا التساؤل المحوري التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما مدى تطبيق مفهوم الأنماط القيادية؟ وكيف يمكن قياسها في قطاع المحليات؟
٢. ما مدى تطبيق أبعاد التميز الوظيفي في قطاع المحليات؟
٣. ما هي طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والتميز الوظيفي في قطاع المحليات؟
٤. ما هي المعوقات التي من الممكن أن تحدث عند تحقيق التميز الوظيفي في قطاع المحليات؟

رابعاً: أهداف الدراسة

سعت الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف على واقع تطبيق أبعاد الأنماط القيادية في قطاع المحليات شرق القاهرة.
٢. التعرف على مدى وجود أساليب التميز الوظيفي لدي العاملين في قطاع المحليات شرق القاهرة.
٣. تحليل العلاقة بين الأنماط القيادية والتميز الوظيفي في قطاع المحليات شرق القاهرة.
٤. الكشف عن المعوقات التى من الممكن أن تعيق تحقيق التميز الوظيفي في قطاع المحليات شرق القاهرة.
٥. التوصل إلى بعض النتائج، وتقديم بعض التوصيات والمقترحات التى يمكن أن تُسهم في تحقيق أقصى استفادة ممكنة من دراسة تأثير الأنماط القيادية على تحقيق التميز الوظيفي في قطاع المحليات شرق القاهرة.

خامساً: أهـمـيــة الدراسة

١. أهمية الدراسة من المنظور العلمي تتمثل في:

على الرغم من تعدد الأبحاث والدراسات السابقة الأجنبية والكتب التي تناولت موضوع الأنماط القيادية والتميز الوظيفي كلًّا على حدة: فإن الدراسات السابقة العربية تفتقر إلى ما يجمع بين الموضوعين معا على حد علم الباحثون، وهذا ما يزيد من أهمية ذلك البحث الحالي من خلال الربط بين الأنماط القيادية والتميز الوظيفي.

كما أن موضوع الأنماط القيادية يُعَد من أحد أهم الموضوعات التي حظيت باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال، وكذلك موضوع التميز المؤسسي بشكل عام، والتميز الوظيفي بشكل خاص، في حينٍ أن كلًّا منهما يُعتبر من أهم مقاييس تقدم المنظمات وتطور العاملين فيها.

ولذلك فأهمية البحث من المنظور العلمي تتمثل في أن البحث الحالي سوف يكون امتدادا للدراسات السابقة التي تمت من قبل في هذا المجال، ومن ثم فسوف تُثْري المكتبة العربيةَ في هذا المجال الخصب.

٢. الأهمية التطبيقية:

الإهتمامَ بتطوير وتحسين الكفاءة للمؤسسات الصناعية والخدمية بشكل عام، وقطاع المحليات شرق القاهرة بشكل خاص، ودراسةَ السبل الكفيلة بتحقيق دوره التنموي للاقتصاد المصري من الموضوعات التي حظيت باهتمام كبير في العصر الحالي، ولاسيما في ظل التحديات المعاصرة التي تواجه مجتمعنا المصري، وضرورة مواجهتها بحلول إبداعية غير تقليديةٍ تراعي الظروف الحياتية، والمتغيرات المحلية، والإقليمية، والدولية، وتضع العميل في بؤرة الاهتمام؛ لذلك يجب الاهتمام بتميز العاملين في قطاع المحليات شرق القاهرة.

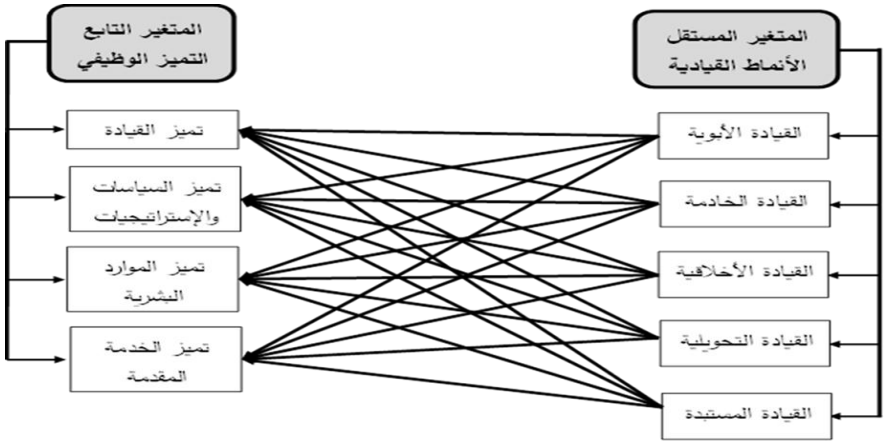
لذلك تأتي الأهمية العملية من أهمية تقديم حل لمشكلة إنخفاض مؤشر التميز الوظيفي الناتج عن ظاهرة عدم الإهتمام الكافِ بالعاملين في المنظمات الحكومية في مصر، والذي يؤثر بدوره على أداء هذه المنظمات، ويؤثر كذلك على مستوى الخدمات المقدمة للجمهور والعملاء.

كما تعتبر الدراسة الحالية محاولة جادة قد تُسهم في تطوير أداء قطاع المحليات شرق القاهرة، من خلال تحقيق مستويات عالية من التميز الوظيفي والتي تُسهم في تحقيق الأداء التنظيمي المستدام ومن ثم زيادة الفاعلية والكفاءة التنظيمية.

سادساً: متغيرات الدراسة

- **الأنماط القيادية (متغير مستقل)**: تناوله الباحثون من خلال الأبعاد التالية: (القيادة الأبوية، القيادة الخادمة، القيادة الأخلاقية، القيادة التحويلية، القيادة المستبدة)، تماشياً مع كل من (أحمد، ٢٠٢٢) (شعبان، ٢٠٢١) (Olayisade, A., & Awolusi, O. D. 2021) (Rabiul et al, 2022).
- **التميز الوظيفي (متغير تابع)**: تناوله الباحثون من خلال الأبعاد التالية: (تميز القيادة، تميز السياسات والإستراتيجيات، تميز الموارد البشرية، تميز الخدمة المقدمة) وذلك وفقا لكل من(Fan, P. H., & Chang, W. L 2021) (ريان، ٢٠١٩)

بناء على ذلك يصبح النموذج الخاص بمتغيرات الدراسة كما هو موضح بالشكل رقم (١) الآتي:



شكل رقم (١) نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثون إعتماداً على الدراسات السابقة

سابعاً: فروض الدراسة

في ضوء نتائج الدراسات السابقة وفي إطار نتائج الدراسة الإستطلاعية ولتحقيق أهداف الدراسة أمكن صياغة الفروض على النحو التالي:

الفرض الرئيس:

"**لا يوجد تأثير جوهري للأنماط القيادية بأبعادها (القيادة الأبوية، القيادة الخادمة، القيادة الأخلاقية، القيادة التحويلية، القيادة المستبدة) على تحقيق التميز الوظيفي بأبعاده (تميز القيادة، تميز السياسات والإستراتيجيات، تميز الموارد البشرية، تميز الخدمة المقدمة) في قطاع المحليات شرق القاهرة**" ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- لا يوجد تأثير جوهري للأنماط القيادية بأبعادها (القيادة الأبوية، القيادة الخادمة، القيادة الأخلاقية، القيادة التحويلية، القيادة المستبدة) على **بعد تميز القيادة** كأحد أبعاد التميز الوظيفي في قطاع المحليات شرق القاهرة.
- لا يوجد تأثير جوهري للأنماط القيادية بأبعادها (القيادة الأبوية، القيادة الخادمة، القيادة الأخلاقية، القيادة التحويلية، القيادة المستبدة) على **بعد تميز السياسات والإستراتيجيات** كأحد أبعاد التميز الوظيفي في قطاع المحليات شرق القاهرة.
- لا يوجد تأثير جوهري للأنماط القيادية بأبعادها (القيادة الأبوية، القيادة الخادمة، القيادة الأخلاقية، القيادة التحويلية، القيادة المستبدة) على **بعد تميز الموارد البشرية** كأحد أبعاد التميز الوظيفي في قطاع المحليات شرق القاهرة.
- لا يوجد تأثير جوهري للأنماط القيادية بأبعادها (القيادة الأبوية، القيادة الخادمة، القيادة الأخلاقية، القيادة التحويلية، القيادة المستبدة) على **بعد تميز الخدمة المقدمة** كأحد أبعاد التميز الوظيفي في قطاع المحليات شرق القاهرة.

ثامناً: منهجية الدراسة:

لتحقيق اهداف الدراسة واختبار فروضها اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي، ولتكوين الإطار النظري الخاص بالدراسة، قام الباحثون بالإطلاع على المتاح من المصادر التالية: الكتب والمراجع العربية والأجنبية، والرسائل العلمية المنشورة وغير المنشورة، والمقالات والدوريات المتخصصة والنشرات، وشبكة الإنترنت.

١. مجتمع وعينة الدراسة:

أ. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في قطاع المحليات شرق القاهرة، والبالغ عددهم (٧٥٠٠٠٠) عامل (الدليل الإحصائي للجهاز المركزي للتعبئة العامة والأحصاء، ٢٠٢٣). ويوضح الجدول رقم (١) بيانات مجتمع الدراسة:

جدول رقم (١) مـــجتمع الدراسة

الإدارة	عدد العاملين
الإدارة العليا	١٦٥٠
مديرى الإدارة المتوسطة	٢٦٨٧٠
الإدارة التنفيذية	٧٢١٤٨٠
الإجمالي	٧٥٠٠٠٠

المصدر: الدليل الإحصائي للجهاز المركزي للتعبئة العامة والأحصاء، ٢٠٢٣م.

ب. عينة الدراسة:

- وقد استبعد الباحثون الإدارة العليا ومديري الإدارة المتوسطة نظراً لطبيعة المتغير المستقل للدراسة (الأنماط القيادية)، حيث قام الباحثون بتوجيه الاستبيان للموظفين في الإدارة التنفيذية للكشف عن طبيعة النمط القيادي المتبع من قبل المديرين والقادة ومدى تأثيره على تنمية التميز الوظيفي لديهم، ليصبح حجم المجتمع (٧٢١٤٨٠) مفردة.
- لكي تكون عينة الدراسة ممثلة لمجتمع الدراسة تمثيلاً جيداً، فقد كان أنسب اختيار لنوع المعاينة هو المعاينة العشوائية البسيطة المتناسبة مع مجتمع الدراسة وقد تم تحديد حجم العينة التي تم إجراء الدراسة الميدانية عليها؛ استنادا إلى المعادلة الآتية: (أبو جمعة، ٢٠٠٩)

عند مستوى معنوية (٥ %)، وحدود ثقة (٩٥ %) .

$$ن = \frac{ح(١-ح)}{\frac{ح(١-ح)}{ن} + أ^{٢}}$$

حيث إن:

ن = حجم العينة المطلوب.

ح = (٥٠ %) للحصول علي أكبر للعينة .

أ = ب ÷ ١.٩٦ ،حيث ب = أقصي خطأ مسموح به: (الفرق بين النسبة في مجتمع البحث والنسبة في العينة عند مستوس ثقة (٠.٩٥). بتطبيق المعادلة:

$$ن = \frac{\frac{٠,٥٠ (١ - ٠,٥٠)}{٠,٥٠ (١ - ٠,٥٠)}}{٧٢١٤٨٠} + \left[\frac{٠,٠٥}{١,٩٦}\right]^{٢}$$

اذاً حجم العينة (ن) = ٣٨٤ مفردة

ج. اعتمد الباحثون على أسلوب الإستقصاء في جمع البيانات الخاصة بالدراسة، من خلال تصميم وإعداد قائمة استقصاء في ضوء العديد من الدراسات التي تضمنتها أدبيات الدراسة، مع إجراء تعديلات تتناسب مع مجال التطبيق، بحيث توجه إلى وحدات المعاينة الخاصة بالعينة، للحصول على البيانات اللازمة للتحقق من الفروض، والوصول إلى أهداف الدراسة، وهي مكونة من ثلاثة أقسام، يمكن توضيحها فيما يلي:

- **القسم الأول:** يختص بالخصائص الديموغرافية للعاملين وتشمل كل من:
  - النوع (فئتين).
  - العمر (٤ فئات).
  - المستوى الإداري (٣ فئات).
  - المستوى التعليمي (٣ فئات).
  - سنوات الخبرة (٣ فئات).
- **القسم الثاني:** يختص بقياس إدراك واستخدام العاملين التي شملتهم عينة الدراسة للأنماط القيادية؛ ويتكون من (٢٣) عبارات، شملت الأبعاد الأربعة للأنماط القيادية، وذلك كما يلي:
  - القيادة الأبوية ويتكون من (٣) عبارات (العبارات من x1 إلى x 6).
  - القيادة الأخلاقية ويتكون من (٥) عبارات (العبارات من x 7 إلى x 10).
  - القيادة المستبدة ويتكون من (٤) عبارات (العبارات من x 11 إلى x 14).
  - القيادة الخادمة ويتكون من (٥) عبارات (العبارات من x 15 إلى x 19).
  - القيادة التحويلية ويتكون من (٤) عبارة (العبارات من x 20 إلى x 23).
- **القسم الثالث:** يختص بقياس مدى إدراك العاملين الذين طبقت عليهم الدراسة للتميز الوظيفي؛ ويتكون من (٢٠) عبارة، شملت الأبعاد الأربعة للتميز الوظيفي، وذلك كما يلي:
  - تميز القيادة ويتكون من (٥) عبارات (العبارات من Y1 إلى Y5).
  - تميز السياسات والاستراتيجيات ويتكون من (٥) عبارات (العبارات من Y6 إلى Y10).
  - تميز الموارد البشرية ويتكون من (٥) عبارات (العبارات من Y11 إلى Y15).
  - تميز الخدمة المقدمة ويتكون من (٥) عبارات (العبارات من Y16 إلى Y20).

- قام الباحثون بتوزيع ٤٢٠ قائمة استقصاء من أجل خفض أخطاء المعاينة على العاملين محل الدراسة. حيث تم تجميع معظم هذه الاستمارات عن طريق المقابلات الشخصية بين الباحثون والمستقصى منهم، وذلك لحرص الباحثون على سلامة فهم وإدراك المستقصى منهم لما تحويه قائمة الاستقصاء. ويوضح الجدول التالي نسب الإستجابة للأستقصاء. جدول رقم (٢) نسب الإستجابة للأستقصاء.

عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المستردة	عدد الاستمارات غير الصالحة للتحليل	عدد الاستمارات التى تم إخضاعها للتحليل الإحصائي
٤٢٠	٣٧٥	١٥	٣٦٠

المصدر: من إعداد الباحثون

هـ . حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** والتي تعني المتغيرات التي تم دراستها والأبعاد التي تم استخدامها وكيفية قياس تلك المتغيرات والأبعاد، وذلك حيث:
  - تم بحث تأثير الأنماط القيادية على تحقيق التميز الوظيفي مباشرة بدون استخدام أي متغيرات معدلة.
  - تم بحث تأثير الأنماط القيادية على تحقيق التميز الوظيفي مباشرة بدون استخدام أي متغيرات وسيطة.
  - تم بحث تأثير الأنماط القيادية على تحقيق التميز الوظيفي فقط كمتغير تابع.
  - تم بحث تأثير الأنماط القيادية فقط كمتغير مستقل على تحقيق التميز الوظيفي.
- **الحدود المكانية:** والتي تعني مجال التطبيق سواء دول أو قطاعات أو منظمات بعينها، ومن ثم سوف يقتصر مجال التطبيق في البحث الحالي على قطاع المحليات شرق القاهرة.
- **الحدود الزمانية:** وتعني الفترة الزمنية التي سوف يتم فيها جمع بيانات البحث، وقد قام الباحثون بجمع بيانات هذاه الدراسة في الفترة من يوليو ٢٠٢٣م إلى أكتوبر ٢٠٢٣م.

تاسعاً: الدراسة الميدانية وإختبار الفروض:

يتناول الباحثون في هذا الجزء تحليل وتفسير نتائج التحليل الإحصائي، يلي ذلك إختبار فروض الدراسة، ثم عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

١. التحليل العاملي التوكيدي لمتغيري الدراسة:

يوضح Golob (2001) أن التحليل العاملي التوكيدي هو أحد أشكال النمذجة الهيكلية Structural modeling والتي تمثل مدخلاً لتحليل البيانات الموجهة بنظرية معينة. وتتضمن مجموعة متنوعة من النماذج الرياضية والتي لها قابلية التعامل مع أعداد كبيرة من المتغيرات

المستقلة Independent variables والمتغيرات التابعة Dependent variables، وكذلك التعامل مع المتغيرات المشاهدة Manifest variables (عواد، ٢٠١٩).

كما قام الباحثون بحساب معامل الثبات Reliability ومعامل الصدق Validity لمقاييس أبعاد متغيري الدراسة. وثبات المقياس يشير إلى مدى استقرار عبارات قائمة الاستقصاء وعدم تناقضها مع نفسها، أي أن قائمة الاستقصاء سوف تعطي نفس النتائج تقريباً باحتمال مساوي لقيمة معامل الثبات إذا أعيد تطبيقها على عينة أخرى من نفس المجتمع وبنفس الحجم. ولإجراء اختبار الثبات للعبارات الواردة بقائمة الاستقصاء تم استخدام معامل Cronbach`s Alpha وهو معامل يأخذ قيماً تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح. فإذا لم يكن هناك ثباتاً على الإطلاق فإن قيمة هذا المعامل سوف تكون مساوية للصفر، بينما إذا كان هناك ثباتاً تاماً فإن قيمة هذا المعامل سوف تكون مساوية للواحد الصحيح. أن أي زيادة في قيمة معامل Cronbach`s Alpha ليقترب من الواحد الصحيح تعني زيادة مستوى الثبات بما يعكس نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة. علماً بأن أقل قيمة يمكن قبولها لهذا المعامل هي ٠.٧ ، وما يزيد عن ٠.٧ يعطي مؤشراً قوياً للحكم على ثبات قائمة الاستقصاء (Cronbach, 1951). أما صدق المقياس فيعني أن الإجابات التي تم الحصول عليها من قائمة الاستقصاء تعطي المعلومات التي وضعت العبارات من أجل قياسها. أي أن قائمة الاستقصاء تقيس فعلاً ما وضعت من أجل قياسه. ويتم حساب معامل الصدق عن طريق أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

ومن ثم، يوضح الباحثون فيما يلي نتائج التحليل العاملي التوكيدي ومعاملات الثبات والصدق لكل من الأنماط القيادية، والتميز الوظيفي. وذلك على النحو التالي:

أ- التحليل العاملي التوكيدي للأنماط القيادية:

تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لجميع عبارات أو فقرات مقياس الأنماط القيادية وعددها ٢٣ عبارة، موزعة كما أشرنا. وقد اتضح من نتائج التحليل العاملي التوكيدي الأولي انخفاض بعض مؤشرات جودة توفيق النموذج، وذلك لتواجد عبارة لها درجة تشبع منخفضة على البعد الخاص بها وهي العبارة X6 (يحاول رئيسي المباشر معرفة السبب عندما لا أؤدي عملي بالشكل المطلوب) وهي تخص بعد القيادة الأبوية. وقد تم استبعاد هذه العبارة وذلك لتحسين جودة توفيق النموذج.

ويوضح الجدول التالي نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد الأنماط القيادية من خلال توضيح معاملات الانحدار غير المعيارية Unstandaradized

(U.C) Coefficients، ومعاملات الانحدار المعيارية Standaradized Coefficients (S.C)، والخطأ المعياري (S.E) Standard Error ، واختبار ت (C.R) T test ، ومستوى معنوية ت P value لكل مسار.

جدول رقم (٣) نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد الأنماط القيادية

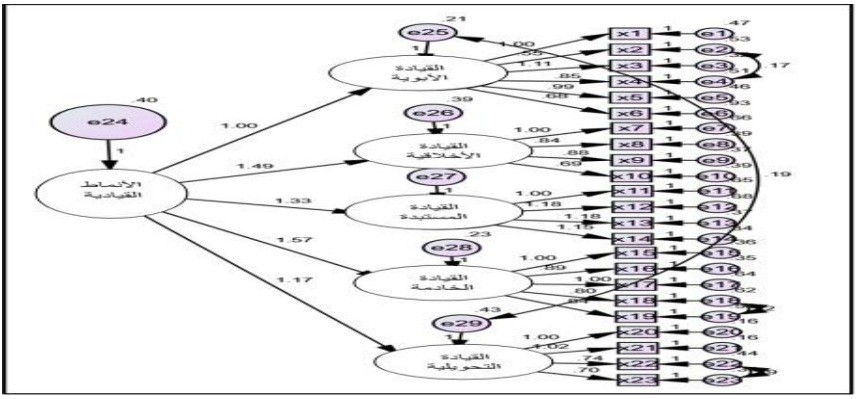
رقم العبارة	العبارة	البعد	معامل الانحدار غير المعياري (U.C)	معامل الانحدار المعياري (S.C)	الخطأ المعياري (S.E)	اختبار ت (C.R)	مستوى معنوية ت (P value)
X1	**يظهر رئيسي المباشر اهتمامًا بحياتي الشخصية اليومية إلى جانب اهتمامه بعلاقة العمل.**	القيادة الأبوية	1.000	.754	—	—	—
X2	**يقوم رئيسي المباشر بمساعدتي عندما أواجه حدث طارئ.**		.551	.510	.087	6.300	***
X3	**يهتم رئيسي المباشر اهتمامًا عميقًا بمرءوسيه الذين أمضوا وقتًا طويلًا معه.**		1.106	.837	.103	10.775	***
X4	**يلبي رئيسي المباشر احتياجاتي طبقًا لمتطلباتي الشخصية.**		.845	.680	.098	8.598	***
X5	**يشجعني رئيسي المباشر بشدة عندما أواجه مشكلات مرهقة.**		.985	.753	.102	9.615	***
X6	**يحاول رئيسي المباشر معرفة السبب عندما لا أؤدي عملي بالشكل المطلوب.**		غير معنوي				
X7	يوظف رئيسي المباشر مرءوسيه طبقًا لفضائلهم ولا يحسد قدرات وفضائل الآخرين.	القيادة الأخلاقية	1.000	.813	—	—	—
X8	لا يستخدم رئيسي المباشر مطلقًا سلطته ليحصل على امتيازات خاصة لنفسه.		.843	.837	.069	12.168	***
X9	لا يسلبني رئيسي المباشر الفضل في إنجازاتي الشخصية وينسبها لنفسه.		.881	.854	.070	12.518	***
X10	لا يستخدم رئيسي المباشر علاقاته الشخصية أو ممارسات الأبواب الخلفية ليحصل على مكاسب شخصية غير شرعية.		.688	.783	.062	11.123	***
X11	يطلب مني رئيسي المباشر أن أطيع تعليماته بالكامل.	القيادة المستبدة	1.000	.723	—	—	—
X12	يقوم رئيسي المباشر بتوبيخ مرءوسيه عندما لا يستطيعون إنجاز مهام عملهم.		1.178	.770	.122	9.644	***
X13	يتصرف رئيسي المباشر دائمًا بأسلوب آمر في التعامل مع مرءوسيه.		1.175	.854	.110	10.726	***
X14	أشعر بالضغط عندما أعمل مع رئيسي المباشر.		1.150	.856	.107	10.757	***

رقم العبارة	العبارة	البعد	معامل الانحدار غير المعياري (U.C)	معامل الانحدار المعياري (S.C)	الخطأ المعياري (S.E)	اختبار ت (C.R)	مستوى معنوية ت (P value)
X15	يعطى رئيسي المباشر الموظف حرية التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التى يشعروا بأنها أفضل.	القيادة الخادمة	1.000	.879	——	——	——
X16	يعطي رئيسي المباشر المعلومات التى يتحاجها الموظفين لكي يؤدوا عملهم بشكل جيد.		.889	.855	.061	14.619	***
X17	يخبرنا الرئيس المباشر إذا وجد شئ خاطئ يتعلق بالعمل.		1.004	.811	.076	13.279	***
X18	يحرص رئيسي المباشر على معرفة أهداف الموظفين المهنية.		.797	.745	.069	11.490	***
X19	يزود رئيسي المباشر الموظفين بخبرات العمل التى تمكنهم من تطوير مهاراتهم.		.842	.779	.068	12.357	***
X21	مديري قادر على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة.	القيادة التحويلية	1.000	.929	——	——	——
X22	مديري قادر على تحويل الرؤى إلى مبدأ ملموس .		1.025	.930	.051	20.167	***
X23	يشجع المدير على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره .		.739	.741	.060	12.288	***
X24	يسمح المدير بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات .		.696	.764	.054	12.994	***

**** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١%**

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

كما يوضح شكل (٢) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد الأنماط القيادية:



الشكل رقم (٢) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد الأنماط القيادية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

ويتضح مما سبق ارتفاع جميع قيم معاملات الانحدار المعيارية عن ٠.٥ . فيما عدى العبارة (x6) في بعد القيادة الأبوية، لذلك سيتم إستبعادها لأنها ذات علاقة إرتباط ضعيفة أو غير معنوية إحصائياً في علاقتها بمتغير الأنماط القيادية، مع الإبقاء على باقي العبارات المعنوية صحيحة ولمزيد من التوضيح يوضح جدول (٤) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الأنماط القيادية:

جدول رقم (٤) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الأنماط القيادية

المؤشر	القيمة المعيارية	قيمة المؤشر
مؤشر مربع كاي المعياري Normed Chi-square (CMIN/DF)	أقل من أو تساوي ٣	1.857
الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	أقل من0.08	.065
مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)	كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات عينة البحث	0.922
مؤشر جودة التوفيق المقارن Comparative Fit Index (CFI)		0.934
مؤشر جودة التوفيق المعياري Normed of Fit Index (NFI)		0.869
مؤشر توكر لويس Tucker-Lewis Index (TLI)		0.924

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الأنماط القيادية مقبولة إحصائياً.

كما يوضح جدول (٥) معامل الثبات ومعامل الصدق لمقاييس أبعاد الأنماط القيادية:

جدول (٥) معاملات الثبات والصدق لمقاييس أبعاد الأنماط القيادية

المعاملات	أبعاد الأنماط القيادية				
	القيادة الأبوية	القيادة الأخلاقية	القيادة المستبدة	القيادة الخادمة	القيادة التحويلية
معامل Cronbach`s alpha قبل الحذف	0.833	0. 886	0. 876	0. 911	0. 916
معامل Cronbach`s alpha بعد الحذف	0.846	0. 886	0. 876	0. 911	0. 916
معامل الصدق	0.919	0.941	0.935	0.954	0.957

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الجدول السابق أن قيم معامل Cronbach`s alpha للثبات تتراوح بين ٠.٨٤٦ و ٠.٩١٦ (أي أن جميعها يزيد عن ٠.٧) ، بما يؤكد التناسق الداخلي لعبارات مقياس أبعاد الأنماط القيادية. كما أن قيم معامل الصدق تتراوح بين ٠.٩١٩ و ٠.٩٥٧ ، بما يؤكد أن عبارات قياس أبعاد الأنماط القيادية تقيس فعلاً ذلك البعد الذي صممت من أجل قياسه.

ب- التحليل العاملي التوكيدي للتميز الوظيفي:

تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لجميع عبارات أو فقرات مقياس التميز الوظيفي وعددها ٢٠ عبارة، موزعة كما أشرنا. وقد اتضح من نتائج التحليل العاملي التوكيدي الأولي انخفاض بعض مؤشرات جودة توفيق النموذج، وذلك لتواجد عبارة لها درجة تشبع منخفضة على البعد الخاص بها وهي العبارة Y17 والخاصة ببعد تميز الخدمة المقدمة. وقد تم استبعاد هذه العبارة وذلك لتحسين جودة توفيق النموذج.

ويوضح الجدول التالي نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد التميز الوظيفي من خلال توضيح معاملات الانحدار غير المعيارية Unstandaradized Coefficients (U.C)، ومعاملات الانحدار المعيارية Standaradized Coefficients (S.C)، والخطأ المعياري Standard Error (S.E)، واختبار ت T test (C.R)، ومستوى معنوية ت P value لكل مسار.

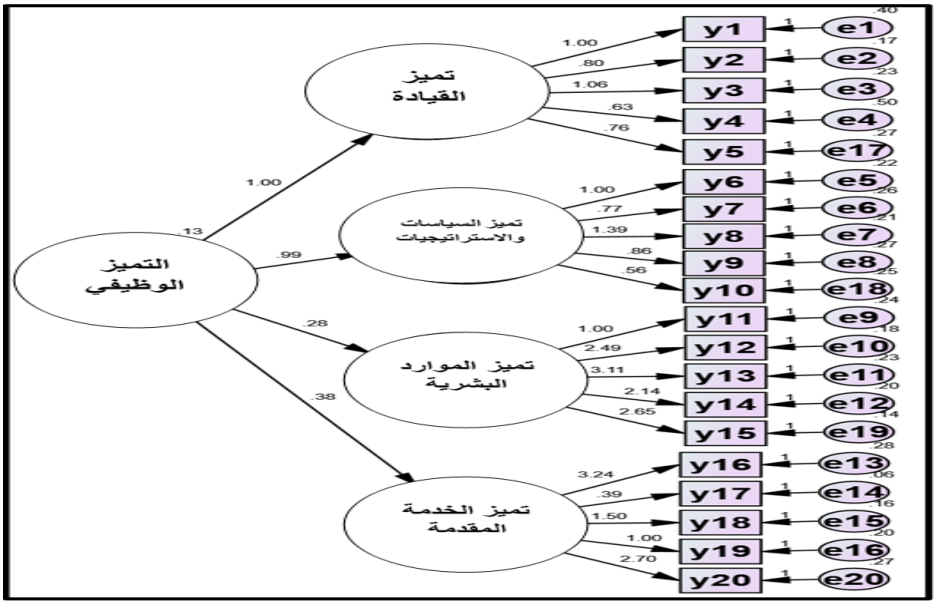
جدول رقم (٦) نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد التميز الوظيفي

رقم العبارة	العبارة	البعد	معامل الانحدار المعياري (S.C)	معامل الانحدار غير المعياري (U.C)	الخطأ المعياري (S.E)	اختبار ت (C.R)	مستوى معنوية ت (P value)
Y1	يتوافر لدي القيادة قدرات إدارية وقيادية متميزة.	تميز القيادة	1.000	.496	—	—	—
Y2	تعمل القيادة علي نشر وتفسير رؤية الشركة التي تعكس قيمها.		.803	.575	.118	6.789	***
Y3	تحرص القيادة علي تشجيع العمل الجماعي علي كافة المستويات.		1.065	.625	.150	7.117	***
Y4	تسعي القيادة لنشر وتأصيل ثقافة التميز علي المستويين الشخصي والمؤسسي.		.630	.307	.146	4.324	***
Y5	تلتزم القيادة بتحقيق مركز تنافسي مميز.		.762	.471	.127	5.985	***

رقم العبارة	العبارة	البعد	معامل الانحدار المعياري (S.C)	معامل الانحدار غير المعياري (U.C)	الخطأ المعياري (S.E)	اختبار ت (C.R)	مستوى معنوية ت (P value)
Y6	تتناسب الاستراتيجية مع متطلبات الواقع واحتياجات المستفيدين (العملاء، الموظفين، المجتمع).	تميز السياسات والاستراتيجيات	1.000	.612	—	—	—
Y7	تواكب الاستراتيجية التغيرات البيئية المحيطة (الداخلية / الخارجية).		.768	.478	.113	6.821	***
Y8	يوفر القطاع نظام متكامل للمعلومات لتسهيل مهمه متخذي القرار.		1.394	.737	.146	9.575	***
Y9	تحتوي الخطة علي مؤشرات لمساعدة القطاع علي تقييم النتائج.		.855	.511	.119	7.210	***
Y10	يجهز القطاع بدائل في حالة وجود خلل في الاستراتيجية المتبعة.		.564	.373	.103	5.480	***
Y11	يمتلك القطاع عدد من الموظفين يتناسب مع حجم الأعمال المطلوبة.	تميز الموارد البشرية	1.000	.202	—	—	—
Y12	مؤهل الموظف يتلائم مع طبيعة عمله.		2.489	.503	.830	2.998	.003
Y13	يوفر القطاع برامج لتدريب وتطوير الموظفين.		3.107	.548	1.024	3.034	.002
Y14	يتيح القطاع للموظفين المشاركة في عملية صنع القرار.		2.139	.430	.733	2.919	.004
Y15	يقيم القطاع أداء الموظفين وفق أُسس ومعايير شفافة وموضوعية.		2.649	.584	.866	3.058	.002
Y16	يُجري القطاع استطلاعات مستمرة لمعرفة احتياجات المستفيدين.	تميز الخدمة المقدمة	1.000	.643	—	—	—
Y17	يقدم القطاع خدماتها بأحدث الوسائل التكنولوجية.		غير معنوية				
Y18	تتصف إجراءات تقديم القطاع للخدمة بالسرعة.		1.501	.454	.371	4.041	***
Y19	يلتزم القطاع بالتغذية المرتدة من المستفيدين للنهوض بالخدمة.		3.241	.293	.732	4.428	***
Y20	يحرص القطاع علي متابعة أحسن الخدمات المقدمة في الشركات المنافسة.		2.705	.582	.624	4.334	***

**** تشير إلى أن القيمة المحسوبة جوهري عند مستوى معنوية ١%.**

كما يوضح شكل (٣) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد التميز الوظيفي:



شكل (٣) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد التميز الوظيفي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

ويتضح مما سبق ارتفاع جميع قيم معاملات الانحدار المعيارية عن ٠.٥ باستثناء العبارات رقم (١٧) والتي بلغ معامل الانحدار المعياري لهما(٠.٣٩٢)، لذلك تم إستبعادها لأنها ذات علاقة إرتباط ضعيفة أو غير معنوية إحصائياً في علاقتها بمتغير التميز الوظيفي، مع الإبقاء على باقي العبارات المعنوية صحيحة ولمزيد من التوضيح ويوضح جدول (٣) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس التميز الوظيفي:

جدول رقم (٣) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس التميز الوظيفي

المؤشر	القيمة المعيارية	قيمة المؤشر
مؤشر مربع كاي المعياري Normed Chi-square (CMIN/DF)	أقل من أو تساوي ٣	2.174
الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	أقل من0.08	0.072
مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)	كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات عينة البحث	0.971
مؤشر جودة التوفيق المقارن Comparative Fit Index (CFI)		0.941
مؤشر جودة التوفيق المعياري Normed of Fit Index (NFI)		0.792
مؤشر توكر لويس Tucker-Lewis Index (TLI)		0.892

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس التميز الوظيفي مقبولة إحصائياً.

كما يوضح جدول (٨) معامل الثبات ومعامل الصدق لمقاييس أبعاد التميز الوظيفي:

جدول رقم (٨) معاملات الثبات والصدق لمقاييس أبعاد التميز الوظيفي

أبعاد التميز الوظيفي	المعاملات		معامل الصدق
	معامل Cronbach`s alpha قبل الحذف	معامل Cronbach`s alpha بعد الحذف	
تميز القيادة	0.777	0.777	0.881
تميز السياسات والاستراتيجيات	0.826	0.826	0.908
تميز الموارد البشرية	0.840	0.840	0.916
تميز الخدمة المقدمة	0.719	0.855	0.924

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الجدول السابق أن قيم معامل Cronbach`s alpha للثبات تتراوح بين ٠٧٧٧ و ٠.٨٥٥ (أي أن كل منها يزيد عن ٠.٧) ، بما يؤكد التناسق الداخلي لعبارات مقياس أبعاد التميز الوظيفي. كما أن قيم معامل الصدق تتراوح بين ٠.٨٨١ و ٠.٩٢٤، بما يؤكد أن عبارات قياس أبعاد التميز الوظيفي تقيس فعلاً ذلك البعد الذي صممت من أجل قياسه.

٢. نتائج الدراسة التطبيقية لمتغيرات الدراسة:

قام الباحثون بحساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومعاملات الأختلاف للعبارات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٩) الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	الوسط الحسابي	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	قيمة ت	اختبار معنوية ت	الاتجاه العام
القيادة الأبوية	3.5556	.03199	.60698	17.366	.000	متوفر
القيادة الأخلاقية	3.6847	.03801	.72118	18.014	.000	متوفر
القيادة المستبدة	3.6826	.03457	.65587	19.748	.000	متوفر
القيادة الخادمة	3.7389	.03490	.66226	21.169	.000	متوفر
القيادة التحويلية	3.5491	.03536	.67088	15.529	.000	متوفر
تميز القيادة	3.573	.0363	.6880	15.796	.000	متوفر
تميز السياسات والاستراتيجيات	3.5465	.03531	.67001	15.477	.000	متوفر
تميز الموارد البشرية	3.5063	.03647	.69193	13.882	.000	متوفر
تميز الخدمة المقدمة	3.4838	.03607	.68445	13.411	.000	متوفر

** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١%

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- توافر بعد القيادة الأبوية كأحد أبعاد الأنماط القيادية لدى العاملين بقطاع قطاع المحليات شرق القاهرة محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٥٥ بانحراف معياري ٠.٦٠٦.
- توافر بعد القيادة الأخلاقية كأحد أبعاد الأنماط القيادية لدى العاملين بقطاع قطاع المحليات شرق القاهرة محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٦٨ بانحراف معياري ٠.٧١٢.
- توافر بعد القيادة المستبدة كأحد أبعاد الأنماط القيادية لدى العاملين بقطاع قطاع المحليات شرق القاهرة محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٦٨ بانحراف معياري ٠.٦٥٥.
- توافر بعد القيادة الخادمة كأحد أبعاد الأنماط القيادية لدى العاملين بقطاع قطاع المحليات شرق القاهرة محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٧٣ بانحراف معياري ٠.٦٦٢.

- توافر بعد القيادة التحويلية كأحد أبعاد الأنماط القيادية لدى العاملين بقطاع قطاع المحليات شرق القاهرة محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٥٤ بانحراف معياري ٠.٦٧٠.
- توافر بعد تميز القيادة كأحد أبعاد التميز الوظيفي لدى العاملين بقطاع قطاع المحليات شرق القاهرة محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٥٧ بانحراف معياري ٠.٦٨٨.
- توافر بعد تميز السياسات والاستراتيجيات كأحد أبعاد التميز الوظيفي لدى العاملين بقطاع قطاع المحليات شرق القاهرة محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٥٤ بانحراف معياري ٠.٦٧٠.
- توافر بعد تميز الموارد البشرية كأحد أبعاد ات التميز الوظيفي لدى العاملين بقطاع قطاع المحليات شرق القاهرة محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٥٠ بانحراف معياري ٠.٦٩١.
- توافر بعد تميز الخدمة المقدمة كأحد أبعاد التميز الوظيفي لدى العاملين بقطاع قطاع المحليات شرق القاهرة محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٤٨ بانحراف معياري ٠.٦٨٤.

٣. إختبار الفروض:

أختبار الفرض الرئيس:

"**لا يوجد تأثير جوهري للأنماط القيادية بأبعادها (القيادة الأبوية، القيادة الأخلاقية، القيادة المستبدة، القيادة الخادمة، القيادة التحويلية) على تحقيق التميز الوظيفي بأبعاده (تميز القيادة، تميز السياسات والإستراتيجيات، تميز الموارد البشرية، تميز الخدمة المقدمة) في قطاع المحليات شرق القاهرة**" ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- " لا يوجد تأثير جوهري للأنماط القيادية بأبعادها (القيادة الأبوية، القيادة الأخلاقية، القيادة المستبدة، القيادة الخادمة، القيادة التحويلية) على **بعد تميز القيادة** كأحد أبعاد التميز الوظيفي في قطاع المحليات شرق القاهرة.
- " لا يوجد تأثير جوهري للأنماط القيادية بأبعادها (القيادة الأبوية، القيادة الأخلاقية، القيادة المستبدة، القيادة الخادمة، القيادة التحويلية) على **بعد تميز السياسات والإستراتيجيات** كأحد أبعاد التميز الوظيفي في قطاع المحليات شرق القاهرة.

- " لا يوجد تأثير جوهري للأنماط القيادية بأبعادها (القيادة الأبوية، القيادة الأخلاقية، القيادة المستبدة، القيادة الخادمة، القيادة التحويلية) على **بعد تميز الموارد البشرية** كأحد أبعاد التميز الوظيفي في قطاع المحليات شرق القاهرة.
- " لا يوجد تأثير جوهري للأنماط القيادية بأبعادها (القيادة الأبوية، القيادة الأخلاقية، القيادة المستبدة، القيادة الخادمة، القيادة التحويلية) على **بعد تميز الخدمة المقدمة** كأحد أبعاد التميز الوظيفي في قطاع المحليات شرق القاهرة.

استخدم الباحثون تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) الذي يوضح علاقة أبعاد المتغير المستقل ودرجة تأثيرها على كل بعد من أبعاد المتغير التابع، وتظهر النتائج في الجدول التالي:

جدول (١٠) نتائج نماذج تحليل الانحدار المتعدد لتأثيرات أبعاد الأنماط القيادية في أبعاد التميز الوظيفي

المتغير التابع	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R^2	المتغيرات المستقلة	معامل الإنحدار B	معامل Beta	أختبار ت T-Test		أختبار ف F-Test	
						القيمة	المعنوية	القيمة	المعنوية
التميز الوظيفي	.647a	.419	القيادة الأبوية	.169	.209	4.276	.000	63.922	.000b
			القيادة الأخلاقية	.145	.213	3.911	.000		
			القيادة المستبدة	.135	.132	2.073	.039		
			القيادة الخادمة	.110	.147	2.655	.008		
			القيادة التحويلية	.188	.254	4.995	.000		
تميز القيادة	.486a	.236	القيادة الأبوية	.254	.230	4.106	.000	27.403	.000b
			القيادة الأخلاقية	.269	.244	4.917	.000		
			القيادة المستبدة	.097	.096	1.854	.065		
			القيادة الخادمة	.246	.265	4.783	.000		
			القيادة التحويلية	.353	.348	5.968	.000		
تميز السياسات والاستراتيجيات	.583a	.340	القيادة الأبوية	.301	.266	5.117	.000	45.798	.000b
			القيادة الأخلاقية	.295	.309	5.341	.000		
			القيادة المستبدة	.013	.012	.228	.820		

المتغير التابع	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R^2	المتغيرات المستقلة	معامل الإنحدار B	معامل Beta	أختبار ت T-Test		أختبار ف F-Test	
						القيمة	المعنوية	القيمة	المعنوية
			القيادة الخادمة	.118	.113	1.906	.057		
			القيادة التحويلية	.189	.185	3.276	.001		
تميز الموارد البشرية	.440a	.194	القيادة الأبوية	.238	.348	4.340	.000	21.355	.000b
			القيادة الأخلاقية	.141	.147	2.302	.022		
			القيادة المستبدة	.080	.070	1.222	.223		
			القيادة الخادمة	.208	.359	4.607	.000		
			القيادة التحويلية	.394	.377	6.289	.000		
تميز الخدمة المقدمة	.402a	.161	القيادة الأبوية	.112	.199	3.384	.001	17.078	.000b
			القيادة الأخلاقية	.204	.215	3.290	.001		
			القيادة المستبدة	.061	.054	.926	.355		
			القيادة الخادمة	.285	.323	4.323	.000		
			القيادة التحويلية	.217	.274	4.210	.000		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

يظهر الجدول السابق رقم (١١) نتائج تحليل الإنحدار والتباين ومعامل التحديد للعلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (الأنماط القيادية) وأبعاد المتغير التابع (التميز الوظيفي)، والتي اظهرت ما يلي:

- **القوة التفسيرية للنموذج:** بلغت قيمة معامل التحديد (R2) (٠.٤١٩)، أي أن المتغير المستقل الأنماط القيادية بأبعادها (القيادة الأبوية، القيادة الأخلاقية، القيادة المستبدة، القيادة الخادمة، القيادة التحويلية) مجتمعة، تفسر (٤١.٩%) من التباين في المتغير التابع التميز الوظيفي بأبعاده (تميز القيادة، تميز السياسات والاستراتيجيات، تميز الموارد البشرية، تميز الخدمة المقدمة)، أما النسبة الباقية (٥٨.١%) فقد ترجع إلى الخطأ العشوائي، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى مسئولة عن تفسير جزء من المتغير التابع.؛ كما بلغت القوة التفسيرية لمعامل التحديد (R2) لأبعاد التميز الوظيفي (تميز القيادة، تميز السياسات والاستراتيجيات، تميز الموارد البشرية، تميز الخدمة المقدمة)، على الترتيب (٠.٢٣٦، ٠.٣٤٠، ٠.١٩٤، ٠.١٦١)،

أي أن الأنماط القيادية بأبعادها (القيادة الأبوية، القيادة الأخلاقية، القيادة المستبدة، القيادة الخادمة، القيادة التحويلية)، تفسر التباين الذي يحدث لأبعاد التميز الوظيفي، بالنسب التالية على الترتيب (٢٣.٦%، ٣٤%، ١٩.٤%، ١٦.١%)، على التوالي.

- **معنوية معامل الإرتباط (R):** بلغت قيمة معامل الإرتباط للنموذج الكلي (٠.٦٤٧)، وهى تشير إلى وجود علاقة إرتباطية متوسطة بين المتغير المستقل الأنماط القيادية بأبعادها (القيادة الأبوية، القيادة الأخلاقية، القيادة المستبدة، القيادة الخادمة، القيادة التحويلية)، والمتغير التابع التميز الوظيفي بأبعاده (تميز القيادة، تميز السياسات والاستراتيجيات، تميز الموارد البشرية، تميز الخدمة المقدمة)، **كما تشير نتيجة أختبار F** إلى أن الأنحدار يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥ %). كما بلغت قيمة معامل الإرتباط لكل بعد من أبعاد المتغير التابع التميز الوظيفي بأبعاده (تميز القيادة، تميز السياسات والاستراتيجيات، تميز الموارد البشرية، تميز الخدمة المقدمة) على الترتيب (٠.٤٨٦، ٠.٥٨٣، ٠.٤٤٠، ٠.٤٠٢) وهى تتراوح بين (٤٠٢، ٥٨٣) أي تشير إلى وجود علاقة إرتباطية متوسطة بين المتغير المستقل الأنماط القيادية بأبعادها (القيادة الأبوية، القيادة الأخلاقية، القيادة المستبدة، القيادة الخادمة، القيادة التحويلية)، والمتغير التابع التميز الوظيفي بأبعاده (تميز القيادة، تميز السياسات والاستراتيجيات، تميز الموارد البشرية، تميز الخدمة المقدمة). **كما تشير نتيجة أختبار F** لكل بعد من أبعاد المتغير التابع التميز الوظيفي إلى أن الأنحدار يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥ %).
- **معنوية المتغير المستقل:** بلغت قيمة معامل الأنحدار (B) للمتغير المستقل الأنماط القيادية بأبعادها (القيادة الأبوية، القيادة الأخلاقية، القيادة المستبدة، القيادة الخادمة، القيادة التحويلية)، على الترتيب (٠.١٦٩، ٠.١٤٥، ٠.١٣٥، ٠.١١٠ ، ٠.١٨٨)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير التابع التميز الوظيفي بأبعاده (تميز القيادة، تميز السياسات والاستراتيجيات، تميز الموارد البشرية، تميز الخدمة المقدمة). **كما تشير نتيجة أختبار T** إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر تأثيراً معنويا وذا دلالة إحصائية، حيث إن المعنوية أقل من (٠.٠٥ %).
- أن أبعاد المتغير المستقل الأنماط القيادية الخاصة بـ (القيادة الأبوية، القيادة الأخلاقية، القيادة الخادمة، القيادة التحويلية) لها تأثير إيجابي معنوي ذات دلالة إحصائية على بعد (تميز القيادة)

كأحد أبعاد التميز الوظيفي حيث يقل مستوى المعنوية عن (٠.٠٥%)؛ أما بعد (القيادة المستبدة) كأحد أبعاد الأنماط القيادية ليس له تأثير معنوي ولا ذات دلالة إحصائية على بعد (تميز القيادة) كأحد أبعاد التميز الوظيفي حيث أن مستوى المعنوية يزيد عن (٠.٠٥%).

- أن أبعاد المتغير المستقل الأنماط القيادية الخاصة بـ (القيادة الأبوية، القيادة الأخلاقية، القيادة الخادمة، القيادة التحويلية) لها تأثير إيجابي معنوي ذات دلالة إحصائية على بعد (تميز السياسات والاستراتيجيات) كأحد أبعاد التميز الوظيفي حيث يقل مستوى المعنوية عن (٠.٠٥%)؛ أما بعد (القيادة المستبدة) كأحد أبعاد الأنماط القيادية ليس له تأثير معنوي ولا ذات دلالة إحصائية على بعد (تميز القيادة) كأحد أبعاد التميز الوظيفي حيث أن مستوى المعنوية يزيد عن (٠.٠٥%).
- أن أبعاد المتغير المستقل الأنماط القيادية الخاصة بـ (القيادة الأبوية، القيادة الأخلاقية، القيادة الخادمة، القيادة التحويلية) لها تأثير إيجابي معنوي ذات دلالة إحصائية على بعد (تميز الموارد البشرية) كأحد أبعاد التميز الوظيفي حيث يقل مستوى المعنوية عن (٠.٠٥%)؛ أما بعد (القيادة المستبدة) كأحد أبعاد الأنماط القيادية ليس له تأثير معنوي ولا ذات دلالة إحصائية على بعد (تميز القيادة) كأحد أبعاد التميز الوظيفي حيث أن مستوى المعنوية يزيد عن (٠.٠٥%).
- أن أبعاد المتغير المستقل الأنماط القيادية الخاصة بـ (القيادة الأبوية، القيادة الأخلاقية، القيادة الخادمة، القيادة التحويلية) لها تأثير إيجابي معنوي ذات دلالة إحصائية على بعد (تميز الخدمة المقدمة) كأحد أبعاد التميز الوظيفي حيث يقل مستوى المعنوية عن (٠.٠٥%)؛ أما بعد (القيادة المستبدة) كأحد أبعاد الأنماط القيادية ليس له تأثير معنوي ولا ذات دلالة إحصائية على بعد (تميز القيادة) كأحد أبعاد التميز الوظيفي حيث أن مستوى المعنوية يزيد عن (٠.٠٥%).
- أن (مستوى المعنوية = ٠.٠٠٠) للنموذج الكلي وهي قيمة دالة إحصائياً؛ وبالتالي فإن أبعاد المتغير المستقل الأنماط القيادية (القيادة الأبوية، القيادة الأخلاقية، القيادة المستبدة، القيادة الخادمة، القيادة التحويلية) تؤثر على المتغير التابع التميز الوظيفي بأبعاده (تميز القيادة، تميز السياسات والاستراتيجيات، تميز الموارد البشرية، تميز الخدمة المقدمة)؛ ولكن يتضح أن هناك بعض الأبعاد للمتغير المستقل الأنماط القيادية منفردة لا تؤثر على أبعاد المتغير التابع التميز الوظيفي، حيث يزيد مستوى المعنوية عن (٠.٠٥).

بناءً على ما سبق من نتائج، يتم رفض الفرض الرئيسي الأول وهو ما يعني أنه يوجد تأثير جوهري للأنماط القيادية بأبعادها (القيادة الأبوية، القيادة الأخلاقية، القيادة المستبدة، القيادة الخادمة، القيادة التحويلية) على التميز الوظيفي بأبعاده (تميز القيادة، تميز السياسات والاستراتيجيات، تميز الموارد البشرية، تميز الخدمة المقدمة)؛ وفيما يخص نتائج اختبار الفروض الفرعية، يتم رفضهم جميعاً بشكل جزئي.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (حسين، ٢٠٢٢) حيث توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية للكفاءات البشرية على تحقيق التميز الوظيفي من خلال الأمن الوظيفي كمتغير وسيط، ووجود تأثير غير مباشر ذو دلاله إحصائية للكفاءات البشرية على تحقيق التميز الوظيفي من خلال الأمن الوظيفي . كما تتفق نتيجة الدراسة مع دراسة (العبادلة، ٢٠٢٢)، حيث توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة وكل بأبعادها على تحقيق التميز الوظيفي بأبعاده. كما توصلت دراسة (مانع، ٢٠٢٢) بأنه يمكن للقادة أن يتنبؤوا بتميز أداء الأفراد إذا تبنوا الاعتراف والتقدير والتعليم، فإن تغير تعلم الفرد في المؤسسة بنسبة ٣٠% فإن أدائه الوظيفي يتغير أيضا نسبة ١٠٠.%، مما ينعكس بالإيجاب على تميزه الوظيفي.

كما تتفق نتائج الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (عبد الشافي وآخرون، ٢٠٢٣) حيث توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ارتباط طردي قوى ومعنوى بين كلٍ من أنماط القيادة السائدة بشركتى المقاولات المصرية وبين التميز التنظيمى بصورة إجمالية وبين أنماط القيادة السائدة وكل بعد من أبعاد التميز التنظيمى، كما أثبتت الدراسة وجود تأثير معنوى مباشر طردى للقيادة التحويلية على التميز التنظيمى بمعامل تأثير طردى مباشر، كذلك توصلت الدراسة إلى وجود تأثيرمعنوى مباشر للقيادة التبادلية على التميز التنظيمى، أثبتت الدراسة وجود تأثير معنوى طردى مباشر للقيادة الأخلاقية على التميز التنظيمى بمعامل تأثير طردى مباشر .

وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إلية دراسة (Owais, B., & Alnawasreh, F. I, 2020) حيث أظهرت النتائج أن الأنماط القيادية السائدة في مجال التطبيق ليس لها تأثير جوهري على التميز الوظيفي باستثناء نمط القيادة الأخلاقية.

ويفسر الباحثون نقاط الاتفاق بين نتائج الدراسة الحالية وونتائج الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية بأن يقوم القطاع الحكومي في مصر الأن بدور هام في تحديد السياسات والأطر التنظيمية المناسبة لتحقيق التوجهات العامة وذلك وفقا لخطة الدولة للتنمية المستدامة ٢٠٣٠، وإذا

ما نظرنا إلى المستقبل سنجد محاور هامة على طاولة القطاع الحكومي على مستوى دول العالم، ففي أوروبا على سبيل المثال وفي دراسة بحثية تم نشرها مؤخراً من قبل مبادرة تنسيق وتماسك القطاع العام في المستقبل الممولة من قبل الاتحاد الأوروبي، تم تحديد عدد من القضايا التي تمثل أولوية لعمل القطاع الحكومي في المرحلة المقبلة والتي تتطلب البحث والتمحيص، منها تطبيق الحكومة الإلكترونية، والبحث عن طرق فعّالة لتكريس الارتباط ما بين الحكومة والأفراد، كذلك ضرورة التركيز بشكل أكبر على الأنماط القيادية المتبعة في المؤسسات، والتخطيط الإستراتيجي بعيد المدى، والاعتماد على الأدلة وتحليل البيانات في اتخاذ القرارات الحكومية وصنع السياسات، والنظر في سبل تحقيق مزيد من الترابط والتكامل بين الأنماط القيادية المُتبعة وتحقيق التميز المؤسسي بشكل عام، والتميز الوظيفي بشكل خاص.

٤. نتائج إختبار الفروض:

يوضح الجدول التالي ملخص نتائج إختبار الفروض:

جدول رقم (١٢) ملخص نتائج إختبار الفروض

الفروض	إختبار مدى صحة الفروض	النتيجة
الفرض الرئيس	لا يوجد تأثير جوهري ذا دلالة إحصائية للأنماط القيادية بأبعادها (القيادة الأبوية، القيادة الأخلاقية، القيادة المستبدة، القيادة الخادمة، القيادة التحويلية) على تحقيق التميز الوظيفي بأبعاده (تميز القيادة، تميز السياسات والإستراتيجيات، تميز الموارد البشرية، تميز الخدمة المقدمة) في قطاع المحليات شرق القاهرة.	قبول الفرض كلياً وجزئياً
الفرض الفرعي الأول	لا يوجد تأثير جوهري ذا دلالة إحصائية للأنماط القيادية بأبعادها (القيادة الأبوية، القيادة الأخلاقية، القيادة المستبدة، القيادة الخادمة، القيادة التحويلية) على بعد تميز القيادة كأحد أبعاد التميز الوظيفي في قطاع المحليات شرق القاهرة.	قبول الفرض جزئياً
الفرض الفرعي الثاني	لا يوجد تأثير جوهري ذا دلالة إحصائية للأنماط القيادية بأبعادها (القيادة الأبوية، القيادة الأخلاقية، القيادة المستبدة، القيادة الخادمة، القيادة التحويلية) على بعد تميز السياسات والإستراتيجيات كأحد أبعاد التميز الوظيفي في قطاع المحليات شرق القاهرة.	قبول الفرض جزئياً

الفروض	إختبار مدى صحة الفروض	النتيجة
الفرض الفرعي الثالث	لا يوجد تأثير جوهري ذا دلالة إحصائية للأنماط القيادية بأبعادها (القيادة الأبوية، القيادة الأخلاقية، القيادة المستبدة، القيادة الخادمة، القيادة التحويلية) على بعد تميز الموارد البشرية كأحد أبعاد التميز الوظيفي في قطاع المحليات شرق القاهرة.	قبول الفرض جزئياً
الفرض الفرعي الرابع	لا يوجد تأثير جوهري ذا دلالة إحصائية للأنماط القيادية بأبعادها (القيادة الأبوية، القيادة الأخلاقية، القيادة المستبدة، القيادة الخادمة، القيادة التحويلية) على بعد تميز الخدمة المقدمة كأحد أبعاد التميز الوظيفي في قطاع المحليات شرق القاهرة.	قبول الفرض جزئياً

المصدر: من إعداد الباحثون

حادي عشر: نتائج وتوصيات الدراسة:

أ. النتائج العامة للدراسة:

توصل الباحثون للنتائج التالية:

١. قبول نموذج الدراسة المقترح لدراسة الأنماط القيادية وتأثيرها على التميز الوظيفي، والنموذج يضم عدة مفاهيم أساسية تتضمن أبعاد الأنماط القيادية والتي تتضمن: (القيادة الأبوية، القيادة الأخلاية، القيادة المستبدة، القيادة الخادمة، القيادة التحويلية)، وأبعاد التميز الوظيفي والتي تضمن: (تميز القيادة، تميز السياسات والإستراتيجيات، تميز الموارد البشرية، تميز الخدمة المقدمة) والمطبقة على العاملين في قطاع المحليات شرق القاهرة.

٢. قدمت هذه الدراسة إضافة حقيقية لجميع البحوث المتواجدة حالياً بالمكتبات العربية، وذلك من خلال تسليط الضوء علي تأثير الأنماط القيادية كمدخل حديث يمكن للمنظمات والشركات إعتمادة في مواجهة التحديات ومواكبة التطورات والتغييرات البيئية، مما يدعم التميز المؤسسي بشكل عام والتميز الوظيفي بشكل خاص لهذه الشركات، وبالتالي تحسين مستوي القبول لدي عملاء الشركات بشكل عام قطاع المحليات شرق القاهرة بشكل خاص.

٣. تُعد الأنماط القيادية نوعاً من السلوك الذي يمارسه المدير مع مرؤوسيه في العمل بالقطاع محل الدراسة ليؤثر فيهم تحقيقا للأهداف المطلوبة منهم بكل فاعلية.

٤. أن نمطي القيادة الأبوية والخادمة من الأنماط التي تشجع على الأهتمام بالرفاهية المهنية والشخصية للمرؤوسين، وتساعد في تحقيق طموحاتهم وتطوير كفاءاتهم، خاصة عندما يتصرف القائد مع مرؤوسيه باعتبارهم أحد أفراد العائلة، فضلاً عن تجنب القائد إحراج المرؤوسين، وقيامه بتوجيههم ومساعدتهم عند مواجهة الأزمات والتعاطف معهم، مما يولد لديهم إحساس بالفخر تجاه قادتهم، وينظرون إلي قادتهم باعتبارهم أصاحب الفضل عليهم وبأنهم مدينون لهم، مما يجعلهم حريصين علي رد الجميل بالمثل.

٥. أن نمطي القيادة الأخلاقية والتحويلية يعتبروا من الأنماط التي تشجع على احترام حقوق المرؤوسين، وتساعد في تنمية الاتجاهات الإيجابية لديهم، خاصة عندما يتصرف القائد بما يتماشى مع المعايير الأخلاقية، مما يولد لدي المرؤوسين إحساس بالفخر تجاه قادتهم، وينظرون إليه باعتباره قدوة ومثالاً يحتذي به.

٦. القائد الخادم يرى نفسه قائداً يحتل مركزاً مرموقًا بين أتْباعه، بما يوفره لهم من المصادر وما يُقدمه لهم من الدعم ولا يتوقع منهم شكراً أو تقديراً، فضلاً عن أن سلوكه الخدميَّ لمجموعته يظْهِرُ دوره المحوري لنجاحِها فتدفع به إلى مركز القيادة، وهو يتولى القيادة بناءً على رغبة الأتباع وحاجتهم إلى النجاح.

٧. أن نمط القيادة الخادمة تفوق الأنماط القيادية الأخرى، لأن هدفها الأسمى يتخطى المصالح الفردية الضيقة وتسعى إلى رفع مستوى المنظمة، وبذلك فإن المعنى الحقيقي لها يكون قد تحقق. لأنها ترتبط بشكل إيجابي مع مجموعة واسعة من النتائج والمواقف المتعلقة بالوظيفة ويمكن حصر هذه المواقف في خمسة اثار للقيادة الخادمة وهي: (الابداع والابتكار؛ الثقة في القادة؛ الرضاء الوظيفي، التزام الموظفين بالعمل سلوك المواطنة التنظيمية)، حيث إن سلوك القيادة الخادمة يتضمن السلوك المساعد للتابع مما يكون له التأثير الإيجابي في ادراكه للعدالة التنظيمية ويدعم سلوك المواطنة التنظيمية.

٨. أن القيادة المستبدة من الأنماط التي تركز علي السلطة والسيطرة المطلقة، وتساعد في تنمية الاتجاهات السلبية لدي المرؤوسين، خاصة عندما يتعامل القائد مع المرؤوسين بصيغة الأمر، مما يقلل من ثقة المرؤوسين، ويقلل من الدوافع الذاتية بداخلهم لتطوير كفاءاتهم، ويولد لديهم إحساس بضعف الاستعداد لبذل جهد إضافي من أجل تحقيق مصلحة العمل، وضعف الرغبة

لإنجاز المهام بشكل يفوق ما هو منصوص عليه فى الوصف الوظيفي، فالقائد المستبد لا يوفر المجال لبناء علاقات اجتماعية.

٩. إن مشكلة نمط القيادة المستبدة ليس في وجوده، ولكن في الميل إلى افتراض أنه لا يوجد ما يمكن فعله حياله، بمعنى أن رفض الذين يشغلون مناصب قيادية لقبول الإعتراف أنهم يمارسوا القيادة المستبدة، حله الوحيد هو انتظار رحيل هؤلاء القادة، وهو حل فيه مضيعة للوقت وغير فعال، حيث يمكن أن يحدث الكثير من الضرر في هذه الأثناء، لأن الأفراد والمنظمات والمجتمعات بأكملها تعاني من جراء ذلك.

١٠. إن التميز الوظيفي عملية ديناميكيّة، تؤكِّد على أن المؤسسات تحتاج –من أجل تحقيق تنمية مستدامة– إلى قيادةٍ قويةٍ، وتوجهٍ استراتيجيٍ واضحٍ، وتحسين الموارد البشرية والشراكات والعمليات وتطويرها من أجل تقديم منتجاتٍ وخدماتٍ ذات قيمة مضافة للمتعاملين.

١١. يقوم قطاع المحليات شرق القاهرة بإتباع المركزية في إتخاذ القرارات وعدم تفويض السلطة وذلك يُعيق سرعة إنجاز الأعمال، مما يؤثر بالسلب على التميز الوظيفي.

١٢. أن التميز الوظيفي يعمل على إيجاد إجابات حول كيفية تحسين نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف التنظيمية، واستغلال هذه المسائل يضع المؤسسات على طريق التميز من خلال التحسين المستمر وتخصيص الموارد المناسبة لهذه التحسين؛ وإن ظهور النموذج الأوروبي على الساحة بمثابة نهجٍ معياري للتميز لما له من قدرة، ويعتبر أحيانًا استمرارًا طبيعيًا لإدارة الجودة الشاملة؛ عندما تدرك المؤسسات أن مزايا هذا المسار قد استنفدت.

ب–توصيات الدراسة:

- **توصيات تخص قطاع المحليات شرق القاهرة محل الدراسة:**

جدول رقم (١٤) توصيات الدراسة

التوصيات المقترحة للتنفيذ	آلية التنفيذ	مسئولية التنفيذ	الموارد المطلوبة	الإطار الزمني
المحافظة على المستويات العالية للأنماط القيادة.	من خلال تعزيز أليتها وأبعادها ولاسيما بعد نمط القيادة الابوية والقيادة الخادمة عن طريق تعزيزهم لدى القيادات الادارية في قطاع المحليات شرق القاهرة وتشجيع	الإدارة العليا/ رؤساء الأقسام	موارد بشرية/ موارد مادية	بشكل مستمر

التوصيات المقترحة للتنفيذ	آلية التنفيذ	مسئولية التنفيذ	الموارد المطلوبة	الإطار الزمني
	التواصل والتفاعل الاجتماعي بين هؤلاء القادة ومرؤوسيهم.			
التخطيط الجيد لتدريب القيادات لتبني الأنماط القيادية.	عن طريق توجيه الدورات التدريبية لتحفيز الرغبة في التغيير والقدرة على القيادة لدي الصف الثاني. فضلاً عن تصميم دورات تدريبية لتطوير الذات، وفهم قدراتهم ونقاط الضعف لديهم. وتنمية المهارات التواصلية والسلوكية للصف الثاني، وليس فقط المهارات الفنية.	الإدارة العليا/ إدارة الموارد البشرية	موارد بشرية/ موارد معرفية	أسبوعية/ شهرية
استثمار العلاقة بين الأنماط القيادية والتميز الوظيفي والتطوير التنظيمي.	من خلال تنمية المهارات الإدارية للعاملين فضلاً عن تنمية الوعي الذاتي وتعزيز التعاطف معهم.	الإدارة العليا، رؤساء الأقسام	موارد معرفية، موارد بشرية	بشكل مستمر
اعتماد إجراءات تحقق الاستفادة من الأنماط القيادية.	وذلك عن طريق إجراء اجتماعات أسبوعية/ أو شهرية بين العاملين الذين حصلوا على دورات تدريبية لنقل هذا النمط القيادي مع الآخرين، وفتح حوار مع القيادات. فضلاً عن اتاحة الفرصة للعاملين الذين شاركوا في التدريب لمناقشة أفكارهم والحلول التي يمكن تنفيذها حول المشكلات التى تحدث في بيئة العمل.	إدارة الموارد البشرية	موارد بشرية	بشكل مستمر
وجود قيادة ملهمة وذات رؤية واضحة، فالمنظمات المتميزه لابد لها من قيادة تستطيع صياغة وتشكيل المستقبل	عن طريق قدرة المديرين على التكيف والاستجابة للمتغيرات المحيطة ونجاحهم في خلق الالتزام لدى جميع الأطراف لضمان قطاع المحليات شرق القاهرة.	الإدارة العليا/ ادارة الموارد البشرية	موارد معرفية/ موارد بشرية	بشكل مستمر

التوصيات المقترحة للتنفيذ	آلية التنفيذ	مسئولية التنفيذ	الموارد المطلوبة	الإطار الزمني
والتصرف كنموذج للقيم والأخلاقيات التي ترغب في بثها بالمنظمة.				
الامتياز في إدارة العمليات بقطاع المحليات شرق القاهرة، فالتميز الوظيفي يدار بواسطة عمليات منظمة وفقا لنظرة إستراتيجية تعتمد على قرارات مستمدة من وقائع من اجل تحقيق نتائج متوازنة ومستمرة.	وذلك من خلال التركيز على كيفية تصميم العمليات على نحو متسلسل دون وجود حواجز هيكلية تمنع ذلك.	الإدارة العليا	موارد معرفية/ موارد مادية/ موارد بشرية	بشكل مستمر
تعظيم مساهمات العاملين من خلال تنمية قدراتهم وتدريبهم وتضمينهم في اتخاذ القرار، فالنجاح من خلال الأفراد هو سمة المنظمات المتميزة التي تقدر العاملين لديها وتخلق ثقافة التمكين التى تساعد على تحقيق نتائج متوازنة تجمع بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد.	من خلال تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة الاستراتيجية والتوقعات الفردية للعاملين فيها من أجل تحقيق التميز الوظيفي في النهاية.	جميع أقسام القطاع	موارد معرفية/ موارد مادية/ موارد بشرية	بشكل مستمر
تحقيق التعليم المستمر	ويتم ذلك عن طريق استخدام التكامل	جميع أقسام	موارد	بشكل

التوصيات المقترحة للتنفيذ	آلية التنفيذ	مسئولية التنفيذ	الموارد المطلوبة	الإطار الزمني
من خلال تبني وخلق فرص للتطوير والابتكار، فمراعاة الإبداع والابتكار من سمات المنظمات التى تريد تحقيق التميز الوظيفي لديها وهي التي تحقق مستويات أعلى من القيمة من خلال الإبداع المستمر والمنظم من قبل أصحاب المصالح.	بين أصحاب المصالح من أجل تضمينهم بكونهم مصادر للإبداع والأبتكار.	القطاع	معرفية/ موارد مادية/ موارد بشرية	مستمر

المصدر: من إعداد الباحث

- **توصيات تخص الدراسات المستقبلية:**

- دراسة دور التفكير الإبتكاري كمتغير وسيط في العلاقة بين الأنماط القيادية وتحقيق التميز الوظيفي.
- دراسة تأثير الأنماط القيادية على النمو الوظيفي.
- دراسة دور الأنماط القيادية في تحسين سياسات الموارد البشرية.
- أثر تنوع إدارة الموارد البشرية على التميز الوظيفي.
- تأثير الإبداع على التميز الوظيفي.

المراجع

- أبو النصر، مدحت محمد (٢٠٠٩)،"**الأداء الإداري المتميز**"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة.
- أبو جمعة، نعيم حافظ (٢٠٠٩)، "**أساسيات وطرق البحث العلمي في الإدارة**" المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الطبعة الثانية ، القاهرة.
- أحمد، آية محمد أبو زيد (٢٠٢٢)، "**مدى الاختلاف في الأنماط القيادية في بيئة الإدارة المصرية: دراسة ميدانية بالتطبيق على بعض قطاعات بيئة الإدارة المصرية**"، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق – كلية التجارة، مج٤٣، ع٤، ص ص١٨٥ – ٢١٢.
- الأنصاري، عبد العزيز عبدالغفور (٢٠١٨)، "**سمات القيادة الإدارية وأُثرها على التميز الوظيفي الدور الوسيط للقيادات الإدارية**"، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا.
- بدير، كريمان محمد (٢٠٢٢)،"مدى تحقيق متطلبات التميز الوظيفي لمعلمات الطفولة المبكرة"، المجلة الدولية لدراسات المرأة والطفل، جامعة عين شمس – كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، مج٢، ع١، ص ص ٣٨ – ٤٨.
- جروات، جيف وفيشر، ليز (٢٠١٢)، "**كل ما تحتاج معرفته عن القيادة**"، الطبعة الأولي، ترجمة محمد صفوت حسن، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- حسين، معاوية أحمد (٢٠٢٢)،"دور الأمن الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الكفاءات البشرية وتحقيق التميز الوظيفي لدى الشركات الصناعية في محافظة الوسطى بسلطنة عمان"، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مركز رفاد للدراسات والأبحاث، مج١٢، ع١، ص ص ١ – ٢٠.
- ريان، محمد جلال (٢٠١٩)، "ت**أثير المفاضلة المعيارية على تحقيق التميز المؤسسي لشركات الإتصالات في مصر**" رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- زايد، عادل (٢٠٠٣)، "**الإداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل**"، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- سادلر، فيليب (٢٠٠٨)، "**القيادة**"، الطبعة الأولي، ترجمة هدى فؤاد، مجموعة النيل العربية، القاهرة.

- سرحان، فتحي (٢٠١٢)، "**إدارة الجودة الشاملة: الاتجاهات الادارية العالمية الحديثة**"، مكتبة الشريف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة.
- السعودي، موسي أحمد (٢٠٠٨)، "**أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن**"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (٤)، العدد (٣)، ص ص٢٥٠-٢٦٩.
- شعبان، إياد عبدالله محمد (٢٠٢١)، "**أثر الأنماط القيادية في تعزيز ثقافة الجودة: دراسة ميدانية في المؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في الأردن**"، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، جامعة عمان الأهلية – عمادة الدراسات العليا والبحث العلمى، مج٢٣، ع١، ص ص ٥٥ – ٦٩.
- العبادلة، عبدالرحمن فالح (٢٠٢٢)،"أثر القيادة الخادمة على تحسين التميز الوظيفي: دراسة ميدانية في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك"، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مج٤٢، ع٢، ص ص ١٤٩ – ١٦٨.
- عبد الشافى، أشرف صلاح الدين والصباغ، شوقي محمد ورضوان، علاء فرج (٢٠٢٣)، "دور أنماط القيادة فى دعم التميز التنظيمى دراسة تطبيقية على شركات المقاولات المصرية"، المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية).
- عبد العزيز، أحمد محمد (٢٠١٣)، "**استراتيجية مقترحة لتحقيق التميز في جودة الخدمات المقدمة لطلاب كليات التربية بالجامعات المصرية باستخدام نموذج SERVQUAL**"، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد (٣٣)، الجزء (١)، ص ص ٥٣٠-٥٥٥.
- العجمي، محمد حسين (٢٠٠٨)، "**الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية الشاملة**"، عمان.
- كيلي، روبرت (١٩٩٨)، "**كيف تصبح نجماً لامعاً في العمل: ٩ استراتيجيات للتميز**"،. الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) – القاهرة. العدد ١٥.
- لطرش، محمد وبن يحي، ابراهيم (٢٠٢٢)، "**دور القيادة الخادمة في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين**"، مجلة الاقتصاد وادارة الاعمال، ٦(١)، ٨٢-٩٩.

- مانع، فاطمة (٢٠٢٢)،"الدور التحفيزي للقادة وأثره على تميز الأداء الوظيفي للأفراد: دراسة حالة مؤسسة "باتيمتال" بولاية عين الدفلة"، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة عاشور زيان الجلفة – كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مج١٣، ع١، ص ص ٦٣٧ – ٦٥١.
- المشاقبة، خليل سلمان (٢٠١٦)، "**الحاكمية المؤسسية وأثرها في تحقيق التميز الوظيفي: دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية**"، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا، الأردن.
- مكي، عادل محمد عبدالمنعم (٢٠٢٢)، "أثر تطبيق الرشاقة الاستراتيجية على زيادة فاعلية تميز الأداء الإداري لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بأسوان"، المجلة العلمية لعلوم التربية البدنية والرياضية المتخصصة، جامعة أسوان – كلية التربية الرياضية، مج١٠، ع٧، ص ص ١ – ٢٨.
- الهوارى، سيد (١٩٩٩)، "**القائد التحويلي: للعبور إلي القرن ال ٢١**"، القاهرة، مكتبة عين شمس، الطبعة الثانية.
- الياسري، أكرم محسن (٢٠١٦)، "**مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال**"، عمان، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولي.
- Abbas, M., Habib, H., & Kazi, U. (2020). Impact of Paternalistic Leadership on Turnover Intention: Evidence from The Banking Industry of Karachi, Pakistan. Reviews of Management Sciences, 2(1), 86-98.
- Agosto, E. (2012). Servant Leadership: Jesus and Paul. Chalice Press.
- Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Ololube, N. P. (2015). A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. Management, 5(1), 6-14.
- Darvishmotevali, M., & Altinay, L. (2022). Green HRM, environmental awareness and green behaviors: The moderating role of servant leadership. Tourism Management, 88, 104401.
- Elkhwesky, Z., Salem, I. E., Ramkissoon, H., & Castañeda-García, J. A. (2022). A systematic and critical review of leadership styles in contemporary hospitality: a roadmap and a call for future research. International Journal of Contemporary Hospitality Management.
- Fan, P. H., & Chang, W. L. (2021). Developing a sustainable business excellence model and discussing key factors. South African Journal of Industrial Engineering, 32, 105-118.

- Gašková, J. (2020). Servant leadership and its relation to work performance. Central European Business Revi
- Giltinane, C. L. (2013). Leadership styles and theories. Nursing standard, 27(41).
- Grote, R. C. (2002). The performance appraisal question and answer book: A survival guide for managers. AMACOM/American Management Association.P168.
- Khorakian, A., Baregheh, A., Eslami, G., Yazdani, N., Maharati, Y., & Jahangir, M. (2021). Creativity and paternalistic leadership in a developing country's restaurants: The role of job embeddedness and career stage. International Journal of Tourism Research. https://doi.org/10.1002/jtr.2434
- Kiersch, C., & Peters, J. (2017). Leadership from the Inside Out: Student Leadership Development within Authentic Leadership and Servant Leadership Frameworks. Journal of leadership education, 16.
- Kim, U., Yang, K. S., & Hwang, K. K. (Eds.). (2006). Indigenous and cultural psychology: Understanding people in context. Springer Science & Business Media.
- Liu, P., & Wang, H. (2015). Study on authoritarian leader-member relationship. Journal of US-China Public Administration, 12(4), 304-313.
- Medhurst, D., & Richards, D. (2003). The fundamental concepts of organizational excellence: A blueprint for success. Retrieved October, 30, 2006.
- Mele, C. and Colurcio, M. (2006), "The evolving path of TQM: towards business excellence and stakeholder value", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 23 No. 5, pp. 464-489.
- Nawaz, Z. A. K. D. A., & Khan, I. (2016). Leadership theories and styles: A literature review. Leadership, 16(1), 1-7.
- Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and practice. Sage Publications. (6 th ed.). thousand Oaks, CA: Sage Publication, [Online], [Accessed March 2022].
- Olayisade, A., & Awolusi, O. D. (2021). The Effect of Leadership Styles on Employee’s Productivity in the Nigerian Oil and Gas Industry. Information Management and Business Review, 13(1 (I)), 47-64.
- Owais, B., & Alnawasreh, F. I. (2020). Leadership styles in public schools in Ajloun Governorate and their relationship to the outstanding

performance of principals from the point of view of teachers. Journal of Arts and Social Sciences [JASS], 11(1), 73-86

- Rabiul, M. K., Shamsudin, F. M., Yean, T. F., & Patwary, A. K. (2022). Linking leadership styles to communication competency and work engagement: evidence from the hotel industry. Journal of Hospitality and Tourism Insights. , Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print
- Raja, U., Haq, I. U., De Clercq, D., & Azeem, M. U. (2020). When ethics create misfit: Combined effects of despotic leadership and Islamic work ethic on job performance, job satisfaction, and psychological well-being. International Journal of Psychology, 55(3), 332-341.
- Salman, M., & Battour, M. (2022). Career excellence between leadership roles and achievement motivation for employees in the Ministry of Education in the United Arab Emirates. International Journal of Business Ethics and Governance, 3(1), 46-96.
- Sethuraman, K., & Suresh, J. (2014). Effective leadership styles. International Business Research, 7(9), 165
- Shakeel, F., Kruyen, P. M., & Van Thiel, S. (2019). Ethical leadership as process: A conceptual proposition. Public Integrity, 21(6), 613-624.
- Share Aiyed Aldosari, Anwar Hamad Alrashidi. (2021). The Degree to which the Leaders of Public Schools in Riyadh City Practice Toxic Leadership and its Relationship to the Level of Psychological Well-being of Teachers from their Perspectives, Journal of Educational and Psychological Sciences, 5 (6), 0-20.
- Swanson, S., Todd, S., Inoue, Y., & Welty Peachey, J. (2022). Leading for multidimensional sport employee well-being: the role of servant leadership and teamwork. Sport Management Review, 1-23.
- Ünler, E., & Kılıç, B. (2019). Paternalistic leadership and employee organizational attitudes: The role of positive/negative affectivity. SAGE Open, 9(3), 2158244019862665.
- Vasilescu, M. (2019). Leadership styles and theories in an effective management activity. Annals-Economy Series, 4, 47-52.
- Wilson, R. T. (1999). Servant leadership. Journal of Integrated Care, 3(2), 100-107.
- Yoshida, M. (2021). The Indebted and Silent Worker: Paternalistic Labor Management in Foreign Labor Policy in Japan. Critical Sociology, 47(1), 73-89

آثر تفعيل الشمول المالي في علاج عجز الموازنة العامة للدولة خلال الفترة من(١٩٩١ ــ ٢٠٢١)

أ.م.د. ممدوح عبد المولى محمد عبد السلام*

أ.م.د. عصـــام احمـــد البـــدرى**

ألاء ابراهيم عبد الرحيم مبارك***

(*) أم.د. ممدوح عبد المولى محمد عبد السلام:استاذ الاقتصاد المساعد كلية التجارة جامعة المنوفية

Email: mamdmohamed@yahoo.com

(**أ.م.د. عصـــام احمـــد البـــدرى: استاذ الاقتصاد المساعد كلية التجارة جامعة المنوفية

Email: esamahmed1981@gmail.com

(***) ألاء ابراهيم عبد الرحيم مبارك: كلية التجارة جامعة المنوفية

Email:ibrahimalaa525@gmail.com

الملخص:

بات الشمول المالي علي رأس أولويات واهتمامات معظم دول العالم بشكل عام والهيئات العالمية المعنية بقضايا التنمية بشكل خاص، في وقت يتهيأ فيه المجتمع الدولي لتحديد إطار للتنمية لخفض معدلات عجز الموازنة العامة للدولة من أجل تحقيق التنمية المستدامة، لذلك يهدف البحث إلى قياس أثر تفعيل الشمول المالي في علاج عجز الموازنة العامة في مصر خلال الفترة(١٩٩١-٢٠٢١)، حيث يستعرض البحث الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع مع تحديد العوامل المحددة لعجز الموازنة العامة ومؤشر الشمول المالى فى الاقتصاد المصرى، وتحليل واقع الشمول المالى وعجز الموازنة فى الاقتصاد المصرى، وبناء نموذج قياسى للعوامل المؤثر على عجز الموازنة العامة للدولة فى الاقتصاد المصرى، وذلك من خلال الاعتماد على نسبة عجز الموازنة لإجمالى الناتج المحلى كمتغير تابع، ومجموعة المتغيرات المستقلة وهى(الشمول المالى معبرًا عنه بمؤشر الوصول للمؤسسات المالية، معدل نمو نصيب الفرد من الناتج المحلى الإجمالى، معدل التضخم معبرًا عنه بالرقم القياسى لأسعار المستهلكين، وسعر الصرف الحقيقى الفعال، الانفتاح التجارى، ومعدل الفائدة الحقيقى وعجز الميزان التجارى)، وذلك باستخدام نموذج الإنحدار الذاتى للإبطاء الموزع (ARDL) ، للتأكد من صحة الفرضية الرئيسية والتى تتمثل فى الاتى: يمكن للشمول المالي عبر قنواته وآليته، ومع توفير البيئة الملائمة له أن يسهم في علاج عجز الموازنة العامة في الاقتصاد المصري.

وتوصل البحث إلى أنه على الرغم من وجود تحديات للشمول المالي في مصر، فالمبادرات التي قام بها البنك المركزي المصري لتعزيز الشمول المالي، قد مارست دورًا مهما في تحسين مؤشرات الشمول المالي تدريجيًا.كما توصلت الدراسة إلى: وجود علاقة عكسية بين نسبة عجز الموازنة لإجمالي الناتج المحلى وكل من الشمول المالي معبرًا عنه بمؤشر الوصول للمؤسسات المالية، ومعدل نمو نصيب الفرد من الناتج المحلى الإجمالي والانفتاح التجاري وعجز الميزان التجاري. وعلى العكس توجد علاقة طردية بين نسبة عجز الموازنة العامة لإجمالي الناتج المحلى وكل من معدل التضخم ومعدل الفائدة الحقيقي وسعر الصرف الحقيقي في الأجلين القصير والطويل.

. **الكلمات المفتاحية:** الشمول المالى، عجز الموازنة العامة، الإقتصاد المصرى، نموذج **ARDL**

Abstract:

The research aims to measure the impact of activating financial inclusion in treating the general budget deficit in Egypt during the period (1991-2021), as the research reviews previous studies related to the topic while identifying the factors determining the general budget deficit and the financial inclusion index in the Egyptian economy, and analyzing the reality of financial inclusion and the budget deficit. In the Egyptian economy, and building a standard model for the factors affecting the state's general budget deficit in the Egyptian economy, by relying on the ratio of the budget deficit to the gross domestic product as a dependent variable, and a group of independent variables, which are (financial inclusion expressed by the access to financial institutions index, per capita growth rate Of the GDP, the inflation rate expressed by the consumer price index, the real effective exchange rate, trade openness, the real interest rate and the trade balance deficit), using the Autoregressive Distributed Lag (ARDL) model, to confirm the validity of the main hypothesis, which is as follows : Financial inclusion, through its channels and mechanisms, and by providing an appropriate environment for it, can contribute to addressing the general budget deficit in the Egyptian economy.

The research concluded that although there are challenges to financial inclusion in Egypt, the initiatives undertaken by the Central Bank of Egypt to enhance financial inclusion have played an important role in gradually improving financial inclusion indicators. The study also found: There is an inverse relationship between the budget deficit ratio to gross product. Domestic and financial inclusion expressed by the index of access to financial institutions, the growth rate of per capita GDP, trade openness, and the trade deficit. On the contrary, there is a direct relationship between the ratio of the general budget deficit to the gross domestic product and the inflation rate, the real interest rate, and the real exchange rate in the short and long term.

مقدمة :

أحتلت قضية الاصلاحات الاقتصادية وإحداث التنمية الاقتصادية الشاملة إحدى الاهتمامات الكبرى للدول المتقدمة والنامية على حد سواء، ولذلك بات الشمول المالي على رأس أولويات واهتمامات مختلف دول العالم وتحديدا الدول النامية التي تسعى إلى بناء قطاع مالي مرن، والهيئات المعنية بقضايا التنمية بشكل خاص، وذلك نتيجة تداعيات الازمة المالية العالمية، حيث تبنت مجموعة العشرين الشمول المالي كأحد المحاور الرئيسية في أجندة التنمية الاقتصادية والمالية، باعتباره سبيلًا حقيقيًا لدعوة كافة فئات المجتمع للدخول تحت مظلة الرعاية والدعم المصرفي وبخاصة الفئات المستبعدة ماليا من الحصول على الخدمات المالية، وتكمن أهمية الشمول المالي في قدرته على الحد من التعاملات النقدية التي هي من أهم سمات الاقتصاد غير الرسمي والذى يعد أحد العراقيل التي قد تؤدى إلى انخفاض معدلات النمو الاقتصادي، حيث يساهم الشمول المالي في دمج الاقتصاد غير الرسمي، من خلال ابتكار خدمات مالية تتناسب مع متطلبات المشروعات الصغيرة والمتناهية الصغر، وتذيل العقبات التي تحول دون الوصول لتلك الخدمات، سواء من ناحية التكلفة أو البعد الجغرافي أو متطلبات فتح حساب.

لذلك ركزت أهداف التنمية المستدامة في النظام المالي المصري على الشمول المالي باعتباره أحد محفزات النمو الاقتصادي، وتطبيق اصلاحات في القطاع المالي لتمهيد الطريق نحو انتقال أكثر سلاسة من الاقتصاد النقدي (الذى يعتمد على المدفوعات النقدية كوسيلة أساسية لتسوية المعاملات المالية) وهو النظام السائد في الاقتصاد المصري إلى الاقتصاد الرقمي (الذى يعتمد على التسويات المصرفية والالكترونية والتي لا يمثل التعامل النقدي فيها سوء نسبة صغيرة جدا)، حيث شهد الاقتصاد المصري خلال الفترة من (٢٠٠٠-٢٠٠٥) نمواً ملحوظاُ في حجم الاقتصاد غير الرسمي فقد ارتفع من ٢١,٤% إلى ٢٥,٤% كنسبة من الناتج المحلى الإجمالي ثم تراجع إلى ١٩% عام ٢٠٢٠، وهي الفترة التي اتسم فيها الاقتصاد بعدم الاستقرار السياسي والاقتصادي، وبذلك تفقد مصر ما يعادل في المتوسط ٤% من ايراداتها الضريبية الى الناتج المحلى الإجمالي نتيجة التهرب الضريبي الناتج عن وجود الاقتصاد غير الرسمي، وذلك يدل على ضخامة المبلغ التي تكبدته الدولة من خسارة نتيجة وجود مثل هذه الأنشطة غير الرسمية في الاقتصاد المصري(**معهد التخطيط القومى، ٢٠١٧،ص ٣٤)**

وتشير قاعدة البيانات المالية العالمية للبنك الدولي لعام٢٠١٧، أن نصف البالغين في أنحاء العالم، أو نحو ٢.٥ مليار نسمة لا يحصلوا على خدمات مالية رسمية، و٧٥% من الفقراء لا يتعاملون مع البنوك بسبب ارتفاع التكاليف، وبُعد المسافات، والمتطلبات المرهقة في أغلب الأحيان لفتح حساب مالي، ولا يدخر سوى نحو ٢٥% من البالغين في العالم الذين يكسبون أقل من دولارين للفرد في اليوم أموالهم في مؤسسات مالية رسمية الأمر الذي يصعب معه معرفة مستوي معيشة ومستوي الخدمات المالية المقدمة لهذه الفئة ومستوي الدعم المقدم بأنواعه سواء الدعم النقدي أو العيني ومستوي الإعفاء الضريبي الذي يجب أن تتمتع به هذه الفئة، والدخول الحقيقية لهذه الفئات، فتشجيع نمو القطاع غير الرسمي وعدم الاستفادة الوحدات الاقتصادية من الوفورات الضريبية التي كان من الممكن الحصول عليها لو أن هذا القطاع يعمل تحت مظلة القطاع الرسمي ، يودى ذلك إلى تشجيع التهرب الضريبي وضعف الطاقة الضريبية للدولة ، وبالتالي انخفاض الايرادات الضريبية التي تشكل النسبة الاكبر من إيرادات الدولة، ومن جهة أخرى وصول الدعم إلى الفئات الغير مستحقة يودى إلى تزايد الانفاق العامة، وعدم قدرة الدولة على الوفاء بالتزاماتها الامر الذى يشكل عبئا ثقيلا على الموازنة العامة للدولة، ويودى إلى تزايد عجز الموازنة العامة للدولة التي تعد من أهم ملامح السياسة المالية المصرية والتي كان من أسبابها الاتجاه المفرط للاقتراض الخارجي والداخلي، حيث قامت مصر بتطبيق برنامج الاصلاح الاقتصادي وشمل اصلاح الموازنة العامة وخفض العجز فيها وذلك من خلال هيكلة الدعم وإصلاح السياسات الضريبية وترشيد الانفاق الحكومي و زيادة الايرادات العامة، لذلك اتجهت العديد من الدول اتباع السياسات الاقتصادية والكلية التي تعمل على رقمنه المالية العامة بهدف تطوير أليات أكثر كفاءة لجمع الايرادات العامة وإنفاقها بشكل سليم، وبالتالي نشأت الحاجة إلى دراسة أثر تفعيل الشمول المالي فى علاج مشكلة عجز الموازنة العامة في مصر خلال فترة الدراسة (١٩٩١ . ٢٠٢١).

مشكلة البحث

بالرغم من تبنى الحكومة المصرية للعديد من السياسات الاقتصادية وبرامج الاصلاح الاقتصادي لعلاج مشكلة عجز الموازنة العامة للدولة، الا انها ما زلت تعانى من استمرار حده مشكلة عجز الموازنة العامة للدولة بشكل متزايد، وقد بلغت النسبة في المتوسط خلال فترة الدراسة ٥,٥% من الناتج المحلى الإجمالي، بما يتجاوز النسبة المثلى التي حددتها اتفاقية ماستريخت في الاتحاد

الأوربي وقدرها ٣% من الناتج المحلى الإجمالي، ولمواجهة هذه المشكلة قامت الحكومة المصرية في الآونة الأخيرة بطرح الشمول المالي كأحد محفزات النمو الاقتصادي المستدام كألية لتخفيف من حدة عجز الموازنة العامة، ومحاولة ربط جميع أفراد المجتمع وجميع المعاملات المالية في الاقتصاد القومي بالجهاز المصرفي، فالشمول المالي وسيلة لدمج الاقتصاد غير الرسمي بالاقتصاد الرسمي، مما يمكنهم من حصر جميع النفقات و الايرادات، غير أن الأمر يتوقف على مدى تفعيل وتعزيز سياسات وآليات الشمول المالي للوصول إلى حصر شامل لإيرادات ونفقات الدولة، لتستطيع الحكومة من خلاله القضاء على قصور السياسات المالية وخلق آليات فعالة لعلاج عجز الموازنة العامة للدولة.

وتتلخص مشكلة البحث في القصور النسبي لوسائل تمويل عجز الموازنة العامة للدولة(سواء التمويل المصرفي أو غير المصرفي) في مصر، في السيطرة على ظاهرة التزايد المستمر والمزمن لظاهرة عجز الموازنة العامة للدولة مايترتب عليه من أثار سلبية مثل التضخم وتزايد حجم الدين العام بما يمثل تحديات تعوق عملية التنمية الاقتصادية وجهود الاصلاح الاقتصادي ، ولذلك يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الاتي **هل تؤدى زيادة مؤشر الشمول المالي إلى خفض عجز الموازنة العامة للدولة في مصر؟**

فروض البحث

يقوم البحث على اختبار فرضين رئيسيين هما:

الفرض الأول: يوجد عجز هيكلي ودائم في الموازنة العامة في مصر خلال الفترة(١٩٩١ . ٢٠٢١).

الفرض الثانى:توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مؤشر الوصول للمؤسسات المالية و نسبة عجز الموازنة لإجمالي الناتج المحلى خلال فترة الدراسة(١٩٩١ . ٢٠٢١).

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى إلقاء الضوء على مجموعة من النقاط التالية: :

- دراسة ماهية الشمول المالي وتطوره التاريخي وأهدافه وأهميته الاقتصادية والاجتماعية و تحليل معوقات تطبيق الشمول المالي في مصر والحلول المقترحة لها.
- استعراض ماهية عجز الموازنة العامة في أدبيات الفكر الاقتصادي ونظرياته والعوامل المؤثرة فى كل منهما، و دراسة تطور عجز الموازنة في الاقتصاد المصري.

- تحليل اتجاهات أوضاع عجز الموازنة العامة في مصر، وتطور مؤشرات الشمول المالي في الاقتصاد المصري خلال الفترة من ١٩٩١ . ٢٠٢١.
- قياس أثر تفعيل الشمول المالي في علاج عجز الموازنة العامة في مصر من حيث طبيعة واتجاه العلاقة في الاجل القصير والطويل بينهما.

أهمية الدراسة

- تنبع أهمية البحث من أهمية الشمول المالي كأحد أهم أولويات الدولة المصرية خلال المرحلة الحالية وأحد الاهداف القومية باعتبارها جزء من رؤية مصر ٢٠٣٠ والمرتبطة بالتنمية المستدامة، واهتمام الدولة بتحقيق أهدفها ومتطلباته بواسطة الحكومية المصرية والبنك المركزي المصري بتوفير البيئة التشريعية والتنظيمية اللازمة لتطبيق هذه البرامج، وذلك لتحقيق قدر أعلى من الاستقرار المالي، في ظل التحديات التي فرضها الواقع المعاصرة والازمات المتعددة التي تشهدها الساحة الدولية.
- وتتمثل أهمية البحث في كونه يتناول بالشرح والتحليل مشكلة عجز الموازنة العامة للدولة التي تعد من أخطر المشكلات التي تمثل تحديًا حقيقيًا في الاقتصاد المحلى، لما لها من تأثير كبير على العديد من المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية الاخرى و بيان طرق تفعيل الشمول المالي لعلاج عجز الموازنة العامة مقارنة بوسائل الاخرى

منهج البحث:

لقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في تحقيق أهداف البحث، وذلك بغرض عرض المفاهيم والأطر النظرية المرتبطة بالموضوع، وتقيم واقع عجز الموازنة العامة في مصر، وأيضًا تقييم واقع الشمول المالي في مصر ومؤشراته والعوامل المؤثرة فيه. وأيضًا تم استخدام المنهج الاستنباطي الذى يعتمد على الأسلوب القياسي أو الكمي لقياس أثر تفعيل الشمول المالي على عجز الموازنة العامة باستخدام نموذج الانحدار الذاتي **ARDL (Autoregressive Distributed Lag)** ، الذى يتميز بقدرته على تحليل العلاقة في كلًا من الأجل القصير والأجل الطويل، ولا يتطلب تماثل درجة التكامل للمتغيرات محل الدراسة.

حدود الدراسة:

الحدود الزمانية : تقتصر الدراسة على الفترة (١٩٩١.٢٠٢١) ويرجع ذلك الى تعدد الاحداث الاقتصادية والسياسية خلال هذه الفترة بدء ببرنامج الاصلاح الاقتصادي في عام١٩٩١، ثم احداث غرق العراق ، و ثورتي ٢٠١١و٢٠١٣، والاصلاح الاقتصادي عام٢٠١٦، ثم احدث كوقيد . ١٩ . ٢٠٢٠

الحدود المكانية : تقتصر الدراسة على الاقتصاد المصري.

خطة البحث

يتكون البحث من ثمانية أجزاء بالإضافة إلى المقدمة و المشكلة والأهداف والأهمية وفروض ومنهج البحث وهم :

أولًا: الدراسات السابقة.

ثانيًا:ماهية الشمول المالى وعجز الموازنة العامة للدولة.

ثالثًا:العلاقة بين الشمول المالى وعجز الموازنة العامة فى الدولة.

رابعًا:تطور الشمول المالى فى مصر.

خامسًا: تطور عجز الموازنة العامة فى مصر.

سادسًا: الدراسة القياسية لقياس أثر تفعيل الشمول المالى فى علاج عجز الموازنة العامة للدولة.

سابعًا: خاتمة البحث وتشمل نتائج وتوصيات البحث.

ثامنًا: قائمة المراجع.

أولًا: الدراسات السابقة

بعد الأزمة المالية العالمية فى عام ٢٠٠٨، أصبح الشمول المالى أحد أهم أولويات السياسة العالمية لما له من أهمية مالية شاملة في الحفاظ على الاستقرار المالي، حيث يعد الشمول المالى قضية مهمة على المستوى النظرى والتجريبى فى البلدان المتقدمة والنامية على حد سواء، وترجع أهمية الشمول المالي لما له من علاقة وثيقة بتحقيق الاستقرار المالي والنمو الاقتصادي، فضلًا عن أثاره الايجابية على حياة الشعوب وتحسين أحوالهم المعيشية، حيث أنه يؤثر على الجانب الاجتماعي من حيث الاهتمام الاكبر بالفقراء والمهمشين ومحدودي الدخل، وأيضًا المرأة، وأصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وكل ذلك من خلال ضمان وصول الخدمات المالية لتلك الشرائح،

وتضمنيهم بالقطاع المالي الرسمي للبلاد، إلى جانب الاهتمام بتحقيق المنفعة الكبرى والتي تتعلق بخلق فرص عمل وتحقيق النمو الاقتصادي لمواجهة الفقر وتحسين توزيع الدخل، وبتطبيق فكرة الشمول المالي يمكن ذلك أن يساعد الدول في زيادة مواردها من خلال زيادة حصيلة الايرادات الضريبية الناتجة عن ضم جميع فئات المجتمع إلى النظام المالي الرسمي، التي تستطيع الدولة تحصيل الضرائب منه بشكل إجباري، وبالتالي خفض عجز الموازنة العامة للدولة.

هناك العديد من الدراسات التى أوضحت وجود علاقة طردية بين الشمول المالى و الإيرادات الضريبية ، فى ظل تحقق مستوى مرتفع من الشمول المالى وتعتبر دراسة(**Tase,2016**) من أوائل الدراسات التى تناولت تاثير الشمول المالى على عجز الموازنة العامة فى نجالا ند هدفت الدراسة فحص تأثير الشمول المالي على عجزالموازنة العامة فى نجالا ند التى تقع فى المنطقة الشمالية الشرقية من الهند خلال الفترة(٢٠٠٧-٢٠١١)، و تم تطبيق اختبار **two - talied test**، للتأكد من صحة الفرضية الصفرية المتمثل في أن الشمول المالي كما هو مخصص في السياسات يصل إلى الفئات المستبعدة ماليًا وبالتالى يعمل على تخفيض عجز الموازنة العامة للدولة ، وتوصلت الدراسة إلى صحة فرضية العدم القائلة " الشمول المالي كما هو مخصص في السياسات لا يصل إلى الفئات المستبعدة ماليا والمشتركين في حدوث عجز الموازنة العامة، بسبب عدم وصول الدعم للفئات المستحقة مما يؤدى إلى ارتفاع النفقات العامة فى ظل إنخفاض حجم الإيرادات، و خلصت الدراسة إلى أن مستوى الشمول المالي فى نجالاند منخفض ويحتاج إلى وضع استراتيجة فعالة لتطويره، ليعمل على علاج عجز الموازنة العامة للدولة

كما أوضحت **دراسة**(**Kumar ,2023**) المبادرات التى اتخذتها الحكومة الهندية لتعزيز الشمول المالى فى المدن لبيان تاثير ذلك على الإيرادات الضريبية، فمن المفترض أن الشمول المالي يزيد من الإيرادات الضريبية من خلال زيادة الدخل وبالتالى زيادة المدفوعات الضريبية، فعندما يصبح الناس أكثر اندماجًا ماليًا ، تزيد دخولهم بمرور الوقت، وبالتالى ترتفع مدفعاتهم الضريبية للحكومة، واستخدمت الدراسة طريقة العزومة المعممة **(the dynamic Generalised mothod of moments (GMM))** لفهم فعالية المخططات التي تم إطلاقها في العقد الماضى، ووجدت الدراسة فجوات هيكلية في العلاقة بين الإيرادات الضريبية والشمول المالى معبرًا عنه بحسابات الودائع وحسابات الائتمان في عام ٢٠١٤، والتي تتزامن مع إطلاق برنامج **PMJDY**(

وهو برنامج لفتح حسابات مصرفية للفئات المستبعدة ماليًا). وبعد إطلاق برنامج **MUDRA** PM(وكالة تطوير وإعادة تمويل المشروعات الصغيرة) في عام ٢٠١٥. كشفت هذه الفجوات الهيكلية عن مدى فعالية مبادرات الشمول المالي الأخيرة التي اتخذتها الحكومة الهندية، وبالتالى وينبغي على الحكومة أن تعمل على تعزيز التدابير الجارية للشمول المالي من أجل القضاء على الحرمان المالي وزيادة القدرة المالية للولايات.

وقامت **دراسة (Raouf,2022)** بقياس تأثير الشمول المالي على الإيرادات الضريبية في عينة من ٤٥ دولة في أوربا والشرق الأوسط وإفريقيا خلال الفترة من ٢٠٠٨ إلى ٢٠١٩ واستخدمت الدراسة طريقة العزومة المعممة **(the dynamic Generalised mothod of moments (GMM))** لمعالجة القضية الرئيسية المتعلقة بما إذا كانت التغييرات في الإيرادات الضريبية مرتبطة بالتغيرات فى الشمول المالي معبرا عنه بحسابات الودائع لدى البنوك التجارية، قروض البنوك التجارية، عدد فروع البنوك التجارية لكل ١٠٠الف بالغ، وعدد أجهزة الصرف الألى لكل ١٠٠ ألف بالغ كمتغيرات مستقلة، والمتغير التابع المتمثل في الإيرادات الضريبية وتم التعبير عنه بنسبة الايرادات الضريبية من الناتج المحلى الإجمالي، واستخدمت الدراسة مجموعة من المتغيرات الحاكمة مثل (نصيب الفرد من الناتج المحلى الإجمالي معبرًا عنها بالدولار الأمريكي لعام ٢٠١٠، الانفتاح التجاري، السكان، معدل التضخم)، وأظهرت النتائج الرئيسية علاقة غير خطية بين الشمول المالي والإيرادات الضريبية ، مما يشير إلى أنه عند المستويات المنخفضة، توجد علاقة عكسية بين الشمول المالى وتحصيل الضرائب، بينما في المستوى العالي، توجد علاقة طردية بين الشمول المالى و الإيرادات الضريبية.

أما **دراسة(Omojola et all,2022)** قامت بتقيم تأثير الشمول المالي على الإيرادات الضريبية(المباشرة وغير المباشرة) في نيجريا خلال الفترة(٢٠١٠ . ٢٠١٩)، وتم تحليل البيانات باستخدام الانحدار المتعدد، حيث تم اختبار الفرضيات عند مستوى معنوية ٥% باستخدام تحليل التباين **(ANOVA)**، لتوضيح العلاقة بين المتغيرات المستقلة المتمثل في الشمول المالي معبرًا عنها بالقيمة النقدية لمعاملات أجهزة الصرف الألى، القيمة النقدية لمعاملات نقاط البيع، القيمة المالية لمعاملات الدفع عبر الهاتف المحمول، والمتغير التابع المتمثل في الإيرادات الضريبية المباشرة وغير المباشرة، وأظهرت النتائج وجود علاقة عكسى بين ماكينة الصراف الألى والدفع عبر الهاتف

المحمول و مستوى الإيرادات الضريبية المباشرة في نيجريا، بينما توجد علاقة طردية بين نقاط البيع و الإيرادات الضريبية المباشرة في نيجريا من ناحية أخرى، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة عكسية بين نقاط البيع لها تأثير عكسي على مستوى الإيرادات الضريبية غير المباشرة في نيجريا، وبناء على النتائج استنتجنا من الدراسة أن الشمول المالي والإيرادات الضريبية في نيجريا، وأوصت الدراسة بضرورة ترقب معاملات الدفع عبر نقاط البيع التي تنفذها كيانات الأعمال من أجل زيادة الإيرادات الضريبية.

وفحصت **دراسة(Khatoon and Shabbar,2022)** تأثير الشمول المالي على الإيرادات الضريبية الحكومية، في ١٩ دولة نامية خلال الفترة(٢٠٠٤-٢٠٢٠)، مع الأخذ في الاعتبار أيضًا تأثيرات متغيرات الاقتصاد الكلى الأخرى، و استخدمت الدراسة أسلوب التكامل المشترك لجوهانس لاختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة المتمثل في الشمول المالي وتم التعبير عنه بعدد أجهزة الصرف الألى لكل ١٠٠ ألف بالغ، الاقتراض من البنوك التجارية لكل ١٠٠٠ بالغ، ونسبة الائتمان المحلى إلى الناتج المحلى الإجمالي، والمتغير التابع المتمثل في الإيرادات الضريبية، بالاستعانة ببعض المتغيرات الحاكمة مثل معدل الادخار، الناتج المحلى الإجمالي للدول النامية، الاستثمار الأجنبي المباشر، عدد السكان، الفساد، سعر الفائدة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين الشمول المالى والايرادات الضريبية، مع معامل تقديري ١,١٧ وإحصاء t قدره ١,١٢، بالإضافة إلى ذلك نجد أن الفساد وأسعار الفائدة لهما أيضًا تأثير كبير على الإيرادات الضريبية ، وهذه النتائج لها انعكاسات مهمة على السياسات، وسلطت الضوء على حاجة الحكومات إلى إعطاء الأولوية للوسيط المالي كوسيلة لتعزيز الإيرادات الضريبية، وزيادة الرفاهية والتنمية فقد ينظر صانعوا السياسات في الدول النامية في تنفيذ تدابير مثل تخفيض الضرائب على المعاملات المصرفية وتعزيز المعاملات غير النقدية لتشجيع المزيد من المؤسسات المالية وتعزيز الإيرادات الضريبة في الاجل الطويل.

كما قامت دراسة **(AL –own& Bani-Khalid,2021)** بالتعرف على أثر الشمول المالي على الإيرادات الضريبية في الدول الأوربية، واستخدمت الدراسة مقاييس من قاعدة بيانات المؤشر العالمي لعينة من ٢٨ دولة أوربية خلال الفترة(٢٠١١ . ٢٠١٧)، وتم تحليل البيانات باستخدام نموذج التأثيرات الثابتى كأحد أساليب السلاسل الزمنية والبيانات المقطعية **panel data**

methodology، وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين الشمول المالى معبرًا عنه بالحساب المصرفي (% من العمر +١٥) وملكية بطاقة الائتمان (%من العمر ١٥ عاما فأكثر) ، والإيرادات الضريبية معبرًا عنها بالإيرادات الضريبية كنسبة من الناتج المحلى الإجمالي، والضرائب على الدخل كنسبة من الإيرادات الضريبية، وإيرادات ضريبة الدخل الفردي كنسبة من إجمالي الناتج المحلى، وإيرادات ضريبة الدخل على الشركات كنسبة من الناتج المحلى الإجمالي، حيث أن الشمول المالى يؤدى إلى زيادة عدد الأفراد الذين تم تضمينهم ماليا في هذه الفترة بمرور الوقت مما سيخلق المزيد من الدخل ويؤدى الى زيادة المساهمات الضريبية للحكومة، وبالتالي الشمول المالي يمثل أحد محددات الإيرادات الضريبية في الدول الاوربية لذلك يجب أن تكون هذه النتائج ذات أهمية كبيرة للمنظمين وصانعي السياسات للاستفادة من التطورات المتعلقة بالشمول المالي

وأوضحت **دراسة (Mitchell et al.,2019)** العلاقة بين ضريبة القيمة المضافة للإيرادات العامة والشمول المالي في الارجنتين خلال الفترة (٢٠٠٢-٢٠١٥)، واعتمدت الدراسة على الاسلوب الوصفي، واستعانت الدراسة بعدد من المتغيرات مثل ضريبة القيمة المضافة للإيرادات العامة وتم التعبير عنه بضريبة القيمة المضافة للإيرادات العامة إلى الناتج المحلى الإجمالي كمتغير تابع، والمتغير المستقل المتمثل في الشمول المالي وتم التعبير عنه بالنسبة المئوية للسكان المودعين في البنوك، عدد بطاقات الائتمان والخصم المملوكة للفرد، سجل الإنفاق الحقيقة على بطاقة الائتمان للفرد، والنسبة المئوية لإجمالي إنفاق بطاقة الائتمان إلى إجمالي إنفاق الأسرة، وبعض المتغيرات الحاكمة مثل حجم الزراعة كنسبة من الناتج المحلى الإجمالي، وحجم الواردات كنسبة من الناتج المحلى الإجمالي، وتوصلت الدراسة إلى أن الشمول المالي له تأثير إيجابي على ضريبة القيمة المضافة، فمع زيادة تضمين الافراد ماليا من المتوقع أن يزداد دخلهم ، وبالتالي زيادة الطلب الكلى وزيادة تحصيل ضريبة القيمة المضافة، مما يؤدى إلى زيادة المكاسب الضريبية للحكومات، التي تمثل جزء كبير من الايرادات العامة للدولة فاستخدام البطاقة أدى إلى زيادة الإنفاق مما أدى إلى زيادة الطلب الكلى مما أدى إلى زيادة إيرادات ضريبة القيمة المضافة

و فى مجال الدراسات التى حاولت قياس الشمول المالى فقد قامت **دراسة (Mariatul&Muzdalifah,2023** قامت هذه الدراسة بحساب مؤشر الشمول المالي الذي يتضمن ثلاثة أبعاد: انتشار الخدمات المصرفية، توفر الخدمات المالية، و استخدام الخدمات

المالية في ٣٣ مقاطعة في إندونيسيا خلال الفترة الزمنية ٢٠١١-٢٠١٩، وهدفت الدراسة إلى دراسة ما إذا كان الشمول المالي يؤثر على إيرادات الضرائب المحلية واستخدمت نموذج التأثيرات الثابتة كأحد أساليب السلاسل الزمنية والبيانات المقطعية **(the fixed effects panel data model)**، وأظهرت النتائج أن متوسط مؤشر الشمول المالي الإقليمي في إندونيسيا لا يزال في فئة منخفضة، وأن تطبيق الشمول المالي له تأثير إيجابي وكبير على إيرادات الضرائب المحلية، وتعتبر النتائج قوية بالنسبة للضرائب من مصادر مختلفة، مثل إيرادات الضرائب الإقليمية، أو إيرادات الضرائب في المقاطعات/المدن، أو إيرادات الضرائب المحلية. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين الثقافة المالية خاصة للفئات المهمشة مثل المناطق الريفية.

أما فى مجال التطبيق على الاقتصاد المصرى تعددت الدراسات حيث تناولت **دراسة (أحمد، ٢٠٢٣)**هدفت الدراسة توضيح الدور الذى يلعبه الشمول المالي في اتساع الخدمات المالية وتضمين الفئات المستبعدة وغير المستفيدة من الخدمات المالية والمصرفية، والتوسع في المشروعات الاستثمارية، مما يؤدى إلى تحسين الحصيلة الضريبية وتحقيق التنمية المستدامة، ولقد اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي والمنهج الاستنباطي، وتم إجراء دراسة ميدانية من ٣٨٤ مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أن الشمول المالي يساهم في تضمين الاقتصاد غير الرسمي بما يدفع عجلة التنمية، ويحد من التهرب الضريبي ويزيد من الحصيلة الضريبية، ويقلل من الاقتصاد غير الرسمى، ويساهم في تقليل عجز الموازنة العامة للدولة، ويلبى الاحتياجات بالنسبة للأفراد والمشروعات الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى المساهمة في تحقيق العدالة الضريبية، وتقليل الفوارق بين الطبقات، توصلت الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التنمية المستدامة وبين كلا من الشمول المالي وتحسين الحصيلة الضريبية، وتوجد علاقة عكسية بين تطبيق الشمول المالي والاقتصاد غير الرسمي، وأوصت الدراسة باتباع الأساليب التي وردت بقائمة الاستقصاء، لتحسين تطبيق الشمول المالي في ضوء التنمية المستدامة، حيث ثبتت فعاليتها وأهميتها من جهه نظر عينة البحث

وقامت **دراسة (نصير، ٢٠٢٢)** بتوضيح الفروق الجوهرية لتطبيق الشمول المالي على دعائم الموازنة الالكترونية لتطوير أداء الموازنة العامة للدولة في مصر خلال الفترة(٢٠١٣/٢٠٢٢)، من خلال معدلات وقيم بيانات الإيرادات العامة والمصروفات العامة وعجز

الموازنة العامة للدولة، واعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي لدراسة تطور الشمول المالي والموازنة العامة للدولة وصولًا للموازنة الإلكترونية وتحديد دور دعائم نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية ، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد فروق جوهرية لتطبيق الشمول المالي على دعائم نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية بالنسبة لترشيد النفقات العامة للدولة ولتقليل عجز الموازنة العامة للدولة لتحسين أداء الموازنة العامة للدولة في ظل تطبيق الموازنة الالكترونية حاليًا في مصر، ولكنها ما زلت تتطلب المزيد من التحول التكنولوجي وخاصة في النظم الخاصة بالإيرادات العامة نظرًا لعدم اكتمال منظومة الشمول المالي بالنسبة لعناصر الإيرادات العامة، وأوصت الدراسة بضرورة استخدام التكنولوجيا المالية والوسائل الالكترونية ضمن منظومة الشمول المالي تحت رقابة وتنفيذ وزارة المالية المصرية

أما فى مجال الدراسات الأخرى التى تناولت تأثير الشمول المالى على النفقات العامة قامت **دراسة(عبد الله،٢٠٢٢)** بتوضيح مدى تأثير الشمول المالى على إصلاح منظومة الدعم فى الإقتصاد المصرى، وذلك من خلال تحليل مصطلح الشمول المالي وتحديد أهم المعوقات الموجودة في الاقتصاد المصري لتطبيق هذه السياسة، هذا فضلًا عن تقييم الخطوات الموضوعة لتطبيقه ومدى نجاحها، وكيفية مواجهة التحديات التي تعوقه في الاقتصاد المصري من خلال بناء وإعداد استراتيجية وطنية للشمول المالي وتحديد الية لتعزيز الشمول المالي في مصر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين الشمول المالى و برامج الدعم، فيعتبر الشمول المالي هو الاساس لنجاح مبادرات ميكنة المالية العامة القائمة على التحول نحو نظم الدفع والتحصيل الإلكتروني، فنفاذ السكان إلى كافة الخدمات الرقمية يتطلب وجود رؤية وطنية داعمة لزيادة مستويات الشمول المالي مع التركيز على المناطق المحرومة وتوفير التقنيات اللازمة لتسهيل هذا النفاذ بما يمكن من الاستفادة من اتجاه الحكومة لميكنة المالية العامة وضبط النمو المتصاعد في برامج الدعم وضمان وصولها لمستحقيها، وأوصت الدراسة بضرورة إخضاع قنوات التمويل غير الرسمي لرقابة وإشراف البنوك المركزية.

كما أوضحت **دراسة(EDEMINAM & ABDULLAHI,2022)** تأثير الشمول المالي على الديون الخارجية في نيجيريا وجنوب إفريقيا وكينيا ومصر، باستخدام بيانات السلاسل الزمنية السنوية من ١٩٩٠ إلى ٢٠٢٠ وتم الحصول على البيانات من البنك الدولي، و تم إجراء اختبار جذر

الوحدة لتحديد ثبات البيانات باستخدام اختبار جذر وحدة ديكي فولر المعزز. وبعد ذلك تم استخدام اختبار النموذج والحدود على المدى الطويل ضمن تطبيق نموذج الانحدار الذاتي الموزع(ARDL)، وتم استخدام تقنيات جوهانسون للتكامل المشترك لفحص العلاقات طويلة المدى بين المتغيرات المستقلة المتمثل في(القيمة السوقية للشركات المحلية المدرجة كنسبة مئوية من الناتج المحلى الإجمالي، ميزان الحساب الجاري كنسبة مئوية من الناتج المحلى، المعروض النقدي كنسبة مئوية من الناتج المحلى الإجمالي، إجمالي تكوين رأس المالي الثابت كنسبة مئوية من الناتج المحلى الإجمالي، والنسبة المئوية من الناتج المحلى الإجمالي) والمتغير التابع المتمثل في مخزون الدين الخارجي، وأظهرت النتائج وجود علاقة طويلة الأمد بين الشمول المالي والديون الخارجية لنيجيريا وجنوب إفريقيا وكينيا ومصر، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الشمول المالي والديون الخارجية، وذلك لأن النظام المالي القوي سيزيد من الوصول إلى الديون الخارجية بسبب التصنيف الائتماني الجيد، وأظهرت نتائج جرانجر السببية علاقة سببية أحادية الاتجاه من الشمول المالي إلى الديون الخارجية لنيجيريا وجنوب إفريقيا فقط، و يمكن تحقيق المزيد من النجاح في التنمية الاقتصادية من خلال التركيز على استراتيجيات الشمول المالي في أفريقيا والتي من شأنها أن تترجم إلى العديد من النتائج التي تشمل زيادة الموارد المحلية وزيادة الوصول إلى الديون الخارجية بأسعار فائدة تنافسية في السوق، وفى حالة نيجيريا لا تتعلق قضية الشمول المالي بالوصول، بسبب انتشار المبادرات المصرفية الريفية ودمج التكنولوجيا المالية في النظام المالي، لذلك أوصت الدراسة بضرورة التركيز على محو الأمية المالية حتى يتمكن السكان خارج النظام المالي من فهم أهمية أن يصبحوا جزءًا من النظام المالي.

أما **دراسة (هاشم ،٢٠٢٠)** هدفت الدراسة التعرف على اثر تطبيق الشمول المالي على إصلاح منظومة الدعم في مصر، وذلك من خلال دراسة بعض التجارب الدولية التي حققت نجاحًا في استخدام الشمول لرفع كفاءة برامج الدعم خلال الفترة من (١٩٩١ . ٢٠١٨) ، واعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي والاستنباطي، وتوصلت الدراسة إلى أن الشمول المالي أساس لنجاح مبادرات رقمنه المالية العامة القائمة على التحول نحو نظام الدفع والتحصيل الإلكتروني وضبط النمو المتصاعد في برامج الدعم وضمان وصولها لمستحقيها، وأوصت الدراسة بضرورة إخضاع قنوات التمويل غير الرسمية لرقابة البنوك المركزية، وزيادة تمويل رواد الأعمال والمشروعات

الصغيرة والمتوسطة والتي تلعب دورًا هامًا في مكافحة الفقر والبطالة، لضمان وصول المساعدات والإعانات وبرامج الدعم العينية لمستحقيها، وضرورة وضع قواعد وتشريعات هدفه تيسير إجراءات المعاملات المصرفية وخلق بيئة تنظيمية واضحة للمشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة.

من خلال الاستعراض السابق للدراسات السابقة يضيف هذا البحث إلى الدراسات السابقة دراسة مدى فاعلية آليات الشمول المالي في علاج واحده من أهم وأكبر المشكلات بل التحديات التي تواجه الاقتصاد المصري ألا وهى عجز الموازنة العامة للدولة متضمنة تفعيل الشمول المالي في تنمية الايرادات العامة للدولة والقضاء على التهرب الضريبي وكذلك آليات الشمول المالي في تعزيز وترشيد بنود الانفاق العام للوصول بعجز الموازنة الى معدلات تسمح بزيادة معدلات النمو وتحسين البعد الاجتماعي في الاقتصاد المصرى.

ثانيًا: مفهوم الشمول المالى وعجز الموازنة العامة للدولة

١- مفهوم الشمول المالى وتطوره التاريخى

هناك العديد من التعريفات التي وضعت من قبل المؤسسات المالية والدولية وبعض الباحثين لمصطلح الشمول المالي ولكنها تصب في المجمل في نفس الاتجاه، **فالشمول المالي طبقاً للتعريف الذى أطلقه البنك الاحتياطي الهندي عام ٢٠٠٦**" بأنه تقديم الخدمات المصرفية بتكلفة معقولة إلى شرائح واسعة من فئات الدخل المنخفضة والمحرومة بطريقة عادلة وشفافة(**Liu,et all,2022,P2**).

وعرف البنك الدولي الشمول المالي بأنه" وصول الأفراد والشركات إلى المنتجات والخدمات المالية المتوفرة والمناسبة والتي تلبى احتياجاتهم ويتم تنفيذها بطريقة مسؤولة ومستدامة مثل المعاملات والمدفوعات والايداع والائتمان والادخار وتوصيلها للمستفيدين بشكل مسئول ومستدام(**عباس، ٢٠٢١،ص٣١٥**).

وعرفه مركز الشمول المالي بواشنطن بأنه الشمول المالي بأنه " توفير مستدام للخدمات المالية وبتكلفة يمكن تحملها لجميع القطاعات خاصة المستبعدين من الحصول على التمويل وأفقر السكان بأسلوب مريح يحفظ كرامة العملاء ويوفر الوقت والجهد، وذلك بهدف دمج هذه الشريحة من المجتمع في الاقتصاد الرسمي (**الحريري ، ٢٠٢١،ص٣٧٨**).

كما عرفته كل من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) والشبكة الدولية للتثقيف المالي (INFE) بأنه: " العملية التي يتم من خلالها تعزيز الوصول الشامل في الوقت المناسب وبتكلفة معقولة إلى مجموعة واسعة من الخدمات المصرفية والائتمانية، والتي تقدمها مجموعة متنوعة من المؤسسات السليمة والمستدام، ولتوسيع نطاق استخدامها من قبل شرائح المجتمع المختلفة، يتم ذلك من خلال تطبيق مناهج مبتكرة تضم التوعية والتثقيف المالي، وذلك بهدف تعزيز الرفاهية المالية والاندماج الاجتماعي والاقتصادي (**حسيني، ٢٠٢٠، ص١٠٠**).

وعرفه صندوق النقد العربي (AMF) والمجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء(CGAP) بأنه" تمتع كافة الأفراد، بما فيهم ذوى الدخل المنخفض، والشركات، بما فيهم الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم ، بإمكانية الوصول والاستفادة الفعالة مقابل تكلفة معقولة، بمجموعة ممتدة من الخدمات المالية الرسمية ذات الجودة العالية (الحسابات المصرفية، التوفير، خدمات الدفع والتحويل، خدمات التأمين، وخدمات التمويل والائتمان) ،يقع توفيرها بطريقة مسؤولة ومستدامة من قبل مجموعة متنوعة من مقدمي الخدمات المالية العاملة في بيئة قانونية وتنظيمية مناسبة، لتفادى لجوء البعض إلى القنوات والوسائل غير الرسمية التي لا تخضع لحد أدنى من الرقابة والإشراف ومرتفعة الأسعار نسبيا مما يؤدى إلى سوء استغلال الخدمات المالية والمصرفية (**CGAP&AMF ,2017,P.1**).

و**عرفته مجموعة العشرين (G20) والتحالف العالمي للشمول المالي (AFI)** بأنه " الإجراءات التي تتخذها الهيئات الرقابية لتعزيز وصول واستخدام كافة فئات المجتمع بما يشمل الفئات المهمشة والفقيرة، للخدمات والمنتجات المالية التي تتناسب مع احتياجاتهم، وأن تقدم لهم بشكل عادل وشفاف وبأسعار معقولة (**هاشم ، ٢٠٢٢ ، ص١٤٣**).

ولقد عرفه قانون البنك المركزي والجهاز المصرفي الصادر بالقانون رقم١٩٤ لسنة ٢٠٢٠ الشمول المالي على أنه إتاحة مختلف الخدمات المالية للاستخدام من قبل جميع فئات المجتمع من خلال القنوات الرسمية بجودة وتكلفة مناسبة مع حماية حقوق المستفيدين من تلك الخدمات بما يمكنهم من إدارة أموالهم بشكل سليم(**البنك المركزي المصري، تقرير الاستقرار المالي ،٢٠٢٠،ص٥٨**).

ولذلك يمكن القول أن الشمول المالى هو توسيع وصول الخدمات المالية والائتمانية لتشمل كافة فئات المجتمع بمن فيهم الفئات المستبعدة ماليًا وذات الدخل المنخفض، بتكلفة منخفضة دون تميز، تساعدهم على استمرار مشاريعهم ونموها ليصبحوا جزءًا من النشاط الإقتصادى الرسمى.

٢- متطلبات الشمول المالى ومبادئه

١/٢ متطلبات الشمول المالى

يمكن تحديد المتطلبات والشروط المثلى لتحقيق الشمول المالي في المجتمع على النحو التالى (الجبلي وحسين، ٢٠٢١،ص٣٧)(Ozili,2020,p8,9B):.

- الوصول، ويعنى تعزيز وتحسين فرص وصول الخدمات المالية الأساسية لجميع الأفراد وخاصة الفئات المستبعدة ماليًا، ولضمان الوصول الكامل إلى الخدمات المالية يجب دعم ملكية الحساب بالبدائل الرقمية مثل المحافظ الإلكترونية.
- تقديم الخدمات المالية الأساسية لكافة فئات المجتمع بسعر في متناول الجميع، ويكون هذا السعر أيضًا كافيًا اقتصاديًا لتشجيع مقدمي الخدمات المالية على تقديم هذه الخدمات المالية على أساس مستمر
- قدرة الفئات المستبعدة ماليًا على دفع تكاليف الخدمات المالية الأساسية.
- جودة الخدمات والمنتجات المالية، حيث أنها مصممة لاحتياجات العملاء، وتجزئة الخدمات من أجل تطويرها لجميع فئات المجتمع.
- الكفاءة المالية، تعزيز وحماية حقوق مستهلكي الخدمات المالية من خلال إعداد السياسات والتعليمات وتعريف المتعاملين مع المؤسسات المالية بحقوقهم وواجباتهم.
- التنظيم والرقابة الفعالين بغرض ضمان تقديم المنتجات والخدمات المالية في بيئة يسودها الاستقرار المالي وذلك من خلال دراسة السوق المصرفي بشكل جيد ومتجدد لمعرفة مدى جدوى المنتجات الموجودة حاليًا ومدى تناسبها مع فئات المجتمع.
- القدرة المالية :عن طريق إدارة الاموال بشكل فعال ،والتخطيط للمستقبل والتعامل مع الضائقة المالية وذلك من خلال إطلاق خدمات جديدة تغطى كافة الاحتياجات المالية والمصرفية لكل فئات المجتمع.
- تحديد الدول الاهداف التي يمكن من خلالها تحقيق ورفع كفاءة الشمول المالي.

- توفير الخدمات الاستشارية للعملاء ومساعدتهم في اختيار الخدمات الأكثر ملائمة لهم والتي تساعد على إدارة أموالهم بطريقة سليمة، ومتابعة العملاء ومدى رضائهم عن الخدمات المالية المتاحة.
- سوق متنوعة وتنافسية، توافر مجموعة من مقدمي المنتجات والخدمات المالية، وتوافر بنية أساسية قوية، وتوافر إطار تنظيمي واضح.
- إيصال الدعم لمستحقيه، وذلك من خلال تحويله بشكل مباشر على البطاقات مسبوقة الدفع والتي يتم ربطها بحساباتهم البنكية

٢/٢ مبادىء الشمول المالى

اعتمد قادة دول مجموعة العشرين(**G20**) في قمة تورنتر المنعقدة في يونيو ٢٠١٠ تسعة مبادئ للشمول المالي القائم على الإبداع والابتكار، وتستخدم هذه المبادئ من قبل الدول في استراتيجيتها الوطنية للشمول المالي، وتستخدم رسميًا من قبل هيئات وضع المعايير، وتهدف هذه المبادئ أيضا إلى تبنى سياسات تمكن من تكوين بيئة تنظيمية تساعد على تسهيل الوصول الشامل للخدمات المالية والمصرفية المبتكرة لكافة شرائح المجتمع بما فيها الفئات الفقيرة والمستبعدة ماليًا من هذه الخدمات (**التقرير الاقتصادي العربي الموحد، ٢٠١٢: ص٢١٤**) وتتمثل هذه المبادئ فى القيادة، التنوع، التطوير ،الحماية، التمكين، التعاون، المعرفة، التناسب، والإطار(**أنور، ٢٠٢١،ص٧**).

٣- أهمية الشمول المالى وأبعاده وسياساته

١/٣ أهمية الشمول المالى

حظى الشمول المالي بأهمية متزايدة في السنوات الأخيرة في مختلف دول العالم وبالأخص النامية منها، وترجع أهميته إلى أن حوالى مليار شخص يعانى من الفقر المدقع يوميًا نتيجة افتقارهم لمصادر دخل تمكنهم من العيش الكريم ، وتشير قاعدة البيانات المالية العالمية للبنك الدولي لعام٢٠١٧، يكافح حوالى ١,٢ مليار شخص للعيش على أقل من ١,٢ دولار في اليوم للفرد الواحد في جميع أنحاء العالم، ويجب خلق حوالى ٦٠٠ مليون وظيفة خلال السنوات القادمة لاستيعاب الشباب الداخلين إلى سوق العمل وأن ٢,٧ مليار من البالغين على مستوى العالم حوالى نصف مجموع السكان البالغين ،ليس لديهم إمكانية الحصول على الخدمات المالية التي تقدمها المؤسسات المالية الرسمية ، في حين نجد في البلدان المرتفعة الدخل حوالى ٨٩% من البالغين لهم حساب في

مؤسسة مالية رسمية، بينما ٤١% فلا الاقتصادات النامية(**حربى، ٢٠٢٣،ص٢٦١٨**). ونظرًا لذلك فإن أهمية الشمول المالي تقوم على ثلاث مجموعات من المحاور تتمثل في الاتي:-

أ . المحور الاقتصادي: أثبتت العديد من الدراسات التطبيقية التي اجراها البنك الدولي وجود علاقة إيجابية بين مستويات الشمول المالي وتحقيق الاستقرار المالي في أي بلد ، فمن الصعب استقرار النظام المالي بدون الشمول المالي، ويعد الشمول المالي إحدى ركائز النمو الاقتصادي لقدرته على دمج مشاريع القطاع غير الرسمي للأفراد والمؤسسات داخل الهيكل الاقتصادي الرسمي بما يسمح للحكومة بزيادة ايراداتها الضريبية ، بالإضافة إلى أنه يؤدى إلى زيادة المعلومات عن التعاملات المالية مما يسمح بتقليل عجز الموازنة من خلال زيادة الايرادات الضريبية واستهداف أكثر كفاءة للدعم (**سعدون،٢٠٢١،ص٣٦**).

ب . المحور الاجتماعي: يعد تعميم الخدمات المالية ركيزة أساسية لبلوغ هدفي مجموعة البنك الدولي المتمثلين في إنهاء الفقر المدقع بحلول عام ٢٠٣٠ وتعزيز الرخاء المشترك، حيث يساهم الشمول المالي في دمج الفقراء في السوق من خلال الشركات متناهية الصغر والمشاريع المنزلية وريادة الأعمال، وبالتالي يمكن التعامل مع الشمول المالي كاستراتيجية لمكافحة الفقر عن طريق زيادة الإيرادات العامة ومن ثم زيادة الإنفاق العام على خدمات الصحة والتعليم والضمان الاجتماعي، بالإضافة إلى أبعاده الاجتماعية، بدءاً من الاهتمام بالأسر محدودة الدخل وتمكين المرأة اقتصادياً وحتى تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر ودمجها بالقطاع المالي الرسمي، مما يؤدى إلى خلق فرص عمل جديدة وبالتالي خفض معدلات البطالة والفقر وتحسين توزيع الدخل ،ورفع مستوى المعيشة من خلال رفع مستويات الانتاج والتوظف الأمر الذى يحقق النمو الاقتصادي والاجتماعي المستدامين(**التونى،٢٠٢١، ص٢٢٥**). ومن ثم فإن الشمول المالي تم اعتباره عامل رئيسي في تحقيق سبعة أهداف من أهداف التنمية المستدامة السبعة عشر.

جـ . المحور الاستراتيجي: قامت العديد من الدول بإدراج الشمول المالي كهدف من أهدافها الاستراتيجية القومية بسبب التحديات الكبيرة للجهات الرقابية التي تجمعت جراء التطورات إذ تمثلت في النظر في كيفية الموائمة بين الشمول المالي كهدف استراتيجي جديد وبين أهدافه الثلاثة الأخرى المتعارف عليها وهى : الاستقرار المالي ، والنزاهة المالية، وحماية المستهلك ماليًا وصحيًا بغية الوصول لقطاع مالي مستقر يتمتع بقدر عالي من النزاهة ويهتم بحماية حقوق وسلامة العملاء

وتخطى تبعات الأزمة بقدر أقل من الخسائر لذلك يعد الشمول المالي هدفًا استراتيجيا لمواجهة تداعيات نفشى فيروس كوفيد-١٩(**العش،٢٠٢١،ص١١**).

٢/٣ أبعاد ومؤشرات الشمول المالى

لقد تعددت أبعاد الشمول المالي حسب المنظور الذى تتبناه كل دراسة، وذلك للتعرف على كيفية تقديم الخدمات المصرفية بأنواعها المختلفة للعملاء في كافة البنوك على اختلاف أنواعها حيث يشير (**Klapper& Kunt:2013,p305**) في دراسته بأن أبعاد الشمول المالي حسب منهجية البنك الدولي هي (استخدام الحسابات المصرفية، والادخار، والإقراض، والمدفوعات، والتأمين)، وفى دراسة أخرى للبنك الدولي قدمت تحت عنوان "قاعدة بيانات المؤشر العالمي للشمول المالي وقدرة التكنولوجيا المالية"، ذهب فيها البنك إلى أن أبعاد الشمول المالي تتمثل في (ملكية الحساب، وغير المتعاملين، والدفع، واستخدام الحساب، والادخار، والائتمان والمرونة المالية، وفرص توسيع الاندماج المالي من خلال التكنولوجيا الرقمية).

كما أتفق قادة مجموعة العشرين (**G20**) مع توصية الشراكة العالمية المالية (أي أعضاء الرابطة العالمية من أجل الشمول المالي)(**GPFI**) في مؤتمر لوس كابوس الذى تم عقده في يونيو ٢٠١٢ على مجموعة أساسية من مؤشرات قياس الشمول المالي، و هذه المؤشرات تتناول ثلاثة أبعاد رئيسية وهى

(عوض،٢٠٢١،ص٣٧٦):-

- إمكانية الحصول على الخدمات المالية
- الاستخدام الفعال للخدمات المالية من قبل كل المواطنين
- جودة الخدمات المالية المقدمة

٣/٣ سياسات الشمول المالى

قامت المؤسسة الألمانية للتعاون التقني بوضع ٣٥ حلًا سياسيًا لتعزيز الشمول المالي عبر عشرة دول وذلك لمقارنة ومعرفة السياسات الناشئة للدول النامية ووجدت المؤسسة المالية ست سياسات فعالة للشمول المالي، أربعة منها قد تُحسن وصول الفقراء للخدمات المالية عبر قنوات مختلفة وتشمل: الوكيل البنكي، الدفع عبر وسائل الاتصال المحمول، إصلاح البنوك الحكومية، تنويع مقدمي الخدمات، في حين أن الحلين المتبقيين وهما: سياسات الهوية المالية، حماية المستهلك تلعب

دورًا رئيسيًا في تمكين الشمول المالي ولذلك تتمثل سياسات الشمول المالى فيما يلى(**عبد القادر،٢٠٢٢،ص٤٦٤ ـ ٤٦٦**):ـ

أ) **الوكيل البنكي:** أثبتت سياسات تعاقد البنوك مع نقاط البيع بالتجزئة غير المصرفية كوكلاء للخدمات المالية أنها ناجحة للغاية في تحسين عجلة الشمول المالي، وقد أصبح التعاون بين البنوك والوكلاء ممكنًا لأن التكنولوجيا تقلل من تكاليف ومخاطر تبادل المعلومات عن بعد.

ب) **الدفع عبر وسائل الاتصال المحمول:** تُعرف هذه الخدمة باسم الدفع عبر أجهزة المحمولة والمعروفة أيضًا باسم محفظة الهاتف المحمول، وقد ساهم انتشار هذه الخدمة في توفير الخدمات المالية الأساسية للعديد من الأفراد الذين لم يكن لهم أي اتصال بالقطاع المصرفي أو لم تشملهم الخدمة المصرفية، هذا وقد أظهرت عدة دول نجاحاً باستخدام آلية الدفع عبر الهاتف المحمول للشمول المالي، مثل الفلبين التي سجلت أول عملية نجاح لخدمة الدفع بواسطة الهاتف المحمول عام ٢٠٠٤ في البلاد النامية.

جـ) **إصلاح البنوك الحكومية:** تلعب البنوك الحكومية دورا هاما في القطاع المصرفي في الكثير من البلدان وفى تحسين توصيل الخدمات المالية للفقراء، وتعتبر البنوك الحكومية هي المؤسسات المالية الوحيدة في المناطق الريفية بفروعها الكبيرة خاصة وأنها تستخدم بشكل واسع لتشجيع الادخار والائتمان في مجالات ذات أهمية تجارية قليلة مثل الزراعة والإسكان ولتنفيذ برامج اجتماعية.

في هذا الصدد أغلقت بعض الدول البنوك الحكومية ذات الأداء الضعيف كخيار لتقليل التكلفة، كما فعلت البرازيل وبيرو، بينما البعض الأخر لا يزال يعاني من التدخل السياسي والأداء دون المتوسط. من الجدير بالاهتمام أن بعض صناع القرار دفعوا ببعض الإصلاحات لتحسين ربحية وشكل البنوك الحكومية، بدلًا من إعادة هيكلة البنك ككل، قامت كل من اندونيسيا والبرازيل بإنشاء خطوط إدارية منفصلة لتقديم عمليات تمويل صغير مربح من خلال حداث تقنيات جديدة للتمويل الصغير.

د) **تنويع مقدمي الخدمات:** اعتمد صناع القرار استراتيجيات تنظيمية ورقابية مختلفة لإدارة مخاطر تراخيص مجموعة واسعة من المؤسسات المالية لتقديم خدمات تأمينية و إيداعيه، وتسمى باستراتيجيات التكيف مع الأنظمة المصرفية الخاصة بالتمويل الأصغر وتشمل: تراخيص متخصصة

للمؤسسات العاملة في مجال الإيداع الصغير، تراخيص بنكية للتحويلات البنكية للمنظمات غير الحكومية بالإضافة إلى تراخيص المؤسسات المالية غير المصرفية.

٤- مفهوم عجز الموازنة العامة وأنواعها

لقد تعددت المفاهيم التي أُعطيت لعجز الموازنة العامة، إلا أن عجز الموازنة العامة في مفهومه البسيط والواسع في أي دولة "مؤشر عن الحالة المادية التي تتجاوز النفقات العامة للدولة عن الإيرادات العامة للدولة وهو ناتج بالأساس عن سوء تخطيط أو تقدير الحكومة" **(مصطفى ،٢٠٢١،ص١٨١)**، كما يُعرف أيضًا على أنه " فائض النفقات النهائية على الإيرادات النهائية"، ومن التعريفات السابقة يمكننا القول " أن عجز الموازنة العامة بأنه الحالة أو الوضع الذى تتجاوز فيه النفقات العامة عن الإيرادات العامة بحيث تعجز الإيرادات العامة المحصلة عن تغطية النفقات العامة" **(مهران وآخرون ،٢٠٢٢، ص٥٨٦)**. كما تختلف مفاهيم العجز باختلاف الغرض من دراسته، حيث يشير العجز الجاري عن الفرق بين الإيرادات الجارية والمصروفات الجارية، أما مفهوم العجز الرأسمالي يعرف بأنه الفرق بين الإيرادات الرأسمالية والنفقات الرأسمالية أو الاستثمارية للدولة، وعلى ذلك فإن مفهوم العجز الكلى مجموع العجز الجاري والرأسمالي معًا، وبالتالي فهو عبارة عن الفرق بين مجموع الايرادات الجارية والرأسمالية وبين مجموع النفقات الجارية والرأسمالية(**عاشور،٢٠٢٢،ص ٢٣)**. بينما يمثل العجز الأساسي العجز بدون فوائد الدين، وذلك على أساس أن هذه الفوائد ناتجة عن عجز سابق وليس عجز جارى، ومن ثم فإنه لا يجب أن يشمل العجز الجديد هذه الفوائد لأنها لا تخص العجز الجديد، أما العجز النقدي يعنى زيادة النفقات العامة للدولة على إيراداتها ويغطى هذا العجز إما بالاقتراض الداخلي أو الخارجي(**محمود،٢٠٢١،ص٣٢)**. ويقيس العجز التشغيلي العجز في ظروف التضخم، فهو ذلك العجز الذى يمثل متطلبات الاقتراض الحكومة والقطاع العام مخصومًا منه الجزء الذى دفع من الفوائد لتصحيح التضخم، أما العجز الناتج عن ظروف طارئة أو مؤقتة في الدولة والذى يؤثر على الموازنة العامة مثل الزلازل والبراكين وغيرها يسمى عجز الطوارئ(**حسين وعبد الله،٢٠٢٢،ص٦١،٦٢)**.

ويمكن أن يمول عجز الموازنة العامة من مصادر متعددة يمكن تقسيمها بشكل عام إلى مصادر تمويل تقليدية تتمثل في (الاقتراض من الخارج، اللجوء للاحتياطي الدولي، الاقتراض من الدخل وتتمثل أشكاله في الاتي، أولًا: الاقتراض من الجمهور وذلك من خلال إصدار السندات

الحكومية وبيعها للأفراد ويعد ذلك تمويلًا غير تضخمي، ثانيًا: الاقتراض المصرفي ويتم إما بالتوسع بالاقتراض الحكومي من البنك المركزي أو بالاقتراض من البنوك التجارية وهذا يؤدى إلى زيادة الكتلة النقدية الأمر الذى ينعكس على زيادة حدة التضخم)**ومصادر تمويل غير تقليدية تتمثل في(** إصدار نقدى جديد وذلك عن طريق خلق كمية إضافية من النقود بدون تغطية لتمويل التنمية أو تحريك الأنشطة الإنتاجية وينجم عنها التضخم وما يترتب عليه من آثار قد تقضى على الاقتصاد القومي مثل تدهور سعر الصرف العملة الوطنية)(**محمد،٢٠٢١،ص ٣٧٩ . ٣٨١).**

٥- عجز الموازنة العامة فى ظل النظريات الاقتصادية

انقسمت المدارس الاقتصادية بين مؤيد و معارض لحالة العجز، حسب تفسير كل اتجاه وحسب معايير التقييم الاقتصادي، وفيما يلى سنطرح أهم النظريات التي عالجت موضوع عجز الموازنة من وجهة نظرها:

٥/١عجز الموازنة العامة للدولة في الفكر الكلاسيكي

تبنى الفكر الكلاسيكي مفهوم الدولة الحارسة الذى يفضل عدم تدخل الدول في النشاط الاقتصادي، ويكتفى بالوظائف التقليدية للدولة، وقد تبنى قادة الفكر الكلاسيكي(أمثال أدم سميث، ريكاردو، جون ستيوارت، وغيرهم) مبدأ حيادة السياسة المالية للدولة وتوازن الموازنة العامة للدولة(**عبيد وآخرون٢٠٢٠،ص١٢٥).**

٥/٢ عجز الموازنة العامة للدولة في الفكر الكينزى

فمع أزمة الكساد الكبير(١٩٢٩ . ١٩٣٢) التي بينت حالة عجز العرض عن خلق الطلب المكافئ له، لم تستطيع النظرية الكلاسيكية تفسيره مما أدى إلى انهيار كبير في الأوضاع الاقتصادية، وهنا جاء كينز ليبرهن على بداية مرحلة جديدة تكون الدولة عنصرًا فعالًا في النشاط الاقتصادي، وتبنى كينز مبدأ مرونة الموازنة العامة للدولة، فليس من الضروري احترام مبدأ التوازن السنوي للموازنة العامة، ولكن المهم هو توازن الموازنة على مدار الدورة الاقتصادية بإكمالها ويصبح عجز الموازنة ضروري ما دام يتعلق بزيادة الإنتاج والتوظف(**عاشور،٢٠٢٢،ص١٦).**

٥/٣ عجز الموازنة العامة للدولة في الفكر النيوكلاسيكية

فبعد انهيار نظام النقد الدولي وتخلى الولايات المتحدة الأمريكية عن تحويل الدولار للذهب عام ١٩٧١، ظهرت في الأفق أزمة الركود التضخمي التي لم يستطيع الفكر الكينزى أن يجد لها حل،

وقد جاء الفكر النيوكلاسيكى من أجل إعطاء حلول لما كان يعانيه الاقتصاد العالمي من تفاقم عجز الموازنة العامة للدولة والاثار التي نجمت عنها، وتستند هذه النظرية على أفكار النظرية الكلاسيكية وذلك بإيمانها الشديد بمبدأ اليد الخفية لأدم سميث وقانون باتيس ساى، وترتكز هذه النظرية على تقليل دور الدولة في النشاط الاقتصادي، حيث ترى أن السبب الرئيسي لعجز الموازنة العامة هو تدخل الدولة في الاقتصاد مما يؤدى إلى تزايد العجز المالي، التضخم، و البطالة، وطالب الاقتصاديون النقديون بخفض عجز الموازنة العامة عن طريق عدة وسائل وهى خفض النفقات الحكومية، ورفض سياسة تمويل عجز الموازنة العامة للدولة عن طريق التمويل التضخمي، و بدلًا من ذلك يتم تمويل هذا العجز من خلال الاقتراض الحكومي من الجمهور، والهدف الأساسي للسياسة النقدية هو مكافحة التضخم، وليس تحقيق الاستقرار الاقتصادي والتوظف الكامل، والسبب الرئيسي لحدوث التضخم والبطالة والركود هو تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي.**(عبيد وآخرون،٢٠٢٠،ص ١٢٨)**

٤/٥ عجز الموازنة العامة للدولة في الفكر النيوكينزى

ظهر فكر كينزى جديد عرف بالفكر النيوكينزى خلال النصف الأول من الثمانينات، وترتكز هذه النظرية على ضرورة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي، وليس المهم هو مبدأ توازن الموازنة العامة، بل المهم أن تقوم الموازنة بدور فعال في استقرار النشاط الاقتصادي والسيطرة على التضخم من خلال التنسيق بين السياسة المالية والنقدية، وذلك من منطلق من مبدأ توازن الموازنة خلال الدورة الاقتصادية الذى أشار إليه كينز(**عاشور،٢٠٢٢،ص١٧**).

ثالثًا: العلاقة بين الشمول المالى وعجز الموازنة العامة فى الدولة

شهدت الاقتصادات الناشئة في النصف الثاني من عقد الثمانينات من القرن العشرين اختلالات هيكلية تمثلت في زيادة عجز الموازنة العامة والتي بلغت العجز فيها مستوي قياسي من الناتج المحلى الاجمالي، وذلك بسبب استخدام سياسات مالية ساعدت علي الحفاظ علي معدل عالي من الطلب المحلي والذي خلق ضغوطاً علي ميزان المدفوعات وكذلك استخدام سياسة الواردات المقيدة لحماية المنتج المحلي فاتجهت معظم الدول إلي الأخذ بسياسات جديدة للإصلاح المالي تهدف إلي عدم تجاوز العجز الكلي بالموازنة العامة عن مستوي ٩.٥%-١٠% من الناتج المحلي الاجمالي.

ويهدف برنامج الإصلاح المالي للموازنة العامة للدولة إلي خفض العجز فيها، من خلال هيكلة الدعم وترشيد الانفاق الحكومي وخفض الدين الخارجي ورفع كفاءة السياسة الضريبية وجعلها أكثر شفافية وشمولية لزيادة الإيرادات العامة بالميكنة الكاملة للنظام الضريبة.

لذلك فقد سعت العديد من الدول إلى تبني سياسات اقتصادية وقانونية تهدف إلى تقليل السيولة النقدية وتشجيع استخدام المعاملات المصرفية الإلكترونية، فالتحول إلى الاقتصاد غير النقدي يفرض بدوره رقابة أفضل على تأمين سلامة المعاملات المالية وبالتالي المساهمة في الحد من معدلات الفساد المالي والاحتيال وغسيل الأموال والجرائم الأخرى المتعلقة بالنقود، وزيادة معدلات الشفافية.وذلك من خلال زيادة معدلات الشمول المالي وإتاحة الخدمات المالية لكل فئات وطبقات المجتمع وخاصة المهمشة منها.

١. دور الشمول المالي في ترشيد الانفاق الحكومي

ما زالت تعانى بعض الدول من عجز مزمن في الموازنة العامة ، وذلك نتيجة تطبيق موازنات يصعب فيها الضبط والتوازن بين المصروفات والايرادات لكل نشاط، وفى ظل صعوبة التحول الكامل للموازنة الالكترونية فى إدارة الموازنة العامة للدولة، سوف يتم استخدام وسائل الشمول المالي في التطبيقات المالية الحكومية الحديثة التي تضمن التحول التدريجي إلى موازنة البرامج والأداء وتغيير طريقة الأداء في الموازنة من الطريقة التقليدية إلى الطريقة الحديثة وتطبيق الموازنة الالكترونية من خلال تطبيق نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية(GFMIS) بكافة الوحدات الحسابية بالجهات الحكومية، الذى يساهم في زيادة كفاءة أداء الموازنة العامة للدولة، من خلال ربط كل أجهزة الحكومة إلكترونيًا، وربطها بمنظومة الدفع والتحصيل الإلكتروني، وحساب الخزانة الموحد، ويعمل ذلك على الاستخدام الأمثل للموارد والتخصيص المناسب للاستخدامات، وزيادة كفاءة نظم التحويلات الاجتماعية ودفع المعاشات عن طريق إنشاء قواعد بيانات أكثر دقة لتحديد الفئات المستحقة للدعم والوصول إلى أكبر عدد منهم بأقل تكلفة، حيث يتم توجيه التحويلات النقدية لهم عن طريق قنوات الدفع الإلكتروني بطريقة سهلة وآمنة، فإتاحة الخدمات المقدمة للجماهير عبر كروت ذكية سواء فيما يتعلق بخدمات الرعاية الصحية أو الدعم سواء دعم الطاقة أو الدعم الموجه للسلع، يؤدى إلى رفع كفاءة نظم التحويلات الاجتماعية ورفع كفاءة وفعالية وعدالة الانفاق العام في

سياق التوجه نحو تحقيق العدالة الاجتماعية، لان الشرائح المستهدف من الانفاق الحكومي ستصبح محددة ومعروفة من خلال تلك الكروت الذكية المتاحة أمامهم سواء كروت للرعاية الصحية أو كروت دعم الطاقة والوقود أو الكروت الذكية الخاصة بالدعم السلعي ومن هنا يتم تحديد الفئات الأولي بالرعاية وباستخدام هذه الكروت أو حتي الفئات التي تخضع للإعفاء الضريبي لان مستوي الدخول سيكون معروف أمام الحكومة وبالتالي سينعكس ذلك علي مستوي الانفاق العام الذي سيصبح مركز ومحدد دون إسراف(**هاشم،٢٠٢١،ص ٧٣**).

ففي الهند تم توصيل مدفوعات برامج الدعم لاسيما دعم السلع الغذائية والوقود المنزلي مباشرة إلى الحسابات المصرفية للمستحقين المرتبطة بنظام الهوية البيو مترية في أي مكان في الهند، وبالتالي رفع كفاءة وشفافية الإنفاق الحكومي، وترشيد الإنفاق العام لتقليص عجز الموازنة العامة للدولة، من خلال تقديم رؤية علمية حديثة لوزارة المالية عن أداء الموازنة العامة للدولة ونظم التحول إلى الموازنة الالكترونية، وتحاول الحكومة الاستفادة من سياسة الشمول المالي باستخدام تكنولوجيا المعلومات في التحول نحو الموازنة الإلكترونية، لتفعيل دور الرقابة المالية وتقييم وضبط أداء الحكومة من خلال نظام المعلومات المالية الالكترونية لتطوير الأداء المالي بالجهات الإدارية للدولة وتخفيض العجز القائم في الموازنة العامة للدولة. (**نصير،٢٠٢١،ص١٨،١٩**).

١/١ دور الشمول المالي في إعادة هيكلة الدعم

يرجع أهمية الشمول المالي في إعادة هيكلة الدعم لعدة أسباب:.

أ- ضعف قدرة الدولة علي تحديد الفئات المهمشة ومحدودي الدخل والفئات الأولي بالرعاية نتيجة عدم شمول هذه الفئات ماليا وعدم تعامل هذه الفئات مع المؤسسات المالية الرسمية، وبالتالي انعدام فرصة وصول الخدمات المالية والمصرفية الحديثة، وضعف الثقافة الادخارية والاستثمارية لهذه الفئات الأمر الذي يحد من قدرة الدولة علي تركيز الدعم المقدم بشقيه سواء العيني أو النقدي لتلك الفئات، ومن ثم يشكل عبئاً ثقيلاً علي موارد الموازنة العامة للدولة، خاصة في ضوء زيادة تكاليف الدعم بمرور الوقت، مما يشجع على الاستهلاك المفرط ولا يحقق العدالة الاجتماعية المرجوة، كما يؤدي إلى إهدار الموارد العامة التي يمكن استغلالها بصورة أفضل في تلبية المتطلبات الاجتماعية المتزايدة من خلال توفير مزيد من الدعم للفئات الأكثر احتياجاً.

ب- أصبحت الزيادة في حجم الدعم أحد العوامل الرئيسية التي تحول دون ضبط أوضاع المالية العامة، وأدت إلى ارتفاع عجز الموازنة في الآونة الأخيرة، ويتطلب إصلاح منظومة الدعم في ضوء تطبيق الشمول المالي التركيز على محورين وهما إصلاح منظومة دعم الطاقة متمثلًا في دعم المنتجات البترولية و إصلاح منظومة دعم الغذاء باعتبارهما أكثر بندين من بنود الدعم تكلفة وأحد أهم مسببات العجز في الموازنة العامة، لذلك تم تدشين منظومة البطاقة الذكية لتوزيع السلع التموينية وذلك لضمن توصيل الدعم لمستحقيه وإحكام الرقابة والمساءلة على الدعم المقدم من الحكومة من خلال نقاط التوزيع الكترونية ويلى هذه الإجراءات إدخال منظومة دعم الخبز لاحقًا على البطاقة التموينية الذكية لنفس الهدف والذى حقق وفر كبير في استهلاكه، أما فيما يخص توزيع المواد البترولية تم إعداد منظومة مماثلة متمثلة في الكارت الذكي والذي تم تطبيقه بين جهات إنتاج وتوزيع المواد البترولية، يليه تشغيل منظومة الكارت الذكي لتوزيع المنتجات البترولية (بنزين- سولار) بين المستهلك وجهات التوزيع(**عبد الله، ٢٠٢٢، ص٤٠٥**).

ج- وللتغلب على معوقات إصلاح منظومة الدعم قامت الدولة بتوفير قاعدة بيانات عن قيمة ومستفيدي الدعم من خلال الاعتماد على الحسابات البنكية النشطة المملوكة لكل الأفراد داخل المؤسسات المالية الرسمية، كأحد الدعائم الأساسية لإصلاح منظومة الدعم، وهنا يبرز دور الشمول المالي في حصر كافة أوجه الدعم وتحديد القيمة المالية لكل بند من بنوده والإفصاح عنها في تقارير الموازنة، والقضاء علي الدعم الخفي وفي الجانب الآخر إعداد قاعدة بيانات بالمستفيدين من الدعم، وذلك علي محورين الأول دعم المنتجات البترولية بإعداد مشروع الكارت الذكي لتوزيع المنتجات البترولية والثاني مراجعة قواعد بيانات المستفيدين من البطاقات التموينية(**هاشم، ٢٠٢٠، ص٤١٤**).

٢/١ دور الشمول المالي في خفض الدين العام الخارجي

احتل الشمول المالي مكانة بارزة في المناقشات الأكاديمية والسياسية في جميع أنحاء العالم، لما له من آثار إيجابية على النمو الاقتصادي في الدول، وعلى الرغم من التقدم المحرز في الشمول المالي كوسيلة لتعبئة الموارد في العديد من الدول ، ورغم ذلك ارتفع الدين الخارجي كمصدر لتمويل عجز الموازنة العامة بسرعة في السنوات الأخيرة، لذلك يجب اعتبار الشمول المالي عاملًا محددًا في فهم الدين الخارجي لأن الشمول المالي يؤثر على مستويات الدين الخارجي من خلال قناة النمو

الاقتصادي، حيث يزيد الشمول المالي من تراكم رأس المال من خلال وظيفته كوسيط مالي بين المؤسسات المالية وصناديق التقاعد وشركات التأمين وسوق الأوراق المالية، وتؤدى زيادة تعبئة الموارد المحلية إلى إتاحة المزيد من الموارد المالية للشركات وللحكومة للاقتراض، أي يعمل الشمول المالي على تسهيل تعبئة الموارد المالية من وحدات الاقتصاد الفائضة نحو وحدات العجز، وبالتالي من المتوقع إمكانية تقليل الاعتماد على الديون الخارجية، ومن ناحية أخرى، تُقلل التصنيفات الائتمانية المرتفعة من تكلفة السندات وتشجع الحكومات على الوصول إلى الديون الخارجية. وبالتالي مع قيام الدول بتطوير هياكل شمول مالي أفضل وتحقيق مستويات نمو أعلى، فإنها تتمتع بفرص أفضل للحصول على الديون الخارجية بسبب التصنيفات الائتمانية المرتفعة من وكالات التصنيف **الائتماني(Edeminam & Abdullahi,2022,p77,79,80)**

كما تنص نظرية التنمية المالية لشومبيتر(**Schumpeterian**) على أنه يمكن تحفيز الابتكار التكنولوجي من خلال أنشطة الوسطاء الماليين الذين يقومون بتعبئة المدخرات وإدارة المخاطر وتسهيل المعاملات، ومن ناحية أخرى، يحفز الابتكار التكنولوجي النمو الاقتصادي والتنمية. كما قدمت الدراسات التي أجراها كينج وليفين (١٩٩٣) **(king and Levine,1993)** أدلة تجريبية تدعم نظرية التنمية المالية لشومبيتر. وقد تطور النظام المالي المسؤول عن الوساطة المالية وتعبئة الموارد ليشمل مديري معاشات التقاعد، وأصحاب المصلحة في مجال التأمين، وسوق الأوراق المالية.

كما تشير نظرية نمو سولو – سوان **Solow–Swan growth theory** وهي نموذج للنمو الاقتصادي طويل المدى المنضم في النظرية الاقتصادية الكلاسيكية الجديدة إلى أن النمو الاقتصادي يحدث نتيجة للتفاعل الديناميكي بين رأس المال والعمالة والابتكار التكنولوجي ،ووفقا لهذه النظرية، هناك حاجة إلى التغيير التكنولوجي للحفاظ على النمو الاقتصادي على المدى الطويل في نصيب الفرد من الدخل ، وجانب آخر من نظرية النمو **Solow–Swan** هو أن الزيادة في المدخرات ترفع مخزون رأس المال وهذا يرفع الدخل القومي للتوظيف الكامل، مما يؤدي إلى النمو الاقتصادي(**Jima and Makoni,2023,p5**).

لذلك يمكن استخدام نظرية التنمية المالية ونظرية النمو سولو سوان لشرح آثار الشمول المالي على النمو الاقتصادي من خلال قناة تراكم رأس المال. حيث يؤثر الشمول المالي على مستويات

الدين الخارجي من خلال قناة النمو الاقتصادي. ويعمل الشمول المالي على زيادة تراكم رأس المال من خلال وظيفة الوساطة المالية التي تقوم بها المؤسسات المالية، وشركات التقاعد، وشركات التأمين، وسوق الأوراق المالية. وتؤدي الزيادة في تعبئة الموارد المحلية إلى إتاحة المزيد من الموارد للشركات والحكومة للاقتراض، و من المتوقع أن يقلل الاعتماد على الدين الخارجية **(EDEMINAM & ABDULLAHI,2022,p80).**

وتقيم هذه الدراسة الشمول المالي من وجهة نظر أوسع من خلال النظر في الأسواق المصرفية وأسواق رأس المال. ولم يتم أخذ مكونات الشمول المالي الأخرى مثل المعاشات التقاعدية والتأمين في الاعتبار في الدراسة لأن المؤسسات المالية وسوق رأس المال هي القنوات العامة للوساطة المالية، ويتم توجيه القنوات الأخرى للشمول المالي، مثل معاشات التقاعد والتأمين، إلى حد كبير من خلال البنوك وسوق رأس المال، وفي معظم الحالات، يتم استثمار صناديق التقاعد وصناديق التأمين في الأوراق المالية الحكومية التي يتم توفيرها لأول مرة في

٢. دور الشمول المالي في رفع كفاءة تحصيل الإيرادات العامة

١/٢ الشمول المالي أحد محددات الايرادات الضريبية

شهدت معظم الدول تباطؤ ملحوظ في إيراداتها العامة، وزيادة مستمرة في معدلات نمو الإنفاق العام، مما أدى إلى ارتفاع ملحوظ في مستوى عجز الموازنة العامة تخطى نسبة ١٠% من الناتج المحلى الإجمالي ، لذلك تبنت الحكومات حزمة متكاملة من الإصلاحات المالية وخصوصًا إصلاح السياسة الضريبية بغرض تنويع مصادر الإيرادات العامة و احتواء الزيادة في الإنفاق العام، وذلك من خلال إصلاح السياسة الضريبية، بحيث يقل الاعتماد علي إيرادات الجمارك وفي المقابل تعظيم الضرائب المحلية وتحسين المناخ العام الضريبي ليعكس العدالة والشفاف.

وذلك من خلال الميكنة الكاملة لإجراءات تقديم الإقرارات ودفع الضريبة، ومكافحة ممارسات التخطيط الضار والتهرب الضريبي لضمان التطبيق العادل للنظام الضريبي، وعدم تقديم أي إعفاءات أو مزايا جديدة للضريبة على الدخل للأنشطة الاقتصادية، فشمول كافة الفئات المجتمعية مالياً يساعد الحكومة علي عدم الإفراط في منح إعفاءات ضريبية لكافة الفئات، بل قد تجعل الحكومات تحدد وبدقة عالية الفئات والشرائح الأولي بالإعفاء الضريبي، وبالتالي يمكن للحكومة تحسين كفاءة تحصيل الضرائب من خلال المدفوعات الرقمية التي تعد بمثابة دفعة كبيرة للشمول

المالي، من خلال تحسين طرق جمعها وتوسيع القاعدة الضريبية وتحسين فرض الضرائب الحكومية، وذلك من خلال تبنيها لنظم الدفع الإلكترونية التي ساهمت بدورها في زيادة الحصيلة الضريبية ومكافحة الغش الضريبي، وذلك من خلال تبنيها للنظم الالكترونية وخاصة نظام الدفع والتحصيل الإلكتروني (GPOS).

فالتحول من الاقتصاد النقدي إلى الاقتصاد غير النقدي يؤدي إلى تعزيز الشمول المالي من خلال تقديم خيارات للتحصيل والسداد تتسم بالكفاءة والتنوع والأمن والمرونة وسهولة الوصول إلى المناطق الريفية والنائية والتي ليس بها فروع للبنوك لتقديم تلك الخدمات المالية، إضافة إلي ذلك، تتمثل أهمية الشمول المالي في مساهمته في تطوير التشريعات والأنظمة والأطر الرقابية التي تساعد على الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق العدالة في توزيع الدخول (**الخولى، ٢٠١٩،ص١٧٤**).

ويشكل الشمول المالي رقمنه جميع المعاملات المالية لمختلف فئات المجتمع من خلال القنوات الرسمية والتي تخضع للرقابة وإشراف الدولة ، و يساعد الدول على زيادة كفاءة الضرائب، فالتقنيات الرقمية تساعد على زيادة مستويات التحصيل الضريبي، وتوسيع القاعدة الضريبة من خلال التحول نحو النظم الإلكترونية للإقرار والامتثال الضريبي والتحصيل والفتورة الالكترونية وبالتالي الحد من ظاهرة التهرب الضريبي ويحد من تعاملات الاقتصاد غير الرسمي، حيث صار باستطاعة الحكومات جمع معلومات دقيقة وفورية حول مدفوعات الرواتب، ومبيعات الشركات وحركة المبيعات في منافذ بيع السلع والخدمات وتحصيل الضرائب بشكل فورى على هذه المعاملات الإلكتروني، ومن جهة أخرى الاعتماد على الرقمنة في عمليات التحصيل الضريبي كالدفع من بطاقات الدفع يوفر نسبة كبيرة من التكلفة، إضافة إلى ذلك وجود بيانات ومعلومات بصورة رقمية، يمكن من التحليل والدراسة لتوضيح مدى توافق التطورات في قيمة الإيرادات غير الضريبية المحصلة مع تطورات حجم النشاط الاقتصادي (**ميرود،٢٠٢٢،ص٥٥٤**).

فالتحول إلى نظام الدفع والتحصيل الإلكتروني ساهم في تحقيق وفورات مالية كبيرة على صعيد الموازنة العامة للدولة قدرت بنحو ٣٢٠ مليار دولار سنويًا في الدول النامية، فتطور نظم الدفع الإلكتروني في الهند وفرت حولي ١٠ مليار دولار تقريبا في موازنة عامي ٢٠١٧و٢٠١٨، فقد أسهمت رقمنه الضرائب في الهند إلى زيادة القاعدة الضريبية بنسبة ٥٠% في أقل من عام، وفى

دول أخرى فإن رقمنه نظم الضريبة أسهمت في زيادة الحصيلة الضريبية بحدود٢٠%، إذ أدى الاستخدام المتزايد لتقنية البيانات الكبيرة إلى كفاءة تحصيل الضرائب غير المباشرة، فضلًا عن مكافحة التهرب الضريبي(**نصير ، ٢٠٢٢، ص٢٢**)..

كذلك تقوم الأن دول مثل المملكة المتحدة واستراليا وروسيا بتحصيل الضرائب المفروضة على الدخل والشركات على الفور من خلال أنظمة الرواتب الالكترونية والفواتير الالكترونية، في السياق ذاته، تمكنت بعض الدول مثل المملكة المتحدة من معالجة التهرب الضريبي من خلال الحلول الرقمية ، حيث تستخدم إدارة الجمارك البريطانية تقنية البيانات الكبيرة لاكتشاف السلوك الاحتيالي للمستوردين على الحدود، وهو ما ساهم في زيادة الحصيلة الجمركية السنوية بنسبة تصل إلى ١% . ٢% من الناتج المحلى، كما ساعد التحول على زيادة نسبة مشاركة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في نظم المشتريات الحكومية بالمكسيك بنسبة ٢٠% خلال عام ٢٠١٨ مقارنة بالنسبة المسجلة عام ٢٠١٧، وفى الصين تمكنت الحكومة من خلال مراجعة أنظمة الفاتورة الالكترونية واستخدام تقنيات البلوكشين من التحقق من امتثال الشركات الصينية لضريبة القيمة المضافة ومحاربة التهرب الضريبي(**إسماعيل وإبراهيم،٢٠٢٢،ص٨**).

يحظى الشمول المالي باهتمام متزايد لدى المنظمات الدولية، لما له من آثار إيجابية مالية واقتصادية، فالشمول المالي يمكن أن يعزز من الاستقرار المالي، ويعتبر إحدى ركائز النمو الاقتصادي، فيعمل على دمج الاقتصاد غير الرسمي للأفراد والمؤسسات داخل الهيكل الاقتصادي الرسمي للدولة، كما يساعد في تحسين مستوى المعيشة داخل الدولة ويخفض من معدلات الفقر من خلال احتوائه شرائح معينة داخل المجتمع كالفقراء، ومحدودي الدخل، والمرأة والشباب، وأصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر ويحسن من درجة المساواة في الدخل، ونظرًا لأهمية الشمول المالي ،اهتمت العديد من الدول بسياسات واستراتيجيات الشمول المالي وأخذت على عاتقها مسؤولية تعزيز الشمول المالي وتنسيق الجهود الرامية إلى تحقيقه والتي تهدف إلى دمج جميع شرائح المجتمع في القطاع المالي الرسمي، إدراكًا منهم بالعلاقة الوثيقة بين الشمول المالي والاستقرار المالي والنمو الاقتصادي بصورة خاصة، وتحقيق التنمية المستدامة بصورة عامة (**Mahmoud EL Baz,2020,p58**)، حيث يمكن أن يساعد الشمول المالي الأفضل في تحقيق جزء من روية ٢٠٣٠، لذلك هناك اتفاق على أن الشمول المالي هو أحد أدوات السياسة الرئيسية

التي يمكن أن تساعد في تسريع النمو الاقتصادي وتحقيق التنمية المالية و الاقتصادي لزيادة الرفاهية والحد من الفقر ويسهم في المساواة في الدخل وتعزيز استقرار الاقتصاد الكلى عبر مختلف دول العالم وخاصة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، حيث يساعد النظام المالي الشامل الفئات المهمشة والضعيفة على تراكم المدخرات، والوفاء بدفوعاتهم ، وتأمين التمويل لاحتياجاتهم المختلفة من الرعاية الصحية والتعليم والسكن، فإن الوصول إلى الخدمات المالية يساعد في تمكين المرأة بشكل أفضل، ويمكن رجال الأعمال الاستفادة من استخدام مخططات التمويل المختلفة لدعم مشاريعهم الريادية(الشركات الصغيرة والمتوسطة، حيث أن الحصول على التمويل يمثل عقبة رئيسية أمام الشركات الصغيرة والمتوسطة في النمو والنجاح وأن تكون جزءًا من القطاع الرسمي **(Ghebrial,2019,P68)**.

ووفقًا لذلك يعد الشمول المالي أحد محددات الايرادات الضريبية، فقد يجعل الشمول المالي الأسرة وقطاع الأعمال الصغيرة أكثر صحة، مما يساعد على استقرار الاقتصاد الكلى والنمو الاقتصادي، وبالتالي فكلما أصبح الأفراد أكثر شمول ماليًا، فان دخولهم تنمو بمرور الوقت، وهذا بدوره سيزيد من مساهماتهم الضريبية للحكومة، كما تظهر الأدلة التجريبية أنه يتم أخذ الشمول المالي كأداة أساسية تستخدم لتحقيق مستوى أعلى من التنمية الاقتصادية حيث يساعد الشمول المالي في الحد من الفقر وزيادة المساواة في الدخل، وبالتالي تزيد مستوى التنمية الاقتصادية التي تعد مؤشر لزيادة حجم الاقتصاد الرسمي، التي تستطيع الدولة فرض ضرائب عليه**(OZ–Yalaman,2019,P110)** .

كما أشارت دراسات(**Al–Own & Bani–Khalid,2021,P27:Engy Raouf,2022,p1163**) أن الشمول المالي يمكن أن يساعد الحكومة في الحصول على موارد مالية إضافية، وزيادة فرص الاستثمار، وتقليل عجز الموازنة العامة للدولة. فهناك عدة أسباب تتعلق باتجاه العلاقة الطردية بين الشمول المالي ونسبة الضرائب المحلية حيث يمكن للشمول المالي من خلال ملكية الحساب واستخدام الوصول المالي أن يزيد من سهولة المعاملات المتعلقة في المقام الأول بدفع فواتير الضرائب من خلال قنوات دفع الضرائب التي توفرها البنوك في أي وقت وفى أي مكان، وبالتالي يمكن زيادة امتثال دافعي الضرائب في دفع الضرائب في الوقت المحدد.

رابعًا: تطور الشمول المالى فى مصر

١- خطوات الحكومة لتطبيق الشمول المالى

تتطلع مصر لأن تكون دولة رائدة في مجال المدفوعات الرقمية، ومن هنا فهي تعمل على تدشين مرحلة جديدة من الشمول المالي، باعتباره أحد ركائز النمو والتحول للاقتصاد الرقمي وتعزيز الإصلاح الاقتصادي، وآلية فاعلة وداعمة لدمج الاقتصاد غير الرسمي للأفراد والمؤسسات داخل هيكل الاقتصاد الرسمي للدولة، وسبيل حقيقي لرفع وتحسين مستوى المعيشة وانخفاض معدلات الفقر من خلال احتوائه لشرائح معينة داخل المجتمع من المستبعدين ماليًا ومحدودي الدخل وأصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر.

ومن هنا جاء الشمول المالي على رأس أولويات أجندة البنك المركزي المصري، في إطار تحقيق الاستقرار المالي، لدعم النمو الاقتصادي وأهداف التنمية المستدامة، التي تعد محورًا أساسيًا لاستراتيجية " رؤية مصر ٢٠٣٠"، وذلك باعتبار الشمول المالي جزء لا يتجزأ من الرؤية كأولوية وطنية، ،ففي أعقاب توجيه القيادة السياسية في مصر للبنك المركزي بتعزيز الشمول المالي، ومحاولة التحرك الحثيث نحو " مصر الرقمية" والتوسع في تقديم الخدمات المالية عبر ربوع البلاد، كان للبنك المركزي دوره الفاعل في تقديم العديد من المبادرات والخطوات الداعمة نحو ترسيخ مبدأ الشمول المالي في القطاع المصرفي، بدءًا بإنشاء الإدارة المركزية للشمول المالي ومرورًا بإعداد وتصميم استراتيجية وطنية للشمول المالي وإنشاء لجنة البيانات الخارجية للشمول المالي عام ٢٠١٨(**الشاعر**،٢٠٢١، **ص١٢**)، وانتهاءًا بإنشاء إدارة بكافة البنوك الوطنية تتولى عملية التنسيق الداخلي بين إدارات البنك من ناحية والبنك المركزي، و إعداد دراسة ميدانية للوقوف على الخدمات المالية المستخدمة من قبل المؤسسات المالية للأفراد والشركات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، أخذًا بعين الاعتبار إضفاء الطابع المؤسسي عملًا على تنسيق الجهود على مستوى الدولة لترسيخ الشمول المالي، والتي تعمل على تحقيق زيادة الوعى بالخدمات المالية والرقمية والتثقيف المالي لجميع فئات المجتمع(**Ghebrial, 2019,p41,42**).

ورصدًا لمراحل تطور تحقيق الشمول المالي في مصر، يمكننا الوقوف عند عدد من المحطات والبيانات التي تعكس الجهود المبذولة لترسيخ الشمول المالي في مصر سواء على المستوى الدولي والإقليمي والمحلى، وذلك على النحو التالي:-

١/١ تشهد جهود البنك المركزي المصري في مجال الشمول المالي اعترافًا وتقديرًا على الساحة الدولية، فالبنك المركزي المصري يعتبر عضوًا فاعلًا في التحالف الدولي للشمول المالي منذ عام ٢٠١٣، وشغلت مصر عدد من المناصب الهامة في التحالف الدولي للشمول المالي، ومنها اختيار نائب محافظ البنك المركزي المصري لمنصب نائب رئيس اللجنة العليا لتعزيز الشمول المالي منذ عام ٢٠١٦م، وانتخاب محافظ البنك المركزي المصري نائبًا لرئيس مجلس إدارة التحالف في عام ٢٠١٨م، ثم رئيسًا لمجلس إدارة التحالف فلى سبتمبر ٢٠١٩ **(على ،٢٠٢٠،ص٢٨٢)**.

٢/١ وجهود البنك المركزي المصري في مجال الشمول المالي على المستوى الإقليمي تمثلت في مشاركة مصر في المبادرة الإقليمية لتعزيز الشمول المالي في الدول العربية (FIARI) في ١٤ سبتمبر ٢٠١٧، والتي أسسها صندوق النقد العربي بالتعاون مع الوكالة الألمانية للتنمية والتحالف العالمي للشمول المالي**(CBE,2020,P1)**، كما أعدت مصر خطة للمشاركة في **اليوم العربي للشمول المالي الموافق ٢٧ أبريل ٢٠٢٠** بادر مجلس محافظي المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية في عام ٢٠١٦، وفى ضوء الحاجة المتزايدة لتكثيف الوعى بأهمية الشمول المالي ومحاوره لدى كافة الأطراف في الدول العربية، إلى اعتماد يوم ٢٧ أبريل من كل عام كيوم عربي للشمول المالي.

٣/١ كما خطت مصر مجموعة من الخطوات الجادة لتطبيق الشمول المالي على المستوى المحلى، وذلك بالتزامن مع التطبيق برنامج الإصلاح الاقتصادي عام ٢٠١٦، وتتمثل أهم هذه الإجراءات فيما يلى:-

أ – إنشاء المجلس القومي للمدفوعات والعمل وفق إطار عام للتحول إلى نظام المدفوعات غير النقدية فى عام ٢٠١٧.

ب – تطوير الإطار القانوني والتشريعية حيث تم إصدار قانون تنظيم استخدام وسائل الدفع غير النقدية رقم ١٨ لسنة ٢٠١٩ تحت مظلة المجلس القومي للمدفوعات بالتعاون بين البنك المركزي المصري و وزارة المالية، و ينص على" تنظيم استخدام وسائل الدفع غير النقدي" في ١٦إبريل ٢٠١٩، واستكمالًا للجهود المبذولة لتطوير الإطار القانوني والتشريعي، قام البنك المركزي بإعداد قانون البنك المركزي والجهاز المصرفي رقم ١٩٤ لسنة ٢٠٢٠، حيث خصص البنك المركزي

المصري الباب الرابع في "قانونه الجديد" رقم ١٩٤ لسنه ٢٠٢٠ لنظم الدفع والتكنولوجيا المالية(**(البكل والحداد،٢٠٢٢، ص١٦٥)**.

جـ – المبادرات الداعمة لمفهوم الشمول المالي وتتمثل فى الأتى:–

جـ/١ **مبادرة حساب لكل مواطن:** أطلق البنك المركزي مبادرة حساب لكل مواطن في مايو ٢٠١٧، بالتعاون مع جميع البنوك العاملة في مصر وعددها ٣٩، من خلال تقديم تسهيلات لتحفيز المواطنين على فتح حسابات مصرفية بالبنوك تتميز بعدم وجود حد أدنى لفتح الحساب خلال أسبوع اليوم العربي للشمول المالي، وذلك بغرض دمج أكبر عدد من فئات المجتمع في النظام المصرفي الرسمي (**أنور، ٢٠٢١،ص٣٥)**.

جـ/٢ **مبادرة التمويل العقاري:** أطلق البنك المركزي مبادرة التمويل العقاري في فبراير ٢٠١٤ وبموجبها تم تخصيص مبلغ ١١٥,٢ مليار جنية لمدة ٢٠ سنة بأسعار مخفضة للبنوك لتقوم بإعادة إقراضها لمحدودي ومتوسطي الدخل بسعر عائدة متناقص بمشروعات الإسكان بالمجتمعات العمرانية، كما أتاحت تلك المبادرة فرصة الحصول على قرض بفائدة بسيطة بعد تخفيض نسبة الفائدة لتتراوح بين ٥% إلى ٧% لمحدودي الدخل حسب دخل الفرد (**الفقى،٢٠٢٣،ص١٧٦)**.

جـ /٣ مبادرات البنك المركزي لتمويل المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة:

أطلق البنك المركزي عدة مبادرت لإتاحة التمويل اللازم للشركات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة منذ عام ٢٠١٦، وأهم بنود تلك المبادرة، قرر البنك المركزي الصادر في يناير ٢٠١٦ بإلزام البنوك العاملة في الجهاز المصرفي بالأثقل نسبة القروض والتسهيلات الممنوحة لهذه الشركات عن ٢٠% من إجمالي محفظة التسهيلات الائتمانية للبنك وذلك خلال أربع سنوات تنتهى فى٢٠٢٠ (**Ghebrial,2019,P34**) و قيام البنك المركزي بطرح ثلاث مبادرات إضافية لتشجيع البنوك على زيادة حجم التمويلات الممنوحة للشركات الصغيرة والمتوسطة، وهى: مبادرة "٥%" لتمويل المشروعات الصغيرة مستهدفة جميع القطاعات، و مبادرة "٧%" للتمويل متوسط وطويل الأجل حتى عشر سنوات لشراء المعدات والآلات وخطوط الإنتاج للشركات متوسطة الحجم العاملة في القطاع الصناعي والزراعي والطاقة المتجددة، وبحد أقصى ٤٠ مليون جنية للعميل الواحد، و مبادرة " ١٢%" للتمويل قصير الأجل لرأس المال العامل للشركات والمنشآت العاملة في القطاع الصناعي والتصنيع الزراعي والطاقة الجديدة والمتجددة(**Beckzada,2018,p42**).

ونتيجة عن هذه الإجراءات نمو كبير فى حجم محفظة التمويل متناهلىالصغر للقطاع المصرفى وغير المصرفى، حيث وصلت إلى نحو ٦٤,٦ مليار جنيه لعدد ٤,٥ مليون مستفيد فى يونيو ٢٠٢٢ مقارنة بـ٦,٤ مليار جنيه لعدد ٢مليون مستفيد فى ديسمبر ٢٠١٦**(تقرير الاستقرار المالى، ٢٠٢١، ص٦٢).**

جـ/٤ خدمة الدفع باستخدام الهاتف المحمول: في إطار اهتمام البنك المركزي المصري بإتاحة واستخدام الخدمات المالية لمختلف فئات المجتمع ،أصدر البنك المركزي المصري بتاريخ ٢٩ نوفمبر ٢٠١٦ الإصدار الجديد الخاص " بالقواعد المنظمة لخدمات الدفع باستخدام الهاتف المحمول" ، وقد وصل عدد البنوك المرخص لها بتقديم خدمة الدفع باستخدام الهاتف المحمول ٢٨ بنك، بينما وصل عدد حسابات المشتركين بخدمة الدفع عن طريق الهاتف المحمول نحو ١٣.٨٤ مليون حساب في يوليو ٢٠١٩ **(تقرير التكنولوجيا المالية،٢٠٢١،ص٥٢).**

جـ/ ٥ إصدار بطاقة ميزة: أهتم البنك المركزي بتطوير البنية التحتية لنظم وخدمات الدفع، وذلك بتنفيذ وتطوير العديد من المشروعات، وكان من أهمها إطلاق منظومة الدفع الوطنية " ميزة" في أواخر ٢٠١٨، وفيما يخص البطاقات فقد ارتفع عدد البطاقات المصدرة من خلال منظومة الدفع الوطنية إلى أكثر من ٢٠ مليون بطاقة ميزة، ومن المستهدف الوصول إلى أكثر من ٢٥ مليون بطاقة خلال عام ٢٠٢٢ ليصل إجمالي عدد البطاقات إلى نحو ٥٢ مليون بطاقة،**(Hussein,2020,p42).**

جـ/ ٦ ميكنة المتحصلات الحكومية(مبادرة مشروع الدفع والتحصيل الإلكتروني الحكومي): اعتبارًا من ١ مايو لعام ٢٠١٩ تم إطلاق منظومة التحصيل الحكومية الالكترونية على مستوى الجمهورية من خلال قنوات التحصيل الالكترونية لوزارة المالية وذلك من خلال منظومة الدفع الوطنية " ميزة"، لسداد كافة المستحقات المالية ، وأن أي مستحقات تزيد على ٥٠٠ جنيه تسدد باستخدام وسائل الدفع الإلكتروني المتنوعة، في حين تسدد المبالغ الأقل من ٥٠٠ جنيه بأية وسيلة إلكترونية أو غير إلكترونية ،حيث بلغ عدد نقاط البيع الالكترونية مدعومة برمز الاستجابة السريعة لدى الجهات الحكومية ٢٠ألف مقطة بيع الكترونية، كما بلغت قيمة تحصيل الخدمات الحكومية منذ إطلاق المنظومة في شهر مايو ٢٠١٩ نحو ٤٣,٣ مليار جنية في عام ٢٠٢٠**(البكل،٢٠٢٢،ص ١٦٥).**

٢- تطور مؤشرات قياس الشمول المالى فى مصر

أتفق قادة مجموعة العشرين مع توصية الشراكة العالمية المالية(أي أعضاء الرابطة العالمية من أجل الشمول المالي) في مؤتمر لوس كابوس الذى تم عقده في يونيه ٢٠١٢ على مجموعة أساسية من مؤشرات قياس الشمول المالي، وهذه المؤشرات تتناول ثلاثة أبعاد رئيسية:.

١/٣ الوصول إلى الخدمات المالية

يتم استخدام عدد من المؤشرات لقياس امكانية الوصول إلى الخدمات المالية وهم عدد أجهزة الصرف الآلي لكل ١٠٠ألف بالغ، وعدد الفروع لكل ١٠٠ألف بالغ من ناحية أخرى، كما أشار البنك الدولي إلى وجود مجموعة من المعوقات مثل المسافة ونقص المال ونقص الوثائق تعوق تحقيق الشمول المالي يتم قياسها من خلال المؤشرين عدد فروع البنوك التجارية لكل ١٠٠٠كم٢، وعدد أجهزة الصرف لكل ١٠٠٠كم٢ .

٢/٣ استخدام الخدمات المصرفية

يتم استخدام عدد من المؤشرات لقياس مدى استخدم الافراد للخدمات المالية وهم، عدد حسابات الودائع لدى البنوك التجارية لكل ١٠٠٠ بالغ، و عدد المقترضين من البنوك التجارية لكل ١٠٠٠ بالغ(**Ismael and Ali,2021,p6.7**).

٣/٣ جودة الخدمات المصرفية

تشير إلى قدرة الخدمات أو المنتجات المالية على تلبية احتياجات المستهلكين من حيث الراحة والشفافية والحماية، وبالتالي يستخدم مقياس الجودة لقياس طبيعة وعمق العلاقة بين مقدم الخدمة المالية والمستهلك بالإضافة إلى الخيارات المتاحة ومستويات فهم المستهلكين لهذه الخيارات وأثارها. ويوضح الجدول رقم (١) مؤشرات قياس الشمول المالى خلال الفترة (٢٠٠٤ ـ ٢٠٢٢).

جدول رقم (١) مؤشرات قياس الشمول المالي في مصر خلال الفترة(٢٠٠٤ . ٢٠٢٢)

السنوات	الوصول إلى الخدمات المالية				استخدام الخدمات المالية			
	عدد فروع البنوك التجارية لكل ١٠٠٠ كم٢	عدد فروع البنوك التجارية لكل ١٠٠ألف بالغ	عدد فروع أجهزة الصرف الآلى التجارية لكل ١٠٠٠ كم٢	عدد فروع أجهزة الصرف الآلى التجارية لكل ١٠٠ألف بالغ	عدد المقترضين من البنوك التجارية لكل ١٠٠٠ بالغ	عدد المودعين من البنوك التجارية لكل ١٠٠٠ بالغ	عدد حسابات الودائع لدى البنوك التجارية لكل ١٠٠٠ شخص بالغ	عدد حسابات القروض لدى البنوك التجارية لكل ١٠٠٠ شخص بالغ
٢٠٠٤	١,٨٦	٣,٦٦	١,٢٩	٣,٥٥	—	—	—	—
٢٠٠٥	١,٩١	٣,٦٧	١,٦٨	٣,٢٢	٣٧,٦٦	—	—	—
٢٠٠٦	٢,٠٢	٣,٧٨	٢,٢٨	٤,٢٧	٣٦,٣٩	—	٣٥٧,٣٥	—
٢٠٠٧	٢,٢٢	٤,٠٦	٢,٨٥	٥,٢٢	٥٠,١٩	—	٣٦٠,٥٠	—
٢٠٠٨	٢,٤٠	٤,٢٨	٣,٤٨	٦,٢٢	٦٥,٤٢	—	٣٦٩,٠٠	—
٢٠٠٩	٢,٥٢	٤,٤٠	٤,٢٢	٧,٣٨	٦٦,٨٢	٣٣٦,٧٥	٣٥٩,٣٢	—
٢٠١٠	٢,٥٨	٤,٤٢	٤,٨٤	٨,٢٨	٧٤,٧٦	٣٤٦,٧٥	٣٥١,٠٥	—
٢٠١١	٢,٦٤	٤,٤٢	٥,٢٨	٨,٨٣	٧٣,٩٦	٣٤٦,٧٥	٣٤٥,٥٧	٨٣,٣٤
٢٠١٢	٢,٦٧	٤,٣٦	٦,٠٣	٩,٨٥	٧٤,٣٣	٣٤٧,٧٩	٣٦٠,٦٢	٨٢,٩٥
٢٠١٣	٢,٧٢	٤,٣٤	٦,٥٢	١٠,٤١	١٠٠,٨	٣٥٢,٨٥	٤٠٨,٢٩	١١٩,١٨
٢٠١٤	٢,٧٧	٤,٣٣	٧,٣٢	١١,٤٤	٩٤,٩٦	٣٣٧,٦١	٤١٦,٢٤	١١٨,٩٥
٢٠١٥	٢,٨٦	٤,٣٧	٨,٤٨	١٢,٩٩	٩٦,١١	٣٤٧,٦٤	٤٢٤,٧٧	١١٩,٥
٢٠١٦	٢,٩٨	٤,٤٨	٩,٨٨	١٤,٨٢	١٠٢,٢	٣٥٨,٨٣	٤٣٧,٩٢	١٣٧,١٦
٢٠١٧	٣,١٣	٤,٦٠	١١,٣٦	١٦,٧١	٩٧,٦٨	٣٦٠,٥٩	٦٢٣,٤٥	١٢٧,٦٩
٢٠١٨	٣,٢٦	٤,٧١	١٢,٢٦	١٧,٦٧	١١٠,٣	٣٦٩,٨٣	٦٧٩,٠٨	١٤١,١٥
٢٠١٩	٤,٤٣	٦,٢٧	١٣,٣٩	١٨,٩٤	١١٦,٥	٣٨٨,٥٩	٣٧٥,٠٣	١٤٧,٥٠
٢٠٢٠	٤,٥٥	٦,٣٧	١٤,٩٩	٢٠,٧٨	١١٦,٥	٤٢٥,٠٨	٧٤٢,٣٢	١٥٥,٣٨
٢٠٢١	٤,٧٠	٦,٤٠	١٩,١٠	٢٥,٩٩	١١٢,٧	٣٦٣,٥٢	٧١٨,٦٢	١٤٢,٠١
٢٠٢٢	٤,٦٩	٦,٢٦	٢٢,٠٨	٢٩,٤٩	١١٠,٦	٣٧٨,٣٧	٧٤٦,٩٤	١٤٢,٦٠

المصدر: اعتمادا على بيانات صندوق النقد الدولي ، متاح على الموقع التالي:

https://data.imf.org/regular.aspx?key=61063966

يتضح من الجدول رقم (١) مؤشرات قياس الشمول المالي في مصر خلال الفترة(٢٠٠٤ . ٢٠٢٢) مجموعة من النقاط:.

- ارتفاع عدد فروع البنوك التجارية في مصر لكل ١٠٠ألف من السكان خلال الفترة(٢٠٠٥ – ٢٠٢١) بمقدار الضعف، إذ ارتفعت النسبة من ٣,٦٦ فرع لكل ١٠٠ألف من السكان عام ٢٠٠٤ إلى ٦,٢٦ فرع لكل ١٠٠ألف من السكان عام ٢٠٢١، ويرجع ذلك إلى انتشار الخدمات المصرفية بشكل أوسع في مصر خاصة في الأقاليم والمناطق النائية، وذلك بسبب قيام البنك المركزي المصري إنشاء فروع جديدة خاصة في المناطق ذات كثافة الفروع المنخفضة لتعزيز الشمول المالي، ويرجع الارتفاع الحاد لعدد البنوك بداية من عام ٢٠١٩إلى أن المناطق الجديدة التي تم تطويرها في مصر مثل(سكان القاهرة الجديدة والعاصمة الإدارية)

تحتوى على عدد كبير من الأفراد ذوى الدخول المرتفعة، كما انخفضت عدد فروع البنوك التجارية في مصر لكل ١٠٠ ألف من السكان خلال الفترة(٢٠١٢ – ٢٠١٤) انخفاض طفيف بسبب توابع الازمه العالمية لعام ٢٠٠٨، والازمات المحلية مثل ثورتي ٢٥ يناير ٢٠١١، و٣٠ يونيو ٢٠١٣.

- كما زادت أجهزة الصرف الآلي لكل ١٠٠ألف بالغ بأكثر من عشرة أضعاف خلال الفترة (٢٠٠٤ – ٢٠٢١)، حيث بلغت هذه النسبة ٢٩,٤٩ماكينة لكل ١٠٠ألف من السكان عام ٢٠٢١، مقارنة بـ ٢,٥٥ ماكنية لكل ١٠٠ألف من السكان عام ٢٠٠٥، ويرجع ذلك إلى أن أجهزة الصرف الآلي جزءًا من المتطلبات الضرورية للبنية التحتية للشمول المالي ، فمع انتشار الخدمات المصرفية(محافظ الهاتف وبطاقات الهاتف المحمول) وعدد فروع البنوك زادت عدد أجهزة الصرف الآلي معهم، بالإضافة إلى خطة البنك المركزي التي يسعى من خلالها إلى زيادة عدد أجهزة الصرف الآلي من خلال إطلاق عدة مبادرات خاصة بتدعيم البنية التحتية وخدمات الدفع لدعم الخدمات الرقمية منها مبادرة السداد الإلكتروني في مايو ٢٠٢٠ وقد قامت البنوك وفقًا لتلك المبادرة بنشر حوالى ٣٠٤,٦٦٥ ماكينة وما يقرب من ٤٠٠ ألف رمز استجابة سريع حتى نهاية المبادرة، و مبادرة ماكينات الصرف الألى في يونيو ٢٠٢٠ حيث تم نشر عدد ٦٥٠٠ ماكينة صرف آلي جديدة في أنحاء الجمهورية وبنسب أعلى في المناطق النائية، كما تم نشر أكثر من ٢٩٠٠ماكينة صراف آلي داخل الجمهورية ضمن المبادرة حتى أغسطس لعام ٢٠٢١،و مبادرة التوسع في التجارة الالكترونية عبر الانترنت عام ٢٠٢١ ووفقا لتلك المبادرة تم الغاء كافة رسوم تفعيل خدمات التحصيل الإلكتروني عبر الانترنت، كما تم إطلاق منظومة ميكنة المتحصلات الحكومية الإلكترونية عام ٢٠١٩ ووفقا لتلك المبادرة بلغ عدد نقاط البيع الالكترونية مدعومة برمز الاستجابة السريع إلى ٢٠ألف نقطة بيع الكرتوني، كم تم إصدار بطاقات اللاتلامسية في مارس ٢٠٢٠وحتى نهاية ٢٠٢١، وتم إحلال وتجديد بطاقات المعاشات واستبدالها ببطاقات ومحافظ ميزة عام ٢٠١٨(**تقرير الاستقرار المالي، ٢٠٢٠،ص٦٨**).
- ارتفاع عدد حسابات الودائع لدى البنوك التجارية لكل ١٠٠٠ شخص بالغ للفترة (٢٠١١ – ٢٠٢١) بنحو ٦٨% خلال تلك الفترة، أي حوالى ٢٢٠,٨ مودعًا لكل ١٠٠٠ بالغ، الأمر

الذى يعكس ثقة الأفراد والقطاعات المختلفة في القطاع المصرفي، وتجدر الإشارة إلى أن الانتعاش الحاد اعتبارًا من عام ٢٠١٦ يرجع الى بدء تنفيذ خطة الاتصال الوطنية، واصدر البنك المركزي العديد من الفاعليات التي تشجع على الادخار مثل فعالية الشباب والادخار عام ٢٠١٩ ، ومجموعة الادخار الرقمية التي تهدف إلى تشجيع الادخار وزيادة الوعى باستخدام التكنولوجيا المالية في عمليات الادخار والإقراض بينهم، من خلال اتفاق مجموعة من السيدات على ادخار مبلغ من المالي بصفة دورية يتم تحويله من خلال تطبيق الكرتوني مثل محفظة الهاتف المحمول(**تقرير الاستقرار المالى،٢٠١٩،ص٤٧**)، ونتيجة لتلك الإجراءات بلغ معدل النمو من ٢٠١٦إلى ٢٠٢١ حولي ٤٣%، بينما بلغ معدل النمو من ٢٠٠٤ إلى ٢٠١٦ ١٨% فقط خلال فترة الاثني عشر عامًا وذلك بسبب المرور بالعديد من الأزمات مثل الازمة المالية العالمية٢٠٠٨، وأزمة كوفيد ١٩، والمحلية مثل ثورتي ٢٥ يناير ٢٠١١، و٣٠ يونيو ٢٠١٣، التي أدت إلى انخفاض عدد حسابات الودائع لدى البنوك التجارية في الأعوام التالية ٢٠٠٩، ٢٠١١ ، ٢٠١٣، ٢٠٢١.

- كما تطور عدد المودعين لدى البنوك التجارية لكل ١٠٠٠ بالغ والذى بلغ نحو ٣٣٦,٧٥ مودع عام ٢٠٠٩، قبل أن يصل إلى ذروته وهو ٤٢٥,٠٨ مودع عام ٢٠٢٠، وذلك بسبب ارتفاع سعر الفائدة على الودائع فى تلك الفترة والأوعية الادخارية الجديدة التى طرحتها المؤسسات المصرفية(**البكل ،٢٠٢٢،ص٢٥**)، ثم انخفض إلى ٣٦٣,٥٢ عام ٢٠٢١، ويرجع ذلك إلى توابع أزمة كوفيد ـ ١٩ حيث قام البنك المركزى بخفض أسعار الفائدة بـ ٣٠٠ نقطة أساس لتخفيض أسعار الفائدة الخاصة بمعدل الإيداع والإقراض ، وذلك بهدف تشجيع نموالقطاع الصناعى وزيادة الإنفاق الرأسمالى (**العش، ٢٠٢١، ص٢٥**)، وارتفع مرة أخرى عام ٢٠٢٢ ليصل إلى ٣٧٨,٣٧ مودع عام ٢٠٢٢،وذلك بسبب قيام البنك المركزى المصرى فى ٢٩ يونيو ٢٠٢١ بالسماح للبنوك بالتواجد خارج فروعها والتسويق لمنتجاتها من خلال فتح حسابات بدون مصاريف وبدون حد أدنى لرصيد الحساب، بالإضافة إلى تشجيع استخدام محافظ الهاتف المحمول والبطاقات المدفوعة مقدمًا، وقد أسفر ذلك عن فتح ١,٣ مليون حساب، ٣٠٠ألف محفظة، ١,٧ مليون بطاقة مدفوعة مقدمًا. كما تم البدء فى مشروع رقمنة التعاملات الخاصةالخاصة بعملاء شركات وجمعيات تمويل المشروعات متناهية الصغر من خلال تعاقد

الجمعيات والشركات مع البنوك كوكيل بنكى وإصدار بطاقات ومحافظ إلكترونية لعملائها لمنح القروض لهم، كما قام البنك المركزى بإصدار تعليمات بتاريخ ٣٠ سبتمبر ٢٠٢١ تضمنت عدة قواعد وإجراءات ملزمة للبنوك بهدف تيسير تقديم الخدمات المصرفية للأشخاص من ذوى الإعاقة، وقام البنك المركزى السماح للبنك الزراعى المصرى بتحويل عدد٢,١ مليون بطاقة زراعية إلى بطاقة مصرفية مدفوعة مقدمًا مزدوجة التطبيقات وذلك بالتعاون مع شركة بنوك مصر(**تقرير الاستقرار المالى، ٢٠٢٢، ص٥٩**). .

- زيادة عدد المقترضين من البنوك التجارية لكل ١٠٠٠ بالغ للفترة (٢٠٠٥ – ٢٠٢١) بنسبة ٢٨٥% أي حوالى ١١١ مقترضًا لكل ١٠٠٠ بالغ ، ويرجع ذلك الانتعاش الحاد الذى شهده بعد عام ٢٠١٦ بسبب أصدر البنك المركزي في يناير ٢٠١٦ مبادرة لتمويل المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة تتمثل في تشجيع البنوك على منح القروض والتسهيلات الائتمانية للشركات والمنشأت الصغيرة والمتوسطة وذلك بأسعار عائد منخفضه أقل من ٨%(**تقرير الاستقرار المالى،٢٠١٦،ص٣٦**)، كما ألزم البنك المركزي البنوك في فبراير ٢٠٢١ بزيادة محافظ القروض والتسهيلات الائتمانية الموجهة لتلك الشركات لتصل إلى نسبة لا تقل عن ٢٥% ، مع اشتراط ألا تقل النسبة الموجهة للمشروعات الصغيرة عن ١٠%(**تقرير الاستقرار المالي ،٢٠٢١،ص٦١**)، ومبادرة حياة كريمة والتي تعمل على توفير التمويل اللازم من خلال القروض متناهية الصغر بما يساعد على إقامة مشاريع صغيرة.، كما قام البنك المركزي بإصدار قواعد الإقراض الرقمي من خلال محفظة الهاتف المحمول ليتيح التقييم الائتماني لصاحب المحفظة الائتمانية بالتعاون مع الشركة المصرية للاستعلام الائتماني، وذلك لتمكين حصول المواطن على قروض بشكل إلكتروني بالكامل وبصورة لحظية على مدار الساعة عن طريق محفظته الالكترونية خلال عام ٢٠٢٢(**تقرير الاستقرار المالى،٢٠٢٠،ص ٦٦**).، ونتيجة لهذه الإجراءات بلغ معدل النمو في الفترة ٤٥% على مدى ثلاث سنوات، كما يرجع الارتفاع الحاد في عام ٢٠١٢ إلى تدعيات الثورة المصرية التي اتسمت بضغوط السيولة قصيرة الأجل ، كما نجح النظام المالي في احتواء تداعيات جائحة كوفيد ـ ١٩.وفى ظل قيام البنك المركزى بدعم صغار المزارعين قام بتوفير تمويل لنحو ١٣٥٠٠ ألف سيدة بإجمالى

قروض عينية بمبلغ ٣,٢ مليون جنية لتمويل مشروعات تصل نسبة صافى العائد منها نحو ٥٥% مثل مشروع آليات التربية والرعاية الامنة (**تقرير الاستقرار المالى، ٢٠٢١،ص٦٠**).

٣- معوقات تنفيذ الشمول المالى فى مصر

تعددت معوقات الشمول المالى فى مصر وهى:.

١/٣ **قلة عدد الحسابات لدى البنوك:** يتضح من الجدول رقم (١/١) تطور معوقات الشمول المالى فى مصر خلال الفترة من (١٩٩١. ٢٠٢١) بالملحق، ارتفاع نسبة البالغين المالكين لحسابات بنكية في مصر والبالغة ٢٧,٤٤% في عام ٢٠٢١ مقارنة ب ٩,٢٧% عام ٢٠١١ ، إلا أن النسب لاتزال ضئيلة بالمقارنة بغيره من دول الشرق الأوسط وشمال أفريقيا والبالغ ٩٤% عام ٢٠٢١، ويرجع ذلك إلى الرسوم المرتفعة والاجراءات والقواعد المتعلقة بفتح الحساب المصرفي وخاصة متطلبات الهوية وزيادة المسافة اللازم قطعها للحصول على الخدمات المصرفية.

ويتضح من الجدول رقم (٢/١) تطور نسبة البالغين الذين يمتلكون حسابات بالمؤسسات المصرفية بجمهورية مصر العربية خلال السنوات(٢٠١١. ٢٠١٤. ٢٠١٧. ٢٠٢١) بالملحق، ارتفعت نسبة الإناث التي تمتلك حسابات مصرفية(+١٥سنة) من إجمالي البالغات إلى ٢٤,٢٠% عام ٢٠٢١ مقارنة ب ٦,٥٢% فقط عام ٢٠١١، وعلى الرغم من ذلك تظل نسبة الذكور أعلى، إذ بلغت نسبة من يملكون حسابات مصرفية من الذكور من فئة (+١٥سنة) ٣٠,٧٥% عام ٢٠٢١، بما يمثل فجوة بين الجنسين بمقدار ٦% أي حوالى ٢٣,٢ مليون امرأة بالغة لا تحصل على الخدمات المصرفية ويرجع ذلك إلى العديد من العقبات التي تحول دون وصول المرأة للخدمات المالية مثل الأعراف الاجتماعية والثقافية والعادات والتقاليد الاجتماعية وضعف البيانات ونقص المنتجات والخدمات الملائمة لذلك (**شلتوت، ٢٠٢٢، ص ٦٩**).

٢/٣ **معدلات الفقر المرتفعة:** يتضح من الجدول رقم (١/١) تطور معوقات الشمول المالى فى مصر خلال الفترة من (١٩٩١. ٢٠٢١) بالملحق، تزايد معدلات الفقر فقد بلغت هذه المعدلات ٣٠,٢ % عام ٢٠٢٠ حيث يقع حوالى ٣٢ مليون من السكان تحت خط الفقر، كما سجلت معدلات الفقر المرصودة خلال السنوات العشر الأخيرة(٢٠١٠- ٢٠٢٠) الارتفاع التدريجي للمعدل من ٢٥,٦% عام ٢٠١١/٢٠١٠ ليصل إلى ذروته عام ٢٠١٨/٢٠١٧ وبمعدل ٣٣,٢% ليتجه في أعقاب ذلك للانخفاض ليصل إلى ٣٠,٢% عام ٢٠٢٠/٢٠١٩، على الرغم من وجود أزمة كوفيد

– ١٩، مع استهداف أن يصل إلى ٢٨,٥% العام المالي ٢٠٢٢/٢٠٢١(**الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء،٢٠٢٠**)، ويرجع ذلك إلى تدنى مستويات الدخول الفردية وعدم العدالة في توزيع الدخل القومي في مصر، وانخفاض مستوى التعليم يؤدى إلى ضعف وفقر الكم المعرفى مما يؤثرسلبا على الجانب النوعى وبالتالى يزيد انتشار الفقر فى المجتمع، وكبر حجم الأسرة وارتفاع معدل الإعالة الذى يؤدى إلى ارتفاعنفقات الأسرة، كما يؤدى التضخم إلى انخفاض القدرة الشرائية للنقود وبالتالى يؤثر على الدخول الحقيقية، وارتفاع معدلات البطالة

حيث ترجع زيادة معدلات الفقر فى مصر خلال الفترة من(١٩٩١ ـ ٢٠٠٠) إلى بداية تطبيق برنامج الانفتاح الاقتصادى والذى أدى إلى تخفيض دور الدولة فى النشاط الإقتصادى مما أدى إلى زيادة معدلات البطالة نتيجة توقف الدولة عن تعيين الخريجين، كما ارتفعت معدلات الفقر فى مصر خلال الفترة من (٢٠٠٠ ـ ٢٠٢٠) بسبب انخفاض معدلات النمو الاقتصادى وارتفاع معدلات التضخم، واندلاع أحداث يناير ٢٠١١، وقيام الدولة عام ٢٠١٤ بتعويم سعر صرف الجنية المصرى أمام العملات الاجنبية بصورة تدريجية على أن يتم التحرير بكامل عام ٢٠١٦، بالإضافة إلى زيادة الضرائب وتخفيض حجم الدعم على الكهرباء ، وظهور جائحة كوفيد- ١٩ عام ٢٠١٩ لها تأثير سلبى على معدلات الفقر، وأخذ الفقر فى الارتفاع بعد تحرير سعر الصرف فى ٢٧ أكتوبر ٢٠٢٢، نتيجة التضخم(**أبو عجيلة وصبيح، ٢٠٢٣،ص٥٨٥**).

٣/٣ **معدلات البطالة المرتفعة:** يتضح من الجدول رقم (١/١) تطور معوقات الشمول المالى فى مصر خلال الفترة من (١٩٩١. ٢٠٢١) بالملحق ، ارتفاع معدلات البطالة فقد بلغت ٧,٤ % لعام ٢٠٢١، حيث أن حجم قوة العمل ٢٩,٤ مليون فرد، والذى يشمل عدد ٢,١ مليون عاطل، ١٧,٣ مليون مشتغل، وبلغ معدل البطالة بين الذكور ٦٢,٦٢% من إجمالي المتعطلين، ٣٧,٣٨% معدل البطالة بين الإناث، و ٥٢,١% من المتعطلين يحملون مؤهلات جامعية وما فوقها، ١١%نسبة العاطلين في المدن، ٤,٥% نسبة العاطلين في الريف، ويترتب على ذلك وجود شريحة كبيرة عاطلة من قوة العمل ليس لها دخل، وبالتالي لا يمكن أن تتمتع بالخدمات المالية والمصرفية لانعدام الدخل(**الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء ،٢٠٢١**). ويرجع ذلك إلى زيادة معدلات النمو السكانى، مع عدم قدرة الاقتصاد على خلق فرص عمل، حيث ارتفع حجم السكان فى مصر من أقل من ٢,٥ مليون نسمة عام ١٨٠٠إلى ٩٤,٨ مليون نسمة عام ٢٠١٧، ثم ١٠١,٥ مليون نسمة عام

٢٠٢١، وسوء التوزيع الجغرافى للسكان، وزيادة الهجرات الداخلية من المناطق الطاردة كالوجه القبلى إلى الوجه البحرى بحثا عن فرصة عمل، وضعف دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر فى خلق فرص عمل جديدة(**أبوعجيلة وصبيح،٢٠٢٢،ص١٣٣**).

٤/٣ **زيادة حجم الاقتصاد غير الرسمي:** يتضح من الجدول رقم (١/١) تطورمعوقات الشمول المالى فى مصر خلال الفترة من (١٩٩١. ٢٠٢١) بالملحق، ارتفاع الاقتصاد غير الرسمى كنسبة من الناتج المحلى الإجمالى ، حيث يشكل الاقتصاد الرسمي جزءًا مهما في الاقتصاد المصري، و يساهم في الناتج المحلى الإجمالي حسب تقديرات حكومية بما يعادل نحو ٤٠% (نحو ٢,٦ تريليون جنية) من ناتج الاقتصاد الرسمي البالغ ٦,٤ تريليون جنيه لعام ٢٠٢١، ويعتبر زيادة حجم الاقتصاد غير الرسمي في مصر، أحد أهم أسباب ضعف تحقيق الشمول المالي، خصوصًا لو علمنا أن هذا الاقتصاد يضم في طياته أكثر من ١٨ مليون منشأة، منها ٤٠ألف مصنع تتراوح حجم أعمالها ما بين ١,٢:١,٥ تريليون جنيه، أي نحو ٦٥: ٧٠% من حجم الاقتصاد الرسمي، ويستوعب حوالى ٥٠% من حجم العمالة، البالغة نحو ٣,٢٩ مليون فرد، فهناك تقريبًا ٩,٦ مليون شخص يعملون خارج الإطار الرسمي، كما تبلغ قيمة التبادلات والملكيات غير الشرعية في المدن والقرى حوالى ٢٤٨مليار دولار، أي أكبر من ٣٠ ضعف قيمة سوق الشركات المسجلة في بورصة القاهرة. وإجمالًا يصل حجم الاقتصاد غير الرسمي في مصر ٤٠٠ مليار دولار، وتطور الاقتصاد الرسمي كنسبة من الناتج المحلى من ٣٤,٨٩% عام ١٩٩١ إلى ١١٤,٩% عام ٢٠١٤وبالتالي المعاملات التي تتم في إطار هذا القطاع لا يمكن إخضاعها للضريبة، ومن ثم تآكل القاعدة الضريبية، والتي قدرت بنحو ٣٣٠ مليار جنية سنويًا، وبالتالي ضعف الشمول المالي(**عطية، ٢٠٢٠، ص٣٢٩٥ – ٣٢٩٦**).

٥/٣ **ضعف مؤشر الكثافة المصرفية:** يمثل ضعف مؤشر الكثافة المصرفية الذى يقاس بعدد الفروع أو الوحدات لكل عشرة آلاف نسمة من السكان، أحد أهم أسباب الاستبعاد المالي، فهناك علاقة طردية مباشرة تربط مؤشر الكثافة المصرفية بالشمول المالي، فزيادة عدد البنوك العاملة وحسن توزيعها جغرافيًا سيؤدى حتمًا لزيادة مستوى الشمول المالي والعكس صحيح تمامًا، ووفقًا لإحصائيات تقارير التنافسية العالمية ٢٠١٨ فقد حصلت مصر على تصنيف متأخر فيما يتعلق بتطوير القطاع المالي، حيث حصدت المركزين ١٢٦،١٢٩ على التوالي من أصل ١٤٤ دولة من

حيث توفير الخدمات المالية والقدرة المالية (**جعفر،٢٠٢٠، ص٤٩٨**)، كما يشير تقرير البنك المركزي المصري لعام ٢٠٢١، إلى ارتفاع تعداد السكان ليصل إلى ١٠١,٥ مليون نسمة، منهم ٣٤,٦ مليون في الحضر، و٥٧,٩ مليون في الريف، ورجوعًا إلى درجة التركيز المصرفي والجغرافي للمؤسسات المصرفية، وجد أن يعمل بالسوق المصري ٣٨ بنكًا موزعة بين ١١ بنكًا حكوميًا أبرزهم الأهلي المصري ومصر والقاهرة التي تستحوذ على أكثر من ثلثي السوق المصرفي، بإجمالي ٤٥٧٧ فرع، منها بنوك القرى بلغت ١٢٠٨ فرعًا، وبلغت حجم فرص العمل التي وفراتها البنوك إلى ١٢٨,٠٤ألف موظف ، وسجلت جملة بطاقات الخصم في يونيو ٢٠٢١ نحو ٢٠,١١ مليون بطاقة، وبلغ عدد بطاقات الدفع المقدم نحو ٢٤,٧٤ مليون بطاقة ، ووصل عدد بطاقات الائتمان ل ٤,٢ مليون بطاقة في يونيو ، ٢٠٢١، ووصلت عدد ماكينات الصرف الآلي بالقطاع المصرفي إلى ٢٠,١٠٠ماكينة في ٢٠٢١، وبلغت نقاط البيع ١٧٣,٤٠١ألف نقطة بيع في يونيو ٢٠٢١، وبالتالي يتوفر لكل خمسين أو ستين ألف ، وربما مائة ألف نسمة من السكان فرع لبنك أو وحدة مصرفية، ووفقًا للمؤشر الطبيعي أن يكون لكل عشرة آلاف نسمة من السكان وحدة مصرفية أو فرع لبنك، وبالتالي يكون مؤشر الكثافة المالية ضعيفًا للغاية(**تقرير البنك المركزي ٢٠٢١**).

٦/٣ **عوامل ثقافية:** هناك بعض القناعات الراسخة في المجتمع المصري والتي تشكل عائقًا رئيسيًا أمام تبنى تطبيق سياسة تحقيق الشمول المالي، ومن ضمنها صعوبة التعامل مع القطاع المصرفي وتفضيل بعض فئات المجتمع خاصة الأكثر فقرًا بالاعتماد على المبالغ النقدية المدخرة في المنازل، كما تأتى العوائق الاجتماعية، في ثقافة العديد من المجتمعات النامية مثل حرمان المرأة من العمل خارج المنزل أو امتلاكها لمشروع صغير، أو حتى فتحها لحساب مصرفي اكتفاءًا بامتلاك الزوج أو أحد أفراد الأسرة لهذا الحساب لإجراء كافة المعاملات المالية للأسرة من خلاله(**على ، ٢٠٢٠، ص٢٩٧**).

٧/٣ **عدم توافر البنية التحتية المناسبة:** تتمثل أهم معوقات تحقيق الشمول المالي في عدم توافر البنية التحتية اللازمة لتوفير بيئة مناسبة لتحقيق مستوى مرتفع من الشمول المالي، وعدم تهيئة البيئة التنظيمية والقانونية والرقابية والجهات الإدارية، هذا بالإضافة إلى زيادة مخاطر الائتمان الناتجة عن تخلى بعض البنوك عن معايير منح الائتمان(**عبد الغنى، ٢٠٢٢،ص ٤٨**).

خامسًا: تطور عجز الموازنة العامة فى مصر فى مصر

عانى الاقتصاد المصري من أزمة مالية حادة خلال فترة الثمانينيات من القرن الماضي، لذلك سعت الحكومة المصرية منذ بداية التسعينات على مواجهة عجز الموازنة العامة من خلال برنامج الإصلاح الاقتصادي، يتضمن عملية إصلاح شاملة من خلال السياسات المالية والنقدية في إطار التثبيت الاقتصادي والتكيف الهيكلي، حيث اتبعت الحكومة المصرية حزمة من السياسات، التي من شأنها أن تعمل على تحسين وضع الموازنة العامة وتخفيض حدة العجز ،يوضح الجدول رقم (٢/٤) تطور عجز الموازنة العامة في مصر خلال الفترة(١٩٩٠/١٩٩١ – ٢٠٢٠/ ٢٠٢١).

جدول رقم (٢) تطور عجز الموازنة في مصر خلال الفترة (١٩٩٠/١٩٩١ ـــ ٢٠٢٠/٢٠٢١) مليار جنيه

السنوات	الايرادات العامة			النفقات العامة			العجز الكلى		
	القيمة	معدل نمو الايرادات%	كنسبه من الناتج المحلى%	القيمة	معدل نمو النفقات%	كنسبه من الناتج المحلى%	القيمة	معدل نمو العجز%	كنسبه من الناتج المحلى%
١٩٩٠-١٩٩١	٢٨,٦	----	٢٥,٤	٤٥,٥	----	٤٠,٩	١٦,٩٥	----	١٧,٢
١٩٩١-١٩٩٢	٤١,٤	٤٤,٨	٢٩,٥	٤٧,٦	٤,٦	٣٤,١	٦,٢	(٦٣,٤٢)	٥,٢
١٩٩٢-١٩٩٣	٤٦,٧	١٢,٨	٢٩,٤	٥٢,٢	٩,٧	٣٣,٢	٥,٥	(١١,٢)	٤,٢
١٩٩٣-١٩٩٤	٥٢,٦	١٢,٦	٣٠	٥٦,٣	٧,٨	٣٢,١	٣,٧	(٣٢)	٢,١
١٩٩٤-١٩٩٥	٥٥,٧	٦	٢٧,٥	٥٨,٢	٣,٣	٢٨,٤	٢,٥	(٣٢,٤٣)	١,٢
١٩٩٥-١٩٩٦	٦٠,٩	٩,٣	٢٦,٤	٦٣,٩	٩,٧	٢٧,٩	٣	٢٠	١,٣
١٩٩٦-١٩٩٧	٦٤,٥	٥,٩	٢٥	٦٦,٨	٤,٥	٢٦	٢,٣	(٣٢,٣)	٠,٩
١٩٩٧-١٩٩٨	٦٨	٥,٤	٢٤,٣	٧٠,٨	٥,٩	٢٥,٤	٢,٨	٢١,٧٣	٤,٢
١٩٩٨-١٩٩٩	٧١	٤,٤	٢٣,٥	٨٠	٦,٤	٢٦,٥	٨,٩	٢١٧,٨٥	٢,٩
١٩٩٩-٢٠٠٠	٧٥,٤	٦,١	٢٢,٣	٨٨,٦	١٢,٩	٢٦,٢	١٣,٢	٤٨,٣١	٨,٩
٢٠٠٠-٢٠٠١	٨٤,٩	١٩,٢	٢٥,٠	١٣١,٧	٤٨,٦	٣٦,٨	٤٠,٥	٥١,٥١	١١,٣
٢٠٠١-٢٠٠٢	٨٩,٦	(٣,٣)	٢٣,٦	١٣٤,٤	٢,١	٣٥,٤	٤٢,٨	٥,٦	١١,٨
٢٠٠٢-٢٠٠٣	٨٣,٥	(٦,٨)	٢٠,٠	١١١,٨	(١٦,٨)	٢٦,٨	٢٦,٥	(٣٨,٠٨)	٦,٣
٢٠٠٣-٢٠٠٤	١٠١,٩	٢٢,٠٠	٢٥,٠	١٤٦	٣٠,٥	٣٥,٩	٤٣,١	٦٢,٦	١٠,٦
٢٠٠٤-٢٠٠٥	١١٠,٩	٨,٨	٢٥,٩	١٦٢,٥	١١,٣	٣٨,٠	٥٠,٣	١٦,٧	١١,٨
٢٠٠٥-٢٠٠٦	١٥١,٣	٣٦,٤	٢٤,٤	٢٠٧,٨	٢٧,٨	٣٣,٧	٥٥,١	٩,٥	٨,٩
٢٠٠٦-٢٠٠٧	١٨٠,٠٠	١٨,٩	٢٤,٦	٢٢٢,٤	٧,١	٢٩,٩	٤١,٧	(٢٤,٣)	٥,٦
٢٠٠٧-٢٠٠٨	٢٢٦,٠٠	٢٢,٧	٢٤,٧	٢٨٢,٠٠	٢٦,٧	٣١,٤	٥٩,٢	٤١,٩	٦,٩
٢٠٠٨-٢٠٠٩	٢٨٢,٥	٢٧,٨	٢٧,١	٣٥١,٥	٢٤,٦	٣٣,٨	٦٨,٤	١٥,٥	٦,٦
٢٠٠٩-٢٠١٠	٢٦٨,٢	(٥,١)	٢٢,٢	٣٦٦,٠	٤,١	٣٠,٣	٩٧,٦	٤٢,٦	٨,١
٢٠١٠-٢٠١١	٢٦٥,٣	(١,١)	١٩,٣	٤٠١,٩	٩,٨	٢٩,٣	١٣٦,٥	٣٧,٧٠	٩,٨

تابع جدول رقم (٢) تطور عجز الموازنة في مصر خلال الفترة (١٩٩٠/١٩٩١ ـــ ٢٠٢٠/٢٠٢١) مليار جنيه

السنوات	الايرادات العامة			النفقات العامة			العجز الكلى		
	القيمة	معدل نمو الايرادات%	كنسبه من الناتج المحلى%	القيمة	معدل نمو النفقات%	كنسبه من الناتج المحلى%	القيمة	معدل نمو العجز%	كنسبه من الناتج المحلى%
٢٠١١-٢٠١٢	٣٠٣,٦	١٤,٤	٢٢,٧	٤٧١,٠٠	١٦,٩	٣٣,٤	١٦٦,٧	٣٢,٩٤	١٠,٨
٢٠١٢-٢٠١٣	٣٥٠,٣	١٥,٣	٢١,٩	٥٨٨,٢	٢٤,٨	٣٤,٩	٢٣٩,٧	٢٤,٠٣	١٣,٠٠
٢٠١٣-٢٠١٤	٤٥٦,٨	٣٠,٤	٢١,٨	٧٠١,٥	١٩,٢	٣٣,٣	٢٠٠,٨	٦,٧	١٢,٢
٢٠١٤-٢٠١٥	٤٦٥,٢	١,٨	١٩,١	٧٣٣,٣	٤,٥	٣٠,٠	٢٧٩,٥	٩,٢	١١,٤
٢٠١٥-٢٠١٦	٤٩١,٥	٥,٦	١٨,١	٨١٧,٨	١١,٥	٣٠,١	٣٤١,٢	٢٢,١١	١٢,٦
٢٠١٦-٢٠١٧	٦٥٤,٢	٣٤,١	١٨,٩	١٠٣١,٩	٢٦,١	٢٩,٨	٣٧٩,٦	١١,٢	١٠,٩
٢٠١٧-٢٠١٨	٨٢١,١	٢٤,٥	٢٣,١	١٢٤٤,٤	٢٠,٥	٣٣,٥	٤٢٣,٦	١١,٥	٨,٣
٢٠١٨-٢٠١٩	٩٤١,٩	١٤,٧	٢٤,٩	١٣٦٩,٩	١٠,١	٣٦,٢	٤٢٠,٠	١,٥	٨,٢
٢٠١٩-٢٠٢٠	٩٧٥,٤	٣,٥	١٦,٧	١٤٣٤,٧	٤,٧	٢٤,٦	٤٦٢,٨	٧,٦	٧,٩
٢٠٢٠-٢٠٢١	١١٠٨,٦	١٣,٦	١٦,١	١٥٧٨,٨	١٠,٠٠	٢٢,٨	٤٧٢,٣	٢,٠٥	٦,٨

المصدر: الاعتماد على تقارير وزارة المالية/ الحساب الختامى للموازنة العامة للدولة، أعداد مختلفة ، وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، تقرير متابعة خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، أعداد مختلفة.

وممكن تقسيم تطور عجز الموازنة العامة للدولة إلى عدة مراحل :.

المرحلة الأولى: الفترة من العام المالي (١٩٩٠/١٩٩١ . ١٩٩٦/١٩٩٧)

يتضح من الجدول رقم(٢/٤) أن هناك تزايد مستمرًا في كل من النفقات والإيرادات العامة خلال الفترة محل الدراسة، وعلى الرغم من ذلك أتصفت الفترة من (١٩٩٠/١٩٩١ – ١٩٩٦/١٩٩٧) بتزايد معدل النمو السنوي للإيرادات عن معدل النمو السنوي للنفقات مما أدى إلى انخفاض العجز الكلى باستمرار كرقم مطلق وكنسبة من الناتج المحلى الإجمالي ليصل ٢,٣ مليار جنيه بما نسبته ٠,٩% من الناتج المحلى الإجمالي عام ١٩٩٦/١٩٩٧، مقابل ١٦,٩٥ مليار جنيه بما نسبته ١٧,٢% من الناتج المحلى الإجمالي عام ١٩٩٠/١٩٩١، ويرجع ذلك الانخفاض إلى تطبيق مصر لبرنامج الإصلاح الاقتصادي منذ عام ١٩٩١ مع صندوق النقد الدولي، وتنفيذ برنامج التعديل الهيكلي مع البنك الدولي في نوفمبر ١٩٩١، كما أهتمت وزارة المالية بترشيد الانفاق العام من خلال اتباع سياسة مالية انكماشية وتركيز الإنفاق الاستثماري على مشروعات الخدمات العامة الصحية والتعليمية.

وفى جانب الإيرادات توسيع القاعدة الضريبية وتحسين أداء الجهاز الضريبة من خلال إدخال قانون الضريبة العامة على المبيعات في النظام المصري وفقًا للقانون رقم ١١ لسنة١٩٩١**(قمرة،٢٠٢٠،ص٤٧)**، مما نتج عنه ارتفاع حصيلة الضرائب على السلع والخدمات والتي تمثل أساس في الضريبة العامة على المبيعات بمعدل ٨٧,٥% عن السنة المالية السابقة وبنسبة ٥,٣% من الناتج المحلى الإجمالي، وزيادة الحصيلة من الضرائب على الدخل وأرباح الاعمال بما يمثل ٤١,٣% من إجمالي المحصل من الإيرادات الضريبية وبما نسبته ٨,٥% من الناتج المحلى الإجمالي، ويرجع ذلك إلى تسديد هيئتي البترول وقناة السويس لمتأخرات عن سنوات سابقة عام ١٩٩١/١٩٩٢، بالإضافة إلى ذلك أجريت تعديلات على بعض أحكام قانون الدمغة عام ١٩٣٣ لتعزيز الموارد، وقانون رسم تنمية الموارد المالية للدولة عام ١٩٩٤، وكذا الاخذ بنظام الضريبة الموحدة بإخضاع جميع مصادر الدخل لقانون واحد وتخفيض الحد الاقصى لسعر الضريبة من ٦٥% إلى ٥٠%، وبدأ تطبيق ذلك اعتبارا من يناير ١٩٩٥.

المرحلة الثانية: الفترة من العام المالي (١٩٩٧/١٩٩٨ . ٢٠٠٥/٢٠٠٦)

اتصفت الفترة(١٩٩٧/١٩٩٨ . ٢٠٠٥ /٢٠٠٦)، بتزايد معدل النمو السنوي للنفقات عن معدل النمو السنوي للإيرادات مما أدى إلى تزايد العجز الكلى إلى الناتج المحلى بداية من عام ١٩٩٧/١٩٩٨ حيث بلغت ٤,٢% وواصل ارتفاعه خلال السنوات التالية لتبلغ ٨,٩% عام ٢٠٠٥/٢٠٠٦، لذلك فقد اتبعت الحكومة سياسة مالية توسعية بداية من عام ١٩٩٧/١٩٩٨ للتغلب على الصدمات التي تأثر بها الاقتصاد المصري والتي تضمنت حادث الاقصر الإرهابي عام ١٩٩٧، و أزمة دول جنوب شرق أسيا خلال الفترة(١٩٩٧. ١٩٩٩)، بالإضافة إلى تراجع الأسعار العالمية للنفط عام ١٩٩٨، كما يعد القطاع الخاص مسئولًا بدرجة كبيرة عن عجز الموازنة تلك الفترة، حيث بلغ حجم المتأخرات طرف القطاع الخاص لصالح مصلحة الضرائب حوالى ٥,٥ مليار جنيه نهاية يوليو ١٩٩٧، وارتفعت إلى ٧,٥ مليار جنية بنهاية ١٩٩٩، و نتيجة لذلك ارتفعت النفقات العامة بمعدلات أعلى من الزيادة في الإيرادات، وتباينت الأسباب وراء زيادة النفقات وإن كان بند الدعم والمنح والمزايا، وبند الفوائد على الديون المحلية والخارجية بسبب تزايد الاعتماد على الدين العام الخارجي في تمويل العجز، كان لهما النصيب الأكبر في الاستحواذ على النفقات العامة(**محمد، ٢٠٢١،ص٣٨٦**).

فعلى سبيل المثال فقد زادت النفقات العامة عام ١٩٩٩/٢٠٠٠ بمعدل نمو سنوي بلغ نحو ١٢,٩% ، وقد تركزت الأسباب وراء زيادة النفقات بمعدلات أعلى من الزيادة في الإيرادات في(بنود النفقات الجارية والتي بلغت نحو ٧٠ مليارا منها نحو ١٨,٦ مليارا فوائد على الديون المحلية والخارجية بسبب تزايد الاعتماد على الدين العام الخارجي في تمويل العجز، و ٢٢,٢ مليار أجور ومرتبات).

أما عن السنة المالية ٢٠٠١/ ٢٠٠٢ فقد زاد الانفاق العام ليبلغ نحو مليار١٣٤,٤ جنيه نسبته ٣٥,٤ % من الناتج المحلى الإجمالي، في ظل ارتفاع الأسعار العالمية خاصة الغذائية، بسبب أحداث الإرهاب في الولايات المتحدة الخاصة بانهيار برج التجارة العالمية في عام ٢٠٠١، وتأثيرها على الأوضاع الاقتصادية العالمية ومنها أوضاع مصر، وانفاق الحكومة على الدعم المباشر، ، كما زادت الاجور والمعاشات في تلك السنة ، وارتفاع أسعار الصرف، حيث تبنت الحكومة المصرية أول تحرير لسعر صرف الجنية المصري ، لعدة أسباب تراكمية أهمها الأزمة المالية التي اجتاحت

دول جنوب شرق أسيا وما نتج عنها من انخفاض قيمة عملات بعض الدول، وقد تركزت الزيادة في النفقات في بنود النفقات الجارية والتي بلغت ٩٥,٢مليار منها نحو ٢٦,٨ مليار جنيه فوائد على الديون المحلية والخارجية و ٣١,٥ مليار أجور ومرتبات) في حين بلغ حجم الإيرادات ٨٩,٦ مليارا بما نسبته ٢٣,٦% من الناتج المحلى الإجمالي، وعلى الرغم من استهداف السياسة المالية زيادة الموارد من خلال إصلاح النظام الضريبي وتنشيط تحصيل المتأخرات المستحقة للحكومة والاعتماد على الموارد الذاتية، فقد استمر العجز الكلى في الارتفاع حتى وصلت نسبته إلى ١١,٨ % عام ٢٠٠٢/٢٠٠١(**عاشور، ٢٠٢٢، ص٢٤**).

وقد استمر ارتفاع النفقات العامة بشكل ملحوظ فقد بلغت في السنة المالية ٢٠٠٥/٢٠٠٤ نحو ١٦٢,٥ مليار جنيه بزيادة نحو ١١,٣% عن السنة المالية السابقة، وقد تركزت الزيادة في النفقات في بنود النفقات الجارية التي بلغت نحو ١٣٧,٢ مليار جنيه بما يمثل ٨٧,٢% من إجمالي النفقات بزيادة ٢٥,٦% مقارنة بالسنة المالية السابقة، حيث زادت أجور العاملين المدنيين بالدولة بنحو ٥,٢ مليار جنيه بما نسبته ١٤,٦% نتيجة أساسية لما تم منحه من علاوت دورية وتشجيعية وتكاليف ضم العلاوة الخاصة التي تقررت لكافة العاملين المدنيين بالدولة بنسبة ١٠%من الأجور الأساسي، وزادت نفقات الدفاع بمعدل ١٧,٧% ، والفوائد المدفوعة على الدين المحلى والخارجي بمعدل ٣,٤%، وتكاليف الدعم بمعدل ٤٧,٣% ، وزادت ما أنفقته الدولة على المشتريات من السلع والخدمات بمعدل ١٤٦,٨%(**عبد العزيز، ٢٠٢٠،ص٨٠**)، وعليه بلغ العجز الكلى نحو ٥١,٦ مليار جنيه بنسبته ١١,٨% عام ٢٠٠٥/٢٠٠٤.

وبداية العام المالي ٢٠٠٦/٢٠٠٥ قامت الدولة بتنفيذ العديد من البرامج والسياسات المالية التي استهدفت إعادة هيكلة المالية العامة للدولة بقصد السيطرة على ذلك العجز من خلال وضع استراتيجية التخفيض النسبي لعجز الموازنة العامة وتخفيض الدين العام خلال أخر سبع سنوات، وصدور القانون الجديد للضرائب على الدخل رقم ٩١ لسنة ٢٠٠٥ لتحقيق المزيد من العدالة الضريبية، وتوسع الوعاء الضريبي ، وإعفاء الخبز بكافة أنواعه من الضريبة العامة من المبيعات، كما كان لتنظيم الاعفاءات الجمركية أثر كبير في زيادة متحصلات الجمارك، حيث تم تبسيط الاجراءات وتقليص الموافقات الجمركية المطلوبة من ٢٦ موافقة إلى ٥ موافقات فقط، كما أجريت تصحيحات سعرية على بعض المنتجات البترولية ، ويرجع ذلك إلى تطبيق برنامج الخصخصة،

حيث حصلت الحكومة على حصيلة من الموارد المالية المحققة من بيع وحدات وشركات القطاع العام، وقد انعكس ذلك إيجابيًا على الإيرادات العامة، حيث زادت الايرادات العامة بمعدل ٣٦,٤ % بالمقارنة بالسنة المالية السابقة، وعلى الرغم من ذلك ارتفع العجز ليصل إلى ٥٥,١ مليار جنيه بما نسبته ٨,٩% عام ٢٠٠٥/٢٠٠٦(**البنا،٢٠٢٠،ص١٥٤**).

المرحلة الثالثة: الفترة من العام المالي (٢٠٠٦/٢٠٠٧ . ٢٠٢٠/٢٠٢١)

في السنة المالية ٢٠٠٦/٢٠٠٧ ارتفعت الايرادات إلى نحو ١٨٠,٠٠ مليار جنيه بمعدل نمو ١٨,٩% عن العام السابق، حيث تركزت معظم الزيادة في أرباح الشركات الناجمة عن النمو الاقتصادي المرتفع وبالتالي زيادة المتحصلات الضريبية، هذا بالإضافة إلى زيادة المتحصلات المحققة من استغلال بعض الأصول ، مثل مقابل الرخصة الثالثة للمحمول والتي بلغت نحو ١٥,٣% جنيه، وأدت الزيادة في الإيرادات بمعدل أكبر من النمو في النفقات إلى تراجع العجز الكلى إلى نحو ٤١,٧ مليار جنيه بما نسبته ٥,٦% من الناتج المحلى الإجمالي.

أما عن السنة المالية ٢٠١٠/٢٠١١ فقد انخفضت الإيرادات العامة انخفاضًا محدودًا تأثرًا بالاضطراب الأمني والسياسي والاقتصادي المعاصر لعدة أزمات كان أبرزها الأزمة المالية العالمية ٢٠٠٨، و أحداث ثورة ٢٥ يناير، حيث بلغت الإيرادات نحو٢٦٥,٣ مليار جنيه بانخفاض قدرة ٢,٩ مليار جنيه عن العام السابق، وفى جانب النفقات فقد ارتفعت النفقات إلى نحو ٤٠١,٩ مليار جنيه بمعدل نمو قدرة ٩,٨% عن العام السابق نتيجة طبيعية لأحداث الثورة ورغبة الحكومة في مواجهة تداعياتها من خلال الاستجابة للمطالب الفئوية مما أسفر عن زيادة عجز الموازنة إلى نحو ١٣٤,٤مليار جنيه بنسبة ٩,٨% من الناتج المحلى الإجمالي(**إبراهيم، ٢٠٢٠،ص٥٢**).

كما ارتفعت نسبة العجز الكلى إلى الناتج عام ٢٠١١/٢٠١٢ إلى ١٠,٨% وذلك بسبب ارتفاع النفقات العامة نتيجة لزيادة قيمة الدعم والمنح إلى نحو ١٥٠ مليار جنيه، بالإضافة إلى الزيادة الملحوظة في بند خدمة الدين و بند الأجور والتعويضات بعد ثورة يناير ٢٠١١، ثم ارتفع العجز الكلى كنسبة من الناتج المحلى إلى ١٣% عام ٢٠١٢/ ٢٠١٣ بسبب ارتفاع النفقات العامة بمعدل نمو قدرة ٢٤,٨% في العام السابق نتيجة لزيادة بند الدعم والمنح بمقدار ٤٧مليار عن العام السابق ، أما في عام ٢٠١٣/٢٠١٤ فقد تراجعت نسبة العجز الكلى إلى الناتج المحلى إلى ١٢,٢% واستمرت في تراجعها خلال عام ٢٠١٤/٢٠١٥ حيث بلغت ١١,٤%، ويرجع هذا الانخفاض إلى

عدة أسباب تراكمية أهمها تم رفع أسعار الطاقة للصناعة كثيفة الاستهلاك ، والسيطرة على الزيادة في الأجور، وتحرير قطاع الكهرباء أمام مشاركة القطاع الخاص، وفى جانب الايرادات، فقد تم العمل على أحكام تفعيل عمليات تحصيل الضرائب والرسوم الجمركية ومواجهة عمليات التهرب بما يسهم في زيادة الحصيلة الضريبية والجمركية، واستحدثت شريحة جديدة بهيكل الضرائب على الدخل بزيادة نسبتها ٥% على أرباح شركات الأموال والاشخاص التي يزيد وعائها الضريبي عن ١٠ مليون جنيه(**عبد العظيم وسلامة،٢٠١٩،ص٢٣**).

أما في السنوات الأخيرة وخاصة العامين الماليين ٢٠١٨/٢٠١٩، ٢٠١٩/٢٠٢٠ فقد ارتفع العجز الكلى بنحو ٣٢,٨ مليار جنيه ليبلغ نحو ٤٦٢,٨ مليار جنيه عام ٢٠١٩/٢٠٢٠ مقابل نحو ٤٣٠مليار جنيه عام ٢٠١٨/٢٠١٩، ويرجع ذلك بسبب جائحة كورونا في عام ٢٠١٩، والتي قامت فيها الدولة بضخ حزم تمويلية تقدر بنحو ١٠٠ مليار جنيه إضافية(**عاشور،٢٠٢٢،ص٢٤**)، بينما انخفضت نسبة العجز الكلى للناتج المحلى الإجمالي لتصل إلى ٧,٩% مقابل٨,٢% خلال عام ٢٠١٨/٢٠١٩ فقد انخفض العجز إلى نحو ٨,٢%، ٧,٩% من الناتج المحلى الإجمالي نتيجة الاجراءات والاصلاحات الهيكلية في إطار برنامج الإصلاح الاقتصادي الذى بدأ منذ ثلاث سنوات والسياسات الاستباقية لمواجهة تداعيات جائحة كورونا المستجد، حيث اتفقت مصر مع صندوق النقد الدولي في نوفمبر ٢٠١٦ على تقديم مساعدة مالية بقيمة ١٢ مليار دولار أمريكي على ٣ سنوات بواقع ٤ مليارات دولار سنويا مقابل تنفيذ عدة إجراءات لإعادة الاستقرار الاقتصادي ومعالجة الاختلالات الهيكلية وخفض العجز وتتمثل تلك الإجراءات في إصدار القانون رقم ٨١ لعام ٢٠١٦ الخاص بالخدمة المدنية لخفض فاتورة الاجور، و اصدار قانون الضريبة على القيمة المضافة عام ٢٠١٦ بمعدل ١٣% وارتفع إلى ١٤% في عام ٢٠١٧، ورفع الدعم عن الطاقة تدريجيًا على مدار ثلاث سنوات للوصول إلى مستويات أسعار التكلفة في يونيو ٢٠١٩، وتطبيق بعض السياسات والاجراءات لزيادة الايرادات الضريبية، وخاصة بعد تطبيق ضريبة القيمة المضافة وميكنة التحصيل الضريبي والتوجه إلى تطبيق إجراءات الشمول المالي(**عبد الحميد، ٢٠٢٢، ص١٧**) ، مما أدى إلى زيادة الايرادات الضريبية بنحو ٣,٥ مليار جنيه بمعدل ٠,٥% لتصل إلى نحو ٧٣٩,٦ مليار جنيه بما يمثل ٧٥,٨% من إجمالي الايرادات، نتيجة زيادة حصيلة الضرائب على الدخول والارباح الرأسمالية بنحو ٣٦,٨ مليار جنية كمحصلة

لارتفاع حصيلة الضرائب من بعض الشركات بنحو ٣٣,٩ مليار جنيه والضرائب على دخول الافراد بنحو ١٠,٧ مليار جنيه، وزيادة حصيلة الضرائب على الممتلكات بنحو ٠,٧ مليار جنيه بمعدل ١,٢% ، وزيادة الايرادات غير الضريبية بنحو ٣٠مليار جنيه بمعدل ١٤,٦% لتصل إلى نحو ٢٣٥,٨ مليار جنيه بما يمثل ٢٤,٢%من إجمالي الايرادات، نتيجة ارتفاع حصيلة بيع السلع والخدمات بنحو ٥,٢% مليار جنيه ، وزيادة البند الخاص بالتمويل الذاتي للاستثمار بنحو ٠,٧ مليار جنيه.

وفيما يتعلق بالنفقات العامة فقد ارتفعت حيث بلغت نحو ١٤٣٤,٧ مليار جنيه بما نسبته ٢٤,٦% من الناتج المحلى الإجمالي خلال السنة المالية ٢٠١٩/٢٠٢٠ مقابل نحو ١٣٦٩,٩ مليار جنيه بما نسبته ٢٦,١% من الناتج المحلى الإجمالي خلال عام ٢٠١٨/٢٠١٩، بزيادة قدرها نحو ٦٤,٨ مليار جنيه بمعدل ٤,٧%، ويرجع ذلك إلى زيادة الاستثمارات الخاصة بأجهزة الموازنة العامة بنحو ٤٨,٣ مليار جنيه مقابل زيادة بلغت نحو ٣٧,٣ مليار خلال السنة المالية ٢٠١٨/٢٠١٩ ، وتعد هذه الزيادة نتيجة لاستمرار الحكومة في زيادة الاستثمارات العامة بهدف تطوير وتحديث البنية الأساسية ، وزيادة الاستثمارات في قطاع الصحة والتعليم لتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين ، خاصة في ظل تداعيات جائحة فيروس كورونا المستجد.

وأستمر هذا التراجع في نسبة عجز الموازنة العامة للدولة من الناتج المحلى الإجمالي لتصل إلى٦,٨% عام ٢٠٢٠/٢٠٢١.

سادسًا: الدراسة القياسية

بعد تناول الإطار النظرى للعلاقة بين الشمول المالى وعجز الموازنة العامة، وتطور هذه المؤشرات فى االقتصاد المصرى، نتناول الدراسة التطبيقية من خلال استخدام التحليل القياسى الكمى، بالإعتماد على النقاط الأتية: ـ تعريف النموذج المستخدم فى الدراسة، بيانات الدراسة، ونتائج الدراسة التطبيقية.

١. النموذج القياسى المستخدم

تحتوى الدراسة الحالية على مجموعة من المتغيرات المستقلة والتابعة، والتي في ضوئها يمكن بناء نموذج الانحدار بين تلك المتغيرات على النحو التالي:

$Y = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + B_4X_4 + B_5X_5 + B_6X_6 + B_7X_7 + e$.....(1)

$BDGDP = B_0 + B_1\,FIA + B_2GGDPPC + B_3INF + B_4LNR\ EER + B_5OT + B_6RIR + B_7TBD + e$ .....(2)

يتضح من المعادلات السابقة أن عجز الموازنة كنسبة من الناتج المحلى الإجمالي دالة في مجموعة من المتغيرات المفسرة، ويمكن توضيح متغيرات المعادلة السابقة على النحو التالي:

Y: يمثل المتغير التابع والذى يعبر عن عجز الموازنة كنسبة من الناتج المحلى الإجمالي(BDGDP).

X_1: هو المتغير المستقل لنموذج الانحدار، والذى يعبر عن مؤشر الوصول للمؤسسات المالية(FIA).

X_2: هو المتغير المستقل لنموذج الانحدار، والذى يعبر عن مؤشر معدل نمو نصيب الفرد من الناتج المحلى الإجمالى(GGDPPC).

X_3: هو المتغير المستقل لنموذج الانحدار، والذى يعبر عن مؤشر التضخم معبرًا عنه بالرقم القياسي لأسعار المستهلكين(INF).

X_4: هو المتغير المستقل لنموذج الانحدار، والذى يعبر عن لوغاريتم سعر الصرف الحقيقي الفعال(LNR EER).

X_5: هو المتغير المستقل لنموذج الانحدار، والذى يعبر عن الانفتاح التجارى(OT).

X_6هو المتغير المستقل لنموذج الانحدار، والذى يعبر عن معدل الفائدة الحقيقى(RIR).

X_7: هو المتغير المستقل لنموذج الانحدار، والذى يعبر عن عجز الميزان التجاري(TBD).

اعتمدت العديد من الدراسات السابقة في قياس الشمول المالي بشكل أساسي حتى وقت قريب على مؤشرات الكثافة مثل عدد المقترضين والمدخرين وأجهزة الصرف الآلي وفروع البنوك لكل فرد مثل دراسة (**Maher,2023**) بعنوان الشمول المالي والسياسة النقدية – دراسة العلاقة بين الشمول المالي والسياسة النقدية: حالة مصر، إلا أنه مع إصدار قاعدة بيانات الشمول المالي العالمي **The Global Findex database**، التي تعد أشمل مجموعة بيانات في العالم حول كيفية قيام البالغين بالادخار، والاقتراض، وسداد المدفوعات، وإدارة المخاطر المالية، والتي تصدر عن البنك الدولي كل ثلاث سنوات منذ عام ٢٠١١، لذلك تم حل مشكلة البيانات التي واجهت كثير من

الدراسات التطبيقية حول محددات وآثار الشمول المالي على المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية، وتوفر قاعدة البيانات هذه مؤشرات قابلة للمقارنة توضح كيف يمكن للبالغين الذين تبلغ أعمارهم ١٥ عامًا وما فوق من أكثر من ١٤٤ اقتصادًا، الوصول واستخدام الخدمات المالية الرسمية وشبه الرسمية وغير الرسمية، كذلك الحال بالنسبة إلى قاعدة بيانات مسح الوصول المالي **(FAS)** التابعة لصندوق النقد الدولي**(FAS)** تتوفر بها جميع البيانات الخاصة بكل بُعد والتي بدأت في عام ٢٠٠٤،وتستضيف قاعدة البيانات مؤشرات مثل:

أ) مؤشرات الوصول: عدد فروع البنوك التجارية لكل ١٠٠٠ كليو متر٢، عدد فروع البنوك التجارية لكل ١٠٠,٠٠٠بالغ، عدد أجهزة الصراف الآلي لكل ١٠٠٠ كم٢، وعدد أجهزت الصرف الآلي لكل ١٠٠,٠٠٠ بالغ.

ب) مؤشرات الاستخدام : عدد المقترضين من البنوك التجارية لكل ١٠٠٠ بالغ، القروض غير المسددة من البنوك التجارية، عدد المودعين لدى البنوك التجارية لكل ١٠٠٠ بالغ، والودائع غير المسددة لدى البنوك التجارية**(Maher,2022,p50)**.

حيث اعتمدت العديد من الدراسات السابقة على تلك المؤشرات مثل دراسة(**Raouf,2022**) بعنوان آثر الشمول المالي على الايرادات الضريبية في دول أوربا والشرق الاوسط وأفريقيا، ودراسة (**Khatoon and shabbar,2022**) ، بعنوان هل الشمول المالي يؤثر على الايرادات الضريبية في الدول النامية

ولكن على الرغم من شمولية قاعدة بيانات مسح الوصول المالي**(FAS)** ، لا يمكن استخدام بياناتها لأغراض هذه الدراسة لأنها تحتوى على بيانات سنوية حول المقاييس المذكورة أعلاه من ٢٠٠٤ إلى ٢٠٢٠، وهذا عدد غير كاف من الملاحظات لتحليل السلاسل الزمنية

كما توفر قاعدة بيانات مؤشر التنمية **المالية Financial Development Index Database** التابعة لصندوق النقد الدولي أيضًا بيانات خاصة بمؤشر المؤسسات المالية **Financial Institutions Index (FI)**، وتتراوح قيمة المؤشر بين الصفر والواحد الصحيح حيث القيمة الأكبر تمثل أداء أفضل للمؤسسات المالية، والذى يرتكز على ثلاث مؤشرات فرعية هي مؤشر عمق المؤسسات المالية ومؤشر الوصول للمؤسسات المالية ومؤشر كفاءة المؤسسات المالية، وسوف يعتمد البحث على الاتى:.

أ) مؤشر الوصول للمؤسسات المالية (financial Institutions Access(FIA

وهو مؤشر مركب للبيانات الخاصة فروع البنوك لكل ١٠٠,٠٠٠ من البالغين، وماكينات الصرف الآلي لكل ١٠٠,٠٠٠ من البالغين.

حيث تشير الدراسات السابقة ومنها دراسة(**حسين،٢٠٢٣**) التي اعتمدت على مؤشرين من المؤشرات الفرعية لمؤشر المؤسسات المالية وهما مؤشر النفاذ إلى المؤسسات المالية ومؤشر عمق المؤسسات المالية.

كما استخدمت دراسة(**Raouf,2022**) العديد من المتغيرات الحاكمة مثل معدل نمو نصيب الفرد من الناتج المحلى الإجمالي، معدل التضخم المحسوب باستخدام الرقم القياسي لأسعار المستهلكين، والانفتاح التجاري، في حين استخدمت دراسة (**عاشور،٢٠٢٢**) بعنوان محددات عجز الموازنة في مصر عجز الموازنة كنسبة من الناتج المحلى الإجمالي كمتغير تابع، ومعدل التضخم وسعر الصرف الحقيقي كمتغيرات مستقلة.

وسوف تعتمد الدراسة على نموذج الانحدار الذاتى للإبطاء الموزع **Autoregressive Distributed Leg Model(ARDL)** **الذى لايشترط أن تكون المتغيرات المقدرة لها رتبة التكامل** أو السكون نفسها، ولكن ما يجب التأكدمنه عدم وجود سلاسل زمنية ساكنة من الدرجة الثانية . كما أنه يمكن اختبار التكامل المشترك فى هذا النموذج باستخدام اختبار الحدود **Bound Test** الذى طوره **Pesaran et .al(2001)**، حيث تُدمج نماذج الانحدار الذاتى **Distributed Leg Model**، ونماذج فترات الإبطاء الموزعة **Distributed Leg Model**. ويتميز نموذج(**ARDL**) بإختبار العلاقة فى الأجلين الطويل القصير والطويل.

١) وصف وتشخيص بيانات الدراسة

تعد مرحلة توصيف المتغيرات من أهم المراحل في النموذج القياسي، حيث يتم فيها التوصيف الاقتصادي لمتغيرات النموذج لدراسة طبيعة العلاقة بين المتغيرات الاقتصادية للتعبير عنها بشكل رياضي.

الجدول رقم (٣) التوصيف الاقتصادي للمتغيرات ومصادر البيانات.

المتغير	اسم المتغير	تعريف المتغير	مصدر البيانات
BDGDP	تطور نسبة عجز الموازنة لإجمالي الناتج المحلى في مصر	يمثل هذا المتغير قيمة العجز النقدي المحسوب بالفرق بين المصروفات والإيرادات العامة للدولة، ويضاف إليه صافى حيازة الأصول (حيازة الأصول المالية مخصوم منها المتحصلات من حيازة تلك الأصول)، لنحصل على نسبته إلى الناتج المحلى الإجمالي	التقارير السنوية المختلفة للبنك المركزي المصري
FIA	مؤشر الوصول للمؤسسات المالية	وهو مؤشر مركب للبيانات الخاصة فروع البنوك لكل ١٠٠,٠٠٠ من البالغين، وماكينات الصرف الآلي لكل ١٠٠,٠٠٠ من البالغين.	قاعدة بيانات مؤشر التنمية المالية التابعة لصندوق النقد الدولي
GGDPPC	معدل نمو نصيب الفرد من الناتج المحلى الإجمالي (%)	يعبر عن قدرة الفرد في حصوله على السلع والخدمات الاستهلاكية، ونعنى به متوسط نصيب الفرد من إجمالى الناتج المحلى، بعد قسمة الناتج المحلى الإجمالي بالأسعار الجارية على عدد السكان.	قاعدة بيانات البنك الدولي
INF	معدل التضخم	يعكس التضخم وفقًا لمؤشر أسعار المستهلك النسبة المئوية للتغير في التكلفة بالنسبة للمستهلك العادى للحصول على سلة من السلع والخدمات التي قد تكون ثابتة أو متغيرة في فترات زمنية محددة	قاعدة بيانات البنك الدولى
LNREER	سعر الصرف الحقيقي الفعال	هو سعر صرف العملة المحلية بالنسبة لعدة عملات أخربيعد الأخذ في الاعتبار الأهمية النسبية لشركاء الدول التجاريين وذلك عن طريق إعطاء وزن لسعر صرف العملة المحلية مع كل شريك تجارى، وهو يعبر عن مدى تحسن أو تطور عملة بلد ما بالنسبة لمجموعة العملات الاخرى	قاعدة بيانات البنك الدولى
OT	الانفتاح التجارى	يعبر الانفتاح التجارى عن تخفيض التعريفة الجمركية بالإضافة إلى إزالة كافة الحواجز والعقبات امام التجارة الدولية وعادة يقاس بنسبة مجموع الصادرات والواردات بالقيمة الحقيقية إلى الناتج المحلى الإجمالي بالاسعار الجارية.	قاعدة بيانات البنك الدولى
RIR	معدل الفائدة الحقيقى	هو سعر فائدة الإقراض المعدل للتضخم	قاعدة بيانات البنك الدولى
TBD	عجز الميزان التجارى	عبارة عن الفرق بين الصادرات بالاسعار الجارية للدولار الامريكى والواردات بالاسعار الجارية للدولار الامريكى	قاعدة بيانات البنك الدولى

وفى ضوء ما سبق، تتكون المنهجية المستخدمة في هذه الدراسة من الاتي:-

١ . اختبار استقراريه السلاسل الزمنية:

تتمثل الخطوة الأول للتعامل مع البيانات هو التأكد من استقراريه البيانات أي هل البيانات من نفس الرتبة أو الدرجة، لأن درجة استقراريه البيانات اساس لتحديد نوع النموذج المستخدم ، وهناك طرق عديده لفحص استقراريه البيانات ولكن تم استخدام اختبار ديكي فولار المجمع **Adf** و اختبار فيبلس **.Pp**

ووجد أن معظم البيانات مستقرة والأخرى غير مستقرة ومع صغر حجم العينة فالنموذج الأنسب هو نموذج الانحدار الذاتي ذو الفجوات المبطئ **ARDL** وتتمثل خطوات تطبيق نموذج في الاتي:

أ – اختبار التكامل المشترك باستخدام اختبار الحدود **Test of Bounds**.

ب – تقدير نموذج الأجل الطويل باستخدام نموذج **ARDL**.

٢– وأخيرًا يتم التأكد من سلامه النموذج من خلال الاختبارات القياسية مثل:

أ) اختبار مدى طبيعة البيانات

ب) اختبار وجود ارتباط سلسلى أي وجود ارتباط ذاتي بين الأخطاء

ت) فرض ثبات التباين لفحص مشكلة وجود فئات غير متجانسة

ث) اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية

٢) نتائج الدراسة القياسية

نستعرض فى هذا الجزء نتائج الدراسة القياسية للعلاقة بين الشمول المالى وعجز الموازنة العامة للدولة فى الإقتصاد المصرى ، وذلم بإستخدام بيانات سلاسل زمنية للفترة من (١٩٩١ . ٢٠٢١).

١) فحص استقرارية النموذج

يتطلب التعامل مع بيانات السلاسل الزمنية أولًا فحص مدى استقرارية كل سلسلة وسكونها على حدة، حيث يتوقف اختيار النموذج المستخدم للدراسة على مدى استقرار المتغيرات محل الدراسة، وسوف تعتمد الدراسة على اختبار ديكى فولار المجمع ADF واختبار فيبلس.

جدول رقم (٤) اختبارات السكون لمتغيرات الدراسة

رمز المتغير	المتغيرات	اختبار ADF عند المستوى Level	الاستقرار عند المستوى Level	أختبار ADF (بعد أخذ الفروق الأولى)	الاستقرار بعد أخذ الفروق الأولى)
Y	BDGDP	١,٨٨٩٩ (٠,٠٥٧١)	غير مستقر	٨,٢١٢٣ (٠,٠٠٠٠)*	مستقر
X_1	FIA	٠,٤٢٥٠ ٠,٧٩٩	غير مستقر	٢,٧٩٩٠ (٠,٠٠٦٨)*	مستقر
X_2	GGDPPC	١,١٧٧٦ (٠,٢١٢٨)	غير مستقر	٥,٢٢٥٣ (٠,٠٠٠٠)*	مستقر
X_3	INF	١,٨٩٥١ (٠,٠٥٦٥)	غير مستقر	٧,٨٦٨٠ (٠,٠٠٠٠)*	مستقر
X_4	LNREER	٠,٥٨٨٦ ٠,٨٣٧٩	غير مستقر	٤,٢٢٤٩ (٠,٠٠٠٠)*	مستقر

رمز المتغير	المتغيرات	اختبار ADF عند المستوى Level	الاستقرار عند المستوى Level	أختبار ADF (بعد أخذ الفروق الأولى)	الاستقرار بعد أخذ الفروق الأولى)
X_5	**OT**	٣,٣٣٧٠ (٠,٠٠١٦)*	مستقر	٣,٥٧١٤ (٠,٠٠٠٠)*	مستقر
X_6	**RIR**	١,٤٢٦٧ (٠,١٤٠٢)	غير مستقر	٧,٨٧٥٧ (٠,٠٠٩)*	مستقر
X_7	**TBD**	٣,٠٣٧٩ ٠,٩٩٨٩	غير مستقر	٧,٣٨٦٣ (٠,٠٠٠٠)*	مستقر

المصدر: إعداد الباحثين باستخدام برنامج الاحصائىEViews

الارقام بين الأقواس ( ) تعبر عن القيم الاحتمالية المناظرة للمعلمات

(*) معنوى عند مستوى ٥%

وبالنظر إلى الجدول السابق نجد أن بعض من المتغيرات المدرجة في النموذج مستقرة عند مستوى معنوي 5% ، أما باقى المتغيرات الاخرى فكانت مستقرة بعد أخذ الفرق الأول، ووفقًا لذلك فإن هناك اختلاف فى درجات استقرار السلاسل الزمنية بين حالة المستوى وحالة الفرق الأول، ومع مراعاة صغر حجم العينة والتي تبلغ 31 مشاهدة، فالنموذج الأنسب للتعامل مع البيانات هو نموذج الانحدار الذاتي ذو الفجوات المبطئة **ARDL** وذلك على النحو التالي:

الخطوة الاولى: دراسة وفحص وجود علاقة تكامل مشترك بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

نستخدم اختبار الحدود للتأكد من وجود تكامل مشترك بين المتغيرات،فنقارن القيمة المحسوبة بالحدود الخاصة بمستوى المعنوية ٥%، فنجد أن قيمة إحصاء الاختبار المحسوبة أعلى من الحدود الدنيا والعليا فى النموذج ، وهذا يشير إلى وجود تكامل مشترك بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.ويوضح ذلك الجدول رقم (٥)

جدول رقم (٥) اختبار وجود تتكامل مشترك من خلال اختبار الحدود

Test Statistic	value	signif	I(0)	I(1)
			Asymptotic:n=1000	
F−Statistic	8.250241	10%	1.7	2.83
K	7	5%	1.97	3.18
		2.5%	2.22	3.49
		1%	2.54	3.91

المصدر: إعداد الباحثين باستخدام برنامج EViews

الخطوة الثانية: دراسة وفحص وجود العلاقات طويلة وقصيرة الأجل بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بالإعتماد على ما يسمى بتصحيح الخطأ، الذى يشير إلى فحص العلاقات فى الأجلين القصير والطويل، وأيضا مدى تصحيح الخطأ فى النموذج. ويوضح ذلك الجدول رقم (٦).

جدول رقم (٦) تقديرات النموذج فى الأجلين القصير والطويل

معلمات الأجل القصير				
Variable	Coefficient	Std.Error	t-Statistic	Prob.
D(GGDPPC)**	-0.583724	0.293733	-1.987258	0.0623
D(FIA)**	-66.70286	27.00926	-2.469629	0.0238
D(INF)**	0.395079	0.130200	3.034397	0.0071
D(LNREER(-1))	5.010030	0.849352	5.898650	0.0000
D(OT(-1))	-1.392622	0.306653	-4.541364	0.00003
D(RIR(-1))	0.068155	0.197810	0.344549	0.7344
D(TBD(-1))	-0.348882	0.118454	-2.945300	0.0087
D(LNREER)	11.91079	5.174022	2.302036	0.0335
D(OT)	-106953	0.509860	-0.209770	0.8362
D(RIR)	0.309617	0.143718	2.154338	0.0450
D(TBD)	-0.190411	0.059668	-3.191166	0.0051
CointEq(-1)*	-0.446001	0.046583	-9.574411	0.0000
معلمات الأجل الطويل				
Variable	Coefficient	Std.Error	t-Statistic	Prob.
GGDPPC	-1.308797	0.669848	-1.953872	0.0664
FIA	-149.5578	71.59838	-2.088843	0.0512
INF	0.885827	0.392759	2.255398	0.0368
LNREER	11.23324	3.181886	3.530371	0.0024
OT	-3.122466	1.137777	-2.744356	0.0133
RIR	0.152814	0.460170	0.332082	0.7437
TBD	-0.782246	0.374015	-2.091481	0.0509

المصدر: إعداد الباحثين باستخدام برنامج EViews

بالنظر إلى الجدول رقم (٦) تقديرات النموذج فى الآجلين القصير والطويل نستنتج الأتى:

- هناك تأثير عكسي للتغير في مؤشر الوصول المالي للمؤسسات المالية بمقدار- ٦٦,٧٠٢٨٦ و.-١٤٩.٥٥٧٨على التوالى فى الأجلين القصير والطويل هذا التأثير معنوي احصائيًا عند مستوى معنوية ٥%، وهذا يشير إلى أن زيادة قيمة التغير في مؤشر الوصول للمؤسسات المالية يؤدى إلى التأثير السلبى على نسبة عجز الموازنة لإجمالي الناتج المحلى ،وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأول، ويرجع ذلك إلى أن زيادة معدلات الشمول المالي وإتاحة الخدمات المالية لكل فئات وطبقات المجتمع وخاصة المهمشة منها، يحسن من كفاءة النظام المالي فالتحول إلى نظام المدفوعات المصرفية الالكترونية يشجع دخول الأنشطة غير الرسمية في القطاع الرسمي، وينعكس ذلك على زيادة كفاءة أداء الموازنة العامة في حصر كافة أوجه الدعم من خلال ربط كل أجهزة الحكومة الكترونيًا، وربطها بمنظومة الدفع والتحصيل الإلكتروني ، وحساب الخزانة الموحد الذى يعمل على زيادة كفاءة نظم التحويلات الاجتماعية وبالتالي رفع كفاءة وشفافية الانفاق الحكومي وترشيد الانفاق العام من جهة، وزيادة الحصيلة الضريبية من جهة أخرى مما يؤدى إلى انخفاض نسبة عجز الموازنة العامة لإجمالي الناتج المحلى للدولة.
- معدل نمو نصيب الفرد من الناتج المحلى الإجمالي له تأثير سلبى غير معنوي على نسبة عجز الموازنة لإجمالي الناتج المحلى في كل من الأجل القصير والطويل بمقدار – ٠.٥٨٣٧٢٤ ، و –١.٣٠٨٧٩٧ على التوالى.
- الانفتاح التجاري له تأثير سلبى معنوي عند الفترة الإبطاء الأول على نسبة عجز الموازنة لإجمالي الناتج المحلى في كل من الأجل القصير و الطويل بمقدار –١.٣٩٢٦٢٢ ، و– ٣.١٢٢٤٦٦ على التوالى
- معدل التضخم له تأثير موجب ومعنوي على نسبة عجز الموازنة لإجمالي الناتج المحلى في كل من الأجل القصير والطويل بمقدار ٠.٣٠٩٦١٧ و ٠.٨٨٥٨٢٧ على التوالى.
- هناك تأثير موجب ومعنوي لزيادة معدل الفائدة الحقيقي على نسبة عجز الموازنة لإجمالي الناتج المحلى في الأجل القصير بمقدار ٠.٣٠٩٦١٧، بينما في الأجل الطويل فإن هناك تأثير موجب وغير معنوي لمعدل الفائدة الحقيقي على نسبة عجز الموازنة لإجمالي الناتج المحلى بمقدار –٠.٧٨٢٢٤٦.

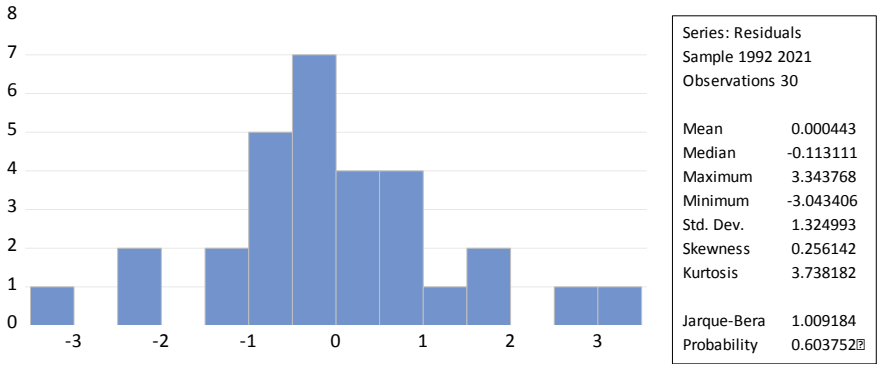
- هناك تأثير سلبى معنوي لعجز الميزان التجاري على نسبة عجز الموازنة لإجمالى الناتج المحلى فى الأجل القصير بمقدار -٠.٣٤٨٨٨٢ و -٠.١٩٠٤١١ بالنسبة للمستوى ومع فترة الإبطاء الأول على التوالى على نسبة عجز الموازنة لإجمالي الناتج المحلى ، وفى الأجل الطويل هناك تأثير سلبى معنوى لعجز الميزان التجارى على نسبة عجز الموازنة لإجمالى الناتج المحلى بمقدار -٠.٧٨٢٢٤٦.
- وتشير نتائج الدراسة التطبيقية أنه في الأجل القصير والطويل هناك تأثير موجب ومعنوي للتغير في سعر الصرف الحقيقي الفعال عند الفرق الأول على نسبة عجز الموازنة لإجمالي الناتج المحلى بمقدار ٠.٠٦٨١٥٥ و١١.٢٣٣٢٤ على التوالى .
- كانت قيمة معلمة التكامل المشترك والتي تعبر عن سرعة تصحيح النموذج تحقق فيها الشرطان اللازمان، وهما أن قيمتها أقل من ١- القيمة السالبة للواحد الصحيح وكذلك أيضًا كانت معنوية، حيث كانت درجة معنويتها هي ٠.٠٠٠٠ وبغت قيمة المعلمة -٠.٤٤٦٠٠١.

٢) وأخيرًا يتم التأكد من سلامه النموذج من خلال الاختبارات القياسية مثل:

أ) اختبار مدى طبيعية البيانات

سوف يتم استخدام اختبار جارك بييرا Jargue Bera هنا لفحص بيانات النموذج هل تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، وتتم صياغة الفروض اعتمادًا على صياغة فرض العدم والفرض البديل، ويشير فرض العدم إلى أن بيانات النموذج تتوزع بشكل طبيعي أي تخضع للتوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة الاختبار أكبر من ٥%، بينما يشير الفرض البديل إلى أن البيانات وتوزيعها الاحتمالي لا تخضع للتوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة الاختبار أقل من ٥ % وسوف نوضح نتائج اختبار التحقق من شرط التوزيع الطبيعي للبواقي من خلال الرسم التالي.

شكل رقم(١ – ١) نتائج اختبار التحقق من شرط التوزيع الطبيعي للبواقي



المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام مخرجات برنامج Eviews 8

ويتضح من الرسمة السابقة أن قيمة احتمال جارك بيرا بلغت ٠,٦٠٣٧٥٢أي أنها أكبر من ٥% مستوى المعنوية التي اختارته الباحثة، وذلك يعنى أنه قبول الفرض العدم وهو أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، ورفض الفرض البديل.

ب) اختبار مشاكل القياس الاقتصادى فى النموذج

جدول رقم (٧) نتائج اختبارات مشاكل القياس الاقتصادى فى النموذج

الفرض الخاص باختبار عدم وجود ارتباط سلسلى Serial Correlation			
Breusch- Godfrey Serial Correlation LM Test:			
F-Statistic	1.538163	Prob.F(2.16)	0.2449
Obs*R-Squared	4.837921	Prob.Chi-Square(2)	0.0890
فرض ثبات التباين Heteroskedasticity			
Heteroskedasticity Test: Glejser			
F-Statistic	0.543666	Prob.F(1.27)	0.4673
Obs*R-Squared	0.72411	Prob.Chi-Square(1)	0.4493
اختبار صحة الشكل الدالي في النموذج الأول			
Ramsey RESET Test			
Equation:FINAL3			
	Value	**Df**	**probability**
t-Statistic	0.220107	17	0.8284
F-Statistic	0.048447	1.17	0.8284

المصدر: إعداد الباحثين باستخدام برنامج EViews

يوضح الجدول رقم (٧) عدد من الاختبارات لتأكد من سلامة النموذج تتمثل فى الاتى :-

- **الفرض الخاص باختبار وجود ارتباط سلسلى Serial Correlation**

سوف يتم الاعتماد على اختبار Serial Correlation LM test لفحص وجود ارتباط ذاتي بين الأخطاء، حيث تحدث مشكلة الارتباط الذاتي بسبب عدم وجود علاقة بين المتغيرات العشوائية في فترات زمنية مختلفة، وبالتالي تصبح هذه المتغيرات غير كفأه حيث يكون الخطأ المعياري لتوزيع المعاينة لمعاملات الانحدار كبير، وبالتالي سوف تكون نتائج تقدير فترة الثقة واختبارات الفروض مضللة مما يزيد احتمال الوقوع في خطأ النوع الأول أو النوع الثاني.

وتتم صياغة الفروض في اختبار عدم وجود ارتباط سلسل على فرض العدم المتمثل في أنه لا يوجد ارتباط ذاتي بين الأخطاء إذا كانت نتيجة احتمال الاختبار أكبر من ٥% وبالتالي لا توجد لدينا مشكلة ارتباط ذاتي بين الأخطاء والفرض البديل يوجد ارتباط ذاتي بين الأخطاء إذا كانت نتيجة احتمال الاختبار أقل من ٥% يكون لدينا مشكلة ارتباط ذاتي

يتضح من الجدول السابقة أن قيمة احتمال مربع كاى هو ٠,٠٨٩٠ أكبر من ٥% أي نقبل الفرض العدم بأنه لايوجد ارتباط ذاتي بين قيم المتغير العشوائي ، وبالتالي لا توجد لدينا مشكلة ارتباط ذاتي بين الأخطاء.

- **اختبار فرض ثبات التباين Heteroskedasticity**

سوف نعتمد على **اختبارGleiser** لفحص وجود مشكله ثبات التباين أي أن تباين الأخطاء ثابت، وتحدث تلك المشكلة بسبب وجود فئات غير متجانسة من مفردات العينة، ويرجع ذلك بسبب زيادة الزمن، فقد يكون للزمن تأثير موجب على زيادة التباين في الخطأ العشوائي وقد يكون هذا التأثير سلبيًا، وسوف تتم صياغة الفروض وفقًا إلى صياغة فرض العدم والفرض البديل، حيث يشير فرض العدم إلى عدم وجود مشكلة ثبات التباين أي تباين الاخطاء ثابت إذا كانت قيمة **pro chi sqare** أكبر من ٥% ، بينما يشير الفرض البديل إلى وجود مشكلة ثبات التباين أي تباين الاخطاء غير مستقر، وذلك عندما تكون قيمة **Pro Chi Square** أقل من٥ %.

يتضح من الجدول السابق أن نتيجة **pro chi square** كانت ٠,٤٤٩٣ وهو أكبر من ٥% أي نقبل فرض العدم وهو عدم وجود مشكلة ثبات التباين أي أن تباين الأخطاء يتسم بالثبات، ومن ثم لا توجد هذه المشكلة.

- **اختبار صحة الدالة للنموذج**

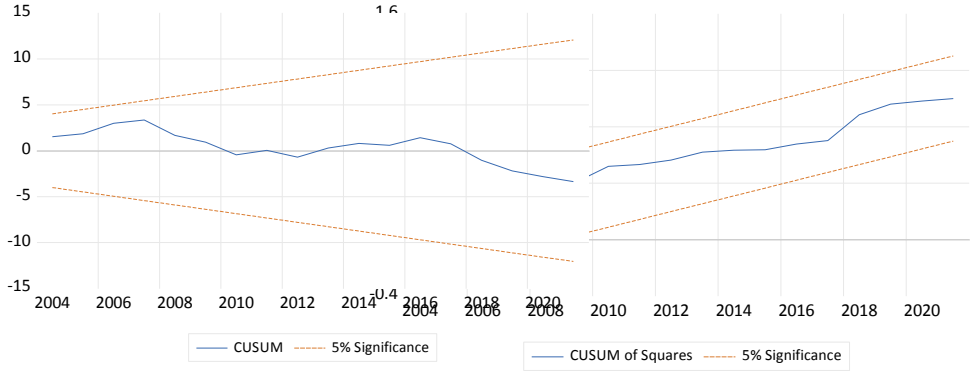
سوف يتم الاعتماد على اختبار ramsey test لفحص مدى صحة الشكل الدالي عن طريق فحص احتمال قيمة اختبار f وكلما كانت قيمة الاحتمال أكبر من ٥% يعنى أن صحة الشكل الدالي المستخدم في النموذج واستقرار شكل الدالة للنموذج. يتضح من الجدول السابق أن قيمة الاحتمال أكبر من ٥% والمقدر بـ ٠,٨٢٨٤ ، وهذا يعنى أن صحة الشكل الدالي المستخدم في النموذج واستقرار شكل الدالة للنموذج.

- **اختبار ثبات النموذج CUSUM test**

الشكل رقم (١ – ٢) اختبار سلوك البيانات cusum

المجموع التراكمى لتكرار مربعات البواقى　　المجموع التراكمى لتكرار البواقى

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج EViews 8



وبالنظر إلى الرسم أعلاه يوضح التمثيل البياني لكل من نتائج المجموع التراكمى لتكرار البواقى CUSUM والمجموع التراكمى لتكرار مربعات للبواقى CUSUM OF Squares ، وجود القيم بين الحدود والتي تعبر عن السير العشوائي لمشاهدات مستقلة تخضع لتوزيع طبيعي، مما يشير إلى ثبات المعاملات الانحدار واستقرار النموذج وقدرته على التنبؤ.

ووفقًا لما سبق يمكننا القول بأن النموذج مستقر، ويمكن الاعتماد عليه للتنبؤ بالمعلمات في الأجل الطويل

سابعًا: خاتمة البحث وتشمل نتائج وتوصيات الدراسة

أولًا: نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج تتمثل في الأتى:-

- أظهرت الدراسة وجود عجز هيكلي دائم في الموازنة العامة للدولة المصرية خلال الفترة ١٩٩٢/١٩٩١ - ٢٠٢٢/٢٠٢١.
- استطاع الاقتصاد المصري أن يحقق مستوى مقبول من الشمول المالي، فوفقًا لمؤشرات قياس الشمول المالي، ارتفع عدد فروع البنوك التجارية لكل ١٠٠ ألف شخص من٣,٦٦ فرع عام ٢٠٠٤ إلى ٦,٢٦ فرع عام ٢٠٢٢، وتطور عدد المقترضين من البنوك التجارية لكل ١٠٠٠ بالغ من ٣٧,٦٦ عام ٢٠٠٥ إلى ١١٠,٦ عام ٢٠٢٢، وتطور عدد حسابات الودائع لدر البنوك التجارية من ٣٠٧,٣٥ حساب عام ٢٠٠٦ إلى ٧٤٦,٩٤ حساب عام ٢٠٢٢.
- الشمول المالي أساس لنجاح مبادرات ميكنة المالية العامة القائمة على التحول نحو نظم الدفع والتحصيل الإلكتروني.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مؤشر الوصول للمؤسسات المالية ونسبة عجز الموازنة لإجمالى الناتج المحلى في مصر خلال الفترة(١٩٩١ - ٢٠٢١).
- الشمول المالي معبرا عنه بمؤشر الوصول للمؤسسات المالية له تأثير سلبى معنوي على نسبة عجز الموازنة لإجمالي الناتج المحلى في كل من الأجل القصير والأجل الطويل، أي مع زيادة مؤشر الوصول للمؤسسات المالية ينخفض نسبة عجز الموازنة لإجمالي الناتج المحلى.
- معدل نمو نصيب الفرد من الناتج المحلى الإجمالي له تأثير سلبى غير معنوي على نسبة عجز الموازنة لإجمالي الناتج المحلى في كل من الأجل القصير والطويل.
- الانفتاح التجاري له تأثير سلبى معنوي عند الفترة الإبطاء الأول على نسبة عجز الموازنة لإجمالي الناتج المحلى في كل من الأجل القصير و الطويل.
- معدل التضخم له تأثير موجب ومعنوي على نسبة عجز الموازنة لإجمالي الناتج المحلى في كل من الأجل القصير والطويل.

- هناك تأثير موجب ومعنوي لزيادة معدل الفائدة الحقيقي على نسبة عجز الموازنة لإجمالي الناتج المحلى في الأجل القصير، بينما في الأجل الطويل فإن هناك تأثير موجب وغير معنوي لمعدل الفائدة الحقيقي على نسبة عجز الموازنة لإجمالي الناتج المحلى.
- هناك تأثير سلبى معنوي لعجز الميزان التجاري عند الفرق الأول على نسبة عجز الموازنة لإجمالي الناتج المحلى في الأجل القصير والطويل.
- وتشير نتائج الدراسة التطبيقية أنه في الأجل القصير والطويل هناك تأثير موجب ومعنوي للتغير في سعر الصرف الحقيقي الفعال عند الفرق الأول على نسبة عجز الموازنة لإجمالي الناتج المحلى.
- تشير النتائج إلى وجود علاقة بين نسبة عجز الموازنة لإجمالي الناتج المحلى والمتغيرات المستقلة في كل من الاجل القصير والأجل الطويل حيث توجد علاقة طردية بين نسبة عجز الموازنة لإجمالي الناتج المحلى وكل من معدل التضخم ومعدل الفائدة وسعر الصرف الحقيقي . وعلى العكس، توجد علاقة عكسية بين نسبة عجز الموازنة لإجمالي الناتج المحلى وكل من مؤشر الوصول للمؤسسات المالية ومعدل نمو نصيب الفرد من الناتج المحلى الإجمالي والانفتاح التجاري وعجز الميزان التجاري، وجاءت تلك النتائج متفقة مع فرضيات النظرية الاقتصادية.
- اثبتت الدراسة أن هناك علاقة عكسية، بين الشمول المالي معبرًا عنه بمؤشر الوصول للمؤسسات المالية وعجز الموازنة العامة معبرًا عنه بنسبة عجز الموازنة لإجمالي الناتج المحلى، حيث يؤدى تطبيق الشمول المالي إلى ادخال مبالغ ضخمه والتي تدار في الاقتصاد غير الرسمي من خلال تضمينها في الاقتصاد القومي مما يدفع حركة الاقتصاد القومي للأمام وذلك عندما يصبح الناس والمؤسسات أكثر اندماجًا ماليًا مما يؤدى إلى زيادة دخولهم ومن ثم تحسين الحصيلة الضريبية التي تعد أهم مصدر من مصادر الإيرادات العامة، ومن ناحية أخرى يعمل الشمول المالي على حصر كافة أوجه الدعم من خلال ربط كل أجهزة الحكومة الكترونيا وربطها بمنظومة الدفع والتحصيل الإلكتروني وحساب الخزانة الموحد الذى يعمل على زيادة كفاءة نظم التحويلات الاجتماعية وبالتالي رفع كفاءة وشفافية وترشيد الانفاق الحكومي مما ينتج عنه انخفاض في عجز الموازنة العامة.

ثانيًا: التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصى الباحثة بالاتي:

*ضرورة إعادة هيكلة الموازنة العامة للدولة، بحيث يتم ترشيد الإنفاق، مثل: بنود المكافآت، والبدلات، ومصروفات الانتقال، والسفر، ومصروفات الإقامة والاحتفالات، وضبط النفقات الجارية وربطها بمؤشرات لقياس الأداء.

*رفع كفاءة النظام الضريبي في تعبئة الموارد المالية من خلال مكافحة ظاهرة التهرب الضريبي، وترشيد نظام الحوافز والإعفاءات الضريبية، التي تمنح للمشروعات والصناعات دون ضوابط حاكمة ومحددة.

* يجب أن تقوم الهيئة العامة للخدمات الحكومية المصرية بإنشاء قاعدة بيانات فيما ما يتعلق بإيرادات ومدفوعات الجهات الحكومية، بالاعتماد على نظم الدفع الإلكتروني والتحصيل الإلكتروني.

* استخدام التكنولوجيا المالية والوسائل الإلكترونية ضمن منظومة الشمول المالي تحت رقابة وتنفيذ وزارة المالية المصرية بتطبيق آليات التحول إلى الربط الإلكتروني بين المصالح الادارية داخل الدولة.

* نشر وسائل التثقيف المالي من حملات التوعية والتدريب وتفعيلها في جميع الوحدات الحكومية، وإلكترونيا عن طريق شبكة الإنترنت ووسائل التواصل الإلكتروني الأخرى من خلال هيئة تنمية صناعة تكنولوجيا المعلومات.

* ضرورة العمل على اكتمال بناء البنية التكنولوجية الرقمية للنظام المالي الحكومة بتفعيل دور جهاز تنمية المشروعات المتوسطة والصغيرة لسهولة ضم الاقتصاد غير الرسمي إلى الاقتصاد الرسمي.

كما توصى الدراسة بإجراء السياسات التالية لتعزيز الشمول المالي في مصر

١) مطلوب من الحكومة أن تقود الطريق وتعزز تطوير ونمو المدفوعات الإلكترونية كما حدث في حالة كينيا، فيجب أن يدعم دور التكنولوجيا والابتكار في تعزيز مبادرات الشمول المالي ، وبالنظر إلى أن التقدم التقني يجب أن يكون مصحوبًا ببيئة تنظيمية لتأمين مستخدمي التكنولوجيا في الخدمات المالية، بالإضافة إلى أن المنظمين يجب أن يسعوا بشكل استبقائي لفهم الابتكارات الناشئة والمخاطر المحتملة وكيفية تنظيمها.

٢) سن قوانين أو ابتكار أدوات يمكنها معالجة العوائق الاجتماعية التي تواجه المرأة، والسمسرة المالية لفئات الدخل الفقيرة، وجميع المواطنين بالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن تطور البنية التحتية المالية الازمة التي تشجع الابتكار في القطاع الخاص، فضلا عن إنشاء سجلات الضمان ومكاتب الائتمان.

٣) إقامة مشاريع محددة للبنية التحتية عريضة النطاق في المناطق الريفية، بمشاركة كاملة من أصحاب المصلحة.

٤) مشكلة الفقر تحدى متعدد الأوجه يحتاج إلى حلول متعددة لمكافحته، فينبغي بذل المزيد من الجهود من قبل الحكومة من خلال خلق فرص العمل ، والدخل الإضافي إلى جانب الاحتياطيات الوقائية، كل ذلك يمكن أن يساعد عملية المؤسسات المالية على لعب دورها في الحد من الفقر وكذلك تعزيز الرفاهية . في ذلك الوقت يمكن أن يتأثر تأثير الوسيط المالي بمزيد من الأفراد غير المتعاملين مع البنوك والهامشيين المندمجين في القطاع المالي الرسمي.

٥) يتطلب تحقيق التمويل الشامل قيادة استباقية وتنسيقًا وجهدًا مستدامًا من الحكومات والقطاع الخاص وشركاء التنمية وحتى المستهلكين، حيث يساعد العمل معًا في تحقيق نتائج أفضل.

٦) تحفيز المؤسسات الرسمية التي تعزز التنفيذ الأسرع للوسيط المالي من خلال توفير الوصول إلى أنوع جديدة من الخدمات المالية الرسمية مثل الرواتب ودفع الفواتير وإيداع أو سحب النقود من أجهزة الصرف الآلي وتحويل الأموال إلى أي محفظة إلكترونية أخرى والوصول إلى العديد من الخدمات الحكومية دون الحاجة إلى امتلاك حساب مصرفي، وهذا بدوره سيمكن من تحويل الأموال بسهولة وسرعة بكفاءة، مما يسرع المبيعات في الشركات الصغيرة والمتوسطة ، ويحسن كفاءة السوق ويزيل الحواجز التي تعترض النمو.

ثامنًا: قائمة المراجع

١ ـ المراجع العربية:

- إبراهيم، محمد عبد الحميد.(٢٠٢٠). **التغير الهيكلي في الاقتصاد المصري(دراسة تحليلية للسياسات الاقتصادية في مصر).** رسالة ماجستير، كلية التجارة ، جامعة طنطا.
- أبو العز، نهلة.(٢٠٢١) . **أثر تطبيق تكنولوجيا الرقميةالمالية على الشمول المالي في القطاع المالي بالدول الافريقية** . مجلة السياسة والاقتصاد، كلية الدراسات الافريقية العليا، جامعة القاهرة، المجلد ١١، العدد ١٠.
- أبو عجيلة، علاء مصطفى عبد المقصود، صبيح، وائل على أحمد.(٢٠٢٣). **دور المشروعات الريادية فى الحد من أسباب الفقر فى مصر (٢٠٠٠ ـ ٢٠٢١).** مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد ٤٥، العدد الاول.
- أبو عجيلة،علاء مصطفى ، صبيح، وائل على أحمد.(٢٠٢٢).**دور الشمول المالى فى الحد من البطالة فى مصر**.مجلة مصر المعاصرة،المجلد ١١٣، العدد٥٤٥.
- أحمد، أبو الوفا أمين صادق، موسى، سماسم كامل& عبد الواحد، فيصل زكى.(٢٠٢٣). **أثر تطبيق الشمول المالي على تحسين الحصيلة الضريبية في إطار تحقيق أهداف التنمية المستدامة.** مجلة العلوم البيئية، المجلد ٥٢، العدد ٦، الجزء الرابع.
- إسماعيل، صاري، بوطريق، إبراهيم.(٢٠٢١). **الشمول المالي كداعم أساسي لنجاح مبادرات رقمنة المالية العامة بالجزائر في ظل انتشار جائحة كورونا.** بحث منشور في المؤتمر العلمي الدولي الثاني لكلية الإدارة والاقتصاد ونظم المعلومات بعنوان: التحول الرقمي وأثره على التنمية المستدامة ،بدار أوبر جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا، ٢٤ و٢٥ مارس ٢٠٢١
- أنور، إيمان إسماعيل.(٢٠٢١). **دور الشمول المالي في تعزيز الادخار.** مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية ، جامعة مدينة السادات، كلية التجارة،المجلد٧، العدد ١.
- البغدادي، مروة فتحي السيد .(٢٠١١).**الدين العام المحلي المصري وتأثيراته المحتملة على السوقين النقدي والمالي.** رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة المنصورة.

- البكل، أحمد& الحداد، إيمان.(٢٠٢٢). **الشمول المالي وانعكاساته على معدل النمو الاقتصادي في مصر. مجلة السياسة والاقتصاد،** كلية التجارة، جامعة بنى سويف، المجلد ١٥، العدد١٤.
- البنا، إسلام محمد.(٢٠٢٠). **أثر عجز الموازنة العامة للدولة على النمو الاقتصادي في مصر**. المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد٣،المجلد ٣٨، ص١٥٤.
- التونى، شريهان مصطفى.(٢٠٢١).**أساسيات بناء منظمة الشمول المالي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة(دراسة ميدانية)**.مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، كلية التجارة، المجلد ٢٢، العدد٤.
- جعفر، حنان علاء الدين.(٢٠٢٠). **آلية لتعزيز الشمول المالي في مصر في ظل التحديات والمعوقات.** المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.
- حربى، نصر رمضان سعد الله.(٢٠٢٣).**الشمول المالي للمشروعات المتوسطة والصغيرة كمفتاح للتنمية المستدامة في ضوء تجربة البنك المركزي المصري(دراسة مقارنة).** مجلة البحوث الفقهية والقانونية، كلية الشريعة والقانون بدمنهور، جامعة الأزهر، المجلد٤١، العدد٤١.
- الحريري، بسمة محمد دريس. (٢٠٢١) . **تأثير استخدام التمويل الرقمي في تعزيز الشمول المالي: الدور المعدل للمعرفة المالية . دراسة تطبيقية على عملاء البنوك المصرية.** المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية ، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد ٢،العدد٢، الجزء ٣.
- حسين، أحمد إبراهيم & عبدالله، هاشم محمد. (٢٠٢٢). **قياس فاعلية أدوات السياسة المالية في تمويل عجز الموازنات العامة لبلدان متقدمة مختارة للمدة (٢٠٠٢ –٢٠١٩)**، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد ٣، العدد٣.
- حسيني، جازية. (٢٠٢٠). **تعميم الخدمات المالية الرقمية لدعم الشمول المالي في الدول العربية. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ،** المجلد ١٦، العدد ٢٣.
- الخولى، محمد فوزى.(٢٠١٩). **نظرة تحليلية في الموازنة المصرية عام ٢٠١٩/٢٠٢٠ في ظل خطة الدولة**. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، المجلد ٥٦، العدد٤.

- سعدون، محمد محروس .(٢٠٢١). **الشمول المالي وأثره في تحقيق مستهدفات التنمية المستدامة دراسة تحليلية لواقع الدول العربية.** مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المجلد ٥٢، العدد٤.
- الشاعر، محمد السيد السيد.(٢٠٢١) . **التجربة المصرية نحو التحول إلى الشمول المالي ودورها في تحقيق التنمية المستدامة.** بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي الثاني لكلية الإدارة والاقتصاد ونظم المعلومات بعنوان " التحول الرقمي وأثره على التنمية المستدامة"، جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا.
- شلتوت، أحمد محمد.(٢٠٢٢). **محددات تطبيق سياسات الشمول المالي وتأثيرها على جودة الأداء المصرفي دراسة تطبيقية.** رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- عاشور، أحمد.(٢٠٢٢). **محددات عجز الموازنة في مصر:١٩٩٩ .٢٠٢٢.** المجلة **الدولية للسياسات العامة في مصر**، مجلد١، العدد٤.
- عباس، آية عادل محمود .(٢٠٢١). **تأثير الشمول المالي على كفاية رأس المال للبنوك المصرية.** المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد١٢،العدد ٤.
- عبد العزيز، هبة فؤاد فؤاد (٢٠٢٠). **سياسات صندوق النقد الدولي وبرنامج التنمية المستدامة ٢٠٣٠ في مصر" الاتفاق والاختلاف والرؤية المستقبلية".** رسالة ماجستير، كلية التجارة ، جامعة طنطا، ص٨٠.
- عبد العظيم، عصام أحمد، سلامة، أحمد أبو سريع(٢٠١٩). **تقييم أثر التمويل المصرفي لعجز الموازنة العامة للدولة في الاقتصاد المصري.** المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد الاول، المجلد ٤٠
- عبد القادر، فاطمة سيد.(٢٠٢٢). **الشمول المالي وتأثيره في الحد من الفقر.** المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس ،المجلد ٥٢، العدد٤.
- عبد الله، أحمد يحيى محمد على.(٢٠٢٢). **دور الشمول المالي في ترشيد الدعم في الاقتصاد المصري.** المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد٣، العدد٢، الجزء الرابع

- عبيد، جمال محمود عطية، وهبة، شيماء محمد، وحشيش، ناهد طه محمد. (٢٠٢٠). **عجز الموازنة والأداء الاقتصادي في مصر .** المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة وإدارة الاعمال، جامعة حلوان، المجلد٣٤، العدد٤.
- العش، رشا عوني عبد الله. (٢٠٢١). **دور الشمول المالي في أزمة فيروس كورونا في الاقتصاد المصري.** بحث مقدم للمؤتمر العلمي الخامس لكلية التجارة بعنوان" أثر أزمة كورونا على الاقتصاد القومي"، مجلة التجارة والتمويل جامعة طنطا، كلية التجارة.
- عطية، أشرف.(٢٠٢٠). **ظاهرة الاقتصاد الخفي، الاثار وآليات المواجهة.** المجلة القانونية ،المجلد ٨، العدد١٠.
- على ،السيد صلاح.(٢٠٢٠). **الشمول المالي وأهميته الاقتصادية في ضوء المستفاد من الأدلة التطبيقية مع الإشارة لحالة الشمول المالي في مصر .** مجلة كلية الشريعة والقانون بطنطا: مجلة فصيلة عملية محكمة، العدد٣٥، المجلد ٤.
- عوض، آية عادل محمود.(٢٠٢١). **أثر تطبيق الشمول المالي على المخاطر الائتمانية بالبنوك.** مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بنى سويف، المجلد٣١، العدد٣.
- الفقى، محمد سعد أبو الفتوح.(٢٠٢٣).**أثر الشمول المالي على الادخار في مصر دراسة قياسية(٢٠٠٤ .٢٠٢٠).** مجلة الشروق للعلوم التجارية، العدد الخامس عشر، المعهد العالي للحسابات وتكنولوجيا المعلومات، أكاديمية الشروق، المجلد١٥، العدد١٢.
- قمرة، أحمد محمد وجيد،(٢٠٢٠). **تقييم أثر الدين العام الخارجي على النمو الاقتصادي(دراسة تطبيقية على بعض قطاعات الاقتصاد المصري.** رسالة دكتوره، كلية التجارة ، جامعة المنوفية.
- محمد، منال جابر.(٢٠٢١). **العلاقة التبادلية عن عجز الموازنة العامة المصرية ومعدل التضخم** . المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس،المجلد٥١، العدد١.

- محمود، حسين أمين محمد(٢٠٢١). **تطور العلاقة بين عجز الموازنة العامة والدين العام بالتطبيق على مصر : دراسة مسحية**. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، المجلد ١٢، العدد١.
- مصطفى، إيمان محمد عبد اللطيف.(٢٠٢١). **تحليل العلاقة بين عجز الموازنة العامة والحساب الجاري في مصر خلال الفترة(١٩٨٠-٢٠١٨).** المجلة العربية للإدارة، المجلد ٤١، العدد٤.
- مهران، حسنى، محمد، السيد، حجازي، رشدي & الخضري، ياسمين. (٢٠٢٢). **قياس أثر فوائد أذون الخزانة على عجز الموازنة العامة للدولة في مصر .** المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد ٣، العدد ٢، الجزء الرابع.
- ميرود، فاتح. (٢٠٢٢). **رقمنه المالية العامة في الدول العربية . تجارب بعض الدول العربية**. المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد١٢، العدد ١.
- معهد التخطيط القومى.(٢٠١٧). **الإجراءات الداعمة لاندماج المشروعات الصغيرة والمتناهية الصغرغير الرسمية فى القطاع الرسمى فى مصر** .سلسلة قضايا التخطيط والتنمية رقم (٢٧٥)، أكتوبر.
- نصير، مبروك محمد السيد.(٢٠٢٢). **قياس آثر تطبيق الشمول المالي على دعائم نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية(GFMIS) لتحسين أداء الموازنة الالكترونية في مصر .** المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية المجلد ٤٧، العدد٤.
- هاشم، أحمد حمدي عبد الدايم عبد الحليم .(٢٠٢٠). **أثر تطبيق الشمول المالي على ترشيد الدعم في الاقتصاد المصري** ،المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعلية ، جامعة قناة السويس، المجلد١١، العدد٢.
- هاشم، أحمد حمدي.(٢٠٢١). **فعالية الشمول المالي كأحد آليات تحقيق الاصلاح المالي في الاقتصاد المصري.** رسالة دكتوره، كلية التجارة، جامعة السويس.
- هاشم، دينا مختار صابر.(٢٠٢٢). **أثر الشمول المالي على جودة التقارير المالية(دراسة تطبيقية).** مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، المجلد (٢٣)، العدد الأول.

- يونس، وليد حمدي الحسيني، (٢٠٢١). **نموذج محاسبي مقترح للقياس والافصاح عن أثر الشمول المالي للخدمات المالية المصرفية على الاستقرار المالي في البنوك التجارية المصرية(دراسة ميدانية).** المجلة العلمية للدراسات المحاسبية، المجلد٣،العدد٣.

٢ ـ المراجع الأجنبية

- Al-Own, B., & Bani-Khalid, T. (2021**). Financial inclusion and tax revenue: Evidence from Europe.** International Journal of Financial Research, 12(2).
- Avom, D., Bangaké, C., & Ndoya, H. (2021). **Measuring financial inclusion in African countries**. Economics Bulletin, 41(3).
- Beckzada,M.(2018**)." Engendering the banking financial institutions in Egypt to enhance financial inclusion",** Professional Master in Gender and Development, Faculty of Economics & Political Science,Pp22,23.
- CENRRAL BANK OF EGYPT,(2020)." **FINANCIAL INCLUSION THROUGH DIGITAL FINANCIAL SERVICES AND FINTECH: THE CASE OF EGYPT**" CASE STUDT .
- CGAP& AMF.(2017**). Financial Inclusion Measurement In The Arab World**. Avalupal at: https://www.amf.org.ae/en/publications/arab-financial-inclusion-task-force/financial-inclusion-measurement-arab-world
- Edeminam, V. B., & Abdullahi, H. (2022). **The effects of financial inclusion on external debt in Africa.** Journal of Global Economics and Business, 3(9).
- Ghebrial, F. (2019**). Financial Inclusion in Egypt: Opportunities and Challenges.** Theses and Dissertations, AUC Knowledge Fountain, American University in Cairo.
- Hussein,H.(2020**). The Impact of Financial Technology on Financial Inclusion: The Case of Egypt**. IOSR Journal of Economics and Finance (IOSR-JEF), Vol 11,No.6 .
- Khatoon, A., & Shabbar, S. (2022). **Does Financial Inclusion Create Tax Revenue for the Government? A Panel Study on Developing Countries**. Pakistan Journal of Economic Studies (PJES), 5(2).
- Kumar, S. (2023**). Does Financial Inclusion Enhance Tax Revenue: Indian Experience** (No. 335).
- Liu, D., Xie, Y., Hafeez, M., & Usman, A. (2022). **The trade-off between economic performance and environmental quality: does financial inclusion matter for emerging Asian economies?.** Environmental Science and Pollution Research, avalupal at:

https://li"nk.springer.com/article/10.1007/s11356-021-17755-1

- Mahmoud El Baz, H. (2020**). Financial inclusion in Egypt: challengers and recommendations.** L'Egypte Contemporaine, 111(538).

- Mitchell, K., Scott, III, R. H., Mitchell, K., & Scott, R. H. (2019). **Public revenue, financial inclusion and value-added tax in Argentina. Pesos or Plastic?** Financial Inclusion, Taxation, and Development in South America.
- Muzdalifah, M., & Qibthiyyah, R. M. (2023). **The Financial Inclusion and Local Tax Revenue in Indonesia. Jurnal Perencanaan Pembangunan**: The Indonesian Journal of Development Planning, 7(1), 1–24. https://doi.org/10.36574/jpp.v7i1.308
- Hassouba, T. A. (2023). **Financial inclusion in Egypt: the road ahead. Review of Economics and Political Science**.avaliable in: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/reps-06-2022-0034/full/html
- Omojola, O., Adebogun, O., & Audu, S. (2022**). Financial inclusion and tax revenue in Nigeria.** Research Journal of Business and Economic Management, 5(2).
- Ozili, P.K.(2020 B**). Optimal financial inclusion**. VOL.21 , Online at https://mpra.ub.uni-muenchen.de/101808/ MPRA Paper No. 101808, posted 15 Jul 2020 09:34 UTC
- Oz-Yalaman, G. (2019). **Financial inclusion and tax revenue**. Central Bank Review, 19(3). journal homepage: http: //www.journals.elsevier.com/central-bank-review/
- Raouf, E. (2022). **The impact of financial inclusion on tax revenue in EMEA countries: A threshold regression approach**. Borsa Istanbul Review, 22(6).
- SAYED, M. N& SHUSH,A, (2019**). Determinants of financial inclusion in Egypt. Asian Economic and Financial Review,** Vol, 9. NO,12,Pp 1391
- Tase, K. (2016). **Tracking Financial Inclusion through Deficit Budget Analysis in Nagaland, India. RELIGACIÓN**. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, 1(3)

الملحق الإحصائى

الجدول رقم (١/١) تطور معوقات الشمول المالى في مصر خلال الفترة من(١٩٩١ ــ ٢٠٢١)

السنوات	معدلات التضخم	معدلات البطالة	معدلات الفقر عند خط الفقر الوطنى% من السكان%	نسبة الاقتصاد غير الرسمى كنسبة من الناتج المحلى الاجمالى	التهرب الضريبي كنسبة من الناتج المحلى الإجمالى
١٩٩١	%١٩,٧	%٩,٤٠	%٢٠,٢	%٥٧,٨	—
١٩٩٢	%١٣,٦	%٨,٩٠	%١٩,٨	%٣٤,٨٩	—
١٩٩٣	%١٢,١	%١٠,٩٠	%١٩,٤	%٣٧,٠١٣	—
١٩٩٤	%٨,٢	%١٠,٩٠	%١٩,١	%٢٣,٣٥	—
١٩٩٥	%١٥,٧	%١١	%١٨,٩	%٢٤,٠٧	—
١٩٩٦	%٧,٢	%٩	%١٨,٢	%٣٣,٧٢	—
١٩٩٧	%٤,٦	%٨,٤	%١٨	%٢٧,٤٢	—
١٩٩٨	%٣,٩	%٨	%١٨,١	%٤٢,٠٧	—
١٩٩٩	%٣,١	%٨	%١٧,٣	%١٨,٧١	—
٢٠٠٠	%٢,٧	%٩	%١٦,٧	%٤٤,١١	—
٢٠٠١	%٢,٣	%٩,٣٠	%١٦,٨	%٣٥,٩٧	—
٢٠٠٢	٢,٧	%١٠,٠٠	%١٧	%٤٦,٥٨	—
٢٠٠٣	%٤,٥	%١٠,٩٠	%١٧,٧	%٣٤,٢	—
٢٠٠٤	%١١,٣	%١٠,٣٠	%١٩,٦	%٨٥,٩١	—
٢٠٠٥	%٤,٩	%١١,٠٠	%١٩,٩	%٤٧,٤٥	—
٢٠٠٦	%٧,٦	%١٠,٥٠	%٢٠,٥	%٢٠,٣	—
٢٠٠٧	%٩,٣	%٨,٨٠	%٢١	%٤٣,٣٧	—
٢٠٠٨	%١٨,٣	%٨,٥٠	%٢١,٦	%٤٤,١٨	—
٢٠٠٩	%١١,٨	%٩,١٠	%٢٣	%٢٢,٩٥	%٤
٢٠١٠	%١١,٢	%٨,٨٠	%٢٥,٢	%٣٤,٠٦	%٣
٢٠١١	%١٠,٥	%١١,٨٠	%٢٥,٦	% ٧,٧٢	%٣
٢٠١٢	%٧,١	%١٢,٦٠	%٢٦,٣	%٣٤,٨٤	%٥
٢٠١٣	%٩,٣	%١٣,٢٠	%٢٦,٥	%٣١,٧١	%٩
٢٠١٤	%١٠,١	%١٣,١٠	%٢٧,١	%١١٤,٠٩	%٦
٢٠١٥	%١٠,٣	%١٣,١٠	%٢٧,٨	%٤٣,٦٩	%٢
٢٠١٦	%١٣,٨	%١٢,٤٠	%٢٩,٨	%٤١	%٥
٢٠١٧	%٢٩,٥	%١١,٨٠	%٣٢,٥	%٣٩	%٥
٢٠١٨	%١٤,٤	%٩,٩٠	%٣٣,١	%١٣	%٢
٢٠١٩	%٩,٢٠	%٧,٩٠	%٣١,٤	———	—
٢٠٢٠	%٥,٠	%٧,٩٠	%٣٠,٢	%١٩	—
٢٠٢١	%٥,٢٠	%٧,٤٠	———		—

المصدر: قاعدة بيانات البنك الدولي من مؤشرات التنمية في العالم

الجدول رقم (٢/١) تطور نسبة البالغين الذين يمتلكون حسابات بالمؤسسات المصرفية بجمهورية مصر العربية خلال السنوات (٢٠١١-٢٠١٤-٢٠١٧-٢٠٢١)

الفئات		السنوات			
		٢٠١١	٢٠١٤	٢٠١٧	٢٠٢١
حسب الجنس	ذكور(+١٥)	١٢,٨١	١٨,٧٦	٣٨,٦٥	٣٠,٥٧
	إناث(+١٥)	٦,٥٢	٩,٣١	٢٦,٩٩	٢٤,٢٠
	إجمالى البالغين(+١٥)	٩,٧٢	١٤,١٣	٣٢,٧٨	٢٧,٤٤
حسب العاملين أو العاطلين	داخل القوى العاملة (+١٥)	١١,٨٠	٢١,٤٨	٣٨,٢٧	٣١,٢٤
	خارج القوى العاملة (+١٥)	٨,٢٦	٨,٣١	٢٨,٥٠	٢٤,٣٤
حسب الفئات العمرية	صغار البالغين(١٥ـ ٢٤)	٧,٨١	٧,٣١	١٤,٠٥	٩,٧٤
	كبار السن(+٢٥)	١٠,٦٢	١٧,٤٢	٣٩,٦٦	٣٣,٧٩
حسب المستوى التعليمى	التعليم الابتدائى أو أكثر(+١٥)	٥,٣٧	٨,٤٠	٣١,٦٩	٢٥,٠٠
	التعليم الثانوى أو أكثر(+١٥)	١٣,٣٩	١٨,٨٦	٣٣,٤٠	٣٠,٢٧
حسب المستوى المعيشى(مستويات الدخول والثراء)	أفقر ٤٠%	٤,٦٦	٥,٤٦	٢٠,٣٢	٢٠,٠٠
	أغنى ٦٠%	١٢,٩٣	١٩,٨٩	٤١,٠٧	٣٢,٣٩
السكن	سكان الأرياف (+١٥)	٥,٦٢	١٠,٤٩	٢٩,٢٥	٢٤,٠٧
	سكان الحضر(+١٥)	ــــ	ــــ	ــــ	٢٧,٨٦

المصدر من إعداد الباحثة، اعتمادًا على قاعدة بيانات البنك الدولى ٢٠٢١، فى الموقع: The Global Findex Database 2021 (worldbank.org)

أثر الاستثمار في رأس المال البشري على النمو الاقتصادي في مصر خلال الفترة من (١٩٩١ ـ ٢٠٢٠)

The impact of investment in human capital on economic growth in Egypt during the period From (1991 – 2020)

أ.م.د. ممدوح عبد المولى محمد*

حسن محمد حسن ابو زينة**

(*) أم.د. ممدوح عبد المولى محمد عبد السلام:استاذ الاقتصاد المساعد كلية التجارة جامعة المنوفية

Email: mamdmohamed@yahoo.com

(**) حسن محمد حسن ابو زينة : كلية التجاره جامعة المنوفية

Email:xx.saifhasan.xx@icloud.com

أولاً. مقدمـة:

أكد الاقتصاديون على اهمية العنصر البشرى وتأثيره الايجابى فى عملية الانتاج وتطوير اساليبه ففى ظل التقدم التقدم التكنولوجى الذى يقلل من دور العناصر التى لاتحتاج الى مهارات عالية ويخلق مقابل ذلك وظائف جديدة ترتكز على المعرفة والعمل على تغيير الأهمية النسبية لعوامل الانتاج مما يتطلب تنمية راس المال البشرى من حيث الكم والكيف ففعالية عناصر الانتاج المادية الاخرى لا تتحقق الا بتوفر العنصر البشرى الفعال القادر على وضع توليفات مثالية فى المزج بين عناصر الانتاج (حوشين يوسف،٢٠١٥).

كما تشهد الدراسات والبحوث عن دور راس المال البشرى فى النمو الاقتصادى ثراءا متزايدا منذ الخمسينيات من القرن الماضى هذا الزخم امتد الى تطوير دراسة رأس المال البشرى من خلال المؤسسات الدولية والاقليمية والمحلية على السواء فمن البرنامج الانمائى للأمم المتحدة الى البنك الدولى الى اليونسكو الى الاسكوا وغيرهم نجد الكثير من البحوث والدراسات التى تكثف البحث والتطوير وتنمية الاستثمار فى رأس المال البشرى باعتباره من العوامل الهامة فى النمو الاقتصادى .

وحيث تهدف الدراسة دراسة فرضية أن هناك علاقة بين راس المال البشرى بمفهومه الواسع والنمو الاقتصادى فى مصر. فعملية التحول الهيكلى تنطوى على زيادة تراكم راس المال المادى والبشرى (ربيع ناصر،٢٠٠٨).أى ان التحول الهيكلى يحمل فى جوهره تحولا آنيا فى كم ونوع راس المال البشرى. وتتكون الدراسة بالاضافة الى المقدمة، إطار نظرى لادبيات رأس المال البشرى، مؤشرات راس المال البشرى وتطورها، ثم فحص وتحليل العلاقة القياسية بين راس المال البشرى والنمو الاقتصادى فى الاقتصاد المصرى.

أ. مشكلة الدراسة:

تشير إحصائيات البنك الدولي أن مصر حققت معدلات نمو متباينة خلال السنوات من عام ١٩٩١ إلى ٢٠١٨ هبوطا وصعودا وصلت فى العقد الأول من القرن الواحد والعشرين إلى ٧.١٦%(البنك الدولى، جدول (٣-١٣) وهو ما يشير إلى إمكانيات النمو التى يمتلكها الاقتصاد المصرى من خلال الاهتمام بالعنصر البشري، ،حيث كان مؤشر رأس المال البشرى فى مصر ٠.٤٨٢٢عام ٢٠١٠ وتزايد حتى وصل ٠.٤٩عام ٢٠١٧ ثم الى ٠.٤٩٨٦عام ٢٠٢٠ وذلك وفق إحصائيات البنك الدولى ومن حيث الإعداد والتأهيل بالتعليم والتدريب وتوفير الرعاية الصحية، حتى يمكن رفع الانتاجية وتطبيق التقنيات الحديثة ومن ثم رفع معدلات النمو الاقتصادي، وتحقيق مستويات أفضل

مـن التنميـة البشـرية. لـذلك فـإن مشـكلة الدراسـة تنحصـر فـي الإجابـة علـى السـؤال الرئيسـى التـالى: **هـل هنـاك أثـر للاسـتثمار فـي رأس المـال البشـرى علـى النمـو الاقتصـادى فـي مصـر خلال فترة الدراسة؟**

وينبثق من هذا السؤال الرئيسى ثلاثة أسئلة فرعية:

- هـل معـدلات البقـاء علـى الحيـاة فـي مصـر لهـا تـأثير إيجـابي علـى معـدلات النمـو الاقتصادي خلال سنوات الدراسة؟
- هـل معـدلات الانفـاق علـى التعلـيم فـي مصـر لـه تـأثير إيجـابي علـى معـدلات النمـو الاقتصادي خلال سنوات الدراسة ؟
- وهـل مؤشـر الانفـاق علـى الصـحة فـى مصـر لـه تـأثير إيجـابي علـى معـدلات النمـو الاقتصادي في مصر خلال سنوات الدراسة؟

ب. فروض الدراسة:

تقوم الدراسة علي اختبار مدى صحة الفروض التالية:

١. توجد علاقة بين معدل البقاء على الحياة وبين النمو الاقتصادي فى مصر.
٢. توجد علاقة بين الانفاق على التعليم وبين النمو الاقتصادي فى مصر.
٣. يوجد علاقة بين **الانفاق على الصحة** وبين النمو الاقتصادي فى مصر.

ت. أهداف الدراسة:

تهـدف الدراسـة إلـي بيـان مـا إذا كـان رأس المـال البشـري قـد سـاهم فـي رفـع معـدل النمـو الاقتصـادي فـي مصـر خـلال الفتـرة مـن ١٩٩١إلـى ٢٠٢٠ مـن خـلال قيـاس أثـر الاستثمار فى رأس المال البشري علي النمو الاقتصادي.

ث. حدود الدراسة

- **الحـدود المكانيـة:** اقتصـرت الدراسـة علـى بيـان أثـر الاسـتثمار فـى رأس المـال البشـرى علـى النمو الاقتصادي في مصر.
- **الحدود الزمانية:** خلال الفترة من (١٩٩١-٢٠٢٠) مع بداية الإصلاح الاقتصادي.

ج. بيانات الدراسة:

تـم الحصـول علـي بيانـات الدراسـة بالاسـتعانة بيانـات الجهـاز المركـزي للتعبئـة العامـة والاحصاء و بيانات وزارة التنمية الاقتصادية.

ح. منهج الدراسة

يرتكز منهج الدراسة على عدة مناهج وهى:

- **المـنهج التحليلـى الوصـفى:** حيث تـم الاعتمـاد علـى المـنهج الوصـفى التحليلـى الـذى يرتكـز

علـى الوصـف الـدقيق للمشـكلة والعلاقـات المرتبطـة الرابطـة بينهـا بهـدف الاجابـة علـى الاشكالية المطروحة فى الدراسة واختبار فرضيات الدراسة.

-**التحليـل الكمـى القياسـى:** يرتكـز هـذا المـنهج علـى جمـع البيانـات مـن المصـادر الرسـمية وتوصـيفها لبنـاء نمـوذج مـن المتغيـرات الاقتصـادية يـتم اسـتخدامه لتقـدير العلاقـة موضـع البحث قياسيا باستخدام وتطبيق برنامج EViews.

خ. أهمية الدراسة:

تؤكـد كثيـر مـن الدراسـات النظريـة والتطبيقيـة علـى دور رأس المـال البشـري، واهميتـه فـي تحسـين معـدلات التنميـة ورفـع معـدل النمـو الاقتصـادي، ومـن ناحيـة أخـرى لا تـزال معـدلات التنميـة والنمـو الاقتصـادي فـي مصـر دون المسـتوى، وضـمن فئـة الـدول متوسـطة الـدخل الشـريحة الـدنيا وفـق تصـنيف البنـك الـدولي، وبالتـالي فهنـاك فرصـة سـانحة لتحسـين مسـتويات التنميـة والنمـو الاقتصـادي مـن خـلال الاهتمـام بـراس المـال البشـري، إعطـاء مزيـد مـن الاهتمـام للتعلـيم بمراحلـه المختلفـة وتطبيـق سـبل أفضـل للرعايـة الصـحية ومـن ثـم تحسـين مـدخلات رأس المـال البشـري فـي العمليـات الانتاجيـة، ورفـع مسـتوى النمـو والتنميـة الاقتصادية.

ثانيـاً. الاطـار النظـرى لأثـر الاسـتثمار فـى رأس المـال البشـرى علـى النمـو الاقتصادى

1.2. الدراسات السابقة

تناولـت العديـد مـن الادبيـات علـى وجـود أثـر طـردى لـرأس المـال البشـرى علـى النمـو الاقتصـادى، حيـث حلـل **(Al-Khateeb, khal et.al , 2007** [٣] العلاقـة بـين مـدى إسـهام تكنولوجيـا المعلومـات وتـراكم رأس المـال البشـري فـي النمـو الاقتصـادي السـريع فـي دولـة الإمـارات وذلـك باسـتخدام اختبـارات التكامـل المشـترك، وقـد اشـار لوجـود علاقـة طويلـة الأجـل تـربط النمـو الاقتصـادي الحقيقـي ورأس المـال البشـري. **بينمـا توصـل (Zhuang & Zhang،2011)** باسـتخدام أسـاليب اللحظـات المعممـة (GMM) وذلـك فـي٣١ مقاطعـة فـي الصـين خـلال الفتـرة ١٩٩٧-٢٠٠٧ لاستكشـاف المسـتويات التعليميـة الأكثـر أهميـة للنمـو فـي الصـين وقـد أظهـرت النتـائج العمليـة أن دور تكـوين رأس المـال البشـري فـي النمـو الاقتصـادي الإقليمـي

مـرتبط بمسـتوى التنميـة. تسـتفيد المقاطعـات المتقدمـة أكثـر مـن التعلـيم العـالي، بينمـا تعتمـد المنـاطق المتخلفـة بدرجـة أكبـر علـى التعلـيم الابتـدائي والثـانوي. **فـى حـين حـاول(2017 Cuaresma, et. al.,)** تقيـيم مسـاهمه رأس المـال البشـرى وتقـارب الـدخل فـى المنـاطق الاوربيـة باسـتخدام مؤشـر عـدد الملتحقـين بـالتعليم الجـامعي كمؤشـر لـرأس المـال البشـري، حيـث وجـد أن المنـاطق التـي شـهدت معـدلات عاليـة مـن التعلـيم العـالي فـي عـام ٢٠١٠ هـى نفس المنـاطق التـي تحقق فيهـا ارتفـاع فـي دخـل الفـرد. فيمـا وجـد **(Awokuse & Ogundari ,2018)** أن مقـاييس رأس المـال البشـري لهـا آثـار إيجابيـة علـى النمـو الاقتصـادي. **كمـا قـام(Ali. et al.,2018) بتحليـل** بيانـات ١٣٢ دولـة علـى مـدى ١٥ عامـا (١٩٩٦-٢٠١١) واظهـرت النتـائج التجريبيـة أن رأس المـال البشـري يلعـب دورا إيجـابي فـي نمـو نصـيب الفـرد مـن إجمـالي النـاتج المحلـي. كمـا وجـد **(Arshad & Munir ,2018)** أن تـراكم رأس المـال البشـري يزيـد مـن إنتاجيـة العامـل ومـستوى التوظيـف ونصـيب الفـرد مـن الـدخل ويسـبب النمـو الاقتصـادي. كـذلك أظهـرت دراسـة **(Ahmed & Khan, 2018)** أن لـرأس المـال البشـرى أثـرا إيجابيـا علـى النمـو الاقتصـادي. وكـذلك وجـدت **(٢٠١٩، نشـوى محمـد عبدربـه)** تكامـل مشـترك بـين رأس المـال البـشري والنمـو الاقتصـادي فـى مصر.

اتجهـت بعـض الدراسـات التطبيقيـة الاخـرى الـى وجـود اثـر سـلبى لـرأس المـال البشـرى علـى النمـو الاقتصـادى حيـث وجـد (Pelinescu. 2015) علاقـة سـلبية بـين الإنفـاق علـى التعلـيم والنـاتج المحلـي الإجمـالي للفـرد. كمـا أشار(شريفى،البشـير،٢٠١٢) بـإسـتخدام نمـوذج لوكـاس الـى انـه يوجـد تـأثير سـالب لـرأس المـال البشـرى علـى النمـو الاقتصـادى فـى الجزائـر ، فـالنمو الاقتصـادى لايسـتفيد كثيـرا مـن مخرجـات التعلـيم لوجـود إخـتلال بـين كـم ونـوع عـرض وطلـب العمـل. بينمـا اشـار **(Cadil. et al.. 2014)** إلـى عـدم وجـود أي تـأثير إيجـابي واضـح لـرأس المـال البشـري علـى النمـو الاقتصـادي والبطالـة فـي منـاطق الاتحـاد الأوروبـي فـي الفتـرة ٢٠٠٧-٢٠١١.

بيـد أن دراسـات تطبيقيـة اخـرى اشـارت الـى وجـود آثـار ايجابيـة لـبعض متغيـرات راس المـال البشـرى وآثـار سـلبية لـبعض المتغيـرات الأخـرى المسـتخدمة كمؤشـرات لـرأس المـال البشـرى حيـث اوضـح (شـادى الغربـاوى،٢٠١٥) إلـى أن التعلـيم الثـانوى والجـامعي ذات دلالـة إحصـائية معنويـة موجبـة فيمـا جـاء متغيـر الدراسـات العليـا ذو معنويـة سـالبة الأثـر. **كمـا وجـد Pooja Sharma(2019)** أنـه فـى الهنـد يـؤثر المؤشـر الصـحى علـى النـاتج المحلـى الاجمـالى

للفرد بشكل إيجابي وملحوظ بينما تأثير مؤشر التعليم على الدخل الفردى جاء سلبيا ولكنه غير مؤثر بدرجة كبيرة.

وفى دراسة (١) تناولت العلاقة بين التضخم والنمو في مصر خلال ربع القرن الأخير.، لوحظت فترتان فرعيتان متميزتان حيث يرتبط معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي الأعلى والأكثر تقلبًا إلى حد ما بارتفاع التضخم قبل ١٩٩٠/١٩٩١؛ ومن هذا العام فصاعداً، يرتبط النمو الأقل والأقل تقلباً بانخفاض التضخم بشكل كبير. وقد وجد أن تأثير التضخم على نمو الناتج المحلي الإجمالي لا يختلف بشكل كبير بين الفترتين، وباختبار التأثيرات غير الخطية للتضخم على النمو في مصر،و يبدو أنه لا توجد عتبة للتضخم، وبعدها يضر النمو، على العكس من ذلك، تشير النتائج إلى أن التضخم على أي مستوى يؤثر سلبا على النمو الاقتصادي ومن ثم فمن المفيد تركيز السياسة النقدية نحو الحفاظ على استقرار الأسعار.

يتضح من الدراسات السابقة انها توصلت فى أغلبها الى الأثر الايجابى للاستثمار فى رأس المال البشرى على النمو الاقتصادى الا أن هناك بعض الدراسات الاخرى بينت ان هذا الاثر ليس بالضرورة ايجابيا فهناك دراسات أخرى توصلت الى ان هذا الاثر كان سلبيا على النمو الاقتصادى **هذه النتائج المتضاربة والمختلفة قد أرجعها العديد من الاقتصاديين لاسباب منها** سوء توصيف النموذج، واخطاء القياس فى بيانات التعليم، ومن ثم تبرز الحاجة لدراسة أثر الاستثمار فى راس المال البشرى على النمو الاقتصادى فى الاقتصاد المصرى حيث تقوم الدراسة الحالية بتحليل وقياس أثر الاستثمار فى رأس المال البشرى على النمو الاقتصادى فى مصر خلال الفترة من ١٩٩١-٢٠٢٠ وهى فترة مختلفة عن الفترات التى تناولتها الدراسات السابقة كما أنها تختلف فى اختيار محددات الاستثمار فى رأس المال البشرى من حيث اختيار مؤشرات للصحة ومؤشرات للتعليم اضافة الى مؤشر معدل البقاء على الحياة فى نموذج واحد معا .

٢.٢. ماهية الاستثمار فى رأس المال البشرى فى الفكر الاقتصادى

مقدمة:

إن الإستثمار في رأس المال البشري من الموضوعات الهامه لجميع المجتمعات بكافة أنظمتها ومستويات النمو فيها حيث لم يعد ينظر إلى العنصر البشري على انه

(1) Hala Abou-Ali and Hanaa Kheir-El-Din,2009, INFLATION AND GROWTH IN EGYPT: IS THERE A THRESHOLD EFFECT?

عنصر من عناصر الإنتاج ومن المحددات الإنتاجية فحسب بل اصبح عاملا رئيسيا لجميع مكونات التنمية.

١.٢.٢ مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري

أصبح من الممكن وصف مصطلح "رأس المال البشري" **بأنه قدرات ومهارات البشر**". فمنظمة الأمم المتحدة تتوسع في تعريفها للثروة الإنتاجية المتمثلة في العمل والمهارات والمعرفة (Adelakun,O. J. ,2011).

ولكن تتعدد التعريفات التي تناولت مفهوم رأس المال البشرى بتعدد الإقتصاديين الذين اهتموا بهذا الموضوع وتناولوه بالدراسة والتحليل، نظرا لتعدد أبعاده الإقتصادية وغير الإقتصادية وحيث تختلف وجهات النظر وهو ما يعنى **أن هناك العديد من المفاهيم والتعريفات لرأس المال البشرى** ومن بينها:

رأس المال البشرى: هو أصل غير ملموس ضمن طاقة المنظمة وهذا الأصل يدعم ويعزز الانتاجية وعمليات الإبداع والإبتكار وعمليات تشغيل العاملين التشغيل الأمثل وهو يتفاوت من منظمة لأخرى وقد يكون ضعيفا ومتقدما في منظمة ما وقد يشهد حالة ضعف وتراجع في منظمة اخرى(فرعون محمد،٢٠١١). كما يعرف **برنامج الأمم المتحدة الانمائى رأس المال البشرى** بأنه كل ما يزيد من انتاجية العمال من خلال المهارات المعرفية والتقنية التى يكتسبونها أى من خلال العلم والخبرة.

يعرف المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة (ECOSOC) رأس المال البشرى بأنه "عبارة عن عملية تنمية مهارات وقدرات أفراد الجنس البشري، الذين يساهمون في التنمية الإقتصادية والإجتماعية لبلد ما، أو يمكنهم أن يساهموا فيها، على أن لا يقتصر هؤلاء الأفراد على السكان العاملين؛ بل يمتد إلى الاشتراك الفعلي أو المنتظر، أو الذي يمكن الحصول عليه من الأشخاص الآخرين في عملية التنمية الإقتصادية والإجتماعية (اسامه الفيل، ٢٠١٣).

٢.٢.٢ مؤشرات قياس رأس المال البشري

يساعد قياس رأس المال البشري على تبني الحكومات سياسات رشيدة فالقياس الجيد أمر ضروري لإعداد البحوث والتحليلات المفيدة في تصميم السياسات التي تعمل على تحسين رأس المال البشري.

١ .٢.٢.٢ مؤشرات الصحة

وهى مؤشرات تتعلق بصحه وحياة الإنسان حيث يمكن أن تساعد الحياة الطويلة والصحية الناس على تحقيق إمكاناتهم والمساهمة أيضًا في الإقتصاد.

أ. **سوء تغذية الأطفال** : فالتغذية الجيدة أمر بالغ الأهمية للبقاء والصحة والتنمية.

ب. **وفيات الأطفال دون سن الخامسة:** في كل عمر من الاعمار.

ج. **وفيات الأمهات:** حيث من المفترض أن تحصل الأمهات على رعاية متكاملة.

د. **الصحة الانجابية:** هي حالة من الرفاهية الجسدية والعقلية.

هـ. الإصابة بفيروس نقص المناعة البشرية (HIV): هو معدل الإصابات بفيروس نقص المناعة البشرية بين السكان غير المصابين خلال فترة زمنية معينة.

٢.٢.٢. ٢. مؤشرات التعليم

تنشر العديد من الحكومات إحصاءات توضح مدى كفاءة العمل والتحسن بأنظمتها التعليمية، مع بيانات عن الإلتحاق، والخريجين، والموارد المالية والبشرية، حيث يتم عرض بعضها كالتالى:

أ. **الموارد المالية والبشرية:** إن معرفة مقدار ما ينفقه بلد ما على التعليم يجعل من الممكن تقدير التزامه ببناء رأس المال البشري حيث يوضح نصيب الإنفاق الحكومي على التعليم الأولوية التي تمنحها الحكومة للتعليم مقارنة بالاستثمارات العامة الأخرى.

ب. **الالتحاق بالمدرسة:** تشير نسب القيد الإجمالية إلى القدرة في كل مستوى من مستويات نظام التعليم.

ج. التقدم فى المستوى: يعطي تقدم الطلاب خلال المدرسة صورة عن مدى نجاح نظام التعليم في الوصول إلى الطلاب ومدى كفاءة نقلهم من صف إلى آخر.

د. الاكتمال: يُقاس بنسبة الإستيعاب الإجمالية للصف الأخير من التعليم، وهو مؤشر أساسي لأداء نظام التعليم من حيث التغطية ومدى جودة تعلم الطلاب

ذ. محو الأمية للشباب: معدل الإلمام بالقراءة والكتابة بين الشباب الذين تتراوح أعمارهم بين ١٥ و ٢٤ عامًا هو مقياس معياري للتقدم الأخير في تحصيل الطلاب.

هـ. المؤشرات (المقاييس) المركبة

هناك مؤشرات عديدة لقياس راس المال البشرى، حيث تنقسم إلى مقاييس ومنهجيات قائمة على مؤشرات التحصيل العلمى والبعض الاخر يقوم على منهجيات ومقاييس قائمة على مؤشرات الصحة والتعليم وسيتم ذكر عدد من تلك المقاييس كما يلى:

مؤشر التنافسية العربية: قدم المعهد العربي للتخطيط ف عام ٢٠٠٣م مؤشر مركب لرأس المال البشري، والذي يتكون من خمس مؤشرات فرعية وهي: العمر المتوقع عند

الميلاد، معدل إنخفاض الأمية لدي الكبار، معدل الالتحاق الصافي بالتعليم الثانوي، معدل الإلتحاق الصافي بالتعليم الجامعي، ونسبة الإنفاق العام على التعليم.

مؤشر التنمية البشرية للبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (UNDP): والذي يقوم بنشر تقارير سنوية عن مستوي التنمية البشرية في مختلف دول العالم بدءا من عام ١٩٩٠، ويعرف هذا المؤشر (Human Development Index,HDI) بمؤشر التنمية البشرية، ويتضمن هذا المؤشر أبعاد ثلاثة مهمة: العمر المتوقع عند الميلاد كمؤشر للصحة، معدل الإلمام بالقراءة والكتابة لدى البالغين، إضافة إلى المعدل الكلي للإلتحاق بالتعليم كمؤشر للتعليم، و نصيب الفرد من الناتج المحلي الاجمالي كمؤشر لمستوى المعيشة.

مؤشر رأس المال العالمي The Global Human Capital (HCI): يصدر عن المنتدى الاقتصادي العالمي World Economic Forum الذي تم تأسيسه عام ١٩٧١، لقد أصدر المنتدى الإقتصادي العالمي عدد من التقارير حول قياس قدرة الدول في مجال تطوير وتعزيز رأس المال البشري.

٣.٢.٢. النمو الاقتصادى مفهومه ومحدداته

٢. ٢. ٣. ١. مفهوم النمو الاقتصادى:

تطرق الكثير من الإقتصاديين التعريف ظاهرة النمو الإقتصادى ومن ابسط هذه التعاريف انه الزيادة فى الناتج المحلى الإجمالى الحقيقى،اى الناتج المحلى الإجمالى بعد إزالة آثار التضخم(Nava,2014)، وهناك من عرفه بانه الزيادة الحاصلة القدرات الإنتاجية لدولة ما نتيجة لحصول زيادة او تحسن فى إستخدام الموارد الإقتصادية او تطور التقنية المستخدمة فى الانتاج (علاوى،٢٠٠٩) ، كما عرف انه الزيادة المستمرة خلال فترة زمنية طويلة فى كمية السلع والخدمات المنتجة فى إقتصاد ما (Bsais,2007) ومن هذه التعاريف يمكن القول ان النمو الإقتصادى هو الزيادة الحاصلة فى الناتج المحلى الإجمالى.

٢.٢. ٣. ٢. محددات النمو الاقتصادى

للنمو الإقتصادى ثلاثة مصادر رئيسية هى تراكم راس المال والنمو السكانى والنمو الفعلى للقوى العاملة والتقدم التقنى

أ. **تراكم راس المال:** يتمثل فى كل الإستثمارات الجديدة سواء مادية او بشرية وهو نتاج تخصيص جزء من الدخل الحالى كادخار ليتم استثماره لزيادة الناتج (ميشيل، تودارو،٢٠٠٩).

ب. **التقدم التكنولوجى:** برز دور التقدم التكنولوجى كمصدر هام للنمو الاقتصادى من

خلال قدرته على زيادة الإنتاج عند نفس مستوى المدخلات ذلك ان التقدم الكنولوجى يعنى اساليب تقنية جديدة ووسائل انتاج حديثة يمكن من خلالها زيادة الإنتاج.

ج. القوة العاملة: تمثل القوى العاملة ما يعرف بالفئة النشطة إقتصاديا من السكان وذلك بعد إستبعاد ربات البيوت والمرضى والعاجزين عن العمل.

٤.٢.٢. النظريات الحديثه في تفسير دور راس المال البشرى فى النمو

لقد تنبه الإقتصاديون إلي أهمية الاستثمار في راس المال البشري من خلال الصحة والتعليم والتدريب منذ القرن الثامن عشر حيث أكد ادم سميث وماركس ومارشال ومالثوس وغيرهم علي أهمية التعليم و منذ منتصف القرن العشرين خاصة بعد نتائج نموذج سولو والبواقي التي أرجعها لعوامل خارج النموذج

٤.٢.٢. ١. النموذج النيوكلاسيكي The Neoclassical Growth Model

تبحث النظرية النيوكلاسيكية في أهمية التطور التكنولوجي. يتم في هذا الجزء عرض بعض آراء النيوكلاسيك عن هذا الدور:

أ- **نموذج هارود – دومار** نشر الإقتصادي البريطاني هارود Roy[F. Harrod في عام 1939 مقالة بعنوان An Essay in Dynamic Theory(Harrod. 1939)، الذي طور فيه التحليل الكينزي المتعلق بالنمو، ونفس الأفكار وضعت في وقت لاحق ولكن بشكل مستقل على يد الإقتصادي الأمريكي دومار Evsey Domar في مقالة له بعنوان Expansion and Employment (Domar. 1947). ولذلك يرتبط ذلك النموذج باسمي الإقتصاديَّيْن "هارود–دومار والذي أوضح الدور المزدوج للإستثمار في عملية النمو، حيث إن الإستثمار يولد الدخل – أثر الطلب – ويعزز الطاقة الإنتاجية من خلال زيادة رصيد رأس المال – أثر العرض.

ب- نموذج "روبرت سولو": يُعد نموذج سولو النيو كلاسيكى للنمو(Solow. 1956)، أشهر النماذج النيو كلاسيكية للنمو خاصة إقترح "سولو" إمكانية الإحلال بين عناصر الإنتاج. حاول بعض الإقتصاديين الإستفادة منها في بناء نماذج أخرى أكثر تطورًا وأكثر فائدة تحليلية، وهي ما تعارف على تسميتها بنماذج النمو الداخلى

٤.٢.٢. ٢. نماذج النمو الداخلي

أصبح نموذج "سولو" مع بداية الثمانينات من القرن الماضي غير قادر على تفسير ذلك التفاوت المتزايد في معدلات النمو بين الدول المتقدمة والدول النامية هذا ما حاولت نظريات النمو الحديثة تفسيره والتي يطلق عليها تسمية "نظريات النمو الداخلي.

أ. **نظريـــة Shurtz 1961:** أشـار إلـى ضـرورة إعتبـار مهـارات ومعـارف الفـرد شـكل مـن أشـكال رأس المـال الـذي يمكـن الاسـتثمار فيـه، وركـزت نظريـة رأس المـال البشـري علـى عمليـة التعلـيم بإعتبارهـا إسـتثمارًا ضـروريًا لتنميـة المـوارد البشـرية، حيـث أطلـق إسـم رأس المـال البشـري علـى التعلـيم طالمـا أن مجموعـة المعـارف المتراكمـة والتـي يحصـل عليهـا الفـرد تحقق قيمة.

ب. **نظريـــة Becker 1962:** ركـز مـن خـلال أبحاثـه فـي رأس المـال البشـري علـى عمليـة الإسـتثمار فـي التـدريب، وبـدأ الإهتمـام بدراسـة الأشـكال المختلفـة للإسـتثمار البشـري مـن تعلـيم وتدريب ورعاية صحية.

ج. **نمـــوذج Mincer 1958:** يعتبـر نمـوذج Mincer مـن الإسـهامات البـارزة فـي نظريـات رأس المـال البشـري ويفتـرض النمـوذج أن الإختيـار الرشـيد لوظيفـة معينـة يتضـمن مسـاواة القيمـة الحاليـة للإيـرادات مـع مـدى حيـاة الفـرد المتوقعـة عنـد الوقـت الـذي قـام فيـه الفـرد بهـذا الإختيار (الغرباوى شادى،٢٠١٥) [٢٠].

د. **نمـــوذج AK:** يعتبـر نمـوذج AK أحـد أول نمـاذج النمـو الـداخلي وأكثرهـا بسـاطة والتـي يكـون فيهـا للسياسـات الإقتصـادية دور وانعكاسـات علـى النمـو فـي المـدى الطويـل. وعنـدما نحلـل نمـاذج النمـو النيوكلاسـيكية نجـد أن المشـكل فيهـا يتمثـل فـي إنخفـاض النمـو علـى المـدى الطويـل وذلـك يرجـع الـى تنـاقص الإنتاجيـة الحديـة وخاصـة إنتاجيـة رأس المـال، فنمـاذج النمـو الـداخلي وعلـى رأسـها نمـوذج AK يـرى إلغـاء فرضـية تنـاقص الإنتاجيـة الحديـة (Michael BORDA et Charles WYPLOSZ, op-cit P65).

ر. **تـراكم رأس المـال البشـري (نمـوذج لوكـاس ١٩٨٨):** أكـد لوكـاس علـى أهميـة رأس المـال البشـري فـي ظـل عـدم كفايـة تـراكم رأس المـال الطبيعـي (Physical Investments) لتحقيق النمو المستمر. ،

هـ. **تـراكم رأس المـال المعرفـي، البحـث والتطـوير (نمـوذج رومـر ١٩٩٠)** وفقـا لرومـر، فـإن إنتـاج السـلع الرأسـمالية أو السـلع الوسـيطة هـو المصـدر الرئيسـي للتقـدم التكنولـوجي، والـذي يـؤدي إلـى زيـادة الإنتاجيـة مـن ناحيـة ويضـمن عـدم إنخفـاض النـاتج الحـدي لـرأس المـال، الذي ينتج عن زيادة تراكم رأس المال، من ناحية أخرى.

ي. **النفقـات العامـة (نمـوذج بـارو)** يـؤثر رأس المـال العـام (الإنفـاق الحكـومي علـى الطـرق والسـكك الحديديـة وشـبكات الاتصـال....الخ) علـى النمـو الإقتصـادي، لكـن بشـكل غيـر مباشـر وفقـا لبـارو، فـأن النفقـات العامـة تسـهم فـي زيـادة فاعليـة عمليـات الإنتـاج التـي يقـوم بهـا القطاع الخاص.

ثالثاً. تطور مؤشرات رأس المال البشرى والنمو فى مصر خلال فترة الدراسة:

مقدمة: فيما يلى عرض واقع التعليم ومؤشراته المتعلقة براس المال البشرى فى مصر خلال السنوات السابقة:

٣. ١. تطور مؤشرات التعليم

إختص دستور جمهورية مصر العربية التعليم بست مواد تبدأ من المادة رقم ١٩ حتى المادة رقم ٢٥، حيث كفلت المادة رقم ١٩ حق التعليم لكل مواطن وأن هدفه بناء الشخصية المصرية والحفاظ على الهوية الوطنية وتكفل الدولة مجانيته وتلتزم بتخصيص نسبة من الإنفاق الحكومي للتعليم لا تقل عن ٤% من الناتج القومي الإجمالي له تتصاعد تدريجياً حتى تتفق مع المعدلات العالمية، وتشرف الدولة عليه لضمان الالتزام بالسياسات التعليمية لها.

طبقاً لمؤشرات التعليم بتقارير التنافسية الدولية في عام ٢٠١٦/٢٠١٥، جاءت مصر في المرتبة رقم ١٣٩ من إجمالي ١٤٠ دولة في مؤشر جودة التعليم الابتدائي، والمركز ٥٩ ضمن ١٤٠ دولة في نسب الإلتحاق بالتعليم الإبتدائي، والمركز ٨٠ ضمن ١٤٠ دولة في نسب الالتحاق بالتعليم الثانوي، والمركز ١٣٩ ضمن ١٤٠ دولة في جودة التعليم العام والعالي، والمركز ١٣١ ضمن ١٤٠ دولة في جودة العلوم والرياضيات، وتشارك مصر في الإختبارات الدولية حول اتجاهات ومدى تقدم التعليم مثل بيرلز الدراسة الدولية لقياس مدى تقدم القراءة

٣. ١. ١ معدل الأمية:

يبين الجدول التالى معدل الأمية للسكان ١٠(سنوات فأكثر، وذلك وفقًا لفئات العمر والنوع؛ خلال الفترة (١٩٩٦-٢٠١٧) ويتضح منه الآتي:

- انخفاض معدل الأمية للأطفال (١٠-١٤) سنة؛ حيث بلغت ٤.١% عام ٢٠١٧ ،وصول معدل الأمية إلى ٩.١%الفئة العمرية (١٥-١٩) فلم يتخطى حاجز ١٠%و١٤.٨% للفئة العمرية الشبابية (٢٠-٢٤).
- إنخفض معدل الأمية في جميع الفئات العمرية خلال الفترة ١٩٩٦-٢٠١٧

جدول (١) معدل الأمية للسكان ١٠(سنوات فأكثر). وفقا لفئات العمر والنوع خلال الفترة (١٩٩٦-٢٠١٧).

فئات السن	تعداد ١٩٩٦			تعداد ٢٠٠٦			تعداد ٢٠١٧		
	ذكور	اناث	جمله	ذكور	اناث	جمله	ذكور	اناث	جمله
١٠-١٤	١١.٥	٢٠.٨	١٦	٣.٦	٥.٥	٤.٥	٤	٤.١	٤.١
١٥-١٩	١٩.٦	٢٩	٢٤	٩.٦	١٣.٩	١١.٧	٨.٨	٩.٩	٩.١
٢٠-٢٤	٢٢.٩	٣٨.٦	٣٠.٤	١٤.٩	٢٢.٩	١٨.٨	١٣	١٦.٨	١٤.٨
٢٥-٢٩	٢٧	٥٠.١	٣٩	١٩.١	٣١.٣	٢٥.٣	١٥.٥	٢١	١٨.٧
٣٠-٣٤	٣٠.٢	٢٥.٦	٤٢.٩	٢١.٨	٣٨.٢	٢٩.٨	١٩	٢٧.٤	٢٣.٢
٣٥-٣٩	٣٤.٣	٦٤.٢	٤٩.٣	٢٥.٩	٤٨.٧	٣٧.٤	٢٢	٣٤.٣٢	٢٨
٤٠-٤٤	٣٦.٢	٢٨.٢	١.٩	٢٩.٩	٥٥.٥	٤٢.٥	٢٦.٥	٤١.٢	٣٣.٦
٤٥-٤٩	٤٠.١	٧٣.٩	٥٦.٥	٣٤	٦٢.٣	٤٧.٨	٢٩.١	٤٩.٤	٣٨.٤
٥٠-٥٤	٤٣.٤	٧٩	٦١.٥	٣٨.٣	٦٨.٣	٥٣.٢	٣٥.٨	٥٨.٣٦	٤٦.٩
٥٥-٥٩	٤٨.٦	٨١.٨	٦٤.٣	٤٣.٦	٧٣.٢	٥٧.٢	٣٩.٦	٦٣.٧	٥١
٦٠-٦٤	٥٦.١	٨٥.٧	٧٠.٧	٤٨	٧٧.١	٦١.٨	٤٧.٥	٦٩.٦	٥٧.٨
٦٥-٦٩	٦٠.٢	٨٨.٦	٧٣.١	٥٦.٢	٨٣.٧	٦٩	٥١.٩	٧٤.٧	٦٢.٢
٧٠-٧٤	٦٦.١	٩١.٥	٨٧.٥	٦٢.٥	٨٣.٧	٦٩	٥١.٩	٧٤.٧	٦٢.٢
+٧٥	٧٠.٤	٩٣.٤	٨١.٥	٦٨.٩	٨٩.٧	٧٩.١	٦٦.٦	٨٥.٦	٧٥.٨

المصدر: الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، تعداد السكان للأعوام،٢٠٠٦،٢٠١٧،١٩٩٦،

٣. ١. ٢. معدلات الالتحاق بالتعليم بجميع مراحله (معدل الاستيعاب):

وهذا المؤشر يقيس اجمالى عدد الملتحقين بالتعليم فى كل مراحلة الى اجمالى السكان فى سن التعليم.

تشير بيانات الجدول التالى الإرتفاع المستمر في معدلات الإلتحاق بالتعليم الأساسي، ولكن على الرغم من هذا الإرتفاع المستمر فما زال التعليم الإبتدائي يعاني من مشاكل متعددة؛ فما زال التلاميذ يتخرجون لا يجيدون القراءة والكتابة، بالإضافة إلى تسرب الأطفال من التعليم الأساسي.

وعلى الرغم من ارتفاع معدلات الإلتحاق بالتعليم الأساسي والثانويء فإن التعليم في مصر ما زال يعاني من العديد من المشاكل التي تعوق سير العملية التعليمية التي لابد من تفاديها.

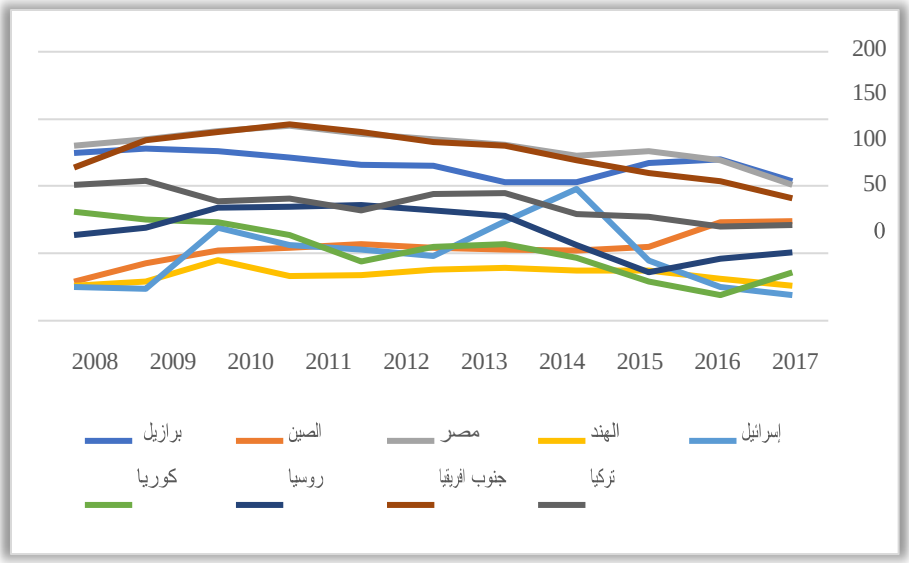
جدول (٢) تطور أعداد التلاميذ الملتحقة بالتعليم الأساسي الفترة (٢٠٠٢-٢٠١٩)

السنة	إجمالي المرحلة الابتدائي	إجمالي المرحلة الإعدادية	اجمالى المرحلة الثانوية
٢٠٠٣/٢٠٠٢	٧١٦٥٦٢٠	٤٦٨٣١٩	3463858
٢٠٠٤/٢٠٠٣	٧٢١٤٨٣٦	٤١٨٧٤٣١	3472130
٢٠٠٥/٢٠٠٤	٨٧٨٤٢٨٩	٢٨٨٩٢١٢	3389241
٢٠٠٦/٢٠٠٥	٨٨٨٢٧٩٧	٢٨١١١٢٧	3200351
٢٠٠٧/٢٠٠٦	٨٨٨٢٧٩٧	٢٨٧٨٠٤٢	2967420
٢٠٠٨/٢٠٠٧	٩٠٥١٠٣٢	٣٧٨١٢٥١	2146282
٢٠٠٩/٢٠٠٨	٩٢٠٧٣٢٣	٣٩٦٤٩٤٨	2050142
٢٠١٠/٢٠٠٩	٩٣٣٤٣٢٢	٤٠٤١٠٧٢	2122940
٢٠١١/٢٠١٠	٩٠٥٦٣٦٣	٤١٥٣١٤٢	2838860
٢٠١٢/٢٠١١	٩٦٤٤٤٥٦	٤١٥٨٨٤٥	2952608
٢٠١٢/٢٠١٢	٩٨٣٢٥١٦	٤٢٧٩٩٠٩	3035143
٢٠١٤/٢٠١٣	٩٩٠٦٢٤٩	٤٣٣٧٧٠٥	3023603
٢٠١٥/٢٠١٤	١٠٢٥٥٢٩٧	٤٥٢٣١٠٢	3128450
٢٠١٦/٢٠١٥	١٠٦٣٨٨٦٠	٤٦٣٠٦٣٦	2868661
٢٠١٧/٢٠١٦	١١٠٧٤٨٣٥	٤٧٢٥٧٣٢	3371765
٢٠١٨/٢٠١٧	١١٥٧٨٤١٢	٤٨٩٤٨٣	3509170
٢٠١٩/٢٠١٨	١٢٢٠٠٠٩٩	٥٠١٢٣٠٤	3611406

المصدر: وزارة التربية والتعليم. كتاب الإحصاء السنوي. أعداد مختلفة.

٣. ١. ٣. مؤشر جودة النظام التعليمى

يركز هذا المؤشر على مدى جودة المنظومة التعليمية ككل، ونجد أن مصر إحتلت المرتبة الاخيرة بجودة المنظومة التعليمية مقارنة بدول اخرى ويدل هذا على عدم جودة المنظومة التعليمية حيث تحتل مصر المرتبة ١٣٩ على مستوى العالم.



شكل رقم(١): جودة النظام التعليمي

المصدر: المنتدى االقتصادي العالمي، تقارير التنافسية الدولية أعداد مختلفة

٣. ١. ٥.مؤشر بطالة المتعلمين:

وهو مؤشر يقيس نسبة عدد المتعلمين المتعطلين عن العمل الى إجمالى عدد المتعطلين عن العمل ، ويعد من أهم المؤشرات الدالة على الكفاءة الخارجية، وهو عبارة عن خارج قسمة بطالة المتعلمين إلى إجمالي البطالة(Ahmed M.Galal,2002). ويظهر الجدول التالي تطور مؤشرات التوزيع النسبي للمتعطلين حسب الحالة التعليمية.

جدول رقم (٣) تطور مؤشرات التوزيع النسبي للمتعطلين حسب الحالة التعليمية في مصر

الحالة التعليمية	١٩٩٥	٢٠٠٠	٢٠٠٤	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٣	٢٠١٦	٢٠١٧	٢٠٢١
أمي	١.٢	٠.٨	٠.٤٥	٢.٤	٦.٣	٩.٨	٤.٩	٣	٤.٨
يقرا ويكتب	١.١	٠.٩	٠.٩	١.٣	٤.١	٣.٤	٤	٢	٤.٥٦
اقل من المتوسط	١.٤	٠.٩	١	٣.٥	٧.٥	٨.٦	٩.٥	٨	٩.٠٥
متوسط	٧٥.٩	٦٦.٩	٦٦.٢٩	٤٣.٨	٤١.٨	٤١	٤٤	٤٨	٣٣.١٧
فوق المتوسط	٨.٥	٨	٦.٤٣	٧.٤	٧.٤	٤.٥	٤.٧	٤	٥.٤٢
مؤهل جامعي	١٢.٤	٢٢.٥	٢٤.٩٣	٣٩.٧	٣٢.١	٣١.١	٣١.٤	٣٤	٤٣.٠٨

المصدر: الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء. بحث العمالة بالعينة. سنوات مختلفة

يظهر الجدول السابق أن أعلى معدلات البطالة بين خريجي التعليم المتوسط، يليه المؤهل الجامعي، وهذا يشير إلى ضرورة تدخل الدولة، وعمل توازن بين الطلب والعرض.

٣. ١. ٦. مؤشرات قياس الإنفاق على التعليم:

يظهر الجدول التالي الإنفاق علي التعليم لمصر كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي

جدول (٤) الإنفاق على التعليم كنسبة مئوية من الناتج المحلي

السنة	١٩٩٠	١٩٩١	١٩٩٢	١٩٩٣	١٩٩٤	١٩٩٥	١٩٩٦	١٩٩٧	١٩٩٨	١٩٩٩	٢٠٠٠
النسبة	٤.٦٦	٤.٧٤	٤.٠٥	٤.٢٠	٤.٥٨	٤.٦٠	٤٠٦٧	٤.٩٠	٥.٠٥	٥.٢١	٥.١٠
السنة	٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠٣	٢٠٠٤	٢٠٠٥	٢٠٠٦	٢٠٠٧	٢٠٠٨	٢٠٠٩	٢٠١٠	٢٠١١
النسبة	٥.٣٠	٥.٣٠	٤.٩٥	٤.٦٧	٤.٧٩	٤	٣.٦٨	٣.٧٦	٤.٥٣	٣.٥٤	٣.٣٤
السنة	٢٠١٢	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦	٢٠١٧	٢٠١٨	٢٠١٩	٢٠٢٠	٢٠٢١	٢٠٢٢
النسبة	٣.٣٧	٤.١٢	٤.٢٥	٣.٩٣	٤.٠٥	٤.٨٢	٤.٧٧	٢.٦١	٢.٤٨	٤.٨٣	٤.٢٨

المصدر: البنك الدولى

٣. ٢. تطور مؤشرات الصحة فى مصر

تعتبر الصحة والرعاية الصحية من الموضوعات ذات الأهمية بالنسبة للمصريين والقيادات السياسية، وكما هو الحال في كثير من البلدان، تواجه مصر اختيارات صعبة في محاولة تلبية المطالب والتوقعات المتزايدة للسكان.

والجدول التالى يوضح تطور مؤشر العمر المتوقع عند الميلاد فى مصر وهو مؤشر يقيس متوسط العمر المتوقع عند الميلاد إلى عدد السنوات التي سيعيشها الطفل المولود إذا ظلت أنماط الوفيات السائدة في وقت ميلاده على ما هي عليه طيلة حياته

جدول (٥) العمر المتوقع عند الميلاد فى مصر من ١٩٩١-٢٠٢٠

السنة	١٩٩١	١٩٩٢	١٩٩٣	١٩٩٤	١٩٩٥	١٩٩٦	١٩٩٧	١٩٩٨	١٩٩٩	٢٠٠٠
العمر المتوقع	٦٤.٩	٦٥	٦٥.٨	٦٦	٦٦.٧	٦٧.٢	٦٧.٧	٦٨	٦٨	٦٨.٦
السنة	٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠٣	٢٠٠٤	٢٠٠٥	٢٠٠٦	٢٠٠٧	٢٠٠٨	٢٠٠٩	٢٠١٠
العمر المتوقع	٦٨.٨	٦٨.٩	٦٩	٦٩	٦٩	٦٩.٦	٦٩.٨	٦٩.٩٨	.٧٠	٧٠
السنة	٢٠١١	٢٠١٢	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦	٢٠١٧	٢٠١٨	٢٠١٩	٢٠٢٠
العمر المتوقع	٧٠.٥٤٣	٧٠.٧٣٦	٧٠.٩٢٨	٧١.١١٧	٧١.٣٠٢	٧١.٤٨٢	٧١.٦٥٦	٧١.٨٢٥	٧١.٩٩	٧٢.٢٣

المصدر: موقع البنك الدولى

والجدول السابق يوضح مدى ما تحقق من تزايد العمر المتوقع عند الميلاد فى مصر حيث كان ٦٤.٩٧ فى عام ١٩٩١ وتزايد حتى وصل إلى ٧٠.٣٤ عام ٢٠١٠ واستمر فى التزايد حتى وصل إلى ٧١.٩٩عام ٢٠١٩ .

٣.٣. تطور مؤشرات الناتج المحلى الاجمالى فى مصر

والجدول التالى يوضح معدلات نمو الناتج المحالى الاجمالى فى مصر خلال سنوات الدراسة من ١٩٩١-٢٠٢٠.

ويشير الجدول إلى تباين معدلات النمو للناتج المحلى الإجمالى فى مصر وبلغ اعلى معدلاتة عام ٢٠٠٨ حيث وصل الى ٧.١٦%.

جدول(٨) مؤشرات الناتج المحلى فى مصرخلال الفترة من ١٩٩١-٢٠٢٠

السنة	١٩٩١	١٩٩٢	١٩٩٣	١٩٩٤	١٩٩٥	١٩٩٦	١٩٩٧	١٩٩٨	١٩٩٩	٢٠٠٠
معدل الناتج	١,١٣	٤,٤٧	٢,٩	٣,٩٧	٤,٦٤	٤,٩٩	٥,٤٩	٥,٥٨	٦,٠٥	٦,٣٧
السنة	٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠٣	٢٠٠٤	٢٠٠٥	٢٠٠٦	٢٠٠٧	٢٠٠٨	٢٠٠٩	٢٠١٠
معدل الناتج	٣,٥٤	٢,٣٩	٣,١٩	٤,٠٩	٤,٤٧	٦,٨٤	٧,٠٩	٧,١٦	٤,٦٧	٥,١٥
السنة	٢٠١١	٢٠١٢	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦	٢٠١٧	٢٠١٨	٢٠١٩	٢٠٢٠
معدل الناتج	١,٧٦	٢,٢٣	٢.١٩	٢,٩٢	٤,٣٧	٤,٣٥	٤,١٨	٥,٣١	٥,٥٦	٣,٥٧

المصدر: موقع البنك الدولى

رابعاً.الدراسة القياسية لأثر الاستثمار فى رأس المال البشرى على النمو الاقتصادى فى مصر (١٩٩١-٢٠٢٠)

المقدمة

يهدف هذا الجزء إلى إجراء الجانب القياسى والتحليلي بين متغيرات الدراسة، والتي تعبر عن سياسات الاستثمار فى رأس المال البشرى، ودوره فى التأثير على النمو الاقتصادى فى مصر.

٤. ١. متغيرات الدراسة:

اعتمد الباحث على اختيار متغيرات الدراسة التي قد تؤثر على معدل نمو الناتج المحلى الاجمالى الحقيقى طبقاً لما تناولته الدراسات السابقة والأدبيات الاقتصادية. وبالرجوع إلى هذه الدراسات يمكن تحديد أهم المتغيرات المستقلة في النموذج كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (٩) متغيرات الدراسة وتأثيرها على النمو الاقتصادى

اسم المتغير	الدراسات التي تم ورده بها	تأثير المتغير على التنافسية
١- معدل التضخم X_1	اشارت العديد من الدراسة على وجود علاقة ما بين الانفاق على التعليم وتأثيرها على الناتج المحلي الاجمالي ولعل من تلك الدراسات هي: **دراسة (Ibrahim. 2018) (Arshad & 2018) (Munir (Khan & Ahmed 2018) Pooja Sharma (2019)** **(٢٠١٩) نشوى محمد عبدربه**	حيث أوضحت تلك الدراسات بوجود علاقة طردية ما بين معدل التضخم ومعدل النمو الاقتصادى، أى يوجد له تأثيراً ايجابياً ومعنوياً على النمو فى الأجل الطويل.
٢- نسبة عجز الموازنة العامة X_2	أوضحت العديد من الدراسات بوجود علاقة ما بين نسبة عجز الموازنة العامة ومعدل النمو الاقتصادى تلك الدراسات هي: **دراسة (Chang. & Shi. 2016)**	استنتجت تلك الدراسات بأن هناك علاقة ثنائية بين نسبة العجز فى الموازنة وبين معدل النمو الاقتصادى.
٣- سعر الصرف الحقيقى الفعال X_3	يعتبر هذا المتغير من المتغيرات الهامة والتي لها علاقة غير مباشرة فى التاثير على النمو الاقتصادى، حيث يؤثر سعر الصرف على حجم الانفاق على التعليم والصحة كأنسبة من الناتج المحلى الاجمالى.	لأنه يؤثر على حجم المنفق على التعليم والصحة وهما العنصرين الاساسين المكوين للاستثمار فى رأس المال البشرى.

اسم المتغير	الدراسات التي تم ورده بها	تأثير المتغير على التنافسية
٤- سعر الفائدة الأسمى X_4	يعتبر هذا المتغير من المتغيرات الهامة والتي لها علاقة غير مباشرة فى التاثير على النمو الاقتصادى، حيث يؤثر سعر الفائدة على حجم الانفاق على التعليم والصحة كأنسبة من الناتج المحلى الاجمالى عندما تكون هذه الاستثمارات من القروض التى تحصل عليها الدولة من الخارج أو الداخل.	لأنه يؤثر على حجم المنفق على التعليم والصحة وهما العنصرين الاساسين المكوين للاستثمار فى رأس المال البشرى عندما تكون من عملية الاقتراض.
٥- معدل الانفاق على الصحة كنسبة من الناتج المحلى الإجمالى X_5	أوضحت العديد من الدراسات أن هناك علاقة ما بين معدل الانفاق على الصحة وبين معدل نمو الناتج المحلى الاجمالى ولعل من أهم تلك الدراسات: دراسة **(Seetanah & (2016 Pooja Sharma (2019) (Neeliah**	حيث أوضحت تلك الدراسات بوجود علاقة طردية ما بين معدل الانفاق على الصحة ومعدل النمو الاقتصادى، أى يوجد له تأثيراً ايجابياً ومعنوياً على النمو فى الأجل الطويل.
٦- الانفاق على التعليم X_6	اشارت عدد من الدراسات على وجود علاقة ما بين الانفاق على التعليم والنمو الاقتصادى ولعل من أهم تلك الدراسات: **دراسة (Queiros & 2016) (Seetanah & Neeliah 2016) (Teixeria Zhuang & . 2011) (Pelinescu. 2015) (Zhang)**	حيث استنتجت تلك الدراسة بوجود علاقة طردية ما بين الانفاق على التعليم ومعدل النمو الاقتصادى.
٧- العمر المتوقع للحياه X_7	اشارت عدد من الدراسات على وجود علاقة ما بين العمر المتوقع والنمو الاقتصادى ولعل من أهم تلك الدراسات: دراسة **(Awokuse & 2018) (Ogundari**	حيث استنتجت تلك الدراسة بوجود تأثير معنوى وايجابياً ما بين العمر المتوقع ومعدل النمو الاقتصادى.

٤. ٢. توصيف بيانات الدراسة

أعتمدت هذه الدراسة على العديد من البيانات والتى تم تجميعها من مصادر متعددة منها التقارير السنوية لوزارة الاستثمار، والتقارير السنوية للبنك المركزي، وبيانات البنك الدولى، والجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء، إضافة إلى مجموعة من المقالات والدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة.

ويمكن للباحث وصف متغيرات الدراسة من خلال التعرف على مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت، وتم ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (١٠) توصيف وتشخيص البيانات

	Y	X_1	X_2	X_3	LNX_3	X_4	X_5	X_6	X_7
Mean	٢٨.٤٢	٩.٩٩	٩.٠٣	١٢٤.٤٢	٤.٨١	١٢.١٦	٤.٨٦	٤.٣٤	٦٨.٦٧
Median	٢٨.٤٣	٩.٤٧	٨.٣٠	١٢٨.٩٤	٤.٨٦	١١.٥٠	٤.٨٤	٤.٥٨	٦٨.٩٨
Maximum	٢٩.١١	٢٩.٥١	١٥.٠١	١٦٣.٥٧	٥.١٠	٢٠.٠٠	٥.٦٣	٥.٣٠	٧١.٣٧
Minimum	٢٧.٧٤	٢.٢٧	٣.٤٤	٨٥.٢٦	٤.٤٥	٨.٥٠	٤.١٥	٢.٤٨	٦٤.١٥
Std. Dev.	٠.٤٢	٥.٨٨	٣.١٥	٢٢.٩٠	٠.١٩	٣.٣٧	٠.٣٩	٠.٧١	٢.٠٧
Skewness	-٠.٠٨	١.١٢	٠.١٠	-٠.١٢	-٠.٣٤	٠.٨٧	٠.٢٠	-٠.٩١	-٠.٥٨
Kurtosis	١.٧٥	٤.٨٤	٢.٢٠	١.٨٤	١.٨٩	٢.٦٦	٢.٣٠	٣.٣٨	٢.٣٧
Jarque-Bera	٢.١٧	١١.٥١	٠.٩٣	١.٩٤	٢.٣٤	٤.٣٥	٠.٨٩	٤.٧٧	٢.٤٢
Probability	٠.٣٤	٠.٠٠	٠.٦٣	٠.٣٨	٠.٣١	٠.١١	٠.٦٤	٠.٠٩	٠.٣٠
Sum	٩٣٧.٨٢	٣٢٩.٦٦	٢٩٧.٩١	٤١٠٥.٨٥	١٥٨.٦١	٤٠١.١٥	١٦٠.٢٤	١٤٣.١٦	٢٢٦٦.١٨

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج ,Eviews

بالنسبة لمتغير الناتج المحلى الإجمالى الحقيقى المعبر عنه باللوغاريتم الطبيعى لمستوى الناتج بلغ متوسطه الحسابي ٢٨.٤١٨٩٣ وبلغ الانحراف المعياري ٠.٤٢٤٢١٨. بالنسبة لمتغير معدل التضخم المعبر عنه ب X١ بلغ متوسطه الحسابي ٩.٩٨ وبلغ الانحراف المعياري ٥.٨٨٧ وهو يشير إلى وجود انحراف كبير للقيم عن وسطها الحسابي. بالنسبة لمتغير الأنفاق على الصحة كنسبة من الناتج المحلى الإجمالى المعبر عنه ب X5 بلغ متوسطه الحسابي ٤.٨٥. بالنسبة لمتغير حجم الانفاق على التعليم المعبر عنه ب X6 بلغ متوسطه الحسابي ٤.٣٣ وبلغ الانحراف المعياري ٠.٧١١٢٥٧ وهو يشير إلى وجود انحراف كبير للقيم عن وسطها الحسابي. بالنسبة لمتغير معدل العمر المتوقع المعبر عنه ب X7 بلغ متوسطه الحسابي ٦٨.٦٧ أي القيمة التي تتوسط معدلات العمر المتوقع.

٤ .٣. منهجية الدراسة

تم الاعتماد على نموذج الانحدار الذاتي للإبطاء الموزع Autoregressive Distributed Lag Model (ARDL) لأستخدامه كأفضل بديل لكونه لا يتطلب أن تكون المتغيرات المتكاملة لها نفس الرتبة فى التكامل. ويتم اختبار التكامل المشترك باستخدام ARDL من خلال أسلوب اختبار الحدود Bound Test المطور من قبل (Pesaran et al. (2001). إن نموذج ARDL يمكننا من فصل تأثيرات الأجل القصير عن الأجل الطويل حيث يستطيع من خلال هذه المنهجية، تحديد العلاقة التكاملية للمتغير التابع والمتغيرات المستقلة في الأجلين الطويل والقصير في المعادلة نفسها، بالإضافة إلى

تحديد حجم تأثير كل من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع. وأيضًا في هذه المنهجية نستطيع تقدير المعلمات للمتغيرات المستقلة في الأجلين القصير والطويل.

تتم منهجية الـ ARDL على ثلاث مراحل، وهي على النحو التالي:

(أ) **في المرحلة الأولى** يتم اختبار التكامل المشترك، وذلك في إطار VECM والذي يأخذ الصيغة التالية بفرض العلاقة بين المتغيرين Y المتغير التابع، X متجه المتغيرات المستقلة:

$$\Delta Y_t = \alpha_0 + \sum_{i=1}^{m} \Delta Y_{t-i} + \sum_{i=1}^{n} \Delta X_{t-i} + \lambda_{1i} Y_{t-i} + \lambda_{1i} X_{t-i} + \eta_t$$

حيث تعبر المقدرات λ_1,λ_2 عن معاملات العلاقة طويلة الأجل Long – run relationship أما قيمة β_0 فتعبر عن معاملات العلاقة قصيرة الأجل Short -run relationship ويشير الرمز Δ إلى الفروق الأولى للمتغيرات، بينما يمثل كل من m,n فترات الإبطاء الزمني lags للمتغيرات، علمًا أنه ليس بالضرورة أن تكون عدد فترات الابطاء الزمني للمتغيرات في المستوى نفسه العدد (m ≠n)، n حد الخطأ العشوائي الذي له وسط حسابي يساوي (صفر)، وتباين ثابت، وليس له ارتباطات ذاتية متسلسلة فيما بينها.

(ب) **المرحلة الثانية**، يتم التحقق من وجود علاقة الأجل الطويل بين المتغيرات باستخدام اختبار الحدود حسب إجراء Pesaran et al (2001)، الذي يستند على اختبار F (اختبار Wald) الذي يختبر فرضية عدم التكامل المشترك بين المتغيرات مقابل وجود تكامل مشترك للكشف عن علاقة التوازن بين المتغيرات على المدى البعيد، ويتم اختبار التكامل المشترك بين المتغيرات في المعادلة السابقة من خلال الفروض التالية:

- **فرض العدم (الفرض الصفري):** عدم وجود تكامل مشترك $H0:\lambda1 = \lambda2 = 0$
- **الفرض البديل:** وجود تكامل مشترك $H1:\lambda1 \neq \lambda2 \neq 0$

فإن رفض فرض العدم تعتمد على مقارنة قيمة F المحسوبة بالقيمة الجدولية ضمن الحدود الحرجة Critical Bounds المقترحة من Pesaran et al (2001)، حيث يتكون الجدول من حدين هما: قيمة الحد الأدنى Lower Critical Bound (LCB) التي تفترض أن المتغيرات متكاملة من الدرجة (٠)، وقيمة الحد الأعلى Upper Critical Bound (UCB) التي تفترض أن المتغيرات متكاملة من الدرجة (١)، فإذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من UCB ففي هذه الحالة يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرض البديل الذي يعني وجود تكامل مشترك، وعلى النقيض من ذلك، فإنه إذا كانت قيمة F المحسوبة أقل من LCB ففي هذه الحالة يتم قبول فرضية العدم التي تعني بعدم

وجود تكامل مشترك، وفي حالة وقوع قيمة F المحسوبة بين UCB و LCB ففي هذه الحالة تكون النتيجة غير محسومة.

(ج) تقدير نموذج التوازن في الأجل الطويل باستخدام نموذجARDL

بعد التأكد من وجود علاقة وحدة التكامل المشترك بين المتغيرات يتم قياس العلاقة طويلة الأجل في إطار نموذج ARDL، وتتضمن هذه المرحلة الحصول على مقدرات المعلمات في الأجل الطويل، وقد اعتمدنا على فترات التباطؤ وفق معيار (Criterion Bayesian Schwarz) بالنسبة للنموذج محل الدراسة. وقبل اعتماد نموذج ARDL المختار بواسطة SBC لاستخدامه في تقدير نموذج الأجل الطويل ينبغي التأكد من جودة أداء هذا النموذج، ويتم ذلك بإجراء الاختبارات التشخيصية التالية:

- اختبار لاجرانج للارتباط التسلسلي بين البواقي BG.
- اختبار عدم ثبات التباين المشروط بالانحدار الذاتي ARCH.
- اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية Jarque-Bera.
- اختبار مدى ملاءمة تحديد أو تصميم النموذج المقدر من حيث الشكل الدالي لهذا النموذج Ramsey Reset.

٥. ٥. نتائج الدراسة القياسية

تعد الخطوة الأولى للتعامل مع البيانات التي من نوع السلاسل الزمنية هو التعرف على ما يمسمى باستقرارية تلك السلاسل، وهل هي مستقر أم أنها غير مستقرة. حيث إن درجة الاستقرارية يتوقف عليها عدة أمور من أهمها تحديد نوع النموذج الذي سنتعامل معه، وما هو النموذج الأنسب، ومن ثم فإن فحص درجة الاستقرارية خطوة سابقة على تحديد نوع النموذج. ويتم فحص الاستقرارية وفقًا لاختبارات عديدة سوف نكتفي هنا باختبارين فقط، هما اختبار augmented dicky fuller والذي يشار له اختصارا ب ADF وبالإضافة إلى اختبار Philips perron والذي يشار إليه اختصارًا ب PP. وسوف تتم الدراسة من خلال فحص الاستقرارية لمتغيرات أثر الاستثمار فى رأس المال البشرى على النمو الاقتصادى فى مصر خلال فترة الدراسة.

جدول رقم (١١) اختبار استقرار السلاسل الزمنية باستخدام الاختبار الأول

UNIT ROOT TEST RESULTS TABLE (pp)									
الفرض العدمى: المتغير غير مستقر									
عند المستوى									
		LNY	X1	X2	LNX3	X4	X5	X6	X7
With Constant	t-Statistic	0.1017	-3.1266	-3.5886	-2.3138	-1.9735	-2.8440	-2.9812	-4.9488
	Prob.	0.9609	0.0345	0.0117	0.1740	0.2964	0.0635	0.0475	0.0003
With Constant & Trend	t-Statistic	-2.1965	-2.9756	-3.5209	-2.3820	-1.7272	-2.8163	-3.3797	-2.2463
	Prob.	0.4753	0.1543	0.0540	0.3813	0.7155	0.2021	0.0720	0.4494
Without Constant & Trend	t-Statistic	11.9994	-1.4057	-1.3185	0.3733	0.0661	-0.4007	-0.4143	3.9602
	Prob.	1.0000	0.1457	0.1694	0.7862	0.6966	0.5314	0.5260	0.9999
الفرق الأول									
		d(LNY)	d(X1)	d(X2)	d(LNX3)	d(X4)	d(X5)	d(X6)	d(X7)
With Constant	t-Statistic	-3.4236	-7.9823	-6.9585	-4.0731	-3.6593	-6.4873	-10.0201	-4.6324
	Prob.	0.0177	0.0000	0.0000	0.0036	0.0101	0.0000	0.0000	0.0008
With Constant & Trend	t-Statistic	-6.3756	-9.5672	-6.8848	-3.9904	-5.0554	-6.3586	-10.0223	-4.8202
	Prob.	0.0002	0.0000	0.0000	0.0197	0.0015	0.0001	0.0000	0.0027
Without Constant & Trend	t-Statistic	-8.2662	-8.0959	-7.0288	-4.0998	-3.7532	-6.6051	-9.7798	-3.0687
	Prob.	0.0000	0.0000	0.0000	0.0002	0.0005	0.0000	0.0000	0.0033

جدول (١٢) اختبار استقرار السلاسل الزمنية باستخدام الاختبار الثانى

UNIT ROOT TEST RESULTS TABLE (ADF)									
الفرض العدمى: المتغير غير مستقر									
عند المستوى									
	LNY	X1	X2	LNX3	X4	X5	X6	X7	
t-Statistic	-0.4997	-3.2047	-3.5949	-3.6556	-3.6858	-2.8440	-1.2930	-2.7072	t-Statistic
Prob.	0.8782	0.0290	0.0116	0.0101	0.0094	0.0635	0.6185	0.0839	Prob.
t-Statistic	-2.9578	-3.2274	-3.5412	-3.5367	-0.8591	-2.8163	-3.1006	-1.6967	t-Statistic
Prob.	0.1596	0.0972	0.0518	0.0528	0.9470	0.2021	0.1255	0.7285	Prob.
t-Statistic	3.3774	-1.5653	-1.3518	0.2781	-0.3452	-0.3911	-0.6578	4.0466	t-Statistic
Prob.	0.9996	0.1090	0.1599	0.7603	0.5515	0.5351	0.4237	0.9999	Prob.
الفرق الأول									
		d(LNY)	d(X1)	d(X2)	d(LNX3)	d(X4)	d(X5)	d(X6)	d(X7)
With Constant	t-Statistic	-3.3488	-6.6876	-6.9585	-4.6282	-4.1593	-6.3993	-8.7366	-4.6388
	Prob.	0.0211	0.0000	0.0000	0.0009	0.0032	0.0000	0.0000	0.0008
With Constant & Trend	t-Statistic	-7.3024	-6.6636	-6.8882	-4.5475	-3.5892	-6.2763	-8.7630	-5.1924
	Prob.	0.0000	0.0000	0.0000	0.0055	0.0514	0.0001	0.0000	0.0011
Without Constant & Trend	t-Statistic	-7.3340	-6.7903	-7.0288	-4.7147	-4.2849	-6.5081	-8.8339	-3.1686
	Prob.	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0001	0.0000	0.0000	0.0025

تم إعداد بواسطة الباحث من مخرجات برنامج Eviews

ومن الجدولين السابقين يتضح أن العديد من المتغيرات المدرجة في النموذج كانت مستقرة في حالة المستوى المستوى عند مستوى معنوية 5% الذي اعتمده الباحث وبعض المتغيرات الأخرى كانت غير مستقرة.

يتم دراسة وجود علاقة تكامل مشترك بين المتغيرات المستقلة المدرجة في النموذج وبين المتغير التابع، وذلك من خلال اختبار الحدود Bound test

جدول رقم (١٣) اختبار وجود تكامل مشترك في النموذج

Test Statistic	Value	Signif.	I(0)	I(1)
			Asymptotic: n=1000	
F-statistic	١٢.٥٧١٩٠	%١٠	٢.٠٣	٣.١٣
K	٧	%٥	٢.٣٢	٣.٥
		%٢.٥	٢.٦	٣.٨٤
		%١	٢.٩٦	٤.٢٦

ويتم من خلال اختبار الحدود فحص وجود علاقة تكامل مشترك بين المتغيرات المستقلة ككل والمدرجة في النموذج وبين المتغير التابع الناتج المحلى الإجمالى الحقيقى، وبالنظر إلى الجدول أعلاه نقوم بفحص قيمة F-statistic والتي كانت 12.57 ومقارنتها بالحدود الخاصة بمستوى المعنوية الذي اختاره الباحث، وهو 5% فنجد أن قيمة إحصاء الاختبار كانت أكبر من الحد الأعلى، والذي كان 3.5 وهذا يعني أن قيمة إحصاء الاختبار أكبر من قيمة الحد الأعلى I(1) وهذا يعني أن هناك علاقة تكامل مشترك بين المتغيرات المستقلة المدرجة في النموذج وبين المتغير التابع معدل نمو الناتج المحلى الاجمالى الحقيقى فى النموذج.

ننتقل هنا إلى دراسة ما يسمى بتصحيح الخطأ حيث يتم فحص العلاقات في الأجل الطويل والأجل القصير والتعرف على سرعة تصحيح النموذج، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (١٤) تقديرات النموذج الأول في الأجل القصير

معلمات الأجل القصير				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
D(X1)	٠.٠٠١٢٥٠	٠.٠٠٠٢٣٣	٥.٣٦٣٢٩٩	٠.٠٠٠١
D(LNX3)	٠.٠٦٣٨٥٨	٠.٠٠٨٧٩٢	٧.٢٦٢٩٣٧	٠.٠٠٠٠
D(X6(-1))	٠.٠١١٦٣٦	٠.٠٠١٥٥٨	٧.٤٦٩٩٦٩	٠.٠٠٠٠
D(X7)	٠.٠٢٠٠٢٦-	٠.٠٠٤٠٧٧	٤.٩١١٦٩٩-	٠.٠٠٠٢
CointEq(-1)*	٠.١٤٣١٢٤-	٠.٠٠٣٧٩٠	٣٧.٧٦٧٥٦-	٠.٠٠٠٠

تم اعداد بواسطة الباحث من خلال برنامج Eviews

- **بالنظر إلى جدول المتغيرات في الأجل القصير نستنتج التالي:**

١. أن المتغير D(X1) المعبر عن التغير فى معدل التضخم له أثر معنوي على معدل نمو الناتج المحلى الاجمالى الحقيقى، حيث كانت معنوية المتغير ٠.٠٠٠١ أي أقل من ٥% ، وكانت قيمة المعلمة هي ٠.٠٠١٢٥٠ وهذا يعني وجود علاقة طردية بين معدل التضخم ومعدل نمو الناتج المحلى الاجمالى الحقيقى، أى أنه عندما يتغير معدل التضخم بمقدار ١% يؤدي إلي زيادة معدل نمو الناتج الاجمالى الحقيقى بمقدار ٠.٠٠١٢٥٠ في الأجل القصير.

٢. أن المتغير D(X3) المعبر عن التغير في سعر الصرف الحقيقى الفعال له أثر معنوي على معدل نمو الناتج المحلى الاجمالى الحقيقى، حيث كانت معنوية المتغير ٠.٠٠٠٠ أي أقل من ٥% ، وكانت قيمة المعلمة هي ٠.٠٦٣٨٥٨ وهذا يعني وجود علاقة طردية بين سعر الصرف الحقيقى الفعال وبين الناتج المحلى الاجمالى الحقيقى، أى أنه عندما يتغير سعر الصرف الحقيقى الفعال بمقدار ١% يؤدي إلي زيادة معدل نمو الناتج المحلى الاجمالى الحقيقى بمقدار ٠.٠٦٣٨٥٨٩ في الأجل القصير.

٣. أن المتغير D(X6) المعبر عن التغير في الانفاق على التعليم كنسبة من الناتج المحلى الاجمالى الحقيقى له أثر معنوي على معدل نمو الناتج المحلى الاجمالى، حيث كانت معنوية المتغير ٠.٠٠٠٠ أي أقل من ٥% ، وكانت قيمة المعلمة هي ٠.٠١١٦٣٦ وهذا يعني وجود علاقة طردية بين معدل الانفاق على التعليم ومعدل نمو الناتج المحلى الإجمالى الحقيقى، أى أنه عندما يتغير معدل الانفاق على التعليم بمقدار ١% يؤدي إلي زيادة معدل نمو الناتج المحلى الاجمالى الحقيقى بمقدار ٠.٠١١٦٣٦ في الأجل القصير.

٤. أن المتغير D(X7) المعبر عن التغير في معدل العمر المتوقع للحياة له أثر معنوي على نمو الناتج المحلى الاجمالى، حيث كانت معنوية المتغير ٠.٠٠٠٧ أي أقل من ٥% ، وكانت قيمة المعلمة هي -٠.٠٢٠٠٢٦ وهذا يعني وجود علاقة عكسية العمر المتوقع للحياة وبين معدل نمو الناتج المحلى الاجمالى، أى

أنـه عنـدما يتغيـر العمـر المتوقـع للحيـاة بمقـدار ١% يـؤدي إلـي إنخفـاض معـدل نمـو الناتج الاجمالى الحقيقى بمقدار -٠.٠٢٠٠٢٦ في الأجل القصير.

٥. كانـت قيمـة معلمـة التكامـل المشـترك والتـي تعبـر عـن سـرعة تصـحيح النمـوذج تحقـق فيهـا الشـرطان اللازمـان، وهمـا أن قيمتهـا أقـل مـن -١ القيمـة السـالبة للواحـد الصـحيح وكـذلك أيضـا كانـت معنويـة، حيـث كانـت درجـة معنويتهـا هـي ٠.٠٠٠٠ وكانـت قيمـة المعلمـة بلغـت -٠.١٤٣١٢٤ أي أن النمـوذج فـي حالـة تعرضـه لصـدمة فسـوف يـتم تصحيحه تلقائيًا بمقدار ٠.١٤ خلال وحدة الزمن.

- بالنسبة لمتغيرات الأجل الطويل كانت على النحو التالي:

جدول رقم (١٥) تقديرات النموذج الأول في الأجل الطويل

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
X1	٠.٠١٣٤٢٠-	٠.٠٠٧١١٠	١.٨٨٧٤٨٤-	٠.٠٨٠٠
X2	٠.٠٠٩٥٦٠-	٠.٠٠٤٢٨٠	٢.٢٣٣٣٨٢-	٠.٠٤٢٤
X3	٠.١٣٠٥٧٧-	٠.١١١٠٩٠	١.١٧٥٤١٠-	٠.٢٥٩٤
X4	٠.٠٣٦١١٢	٠.٠١٠٢٥٠	٣.٥٢٣٠٩٧	٠.٠٠٣٤
X5	٠.١٣٨٠٨٢-	٠.٠٥٣٥٦٥	٢.٥٧٧٨٤٩-	٠.٠٢١٩
X6	٠.٠٠٥٦٧٦-	٠.٠٤٨٤٩٥	٠.١١٧٠٤٦-	٠.٩٠٨٥
X7	٠.٢١٥٩٥٢	٠.٠١٨٠٦٤	١١.٩٥٤٩٧	٠.٠٠٠٠
C	٢.١٥١٣٦٤	٠.٧٦٥٧٢٠	٢.٨٠٩٥٩٤	٠.٠١٣٩

تم إعداده بواسطة الباحث من مخرجات برنامج EViews

١- كـان المتغيـر (1X) المعبـر عـن التغيـر فـى معـدل التضـخم لـه أثـر معنـوي علـى معـدل نمـو النـاتج المحلـى الاجمـالى الحقيقـى، حيـث كانـت معنويـة المتغيـر ٠.٠٨٠٠ أي أقـل مـن ٥% ، وكانـت قيمـة المعلمـة هـي -٠.٠١٣٤٢٠ وهـذا يعنـي وجـود علاقـة عكسـية بـين معـدل التضـخم ومعـدل نمـو النـاتج المحلـى الاجمـالى الحقيقـى، أى أنـه عنـدما يتغيـر معـدل التضـخم بمقـدار ١% يـؤدي إلـي انخفـاض معـدل نمـو النـاتج الاجمـالى الحقيقى بمقدار -٠.٠١٣٤٢٠ في الأجل الطويل.

٢- كـان المتغيـر (٢X) المعبـر عـن التغيـر فـى معـدل العجـز فـى الموازنـة العامـة لـه أثـر معنـوي علـى معـدل نمـو النـاتج المحلـى الاجمـالى الحقيقـى، حيـث كانـت معنويـة المتغيـر ٠.٠٤٢٤ أي أقـل مـن ٥% ، وكانـت قيمـة المعلمـة هـي -٠.٠٠٩٥٦٠ وهـذا

يعني وجود علاقة عكسية بين معدل العجز فى الموازنة ومعدل نمو الناتج المحلى الاجمالى الحقيقى.

٣- كان المتغير (X٣) المعبر عن التغير في سعر الصرف الحقيقى الفعال له أثر معنوي على معدل نمو الناتج المحلى الاجمالى الحقيقى، حيث كانت معنوية المتغير ٠.٢٥٩٤ أي أقل من ٥% ، وكانت قيمة المعلمة هي -٠.١٣٠٥٧٧ وهذا يعني وجود علاقة عكسية بين سعر الصرف الحقيقى الفعال وبين الناتج المحلى الاجمالى الحقيقى.

٤- كان المتغير (X4) المعبر عن التغير في سعر الفائدة الأسمى له أثر معنوي على معدل نمو الناتج المحلى الاجمالى، حيث كانت معنوية المتغير ٠.٠٠٣٤ أي أقل من ٥% ، وكانت قيمة المعلمة هي ٠.٠٣٦١١٢.

٥- كان المتغير (X5) المعبر عن التغير في الانفاق على الصحة كنسبة من الناتج المحلى الاجمالى الحقيقى له أثر معنوي على معدل نمو الناتج المحلى الاجمالى، حيث كانت معنوية المتغير ٠.٠٢١٩ أي أقل من ٥% المستوى الذي اختاره الباحث، وكانت قيمة المعلمة هي -٠.١٣٨٠٨٢ وهذا يعني وجود علاقة عكسية بين معدل الانفاق على الصحة ومعدل نمو الناتج المحلى الإجمالى الحقيقى، أى أنه عندما يتغير معدل الانفاق على الصحة بمقدار ١% يؤدي إلي انخفاض معدل نمو الناتج المحلى الاجمالى الحقيقى بمقدار -٠.١٣٨٠٨٢ في الأجل الطويل، ولعل هذا يرجع إلى عدم التخصيص الجيد فى الانفاق على الصحة حيث أن معظم الانفاق يذهب إلى المرتبات والاجور ونفقات جارية.

٦- كان المتغير (X٦) المعبر عن التغير في الانفاق على التعليم كنسبة من الناتج المحلى الاجمالى الحقيقى له أثر معنوي على معدل نمو الناتج المحلى الاجمالى، حيث كانت معنوية المتغير ٠.٩٠٨٥ أي أقل من ٥% ، وكانت قيمة المعلمة هي -٠.٠٠٥٦٧٦ وهذا يعني وجود علاقة عكسية بين معدل الانفاق على التعليم ومعدل نمو الناتج المحلى الإجمالى الحقيقى، أى أنه عندما يتغير معدل الانفاق على التعليم بمقدار ١% يؤدي إلي انخفاض معدل نمو الناتج المحلى الاجمالى الحقيقى بمقدار -٠.٠٠٥٦٧٦ في الأجل الطويل.

٧- كان المتغير (X٧) المعبر عن التغير في معدل العمر المتوقع للحياة له أثر معنوي على معدل نمو الناتج المحلى الاجمالى، حيث كانت معنوية المتغير ٠.٠٠ أي أقل من ٥% المستوى الذي اختاره الباحث، وكانت قيمة المعلمة هي ٠.٢١٥٩٥٢ وهذا يعني وجود علاقة طردية العمر المتوقع للحياة وبين معدل نمو الناتج المحلى الاجمالى، أى أنه عندما يتغير العمر المتوقع للحياة بمقدار ١% يؤدي إلي زيادة معدل نمو الناتج الاجمالى الحقيقى بمقدار ٠.٢١٥٩٥٢ في الأجل الطويل.

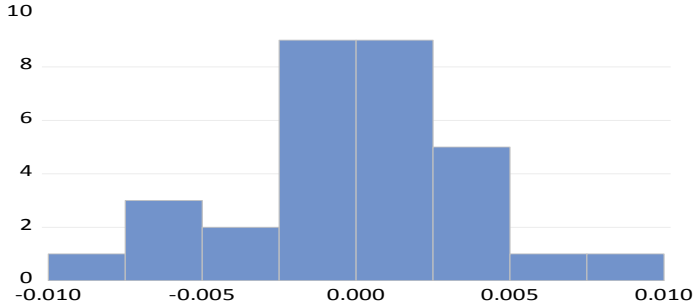
وكانت المعادلة في الأجل الطويل كالتالي:

$$Y = 2.151364 - 0.0134*X1 - 0.0096*X2 - 0.1306*LNX3 + 0.0361*X4 - 0.1381*X5 - ٠.٠٠٥٧*X6 + 0.2160*X7$$

٣/٢/٥/٤ اختبار مدى طبيعية البيانات normality test

حيث يتم هنا فحص هل بواقي النموذج تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، وذلك من خلال اختبار Jargue Bera وتتم صياغة الفروض وفقًا إلى صياغة فرض العدم والفرض البديل، وذلك حيث إن الفرض العدم هو أن بواقي النموذج تتوزع بشكل طبيعي أي تخضع للتوزيع الطبيعي والفرض البديل هو أن البواقي وتوزيعها الاحتمالي لا تخضع للتوزيع الطبيعي. وبالنظر إلى الرسم في الأسفل نجد أن قيمة احتمال جارك بييرا بلغت ٠.٩٦٧٥٣٣أي أنها أكبر من ٥% ، وذلك يعني أنه لن نقبل الفرض العدمي وهو أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي ونقبل الفرض البديل.

شكل رقم (٢) نتائج اختبار التحقق من شرط التوزيع الطبيعي للبواقي



Series: Residuals
Sample 1992 2022
Observations 31

Mean	-5.01e-16
Median	0.000136
Maximum	0.009386
Minimum	-0.007605
Std. Dev.	0.003863
Skewness	-0.073898
Kurtosis	3.171059
Jarque-Bera	0.066010
Probability	0.967533

المصدر: إعداد الباحث باستخدام مخرجات برنامج Eviews 8

اختبار وجود serial correlation بين البواقي:

تنشأ هذه المشكلة من وجود علاقة بين متغير عشوائي في فترة زمنية ومتغير عشوائي في فترة زمنية أخرى. يتم اختبار وجود ارتباط ذاتي بين الأخطاء وذلك من اختبار LM test correlation serial بحيث يكون فرض العدم أنه يوجد ارتباط ذاتي بين الأخطاء. ء. وبالنظر هنا إلى الجدول بالأسفل نجد قيمة احتمال مربع كاي هو ٠.١٩٠٤ أي أنها أكبر من ٥% أي اننا نرفض الفرض العدم ونقبل الفرض البديل بأنه لا يوجد ارتباط ذاتي بين قيم المتغير العشوائي.

جدول رقم (١٦) اختبار عدم وجود ارتباط سلسلى في النموذج

Breusch-Godfrey Serial Correlation LM Test:			
F-statistic	0.719113	Prob. F(2,12)	0.5070
Obs*R-squared	3.317775	Prob. Chi-Square(2)	0.1904

فرض ثبات التباين Homoscedasticity

وتحدث هذه المشكلة بسبب وجود فئات مختلفة من مفردات العينة ، فيكون للزمن تأثير موجب على زيادة التباين في الخطأ العشوائي وقد يكون هذا التأثير سلبيًّا، ويتم اكتشاف تلك المشكلة من خلال عدة اختبارات مثل breusch-pagen-godfrey, white test, Harvey ARCH test, glejser, test, وغيرها من الاختبارات، وسوف نعتمد ARCH مع العلم أنهم جميعًا سيعطون النتيجة نفسها تقريبًا، أو نتائج متقاربة، وبالنظر إلى الجدول التالي نجد أن نتيجة pro chi square كانت ٠.٢١٢١ وهو أكبر من ٥% أي نقبل الفرض العدم، وهو عدم وجود مشكلة اختلاف التباين أي أن تباين الأخطاء يتسم بالثبات، ومن ثم لا توجد هذه المشكلة.

جدول (١٧) اختبار عدم ثبات التباين في النموذج

Heteroskedasticity Test: ARCH			
F-statistic	1.532900	Prob. F(1,28)	0.2260
Obs*R-squared	1.557145	Prob. Chi-Square(1)	0.2121

اختبار صحة الدالة للنموذج

يتم فحص مدى صحة الشكل الدالي من خلال اختبار Ramsey test من خلال فحص احتمال قيمة اختبار F وكلما كانت قيمة الاحتمال ٠.٢٢٦٠ أكبر من ٥% يعني صحة الشكل الدالي المستخدم في النموذج واستقرار شكل الدالة للنموذج.

جدول (١٨) اختبار صحة الشكل الدالى في النموذج

Ramsey RESET Test			
Equation: Least Squares			
	Value	df	Probability
t-statistic	0.774209	12	0.4538
F-statistic	0.599400	(1, 12)	0.4538
Likelihood ratio	1.511019	1	0.2190

ووفقًا لما سبق يمكننا القول بأن النموذج مستقر، ويمكن الاعتماد عليه للتنبؤ بالمعلمات في الأجل الطويل.

النتائج والتوصيات

هدفت الدراسة الى رصد وتحليل أثر الإستثمار فى راس المال البشرى فى مصر على التغير فى الناتج المحلى الإجمالى وذلك من خلال قياس المتغيرات المستقلة معدل الانفاق على التعليم ،معدل الانفاق على الصحة،العمر المتوقع للحياة وذلك كمتغيرات مستقلة فى حين تم استخدام معدل الناتج المحلى الاجمالى كمؤشر تابع معبرا عن معدل النمو الاقتصادى حيث تم تحليل العلاقة بالإعتماد على تقدير نموذج القياس بإستخدام منهجية الـ ARDL وبناء على تحليل بيانات الدراسة والفروض الموضوعة فقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج والتوصيات المقترحة وهى كالتالى:

أولا: نتائج الدراسة

أ-نتائج الجانب النظرى التحليلى

١-انخفاض جودة التعليم فى مصر حيث تحتل مصر المرتبة ١٣٩ على العالم وفقا لجودة النظام التعليمى فى مؤشر المنتدى الاقتصادى العالمى كما تحتل المرتبة ١٢٢ على العالم من حيث تعليم العلوم والرياضيات و تحتل مصر المرتبة١٣٩ لجودة ادارة المدارس ،أيضا تحتل مصر المرتبة ١٢٣ على العالم فى القدرة على الابتكار وأخير تحتل المرتبة ١٢١ على العالم فى جودة مؤسسات البحث العلمى وذلك وفقا للمنتدى الاقتصادى العالمى إضافة إلى مشكلة البطالة، حيث بلغ التوزيع النسبى للمتعطلين وفقا للحالة التعليمية بين حملة المؤهلات العليا٤٣.٠٨% بينما تقل هذه النسبة فى المستويات الاقل فى

المستوى التعليمى وفقا والجهاز المركزى للتعبئة العامة والاحصاء نشرة الاجور والتوظيف ٢٠٢١

٢- انخفاض مساهمة حملة المؤهلات العليا فى قوة العمل حيث تمثل نسبة مساهمة حملة المؤهلات العليا نسبة٢١.٣% من اجمالى قوة العمل (وفقا للنشرة السنوية المجمعه بحث القوى العاملة ٢٠٢١م للجهاز المركزى للتعبئة العامة والاحصاء) فى حين تمثل بقية الفئات ذات المستوى التعليمى الاقل ما نسبته ٧٨.٧% وفقا لنفس البحث وهو ما يعنى انخفاض الوزن والاهمية النسبية فى مساهمة حملة المؤهلات العليا فى قوة العمل المنتجة حيث مثلت مساهمة كل من المؤهل فوق المتوسط،المتوسط،أقل من المتوسط،يقرأ ويكتب،أمى النسب التالية٤.٢%،٣٦.١%،١٢.٥%،١٠.٦%،١٥.٢% على الترتيب فى المشاركة فى قوة العمل المنتجة الأمر الذي يسفر نهائيا عن وجود هدر في رأس المال المادي والبشري سواء بسواء.

٣-أظهرت الدراسة علاقة طردية بين معدل الانفاق على التعليم ومعدل نمو الناتج المحلى الإجمالى الحقيقى وذلك فى المدى القصير لذا فانه من الاهمية بمكان تحسين نوعية التعليم والإستثمار فى هذا القطاع من اجل تسريع وتيرة النمو التى من شأنها ان تولد التنمية الإقتصادية

٤-تبين عدم كفاية الإنفاق على التعليم وتدنى مستوى نصيب الطالب من الانفاق على التعليم سواء الجامعى أو قبل الجامعى حيث انخفض نصيب الطالب قبل الجامعى من الانفاق العام على التعليم من ١٠١١جم عام ١٩٩٨/١٩٩٧ الى ٧٣٢جم عام ٢٠٢١/٢٠١٩ بالاسعار الثابتة بنسبة انخفاض وصلت ٣٠% كما انخفض نصيب الطالب الجامعى من الانفاق العام من ٤٤٠٣جم عام ١٩٩٨/١٩٩٧ الى ٢٦٣٠جم عام ٢٠٢٠/٢٠١٩ بنسبة انخفاض تعدت ٤٠%

٥- انخفض متوسط الاتفاق على الصحة كنسبة من الناتج المحلى الاجمالى خلال الفترة من ٢٠٢٢/١٩٩١ حيث انخفضت النسبة من ٥.١٠% عام ١٩٩٠م وتدنت هذة النسبة لتصل الى ٤.٧٢% فى ٢٠٢٢م وفقا للبنك الدولى،وبما لايتفق مع تعهدات الدولة لنسب الإنفاق على التعليم والصحة فى الدستور التى هى ٤% و٣% على الترتيب وفقا للدستور المصرى ٢٠١٤ بالاضافة الى عدم تناسب حجم الانفاق مع الاهمية

المتزيدة لكل من التعليم والصحة فى مؤشر راس المال البشرى فى حين يستحوذ نصيب العاملين فى التعليم على نسبة ٩٠% من الإنفاق الجارى دون الإهتمام الحقيقى بتوفير المواد التعليمية والادوات المختبرية والانشطة الطلابية

١- بالنسبة للفرض الأول أوضحت الدراسة أن هناك علاقة طردية بين معدل الإنفاق على التعليم ومعدل نمو الناتج المحلى الإجمالى الحقيقى وذلك فى المدى القصير أى أنه عندما يتغير معدل الإنفاق على التعليم بمقدار ١% يؤدي إلي زيادة معدل نمو الناتج المحلى الإجمالى الحقيقى بمقدار ٠.٠١١٦٣٦ في الأجل القصير. (وهو ما يتفق مع دراسة كل من (٢٠١٩)، نشوى محمد عبدربه ودراسة (Queiros&Teixeria ٢٠١٦)ودراسة (Seetanah&Neeliah ٢٠١٦) ودراسة (شادى الغربـاوى،٢٠١٥) ودراسة (Pelinescu. ٢٠١٥)ودراسة (Zhuang&Zhang. ٢٠١١)

أما في الأجل الطويل فقد كانت العلاقة بين الإنفاق على التعليم والنمو الإقتصادي عكسية وهو ما يمكن تفسيره في ضوء ما تم عرضه في الفصل الثالث من عدم كفاءة مخرجات التعليم ، والحاجة إلى مزيد من الإهتمام من خلال زيادة الإنفاق على التعليم إلى المستويات العالمية، حيث تنفق مصرعلى التعليم ٧.٨% من الموازنة العامة و٢.٤٢% من الناتج المحلى الإجمالى وهو أقل من نصف الإستحقاق الدستورى لدستور ٢٠١٤م، في حين تبلغ هذه المستويات عالميا ١٣.٨% من الإنفاق العام ،كما تبلغ ٤.٤% من الناتج الإجمالى وفق تقرير المرصد العالمى للتعليم مستندا لقاعدة بيانات معهد اليونسكو للإحصاء

٢- بالنسبة للفرض الثانى تبين عدم صحة الفرض بأن الإنفاق على الصحة يؤثر إيجابا على معدل نمو الناتج المحلى الإجمالى الحقيقى في الأجل الطويل، أى أنه عندما يتغير معدل الإنفاق على الصحة بمقدار ١% يؤدي إلي إنخفاض معدل نمو الناتج المحلى الإجمالى الحقيقى بمقدار -٠.١٣٨٠٨٢ في الأجل الطويل، ولعل هذا يرجع إلى ضعف فاعلية الانفاق على الصحة، وعدم كفاءة نظام التأمين الصحي القائم وغياب نظام متطور للرعاية الصحية الشاملة، حيث لا يزال نظام التأمين الصحي الشامل قيد التنفيذ منذ عام ٢٠١٧ حتى الأن وأمامه سنوات طويلة،

حتى يغطي أنحاء البلاد، كما أن ما تنفقه مصر على الرعاية الصحية لا يتعدى ٤.٩٥% من الإنفاق العام ، ولا يتعدي ١.٥٠% من الناتج المحلي الإجمالي وهو أيضا يقل عن نصف ما نص عليه دستور ٢٠١٤م، في حين تصل المعدلات العالمية إلى نحو ٩.٨%-١٠% من الناتج المحلى وفقا لمنظمة الصحة العالمية

٣- بالنسبة للفرض الثالث أظهرت الدراسة أن العلاقة بين الإنفاق على الصحة والنمو الإقتصادي في الأجل القصير علاقة عكسية، وهو ما يمكن تفسيره بالحالة الصحية، وإستمرار المعدل دون المستويات التي وصلت إليها الدول النامية المنتسبة للشريحة الدخلية التي تقع فيها مصر

أما في الأجل الطويل فقد بينت الدراسة وجود علاقة طردية بين العمر المتوقع عند الميلاد وبين معدل نمو الناتج المحلى الإجمالى، أى أنه عندما يتغير العمر المتوقع للحياة بمقدار ١% يؤدي إلي زيادة معدل نمو الناتج الإجمالى الحقيقى بمقدار ٠.٢١٥٩٥٢ في الأجل الطويل، ويكمن تفسير ذلك بأن طول العمر المتوقع عند الميلاد إنما يعكس تطورا إيجابيا في الحالة الصحية التي تنعكس على إنتاجية قوة العمل

٤- وبالنسبة للمحددات الأخرى تبين وجود علاقة عكسية بين معدل العجز فى الموازنة ومعدل نمو الناتج المحلى الإجمالى الحقيقى، أى أنه عندما يتغير معدل العجز فى الموازنة بمقدار ١% يؤدي إلي إنخفاض معدل نمو الناتج الإجمالى الحقيقى بمقدار -٠.٠٠٩٥٦٠ في الأجل الطويل، وهو ما يرتبط بالإتجاهات التضخمية المتولدة عن عجز الموازنة العامة، وتأثير التمويل بالعجز على الإدخار المحلي ومعدل الإستثمار ومن ثم معدل النمو الإقتصادي .

٥- بينت الدراسة التطبيقية وجود علاقة طردية بين سعر الفائدة الإسمى ومعدل نمو الناتج المحلى الإجمالى الحقيقى، أى أنه عندما يرتفع سعر الفائدة الأسمى بمقدار ١% يؤدي إلي زيادة معدل نمو الناتج المحلى الإجمالى الحقيقى بمقدار ٠.٠٣٦١١٢ في الأجل الطويل، وهو ما لا يتفق مع النظرية الإقتصادية التي تشير إلى إرتفاع معدل الإستثمار مع إنخفاض سعر الفائدة، وهوما يمكن تفسيره بإرتفاع معدل التضخم خلال تلك الفترة مما أثر سلبا على معدل الفائدة الحقيقي.

٦- كما بينت الدراسة التطبيقية وجود علاقة طردية بين معدل التضخم ومعدل نمو الناتج المحلى الإجمالى الحقيقى، أى أنه عندما يتغير معدل التضخم بمقدار ١% يؤدي إلي زيادة معدل نمو الناتج الإجمالى الحقيقى بمقدار ٠.٠٠١٢٥٠ في الأجل القصير، وهوما يتفق مع ما توصلت إليه عدد من الدراسات النظرية خاصة في الأجل القصيرحيث يحفز التضخم على المزيد من الإستثمارات، وحتى مستوى معين من التضخم (عتبة التضخم) بعدها يمكن أن يكون تأثيره عكسيا. Hala Abou-Din. -El-Hanaa Kheir and Ali ٢٠٠٩

٧- كما أوضحت النتائج التطبيقية وجود علاقة طردية بين سعر الصرف الحقيقى الفعال وبين الناتج المحلى الإجمالى الحقيقى، أى أنه عندما يرتفع سعر الصرف الأجنبي الحقيقى الفعال بمقدار ١% يؤدي إلي زيادة معدل نمو الناتج المحلى الإجمالى الحقيقى بمقدار ٠.٠٦٣٨٥٨٩ في الأجل القصير، على أساس ان إرتفاع سعر الصرف الأجنبي للعملة الوطنية (بمعنى إنخفاض سعر العملة الوطنية) يشجع الصادرات التي تدعم النمو الإقتصادي، كما تحد من الواردات التي تعد تسربا من تيار الإنفاق الكلي.

ثانياً: التوصيات

١-ضرورة اهتمام الحكومة بالانفاق على قطاعة التعليم والصحة وبما تم اقراره فى الدستور المصرى واجراء تعديلات جوهرية لهذين القطاعين باعتبارهما من القطاعات الرئيسية المحددة للاستثمار فى راس المال البشرى ورفع كفاءتهما .

٢-العمل على تطوير وسائل وطرق التقدم التكنولوجى والكليات التكنولوجية والإستعداد الجيد للتغيرات الهيكلية الناتجة عن التقدم التكنولوجى.

٣-الإهتمام بالتدريب سواء التدريب العام الذى تقوم به الحكةمة او النقابات العمالية او التدريب الذى يقوم به القطاع الخاص والشركات بشكل دورى للعاملين بهابما يتواكب مع التقدم العلمى والتكنولوجى.

٤-العمل على زيادة جودة التعليم بصفة عامة والتعليم العالى بصفة خاصة فلا يمكن الحديث عن تقدم او نمو إقتصادى إلا بوجود تعليم متقدم

٥-العمل على زيادة مخصصات البحث العلمى والتطوير خاصة فى مجال التكنولوجيا التى ينبغى ان تنتج محليا .

٦-زيادة المخصص على الإنفاق على الصحة والالتزام بما نص عليه الدستور المصرى ٢٠١٤ بنسبة لاتقل عن ٣% من الناتج المحلى الإجمالى وزيادتها مع الزمن لتتساوى مع المعدلات العالمية التى تصل فى المتوسط الى ٦%

٧-الإهتمام بالتعليم الفني الذي يعمل كأحد المحاور المهمة في المواءمة ما بين التعليم الجامعي وحاجة سوق العمل من عمالة مدربة لديها كم محدد من المعلومات والخبرات تؤهلها للتكييف مع إحتياجات سوق العمل

٨-الإهتمام بالبحث ورفع ميزانية البحث العلمى وتقوية الصلة بين مخططات البحث العلمى فى الجامعات ومتطلبات التنمية فى المجالات المختلفة

٩-اجراء المزيد من الدراسات المستقبلية تتناول قياس أثر الاستثمار فى رأس المال البشرى على النمو الاقتصادى فى مصر باستخدام محددات أخرى للاستثمار فى البشر بخلاف المحددات التى تناولتها الدراسة الحالية كنسبة الانفاق على التعليم وتقييم أثر التعليم فى كل مرحلة(مرحلة التعليم الاساسى ،مرحلة التعليم المتوسط،مرحلة التعليم الجامعى)، نسبة الانفاق على الصحة ، واستخدام فترات زمنية مختلفة ، باستخدام اساليب أخرى ونماذج لقياس السببية بين محددات الاستثمار فى البشر والنمو الاقتصادى فى الاجلين القصير والطويل

المصادر والمراجع

(١) حوشين يوسف،العلاقة بين راس المال البشرى فى الجزائر(١٩٧٠-٢٠٠٩)، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية،العدد٤الرابع،ديسمبر ٢٠١٥، جامعة البليدة،ص١٣٣

(٢) ربيع ناصر،قياس التحول الهيكلى،مجلة جسر التنمية،ع٧٤، يونيو٢٠٠٨،السنة السابعة،المعهد العربى للتخطيط الكويت، ص٦ومابعدها

(3) Al-Khateeb F. B. Darrat A. F. & Elkhal K.. (2007). "The UAE growth surge: have information technology and human capital contributed?". Studies in Economics and Finance. Vol. 24 Issue: 4. pp.297-306.https:// doi.org/ 10.1108/1086737010831846.

(4) -Zhang C. & Zhuang C.. (2011). "The composition of human capital and economic growth: Evidence from China using dynamic panel (5)-Curaesma. J. C.. Doppelhofer G. & Huber F.. (2017). "Human capital accumulation and long-term income growth projections for European regions". Journal of Regional Science. Vol. 58. pp. 8199. wileyonlinelibrary.com/journal/jors (6)-Ogundrai K. & Awokuse T.. (2018). "Human capital contribution to economic growth in Sub-Saharan Africa: Does health status matter more than education?. Economic Analysis and Policy. vol. 58. pp. 131-140. www.elsevier.com/locate/eap. (7)-Ali M.. Egbetokun A. & Memom M. H.. (2018). "Human Capital. Social Capabilities and Economic Growth". Economies .vol. 6. issue2doi:10.3390/economies6010002. pp 1-18.. (8)-Munir K. & Arshad S.. (2018). "Factor accumulation and economic growth in Pakistan: incorporating human capital". International Journal of Social Economics. Vol. 45 Issue: 3. pp.480-491. https://doi.org/10.1108/IJSE-12-2016-0346.

(9) Ahmed M. & Khan R. E. A.. (2018). "Does Demographic Transition with Human Capital Dynamics Matter for Economic Growth? A Dynamic Panel Data Approach to GMM ". Springer Science+Business Media B.V.. part of Springer Nature. Social Indicators Research. https://doi.org/10.1007/s11205-018-1928-x.

(10) Pelinescu E. (2015). "The impact of human capital on economic growth". Procedia Economics and Finance. 2nd International Conference 'Economic Scientific Research - Theoretical. Empirical and Practical Approaches'. ESPERA. 13-14 November. Bucharest. Romania. vol. 22. pp. 184-190.

(١١) ابراهيم،شـريفى(٢٠١٢)، دور رأس المـال البشـري فـي النمـو الاقتصـادي فـي الجزائـر: دراسة قياسية في الفترة ١٩٦٤-٢٠١٠،، مجلة الأكاديمية للدراسات

(12) Cadil J.. Petkavoval. & Blatna D.. (2014). "Human Capital. Economic Structure and Growth". Procedia Economics and Finance. Enterprise and the Competitive Environment conference. ECE. 6–7 March. Brno. Czech Republic. vol. 12.pp. 85-92. www.elsevier.com/locate/procedia

(١٣) الغربـاوى ،شـادى جمـال (٢٠١٥)،اثـر راس المـال البشـرى علـى النمـو الاقتصـادى فـى فلسطين،رسالة ماجستير ،كلية التجارة،الجامعة الاسلامية،غزة ،فلسطين

([14]) Sharma,P,(january20,2019),Role of human capital in economic Growth, acomparative study of india and China,Jawa harlal,Nehru University.

([15])Adelakun, O. J. (2011). Human capital development and economic growth in Nigeria. European Journal of Business and Management, 3(9), 29-38

(١٦) فرعـون محمد،محمـد اليفى،الاسـتثمار فـي راس المـال البشـرى كمـدخل حـديث لادارة المـوارد البشـرية بالمعرفة،مداخلـة مقدمـة فـي اطـار الملتقـى الـدولى حـول راس المـال الفكـرى فـي منظمـات الاعمـال العربيـة فـي الاقتصـاديات الحديثـة يـومى ١٣،١٤ ديسمبر ٢٠١١

(17) أسـامة محمـد الفيـل، نظـرة إلـى المسـتقبل، الاسـتثمار فـي الإنسـان، كليـة التجـارة، جامعة الإسكندرية، الطبعة الأولى،٢٠١٣، ص٨٩.

(١٨)-كامـل عـلاوي كـاظم الفـتلاوي ، وحسـن يطيـف كـاظم الزبيـدي ، مبـادئ علـم الاقتصـاد ، الطبعة الاولي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٩

(19)-Bsais A, modeles de croissance exogene, Center de Publication Universitaire, Tunis, 2007.

(20) الغربـاوى ،شـادى جمـال (٢٠١٥)،اثـر راس المـال البشـرى علـى النمـو الاقتصـادى فـى فلسطين،رسالة ماجستير ،كلية التجارة،الجامعة الاسلامية،غزة ،فلسطين

([21]) Ahmed M.Galal,2002,The Paradox of Education and Employment in Egypt,The Egyption Center for Economic studies (ECES)working paper.

([22]) Pesaran, M., Shin, Y. and Smith, R. Bounds Testing Approaches to the Analysis of Level Relationships**.** ***Journal of Applied Econometrics***, Vol.16, . 2001, pp. 289-326

(2)-Bsais A, modeles de croissance exogene, Center de Publication Universitaire, Tunis, 2007.

التقارير والمواقع الرسمية:

(١) موقع البنك الدولى،للمزيد جدول(٣-٣١)

(٢)الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، تعداد السكان للأعوام،٢٠٠٦،٢٠١٧،١٩٩٦،

(٣)موقع البنك الدولى

(٤) وزارة التربية والتعليم. كتاب الإحصاء السنوي. أعداد مختلفة.

(٥) المنتدى االقتصادي العالمي، تقارير التنافسية الدولية أعداد مختلفة

(٦) الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء. بحث العمالة بالعينة. سنوات مختلفة

دور البنك الزراعي المصري في تحقيق التنمية الاقتصادية في مصر
دراسة ميدانية

أ.د/ محمود حامد محمود عبد الرازق السيد*
النبوي وهيب عبد الفتاح خليل **

(*) أ.د/ محمود حامد محمود عبد الرازق السيد: كلية التجارة جامعة جنوب الوادى
Email: mahmoud.abdelrazek@com.svu.edu.eg
(**) النبوي وهيب عبد الفتاح خليل : كلية التجارة –جامعة جنوب الوادي
Email: nabawewaheeb@yahoo.com

ملخص

استهدفت الدراسة الحالية تحليل دور البنك الزراعي المصري في تحقيق التنمية الاقتصادية، وذلك من خلال قائمة استقصاء تم توزيعها على عينة من العاملين بالبنك الزراعي المصري وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية، وقد بلغ عدد القوائم الموزعة ٣٣٨ مفردة، وقد تم اختبار الفروض بإستخدام تحليل الانحدار البسيط، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة والذي يعتمد على أسلوبين هما: الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية. ومن خلال الدراسة الميدانية توصل الباحث إلى العديد من النتائج من أهمها: يتمتع أفراد عينة الدراسة بالوعي والإدراك الكافي لدور البنك الزراعي المصري والتنمية الاقتصادية في مصر، وقبول فرض الدراسة الذي ينص على أنه: من المتوقع وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين البنك الزراعي المصري وتحقيق التنمية الاقتصادية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، وبناءً على نتائج الدراسة تم تقديم عدد من التوصيات منها: العمل على وجود دور فعال للجهاز المصرفي بصفة عامة والبنك الزراعي المصري بصفة خاصة في تحقيق التنمية الاقتصادية في مصر من خلال قيام الدولة بإطلاق مبادرة للتمويل المصرفي الموجهة للقطاع الزراعي وإعطاء الأولوية لتمويل القطاع الزراعي المصري، وذلك من خلال تعزيز اعتماد التقنيات والتكنولوجيا الحديثة في مجال الزراعة وتكون موجهة لجميع المزارعين والجمعيات الزراعية والشركات الزراعية، بما يعزز عملية التنمية الاقتصادية بالبلاد. ، وكذلك تم تقديم آفاق الدراسات المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: البنك الزراعي المصري– التنمية الاقتصادية – القطاع الزراعي المصري.

The role of the Agricultural Bank of Egypt in achieving economic development in Egypt - A field study

Abstract

The current study aimed to analyze the role of the Agricultural Bank of Egypt in achieving economic development, through a questionnaire distributed to a sample of employees of the Agricultural Bank of Egypt and faculty members and their assistants in Egyptian universities. The number of distributed questionnaires reached 338 items. The hypotheses were tested using simple regression analysis. The study relied on the descriptive analytical approach as a study method, which depends on two methods: desk study and field study. Through the field study, the researcher reached many results, the most important of which are: The study sample members have sufficient awareness and understanding of the role of the Agricultural Bank of Egypt and economic development in Egypt, and the acceptance of the study hypothesis, which states that: It is expected that there is a statistically significant relationship between the Agricultural Bank of Egypt and achieving economic development from the point of view of the study sample members. Based on the study results, a number of recommendations were presented, including: Working on the existence of an effective role for the banking system in general and the Agricultural Bank of Egypt in particular in achieving economic development in Egypt by the state launching an initiative for bank financing directed to the agricultural sector and giving priority to financing the Egyptian agricultural sector, by enhancing the adoption of modern techniques and technology in the field of agriculture and directed to all farmers, agricultural associations and agricultural companies, in a way that enhances the process of economic development in the country. The prospects for future studies were also presented.

Keywords: Agricultural Bank of Egypt - Economic Development - Egyptian Agricultural Sector.

مقدمة الدراسة

يتطلب أي اقتصاد سوقي وجود نظام مصرفي قادر على ضمان تعبئة الأموال المتاحة وتوجيهها نحو متابعة الأنشطة الاقتصادية الفعالة بحيث يلعب النظام المصرفي دورًا مهمًا في اقتصاد أي بلد. ويقوم الوسطاء الماليون بتوجيه الأموال من أولئك الذين لديهم مدخرات إلى أولئك الذين لديهم استخدامات أكثر إنتاجية لها. فهم يؤدون خدمات مالية تقلل من تكاليف نقل الأموال بين المقترضين والمقرضين، مما يؤدي إلى تخصيص أكثر كفاءة للموارد ونمو اقتصادي أسرع. وبالتالي، تعد البنوك مكونًا أساسيًا للاقتصاد الحديث، ليس فقط من حيث حجم التداول، ولكن أيضًا كممول أساسي للاقتصاد الوطني(Drigă & Dura,2014). ونظرًا لأهمية هذه البنوك وقدرة القطاع المالي على التأثير على التنمية الاقتصادية ، فإن تقييم أدائها له أهمية سياسية كبيرة. ويتحدد سلوك البنوك المتخصصة كالبنك الزراعي من خلال هدف التحسين الأساسي، المثمثل في تنمية القطاع الزراعي وتعظيم الأرباح المتوقعة مع مراعاة قيد المخاطرة. وتعني وظيفة الهدف هذه أن القروض، على سبيل المثال، سيتم تخصيصها لتلك المشاريع التي تحقق تنمية اقتصادية ومعدل متوقع أعلى للعائد المالي(Laurenceson & Chai,2001). أن البنوك المملوكة للدولة الموجودة في البلدان النامية تتحمل تكاليف مالية لأنها تتميز بعائدات أقل من البنوك المملوكة للقطاع الخاص المماثلة. ويمكن إرجاع الربحية المنخفضة والتي قد تنبع من نشاط البنوك المملوكة للدولة لأنها تمول مشاريع تتميز بانخفاض استثمار القطاع الخاص وارتفاع العائد الاجتماعي لها. فنجد أن وجود البنوك المملوكة للدولة يعزز تحقيق التنمية الاقتصادية (Levy-Yeyati et al.,2004).

والبنك الزراعي المصري له أهمية كبيرة في أنشطة النمو والتنمية الاقتصادية وبالتالي يمكن أن يكون له دور أكثر فعالية في تحقيق التنمية الاقتصادية بصفة عامة والتنمية الزراعية بصفة خاصة، ويتحقق ذلك بتوجيه الموارد المالية نحو مواجهة التحديات وتحسين الممارسات التي تحقق التنمية الاقتصادية للقطاع الزراعي المصري، وتبسيط اجراءات وشروط منح التمويل للقطاع الزراعي الذي يهتم بتطبيق التكنولوجيا المتقدمة والأفكار المبتكرة التي تضمن تقليل الآثار البيئية السلبية وتساهم في رفع الأداء البيئي والاقتصادي له(رفاعي والبطاوي وصبره والدق ،٢٠٢٣). وتحاول الدراسة الحالية تسليط الضوء على الدور ال>ي يمكن أن يلعبه البنك الزراعي المصري في تحقيق التنمية الاقتصادية والمتمثل في توفير التمويل المصرفي بما يضمن زيادة الناتج المحلي للقطاع الزراعي ، وذلك من خلال قائمة استقصاء تم توزيعها على العاملين بالبنك الزراعي المصري وأعضاء عيئة

التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية لتحليل آرائهم بغرض التوصل إلى مدى صحة فرض الدراسة.

الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة

يقدم الباحث في هذه الجزئية عرضاً لأدبيات الدراسة ممثلة في نبذة تاريخية عن البنك الزراعي المصري، التمويل المصرفي الموجهة للقطاع الزراعي المصري، والدراسات السابقة المتعلقة بدور البنك الزراعي في دعم القطاع الزراعي المصري، وذلك على النحو التالي:

نبذة تاريخية عن البنك الزراعي المصري

ترجع أهمية الزراعة المصرية في أن القطاع الزراعي المصري يمثل مصدر أساسي للنقد الأجنبي من خلال الاعتماد على الصادرات الزراعية الطازجة، كما يوفر القطاع الزراعي الجزء الأكبر من الأغذية الأساسية لغالبية الشعب، من خلال مواصلة الدولة لخطط تقليل الفجوة الغذائية في تلبية احتياجات المصريين من المنتجات الغذائية وخاصة الحبوب كالقمح والذرة ومنتجات البساتين، كما يتميز كذلك بأنه يوفر الدخل المعيشي والايرادات الأخرى لأكثر من نصف السكان، ويعتبر القطاع الزراعي كذلك داعم للقطاعات الأخرى لإحراز تقدم كبير في تعزيز التنمية الاقتصادية والحد من الفقر وتعزيز الأمن الغذائي بشكل كامل. ويعتبر التمويل المصرفي أحد العناصر الأساسية التى تساعد في إحداث التنمية في كافة القطاعات والأنشطة، وفي قطاع الزراعة لا يقتصر دور التمويل المصرفي على تنمية القطاع الزراعي فقط بل يساهم في تنمية المجتمع وبالتالي رفع مستوى معيشة السكان، ولا تفى المدخرات الريفية في تمويل المشروعات الزراعية والاستثمارية ويرجع ذلك لخصائص القطاع الزراعي، وتتنوع المؤسسات التمويلية المختلفة والتى منها البنوك التجارية والزراعية والأسلامية وصندوق البريد والصندوق الاجتماعي للتنمية وصندوق التنمية المحلية والبنك الزراعي المصري والذي له ميزة الانتشار الجغرافي داخل الريف المصري وبالتالي يقوم بدور هام في تنمية الانتاج الزراعي وهو البنك المتخصص في الإقراض الزراعي حيث يقوم بإقراض المزارعين والقيام بالعمليات المصرفية ونشر الوعي الادخاري المحلي وقبول الودائع والمدخرات من المتعاملين وذلك لتحقيق التنمية الاقتصادية(ربيع وعليوة،٢٠١٩).

ويعتبر البنك الزراعي المصري من البنوك التي تتخصص في القيام بالعمليات المصرفية ومقابلة الاحتياجات الائتمانية للقطاع الزراعي، ونقل الأساليب التكنولوجية الحديثة والمناسبة لتحديث طرق الزراعة والري، وقد ظهرت الحاجة للبنوك الزراعية لعدة أسباب منها: حماية المزارعين من

الوقوع في دائرة المديونية الخبيثة لصغار المرابين، والتي وصلت في بعض الأحيان لنزع الملكية الزراعية، وقد شهدت القرى والأحياء المصرية العديد من تلك التجارب إبان الإحتلال البريطاني لمصر خاصة أن أغلب المرابين المنتشرين في ربوع الريف المصري أنذاك كانوا من الإنجليز. وقامت الدولة بإنشاء بنك التسليف الزراعي المصري بموجب القانون رقم ٥٠ لسنة ١٩٣٠ برأسمال مليون جنية والمرسوم الملكي بإنشاء بنك التسليف الزراعي المصري عام ١٩٣١ إبان الأزمة الاقتصادية العالمية ليقدم القروض للمزارعين المصريين ليحميهم من البنوك العقارية الاجنبية والمرابين، وحرصت إدارة البنك منذ صدور القانون رقم ١١٧ لسنة ١٩٧٦ وتعديل إسمه للبنك الرئيسي للتنمية والائتمان الزراعي (داود، ٢٠١٦). وبصدور القانون رقم " ٨٤ لسنة ٢٠١٦ " أصبح البنك الرئيسي للتنمية والائتمان الزراعي بنك قطاع عام ، وتغير إسمه إلى " البنك الزراعي المصري" ، يتخذ شكل شركة مساهمة مصرية ، مملوك رأسمالها بالكامل للدولة، وله الشخصية الإعتبارية المستقلة، ويخضع البنك الزراعى المصرى لأحكام قانون البنك المركزى والجهاز المصرفى الصادر بقانون البنوك الجديد رقم ١٩٤ لسنة ٢٠٢٠. ووفقاً للقانون رقم " ٨٤ لسنة ٢٠١٦ " يهدف البنك الزراعي المصري إلى توفير التمويل اللازم لمختلف أنواع أنشطة التنمية الزراعية والريفية، كما يسهم في توفير التمويل اللازم لمستلزمات الإنتاج سواء بالإستيراد أو بالإنتاج المحلي، كما يمارس البنك جميع أنواع العمليات المصرفية وكل ما يتصل بنشاطه وتحقيق أهدافه.

التمويل المصرفي الموجهة للقطاع الزراعي المصري

يعتبر التمويل أحد العناصر الأساسية التي تساعد على إحداث التنمية في كافة القطاعات الاقتصادية بصفة عامة والقطاع الزراعي بصفة خاصة، إلا أن القطاع الزراعي يواجه العديد من المشكلات في مصر، حيث يلاحظ محدودية التمويل المقدم من الجهاز المصرفي في تنمية القطاع الزراعي المصري، وهو ما يحتم على الجهاز المصرفي بالعمل على تلبية المتطلبات الائتمانية لمختلف المشروعات الاستثمارية والزراعية، والعمل على توفير مصادر تمويل منخفضة التكلفة، وذلك من أجل قيام القطاع الزراعي بالدور المنوط به في تحقيق التنمية الاقتصادية داخل مصر (الششتاوي ووالي،٢٠١٦). ويشير الجدول رقم (١) إلى أرصدة التمويل المقدم من الجهاز المصرفي للقطاع الزراعي ونسبته إلى اجمالي التمويل، وذلك كما يلي:

جدول رقم (١)أرصدة التمويل لدي الجهاز المصرفي للقطاع الزراعي خلال الفترة من (٢٠١٤-٢٠٢١)

القيمة بالمليون جنية

السنوات	رصيد التمويل	القيمة الكلية للتمويل	النسبة %
٢٠١٥/٦/٣٠	٨٤٣٧	٥٣٢١٦٤	١.٥٨
٢٠١٦/٦/٣٠	١٠٤٦٢	٧٢٤٥٩٦	١.٤٤
٢٠١٧/٦/٣٠	١١٠٠٩	١١٥١٢٧٥	٠.٩٦
٢٠١٨/٦/٣٠	١٥٢٦٨	١٢١٣٧٠٩	١.٢٥
٢٠١٩/٦/٣٠	٢١٨٣٨	١٣٦٤٥٢٨	١.٦
٢٠٢٠/٦/٣٠	٣١١٤٨	١٥١١٢٩٧	٢.٠٦
٢٠٢١/٦/٣٠	٣٧٣٣٧	١٨١٥٣٦٩	٢.٠٥
المتوسط	١٣٥٤٩٩	٨٣١٢٩٣٨	١.٦٣

المصـــــدر: إعـــداد الباحـــث بنـــاءً علـــى بيانـــات الجهـــاز المركـــزي للتعبئـــة العامـــة والإحصاءwww.capmas.gov.eg -(النشرة السنوية لإحصاءات الودائع والائتمان المصرفي- اصدارات محتلفة)

فمن خلال الجدول السابق رقم (١) تبين للباحث ضعف التمويل المقدم للقطاع الزراعي المصري، حيث بلغت متوسط هذه النسبة ١.٦٣% من اجمالي التمويل بالجهاز المصرفي خلال الفترة من ٢٠١٥-٢٠٢١. مما يعنى وجود ضعف شديد في حجم التمويل الموجه للقطاع الزراعي وتركيز الجهاز المصرفي المصري على توجيه التمويل على قطاعات أخرى أكثر ربحية بالنسبة لها، مما يحتم على الجهاز المصرفي المصري بصفة عامة والبنك الزراعي المصري بصفة خاصة البحث عن الفرص التمويلية المتاحة لزيادة حجم التمويل الموجهة للقطاع الزراعي، والتنويع في التسهيلات المصرفية المقدمة له، وبما يساعد التخلص من الفجوة الغذائية وتحقيق الاكتفاء الذاتي للسلع الغذائية، حيث يعاني الاقتصاد المصري من عدم تحقيق الاكتفاء الذاتي من بعض السلع الهامة، وهو ما يشير إليه الجدول رقم (٢) الذي يوضح نسبة الاكتفاء الذاتي لبعض السلع الغذائية خلال الفترة من ٢٠١٦-٢٠٢٠.

جدول رقم (٢) نسبة الاكتفاء الذاتي لبعض السلع الغذائية خلال الفترة من ٢٠١٦-٢٠٢٠

السلع الغذائية / السنوات	٢٠١٥	٢٠١٦	٢٠١٧	٢٠١٨	٢٠١٩	٢٠٢٠	المتوسط
القمح	٤٩.١	٤٧.٧	٣٤.٥	٣٥.٥	٤٠	٤١.٤	٤١.٤
الذرة الشامية	٥٦.٢	٥٦.٣	٤٧	٥٠.٥	٥١.١	٤٤.٨	٥١
الفول	٣١	٢٠	٣٠.٧	١٢.٤	١٠.٥	١٧.٣	٢٠.٣
العدس	١.٦	٢.١	١.٨	١.١	٠.٥	٠	١.١٨
اللحوم الحمراء	٥٧.٥	٦٤.٦	٥٥.٩	٤٨.٨	٥٥	٤٦.٥	٥٤.٧

المصـــــدر: إعـــداد الباحـــث بنـــاءً علـــى بيانـــات الجهـــاز المركـــزي للتعبئـــة العامـــة والإحصاءwww.capmas.gov.eg -(مصر في أرقام- الزراعة -اصدارات محتلفة).

فمن خلال الجدول السابق رقم (٢) تبين للباحث ضعف متوسط الاكتفاء الذاتي لبعض السلع الغذائية خلال الفترة من ٢٠١٥-٢٠٢٠ وهو ما يعني عدم تحقيق الاكتفاء الذاتي لهذه السلع الغذائية الهامة، ووجود فجوة غذائية كبيرة مما يفرض على الدولة تكثيف الجهود وإعادة ترتيب اجراءاتها وخططها لتحقيق الاكتفاء الذاتي لهذه السلع الغذائية الهامة.

ومن خلال ما سبق يستنتج الباحث:

- ضعف حجم التمويل المقدم للقطاع الزراعي ، حيث بلغت متوسط هذه النسبة ١.٦٣% من اجمالي التمويل بالجهاز المصرفي خلال الفترة من ٢٠١٥-٢٠٢١. مما يعنى تركيز الجهاز المصرفي المصري على توجيه التمويل على قطاعات أخرى غير القطاع الزراعي.
- ضعف متوسط الأكتفاء الذاتي لبعض السلع الغذائية خلال الفترة من ٢٠١٥-٢٠٢٠ ما يعني عدم تحقيق الاكتفاء الذاتي لهذه السلع الغذائية الهامة، ووجود فجوة غذائية كبيرة مما يفرض على الدولة تكثيف الجهود وإعادة ترتيب اجراءاتها وخططها لتحقيق الاكتفاء الذاتي لهذه السلع الغذائية الهامة.
- ضرورة قيام الجهاز المصرفي بصفة عامة، والبنك الزراعي المصري بصفة خاصة بالعمل على تلبية المتطلبات الائتمانية لمختلف المشروعات الاستثمارية والزراعية المتعلقة بالقطاع الزراعي، وإعادة رسم السياسات ووضع خطة قومية تجعل القطاع الزراعي جذاب للمزارعين وأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وتعزيز الآليات التكنولوجية المستخدمة في الزراعة من خلال الأساليب الجديدة والمبتكرة للزراعة.

الدراسات السابقة المتعلقة بدور البنك الزراعي في دعم القطاع الزراعي المصري

يستطيع الجهاز المصرفي المصري القيام بدور هام في دعم قطاع الزراعة المصرية وإعادة رسم الملامح الزراعية وزيادة حصة القطاع الزراعي من الناتج المحلي الإجمالي، وذلك من خلال توفير التمويل اللازم للاستثمار في المجال الزراعي ودعم مشروعات الأمن الغذائي وزيادة القدرة الانتاجية الزراعية ودعم المشروعات المستدامة التى تراعي خفض الانبعاثات الغازية المسببة للاحتباس الحراري (عبدالأمير والبناء، ٢٠١٩). وتوصلت دراسة وفا ومعن (٢٠٢٢) إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية عكسية بين حجم القروض الممنوحة لقطاع الزراعة من البنك وحجم التوظف في القطاع الزراعي ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية بين حجم القروض الممنوحة من البنك ومساهمتة الناتج المحلي الزراعي في الناتج المحلي الاجمالي ، وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام الجهاز المصرفي بتوجية الائتمان لتدعيم الأمن الغذائي وخدمة الأهداف القومية واصلاح منظومة دعم مستلزمات الإنتاج الزراعي والعمل على ضخ تمويلات إضافية في المجالات المتعلقة بالتنمية والدعم للقطاع الزراعي (نظم الطاقة الشمسية، تمويل استصلاح الأراضي، والميكنة الزراعية) لما يترتب على ذلك من التأثير الإيجابي على الناتج المحلي الزراعي.

ويمكن تعريف التمويل المصرفي الزراعي على أنه الأنشطة التمويلية التي تتم من قبل البنك الزراعي والتى يكون الهدف منها دعم القطاع الزراعي من خلال تدعيم الأمن الغذائي وخدمة الأهداف القومية واصلاح منظومة دعم مستلزمات الإنتاج الزراعي والعمل على ضخ تمويلات إضافية في المجالات المتعلقة بالتنمية والدعم للقطاع الزراعي (Park & Kim,2020)، وقد برز التمويل المصرفي الزراعي كإحدى الوسائل الهامة التي تستخدم في توجيه الموارد المالية بالجهاز المصرفي نحو الاستثمارات الزراعية المستدامة، ويتحقق ذلك من خلال إضافة شرط جديد للمشاريع والصناعات التي يتم تمويلها من قبل الجهاز المصرفي والمتمثل في مراعاة الأداء البيئي والاجتماعي جنباً إلى جنب مع الأداء الاقتصادي واستخدام التكنولوجيا النظيفة وانتاج المنتجات الصديقة للبيئة، وبالتالي فهو نهج جديد ومستدام للتمويل المصرفي يتحقق من خلال توفير الدعم المالي منخفض التكلفة وطويل الآجل للاستثمارات منخفضة الكربون واستثمارات الطاقة النظيفة(عبدالرسول،٢٠١٨). ويساهم التمويل المصرفي المستدام الموجهة للقطاع الزراعي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، من خلال مجموعة من الخطوات من أهمها العمل على تخضير الجهاز المصرفي ودمج العوامل البيئية في محافظ الإقراض الخاصة بها، ومن خلال دمج تقييمات

المخاطر في أعمال الجهاز المصرفي، والعمل على تمويل الطاقات المتجددة والمشاريع البيئية. وقد أوصت الدراسة بضرورة بذل المزيد من الجهود لتثقيف العملاء وذلك لتعزيز النمو المستدام في البلاد، والعمل على تعزيز الشفافية والافصاح لفهم المخاطر بشكل صحيح (Lee ,2020).

وأشارت دراسة Rahman & Barua (2016) إلى أهمية وجود الوعي نحو مفهوم الخدمات المصرفية المستدامة لدى العاملين بالجهاز المصرفي حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن هذه الخدمات ذات عائد بطئ جداً، وأن الخدمات المصرفية المستدامة مفهوم جديد ويحتاج لمزيد من الوقت للتعرف عليه، وأن الإدارة العليا مترددة في تنفيذها ولا تركز عليها، مع عدم وجود الموظفين المتخصصين بالتنمية المستدامة بالقسم المصرفي المستدام، وهو ما توصلت إليه دراسة على (٢٠١٨) التى توصلت لعدم وجود تخطيط ائتماني وعدم وجود استراتيجيات واضحة في مجال الاستثمار الزراعي، كما توصلت إلى أن أي زيادة أو نقصان للناتج الزراعي لا يستتبعه أي تغير في نسبة ما يوجه للقطاع الزراعي من ائتمان، ما يعني عدم توائم السياسة الائتمانية الزراعية مع التطور في الناتج الزراعي، وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل إلى زيادة الائتمان المقدم من القطاع المصرفي للقطاع الزراعي المصري والعمل على وضع سياسة ائتمانية واضحة لمنح الائتمان الزراعي بما يترتب على ذلك تنمية القطاع الزراعي المصري.

وقد أشارت دراسة Sharma & Choubey (2021) إلى مجموعة من مبادرات الخدمات المصرفية الخضراء التي يمكن أن تقوم بها البنوك الهندية للمساهمة في إحداث النمو والتنمية الاقتصادية للبلاد، تتمثل في تطوير المنتجات الخضراء، المسئولية الاجتماعية للشركات الخضراء، تعزيز صورة العلامة التجارية الخضراء والثقة الخضراء، ويتم تطوير المنتجات الخضراء من خلال تطوير قروض تجارية لإدارة النفايات واللوجستيات الخضراء، ومصادر الطاقة المتجددة، وصناديق الاستثمار الخضراء، وغيرها من المنتجات الخضراء، والاستثمار في إنتاج منتجات صديقة للبيئة، وتصميم المنتجات لتقليل استخدام الموارد غير المتجددة وتجنب المواد السامة خلال دورة حياة المنتج بالكامل، أما المسئولية الاجتماعية للشركات الخضراء فيكون من خلال تغطية الآثار البيئية البيئية لعمليات الشركة وتقليل الممارسات التي تؤثر سلباً على تمتع الاجيال القادمة بموارد الدولة، ويكون تعزيز صورة العلامة التجارية الخضراء بتمويل التسويق الأخضر الذي يؤثر بشكل إيجابي على الشركات للحصول على مزايا تنافسية وتعزيز صورتها وقيمة منتجاتها والبحث عن فرص مبتكرة في السوق وزيادة قيمة المنتج.

في حين أوضحت دراسات (Miah et al.,2021؛ Gupta, 2021؛ سلام، ٢٠٢٠) إلى مجموعة من الحلول المالية المبتكرة يتم من خلالها مراعاة الاعتبارات البيئية والتي يمكن أن تقوم بها البنوك تتمثل في تقديم قروض للشركات والأفراد الذين يقومون بالمشاريع الصديقة للبيئة التي تستخدم الطاقة الشمسية ومعدات الرياح والسيارات الموفرة للبيئة، ومشروعات تطوير الموارد المائية، كما يمكن للبنوك تقديم قروض خضراء للعملاء الذين يرغبون في الاستثمار في مشاريع صديقة للبيئة. دعم مشروعات الأمن الغذائي من خلال زيادة القدرة الانتاجية الزراعية، وينعكس أثر ذلك على (البنوك والصناعات والاقتصاد) من خلال تخضير الصناعات وتحسين جودة أصول البنك في المستقبل

كما ركزت دراسة رفاعي وآخرون (٢٠٢٣) على دور التمويل المصرفي على تحسين ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء بالتطبيق على قطاع الصناعات الغذائية، وتوصلت الدراسة لوجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التمويل المصرفي (الاستثماري، المستدام) وتحسين ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء وأوصت الدراسة بضرورة قيام البنوك بدعم مبادرات التمويل المصرفي المستدام لقطاع الصناعات الغذائية ووجود ضوابط وقواعد منظمة للعملية الائتمانية وتحديد واضح وسليم لمنح هذا النوع من التسهيل، والعمل على تدريب العاملين بالبنوك لضمان توافر المهارات والخبرات الفنية في المجالات البيئية، ووجود خطط دعائية وتسويقية من خلال وسائل التواصل الاجتماعي الالكترونية لزيادة الوعي والفهم للمنتجات والخدمات المصرفية المستدامة. وتناولت دراسة Gulzar et al.(2024) دراسة تأثير الممارسات المصرفية الخضراء على الأداء البيئي للبنوك العاملة بالهند من خلال توزيع استمارة استقصاء شملت ٥٠٠ موظف، وأكدت الدراسة على الدور الهام للخدمات المصرفية الخضراء في تعزيز الاستدامة البيئية، حيث كانت أهم النتائج هى وجود تأثير ايجابي للتمويل الأخضر الذي تقدمه البنوك على أدائها البيئي، في حين أن الجوانب المتعلقة بالموظفين والسياسات والعملاء لم تؤثر بشكل كبير على الأداء البيئي.

وأهتمت دراسة الدق(٢٠٢٤) بدراسة دور الجهاز المصرفي في تعزيز الحلول المستدامة للقطاع الزراعي المصري وذلك من خلال قائمة استبيان تم توزيعها على عينة من العاملين بالبنك الزراعي المصري وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية، وقد بلغ عدد الاستمارات الموزعة ١٠٥ مفردة، وقد تم اختبار الفروض بإستخدام تحليل الانحدار البسيط، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة والذي يعتمد على أسلوبين هما: الدراسة المكتبية والدراسة

الميدانية. ومن خلال الدراسة الميدانية توصل الباحث إلى العديد من النتائج من أهمها: يتمتع أفراد عينة الدراسة بالوعي والإدراك الكافي لدور الجهاز المصرفي في مواجهة التحديات وتعزيز الحلول المستدامة للقطاع الزراعي المصري، وقبول الفرض الأول للدراسة الذي ينص على أنه: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الجهاز المصرفي ومواجهة التحديات التي تواجه القطاع الزراعي المصري من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وقبول الفرض الثاني للدراسة الذي ينص على أنه: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الجهاز المصرفي وتعزيز الحلول المستدامة للقطاع الزراعي المصري من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وبناءً على نتائج الدراسة تم تقديم عدد من التوصيات منها: ضرورة قيام الجهاز المصرفي ببذل المزيد من الجهود والخطوات الداعمة لدعم أهداف التنمية المستدامة من خلال إنشاء إدارة متخصصة بالتمويل المصرفي المستدام ضمن الهيكل التنظيمي له (الإدارة العامة للتمويل المستدام) ولتكون نقطة الإنطلاق بعد ذلك نحو إنشاء بنك متخصص في الاستدامة موجه لتقديم خدماته لكافة القطاعات الأقتصادية.

ومن خلال ما سبق يستنتج الباحث:

- وجود أهمية كبيرة للجهاز المصرفي لحل المشكلات التي تواجه القطاع الزراعي وتعزيز الأهداف نحو التنمية المستدامة، ويتحقق ذلك بتركيز الجهاز المصرفي المصري على توجيه التمويل للقطاع الزراعي. بما يساعد على تحقيق الاكتفاء الذاتي للسلع الغذائية الهامة، وسد الفجوة الغذائية الكبيرة من خلال تكثيف الجهود وإعادة ترتيب الاجراءات والخطط لتحقيق الاكتفاء الذاتي .
- تمثلت الفجوة البحثية في عدم تناول الدراسات السابقة لدور البتك الزراعي المصري في تحقيق التنمية الاقتصادية، حيث تناولت أغلب هذه الدراسات دور البنوك بصفة عامة في تمويل القطاع الزراعي (وفا، معن،٢٠٢٢ ;على، ٢٠١٨)، أو دور البنوك في تحقيق أهداف التنمية المستدامة أو تعزيز الممارسات الخضراء (رفاعي وآخرون،٢٠٢٣; Lee,2018)، في حين تناقش الدراسة الحالية دور البتك الزراعي المصري في تحقيق التنمية الاقتصادية ، وذلك بهدف استخلاص مجموعة من النتائج التي يمكن الاعتماد عليها مستقبلاً في تحفيز وتطوير القطاع الزراعي بما يساعد على زيادة الناتج المحلي الإجمالي وسد الفجوة الغذائية التي تواجهها مصر.

مشكلة الدراسة

تعتبر التنمية الاقتصادية من أهم الركائز التى تقوم عليها رؤية مصر ٢٠٣٠ وتتبلور الرؤية الاستراتيجية لهذا المحور في أن يكون الاقتصاد المصري بمثابة اقتصاد سوق منضبط ويتميز باستقرار أوضاع الاقتصاد الكلي وقادر على تحقيق نمو اقتصادي مستدام ويتميز بالتنافسية والتنوع ويكون لاعباً فاعلاً في الاقتصاد العالمي ويكون قادراً على التكيف مع المتغيرات العالمية ويعمل على تعظيم القيمة المضافة وتوفير فرص عمل لائقة ومنتجة، ويصل نصيب الفرد من الناتج المحلي الاجمالي الحقيقي إلى مصاف الدول ذات الدخل المرتفع. إلا أن تحقيق التنمية الاقتصادية في مصر يواجه بعض التحديات والمعلنة من قبل الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، وذلك كما يلي:

- المعاناة من الفقر المادي المتمثل في عدم القدرة على توفير الحد الأدنى من الإحتياجات الاساسية للفرد/الأسرة. وتتمثل الاحتياجات الأساسية في الطعام والمسكن والملابس وخدمات التعليم والصحة والمواصلات، وتشير البيانات الصادرة عن الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء إلى ٤٨% من سكان ريف الوجة القبلي عام ٢٠١٩/٢٠٢٠ لا يستطيعون الوفاء بإحتياجاتهم الاساسية من الغذاء وغير الغذاء، ولا يزال ثلثي الفقراء يسكنون الريف، ويسكن ٤٣% من إجمالي الفقراء في ريف الوجة القبلي بينما يعيش ٢٦% فقط من السكان، ويلاحظ كذلك أن مؤشرات الفقر تتناقص كلما ارتفع مستوى التعليم، وأن اكثر من ثلث الفقراء أميين ولم تحصل الغالبية العظمى من الفقراء(٧٠%) سوى على التعليم الابتدائي على الأكثر، وعلى النقيض ٤% من الفقراء حاصلون على التعليم الجامعي فاكثر .
- وفيما يتعلق بالدين العام الداخلي فقد تلاحظ زيادة الدين المحلي حيث بلغ في عام ٢٠١٧ نسبة ٧٣.٩% ليصل إلى ٩٦.٨% من الناتج المحلي وذلك بالتزام بقيام البنك المركزي المصري لطرح أذون وسندات الخزانة وأدوات الدين الحكومية نيابة عن وزارة المالية لتمويل عجز الموازنة العامة. وفيما يتعلق بالدين العام الخارجي فقد تلاحظ أيضاً زيادته حيث بلغ في عام ٢٠١١/٢٠١٢ نسبة ١٣.٥% ليصل إلى ١٦.٦% من الناتج المحلي الإجمالي وذلك لزيادة صافي المستخدم من القروض والتسهيلات وانخفاض أسعر صرف العملات المقترض بها أمام الدولار الامريكي.

وقد انعكس التدهور المشار إليه في أغلب مؤشرات الاقتصاد المصري بالتأثير بالسلب على حجم وهيكل الموارد التمويلية المتاحة لتحقيق الأهداف الانمائية، تلك التى اشتملت عليها خطط التنمية المستدامة لمصر (اسماعيل وعبدالخالق، ٢٠١٨). ومن خلال العرض السابق يتضح وجود تأخير وتدهور في تحقيق التنمية الاقتصادية في مصر، مما يستلزم البحث والدراسة في الطرق التي تساعد على حل مشكلاتها.

وبالنظر إلى الدراسات السابقة التي تناولت دور البنوك أو الجهاز المصرفي (الدق، ٢٠٢٤; عبدالأمير والبناء، ٢٠١٩; Miah et al.,2021؛ Gupta, 2021؛ سلام، ٢٠٢٠; وفا ومعن ،٢٠٢٢; Park & Kim,2020؛ عبدالرسول،٢٠١٨; Lee,2020؛ Sharma & Choubey 2021,؛ على،٢٠١٨; Rahman & Barua ,2016) يتبين للباحث عدم وجود أي دراسات تناولت دور البنك الزراعي المصري في تحقيق التنمية الاقتصادية. ومن ثم يمكن القول بأن الدراسة الحالية تسعى لسد تلك الفجوة، وإتاحة تلك المعرفة. ولتضيف حلقة جديدة من حلقات البحث تواصلا مع الجهود البحثية التي تتناول هذا المجال الحيوي المهم من مجالات الاقتصاد من خلال محاولة الإجابة على التساؤل الرئيس التالي:

- ما هو دور البنك الزراعي المصري في تحقيق التنمية الاقتصادية؟

ويقسم السؤال الرئيس السابق للأسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك الوعي والإدراك الكافي لدور البنك الزراعي لدى أفراد عينة الدراسة؟
- هل هناك الوعي والإدراك الكافي لتحقيق التنمية الاقتصادية في مصر لدى أفراد عينة الدراسة؟
- ما هو تأثير البنك الزراعي المصري في تحقيق التنمية الاقتصادية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الهدف الرئيس التالي:

- تحديد دور البنك الزراعي المصري في تحقيق التنمية الاقتصادية.

ويقسم الهدف الرئيس السابق للأهداف الفرعية التالية:

- قياس الوعي والإدراك الكافي لدور البنك الزراعي المصري لدى أفراد عينة الدراسة.
- قياس الوعي والإدراك الكافي لتحقيق التنمية الاقتصادية لدى أفراد عينة الدراسة.

- قياس تأثير البنك الزراعي المصري في تحقيق التنمية الاقتصادية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من أهمية المشكلة التي تتناولها الدراسة والتي تتمثل في دراسة دور البنك الزراعي المصري في تحقيق التنمية الاقتصادية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، ومن ثم تستمد الدراسة أهميتها العلمية والعملية مما يلي:

- **الأهمية العلمية للدراسة** تتناول الدراسة متغيراً من المتغيرات الهامة في مجال الاقتصاد وهو التنمية الاقتصادية، لذا استوجب الأمر ضرورة القيام بدراسة علاقته بمتغيرات أخرى (البنك الزراعي المصري). ولم يسبق القيام بدراسة دور البنك الزراعي المصري في تحقيق التنمية الاقتصادية في البيئة المصرية – في ضوء علم الباحث.
- **الأهمية العملية للدراسة** من المتوقع أن تقدم الدراسة الحالية لمتخذي القرار في البنك الزراعي المصري والقطاع الزراعي نتائج عملية وواقعية حول دور البنك في تحقيق التنمية الاقتصادية، مما يساعد على اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتعزيز دوره في مواجهة التحديات التي تواجه القطاع الزراعي.

فرض الدراسة

الفرض الأول: من المتوقع وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين البنك الزراعي المصري وتحقيق التنمية الاقتصادية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

تصميم الدراسة

منهج الدراسة

تقوم هذه الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى أهدافها من خلال جمع وتوصيف وتحليل دقيق لدور البنك الزراعي المصري في تحقيق التنمية الاقتصادية، ويعتمد هذا المنهج على أسلوبين هما:

- **الدراسة المكتبية:** بغرض الحصول على البيانات الثانوية من أجل تكوين الخلفية النظرية لموضوع الدراسة، وذلك فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة والعلاقة فيما بينهما، وكذلك لتدعيم النتائج التي تتوصل إليها الدراسة الميدانية، ومن بين مصادر

الحصول على البيانات الثانوية اللازمة للدراسة: البحوث والدراسات العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة، الرسائل العلمية المنشورة وغير المنشورة، شبكة المعلومات الدولية(الإنترنت).

- **الدراسة الميدانية:** حيث تم الاعتماد على استقصاء آراء عينة من العاملين بالبنك الزراعي المصري، وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية للحصول على البيانات الأولية اللازمة لمعرفة دور البنك الزراعي في تحقيق التنمية الاقتصادية، وسيتم استيفاء هذه القوائم من خلال المقابلة الشخصية.

مجتمع وعينة الدراسة

تتحقق قيمة البحث العلمي وتكتمل أهداف الدراسة من خلال ربط الإطار النظري بالممارسة العملية، وذلك من خلال التأكد من صحة ما توصل إليه الباحث في الإطار النظري للدراسة، بالإضافة لإختبار فرض الدراسة، ولتحقيق ذلك قام الباحث بإجراء الدراسة الميدانية من خلال تصميم قائمة استقصاء لاستطلاع آراء عينة من العاملين بالبنك الزراعي المصري، وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية وتحليل آرائهم بغرض التوصل إلى مدى صحة فرض الدراسة، ويتناول الباحث في هذه الجزئية منهجية الدراسة التي تناولها والتي تتضمن مجتمع وعينة الدراسة ومتغيرات الدراسة والاختبارات الإحصائية وذلك على النحو التالي:

١/٨- مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالبنك الزراعي المصري وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية، وقد تم استخدام عينة الدراسة بإستخدام المعادلة التالية:

$$N=PQ\ (Z)^2\ /E^2$$

N: حجم العينة

P: نسبة المجتمع المراد دراسته

Q: النسبة المكملة

Z: حدود الخطأ المعياري وهي ١.٩٦ عند درجة ثقة ٩٥% & ١.٥٨ عند درجة ثقة ٩٩%

E: خطأ المعاينة سواء عند ٠.٠٥ أو ٠.٠١

وعند افتراض نسبة المجتمع المتاح ٣٠% والنسبة المكملة ٧٠% والدرجة المعيارية ١.٩٦، وخطأ المعاينة ٠.٠٥ فإن حجم العينة يكون ٣٢٣ مفردة، وقد قام الباحث بزيادة حجم العينة إلى

٤٠٠ مفردة لتسهيل إجراء العمليات الحسابية ولمواجهة حالات الرفض وزيادة الثقة في النتائج، وتم إعداد قائمة استقصاء وتم توزيعها واختيار العينة بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة وحصل على ردود بلغت ٣٣٨ استمارة.

وقد افترض الباحث أن هناك ثلاثة من المتغيرات الشخصية والتنظيمية هي الأكثر تأثراً بمتغيرات الدراسة الحالية لدى أفراد عينة الدراسة، ويعرض الجدول رقم(٣) توزيع مفردات عينة الدراسة من العاملين بالبنك الزراعي المصري وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية، وذلك طبقاً للمتغيرات الشخصية والتنظيمية المتمثلة في: (العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي)، ويمكن إيضاح أن عدد المفردات الصحيحة للمستجيبين التي شملتها الدراسة هي ٣٣٨ مفردة.

جدول رقم (٣) توصيف عينة الدراسة

خصائص العينة		التكرارات	النسبة %
السن	أقل من ٣٠ سنة	٦٩	٢٠.٤
	من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة	١١٨	٣٥
	من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة	٦٣	١٨.٦
	من ٥٠ سنة فأكثر	٨٨	٢٦
الخبرة	أقل من ٥ سنوات	١١١	٣٣
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١٠٢	٣٠
	من ١٠ سنوات فأكثر	١٢٥	٣٧
المؤهل العلمي	تعليم متوسط	٦٦	١٩.٥
	تعليم جامعي	١٥٤	٤٥.٥
	تعليم فوق الجامعي	١١٨	٣٥

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائى للبيانات.

ويتضح من الجدول رقم (٣) أن حوالي ٣٥% من حجم العينة تقع في الفئة العمرية من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة، وأن ٣٧% من حجم العينة خبراتهم الوظيفية من ١٠ سنوات فأكثر، وأن ٤٥.٥% من مفردات العينة حاصلون على تعليم جامعي في مقابل ٣٥% حاصلون على تعليم فوق الجامعي و١٩.٥% حاصلون على تعليم متوسط، وتقدم هذه النتائج صورة لخصائص العينة التي تم الحصول منها على البيانات الأولية حول متغيرات الدراسة.

أداة الدراسة

بعد مراجعة الدراسات السابقة، والأدبيات التي تناولت دور البنك الزراعي، والتنمية الاقتصادية في مصر، قام الباحث بتصميم قائمة الاستقصاء بإعتبارها أداة القياس الرئيسية والمعول عليها في

الدراسة الحالية لجمع البيانات، وقد تم تصميمها لتغطي متغيرات الدراسة : البنك الزراعي المصري المتغير المستقل، التنمية الاقتصادية المتغير التابع. وتتكون قائمة الاستقصاء من محورين حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي بغرض تحديد آراء واتجاهات المستقصي منهم نحو مدى الموافقة على استفسارات الاستمارة وذلك على النحو التالي:

- **المحور الأول:** يتعلق بقياس دور البنك الزراعي المصري لدى أفراد عينة الدراسة.
- **المحور الثاني:** يتعلق بقياس التنمية الاقتصادية لدى أفراد عينة الدراسة.

جدول رقم(٤)العبارات المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة

م	العبارات
المحور الأول: دور البنك الزراعي المصري	
1	تعتبر الزراعة المصرية مصدر هام لتوفير النقد الأجنبي من خلال الصادرات الزراعية.
2	يعمل البنك الزراعي المصري على مقابلة الاحتياجات الإئتمانية للقطاع الزراعي المصري.
3	يهتم البنك الزراعي المصري بنقل الأساليب التكنولوجية الحديثة والمناسبة لتحديث طرق الري والزراعة.
4	يسعى البنك للبحث عن الفرص المتاحة لزيادة الاستثمارات المقدمة للقطاع الزراعي.
٥	يهتم البنك بتنويع التسهيلات الائتمانية المقدمة للقطاع الزراعي.
6	يهتم البنك بتمويل الزراعات التي تحقق الاكتفاء الذاتي وتقلل الفجوة الغذائية في مصر.
7	يتم استخدام مبلغ التسهيل الممنوح من البنك في الغرض المخصص من أجله.
8	يمول البنك قروض الثروة الداجنة والسمكية وقروض الصندوق الاجتماعي والتمويل الإسلامي.
٩	يقدم البنك التمويل المشترك لمشاريع القطاع الزراعي بالتعاون مع المؤسسات الدولية.
١٠	يهتم البنك بتمويل الوسائل الجديدة التي تحافظ على البيئة وتخفض ابعاثات الاحتباس الحراري.
المحور الثاني: تحقيق التنمية الاقتصادية في مصر.	
11	تعمل التنمية على رفع مستويات الإنتاج من خلال تنمية المهارات والطاقات البشرية.
12	تعمل التنمية على إحداث تغيير شامل في الجوانب الاقتصادية والسياسية والثقافية والاخلاقية لأفراد المجتمع.
13	تتطلب عملية التنمية إحداث تغيير في نظام التعليم وتغيير السلوكيات لأفراد المجتمع.
14	تتحقق التنمية من خلال الدمج بين النظريات الاقتصادية بما يعمل على إقامة بنية أساسية وزيادة التدفقات للأموال وتنمية القطاع الزراعي.
15	يتم توفير ضمانات الاستثمار العادل لكافة المستثمرين المحليين والاجانب.
16	تهتم التنمية المستدامة بجميع الأفراد والجماعات والمؤسسات الحكومية والأهلية في علاقاتها المتبادلة.
17	تعمل التنمية المستدامة على تنمية وعي أفراد المجتمع بالمشكلات البيئية.
18	تعمل التنمية المستدامة على تعظيم الرفاهية للمجتمع والقضاء على الفقر.
١٩	توفر التنمية المستدامة فرص العمل اللائقة والمنتجة وذلك بخفض معدل البطالة ومضاعفة المعدلات الانتاجية.
٢٠	تحقق التنمية المستدامة الرفاهية المجتمعية من خلال أنماط المعيشة وتبادل الثقافات بين الشعوب.

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على الدراسات السابقة.

ويبين الجدول رقم (٥) نتائج معامل الثبات الداخلي (Cronbach's Alpha) لمتغيرات الدراسة، وكذلك نتائج التقسيم الداخلي (Split –Half) لنتائج الاتساق بين العبارات المكونة لهذه المتغيرات، كما يلي:

جدول رقم (٥)

نتائج تحليل مصداقية أداة الدراسة لمتغيرات الدراسة بإستخدام معامل كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات (Cronbach's Alpha)	التجزئة النصفية (Split –Half)
البنك الزراعي المصري	١٠	٠. ٩٤٢	٠.٨٦٤
التنمية الاقتصادية	١٠	**٠.٩٤٩**	٠.٩٠٢

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائى للبيانات.

من الجدول رقم(٥) يتبين ما يلي:

- أكدت قيم معامل ألفا كرونباخ على اعتمادية هذه المتغيرات بشكل كبير حيث تراوحت قيم معامل الثبات بين(٠.٩٤٢ : ٠.٩٤٩)، مما يعكس درجة عالية من ثبات الأداة المستخدمة في التعبير عن متغيرات الدراسة.
- صلاحية العناصر الخاصة بمتغيرات الدراسة حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط للتجزئة النصفية والتي تراوحت بين (٠.٨٦٤: ٠.٩٠٢)، مما يدل على ارتباط قوي بين متغيرات الدرسة، واتساق داخلي للإجابة على أسئلة هذا المتغيرات، وهذا ينعكس بشكل كبير على درجة مصداقية هذه المتغيرات.

ترميز البيانات

تم اختيار مقياس ليكرت Likert الخماسي، والسبب في ذلك أنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء لسهوله فهمه وتوازن درجاته، حيث كان المطلوب من عينة الدراسة الإشارة إلى مدى موافقتهم على كل عبارة من عبارات قائمة الاستقصاء، وقد ترجمت الاستجابات على النحو التالي: (أوافق بشدة٥، أوافق ٤، أوافق إلى حد ما ٣، لا أوافق ٢، لا أوافق بشدة ١) .

أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

قام الباحث بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS V.25، في تحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق قوائم الاستقصاء ومن أهم الأساليب المستخدمة في التحليل الإحصائي:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك لتحديد مدى التشتت في إجابات مفردات العينة فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة وفروضها.
- تحليل الإنحدار البسيط لتفسير مقدار التباين الذي يحدثه المتغير المستقل في قيم المتغير التابع.

الدراسة الميدانية

التحليل الوصفي لمحاور الدراسة

قام الباحث بإجراء التحليل الوصفي لمحاور الدراسة، وذلك بهدف الوقوف على شكل وطبيعة البيانات والتعرف على قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لها، وذلك كما يلي:

الإحصاءات الوصفية للمحور الأول (البنك الزراعي المصري)

جدول (٦) الإحصاءات الوصفية للمحور الأول (البنك الزراعي المصري)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	اختبار T	الترتيب	الدالة
١	تعتبر الزراعة المصرية مصدر هام لتوفير النقد الأجنبي من خلال الصادرات الزراعية.	4.13	1.146	53.303	١	0.00
٢	يعمل البنك الزراعي المصري على مقابلة الاحتياجات الإئتمانية للقطاع الزراعي المصري.	3.94	1.148	54.795	٣	0.00
٣	يسعى البنك للبحث عن الفرص المتاحة لزيادة الاستثمارات المقدمة للقطاع الزراعي.	3.99	1.161	56.902	٢	0.00
٤	يهتم البنك الزراعي المصري بنقل الأساليب التكنولوجية الحديثة والمناسبة لتحديث طرق الري والزراعة.	3.72	1.14	53.613	10	0.00
٥	يهتم البنك بتنويع التسهيلات الائتمانية المقدمة للقطاع الزراعي.	3.74	1.146	53.303	9	0.00
٦	يهتم البنك بتمويل الزراعات التي تحقق الاكتفاء الذاتي وتقلل الفجوة الغذائية في مصر.	3.76	1.152	52.82	8	0.00
٧	يتم استخدام مبلغ التسهيل الممنوح من البنك في الغرض المخصص من أجله.	3.86	1.14	53.613	6	0.00
٨	يمول البنك قروض الثروة الداجنة والسمكية وقروض الصندوق الاجتماعي والتمويل الإسلامي.	3.87	1.14	53.613	5	0.00
٩	يقدم البنك التمويل المشترك لمشاريع القطاع الزراعي بالتعاون مع المؤسسات الدولية.	3.78	1.079	56.371	7	0.00
١٠	يهتم البنك بتمويل الوسائل الجديدة التي تحافظ على البيئة وتخفض ابعاثات الاحتباس الحراري.	3.88	1.123	54.43	4	0.00
	المتوسط العام للمحور الأول	3.87	0.67			

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائى للبيانات.

تؤكد النتائج بالجدول رقم (٦) على أن اتجاهات عينة الدراسة المستقصي منهم نحو الموافقة على وجود وعي وإدراك حول دور البنك الزراعي المصري، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (3.87) بإنحراف معياري يساوى (0.67) وهذا يشير إلي وجود اتفاق بين آراء أفراد العينة على اتجاههم الإيجابي نحو مدى أهمية المحور الأول. مما يشير إلى وجود اتفاق كبير حول دور البنك الزراعي المصري والتي يأتي في مقدمتها: تعتبر الزراعة المصرية مصدر هام لتوفير النقد الأجنبي من خلال الصادرات الزراعية. بنسبة موافقة بلغت 4.13، ثم يلي ذلك: يسعى البنك للبحث عن الفرص المتاحة لزيادة الاستثمارات المقدمة للقطاع الزراعي. بنسبة موافقة بلغت 3.99، وفي المرتبة الأخيرة : يهتم البنك الزراعي المصري بنقل الأساليب التكنولوجية الحديثة والمناسبة لتحديث طرق الري والزراعة. بنسبة موافقة بلغت ٣.٧٢ .

الإحصاءات الوصفية للمحور الثاني (التنمية الاقتصادية في مصر)

جدول (٧) الإحصاءات الوصفية للمحور الثاني(التنمية الاقتصادية في مصر)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	اختبار T	الترتيب	الدالة
١	تعمل التنمية على رفع مستويات الإنتاج من خلال تنمية المهارات والطاقات البشرية.	4.11	1.32	49.72	3	0.00
٢	تعمل التنمية على إحداث تغيير شامل في الجوانب الاقتصادية والسياسية والثقافية والاخلاقية لأفراد المجتمع.	4.16	1.107	60.09	1	0.00
٣	تتطلب عملية التنمية إحداث تغيير في نظام التعليم وتغيير السلوكيات لأفراد المجتمع.	3.92	1.261	51.89	6	0.00
٤	تتحقق التنمية من خلال الدمج بين النظريات الاقتصادية بما يعمل على إقامة بنية أساسية وزيادة التدفقات للأموال وتنمية القطاع الزراعي.	3.96	1.262	50.31	5	0.00
٥	يتم توفير ضمانات الاستثمار العادل لكافة المستثمرين المحليين والاجانب.	3.77	1.191	50.819	7	0.00
٦	تهتم التنمية المستدامة بجميع الأفراد والجماعات والمؤسسات الحكومية والأهلية في علاقاتها المتبادلة.	3.97	0.97	64.39	4	0.00
٧	تعمل التنمية المستدامة على تنمية وعي أفراد المجتمع بالمشكلات البيئية.	3.72	1.178	52.245	10	0.00
٨	تعمل التنمية المستدامة على تعظيم الرفاهية للمجتمع والقضاء على الفقر.	4.12	1.047	61.74	2	0.00
٩	توفر التنمية المستدامة فرص العمل اللائقة والمنتجة وذلك بخفض معدل البطالة ومضاعفة المعدلات الانتاجية.	3.70	1.177	52.243	9	0.00
١٠	يتم توفير ضمانات الاستثمار العادل لكافة المستثمرين المحليين والاجانب	3.72	1.178	52.245	8	0.00
	المتوسط العام للمحور الثاني	3.91	0.65			

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائى للبيانات.

تؤكد النتائج بالجدول رقم (٧) على أن اتجاهات عينة الدراسة المستقصي منهم نحو الموافقة على التنمية الاقتصادية في مصر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (٣.٩١) بإنحراف معياري يساوى (٠.٦٥) وهذا يشير إلي وجود اتفاق بين آراء أفراد العينة على اتجاههم الإيجابي نحو مدى أهمية المحور الثاني. مما يشير إلى وجود اتفاق كبير حول التنمية الاقتصادية في مصر والتي يأتي في مقدمتها: تعمل التنمية على إحداث تغيير شامل في الجوانب الاقتصادية والسياسية والثقافية والاخلاقية لأفراد المجتمع. بنسبة موافقة بلغت ٤.١٦، ثم يلي ذلك: تعمل التنمية المستدامة على تعظيم الرفاهية للمجتمع والقضاء على الفقر بنسبة موافقة بلغت ٤.١٢، وفي المرتبة الأخيرة يتم توفير ضمانات الاستثمار العادل لكافة المستثمرين المحليين والاجانب بنسبة موافقة بلغت ٣.٧٢.

اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

من أجل ضمان ملاءمة البيانات للدراسة، فقد تم إجراء التوزيع الطبيعي كولموجروف–سميرنوف(Sample K–S–I) لجودة التوفيق من أجل التحقق من افتراض التوزيع الطبيعي Normal Distribution للبيانات، حيث تم الاستناد إلى حساب القيمة للعناصر المكونة للمقياس، كما يلي:

جدول رقم (٨)

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات للتأكد من مدى صلاحية نموذج الدراسة لإختبار الفروض

م	*المتغيرات*	*اختبار كولموجروف سميرنوف*	مستوى المعنوية
٢	البنك الزراعي المصري	4.991	0.281
٣	التنمية الاقتصادية	4.616	0.091

المصدر: *من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائى للبيانات.*

ويوضح الجدول رقم(٨) أن قيمة معامل اختبار التوزيع الطبيعي كولموجروف – سميرنوف(Sample K–S–I) لجميع المتغيرات المستخدمة في قياس دور البنك الزراعي المصري في تحقيق التنمية الاقتصادية، كانت أكبر من مستوى المعنوية(0.05). ولذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

اختبار فرض الدراسة

ينص فرض الدراسة على أنه " من المتوقع وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين البنك الزراعي المصري وتحقيق التنمية الاقتصادية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ".

وقد تطلب اختبار هذا الفرض، استخدام تحليل الإنحدار الخطى البسيط، ويوضح الجدول رقم(٩) نتائج تحليل الإنحدار:

جدول رقم (٩)

دراسة الانحدار الخطي لأثر البنك الزراعي المصري على تحقيق التنمية الاقتصادية

القيمة المقدرة		معامل الارتباط	معامل التحديد	اختبار ف			اختبار ت	
الثابت	المتغير	R	R^2	*قيمة F.*	مستوى المعنوية	نوع العلاقة	*قيمة T.*	مستوى المعنوية
.586	.869	.878[a]	.744	1178.320	.000	طردية	35.773	.000
a. Dependent Variable: التنمية الاقتصادية								
b. Predictors:(Constant), البنك الزراعي المصري								

المصدر: *نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.*　　$P < .001^{***}$

يتضح من الجدول رقم(٩) ما يلي:

- تبين أن هناك علاقة طردية وجوهرية إحصائياً بين البنك الزراعي المصري وتحقيق التنمية الاقتصادية في مصر، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط R 0.878
- كما تبين أن حوالي 74.4% من التغير في التنمية الاقتصادية يرجع إلى التغير في البنك الزراعي المصري، وأن حوالي 25.6% ترجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في القياس. ويمكن تقدير معادلة الانحدار كما يلي:

التنمية الاقتصادية = 0.586+ 0.869(البنك الزراعي المصري)

- كما تبين من نتائج الجدول السابق أن قيمة اختبار "ف" (F) المحسوبة تساوي (1178.320)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.001)، وتشير إلى جودة نموذج العلاقة، وصحة الاعتماد عليه بدون أخطاء. ومن نموذج الانحدار السابق يتضح أنه يمكن تطبيق نموذج العلاقة السابق للتنبؤ بالتنمية الاقتصادية من خلال البنك الزراعي المصري.

نتائج الدراسة:

يخلص الباحث في ضوء ما توصلت إليه الدراسة النظرية والميدانية إلى مجموعة من النتائج وذلك على النحو التالي:

أ. وجود بعض التحديات التي تواجه تحقيق التنمية الاقتصادية في مصر كالمعاناة من الفقر المادي المتمثل في عدم القدرة على توفير الحد الأدنى من الإحتياجات الاساسية للفرد/الأسرة. وزيادة الدين المحلي والدين العام الخارجي.

أ. ضعف حجم التمويل المقدم للقطاع الزراعي ، حيث بلغت متوسط هذه النسبة ١.٦٣% من اجمالي التمويل بالجهاز المصرفي خلال الفترة من ٢٠١٥-٢٠٢١. مما يعنى تركيز الجهاز المصرفي المصري على توجيه التمويل على قطاعات أخرى غير القطاع الزراعي.

ب. ضعف متوسط الأكتفاء الذاتي لبعض السلع الغذائية خلال الفترة من ٢٠١٥-٢٠٢٠ ما يعني عدم تحقيق الاكتفاء الذاتي لهذه السلع الغذائية الهامة، ووجود فجوة غذائية كبيرة مما يفرض على الدولة تكثيف الجهود وإعادة ترتيب اجراءاتها وخططها لتحقيق الاكتفاء الذاتي لهذه السلع الغذائية الهامة.

ج. ضرورة قيام الجهاز المصرفي بصفة عامة، والبنك الزراعي المصري بصفة خاصة بالعمل على تلبية المتطلبات الائتمانية لمختلف المشروعات الاستثمارية والزراعية المتعلقة بالقطاع الزراعي، وإعادة رسم السياسات ووضع خطة قومية تجعل القطاع الزراعي جذاب للمزارعين وأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وتعزيز الآليات التكنولوجية المستخدمة في الزراعة من خلال الأساليب الجديدة والمبتكرة للزراعة.

د. يمتلك الجهاز المصرفي بصفة عامة والبنك الزراعي المصري بصفة خاصة القدرة على حل القضايا والاهتمامات البيئية الملحة وتعزيز الأهداف نحو تحقيق التنمية المستدامة، من خلال دعم مبادرات التمويل المصرفي للقطاع الزراعي ، ووجود خطط دعائية وتسويقية من خلال وسائل التواصل الاجتماعي الالكترونية لزيادة الوعي والفهم للمنتجات والخدمات المصرفية التي يقدمها البنك الزراعي المصري.

هـ. وجود وعي وإدراك كافي بين عينة الدارسة حول كلاً من: دور البنك الزراعي المصري، وتحقيق التنمية الاقتصادية في مصر.

و. وجود اتفاق بين أراء عينة الدارسة حول وجود أثر للبنك الزراعي المصري على تحقيق التنمية الاقتصادية (قبول فرض الدراسة).

توصيات الدراسة:

بناءً على النتائج السابقة يقترح الباحث التوصيات التالية:

ب. العمل على وجود دور فعال للجهاز المصرفي بصفة عامة والبنك الزراعي المصري بصفة خاصة في تحقيق التنمية الاقتصادية في مصر.

ج. ضرورة العمل على عقد شراكات وتعاون بين الجهاز المصرفي ووزارة الزراعة والمراكز البحثية التابعة لها للعمل على تحقيق التنمية للقطاع الزراعي بما يحقق التنمية الزراعية المستدامة.

د. ضرورة قيام الدولة بإطلاق مبادرة للتمويل المصرفي الموجهة للقطاع الزراعي وإعطاء الأولوية لتمويل القطاع الزراعي المصري، وذلك من خلال تعزيز اعتماد التقنيات

والتكنولوجيا الحديثة في مجال الزراعة وتكون موجهة لجميع المزارعين والجمعيات الزراعية والشركات الزراعية، بما يعزز عملية التنمية الاقتصادية بالبلاد.

هـ. ضرورة تفعيل كافة الجهود والإمكانيات بشكل أكبر والعمل على توحيدها سواء من الدولة أو الجهاز المصرفي أو المراكز البحثية لتعزيز الدراسات التى تتناول كيفية تعزيز دور الجهاز المصرفي بما يساعد عملية ترشيد القرارات الاستراتيجية لأصحاب المصلحة(الدولة، الجهاز المصرفي...).

و. ضرورة قيام الجهاز المصرفي بالعمل على توفير التمويل اللازم للمشروعات الزراعية المستخدمة للتكنولوجيا النظيفة ووجود سياسة ائتمانية وتخطيط ائتماني والعمل على توفير التدريب اللازم لموظفيه للتعريف والتوعية بالممارسات البيئية المستدامة للتخفيف من حدة الآثار البيئية.

ز. ضرورة قيام الجهات المسؤولة عن القطاع الزراعي بتعليم وتوعية المزارعين بأهمية القطاع الزراعي لتحقيق التنمية الاقتصادية ونظم الزراعة المستدامة.

حدود الدراسة:

- على الرغم من النتائج التى تحققت من هذه الدراسة إلا أن هناك بعض المحددات والقيود التي يجب آخذها في الحسبان، أولها اقتصار الدراسة الميدانية على العاملين بالبنك الزراعي المصري والاكاديميين بالجامعات المصرية، وكان من الأفضل إجراء دراسة تطبيقية على العاملين بالجهاز المصرفي المصري، لذلك يوصي الباحث بأخذ بنوك أخرى في الدراسات المستقبلية.
- تم إجراء الدراسة على البنك الزراعي المصري فقط، لذا يقترح الباحث بإجراء دراسات اخرى على بنوك أخرى غير البنك الزراعي.

مراجع الدراسة:

المراجع العربية:

اسماعيل، اسماعيل حسين، وعبدالخالق، عبير محمد علي(٢٠١٨) تحليل آليات تمويل التنمية المستدامة في مصر في ضوء استراتيجية التنمية ٢٠٣٠، المجلة العلمية لكلية الدراسات الاقتصادية والعلوم السياسية، ٣(٥):٧-٢٨.

داود، ياسر ابراهيم محمد.(٢٠١٦). الدور المؤسسي لبنك التنمية والائتمان الزراعي في دعم المشروعات الصغيرة في إطار برنامج تمويل المناطق الريفية بمصر ٢٠١٥-٢٠٢٠. مجلة مصر المعاصرة،١٠٧(٥٢٢):١٨٩-٢٤٠.

الدق، وليد محمود محمد أحمد.(٢٠٢٤). دور الجهاز المصرفي في تعزيز الحلول المستدامة للقطاع الزراعي المصري: دراسة ميدانية، المجلة العربية للإدارة، ٤٤(٦)،١-١٨.

ربيع، محمد حسن أحمد وعليوة، أميرة محمد عبدالله.(٢٠١٩). دراسة تحليلية لدور البنك الزراعي المصري في دعم الانتاج الزراعي وقطاع الثروة الحيوانية(دراسة ميدانية بمحافظ الدقهلية). مجلة الزقازيق للبحوث الزراعية مجلة الاقتصاد الزراعى والتنمية الزراعية الجمعية العليمة للعلوم الزراعية جامعة قناة السويس الاسماعيلية، ٥(١):٩١-١٠٦.

رفاعي، ممدوح عبدالعزيز محمد، البطاوي، أسامة ابراهيم، صبره، ممدوح عبدالحفيظ، والدق، وليد محمود محمد أحمد(٢٠٢٢). أثر التمويل المصرفي على تحسين ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الغذائية (**رسالة دكتوراة غير منشورة**)، جامعة عين شمس.

سلام، اسامة محمد محمد (٢٠٢٠). قياس توجهات المصارف الحكومية المصرية نحو تطبيق أنشطة الصيرفة الخضراء. **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية**، كلية التجارة بالاسماعيلية، جامعة قناة السويس، ١١(٤)، ٣٩-٦٦.

الششتاوي، محمد سعيد أمين ووالي، نجلاء محمد محمد(٢٠١٦). الاثار الاقتصادية للتمويل الزراعي على الفجوة القمحية في مصر. مجلة حوليات العلوم الزراعية بمشتهر،٥٤(٣):٧٢٥-٧٣٦.

عبدالامير، نور نبيل والبناء، زينب مكي (٢٠١٩). التمويل الاخضر ودوره في تحسين أداء المصارف الخضراء دراسة استطلاعية لاراء عينة من مدراء المصارف، **المجلة العراقية للعلوم الإدارية** ، جامعة كربلاء بالعراق، ١٥(٦٠)،

عبدالرسول، ياسر عوض (٢٠١٨). دور البنوك في تقييم ومراعاة البعد البيئي عند تمويل المشروعات. **مجلة مصر المعاصرة** ، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والاحصاء والتشريع. ١٠٩(٥٣١-٥٣٢)، ٤٣-١٣٠.

على، أيمن عبدالسلام ابراهيم.(٢٠٢١). مستقبل القطاع الزراعي المصري في ضوء تحديات الفقر المائي. **مجلة حقوق دمياط للدراسات القانونية والاقتصادية**– جامعة دمياط، ٤(٤): ٢٦١-٣٣٩.

وفا، محمد فتحي محمد، ومعن، رمضان السيد أحمد.(٢٠٢٢). دور البنوك التجارية في دعم قطاع الزراعة: دراسة تطبيقية على البنك الزراعي المصري(**رسالة ماجستير غير منشورة**)،جامعة طنطا.

المراجع الأجنبية:

Drigă, I., & Dura, C. (2014). The financial sector and the role of banks in economic development. In *6th international multidisciplinary symposium "Universitaria Simpro* (pp. 10-11).

Gulzar, R., Bhat, A. A., Mir, A. A., Athari, S. A., & Al-Adwan, A. S. (2024). Green Banking Practices And Environmental Performance: Navigating Sustainability In Banks. *Environmental Science And Pollution Research*, 1-16. Doi.Org/10.1007/S11356-024-32418-7.

Gupta, S. (2021) Green Banking For Environmental Sustainability, IJEMR 11(1),1-5. Available At: Https://Ijemr.In/Wp-Content/Uploads/2021/02/Green-Banking-For-Environmental-Sustainability.Pdf

Laurenceson, J., & Chai, J. C. H. (2001). State banks and economic development in China. *Journal of International Development: The Journal of the Development Studies Association*, *13*(2), 211-225.

Lee, J. W. (2020). Green Finance And Sustainable Development Goals: The Case Of China. *Journal Of Asian Finance Economics And Business*, 7(7), 577-586. Doi.Org/10.13106/Jafeb.2020.Vol7.No7.577.

Levy-Yeyati, E. L., Micco, A., & Panizza, U. (2004). Should the government be in the banking business? The role of state-owned and development banks.

Miah, M. D., Rahman, S. M., & Mamoon, M. (2021). Green Banking: The Case Of Commercial Banking Sector In Oman. Environment, Development And Sustainability, 23(2), 2681-2697. Doi.Org/10.1007/S10668-020-00695-0

Park, H., & Kim, J. D. (2020). Transition Towards Green Banking: Role Of Financial Regulators And Financial Institutions. *Asian Journal Of Sustainability And Social Responsibility*, *5*(1), 1-25. Doi.Org/10.1186/S41180-020-00034-3

Rahman, S.M.M., & Barua, S. (2016). The Design And Adoption Of Green Banking Framework For Environment Protection: Lessons From Bangladesh. *Australian Journal Of Sustainable Business And Society*, 2(1), 1-19. Available At: SSRN: Https://Ssrn.Com/Abstract=2854072

Sharma, M., & Choubey, A. (2022). Green Banking Initiatives: A Qualitative Study On Indian Banking Sector. *Environment, Development And Sustainability*, *24*(1), 293-319. Doi.Org/10.1007/S10668-021-01426-9

قائمة استقصاء

موجهة إلى العاملين بالبنك الزراعي المصري وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية

في موضوع

دور البنك الزراعي المصري في تحقيق التنمية الاقتصادية

دراسة ميدانية

إعداد

الباحث / النبوي وهيب

إشراف

ا.د/ محمود حامد محمود عبدالرازق

استاذ الاقتصاد

كلية التجارة بقنا – جامعة جنوب الوادي

مقدمة :

سيدى الفاضل / سيدتى الفاضله

تعد قائمة الاستقصاء التي بين أيديكم، مقياساً لمتغيرات الدراسة حيث يقوم الباحث بإجراء دراسة حول " دور البنك الزراعي المصري في تحقيق التنمية الاقتصادية –دراسة ميدانية " بهدف التعرف على مدى وجود ارتباط بين دور البنك الزراعي المصري والتنمية الاقتصادية.

ويطمح الباحث من حضراتكم تعاونكم الصادق معه في ملء هذه القائمة مع ضرورة تحري الدقة والموضوعية عند الإجابة على كل سؤال.

مع العلم أن كل جهد ستبذلوه في هذا العمل سيكون له مردود طيب على خروج هذا العمل بشكل جيد ونتمنى من الله أن يكون لهذا العمل دور في تطوير القطاع الزراعي في مصر.

وأود أن أوضح لسيادتكم بأن جميع المعلومات التي ستدلون بها ستكون موضع سرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

الباحث

فيما يلي قائمة تضم بعض العبارات، وفي مقابل كل عبارة خمسة خيارات وفقاً لمقياس ليكرت ذو الخمس نقاط ، برجاء مراعاة الدقة والموضوعية عند إختيار الرقم الذي يعبر عن إجابتك حيث يشير الرقم (١) إلى أعارض بشدة، ورقم (٢) أعارض، ورقم (٣) محايد ، ورقم (٤) أوافق ، ورقم (٥) أوافق بشدة.

برجاء وضع علامة (√) على الرقم المعبر تعبيراً دقيقاً عن إجابتك.

العبارات	درجة الموافقة				
	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
١- **دور البنك الزراعي المصري**					
١. تعتبر الزراعة المصرية مصدر هام لتوفير النقد الأجنبي من خلال الصادرات الزراعية.					
٢. يعمل البنك الزراعي المصري على مقابلة الاحتياجات الإئتمانية للقطاع الزراعي المصري.					
٣. يهتم البنك الزراعي المصري بنقل الأساليب التكنولوجية الحديثة والمناسبة لتحديث طرق الري والزراعة.					
٤. يسعى البنك للبحث عن الفرص المتاحة لزيادة الاستثمارات المقدمة للقطاع الزراعي.					
٥. يهتم البنك بتنويع التسهيلات الائتمانية المقدمة للقطاع الزراعي.					
٦. يهتم البنك بتمويل الزراعات التي تحقق الاكتفاء الذاتي وتقلل الفجوة الغذائية في مصر.					
٧. يتم استخدام مبلغ التسهيل الممنوح من البنك في الغرض المخصص من أجله.					
٨. يمول البنك قروض الثروة الداجنة والسمكية وقروض الصندوق الاجتماعي والتمويل الإسلامي.					
٩. يقدم البنك التمويل المشترك لمشاريع القطاع الزراعي بالتعاون مع المؤسسات الدولية.					
١٠. يهتم البنك بتمويل الوسائل الجديدة التي تحافظ على البيئة وتخفض ابعاثات الاحتباس الحراري.					
٢- **تحقيق التنمية الاقتصادية في مصر**					
١١- تعمل التنمية على رفع مستويات الإنتاج من خلال تنمية المهارات والطاقات البشرية.					
١٢- تعمل التنمية على إحداث تغيير شامل في الجوانب الاقتصادية والسياسية والثقافية والاخلاقية لأفراد المجتمع.					
١٣- تتطلب عملية التنمية إحداث تغيير في نظام التعليم وتغيير السلوكيات لأفراد المجتمع.					
١٤- تتحقق التنمية من خلال الدمج بين النظريات الاقتصادية بما يعمل على إقامة بنية أساسية وزيادة التدفقات للأموال وتنمية القطاع الزراعي.					
١٥- يتم توفير ضمانات الاستثمار العادل لكافة المستثمرين المحليين والاجانب.					
١٦- تهتم التنمية المستدامة بجميع الأفراد والجماعات والمؤسسات الحكومية والأهلية في علاقاتها المتبادلة.					
١٧- تعمل التنمية المستدامة على تنمية وعي أفراد المجتمع بالمشكلات البيئية.					
١٨- تعمل التنمية المستدامة على تعظيم الرفاهية للمجتمع والقضاء على الفقر.					

"القياس المحاسبي على أساس التصفية لشركات قطاع الاعمال العام– دراسة إختبارية"

" The Accounting Measurement On The Basis Of Liquidation Of Public Sector Companies: An Experimental Study"

ا.د. محمـــد زيدان ابراهيم*

أ. د/ محسن عبيد عبد الغفار عزام**

احمـــد عبـد الفتـــاح مليجـــى***

(*) ا.د. محمـــد زيدان ابراهيم:استاذ المحاسبة المتفرغ كلية التجارة جامعة المنوفية

Email: mohamedzedane_@yahoo.coo

(**) أ.د/ محسن عبيد عبد الغفار عزام:استاذ ورئيس قسم المحاسبة كلية التجارة - جامعة المنوفية

Email: azzam.mohsen@gmail.com

(***)احمـــد عبـد الفتـــاح مليجـــى: كلية التجارة - جامعة المنوفية

Email: ahmedfattah523@gmail.com

مقدمة ومشكلة الدراسة:

تهدف النظم المحاسبية الي توفير معلومات محاسبية تمتاز بالدقة والموضوعية والملاءمة والتي يتم تقديمها الي أصحاب المصالح المختلفة من خلال التقارير المالية للمنشأة، وتختلف متطلبات القياس المحاسبي على أساس التصفية عن متطلبات القياس المحاسبي لمنشأة مستمرة، حيث تتحول المنشأة من التقرير عن الأداء الاقتصادي إلى التقرير عن مقدار النقد المتوقع الحصول عليه لسداد الالتزامات وحقوق الملاك. (المعيار السعودي للتصفية،٢٠٢١، ص١٣). وفي حالة غياب فرض الاستمرارية فيجب على المنشأة إعداد قوائمها المالية وفقا لاساس محاسبي أخر يلبي احتياجات مستخدمي القوائم المالية من المعلومات المحاسبية لمنشأة تحت التصفية. (معايير المحاسبة المصرية،٢٠٢٣)

هذا وقد أشارت دراسة (السيد،٢٠١٨، ص٤٩) إلى أن نموذج التكلفة التاريخية لا يصلح للقياس في ظل التصفية، حيث أنه لايعكس قيمة المنشأة الحقيقية ويقدم معلومات محاسبية غير موضوعية وغير ملائمة لعملية إتخاذ القرار من قبل أصحاب المصالح المختلفة.

ومن ناحية أخرى تتعرض الكثير من شركات وزارة قطاع الاعمال العام والبالغ عددها ١٢١ شركة لخطر التصفية، حيث تعاني الكثير منها من الخسائر المتزايدة بسبب سوء الإدارة، حدة المنافسة، والاعتماد علي تمويل المشروعات بالاقتراض وعدم القدرة على لسداد مما ترتب عليه تحقيق عدد ٤٨ شركة لخسائر بلغت ٧.٤ مليار جنيه خلال العام المالي ٢٠٢١/ ٢٠٢٢م منهم عدد ٣٠ شركة تحقق خسائر متتالية خلال الفترة من عام ٢٠١٢م الي ٢٠٢٢م. الامر الذي يستدعي توفير أساس للقياس المحاسبي يتم استخدامه في إعداد التقارير المالية للمنشأة خلال مرحلة التصفية.(www.mpbs.gov.eg)

وبذلك تتمثل مشكلة البحث في عدم قدرة القوائم المالية المعدة على أساس الاستمرارية على تلبية الاحتياجات المعلوماتية لأصحاب المصالح المختلفة في ظل التصفية، ونظرا لعدم وجود معيار محاسبة مصري للتقرير المالي على أساس التصفية، لذا يتناول البحث الحالي مشكلة القياس المحاسبي على أساس التصفية لتوفير معلومات موضوعية وملاءمة لعملية إتخاذ القرار في ظل التصفية. ويمكن صياغة مشكلة البحث في هذه التساؤلات:

(*) ما هي أهم مشكلات القياس المحاسبي على اساس التصفية؟

(*) الي أي مدى يعكس القياس المحاسبي القيمة العادلة لمنشأة صدر بحقها قرار بالتصفية؟ ويوضح نتيجة التصفية من ربح أو خسارة.

ويتفرع من التساؤلات الرئيسية السابقة عدة تساؤلات فرعية هي:

١- إلى أي مدى يوجد فرق بين القوائم المالية المعدة على أساس الاستمررية وتلك المعدة على أساس التصفية؟

٢- هل يوجد نماذج للقياس المحاسبي على أساس التصفية؟ وما هو أفضل نموذج يُعتمد عليه في البحث الحالي؟

٣- هل يمكن بناء إطار يقدم أسس للقياس المحاسبي على أساس التصفية وإختباره؟

ثالثا: أهداف البحث:

يتمثل هدف البحث الرئيسي في دراسة وتحليل القياس المحاسبي على أساس التصفية لشركات قطاع الاعمال العام الخاضعة للقانون رقم ٢٠٣ لعام ١٩٩١م. ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال الأهداف الفرعية التالية:

١- دراسة وتحليل نماذج القياس المحاسبي ومميزات كل أسلوب وعيوبه على اساس التصفية.

٢- تقديم إطار مقترح للقياس والافصاح المحاسبي في ضوء التصفية.

٣- اختبار الإطار المقترح من خلال تطبيقه على القوائم المالية لمنشأة في طور التصفية.

رابعا: فروض البحث:

ولتحقيق هدف البحث يمكن صياغة مجموعة من الفروض هي:

١- لا توجد فروق جوهرية بين القوائم المالية المعدة على أساس الاستمررية وتلك المعدة على أساس التصفية.

٢- لا توجد فروق جوهرية بين نماذج القياس المحاسبي على أساس التصفية.

٣- لا يوجد اختلاف جوهري في الاحتياجات المعلوماتية لمستخدمي القوائم المالية بين الاستمرارية والتصفية للمنشأت.

خامسا: أهمية البحث:

تنقسم أهمية البحث الى أهمية علمية وعملية، وتتمثل الأهمية العلمية فيما يلي:

١- يتناول البحث أحد المشاكل الهامة في الفكر المحاسبي والمتعلقة بالتقرير المالي على أساس التصفية فيوجد إختلاف بين القياس وفقا لفرض الاستمرارية والقياس على أساس التصفية.

٢- السعي نحو تقديم إطار للقياس المحاسبي على أساس التصفية يساعد في اعداد التقارير المالية للمنشأة تحت التصفية.

أما الأهمية العملية فتتمثل في تقديم إطار للقياس المحاسبي على أساس التصفية ومحاولة إختباره على إحدى شركات قطاع الاعمال العام الصادر بحقها قرار بالتصفية وذلك لتلبية الاحتياجات المعلوماتية لاصحاب المصالح المختلفة خلال التصفية.

سادسا: منهج البحث:

إستخدم البحث المنهج الاستقرائي والاستنباطي في بناء إطار مقترح للقياس المحاسبي على أساس التصفية، مع إختبار الإطار المقترح على إحدى شركات قطاع الاعمال العام الصادر بحقها قرار تصفية، ومعرفة أثر التطبيق للإطار على قيمة المنشأة وحقوق الدائنين والملاك.

سابعا: نطاق البحث:

- يقتصر البحث على شركات قطاع الاعمال العام.
- يقتصر البحث على شركة قطاع الاعمال العام صدر بحقها قرار تصفية وسوف يرمز لها بالرمز (x)
- يقتصر اختبار الإطار المقترح للقياس المحاسبي على التقارير المالية للشركة (x) خلال الفترة من عام ٢٠٠٥م وحتى ٢٠٠٩م.

ثامنا: خطة البحث:

وفي سبيل تحقيق اهداف البحث تم تقسيمه الي عدة نقاط وهي:

- منهجية البحث والدراسات السابقة.
- نماذج القياس، مفهوم التصفية، والتعريف بشركات قطاع الاعمال العام.
- الإطار المقترح للقياس المحاسبي.
- الدراسة الاختبارية.
- نتائج وتوصيات الدراسة.

تاسعا: الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات السابقة في الفكر المحاسبي نماذج القياس المحاسبي، حيث تعددت الآراء في الحكم علي هذه النماذج وأثرها على عملية اتخاذ القرار لأصحاب المصالح المختلفة. الا ان هناك قلة في الدراسات التي تناولت موضوع التصفية بصورة لا تتفق مع أهميتها في الواقع العملي في حدود علم الباحث.

لذلك تم تقسيم الدراسات السابقة الي مجموعتين هما:

أولا: الدراسات السابقة التي تتعلق بالتصفية:

تناولت دراسة (فتوح،٢٠١٨) أسباب وإجراءات تصفية الشركات المساهمة في البيئة المصرية، واعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي في جمع المعلومات، وتمثلت عينة الدراسة في الشركات

المصرية المساهمة، وخلصت الدراسة الي وجود عدة مؤشرات لدخول الشركة مرحلة التصفية منها المؤشرات المالية والتي تمثلت في تراكم الخسائر، الاعتماد الزائد على القروض قصيرة الاجل، التوقف عن سداد بعض الالتزامات وجود صعوبات في الاقتراض من البنوك، ظهور رأس المال العامل السالب. كما قدمت الدراسة مؤشرات أخري تشغيلية وتشريعية.

كما تناولت دراسة (Howard,2019) المحاسبة على أساس التصفية واعداد التقارير المالية في ضوء صدور قرار بتصفية الشركات، وهدفت الدراسة الي توفير أساس محاسبي لعملية التصفية نظرا لعدم تناول مبادئ المحاسبة المقبولة قبولا عاما أساس للمحاسبة في ظل التصفية بالولايات المتحدة الامريكية، وقد خلصت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها ان يتم قياس الأصول بمبلغ عائداتها النقدية المتوقعة او قيمة الالتزامات التي يتم التسوية بها. ويجب تطبيق قياس القيمة العادلة على جميع الأصول، يتعين على المنشأة التي تقدم تقاريرها بموجب أساس التصفية أن تجمع وتعرض بشكل منفصل أي تكاليف مرتبطة ببيع أو تسوية أصولها والتزاماتها والدخل أو الخسارة التشغيلية المقدرة التي تتوقع بشكل معقول أن يتم تكبدها خلال المدة المتوقعة المتبقية من فترة التصفية، لا يجوز تعديل قيمة الالتزامات إلى القيمة العادلة المقدرة ويجب إثباتها بتكلفتها التاريخية إلا في حالة صدور حكم قضائي.

أما دراسة (عزام،٢٠١٩) فقد قامت بالتنبؤ بإحتمالات تعرض شركات الصناعات المعدنية المصرية أحد الشركات القابضة بقطاع الاعمال العام لمخاطر الإفلاس ومن ثم التصفية بغرض التعرف على مدي قدرة هذه الشركات على الاستمرار في مزاولة نشاطها الاساسي، وقد خلصت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها الكشف عن وجود نسبة ٤٢.٨٥٧% من عينة البحث بما يعادل ست شركات يمكن تصنيفها على أنها شركات معرضة بصورة شبة مؤكدة لمخاطر الإفلاس والتصفية.

ثانيا: الدراسات السابقة التي تتعلق بالقياس المحاسبي:

تناولت دراسة (السيد، ٢٠١٨)، التعرف على مدى وجود فجوة في القياس المحاسبي بين استخدام أسلوب القياس بالقيمة السوقية وأسلوب القياس بالتكلفة التاريخية.وقدمت الدراسة اطار للقياس المحاسبي لتضيق فجوة القياس وتحسين جودة المعلومات المحاسبية ومعرفة أثر ذلك على خصائص المعلومات المحاسبية، وتمثلت عينة الدارسة في بعض الشركات المصرية واستخدمت الدراسة قائمة الاستبيان لاجراء الدراسة الميدانية وتوصلت الدراسة الي عدة نتائج أهمها وجود فجوة

كبيرة في القياس المحاسبي بين استخدام التكلفة التاريخية والقيمة السوقية وأثرت سلبا على خصائص المعلومات المحاسبية.

وفي نفس السياق تناولت دراسة (العايدي،٢٠١٩) إشكالية تعدد بدائل القياس المحاسبي في ضوء المعايير المرتبطة وأثرها على دلالة القوائم المالية، وهدفت الدراسة الي المناقشة العلمية لتعدد بدائل القياس المحاسبي في ضوء معايير المحاسبة واثر التعدد في بدائل القياس علي جودة المعلومات المحاسبية لمستخدمي القوائم المالية وتصلت الدراسة الي عدة نتائج أهمها ان تعدد بدائل القياس المحاسبي في معايير المحاسبة يعطي معلومات محاسبية مختلفة لنفس الاحداث الاقتصادية،لذا فقد أوصت الدراسة بضروة تضيق استخدام البدائل المتاحة للقياس المحاسبي منعا لاستغلال الإدارة لهذه البدائل في تحقيق مصالح شخصية.

اما دراسة (بوزيت،٢٠٢٢) فقد تناولت محددات استخدام القيمة العادلة في القياس المحاسبي بدولة الجزائر بهدف التعرف على معوقات الاعتماد على القيمة العادلة في القياس المحاسبي، وقد تمثلت عينة الدراسة في معدي ومستخدمي القوائم المالية في جنوب شرق الجزائر، وتم استطلاع الآراء بواسطة قائمة استبيان وقد توصلت الدراسة الي وجود صعوبات تواجه استخدام القيمة العادلة في القياس منها تفضيل معدي القوائم المالية للتكلفة التاريخية عن القيمة العادلة لوجود معوقات تشريعية بدولة الجزائر تعوق استخدام القيمة العادلة في القياس.

استهدفت دراسة (عبدالموجود،٢٠٢٣) تحليل اساليب القياس المحاسبي للأصول طويلة الاجل وهدفت الدراسة الي عرض أساليب القياس المختلفة للقياس المحاسبي بالإضافة الي التعرف على إيجابيات وسلبيات كل أسلوب ومن أهم نتائجها ان استخدام القيمة العادلة في القياس المحاسبي للأصول طويلة الاجل يزيد من دقة وواقعية المعلومات المحاسبية ويزيد من جودتها، لذا اوصت الدراسة بضرورة استخدام القيمة العادلة في القياس المحاسبي وتدريب الكوادر المهنية على استخدامها.

التعليق على الدراسات السابقة:

- أشارت الدراسات السابقة المتعلقة بالقياس المحاسبي إلى وجود اختلاف في القياس وفقا لمدخل التكلفة التاريخية ومدخل القيمة العادلة متمثلا في مستوي جودة المعلومات المقدمة وفقا لمبدأ التكلفة التاريخية والتي تؤثر على صحة القرارات الاستثمارية، وعليه أوصت الدراسات السابقة

المتعلقة بالقياس المحاسبي بالتحول في القياس من التكلفة التاريخية الي القياس وفقا للقيمة العادلة.

- أما الدراسات السابقة المتعلقة بالتصفية فقد أشارت الي تعرض عدد كبير من شركات قطاع الاعمال العام لخطر الإفلاس ومن ثم التصفية. وعدم تناول معايير المحاسبة المقبولة قبولا عاما أسس للقياس المحاسبي على أساس التصفية.

وبذلك تتضح الفجوة البحثية للدراسة الحالية في عدم وجود دراسات سابقة قامت بدراسة العلاقة بين القياس المحاسبي والشركات التي يتم تصفيتها، وحيث أشارت الدراسات السابقة الي أن استخدم نموذج التكلفة التاريخية لا يصلح للقياس في ظل التصفية لعدم قدرته على إظهار القيمة الحقيقية للمنشأة. ويؤثر سلبا على قرارات مستخدمي القوائم المالية.

أولا: القياس في الفكر المحاسبي:

يعد القياس المحاسبي أحد أركان المحاسبة الهامة والذي على أساسه يتم إعطاء قيمة لكل من الأصول والالتزامات بدفاتر المنشأة، وتتعدد نماذج القياس في الفكر المحاسبي، ويعتبر مدخل التكلفة التاريخية المدخل التقليدي للقياس ونظرا للانتقادات الموجهة اليه ظهر مدخل القيمة العادلة كمدخل حديث في القياس وعليه سيتم التطرق الي نماذج القياس في الفكر المحاسبي وفقا لكل مدخل قياس مع بيان مزايا وعيوب كل نموذج ومدى صلاحيته للقياس على أساس التصفية للمنشأة. (زيدان،٢٠٠٣)

١/١: مفهوم القياس المحاسبي:

عرف مجلس معايير المحاسبة الدولية القياس المحاسبي" بأنه عملية تحديد المبلغ النقدي الذي يتم الاعتراف به والإفصاح عن عناصر الوضعية المالية للمؤسسة ضمن قائمة المركز المالي وقائمة الدخل وهذا بالاعتماد على طرق قياس محدده" (IASB,2005) ،ويعرف مجلس معايير المحاسبة المالية الأمريكية القياس المحاسبي بأنه "عبارة عن تخصيص أرقام للأشياء أو الأحداث وفقا لقواعد محددة، كما انه عملية مقارنة تهدف إلى الحصول على معلومات دقيقة للتمييز بين بديل وآخر في حالة اتخاذ القرار"(شيرود واخرون،٢٠٠٦، ص١٨٥)،أيضا عرف (الأرضي،٢٠٠٨) "القياس المحاسبي بأنه مقابلة أو مطابقة بين خصائص لشئ ما مع خصائص مقياس يتناسب مع الظاهرة محل القياس".

أما دراسة (عبدالطيف، ٢٠١٤) فقد عرفته بأنه"القياس المحاسبي ينحصر في وجود شيء مطلوب قياسه أو تقديره أو تحديده، ووجود مقياس متفق عليه يمكن أن يستخدم كمعيار لقياس أو تقدير أو تحديد هذا الشيء في ضوء نظام معين بمقتضاه تتم عملية القياس". وأشارت دراسة (عبد الجليل،٢٠١٩، ص١٩) الي انه " التعبير النقدي لشئ (أصل أو التزام، او غير ذلك) يفصح عنه في القوائم المالية لمنشأة ما وذلك لتوفير المعلومات من أجل اتخاذ القرارات". أما دراسة (بوزيت،٢٠٢٢، ص٤) فقد عرفته بأنه "عملية مقابلة يتم من خلالها قرن الأعداد بالأحداث والمعاملات الاقتصادية التي تحدث في المؤسسة، وذلك وفق أدوات وطرق قياس محددة قصد توفير معلومة دقيقة تفيد مستخدميها في إتخاذ القرارات الاقتصادية".

ومن خلال ما سبق يمكن للباحثين استنباط تعريف للقياس المحاسبي بأنه" تقييم مادي لعناصر قائمة المركز المالي وقائمة الدخل وفقا لطرق قياس محدده تهدف الي تقديم معلومات محاسبية لمستخدمي القوائم المالية تمتاز بالموضوعية والملاءمة تمكنهم من اتخاذ القرارات المختلفة".

١/٢: أنواع القياس المحاسبي:

أشارت معايير المحاسبة المصرية الي وجود نوعين للقياس المحاسبي هما القياس الاولي والقياس اللاحق، ويقصد بالقياس الاولي عملية تقييم أي أصل يستوفي شروط الاعتراف به كأصل ثابت على أساس تكلفته وتتضمن شروط الاعتراف أن يتدفق من الأصل منافع مستقبلية للمنشأة، وأن يمكن قياس تكلفته بطريقة يعتمد عليها. أما القياس اللاحق فيكون بعد استيفاء الأصل لشروط الاعتراف به وإثباته بدفاتر المنشأة بتكلفته، فيجب على المنشأة في كل مركز مالي إعادة قياس الأصول والعناصر الأخرى بالقيمة العادلة في تاريخ إعادة التقييم. (معايير المحاسبة المصرية،٢٠٢٣، ص ١٦-١٧)

١/٣: نماذج القياس في الفكر المحاسبي:

ترجع التعددية في نماذج القياس الي عده عوامل اقتصادية وتكنولوجية لمواكبة التطور المهني والأكاديمي، وقد أسفر وجود منظمات مهنية تخدم مهنة المحاسبة عن اصدار معايير محاسبية تهدف الي توجيه العمل المالي طبقا لمتطلبات متخذي القرار. (العايدي،٢٠١٩) ومن أدبيات الفكر المحاسبي دراسة (إبراهيم، ٢٠٠٣)، دراسة (السيد، ٢٠١٨)، ودراسة (عبد الجليل، ٢٠١٩) وفي ضوء هذه الادبيات يمكن عرض نماذج القياس المحاسبي بالجدول التالي:

نموذج القياس	أساس القياس	أهم مميزاته	أهم عيوبه
(١) التكلفة التاريخية	– تكلفة الشراء أو الحيازه وقت التملك للاصل أو الالتزام	الموضوعية في القياس، إمكانية التحقق، الاقتصاد في الجهد والتكلفة	تجاهل التغير في القوة الشرائية للنقود، ونتيجة لذلك احتواء وحدة القياس ذاتها على أخطاء تجعل الأصول والالتزامات بمثابة تركيبة متباينة، فهي خليط غير متجانس من قييم بأوزان مختلفة من القوة الشرائية الكامنة في كل منهما
(٢) التكلفة التاريخية المعدله	اعداد القوائم المالية باستخدم نموذج التكلفة التاريخية ويتم تعديلها وفقا لمعدل التضخم العام في الأسعار.	التغلب على مشكلة التغير المستمر في الأسعار التي كانت سببا رئيسيا في عدم قبول نموذج التكلفة التاريخية	ويمتاز نموذج التكلفة التاريخية المعدل بالسهولة في التطبيق، وان أسعار الأصول تكون قريبة من السوق. ولكن يعاب عليه عدم أخذ التقادم الفني والتكنولوجي للاصل في الحسبان واستخدامه لمعدل التضخم العام في الأسعار وليس معدل التضخم للأصول.
(٣) القيمة السوقية (الجارية)	ينقسم النموذج الي: – تكلفة الشراء للاصل معدلا بسعر السوق – صافي القيمة البيعية سعر البيع مخصومة منه تكلفة البيع	تلافية لمشكلة التضخم، يتمتع بقدر كبير من الموضوعية عند تحديد سعر الأصل على أساس سعر السوق الحالي لاصل مستعمل له نفس المواصفات الفنية ونفس عمر الأصل	– صعوبة الحصول على سوق نشط لجميع الأصول بالمنشأة لها نفس المواصفات الفنية والعمر التشغيلي، فضلا عن عدم قدرته على تقييم الأصول غير الملموسة، عدم مراعاة التغير النسبي في المستوي العام للأسعار – يركز على تقييم كل أصل منفردا وليس المنشأة ككل
(٤) نموذج القيمة السوقية المعدل	التكلفة الاستبدالية مضافا اليها التغيرات في القوة الشرائية العامة للنقود أو على أساس أسعار البيع مضافا اليها التغير النسبي في الأسعار	التجانس في البيانات والافصاح الموضوعي لها، تجنب أخطاء وحدة القياس واخطاء التوقيت معا	– صعوبة الحصول على سوق نشط لجميع الأصول بالمنشأة لها نفس المواصفات الفنية والعمر التشغيلي، فضلا عن عدم قدرته على تقييم الأصول غير الملموسة.
(٥) نموذج القيمة الرأسمالية الحالية للعائد المتوقع	صافي القيمة الحالية للعائد المتوقع من استخدام جميع الأصول في المستقبل محسوبة على أساس معدل خصم مناسب يعكس المخاطر خلال العمر الافتراضي	قياس القيمة السوقية للمنشأة موحدة متكاملة، يأخذ في الاعتبار التغير في مستوي الأسعار، يعكس المخاطر المرتبطة بالمنشأة عند التقييم.	صعوبة الوصول الي متوسط سليم لصافي العائد في ظل عدم ثباته من فترة لاخري خاصة عند تحقيق المنشأة لخسائر خلال السنوات السابقة. صعوبة تحديد معدل خصم ملائم يعكس جميع المخاطر المتوقعة.
(٦) القيمة الحالية للتدفقات النقدية المستقبلية	القيمة الحالية للتدفقات النقدية المستقبلية خلال العمر الافتراضي محسوبة على أساس معدل خصم مناسب يعكس درجة المخاطر	يهتم بالمنفعة للاصل كمدخل للتقييم، عدم ثبات وحدة النقد ولا ينطوي على أخطاء في التوقيت او القياس، تقييم المنشأة كوحده واحده.	اعتماده على تنبؤات مستقبلية يشوبها عدم التأكد، صعوبة تحديد معدل الخصم المناسب الذي يعكس جميع المخاطر، صعوبة التقييم لكل أصل منفردا في حالة إذا ما كان هناك أصول لا ينتج عنها منافع مستقبلية.
(٧) نموذج القيمة المتبقية	يعد تطويرا لنموذج القيمة الحالية للتدفقات النقدية المستقبلية مع استخدامه للنماذج الرياضية والاحصائية	سهولة التطبيق في الواقع العملي، استخدام النماذج الرياضية والاحصائية يعطي دقة في التوقعات المستقبلية، قدرة على تقييم المنشأة ككل بأقل جهد وتكلفة.	عدم قدرة النموذج على تقييم الأصول غير الملموسة كالشهرة والعلامات التجارية. عدم دقة النتائج في تقييم بعض الأصول الثابتة مثل الأراضي

المصدر: اعداد الباحثين

ومن خلال إستعراض نماذج القياس في الفكر المحاسبي يري الباحثين أن استخدام القيمة العادلة يحقق الموضوعية والملاءمة للمعلومات المحاسبية المقدمة وان تتعدد نماذج القياس يعطي الحرية في الاستخدام طبقا لاحتياجات كل منشأة وطبقا للظروف المحيطة بها من حيث مدى توافر الأسواق النشطة وتوافر الاصول المتماثلة لاجراء عملية القياس. ولصعوبة اجراء عملية القياس لكل أصل

بالمنشأة طبقا لسعر السوق المماثل أو تحديد القيمة الاستبدالية له فيفضل الباحثين استخدام نموذج القيمة الحالية للتدفقات النقدية المستقبلية المطور (نموذج القيمة المتبقية) في القياس في ظل التصفية للمنشأة لما يمتاز به من دقة في التنبؤ وسرعة في تقديم قيمة المنشأة ككل.

ثانيا: التصفية:

١ / ٢: مفهوم التصفية:

عرف (إبراهيم، بدون تاريخ) التصفية بانها " استيفاء حقوق الشركة وحصر أصوها ثم تسديد ديونيها وما تبقي يقسم على الشركاء". كما تناول (فتوح،٢٠١٨، ص١٨) التصفية بأنها " إنهاء لاستمرار الشركة في نشاطها سواء اكان ذلك بفعل خارج إرادتها مثل صدور قانون يمنع نشاطها، أو تعرضها لازمة مالية أدت الي توقفها عن سداد إلتزاماتها، أو نتيجة رغبة المساهمين، أو تحقيقها لخسائر متتالية واخير بناء على حكم قضائي"

ومن خلال المفاهيم السابقة للتصفية يمكن للباحثين تعريف التصفية بأنها" عملية تحويل كافة أصول المنشأة الي نقدية لسداد ما على المنشأة من التزامات."

هذا وتجدر الإشارة الي وجود فرق بين الإفلاس والتصفية فقد عرف قانون التجارة المصري رقم(١٧) لعام ١٩٩٩م الإفلاس بأنه" طريق التحكم والتنفيذ بالسيطرة على مال التاجر المدين عند عدم قدرته على تسديد ديونه التجارية الثابته في مواعيدها المحددة، ويتم ذلك عن طريق سلسلة من الإجراءات التي بدورها تضمن حقوق الدائنين وتعمل على إعادة ديونيهم لهم بشكل عادل دون أن تميل كفة الميزان لطرف على حساب طرف أخر"، وبذلك يجب توافر شرطين لتحقيق مفهوم الإفلاس أن يكون المدين تاجر، و أن يكون الدين تجاري ومدعوم بالمستندات التي تؤيده.

وتتعدد أسباب الإفلاس في البيئة المصرية فمنها أسباب تتعلق بالتاجر مثل عدم قدرته على الإدارة بصورة صحيحة، واخري متعلقة بأسباب خارجية مثل عمليات السرقة أو الظروف الاقتصادية. أيضا يترتب على إشهار افلاس التاجر رفع يده عن أمواله المنقولة وغير المنقولة وتصبح بيد مدير التفليسه والذي يعتبر المخول رسميا عن الدائنين.

ويمكن عرض الفرق بين الإفلاس والتصفية وفقا للجدول التالي:

وجه المقارنة	التصفية	الإفلاس
أسباب الحدوث	تحدث التصفية لعدة أسباب منها إختيارية مثل رغبة الشركاء في عدم الاستمرار ومنها إجبارية مثل صدور حكم قضائي بتصفية الشركة.	يحدث الإفلاس عادة نتيجة عدم قدرة التاجر علي سداد التزاماته المستحقة في مواعيدها المحدده، وبموجب قرار من المحكمة يتم رفع يد التاجر عن أمواله ووضعها بيد مدير التفليسة لسداد ديون التاجر.
قدرة الدائنين على رفع دعاوي قضائية	للدائن الحق في رفع قضايا مطالبا الشركة بحقوقه، حيث لا تسقط الشخصية الاعتبارية للشركة بصدور قرار التصفية ويعتبر المصفي العام ممثلا عن الشركة.	لا يحق للدائنين رفع دعاوي قضائية أو اتخاذ أي اجراء قانوني تجاة المنشأة إعتبار من تاريخ اعلان الإفلاس
القوانين الحاكمة	قانون الشركات رقم ١٥٩ لعام ١٩٨١م، والقرار الصادر عن هيئة الاستثمار رقم ٥٢٧لعام ٢٠١٨م	القانون التجاري المصري رقم ١٧ الصادر في ١٩٩٩م وتعديلاته.
الفوائد الدائنة	لا تتوقف الفوائد الدائنة حال صدور قرار في التصفية ولحين سداد الالتزام في موعده المحدد.	تتوقف الفوائد فور اعلان الإفلاس للتاجر المدين

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على (إبراهيم، بدون تاريخ)

٢/ ٢: أنواع التصفية:

أشار(معيار التصفية السعودي،٢٠٢٠) الي أنواع التصفية وفقا للأسباب التي أدت بالمنشأة الي التصفية فيمكن ان تحدث التصفية طوعا او بالاتفاق، وممكن ان تحدث التصفية من قبل صدور حكم من المحكمة يقضي بتصفية المنشأة وتنقسم أنواع التصفية الي:

١- **التصفية الاختيارية:** هي عبارة عن صدور قرار من الجمعية العامة للمنشأة بالتصفية بناء على رغبة الشركاء في عدم الاستمرار بالنشاط وتصفية الشركة قبل الموعد المحدد لها نتيجة عوامل اقتصادية أو رغبة أحد الشركاء في عدم الاستمرار.

٢- **التصفية الاجبارية:** تتعدد صور التصفية الاجبارية وفقا لما يلي:

أ- التصفية القضائية: تتم بناء على حكم قضائي من الجهة القضائية المختصة بسبب خلاف بين الملاك، او عدم قدرة المنشأة على سداد التزاماتها.

ب- التصفية بسبب انقضاء العمر القانوني للشركة استبعاد تمديده.

ت- التصفية بسبب الإفلاس: بحيث تكون المنشأة غير قادرة على سداد التزاماتها فتجبر المنشأة على التصفية من قبل الدائنين.

٣/ ٢: أسباب التصفية:

حددت دراسة (فتوح، ٢٠١٨، ص١٧) أسباب التصفية لشركات في البيئة المصرية وفقا لما يلي:

أولا: أسباب مالية: تتمثل الاسباب المالية في

١- الخسائر المتراكمة.

٢- الاعتماد الزائد على القروض قصيرة الاجل.

٣- التوقف عن سداد الالتزامات وانخفاض نسب السيولة.

وتبين هذه المؤشرات عدم قدرة المنشأة على الاستمرار وفقا لهذه الحالة حيث تؤدي الخسائر المتراكمة الي تاكل راس المال للمنشأة وتبين انخفاض نسب السيولة الي عدم قدرة المنشأة على سداد التزاماتها قصيرة الاجل في وقتها الامر الذي يترتب عليه عدم قدرة المنشأة على الحصول على قروض بنكية لسداد التزاماتها.

ثانيا: أسباب تشغيلية: تتمثل الاسباب التشغيلية في

١- عدم وجود كوادر مهنية مؤهلة لشغل المناصب العليا بالمنشأة مما يترتب عليه شغل المناصب القيادية بالمنشأة أشخاص غير اكفاء.

٢- فقد حصة المنشأة السوقية والتي تؤثر على قدرة المنشأة التسويقية وعدم قدرتها على بيع منتجاتها او خدماتها مما يترب علية تعثر مالي.

٣- وجود مشكلات عمالية بصفة مستمرة تؤثر على العملية الإنتاجية.

ثالثا: أسباب أخري:

١- كثرة الدعاوي القضائية المرفوعة على المنشأة والتي قد تؤثر على نشاطها حال صدور حكم ضد المنشأة.

٢- ظهور تشريعات جديدة تمنع الشركة من الاستمرار في مزاولة نشاطها.

٢/٤: التصفية في البيئة المصرية:

كما حددت التشريعات في البيئة المصرية (القانون المصري رقم ١٥٩ لسنة)١٩٨١أسباب التصفية وفقا لما يلي:

أولا: التصفية الإختيارية:

يتم هذا النوع من التصفية في الحالات التالية:

١-انتهاء المدة المحددة لها بعقد الشراكة.

٢-الانتهاء من تحقيق الأهداف التي أنشأت الشركة لاجلها او استحالة تحقيقها.

٣-تحقق حدث نص عليه عقد الشركة مع تصفيتها حالة حدوثه.

ثانيا: التصفية الإجبارية:

يتم هذا النوع من التصفية في الحالات التالية:

١-صدور حكم قضائي يتمن تصفية المنشأة.

٢-صدور قانون يمنع المنشأة من مزاولة نشاطها بصورتها الحالية.

٣-إتخاذ الجمعية العامة للشركة قرار بتصفية الشركة.

٤-إذا نقص عدد المساهمين الي أقل من إثنين.

٢/٥: إجراءات التصفية في البيئة المصرية

صدر قرار من الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة، رقم ٥٢٧ بتاريخ ٩/٦ لسنة ٢٠١٨، والخاص بإجراءات التصفية، ينظم القرار إجراءات التصفية الاختيارية في البيئة المصرية، وقد قسم القرار إجراءات التصفية إلى مرحلتين هما:

المرحلة الأولى: تعيين المصفى والتأشير بأسمه فى السجل التجاري:

١- تقديم محضر اجتماع الجمعية العامة غير العادية والمتضمن وضع الشركة تحت التصفية وتحديد نطاق مهمته ومدة التصفية لمراجعته من الناحية الإجرائية وفقا للقواعد المتبعة.

٢- تسليم المفوض سجل تجارى مؤشر به مع صورة من محضر الجمعية غير العادية متضمنين الموافقة على وضع الشركة تحت التصفية.

٣- اخطار الجهات الإدارية "الجمارك والضرائب والتأمينات الاجتماعية" من جانب المصفي بأن الشركة أصبحت تحت التصفية، وعلى تلك الجهات موافاة الهيئة والمصفى بما لها من التزامات مالية واجبة الأداء على الشركة تحت التصفية خلال مدة أقصاها ١٢٠ يوم من تاريخ إخطارها ويعتبر انقضاء هذه المدة دون بيان تلك الالتزامات إبراء لذمة الشركة تحت التصفية.

المرحلة الثانية اتمام أعمال التصفية: -

١-تقديم المصفى لمحضر الجمعية العامة غير العادية بجعل التقرير الذي أعده المصفى بنتيجة أعمال التصفية مرفقا بها ما يلي:

أ- الحساب النهائى للتصفية معتمدا من المصفى وفقا لقواعد ومعايير المحاسبة المصرية المتعارف عليها فى إعداد القوائم المالية.

ب- إقرار من المصفى بأنه قد أتم أعمال التصفية وأنه أوفى ما على الشركة من التزامات ووزع نتائج التصفية على الشركاء أو المساهمين.

ت- إقرار من المصفى ومن الشركاء أو المساهمين أو مالك شركة الشخص الواحد بمسؤوليتهم عن أعمال التصفية، وإقرار من المصفى بعدم إخطاره من الجهات الإدارية وذلك تحت مسؤوليته.

ومن خلال ما سبق يتضح إهتمام المشرع المصري بموضع التصفية وحرصه على تنظيم هذه العملية، فكما نظم المشرع إجراءات التصفية في الشركات فيجب أيضا تقديم أسس للقياس تعكس قيمة المنشأة الحقيقية وتلبي الاحتياجات المعلوماتية لأصحاب المصالح المختلفة في ظل التصفية للمنشأة.

ثالثا: الإطار المقترح للقياس المحاسبي على أساس التصفية.

يتمثل هدف المحاسبة الرئيسي في تقديم معلومات مفيدة ومناسبة للأطراف العديدة في المجتمع التي تعتمد على البيانات المالية في إتخاذ قراراتها الإقتصادية، وتختلف أسس القياس التي تعد على أسسها القوائم المالية في مرحلة التصفية عن القوائم التي تعد على أساس الاستمرارية، بسبب تحول الهدف من اعداد المنشأة لقوائمها المالية من الإقرار عن أدائها الاقتصادي الي التقرير عن مقدار النقد التي يتوقع الدائنون والملاك الحصول عليه. (المعيار السعودي للتصفية، ص١٣)

وفيما يلي عرض للإطار المقترح للقياس المحاسبي على أساس التصفية:

١/ ٣ : الهدف ونطاق التطبيق.

يهدف الإطار المحاسبي المقترح إلى مساعدة معدي القوائم المالية للمنشأت خلال إجراء التصفية في إعداد قوائم مالية تحتوي على معلومات مالية مفيدة لمستخدمي هذه القوائم المالية. ينطبق هذا الاطار علي الشركات الصادر بحقها قرار بالتصفية. ولا ينطبق هذا الإطار على التوقف الجزئي أو الاندماج بين شركة واخري حيث أن مثل هذه الاحداث لا تعد تصفية للمنشأة.

٢/ ٣: ديناميكية العمل بالإطار المقترح:

إعتمد الباحثون في صياغة ديناميكية الإطار المقترح على دراسة (إبراهيم،٢٠٠٣)، ويعتمد القياس المحاسبي في ظل التصفية على قياس الأصول لتعكس المبلغ النقدي، أو التعويض، المتوقع تحصيله عند استبعاد تلك الأصول، قياس الالتزامات بالمبلغ التعاقدي المستحق لتسوية تلك الالتزامات في كل مركز مالي. يعتمد القياس المحاسبي في ظل التصفية على إعادة تقييم الأصول

للمنشأة باستخدام نموذج القيمة الحالية للتدفقات النقدية المستقبلية المطور. وفيما يلي عرض لطريقة القياس بإستخدم النماذج الرياضية وفقا لكل مرحلة:

المرحلة الاولي: تحديد قيمة الأصول غير النقدية: -

- قيمة التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية.
- معامل الخصم المناسب
- معدل النمو المتوقع للتدفقات النقدية.
- الفترة الزمنية للتنبؤ بالتدفقات النقدية.

= مجـــ٥ صافي التدفق النقدى المتوقع × (١+ معدل النمو الثابت)

١ = ١　　معامل الخصم المناسب – معدل النمو الثابت

+ مجـ٨ صافي التدفق النقدى　المتوقع × (١+ معدل النمو الثابت)

١ = ٥　　معامل الخصم المناسب – معدل النمو الثابت

يتم إيجاد القيمة العادلة لكل أصل غير نقدي من خلال المعادلة التالية:

القيمة العادلة للاصل =

القيمة العادلة لاجمالي الأصول التشغيلة* (القيمة الدفترية للاصل/ إجمالي قيمة الأصول الدفترية)

المرحلة الثانية: يتم قياس الالتزامات النقدية للشركة وفقا للمعادلة التالية:

يتم تحديد القيمة العادلة للإلتزامات وفقاً للنموذج التالى:

القيمة العادلة للإلتزام

= القيمة الدفترية للإلتزام + القيمة الحالية للفوائد المستحقة المتوقعة على الإلتزام.

حيث تحدد القيمة الحالية للفوائد المستحقة المتوقعة طبقا للمعادلة التالية :

$$= \frac{\text{إجمالى الفوائد المستحقة على الإلتزام}}{(\text{١ + معامل الخصم})^{\text{ن}}}$$

المرحلة الثالثة: تحديد القيمة العادلة للإستثمارات في الأوراق المالية: (إبراهيم، ٢٠٠٣م)

١- استثمارات مالية بغرض المتاجرة مقيدة بالبورصة، وتحدد قيمتها العادلة على أساس سعر السوق لهذه الأوراق بالسوق.

٢- استثمارات مالية بغرض المتاجرة غير مقيدة بالبورصة، وتحدد قيمتها العادلة على أساس المعادلة التالية: القيمة العادلة للأوراق المالية بغرض المتاجرة= (التكلفة الدفترية للأوراق المالية + (العوائد غير المحققة * معدل النمو / معدل الخصم السائد في السوق))

المرحلة الرابعة: يتم تحديد صافي القيمة العادلة للمنشأة: وبعد التوصل لكل من القيمة العادلة لأصول والتزامات المنشأة فإنه من السهل الوصول الي صافي القيمة العادلة للمنشأ عن طريق المعادلة التالية:

صافي القيمة العادلة للمنشأة = (القيمة العادلة لاجمالي الأصول – القيمة العادلة للالتزامات)

رابعا: الدراسة الاختبارية:

١/ ٤: قطاع الاعمال العام في مصر (مجتمع الدراسة)

شركات قطاع الأعمال العام، هى شركات مملوكة للدولة ملكية لا تقل عن نسبة ٥١% وهي تتبع عدد من الوزارات أبرزها وزارة قطاع الأعمال العام، وتم تسمية الشركات بهذا الاسم نسبتا لقانون قطاع الأعمال العام الذي يحمل رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ ويختص بالشركات فقط بعد التحول من القطاع العام علي يد الدكتور عاطف صدقى ثم الدكتور عاطف عبيد رئيسا وزراء مصر الاسبقين، ثم تعديلاته بالقانون رقم ١٨٥ لسنة ٢٠٢٠.

وتختلف شركات قطاع الأعمال العام، عن شركات القطاع العام، فالأولى لابد أن تزيد حصة الدولة فيها عن ٥١%، والثانية تملكها الدولة بنسب مختلفة لكنها تخضع لقوانين أخرى غير قانون ٢٠٣ لسنة ١٩٩١، أبرزها قانون الشركات رقم ١٥٩ لعام ١٩٨١م.

وفقا لموقع وزرارة قطاع الاعمال العام (www.mpbs.gov.eg)، تتعدد مشاكل شركات القطاع التابعة لوزراة قطاع الاعمال العام والبالغ عددها عدد ١٢١شركة في عام ٢٠٢٣م وتتمثل هذه المشاكل فيما يلي:

١- الخسائر المتزايدة والتردي في الإنتاجية.

٢- تقادم الآلات وسوء الادارة وعدم اعتبار العوامل الاقتصادية في التسعير والانتاج والبيع.

٣- تراجع الانتاجية والربحية وتراكم المديونيات في كثير من الشركات.

وقد أثرت تلك المشاكل على شركات القطاع فمن بين الشركات التابعة للوزارة البالغ عددها ١٢١ شركة، عدد ٤٨ شركة حققت خسائر بلغت ٧.٤ مليار جنيه منهم ٣٨شركة تحقق خسائر متتالية

خلال العشرة سنوات السابقة. ومن الشركات التابعة لوزراة قطاع الاعمال العام والتي صدر بحقها قرار بالتصفية خلال الفترة من عام ٢٠١٨م وحتي ٢٠٢٣م وفقا لما يلي:

١- الشركة القومية للأسمنت إحدى الشركات التابعة للشركة القابضة الكيماوية، تأسست عام ١٩٥٦، وبتاريخ ٢٠١٨/١٠/٢ صدر قرار الجمعية العامة غير العادية للشركة بحل الشركة وتصفيتها.

٢- شركة الحديد والصلب صدور القرار إداري رقم ٢٤ لسنة ٢٠٢١ بتاريخ ٣١ مايو ٢٠٢١ بتعيين المصفي، والذي تقرر معه إيقاف جميع مصانع وأنشطة شركة الحديد والصلب اعتبارًا من الأحد الموافق ٣٠ مايو ٢٠٢١م .

٣- شركة الكوك صدر قرار التصفية بالجريدة الرسمية للشركة القابضة للصناعات المعدنية، التابعة لقطاع الأعمال العام، بحل وتصفية شركة النصر لصناعة الكوك والكيماويات الأساسية، اعتبارًا من ٥ سبتمبر ٢٠٢٢.

٤/٢ : اختبار اطار القياس المحاسبي علي أساس التصفية:

ولإختبار الإطار المقترح على شركات قطاع الاعمال العام فقد تم الحصول على القوائم المالية لإحدي شركات قطاع الاعمال العام والصادر بحقها قرار تصفية في تاريخ ٢٠٠٩/١٠/٥، خلال الفترة من ٢٠٠٥م الي ٢٠٠٩م. حيث تبين من القوائم المالية في تاريخ التصفية أن الشركة لم تقوم بإعادة تقييم لاصولها والتزاماتها بل اكتفت بعرضها بتكلفتها التاريخية ونتيجة لذلك أظهرت القوائم المالية للشركة في تاريخ ٢٠٠٩/١٠/٥م ما يلي: -

- صافي حقوق الملكية للشركة يقدر بقيمة سالبة نحو (٥.٤٢٨) مليون جنيه.
- صافي رأس المالي العامل للشركةيقدر بقيمة سالبة (٤٤.٢٦٨) مليون جنيه.

من البيانات السابقة تبين عدم قدرة الشركة على سداد كافة التزاماتها وحقوق الملاك، وذلك طبقا لما ورد من بيانات بالقوائم المالية ولاختبار امكانية تطبيق الإطار فسيتم استخدام بيانات هذه الشركة للمركز المالي المنتهي في ٣٠ يونية ٢٠٠٩ واعتبار بيانات هذه السنة هي سنة أساس للتصفية للتعرف على أثر إستخدام الإطار المقترح على قيمة المنشأة وحقوق الدائنين والملاك.

المرحلة الاولي: يتم تحديد القيمة الحالية للتدفقات النقدية المتوقعة بإستخدام المحركات التالية:

١- **التدفقات النقدية المتوقعة من أنشطة التشغيل عبارة عن :**

التدفقات	٢٠٠٥	٢٠٠٦	٢٠٠٧	٢٠٠٨	٢٠٠٩	الاجمالي
التشغيلية	-٥٧٤٢	١٥٠٩٣	-٦٨٤٤	-٦٠١٧	-٥٠٨٥٠	-٥٤٣٦٠
الاستثمارية	-١٨٦٤	٣٤٤١٦	-٣٥٧	٨٨٠٠	-١٠٤٠٠	٣٠٥٩٥

٢- **معامل الخصم المناسب** : يتم حساب معدل الخصم المناسب وفقا لما يلي:

معامل الخصم المناسب = معدل العائد الخالي من المخاطر + عائد المخاطرة المتوقع (بيتا)

معدل العائد الخالي من المخاطر؛ عبارة عن متوسط العائد على أذون الخزانة والشهادات خلال فترة لا تقل عن خمس سنوات ووفقا للتقارير المنشورة للبنك المركزي المصري تم الحصول على ما يلي:

عائد المخاطرة المتوقع = قيمة المعامل بيتا *(متوسط عائد السوق على الأوراق المالية – معدل العائد الخالي من المخاطر).

معدل العائد الخالي من المخاطرة لعام ٢٠٠٩م	
البيان	معدل العائد علي أذون الخزانة
22/01/2006	9.0%
29/06/2008	10.0%
10/08/2008	11.0%
21/09/2008	11.5%
15/02/2009	15.0%
29/03/2003	10.0%
17/05/2009	9.5%
21/06/2009	9.0%
المتوسط الحسابي	10.63%

المعامل بيتا: يقيس معامل بيتا مدى التذبذب العام بالسوق، ونظرا لعدم إدارج الشركة باي بورصة فيتم حساب قيمة بيتا (١)

معدل العائد السنوي علي للبورصة المصرية	
العام	معدل العام
2005	146.0%
2006	10.0%
2007	51.0%
2008	-56.0%
2009	36.0%
متوسط حسابي للعائد	37.4%

معامل الخصم المناسب = ١٠.٦٣+١*(٣٧.٤-١٠.٦٣) = ٣٧.٤%

٣- **معدل النمو المتوقع:**

يتم تقدير معدل النمو المتوقع على أساس نسبة الزيادة في التدفقات النقدية السنوية منسوبة في علاقتها مع نفس نسبة الزيادة في الاستثمارات. طبقا للمعادلة التالية:

معدل النمو = $\sqrt[ن]{(١+ \text{معدل نمو التدفق النقدي})^{١}+(١+ \text{معدل نمو التدفق النقدي})^{ن}}$

ويبين الجدول التالي طريقة حساب معدل النمو:

البيان	معدل النمو	(١+معدل النمو)^ن
عام ٢٠٠٥	161%	261%
عام ٢٠٠٦	-21%	63%
عام ٢٠٠٧	143.85%	1450%
عام ٢٠٠٨	0.47%	102%
عام ٢٠٠٩	-341.51%	-8216%
المجموع		-6340%

	عدد الفترات	الجز التربيعي للمجموع	النتيجة
معدل النمو	5	7.96	3981%

٤- **الفترة الزمنية للتنبؤ بالتدفقات النقدية المتوقعة:**

تم تحديد الفترة الزمنية المستخدمة في تحديد المقدرة الايرادية للأصول خلال خمس سنوات هم (٢٠٠٥،٢٠٠٦،٢٠٠٧، ٢٠٠٨، ٢٠٠٩)، وذلك طبقا للقوائم المالية المتاحة، كما ان الفترة القصوي للتنبؤ بالمقدرة الايرادية على اساس خمس سنوات متغيرة نظرا لصعوبة التنبؤ بالمقدرة الايرادية للاصول بفترة أطول من ذلك (إبراهيم، ٢٠٠٣).

ثانيا: مخرجات الإطار المقترح للقياس في ظل التصفية:

أسفر تطبيق الإطار المقترح للقياس المحاسبي في ظل التصفية والذي اعتمد على القياس بالقيمة العادلة بدلا من التكلفة التاريخية بإستخدام نموذج القيمة الحالية للتدفقات النقدية المستقبلية (القيمة المتقبية) ونموذج القيمة السوقية الحالية (الأراضي) عن الاتي: -

قائمة التغير في صافي الأصول للشركة:

تبين قائمة التغير في صافي أصول الشركة أثر تطبيق الإطار المقترح للقياس وفقا لنموذج القيمة الحالية للتدفقات النقدية المستقبلية ونموذج القيمة السوقية، حيث تعرض القائمة القيمة الدفترية والقيمة العادلة وفقا للجدول التالي:

قائمة المركز المالي بالقيمة التاريخية والقيمة العادلة في ٣٠ يونيو ٢٠٠٩م			
اسم الاصل	القيمة الدفترية ٣٠ يونيو ٢٠٠٩	القيمة العادلة للاصل	التغير
أولا: الاصول طويلة الاجل			
الأراضي (طبقا للقيمة السوقية)	٦٤٧١٧	٨٤١٣٢١٠٠	٨٤٠٦٧٣٨٣
مباني وانشاءات	٢٤٤٠٨٨٣	٩٤٤٠٩٢٥	٧٠٠٠٠٤٢
ألات ومعدات	١٨٦٧٩٩٩٥	٧٢٢٥١٠٧٧	٥٣٥٧١٠٨٢
وسائل نقل وانتقال	٣٢٠٥٥٦	١٢٣٩٨٥٧	٩١٩٣٠١
عدد وأدوات	١٩٤٨٤٨٧	٧٥٣٦٤٢٠	٥٥٨٧٩٣٣
أثاث وتجهيزات	١٠١١١٦	٣٩١١٠٠	٢٨٩٩٨٤
أصول غير متداولة بغرض البيع	٧١١٣٨٩	٢٧٥١٥٣٣	٢٠٤٠١٤٤
تكوين استثماري	١٤٥٠٧٢٣٠	١٢٥٨٠٤٩٥	-١٩٢٦٧٣٥
إنفاق استثماري	٧٠٦١١٥٧	٧٠٦١١٥٧	٠
سندات حكومية	١١٩١١٢٧	١١٩١١٢٧	٠
الاصول المتداولة		٠	٠
مخزون الخامات	٣٤٤٢٧٣٢	١٣٣١٥٩٠٨	٩٨٧٣١٧٦
مخزون انتاج غير تام	٥٠٣٧٢٤	١٩٤٨٣٢٠	١٤٤٤٥٩٦
مخزون انتاج تام (طبقا للقيمة السوقية)	١٠٨٥٣٥٣٢	١٠٨٥٣٥٣٢	٠
عملاء	١٥٣٦٧٢	١٥٣٦٧٢	٠
حسابات مدينة	٩٤٦٢	٩٤٦٢	٠
ايرادات مستحقة التحصيل	٢٠٠٠٠	٢٠٠٠٠	٠
مصروفات مدفوعة مقدما	٢٧٥٠٠	٢٧٥٠٠	٠
حسابات مدينة اخري	٤٠٦٥٩٨	٤٠٦٥٩٨	٠
موردون ارصدة مدينة		٠	٠
ودائع بالبنوك	٥٨٣٣٨٠٥	٥٨٣٣٨٠٥	٠
حسابات جارية بالبنوك	٣٧٤٣٥٩١	٣٧٤٣٥٩١	٠
الاجمالي للاصول الثابتة والمتداولة	٧٢٠٢١٢٧٣	٢٣٤٨٨٨١٧٨	١٦٢٨٦٦٩٠٥
ثانيا: الالتزامات المتدولة			
مخصص ضرائب متنازع عليها	١٦٤٥٧٧٤٢	١٦٤٥٧٧٤٢	٠
مخصص مطالبات ومنازعات	٣٢٥٠٠٠٠	٣٢٥٠٠٠٠	٠
مخصص ديون مشكوك في تحصيلها بعد إعادة التقييم		٧٦٧٨٣٨٩	٧٦٧٨٣٨٩
سحب علي المكشوف		٠	٠
موردون	١٣٤١٦٤٦٥	١٣٤١٦٤٦٥	٠

قائمة المركز المالي بالقيمة التاريخية والقيمة العادلة في ٣٠ يونيو ٢٠٠٩م			
اسم الاصل	القيمة الدفترية ٣٠ يونيو ٢٠٠٩	القيمة العادلة للاصل	التغير
اوراق دفع	٢٥٢٧١٧	٢٥٢٧١٧	٠
حسابات دائنة للشركة القابضة	٢١٤٨٣٣٦٨	٢١٤٨٣٣٦٨	٠
حسابات دائنة للمصالح	٢١٣٦٤٤٥	٢١٣٦٤٤٥	٠
دائنو توزيعات	٥٠١٥٦٣	٥٠١٥٦٣	٠
مصروفات مستحقة السداد	١٤٦٩٨١	١٤٦٩٨١	٠
ايرادات محصلة مقدما	١٦٣٤٠٠	١٦٣٤٠٠	٠
حسابات دائنة اخري	١٥١٦٦٣٣	١٥١٦٦٣٣	٠
عملاء (ارصدة دائنة)	١٨٩٩٣٧٥	١٨٩٩٣٧٥	٠
مجموع الالتزامات	٦١٢٢٤٦٨٩	٦٨٩٠٣٠٧٨	٧٦٧٨٣٨٩
ثالثا: حقوق الملكية			
رأس مال مدفوع	٣٠٠٠٠٠٠٠	٣٠٠٠٠٠٠٠	٠
احتياطيات			٠
احتياطي قانوني	١٣٥٧٢١٥	١٣٥٧٢١٥	٠
احتياطي رأسمالي	١٤٧٥٥٩٥١٠	١٤٧٥٥٩٥١٠	٠
إحتياطي يستثمر في سندات	١٥٩٢٨٤٢	١٥٩٢٨٤٢	٠
احتياطي عام	٦٣٥١٥٢٥	٦٣٥١٥٢٥	٠
إحتياطيات أخري	٧٧٨٢٤١	٧٧٨٢٤١	٠
خسائر مرحلة من عام ٢٠٠٤/ ٢٠٠٧م	-٦٠٥٣٦٥٨١	-٦٠٥٣٦٥٨١	٠
خسائر الفترة	-١١٦٣٠٦١٦٨	-١١٦٣٠٦١٦٨	٠
فروق إعادة التقييم للمنشأة في ٣٠ يونيو ٢٠٠٩	٠	١٥٥١٨٨٥١٦	١٥٥١٨٨٥١٦
صافي حقوق الملكية	١٠٧٩٦٥٨٤	١٦٥٩٨٥١٠٠	١٥٥١٨٨٥١٦

رابعا: أثر تطبيق الإطار المقترح على قيمة المنشأة(X)

- بلغت القيمة العادلة للأصول الثابتة في تاريخ التصفية مبلغا وقدرة ١٩٨.٥٧٦مليون جنيه وقد تبين وجود زيادة في الأصول الثابتة بنحو ١٥١.٥٤٩ مليون جنيه نتيجة إعادة التقييم وبنسبة ٣٢٢% من القيمة الدفترية، كما تبين وجود زيادة في الأصول المتداولة غير النقدية المتمثلة في المخزون السلعي للمنشأة بنحو ١١.٣١٨مليون جنيه وبنسبة زيادة ٧٦% من القيمة الدفترية.

- نتج عن إعادة التقييم زيادة مجموع الأصول الثابتة والمتداولة للمنشأة من ٧٢.٠٢١ مليون جنيه على أساس القيمة الدفترية إلى٢٣٤.٨٨١مليون جنيه على أساس القيمة العادلة أي بزيادة قدرها ١٦٢.٨٦٧ مليون جنيه بما يعادل ٢٢٦% من القيمة الدفترية.
- ترتب على عملية إعادة التقييم عدم وجود تغير في قيمة الالتزامات غير النقدية والنقدية بعد إعادة تقييمها وقت التصفية بإستثناء مبلغ ٧.٦٧٨ مليون جنيه مخصص تم زيادة لمقابلة ديون مشكوك في تحصيلها، حيث لم تتضمن الالتزامات قروض طويلة الاجل.
- ترتب على على عملية إعادة التقييم زيادة في حقوق الملكية للمنشأة تحت التصفية على أساس القيمة العادلة مبلغا وقدره١٥٥.١٨٩ مليون جنيه.

ويتضح مما سبق أن إستخدام الإطار المقترح للقياس والافصاح المحاسبي في ظل التصفية بأسلوب القيمة الحالية للتدفقات النقدية المستقبلية المطور بنموذج قد قدم من خلال إعادة التقييم لأصول والتزامات المنشأة القيمة العادلة للمنشأة مما يضمن حقوق الدائنين والملاك، كما قدم افصاح في ظل التصفية يلبي احتياجات الدائنين وحقوق الملاك في التعرف على خطة التصفية والمسؤل عنها ومصادر واستخدام النقد والمصروفات اللازمة لإتمام عملية التصفة للمنشأة.هذا وقد راعي الباحث الانتقادات الموجه لنموذج القيمة المتبيقية باستخدم أسلوب القيمة السوقية الحالية في حساب قيمة الأراضي والمخزون التام.

خامسا: النتائج والتوصيات:

٥/١: نتائج البحث:

ويمكن صياغة النتائج التي توصل البحث إليها كما يلي:

١- تُعد شركات قطاع الاعمال العام قوائمها المالية خلال التصفية وفقا لنموذج التكلفة التاريخية.

٢- تقديم واختبار إطار متكامل للقياس المحاسبي في ظل التصفية يهدف الي الوصول للقيمة العادلة للمنشأة في تاريخ التصفية ويقدم معلومات للدائنين وحقوق الملاك حول مدى حصولهم عل كامل حقوقهم المالية من المنشأة في ظل التصفية للمنشأة.

٣- وجود اختلاف بين قيمة المنشأة في ظل القياس بالإطار المقترح للقياس المحاسي على أساس التصفية وبين استخدام التكلفة التاريخية في القياس.

٤- أن استخدام أسلوب القيمة الحالية للتدفقات النقدية المستقبلية المطور يعكس القيمة الحقيقية للمنشأة.

ثالثا: توصيات البحث:

ومن خلال ما سبق يقدم الباحثين توصياتهم فيما يلي:

١-يمثل عدم وجود معيار محاسبي للتصفية حالة من الاختلاف في الفكر المحاسبي في استخدام أسلوب القيمة العادلة أم التكلفة التاريخية ولتجنب هذا الاختلاف يقترح الباحث إصدار معيار محاسبة مصري للتصفية يحتوي على محددات لعملية القياس والافصاح للمنشأة الخاصعة للتصفية.

٢-ضرورة تقييم الشركات الخاضعة للتصفية بالقيمة العادلة لبيان قيمة المنشأة وبيان قدرتها على مدى سداد حقوق الدائنين والملاك.

٣-ضرورة إهتمام الفكر المحاسبي بعملية التصفية وتقديم نماذج للقياس تمتاز بالموضوعية وتسهم في تقديم معلومات للدائنين والملاك للمنشأة.

مراجع البحث:

١. إبراهيم، محمد زيدان والي (٢٠٠٣)،"المحاسبة عن القيمة العادلة لأغراض تعظيم عوائد الدمج المصرفي في أطار المعايير المحاسبية بالتطبيق على البنوك التجارية في مصر"مجلة الفكرالمحاسبي، مجلد ٥، العدد٢، جامعة عين شمس، كلية التجارة ص ص ٧٩– ١٧١.

٢. إبراهيم، محمد زيدان)، (بدون تاريخ)،" محاسبة شركات الأموال– قطاع خاص "، كلية التجارة– جامعة المنوفية، بدون ناشر.

٣. (الأرضي، محمد وداد)، (٢٠١٨) " تقييم وتطوير الإطار الفكري المشترك للمحاسبة المالية الصادر عن مجلس معايير المحاسبة الدولية ومجلس معايير المحاسبة المالية"، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة – جامعة بني سويف، العدد الثالث، ص ص ٤١: ١٧٠.

٤. (السيد، مجاهد أحمد علي)، (٢٠١٨)"فجوة القياس المحاسبي وأثرها على الخصائص النوعية لجودة المعلومات المحاسبية في القوائم المالية "، مجلة البحوث المحاسبية – كلية التجارة جامعة طنطا، المجلد٤– العدد٢ بتاريخ ديسمبر٢٠١٧ص ص ٢٠٢: ٢٦٠.

٥. (العايدي، ثروت مصطفي علي) (٢٠١٩)،" مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، المجلد رقم ٢٣، العدد ١، ابريل ٢٠١٩م ص١٢٧: ص ١٦٨

٦. الهيئة السعودية للمراجعين والمحاسبين، (٢٠٢١)"معيار التقرير المالي على أساس التصفية "مسودة معيار محاسبي منشورة بجريدة الرؤية السعودية ٢٠٣٠، بدولة السعودية.

٧. (فتوح، عبد العزيز أحمد)، (٢٠١٨)"أسباب وإجراءات تصفية الشركات المساهمة"، مجلة المال والتجارة، العدد ٥٩٤.ص ص ١٧: ٢١ WWW.mandumah.com

٨. (بوزيت، على)، (٢٠٢٢)،" محددات استخدام القيمة العادلة في القياس المحاسبي بالبيئة المحاسبية لدولة الجزائر"، رسالة دكتوراة منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والمالية جامعة قاصدي مرباح، ورقلة دولة الجزائر.

٩. (عبد الموجود، ميرهان محمود)، (٢٠٢٣)" دراسة تحليلية لطرق القياس المحاسبي للأصول طويلة الاجل وتطويره غير المبرر "، رسالة ماجستير منشورة، كلية التجارة، جامعة بورسعيد.

١٠. (عبد الجليل، فيصل محمد فيصل)، (٢٠١٩)،"إطار مقترح للقياس والافصاح المحاسبي عن القيمة العادلة لأصول القطاعات التشغيلية وأثرة علي استدامة الشركة في ضوء (IFRS) – دراسة حالة" رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنوفية.

١١. عزام، محسن عبيدعبدالغفار، (٢٠١٩)"إستخدام النظم الخبيرة في الكشف عن مدى تعرض شركات الصناعات المعدنية المصرية لمخاطر الإفلاس ومخاطر الإئتمان: دراسة تطبيقية "، المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد الرابع، ص ص (٢٨٢ :٣٢٠)

١٢. (الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة)، (٢٠١٨)" قانون رقم ٥٢٧لعام ٢٠١٨ بعنوان (إجراءات التصفية الاختيارية" صحيفة الاستثمار، العدد (٢٠١٨/٥١٠٨٠)، الصادر في نوفمبر ٢٠١٨.

١٣. (شرود، ريتشارد وآخرون)، (٢٠٠٦) "نظرية المحاسبة"، (ترجمة خالد كأجيجي)، دا المريخ، الرياض.

١٤. (عبد اللطيف، شادو)، (٢٠١٤)"القياس والافصاح المحاسبي في القوائم المالية وفق المعايير المحاسبية الدولة IFRS، IAS)، رسالة ماجستيرمنشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، دولة الجزائر.

١٥. وزراة الاستثمار، معايير المحاسبة المصرية ٢٠٢٣

16. Howard B. Levy), (2019)" Liquidation Basis Accounting and Reporting", The CPA Journal. USA. July. www.cpajournal.com

روابط البحث الكترونية :

١- قطاع الاعمال العام www.mpbs.gov.eg

٢- مفهوم الإفلاس (WWW: mawdoo3.com)

٣- شركات قطاع الاعمال العام www.youm7.com

نحو مؤشر للشمول المالي وأثره على أداء البنوك المقيدة في سوق الأوراق المالية المصري

أ.د. محمد صابر حمودة السيد *

أ.م.د. خالد محمد محمد الجندى**

عماد على الشيخ احمد بدر***

(*) **أ.د. محمد صابر حمودة السيد** : استاذ المحاسبة ووكيل الكلية لشئون خدمة المجتمع والبيئة -كلية التجارة جامعة المنوفية

Email : mohamed.elsayed@commerce.menofia

(**) **أ.م.د. خالد محمد محمد الجندى** :استاذ المحاسبة المساعد قسم المحاسبة والمراجعة كلية التجارة جامعة المنوفية

Email : rgendy76@yahoo.com

(***) **عماد على الشيخ احمد بدر**: كلية التجارة جامعة المنوفية

Email : emadbsdr88@gmail.com

ملخص الدراسة:

الهدف: اختبار أثر مؤشر الشمول المالي على أداء البنوك المقيدة في سوق الأوراق المالية المصري.

المنهجية: استخدمت الدراسة منهجاً كمياً لتقييم أثر مؤشر الشمول المالي على أداء البنوك لعينة مكونة من (٨) بنوك بنسبة (٢١.٠٥%) من إجمالي عدد البنوك المقيدة في سوق الأوراق المالية المصري بإجمالي مشاهدات بلغت (٤٨) مشاهدة خلال الفترة من ٢٠١٦م-٢٠٢١م. وقد اعتمدت الدراسة لاختبار فروضها على تحليل ارتباط سبيرمان، تحليل الانحدار الخطي المتعدد، فضلاً عن اختبار Kruskal–Wallis.

النتائج: خلصت نتائج الدراسة إلى وجود أثر سلبي لكل من حجم البنك، الرافعة المالية، قيمة الودائع، وقيمة القروض على أداء البنوك، ووجود أثر ايجابي لعدد ماكينات ATM على أداء البنوك، في حين لوحظ وجود أثر سلبي لمؤشر الشمول المالي على أداء البنوك، بالإضافة إلى وجود اختلافات بين البنوك محل الدراسة فيما يتعلق بمؤشر الشمول المالي، وأداء البنوك.

الأهمية: تساهم الدراسة في الأدبيات من خلال التحقق من الأثار الإيجابية والسلبية لممارسات الشمول المالي على أداء البنوك، وتحديد أهم الممارسات التي تؤدي إلى ارتفاع مستوى أداء البنوك مما يؤدي إلى ترشيد قرارات أصحاب المصالح المختلفة.

الكلمات الدالة: الشمول المالي، أداء البنوك.

Towards an Index of Financial Inclusion and its Impact on the Performance of Listed Banks in the Egyptian Stock Exchange

Abstract:

Purpose: The current study seeks to examine the impact of financial inclusion index on the performance of banks listed in the Egyptian stock Exchange.

Methodology: The study used a quantitative approach to investigate the impact of the financial inclusion index on the performance of banks in (8) banks from 2016 to 2021, representing (21.05%) of the total number of banks listed on the Egyptian Stock Exchange with (48) firm-year observations. Spearman Analysis, Multiple Regression Analysis, and the Kruskal-Wallis test are use to test the hypotheses.

Findings: The findings concluded that there was a negative impact of bank size, leverage, deposits value, and loans value on the performance of banks, and there was a positive impact of ATM number on performance. There was a negative impact of the financial inclusion index on performance. In addition to the presence of differences between the banks according to the financial inclusion index, performance, of the banks.

Originality/value: The study contributes to the literature by investigating the positive and negative effects of financial inclusion practices on the performance of banks and determining the most important practices that lead to an increase in the level of performance of banks, which leads to rationalizing the decisions of stakeholders.

Keywords: Financial Inclusion, Banks Performance.

أولاً: مقدمة ومشكلة الدراسة

يعتبر الشمول المالي أحد الدعائم الأساسية لتحقيق الاستقرار المالي من خلال دعم استقرار قاعدة الودائع وتحسين مرونة التمويل والاستثمار بقطاع البنوك (غالي، ٢٠٢٠؛ محروس، ٢٠٢٠)، فضلاً عن تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال تخفيض حجم الإقتصاد غير الرسمى وسهولة وصول جميع فئات المجتمع من أفراد ومؤسسات إلى المنتجات والخدمات المالية، بالإضافة إلى توسيع نطاق المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة أمام الفئات الفقيرة وضمها إلى التعاملات البنكية، مما يؤدي إلى توافر المعلومات عن التعاملات المالية وارتفاع معدلات النمو الاقتصادى (واصل، ٢٠١٩)، كما يساهم الشمول المالي في تحقيق التنمية الاجتماعية من خلال تقديم الخدمات المالية للأفراد ذوي الدخول المنخفضة وسكان المناطق الريفية بتكاليف معقولة وحمايتهم من سوء استغلال الوسائل غير الرسمية (محروس، ٢٠٢٠؛ غالى، ٢٠٢٠).

وقد تناولت العديد من الدراسات أهمية الشمول المالي حيث أشارت دراسة واصل (٢٠١٩) إلى أهمية الشمول المالي في تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة، في حين خلصت دراسة النقيرة، ونور الدين (٢٠١٩) إلى أهمية الشمول المالي في تعزيز مستوى ثقة العملاء في الخدمات المصرفية، بينما توصلت دراسة محمد (٢٠١٩) إلى أهمية الشمول المالي في تحقيق الاستقرار المالي والاستثمارات في البنوك المصرية.

وقد زاد الاهتمام العالمي بممارسات الشمول المالي حيث تم اتخاذ العديد من السياسات بغرض دعم الشمول المالي وتسهيل وصول العديد من الخدمات المالية لكافة طبقات المجتمع وتمكين معظم أفراد المجتمع من استخدام كافة المنتجات المالية بأقل التكاليف، حيث تبنت مجموعة العشرين الشمول المالي كأحد الركائز الأساسية في أجندة التنمية الاقتصادية والمالية (Zins & Weill, 2016)، كما أهتم البنك الدولي بضرورة تعميم الخدمات المالية وتسهيل وصولها لكل طبقات المجتمع بغض النظر عن حالتهم الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية بغرض محاربة الفقر (Varghese & Viswanthan, 2018)، فضلاً عن قام البنك الدولي والعديد من المؤسسات العالمية مثل مؤسسة التمويل الدولية International Finance Corporation (IFC) والمجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء Consultative Group to Assist the Poor (C–GAP) بإعداد عدة برامج هدفها العمل على تحقيق الشمول المالي (Sajuyigbe,2017؛ محمد، ٢٠١٩). كما تم

تضمين الشمول المالي كجزء أساسي من استراتيجية الأمم المتحدة ٢٠٣٠م من خلال توفير البنية الأساسية وتوفير جميع الخدمات المالية (عبد الجليل، ٢٠١٩)، تسهيل إجراءات المعاملات المالية، والتثقيف المالي من خلال الاهتمام بنشر الثقافة المالية وتوعية المجتمع بمدى أهمية التعامل من خلال النظام المالي الرسمي وخطورة التعامل مع النظم غير الرسمية (Neaime, et al., 2018; Iqbal, et al., 2017; Allen et al., 2016).

كما أصبح الشمول المالي أحد أهم أولويات الحكومة المصرية لما له من دور هام في تحقيق الاستقرار المالي، التنمية الاقتصادية، فضلاً عن تحقيق العدالة الإجتماعية (جعفر،٢٠٢٠)، حيث قام البنك المركزي المصري بدراسة تستهدف تضمين الغالبية العظمى من المجتمع بالنظام المصرفي، وذلك بالتنسيق مع البنوك للتواجد خارج فروعها وبخاصة المدارس والجامعات والمناطق النائية والمهمشة والأقاليم، كما تم فتح حسابات جديدة بدون تكاليف، وإصدار مبادرة التمويل العقاري لصالح محدودي ومتوسطي الدخل، والمخصص لها ١٠ مليارات جنيه، كما ارتفعت القروض والتسهيلات المباشرة والممنوحة من قبل قطاع البنوك للمشروعات الصغيرة والمتوسطة بأسعار عائد منخفض حيث بلغت ٤٩ مليار جنيه منذ عام ٢٠١٦م وحتى النصف الأول من عام ٢٠١٧م (البنك المركزي المصري، ٢٠١٨)، فضلاً عن إنشاء مؤسسة التضامن للتمويل الصغير والصندوق الاجتماعى للتنمية، إلا أن هذه السياسات كانت محدودة الأثر بشكل كبير. لذلك اتجهت الحكومة المصرية فى الآونة الأخيرة إلى وضع برنامج للشمول المالي الذي يعد أداة لتحسين أوضاع الفقراء والمهمشين في النظام المالي الرسمي للدولة وذلك من خلال وضع خطة لتحسين مؤشرات التنمية البشرية وتحقيق النمو الشامل (أحمد، وراضى، ٢٠١٨).

وعلى الرغم من السياسات العديدة لمعظم الدول للتوسع في تطبيق الشمول المالي، إلا أن هناك العديد من العوامل التي تؤدي إلى انخفاض مستوى أداء وقيمة البنوك والتى تعتبر تحديات للشمول المالى (داغى، ٢٠١٧; Lenka & Barik, Candiya Bongomin et al., 2017 ;2018)، والتي تتمثل في ارتفاع التكلفة مثل العمولات والمصروفات التي تتقاضاها البنوك إجراء المعاملات المالية سواء فى فتح حساب مصرفى أو التعامل مع الصراف الآلى وهو ما يعد مانعًا أمام الفقراء للوصول إلى المؤسسات المالية الرسمية (محروس، ٢٠٢٠)، العوامل الاقتصادية والاجتماعية مثل تدني مستوى الدخول الفردية، وسوء العدالة في توزيع الدخل القومي، وارتفاع

معدلات الفقر، وارتفاع معدل التضخم والبطالة، وزيادة حجم الاقتصاد غير الرسمي وهو مايعد من أكبر التحديات التي تقف حائلًا أمام ممارسات الشمول المالي في مصر (جعفر، ٢٠٢٠)، سوء التوزيع الجغرافى للبنوك وماكينات الصرف الآلي، وخاصةً فى القرى والمناطق النائية والتي تمنع الأفراد من الوصول إلى المؤسسات المالية الرسمية (البدوي، ٢٠١٩)، العوامل الثقافية مثل انخفاض مستوى الوعي المصرفي لبعض العملاء وارتفاع مستوى الأمية المالية والذي يمثل عائقًا كبيرًا عند التعامل مع المؤسسات المالية الرسمية (محروس،٢٠٢٠؛ Katoroogo, 2016)، فضلًا عن العوامل الإجرائية مثل شروط التعامل على الحسابات والحد الأدنى للرصيد أو لفتح حساب، أو تعقيد المستندات المطلوبة، وضعف الجهود الترويجية الخاصة بسياسة الشمول المالي للتعريف بأهميته والفوائد التي ستعود على المواطن والدولة فى حالة تطبيقه.

كما قد يترتب على تطبيق الشمول المالي العديد من المخاطر (Zachosova et al., 2018)، والتي تتمثل في المخاطر التشغيلية المرتبطة باستخدام تكنولوجيا المعلومات من خلال عدم التأمين الكافي للمعاملات الإلكترونية، فشل النظم فى إنجاز الأعمال، عدم وجود قواعد بيانات متكاملة، عدم ملاءمة تصميم النظم وعدم الصيانة المستمرة لها، التوقف المفاجئ للنظم، إساءة استخدام النظم من جانب العملاء والعاملين، وحدوث إختراق لأنظمة البنك، مما قد يؤثر بالسلب على الأداء المالي وانخفاض القيمة السوقية للبنك، فضلًا عن ارتفاع المخاطر الإئتمانية من خلال التعامل مع عملاء غير جيدين مما قد يؤثر بالسلب على الاستقرار المالي (عوض وآخرون، ٢٠٢١)، والمخاطر القانونية من خلال اختراق القواعد والضوابط والقوانين، فضلًا عن المخاطر التي تتعرض لها المؤسسات المالية نتيجة زيادة حدة المنافسة في سوق المال، الحاجة إلى تخفيض أسعار الخدمات والمنتجات المالية، زيادة إحتمالات الغش من جانب العملاء، الحاجة إلى التدريب المستمر للموظفين وزيادة مؤهلاتهم، والحاجة إلى التطوير المستمر في جودة الخدمات والمنتجات المالية.

وفى ضوء ما سبق فقد ترتب على تلك التحديات والمخاطر والعواقب السلبية لتطبيق الشمول المالي ضرورة الحاجة إلى دراسة أثر الشمول المالي على أداء البنوك في البيئة المصرية والتي قد تختلف عن البيئة الأجنبية، ومن ثم تثير مشكلة الدراسة العديد من الأسئلة التي تعكس جوهر المشكلة والتي تتمثل في الأسئلة التالية:

١. ما هى طبيعة العلاقة بين الشمول المالي وأداء البنوك المقيدة في سوق الأوراق المالية المصري؟
٢. ما هو أثر الشمول المالي على أداء البنوك المقيدة في سوق الأوراق المالية المصري؟
٣. ما هو أثر مؤشر الشمول المالي على أداء البنوك المقيدة في سوق الأوراق المالية المصري؟
٤. ما مدى الاختلاف بين البنوك محل الدراسة حول مؤشر الشمول المالي وأداء البنوك؟

ثانياً: أهدف الدراسة

يتمثل الهدف الأساسي للدراسة في تحديد أثر مؤشر الشمول المالي على أداء البنوك المقيدة في سوق الأوراق المالية المصري، ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال الأهداف الفرعية التالية:

١. تحديد طبيعة العلاقة بين الشمول المالي وأداء البنوك المقيدة في سوق الأوراق المالية المصري.
٢. التحقق من أثر الشمول المالي على أداء البنوك المقيدة في سوق الأوراق المالية المصري.
٣. تحديد أثر مؤشر الشمول المالي على أداء البنوك المقيدة في سوق الأوراق المالية المصري.
٤. تحديد مدى الاختلاف بين البنوك محل الدراسة حول مؤشر الشمول المالي وأداء البنوك.

ثالثاً: أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من مجموعة المساهمات التالية:

١. إلقاء الضوء على مفهوم، أبعاد، أهداف، ومقومات تحقيق الشمول المالي ومعوقات تطبيقه، وتوجيه الاهتمام إلى التحديات والمخاطر لممارسات الشمول المالي.
٢. إلقاء الضوء على ممارسات الشمول المالي الذي يعتبر أحد الركائز الأساسية للاستقرار المالي وتحقيق أهداف التنمية المستدامة، فضلًا عن دراسة وتحليل أثر الشمول المالي على أداء البنوك مما يؤدي إلى تعزيز ممارسات الشمول المالي، وارتفاع أداء البنوك المصرية.
٣. مساعدة البنوك المصرية فى ارتفاع أدائها من خلال اقتراح مؤشر للشمول المالي ودراسة أثر تطبيقه على أداء البنوك المصرية.
٤. توسيع نطاق المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة من خلال المساهمة في توسيع نطاق ممارسات الشمول المالي وضمها إلى تعاملات البنوك مما يؤدي إلى ارتفاع أداء البنوك المصرية.

٥. إجراء الدراسة التطبيقية على قطاع البنوك في مصر والذي يعتبر المحور الأساسي للإقتصاد القومي وأحد المقومات الأساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية.

رابعاً: نطاق الدراسة

اقتصرت الدراسة في قياس أداء البنوك على معيار CAMELS من خلال خمس مؤشرات تتمثل في معدل كفاية رأس المال، جودة القروض والتسهيلات الإئتمانية للعملاء، كفاءة الإدارة، إدارة الربحية، ودرجة السيولة.

كما اقتصرت الدراسة على ثمانية متغيرات كمؤشر للشمول المالي والتي أمكن الحصول عليها من تقارير البنك المركزي المصري، في حين اقتصرت الدراسة التطبيقية على البنوك المستمر قيد وتداول أسهمها في البورصة المصرية خلال الفترة من عام ٢٠١٦م حتى عام ٢٠٢١م، بينما يخرج عن نطاق الدراسة البنوك التى لم يستمر قيد وتداول أسهمها خلال فترة الدراسة، البنوك التى لا تعد تقاريرها المالية بتاريخ ١٢/٣١، فضلاً عن البنوك التي لا تعرض تقاريرها المالية بالجنيه المصري.

خامساً: تنظيم الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة فقد تم تقسيم ما تبقي من الدراسة إلى ستة أقسام رئيسية تتمثل في مراجعة الأدبيات ذات الصلة وتطوير فروض الدراسة، منهجية الدراسة التطبيقية، اختبار الفروض واستخلاص نتائج الدراسة، نتائج الدراسة، توصيات الدراسة، فضلاً عن مجالات الدراسات المستقبلية.

سادساً: مراجعة الأدبيات ذات الصلة وتطوير فروض الدراسة

تناولت العديد من الدراسات السابقة طبيعة العلاقة بين الشمول المالي وأداء البنوك حيث استهدفت دراسة **Dzombo et al. (2018)** فحص دور الشمول المالي في العلاقة بين استراتيجية الخدمات البنكية المقدمة والأداء المالي للبنوك التجارية في كينيا، وقد أجريت الدراسة على جميع البنوك التجارية البالغ عددها ٤٢ بنكاً في كينيا خلال الفترة من ٢٠٠٩م- ٢٠١٤م، وقد خلصت نتائج الدراسة إلى أن قوة العلاقة بين استراتيجية الخدمات البنكية المقدمة والأداء المالي للبنوك التجارية في كينيا يعتمد على مستوى الشمول المالي.

بينما استهدفت دراسة يوسف (٢٠٢٠) التحقق من أثر الشمول المالي على أداء البنوك، وقد استخدمت الدراسة نموذج **CAMELS** الأمريكي للأعوام (٢٠١١م-٢٠١٤م-٢٠١٧م)، وقد أجريت الدراسة علي عينة مكونة من ٤ بنوك خلال الفترات (٢٠١١م-٢٠١٤م-٢٠١٧م)، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية لمتغيرات الشمول المالي والتي تتمثل في البالغين الذين يمتلكون حسابات رسمية، وعدد أجهزة الصراف الآلي على أداء البنوك، فضلاً عن عدم وجود أثر معنوي لكل من الأدخار، الاقتراض، وعدد الفروع على أداء البنوك.

في حين استهدفت دراسة **Shihadeh (2020)** دراسة وتحليل العلاقة بين عوامل الشمول المالي وأداء البنوك ومخاطرها بين دول منطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا وأفغانستان وباكستان، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من ٢٧١ بنكا منتشرة في ٢٤ دولة بالمنطقة خلال الفترة من ٢٠١١م- ٢٠١٤م، وقد خلصت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لعوامل الشمول المالي على أداء البنوك، ووجود أثر سلبي لعوامل الشمول المالي على مخاطر البنوك.

أما الدراسة التي قام بها **Al-Chahadah et al. (2020)** فقد استهدفت تحديد أثر الشمول المالي على الأداء المالي للبنوك الأردنية المدرجة في بورصة عمان، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من ١٦ بنك مدرجة في بورصة عمان خلال الفترة ٢٠١٤م- ٢٠١٧م، وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود أثر إيجابي لمؤشرات الشمول المالي التي تتمثل في الوصول إلى الخدمات المالية وتمويل المؤسسات على الأداء المالي للبنوك الأردنية.

كما استهدفت دراسة **Ditta and Saputra (2020)** فحص أثر الشمول المالي على أداء البنوك في أندونسيا، وقد اعتمدت الدراسة على ٤ مؤشرات للشمول المالي وتتمثل في عدد أجهزة الصراف الألي، عدد فروع البنوك، نسبة الائتمان إلى الدخل المحلي الإجمالي، وعدد نقاط البيع، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من ٣٠٠ بنك خلال الفترة من ٢٠١٤م- ٢٠١٨م، وقد خلصت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لمؤشرات الشمول المالي على أداء البنوك.

في حين استهدفت دراسة **Vo and Nguyen (2021)** تحديد أثر تطبيق الشمول المالي على تعزيز أداء البنوك في منطقة أسيا، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من ١٥٠٧ بنكاً في الأسواق الناشئة في منطقة أسيا خلال الفترة من ٢٠٠٨م- ٢٠١٧م، وقد خلصت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ايجابي للشمول المالي على أداء البنوك في منطقة أسيا.

بينما استهدفت دراسة **Shihadeh (2021)** فحص العلاقة بين مؤشرات الشمول المالي وأداء البنوك في فلسطين، وقد أجريت الدراسة على كافة البنوك العاملة في فلسطين البالغ عددها ١٥ بنكاً بما يعادل ١٦٢ مشاهدة خلال الفترة من ٢٠٠٦م- ٢٠١٦م، وقد خلصت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ايجابي لمؤشرات الشمول المالي على أداء البنوك.

كما استهدفت دراسة عوض **(٢٠٢١)** التحقق من أثر تطبيق الشمول المالي على الأداء المالي للبنوك، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من ١٦ بنك وتم تقسيم العينة إلى بنوك تجارية حكومية ويبلغ عددها ٤ بنوك وبنوك تجارية غير حكومية وبلغ عددها ١٢ بنك بما يعادل ٩٦ مشاهدة خلال الفترة ٢٠١٤م-٢٠١٩م، وقد خلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية معنوية بين تطبيق الشمول المالي والأداء المالي للبنوك.

في حين استهدفت دراسة **Ahamed et al. (2021)** التحقق من مدى تعزيز الخدمات البنكية الشاملة لأداء البنوك، وقد أجريت الدراسة على عينة دولية مكونة من ١٧٤٠ بنك خلال الفترة ٢٠٠٤م- ٢٠١٥م، وقد خلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين استخدام الخدمات البنكة الشاملة والأداء على مستوى البنوك.

بينما أشارت دراسة **Sha'ban et al. (2021)** فحص أثر العلاقة بين المؤشرات المختلفة للشمول المالي وأداء البنوك، وقد أجريت الدراسة على عينة عالمية من الدول وعددها ١٣١ دولة ومن بين هذه الدول يصف البنك الدولي ٨٨ دولة على أنها دول مرتفعة الدخل أو دول ذات دخل متوسط وقد كانت العينة النهائية مكونة من ١١٢٤ مشاهدة خلال الفترة ٢٠٠٥م-٢٠١٤م، وقد خلصت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ايجابي للشمول المالي على أداء البنوك ويظهر ذلك في الدول منخفضة الدخل، وأيضاً وجود علاقة ايجابية بين عدد أجهزة الصراف الألي وأداء البنوك بخاصة في الدول ذات الدخل المرتفع.

كما استهدفت دراسة **Vo et al. (2022)** فحص مدي تأثير السياسات على العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والشمول المالي والأداء المالي لقطاع البنوك في الأسواق الناشئة، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من ١٣ بنكاً مدرجة في بورصة فيتنام خلال الفترة من ٢٠١١م- ٢٠١٩م، وقد خلصت الدراسة إلى أن أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات مهمة وأنها

تساهم بشكل ايجابي في الشمول المالي، فضلاً عن وجود علاقة ارتباط ايجابي بين ممارسات الشمول المالي وأداء البنك.

في حين استهدفت دراسة **Sedik (2022)** فحص مدي تأثير الشمول المالي على الأداء المالي للبنوك، وقد أجريت الدراسة على ٣٨ بنك في مصر خلال الفترة من ٢٠١١م- ٢٠٢٠م، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ايجابي لمؤشرات الشمول المالي من حيث عدد الفروع، عدد بطاقات الائتمان، عدد أجهزة الصراف الآلي، والكثافة البنكية على الربحية، ووجود أثر سلبي لمؤشرات الشمول المالي والتي تتمثل في عدد بطاقات الخصم، عدد بطاقات الائتمان، عدد أجهزة الصراف الآلي، وعدد نقاط البيع على السيولة.

كما استهدفت دراسة **Al-Eitan et al. (2022)** تحديد أثر الشمول المالي على ربحية البنوك، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من ١٣ بنكاً أردنياً خلال الفترة من ٢٠٠٩م-٢٠١٩م، وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود أثر سلبي لمؤشرات الشمول المالي التي تتمثل في عدد حسابات القروض، وحجم الودائع على ربحية البنوك التجارية في الأردن، وعدم وجود أثر معنوي لمؤشرات الشمول المالي والتي تتمثل في عدد الفروع، وعدد أجهزة الصراف الآلي على ربحية البنوك.

بينما استهدفت دراسة **Khatib et al. (2022)** فحص العلاقة بين الشمول المالي وأداء البنوك في فلسطين، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من ١١ بنكاً خلال الفترة من ٢٠١٢م-٢٠٢٠م، وقد خلصت نتائج الدراسة إلى أن مؤشرات الشمول المالي التي تتمثل في عدد أجهزة الصراف الألي، عدد فروع البنوك، وتقديم الخدمات يؤدي إلى تحسين أداء البنوك من خلال الربحية، فضلاً عن عدم وجود أثر معنوي لبعض مؤشرات الشمول المالي مثل عدد نقاط البيع على أداء البنوك.

أما الدراسة التي قام بها **Bhatter and Chhatoi (2023)** فقد استهدفت التحقق من أثر الشمول المالي على الأداء المالي للبنوك، وقد أجريت الدراسة على جميع البنوك المدرجة في مؤشر **Nifty** والبالغ عددها ١٢ بنك خلال الفترة من ٢٠١٥م- ٢٠٢٢م، وقد خلصت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لمؤشرات الشمول المالي على الأداء المالي، كما أن المسؤولية الاجتماعية للشركات تعتبر وسيطاً هاماً يمكن أن يؤثر على العلاقة بين الشمول المالي والأداء المالي للبنوك.

في حين استهدفت دراسة **Alomaria and Aladi (2024)** فحص العلاقة بين الافصاح عن أنشطة الشمول المالي وأداء البنوك السورية، وقد أجريت الدراسة على جميع البنوك المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية وعددها ١٤ بنك خلال الفترة من ٢٠٠٥م- ٢٠٢٠م، وقد خلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين الإفصاح عن الشمول المالي وأداء البنوك السورية.

يتضح مما سبق وجود اختلاف بين نتائج الدراسات السابقة حول طبيعة العلاقة بين الشمول المالي وأداء البنوك، حيث أشارت بعض الدراسات إلى وجود أثر إيجابي للشمول المالي على الأداء، في حين أشارت دراسات أخرى إلى وجود أثر سلبي للشمول المالي على الأداء، بينما خلصت دراسات أخرى إلى عدم وجود أثر للشمول المالي على الأداء، وقد يرجع ذلك إلى اختلاف البيئة التطبيقية، المؤشرات المستخدمة لقياس الشمول المالي، نماذج قياس أداء البنوك، الفترة الزمنية، ومؤشرات سوق الأوراق المالية، مما يتطلب ضرورة تحديد أثر مؤشرات الشمول المالي على أداء البنوك في بيئة الأعمال المصرية والتي قد تختلف عن البيئة الأجنبية، ومن ثم يمكن صياغة فروض الدراسة على النحو الآتي:

١.توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الشمول المالى وأداء البنوك.

٢.يوجد أثر ذو دلالة احصائية للشمول المالى على أداء البنوك.

٣.يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمؤشر الشمول المالى على أداء البنوك.

٤.توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين البنوك محل الدراسة حول مؤشر الشمول المالي وأداء البنوك.

سابعاً: منهجية الدراسة التطبيقية

تعرض منهجية الدراسة التطبيقية كل من مجتمع وعينة الدراسة، متغيرات الدراسة وطرق قياسها، مصادر جمع البيانات، فضلاً عن الأساليب الاحصائية المستخدمة فى تحليل بيانات الدراسة، ويمكن عرض ذلك على النحو التالى:

١- مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من البنوك المقيدة بالبورصة المصرية خلال الفترة من عام ٢٠١٦م إلى عام ٢٠٢١م والبالغ عددها (٣٨) بنك وقد تم اختيار عينة الدراسة وفقًا للشروط التالية:

١. توافر التقارير المالية السنوية للبنوك خلال الفترة من عام ٢٠١٦م إلى عام ٢٠٢١م.
٢. البنوك التى تعد تقاريرها المالية بتاريخ ١٢/٣١ لإمكانية مقارنة نتائج الدراسة.
٣. البنوك التى تعرض تقاريرها المالية بالجنيه المصرى.

وبتطبيق الشروط السابقة فقد بلغ عدد بنوك العينة (٨) بنوك بنسبة (٢١.٠٥%) من إجمالي عدد بنوك مجتمع الدراسة.

٢- متغيرات الدراسة وطرق قياسها

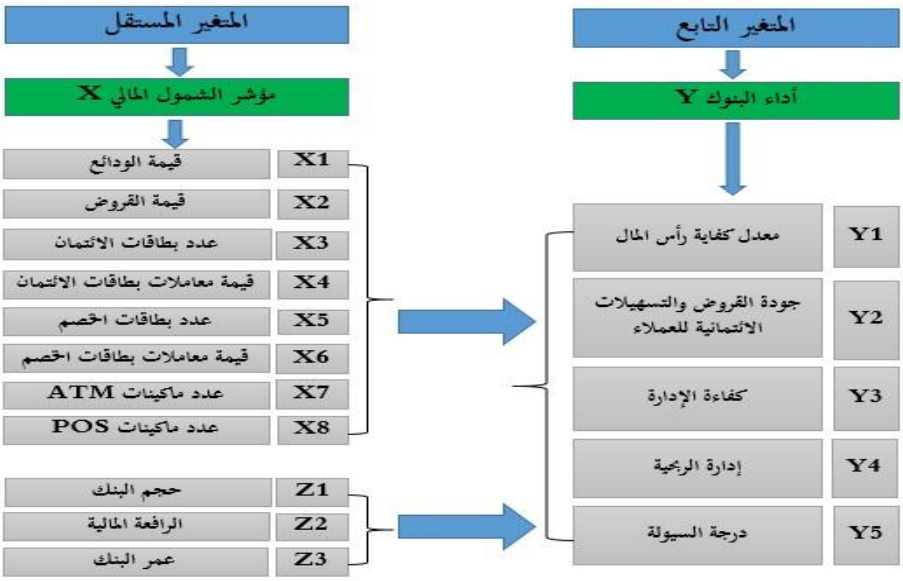
تضمنت الدراسة ثلاثة أنواع من المتغيرات حيث يتمثل المتغير المستقل فى الشمول المالي والذي تم قياسه من خلال العديد من المؤشرات التي تتمثل في قيمة الودائع (X_1)، قيمة القروض (X_2)، عدد بطاقات الائتمان (X_3)، قيمة معاملات بطاقات الائتمان (X_4)، عدد بطاقات الخصم (X_5)، قيمة معاملات بطاقات الخصم (X_6)، عدد ماكينات ATM (X_7)، عدد ماكينات POS (X_8)، هذا بالإضافة إلى اقتراح مؤشر مركب للشمول المالي (X) يعتمد على المؤشرات الثمانية السابق ذكرها، **وقد تم حساب هذا المؤشر من خلال تحديد رتب Rank لكل مؤشر من مؤشرات الشمول المالي ثم حساب متوسط المؤشر لكل بنك في كل سنة.**

بينما يتمثل المتغير التابع في أداء البنوك، وقد تم قياس الأداء (Y) من خلال معيار CAMELS والذي تم التعبير عنه من خلال معدل كفاية رأس المال (Y_1)، والذي تم قياسه اعتمادًا على نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي الأصول (كاشف، ٢٠٢٢، عبد القادر، ٢٠١٨، Ahsan, 2016 ; Masood et al., 2016)، بالإضافة إلى جودة القروض والتسهيلات الإئتمانية للعملاء (Y_2) والتي تم قياسها اعتمادًا على نسبة القروض غير المنتظمة إلى اجمالى القروض (كاشف، ٢٠٢٢، عبد القادر، ٢٠١٨، Ahsan, 2016 ;Masood et al., 2016)، فضلًا عن كفاءة الإدارة (Y_3) والتي تم قياسها اعتمادًا على نسبة الدخل التشغيلى إلى متوسط إجمالى الأصول (كاشف، ٢٠٢٢، عبد القادر، ٢٠١٨، Ahsan, 2016 ;Masood et al., 2016)،

وإدارة الربحية (Y_4) من خلال نسبة صافى الربح بعد الضريبة إلى اجمالى حقوق الملكية (كاشف، ٢٠٢٢، عبد القادر، ٢٠١٨)، ودرجة السيولة (Y_5) من خلال نسبة إجمالي القروض إلى إجمالي الودائع (كاشف، ٢٠٢٢، عبد القادر، ٢٠١٨، Ahsan, 2016).

في حين تتمثل المتغيرات الحاكمة في حجم البنك (Z_1) والذي تم قياسه من خلال اللوغاريتم الطبيعي لإجمالي الأصول (Lenard et al., 2016; Ji et al, 2017; Amoah et al., 2017)، الرافعة المالية (Z_2) التي تم قياسها إعتمادًا على نسبة إجمالي الإلتزامات إلى إجمالي الأصول (Chen & Zhang, 2014; Ji et al., 2017)، فضلًا عن عمر البنك (Z_3) الذي تم قياسه من خلال اللوغاريتم الطبيعي لعدد سنوات العمل منذ تاريخ التأسيس (Almasri & Ramli, 2020; Jabbouri & Almustafa, 2021).

ويمكن توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال الشكل رقم (١) التالي:



شكل رقم (١)

العلاقة بين متغيرات الدراسة

المصدر : إعداد الباحث

٣- مصادر جمع البيانات

اعتمدت الدراسة في الحصول على البيانات اللازمة لاختبار فروضها على التقارير المالية الصادرة من البنوك محل الدراسة خلال الفترة المالية من عام ٢٠١٦م حتى٢٠٢١م، التقارير الصادرة عن البنك المركزي المصري، بالإضافة إلى موقع معلومات مباشر مصر (https://www.mubasher.info).

٤- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة

تم اختبار مدى صحة فروض الدراسة التطبيقية اعتماداً على الأساليب الإحصائية التالية:

١/٤ اختبار Kolmogorov–Smirnov، واختبار Shapiro–Wilk لفحص مدى تبعية متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي وتحديد الأساليب الإحصائية المعلمية أو اللامعلمية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

٢/٤ اختبار التداخل الخطي Multicollinearity لتحديد مدى وجود مشكلة التداخل الخطي وتحديد مدى قدرة نموذج الدراسة في تفسير الأثر على أداء البنوك، وقد اعتمدت الدراسة على استخدام مقياس Diagnostics Collinearity من خلال تحديد قيمة تضخم التباين وقيمة التباين المسموح به.

٣/٤ اختبار الارتباط الذاتي Autocorrelation لتحديد مدى وجود أثر حقيقي للشمول المالي على أداء البنوك، وقد اعتمدت الدراسة على استخدام قيمة (D–W) Durbin Watson.

٤/٤ التحليل الوصفي Descriptive Analysis بغرض وصف بيانات عينة الدراسة من خلال الاعتماد على المتوسطات الحسابية، الحد الأدنى، الحد الأعلى، والانحرافات المعيارية.

٥/٤ تحليل ارتباط سبيرمان Spearman Analysis لتحديد اتجاة وقوة العلاقة بين الشمول المالى وأداء البنوك.

٦/٤ تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Regression Analysis لبناء نماذج لتقدير أداء البنوك، فضلًا عن تحديد أثر الشمول المالي على أداء البنوك.

٧/٤ اختبار Kruskal–Wallis لتحديد مدى الاختلاف بين البنوك محل الدراسة حول مؤشر الشمول المالي، وأداء البنوك.

ثامناً: اختبار الفروض واستخلاص نتائج الدراسة

قامت الدراسة بتوظيف البيانات التى تم الحصول عليها بهدف تحديد أثر مؤشر الشمول المالي على أداء البنوك، وقد اعتمدت الدراسة على إستخدام عدد من الأساليب الإحصائية بغرض تحليل البيانات واختبار مدى صحة فروض الدراسة واستخلاص نتائجها، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

١-اختبار مدى صلاحية بيانات الدراسة

يمكن فحص مدى صلاحية بيانات الدراسة للتحليل الاحصائى من خلال اختبار مدى تبعية متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعى، اختبار مدى وجود مشكلة التداخل الخطى فى نماذج الدراسة، فضلاً عن اختبار مدى وجود مشكلة الارتباط الذاتى التى تؤثر على دقة نتائج نماذج الدراسة، ويمكن توضيح ذلك كما يلى:

١/١ اختبار التوزيع الطبيعى

لفحص مدى تبعية متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي فقد اعتمدت الدراسة على كلٍ من اختبار Kolmogorov–Smirnov، واختبار Shapiro–Wilk، حيث تتبع المتغيرات التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معنوية الاختبار (.Sig) أكبر من ٠,٠٥ (بالانت، ٢٠١٥)، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول رقم (١) التالي:

جدول رقم (١)

نتائج اختبار التوزيع الطبيعى

رمز المتغير	المتغير	Kolmogorov – Smirnov		Shapiro – Wilk	
		الإحصائية	المعنوية	الإحصائية	المعنوية
X	مؤشر الشمول المالى	.139	.021	.917	.002
X_1	قيمة الودائع	.347	.000	.679	.000
X_2	قيمة القروض	.421	.000	.593	.000
X_3	عدد بطاقات الإئتمان	.348	.000	.666	.000
X_4	قيمة معاملات بطاقات الإئتمان	.380	.000	.511	.000
X_5	عدد بطاقات الخصم	.255	.000	.695	.000
X_6	قيمة معاملات بطاقات الخصم	.334	.000	.517	.000
X_7	عدد ماكينات ATM	.268	.000	.629	.000

رمز المتغير	المتغير	Kolmogorov – Smirnov		Shapiro – Wilk	
		الإحصائية	المعنوية	الإحصائية	المعنوية
X_8	عدد ماكينات POS	.456	.000	.597	.000
Y	الأداء	.334	.000	.467	.000
Y_1	معدل كفاية رأس المال	.390	.000	.357	.000
Y_2	جودة القروض والتسهيلات الإئتمانية للعملاء	.169	.001	.796	.000
Y_3	كفاءة الإدارة	.301	.000	.592	.000
Y_4	إدارة الربحية	.279	.000	.472	.000
Y_5	درجة السيولة	.425	.000	.395	.000
Z_1	حجم البنك	.175	.001	.883	.000
Z_2	الرافعة المالية	.492	.000	.246	.000
Z_3	عمر البنك	.285	.000	.742	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

بفحص نتائج الجدول رقم (١) لوحظ أن قيم المعنوية اختبار Kolmogorov–Smirnov، واختبار Shapiro–Wilk أقل من (٠.٠٥)، مما يشير إلى عدم اقتراب متغيرات الدراسة من التوزيع الطبيعي واعتماد الدراسة على الاختبارات اللامعلمية.

٢/١ اختبار التداخل الخطى

يتم اجراء اختبار التداخل الخطى Multicollinearity لفحص مدى وجود مشكلة التداخل الخطى فى النموذج حيث تؤدى هذه المشكلة إلى ضعف قدرة نموذج الدراسة فى تفسير الأثر على المتغير التابع، ويتم اجراء هذا الاختبار باستخدام مقياس Collinearity Diagnostics حيث يتم تحديد قيمة تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) وقيمة التباين المسموح به Tolerance، فإذا كانت قيمة تضخم التباين أقل من (١٠) وقيمة التباين المسموح به أكبر من (٠.٠٥) فهذا يشير إلى عدم وجود مشكلة التداخل الخطى فى نموذج الدراسة (O'Brien, 2007)، وباجراء اختبار التداخل الخطى لوحظ أن قيم تضخم التباين أقل من (١٠) وقيم التباين المسموح به أكبر من (٠.٠٥) مما يشير إلى عدم وجود مشكلة التداخل الخطى وقوة نماذج الدراسة فى تفسير الأثر على أداء البنوك.

٣/١ اختبار الارتباط الذاتى

يتم اجراء اختبار الارتباط الذاتى Autocorrelation لفحص مدى وجود مشكلة الارتباط الذاتى فى النموذج حيث تؤدى هذه المشكلة إلى أثر غير حقيقى للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، ويتم اجراء هذا الاختبار باستخدام قيمة Durbin Watson (D–W) فإذا كانت هذه القيمة تتراوح بين (١.٥: ٢.٥) فهذا يشير إلى عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتى التى تؤثر على دقة نتائج نموذج الدراسة (Basheer, 2003)، وباجراء اختبار الارتباط الذاتى لنماذج الدراسة لوحظ أن قيمة (D–W) تقع داخل المدى (١.٥: ٢.٥) مما يشير إلى عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتى التى تؤثر على دقة نتائج نماذج الدراسة.

٢– التحليل الوصفى لمتغيرات الدراسة

اعتمدت الدراسة فى التحليل الوصفى لمتغيرات الدراسة على المتوسطات الحسابية، الحد الأدنى، الحد الأعلى، والانحرافات المعيارية، ويمكن توضيح التحليل الوصفى لتلك المتغيرات من خلال الجدول رقم (٢) التالى:

جدول رقم (٢)نتائج التحليل الوصفى لمتغيرات الدراسة

رمز المتغير	المتغير	المتوسط	الحد الأدنى	الحد الأعلى	الانحراف المعيارى
X	مؤشر الشمول المالى	.54	.19	0.99	.25
X_1	قيمة الودائع	21436467446	1313296	131298000000	34702208147
X_2	قيمة القروض	7771112034	569861	65566000000	14864509835
X_3	عدد بطاقات الإئتمان	252157	1845	1415484	407972
X_4	قيمة معاملات بطاقات الإئتمان	10253776592	1747171	112550000000	23433576192
X_5	عدد بطاقات الخصم	1099841	14751	6222260	1610078
X_6	قيمة معاملات بطاقات الخصم	103263581584	228109510	1160970000000	230384636469
X_7	عدد ماكينات ATM	851	36	5347	1378
X_8	عدد ماكينات POS	4234	11686	27324	7819
Y	الأداء	68.66	.31	81.5	159.37

رمز المتغير	المتغير	المتوسط	الحد الأدنى	الحد الأعلى	الانحراف المعيارى
Y_1	معدل كفاية رأس المال	.11	.046	.902	.16
Y_2	جودة القروض والتسهيلات الإئتمانية للعملاء	4.78	1.02	17.80	3.50
Y_3	كفاءة الإدارة	62.67	.007	87.13	120.02
Y_4	إدارة الربحية	.26	.099	2.07	.29
Y_5	درجة السيولة	0.65	.015	7.87	786.51
Z_1	حجم البنك	20.36	14.39	25.13	3.22
Z_2	الرافعة المالية	1.24	.09	9.38	1.67
Z_3	عمر البنك	3.88	3.50	4.81	.39

المصدر: نتائج التحليل الإحصائى

بفحص بيانات الجدول رقم (٢) لوحظ أن متوسط مؤشر الشمول المالى للبنوك محل الدراسة بلغ (٠.٥٤) بحد أدنى وأعلى (٠.١٩، ٠.٩٩) على الترتيب، أما فيما يتعلق بمؤشرات الشمول المالى فقد بلغ متوسط قيمة الودائع (٢١٤٣٦٤٦٧٤٤٦) بحد أدنى وأعلى بلغ (١٣١٣٢٩٦، ١٣١٢٩٨٠٠٠٠٠٠) على الترتيب، وبلغ متوسط قيمة القروض (٧٧٧١١١٢٠٣٤) بحد أدنى وأعلى (٥٦٩٨٦١، ٦٥٥٦٦٠٠٠٠٠٠) على الترتيب، كما بلغ متوسط عدد بطاقات الإئتمان (٢٥٢١٥٧) بحد أدنى وأعلى (١٨٤٥، ١٤١٥٤٨٤) على الترتيب، بالإضافة إلى ذلك فقد بلغ متوسط قيمة معاملات بطاقات الإئتمان (١٠٢٥٣٧٧٦٥٩٢) بحد أدنى وأعلى (١٧٤٧١٧١، ١١٢٥٥٠٠٠٠٠٠٠) على الترتيب، بينما بلغ متوسط عدد بطاقات الخصم (١٠٩٩٨٤١) بحد أدنى وأعلى (١٤٧٥١، ٦٢٢٢٢٦٠) على الترتيب، كما تبين أن متوسط قيمة معاملات بطاقات الخصم هو (١٠٣٢٦٣٥٨١٥٨٤) بحد أدنى وأعلى (٢٢٨١٠٩٥١٠، ١١٦٠٩٧٠٠٠٠٠٠٠) على الترتيب، فضلاً عن عدد ماكينات ATM بلغ متوسطها (٨٥١) بحد أدنى وأعلى (٣٦، ٥٣٤٧) على التوالى، وأخيراً بلغ متوسط عدد ماكينات POS (٤٢٣٤) بحد أدنى وأعلى (١١٦٨٦، ٢٧٣٢٤) على الترتيب.

أما بالنسبة للمتغير التابع فقد بلغ متوسط أداء البنوك محل الدراسة (٦٨.٦٦) بحد أدنى وأعلى (٠.٣١، ٨١.٥٠) على الترتيب، أما فيما يتعلق بمؤشرات أداء البنوك فقد بلغ متوسط معدل كفاية رأس المال (٠.١١) بحد أدنى وأعلى (٠.٠٤٦، ٠.٩٠٢) على الترتيب، فى حين بلغ متوسط جودة القروض والتسهيلات الائتمانية للعملاء (٤.٧٨) بحد أدنى وأعلى (١.٠٢، ١٧.٨٠) على الترتيب، كما بلغ متوسط كفاءة الإدارة (٦٢.٦٧) بحد أدنى وأعلى (٠.٠٠٧، ٨٧.١٣) على الترتيب، بينما

بلغ متوسط إدارة الربحية (٠.٢٦) بحد أدنى وأعلى (٠.٠٩٩، ٢.٠٧) على الترتيب، وأخيراً بلغ متوسط درجة السيولة (٠.٦٥) بحد أدنى وأعلى (٠.٠١٥، ٧.٨٧) على الترتيب.

وفيما يتعلق بالمتغيرات الحاكمة فقد لوحظ أن متوسط حجم البنوك محل الدراسة بلغ (٢٠.٣٦) بحد أدنى وأعلى (١٤.٣٩، ٢٥.١٣) على الترتيب، بينما لوحظ أن متوسط الرافعة المالية بلغ (١.٢٤) بحد أدنى وأعلى (٠.٠٩، ٩.٣٨) على الترتيب، فضلاً عن عمر البنوك حيث بلغ المتوسط (٣.٨٨) بحد أدنى وأعلى (٣.٥٠، ٤.٨١) على الترتيب.

٣- تحليل علاقة الارتباط بين الشمول المالى وأداء البنوك

لتحليل علاقة الارتباط بين الشمول المالى وأداء البنوك، يتم التحقق من مدى صحة الفرض **الأول** القائل بأنه " **توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الشمول المالى وأداء البنوك**"، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب تحليل ارتباط سبيرمان لتحديد اتجاة وقوة العلاقة بين الشمول المالى وأداء البنوك، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول رقم (٣) التالى:

جدول رقم (٣) قيم الارتباط بين الشمول المالى وأداء البنوك

رمز المتغير	مؤشر الشمول المالى	أداء البنوك Y_1
X	مؤشر الشمول المالى	.066-**
X_1	قيمة الودائع	.444-
X_2	قيمة القروض	.423-**
X_3	عدد بطاقات الإئتمان	.025
X_4	قيمة معاملات بطاقات الإئتمان	.070-
X_5	عدد بطاقات الخصم	.373
X_6	قيمة معاملات بطاقات الخصم	.177
X_7	عدد ماكينات ATM	.439**
X_8	عدد ماكينات POS	.056
Z_1	حجم البنك	.359-**
Z_2	الرافعة المالية	.198-**
Z_3	عمر البنك	.412

** ارتباط معنوى عند مستوى ١%

المصدر: نتائج التحليل الإحصائى

يتبين من نتائج الجدول رقم (٣) وجود علاقة ارتباط قوية وعكسية بين كل من (مؤشر الشمول المالى، قيمة القروض، حجم البنك، والرافعة المالية) وأداء البنوك محل الدراسة وذلك عند مستوى ١% حيث كانت قيم معامل الارتباط (-٠.٠٦٦، -٠.٤٢٣، -٠.٣٥٩، -٠.١٩٨) على الترتيب، كما لوحظ وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين عدد ماكينات ATM وأداء البنوك وذلك عند مستوى ١% حيث كانت قيمة معامل الارتباط (٠.٤٣٩)، بينما لوحظ عدم وجود علاقات ارتباط معنوية بين كل من (قيمة الودائع، عدد بطاقات الائتمان، قيمة معاملات بطاقات الائتمان، عدد بطاقات الخصم، قيمة معاملات بطاقات الخصم، عدد ماكينات POS، وعمر البنك) وأداء البنوك محل الدراسة، وقد يرجع ذلك إلى انخفاض معدل التغير لتلك العوامل بالنسبة للبنوك محل الدراسة.

يتضح مما سبق أنه يمكن **رفض** الفرض **الأول** القائل بأنه " **توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الشمول المالى وأداء البنوك**"، حيث أثبتت الدراسة أن مؤشر الشمول المالى ذو ارتباط معنوى بأداء البنوك مما يشير إلى أهمية الاعتماد على مؤشر الشمول المالى فى تقدير أداء البنوك بدقة عالية.

٤-اختبار أثر الشمول المالى على أداء البنوك

لإختبار أثر الشمول المالى على أداء البنوك يتم التحقق من مدى صحة الفرض **الثاني** القائل بأنه " **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشمول المالى على أداء البنوك**"، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب الانحدار الخطى المتعدد لتحديد أهم العوامل المؤثرة على أداء البنوك لغرض صياغة نموذج مكون من أهم العوامل التى يمكن من خلالها تقدير أداء البنوك بدقة عالية، ويمكن توضيح نتائج تحليل الانحدار الخطى المتعدد لأهم العوامل المؤثرة على أداء البنوك من خلال الجدول رقم (٥) التالى:

جدول رقم (٥) نتائج تحليل الإنحدار لأثر الشمول المالى على أداء البنوك

رمز المتغير	المتغير	معامل الإنحدار	المعنوية	تضخم التباين	التباين المسموح به
X_1	قيمة الودائع	-.11	**.040**	5.440	.282
X_2	قيمة القروض	-.06	**.044**	5.025	.299
X_3	عدد بطاقات الإئتمان	.20	.115	5.545	.121
X_4	قيمة معاملات بطاقات الإئتمان	-.62	.121	2.106	.135
X_5	عدد بطاقات الخصم	.63	.316	2.636	.277
X_6	قيمة معاملات بطاقات الخصم	.19	.224	4.687	.282
X_7	عدد ماكينات ATM	.09	**.031**	5.605	.380
X_8	عدد ماكينات POS	.16	.436	7.889	.186
Z_1	حجم البنك	-3.41	**.000**	1.674	.242
Z_2	الرافعة المالية	-1.26	**.027**	4.636	.193
Z_3	عمر البنك	9.66	.085	1.358	.172
الثابت: 1237.919					
D-W		1.817			
معامل الإرتباط المتعدد R		.417			
معامل التحديد R^2		17.39%			
معامل التحديد المعدل $adj.R^2$		14.5%			
درجات الحرية		(36,11)			
F المحسوبة		6.690			
F الجدولية		2.78			
المعنوية		.038			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائى

يتضح من نتائج الجدول رقم (٥) أنه قام بتحديد أهم العوامل المؤثرة على أداء البنوك وهى (حجم البنك، الرافعة المالية، عدد ماكينات ATM، قيمة الودائع، وقيمة القروض) بمعاملات إنحدار بلغت (-٣.٤١، -١.٢٦، ٠.٠٩، -٠.١١، -٠.٠٦) على الترتيب عند مستوى معنوية بلغ (٠.٠٠٠، ٠.٠٢٧، ٠.٠٣١، ٠.٠٤٠، ٠.٠٤٤) على التوالى، ويمكن صياغة معادلة نموذج الإنحدار للعوامل المؤثرة على أداء البنوك كما يلى:

$$Y = 1237.919 - \mathbf{0.11\ X_1} - \mathbf{0.06\ X_2} + 0.20\ X_3 - 0.62\ X_4 + 0.63\ X_5 + 0.19\ X_6 + \mathbf{0.09\ X_7} + 0.16\ X_8 - \mathbf{3.41\ Z_1} - \mathbf{1.26\ Z_2} + 9.66\ Z_3$$

كما تبين من نتائج تقييم دقة نموذج الإنحدار الخطى المتعدد على تقدير أداء البنوك أن قيمة معامل الإرتباط المتعدد (R) بلغت (٠.٤١٧) والمساهمة النسبية لها (R^2) بلغت (١٧.٣٩%)، وقد يرجع ذلك إلى زيادة التغيرات فى العوامل التى تم إختبارها فى تحليل الإنحدار الخطى المتعدد خلال فترة الدراسة والمتمثلة فى حجم البنك، الرافعة المالية، عدد ماكينات ATM، قيمة الودائع، وقيمة القروض.

كما لوحظ تقارب قيمة معامل التحديد (R^2) التى بلغت (١٧.٣٩%) مع قيمة معامل التحديد المعدل (adj.R^2) التى بلغت (١٤.٥٠%) مما يشير إلى أن حجم عينة الدراسة كان مناسب للإعتماد عليه فى تحليل النتائج وتعميمها، فضلاً عن دقة النموذج وإستقلالية العوامل المؤثرة على أداء البنوك، كما بلغت قيمة F المحسوبة (٦.٦٩٠) وهى أكبر من قيمة F الجدولية التى بلغت (٢.٧٨) عند مستوى معنوية (٠.٠٣٨)، وبالتالى يمكن صياغة نموذج لتقدير أداء البنوك إعتماداً على خمسة عوامل أساسية تؤثر على أداء البنوك وتتمثل تلك العوامل فى حجم البنك، الرافعة المالية، عدد ماكينات ATM، قيمة الودائع، وقيمة القروض.

يتضح مما سبق أنه يمكن رفض الفرض **الثاني** القائل بأنه " **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشمول المالى على أداء البنوك**"، حيث خلصت نتائج الدراسة إلى وجود أثر معنوى لكل من حجم البنك، الرافعة المالية، عدد ماكينات ATM، قيمة الودائع، وقيمة القروض على أداء البنوك محل الدراسة.

٥-اختبار أثر مؤشر الشمول المالى على أداء البنوك

لإختبار أثر مؤشر الشمول المالى على أداء البنوك يتم التحقق من مدى صحة الفرض **الثالث** القائل بأنه " **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمؤشر الشمول المالى على أداء البنوك**"، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب الانحدار الخطى المتعدد لتحديد أهم العوامل المؤثرة على أداء البنوك لغرض صياغة نموذج مكون من أهم العوامل التى يمكن من خلالها تقدير أداء البنوك بدقة عالية، ويمكن توضيح نتائج تحليل الانحدار الخطى المتعدد لأهم العوامل المؤثرة على أداء البنوك من خلال الجدول رقم (٧) التالى:

جدول رقم (٧) نتائج تحليل الإنحدار لأثر مؤشر الشمول المالى على أداء البنوك

رمز المتغير	المتغير	معامل الإنحدار	المعنوية	تضخم التباين	التباين المسموح به
X	مؤشر الشمول المالى	2.45-	**.003**	2.423	.413
Z_1	حجم البنك	11.03-	**.031**	1.469	.681
Z_2	الرافعة المالية	12.26-	**.043**	1.055	.948
Z_3	عمر البنك	8.86	.065	3.094	.323
الثابت: 123.044					
D-W		1.642			
معامل الإرتباط المتعدد R		.416			
معامل التحديد R^2		17.30%			
معامل التحديد المعدل $adj.R^2$		11.6%			
درجات الحرية		(43,4)			
F المحسوبة		7.254			
F الجدولية		3.78			
المعنوية		.039			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائى

يتضح من نتائج الجدول رقم (٧) أنه قام بتحديد أهم العوامل المؤثرة على أداء البنوك وهى (مؤشر الشمول المالى، حجم البنك، والرافعة المالية) بمعاملات إنحدار بلغت (-٢.٤٥، -١١.٠٣، -١٢.٢٦) على الترتيب عند مستوى معنوية بلغ (٠.٠٠٣، ٠.٠٣١، ٠.٠٤٣) على التوالى، ويمكن صياغة معادلة نموذج الإنحدار للعوامل المؤثرة على أداء البنوك كما يلى:

$$Y = 123.044 - \mathbf{2.45\ X} - \mathbf{11.03\ Z_1} - \mathbf{12.26\ Z_2} + 8.86\ Z_3$$

كما تبين من نتائج تقييم دقة نموذج الإنحدار الخطى المتعدد على تقدير أداء البنوك أن قيمة معامل الإرتباط المتعدد (R) بلغت (٠.٤١٦) والمساهمة النسبية لها (R^2) بلغت (١٧.٣٠%)، وقد يرجع ذلك إلى زيادة التغيرات فى العوامل التى تم إختبارها فى تحليل الإنحدار الخطى المتعدد خلال فترة الدراسة والمتمثلة فى مؤشر الشمول المالى، حجم البنك، والرافعة المالية.

كما لوحظ تقارب قيمة معامل التحديد (R^2) التى بلغت (١٧.٣٠%) مع قيمة معامل التحديد المعدل ($adj.R^2$) التى بلغت (١١.٦٠%) مما يشير إلى أن حجم عينة الدراسة كان مناسب للإعتماد عليه فى تحليل النتائج وتعميمها، فضلاً عن دقة النموذج وإستقلالية العوامل المؤثرة على أداء البنوك، كما بلغت قيمة F المحسوبة (٧.٢٥٤) وهى أكبر من قيمة F الجدولية التى بلغت

(٣.٧٨) عند مستوى معنوية (٠.٠٣٩)، وبالتالى يمكن صياغة نموذج لتقدير أداء البنوك إعتماداً على ثلاثة عوامل أساسية تؤثر على أداء البنوك وتتمثل تلك العوامل فى مؤشر الشمول المالى، حجم البنك، والرافعة المالية.

يتضح مما سبق أنه يمكن رفض الفرض **الثالث** القائل بأنه " **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمؤشر الشمول المالى على أداء البنوك**"، حيث خلصت نتائج الدراسة إلى وجود أثر معنوى لكل من مؤشر الشمول المالى، حجم البنك، والرافعة المالية على أداء البنوك محل الدراسة.

٦- اختبار مدى الاختلاف بين البنوك حول مؤشر الشمول المالى وأداء البنوك

لفحص الفروق المعنوية بين البنوك محل الدراسة حول مؤشر الشمول المالى وأداء البنوك يتم التحقق من مدى صحة الفرض **الرابع** القائل بأنه "**توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين البنوك محل الدراسة حول مؤشر الشمول المالى وأداء البنوك**"، وقد اعتمدت الدراسة على اختبار Kruskal-wallis لمقارنة مؤشر الشمول المالى وأداء البنوك بين البنوك محل الدراسة، فإذا كانت قيمة معنوية الاختبار (Sig.) أقل من (٠.٠٥) فهذا يشير إلى وجود فروق معنوية بين البنوك محل الدراسة (بالانت، ٢٠١٥)، ويمكن توضيح نتائج الفروق المعنوية بين البنوك حول مؤشر الشمول المالي من خلال الجدول رقم (٩) التالي:

جدول رقم (٩)نتائج الفروق المعنوية بين البنوك حول مؤشر الشمول المالى

إسم البنك	رتب المتوسط الحسابي	كا٢	المعنوية	الترتيب على حسب رتب المتوسط الحسابي
بنك CIB	٤١.٨٣	٤٨.٥١٢	٠.٠٠٠	٢
بنك البركة	٢١.٩٢			٥
البنك المصري الخليجي	٢٥.٥٠			٤
البنك المصري لتنمية الصادرات والواردات	١٤.٥٨			٦
بنك القاهرة	٣٥.٢٥			٣
بنك الكويت	١١.٣٣			٧
بنك فيصل الإسلامى	٤.١٧			٨
البنك الأهلي المصري	٥١.٠٠			١

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

بفحص نتائج الجدول رقم (٩) لوحظ أن قيمة معنوية الاختبار لمؤشر الشمول المالي بلغت (٠.٠٠٠) وهي أقل من (٠.٠٥) مما يشير إلى وجود فروق معنوية بين البنوك حول مؤشر الشمول المالي وذلك عند قيمة (كا٢) بلغت (٤٨.٥١٢)، ويتضح ذلك من إتساع مدى رتب المتوسط

الحسابي لمؤشر الشمول المالي بين البنوك التي تراوح بين الحد الأدنى والحد الأعلى (٤.١٧،٥١.٠٠) على الترتيب.

وبفحص رتب المتوسط الحسابي لمؤشر الشمول المالي لوحظ أن رتب المتوسط الحسابي للبنوك (البنك الأهلي المصري، بنك CIB، بنك القاهرة، البنك المصري الخليجي، بنك البركة، البنك المصري لتنمية الصادرات والواردات، بنك الكويت، وبنك فيصل الإسلامي) بلغ (٥١.٠٠، ٤١.٨٣، ٣٥.٢٥، ٢٥.٥٠، ٢١.٩٢، ١٤.٥٨، ١١.٣٣، ٤.١٧) على الترتيب، مما يشير إلى اختلاف رتب المتوسط الحسابي لمؤشر الشمول المالي بين البنوك وما يستتبعه من وجود فروق معنوية بين البنوك حول مؤشر الشمول المالي.

كما يمكن توضيح نتائج الفروق المعنوية بين البنوك حول أداء البنوك من خلال الجدول رقم (١٠) التالي:

جدول رقم (١٠) نتائج الفروق المعنوية بين البنوك حول أداء البنوك

	إسم البنك	رتب المتوسط الحسابي	كا^2	المعنوية	الترتيب على حسب رتب المتوسط الحسابي
الأداء (Y)	بنك CIB	٦٦.٥٦	٣٥.٢٠١	٠.٠٠٠	٢
	بنك البركة	٤٦.٤٤			٤
	البنك المصري الخليجي	٢٩.٩١			٧
	البنك المصري لتنمية الصادرات والواردات	٣٣.٠٥			٦
	بنك القاهرة	٢٥.٩٧			٨
	بنك الكويت	٣٩.٦١			٥
	بنك فيصل الإسلامى	٧٥.٧٦			١
	البنك الأهلي المصري	٥٦.٦٨			٣

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

بفحص نتائج الجدول رقم (١٠) لوحظ أن قيمة معنوية الاختبار لأداء البنوك بلغت (٠.٠٠٠) وهي أقل من (٠.٠٥) مما يشير إلى وجود فروق معنوية بين البنوك حول الأداء وذلك عند قيمة (كا^2) بلغت (٣٥.٢٠١)، ويتضح ذلك من إتساع مدى رتب المتوسط الحسابي للأداء بين البنوك الذي تراوح بين الحد الأدنى والحد الأعلى (٢٥.٩٧، ٧٥.٧٦) على الترتيب.

وبفحص رتب المتوسط الحسابي لأداء البنوك لوحظ أن رتب المتوسط الحسابي للبنوك (بنك فيصل الإسلامي، بنك CIB، البنك الأهلي المصري، بنك البركة، بنك الكويت، البنك المصري لتنمية الصادرات والواردات، البنك المصري الخليجي، وبنك القاهرة) بلغ (٧٥.٧٦، ٦٦.٥٦، ٥٦.٦٨، ٤٦.٤٤، ٣٩.٦١، ٣٣.٠٥، ٢٩.٩١، ٢٥.٩٧) على الترتيب، مما يشير إلى اختلاف رتب المتوسط الحسابي لأداء البنوك وما يستتبعه من وجود فروق معنوية بين البنوك حول الأداء.

يتضح مما سبق أنه يمكن رفض الفرض **الرابع** "**توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين البنوك محل الدراسة حول مؤشر الشمول المالي وأداء البنوك**" حيث خلصت نتائج الدراسة إلى وجود فروق معنوية بين البنوك محل الدراسة حول مؤشر الشمول المالى وأداء البنوك.

عاشرًا: نتائج الدراسة

في ضوء نتائج اختبارات الفروض يمكن عرض النتائج التطبيقية للدراسة على النحو التالي:

١. وجود علاقة ارتباط قوية وعكسية بين مؤشر الشمول المالى وأداء البنوك محل الدراسة عند مستوى ١% بمعامل ارتباط (-٠.٠٦٦)، مما يشير إلى أهمية الاعتماد على مؤشر الشمول المالى فى تقدير أداء البنوك المصرية بدقة عالية.
٢. امكانية تعزيز أداء البنوك فى ضوء الشمول المالى اعتماداً على خمسة عوامل أساسية تؤثر على أداء البنوك وتتمثل تلك العوامل في (حجم البنك، الرافعة المالية، عدد ماكينات ATM، قيمة الودائع، وقيمة القروض) بمعاملات إنحدار بلغت (-٣.٤١، -١.٢٦، ٠.٠٩، -٠.١١، -٠.٠٦) على الترتيب عند مستوى معنوية بلغ (٠.٠٠٠، ٠.٠٢٧، ٠.٠٣١، ٠.٠٤٠، ٠.٠٤٤) على الترتيب.
٣. امكانية تعزيز أداء البنوك فى ضوء مؤشر الشمول المالى اعتماداً على ثلاثة عوامل أساسية تؤثر على أداء البنوك وتتمثل تلك العوامل فى (مؤشر الشمول المالى، حجم البنك، والرافعة المالية) بمعاملات إنحدار بلغت (-٢.٤٥، -١١.٠٣، -١٢.٢٦) على الترتيب عند مستوى معنوية بلغ (٠.٠٠٣، ٠.٠٣١، ٠.٠٤٣) على التوالى.
٤. وجود اختلافات بين بنوك البورصة المصرية حول مؤشر الشمول المالى حيث بلغت قيمة معنوية الاختبار (٠.٠٠٠)، كما بلغت قيمة كا^{٢} (٤٨.٥١٢)، فضلاً عن اختلاف رتب المتوسط الحسابى لمؤشر الشمول المالى بين (البنك الأهلي المصري، بنك CIB، بنك القاهرة، البنك المصري الخليجي، بنك البركة، البنك المصري لتنمية الصادرات والواردات، بنك الكويت، وبنك فيصل الإسلامي) حيث بلغ (٥١.٠٠، ٤١.٨٣، ٣٥.٢٥، ٢٥.٥٠، ٢١.٩٢، ١٤.٥٨، ١١.٣٣، ٤.١٧) على الترتيب.
٥. وجود اختلافات بين بنوك البورصة المصرية حول أداء البنوك حيث بلغت قيمة معنوية الاختبار (٠.٠٠٠)، كما بلغت قيمة كا^{٢} (٣٥.٢٠١)، فضلاً عن اختلاف رتب المتوسط

الحسابى للأداء بين (بنك فيصل الإسلامي، بنك CIB، البنك الأهلي المصري، بنك البركة، بنك الكويت، البنك المصري لتنمية الصادرات والواردات، البنك المصري الخليجي، وبنك القاهرة) حيث بلغ (٧٥.٧٦، ٦٦.٥٦، ٥٦.٦٨، ٤٦.٤٤، ٣٩.٦١، ٣٣.٠٥، ٢٩.٩١، ٢٥.٩٧) على الترتيب.

إحدى عشر: توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإنه يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التالية:

١. العمل على زيادة الوعى لدى إدارات البنوك المصرية بتعزيز دور الشمول المالى بمؤشراته المختلفة المتمثلة فى قيمة الودائع، قيمة القروض، عدد بطاقات الإئتمان، قيمة معاملات بطاقات الإئتمان، عدد بطاقات الخصم، قيمة معاملات بطاقات الخصم، عدد ماكينات ATM، فضلاً عن عدد ماكينات POS لما له من تأثير كبير على أداء البنوك.
٢. ضرورة اهتمام البنوك المصرية بعقد الندوات وورش العمل لدراسة وتحليل الفوائد والآثار السلبية لتطبيق ممارسات الشمول المالي على البنوك، فضلًا عن قيام البنك المركزي المصري بإصدار دليل إسترشادي لارتفاع مستوى ممارسات الشمول المالي.
٣. ضرورة قيام البنك المركزي المصري بإصدار تقرير دوري عن إجراءات ممارسات الشمول المالي في البنوك المصرية، والنتائج المترتبة على أداء البنوك، فضلًا عن الزام البنوك بضرورة الإفصاح عن ممارسات الشمول المالي.

ثاني عشر: مجالات الدراسة المستقبلية

في ضوء ما توصلت إليه نتائج الدراسة يمكن إقتراح العديد من المجالات التي تمثل أساساً لدراسات مستقبلية والتي تتمثل في التالي:

١. تقييم أثر ممارسات الشمول المالى على تكلفة رأس المال للبنوك المقيدة فى سوق الأوراق المالية المصرى.
٢. تقييم أثر ممارسات الشمول المالى على أداء البنوك فى فترات الأزمات والاستقرار.
٣. دراسة وتحليل دور الشمول المالى فى استمرارية الأرباح المحاسبية بالبنوك المصرية.
٤. دراسة وتحليل آليات الحوكمة الداخلية والخارجية على ممارسات الشمول المالى فى الفترات الحالية والمستقبلية.
٥. اختبار أثر الشمول المالي الرقمي على أداء وقيمة البنوك المصرية فى فترات الأزمات والاستقرار.

المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

أحمد، خالد إبراهيم سيد، راضى، محمد محمد السيد، (٢٠١٨م)، "الشمول المالى وعلاقته بالتنمية البشرية ومعدلات الفقر فى مصر"، **المجلة العلمية للتجارة والتمويل**، كلية التجارة، جامعة طنطا، المجلد ٣٨، العدد ٤، ص.ص ١-٢٨

البدوى، رضا مصطفى حسن، (٢٠١٩)، "الشمول المالى فى مصر: التحديات والفرص"، **المجلة العلمية للتجارة والتمويل**، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد ٢، ص. ص ٣٨١-٤٣٢.

البنك المركزى المصرى، (٢٠١٨)، تقرير الإستقرار المالى، ص.ص ٣١-٣٨.

النقيرة، أحمد محمود محمد، نور الدين، أحمد محمد عبد الحى أمين (٢٠١٩)، "دور الشمول المالى فى تعزيز مستوى ثقة العملاء فى الخدمات المصرفية"، **المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد ٢، ص.ص ٤٢٩-٥٠٢.

بالانت، جولى، (٢٠١٥)، "**التحليل الإحصائى باستخدام برنامج SPSS**"، ترجمة: خالد العامرى، دار الفاروق، القاهرة.

جعفر، حنان علاء الدين عبد الصادق، (٢٠٢٠)، "آلية لتعزيز الشمول المال فى مصر فى ظل التحديات والمعوقات"، **المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد ١، ص. ص٤٨٧-٥٢٠.

داغى، بهناز على، (٢٠١٧)، "الشمول المالى : دولة قطر أنموذجا، **مجلة الإدارة والقيادة الإسلامية**، الهيئة العالمية للتسويق الإسلامى بلندن" المجلد ٢، العدد١، ص.ص ٢٦-٤٥.

عبد الجليل، إنتصار أحمد، (٢٠١٩)، "مبتكرات التكنولوجيا المالية لتعزيز الشمول المالى فى ضوء نظرية إنتشار الإبتكار"، **المجلة العلمية للتجارة والتمويل**، كلية التجارة، جامعة طنطا، المجلد الثانى، العدد ٣، ص.ص ١-٥٢.

عبد القادر، أحمد عبد الله سعيد، (٢٠١٨)، "تقييم أداء البنوك المصرية باستخدام نظام التقييم المصرفى الأمريكى : دراسة مقارنة بين البنوك العامة والخاصة" **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية**، كلية التجارة، جامعة الاسماعيلية،المجلد ٩، العدد٢.

عوض، أية عادل محمود؛ محمود، منصور حامد؛ فراج، ثناء عطية، (٢٠٢١)، "أثر تطبيق الشمول المالى على المخاطر الإئتمانية بالبنوك"، **مجلة الدراسات المالية والتجارية**، كلية التجارة، جامعة بنى سويف، العدد الثالث، ص.ص ٣٤٤-٣٦٩.

غالى، شيرين بشرى، (٢٠٢٠)، "دور الشمول المالى فى تحقيق الإستقرار الإقتصادى"، **مجلة البحوث الإدارية**، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ص.ص٢٠٩-٢٢٤.

كاشف، سارة يوسف، (٢٠٢٢)،" **استخدام مؤشرات CAMELS فى التنبؤ بالتعثر المالى بالبنوك التجارية طبقاً للمعايير الدولية لإعداد التقارير المالية : دراسة تطبيقية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنوفية.

محروس، رمضان عارف رمضان، (٢٠٢٠)، "إطار مقترح لتطوير أداء المراجعة الداخلية فى البنوك المصرية للحد من مخاطر الشمول المالى"، **مجلة البحوث المالية والتجارية**، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، العدد الأول، ص.ص ٢٦٥-٣٤٧.

محمد، دلال محمد إبراهيم، (٢٠١٩)، "أثر الإستقرار المالى كمتغير وسيط على العلاقة بين الشمول المالى والإستثمارات"، **المجلة المصرية للدراسات التجارية**، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد ٤٣، العدد الأول، ص.ص ٢٤٤-٢٨٨.

واصل، علياء عبد الحميد محمد، (٢٠١٩)، "دور تطبيقات تكنولوجيا المعلومات محاسبياً ومهنياً فى تفعيل متطلبات الشمول المالى لتحقيق إستراتيجية مصر ٢٠٣٠" ، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، **المؤتمر العلمى الثانى لقسم المحاسبة والمراجعة – الأبعاد المحاسبية والمهنية للشمول المالى فى إطار رؤية مصر ٢٠٣٠**، ص.ص ١٦٧-١٩٦.

يوسف، محمود، الحاج، (٢٠٢٠)، "أثر الشمول المالي علي أداء المصارف التقليدية المدرجة ببورصة فلسطين باستخدام نموذج CAMELS" ،**مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث**، المجلد٨، العدد٤، ص.ص ١-٣٦.

ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية

Ahamed, M. M., Ho, S. J., Mallick, S. K., & Matousek, R. (2021). Inclusive banking, financial regulation and bank performance: Cross-country evidence. ***Journal of Banking & Finance***, *124*, 106055.

Ahsan, M. K. (2016). Measuring financial performance based on CAMEL: A study on selected Islamic banks in Bangladesh. **Asian Business Review**, 6(1), 7-56.

Al-Chahadah, A. R., Refae, G. A. E., & Qasim, A. (2020). The impact of financial inclusion on bank performance: the case of Jordan. **International Journal of Economics and Business Research**, *20*(4), 483-496.

Al-Eitan, G. N., Al-Own, B., & Bani-Khalid, T. (2022). Financial inclusion indicators affect profitability of Jordanian commercial Banks: Panel data **analysis.** ***Economies***, *10*(2), 38.

Allen, F., Demirguc-Kunt, A., Klapper, L., & Peria, M. S. M. (2016). The foundations of financial inclusion: Understanding ownership and use of formal accounts. **Journal of financial Intermediation**, 27, 1-30.

Almasri, A.Q. & Ramli, N.M . (2020). Large Shareholders Ownership and Firms Financial Performance: Evidence from MENA Countries. paper presented at the Islamic Banking, Accounting and Finance International Conference- The 9th iBAF.Available at: https:// oarep. usim. edu.my/jspui/bitstream/123456789147 00/1 /Large %20Shareholdrs%20Ownership%20and%20firms%20 Financial %20 Performance %3 B %20 Evidence %20 from%20MENA%20Countries.pdf. (Accessed 24 February 2022).

Alomari, M., & Aladi, I. (2024). Financial inclusion and market-based performance: empirical evidence from Syrian banks. **Journal of Financial Economic Policy**, 16(1), 60-79.

Amoah, N. Y., Anderson, A., Bonaparte, I., & Tang, A. P. (2017). Internal control material weakness and real earnings management. In Parables, Myths and Risks (Vol. 20, pp. 1-21). **Emerald Publishing Limited.**

Basheer, S. (2003). ***Your Guide to the Statistical Program SPSS***, Tenth Edition, Arab Institute for Training and Research in Statistics, Iraq.

Bhatter, H. K., & Chhatoi, B. P. (2023). Financial inclusion and financial performance: evaluating the moderating effect of mandatory corporate social responsibility. ***Journal of Financial Economic Policy***, *15*(3), 208-225.

Candiya Bongomin, G. O., Munene, J. C., Ntayi, J. M., & Malinga, C. A. (2017). Financial literacy in emerging economies: Do all components matter for financial inclusion of poor households in rural Uganda?. **Managerial finance**, 43(12), 1310-1331.

Chen, J. J., & Zhang, H. (2014). The impact of the corporate governance code on earnings management–Evidence from Chinese listed companies. **European Financial Management**, 20(3), 596-632.

Ditta, A. S. A., & Saputra, A. (2020). Financial inclusion and banking performance in Indonesia.

Dzombo, G. K., Kilika, J. M., & Maingi, J. (2018). The Mediating Effect of Financial Inclusion on the Relationship between Branchless Banking Strategy and Performance of Commercial Banks in an Emerging market Context: The Case of Kenya. **International Journal of Economics and Finance**, 10(7), 161-161.

Iqbal, B. A., & Sami, S. (2017). Role of banks in financial inclusion in India. **Contaduría y administración**, 62(2), 644-656.

Jabbouri, I., & Almustafa, H. (2021). Corporate cash holdings, firm performance and national governance: evidence from emerging markets. **International Journal of Managerial Finance**, 17(5), 783-801.

Ji, X. D., Lu, W., & Qu, W. (2017). Voluntary disclosure of internal control weakness and earnings quality: Evidence from China. **The International Journal of Accounting**, 52(1), 27-44.

Katoroogo, R. M. (2016). **Behavioural determinants of financial inclusion in Uganda**. Ph.D. Thesis, Wits Business School, University of the Witwatersrand, Johannesburg, South Africa.

Khatib, S. F., Hendrawaty, E., Bazhair, A. H., Rahma, I. A. A., & Al Amosh, H. (2022). Financial inclusion and the performance of banking sector in Palestine. ***Economies***, *10*(10), 247-277.

Lenard, M. J., Petruska, K. A., Alam, P., & Yu, B. (2016). Internal control weaknesses and evidence of real activities manipulation. **Advances in accounting**, 33, 47-58.

Lenka, S. K., & Barik, R. (2018). Has expansion of mobile phone and internet use spurred financial inclusion in the SAARC countries?. **Financial Innovation,** 4(1), 1-19.

Masood, O., Ghauri, S. M. K., & Aktan, B. (2016). Predicting Islamic banks performance through CAMELS rating model. **Banks and Bank Systems**, 11 (3), 37–43.

Neaime, S., & Gaysset, I. (2018). Financial inclusion and stability in MENA: Evidence from poverty and inequality. **Finance Research Letters**, 24, 230-237.

O'Brien, R. (2007). A Caution Regarding Rules of Thumb for Variance Inflation Factors. ***Quality & Quantity,*** 41(5), 673-690.

Sajuyigbe, A. (2017). Influence of Financial Inclusion And Social Inclusion on the performance of Women-Owned Businesses In Lagos State,Nigeria Scholedg. ***International Journal of Management & Development***, 4 (3), 18-27.

Sedik, M. (2022). The Effect of Financial Inclusion on Banking Performance. **Journal of Financial and Commercial Studies**, 1(3), 554-579.

Sha'ban, M., Girardone, C., Sarkisyan, A., & Arun, T. (2023). On the relationship between financial inclusion and bank performance. **Economic Notes**, *52*(3), e12225.

Shihadeh, F. (2020). The influence of financial inclusion on banks' performance and risk: new evidence from MENAP.

Shihadeh, F. (2021). Financial inclusion and banks' performance: Evidence from Palestine.

Susanti, N., & Restiana, N. G. (2018). What's the best factor to determining firm value. **Journal Keuangan dan Perbankan**, 22(2), 301-309.

Varghese, G., & Viswanathan, L. (2018). Financial inclusion: opportunities, issues and challenges. **Theoretical Economics Letters**, 8(11), 1935-1942.

Vo, D. H., & Nguyen, N. T. (2021). Does financial inclusion improve bank performance in the Asian region?. **Asian-Pacific Economic Literature**, 35(2), 123-135.

Vo, D. H., Tran, N. P., Hoang, H. T. T., & Van, L. T. H. (2022). Do corporate social responsibility and bank performance matter for financial inclusion in Vietnam? **Journal of Asia Business Studies**, *16*(4), 639-651.

Zachosova, N. & Herasymenko, O. & Shevchenko, A. (2018). Risks and psssibilities of the effect of financial inclusion on managing the financial security at the marco level. **Investment *Management and Financial Innovations,*** 15 (4), 303-319.

Zins, A., & Weill, L. (2016). The determinants of financial inclusion in Africa. **Review of development finance**, 6(1), 46-57.

Scientific Journal
For Commercial Research

A Refereed Scientific Journal

Issued by

Faculty of Commerce

Menoufia University

A.R.E

The 12 th Year

Volume 2

(April)

2025

ISSN:2735-4156
ISSN:2682-387X
رقم الإيداع: ٢٤٣٩٢-٢٠٢٠

Contents
(Research in English)

Scientific Journal
For Commercial Research

A Refereed Scientific Journal Issued by:
Faculty of Commerce
Menoufia University

The 12 th Year
Volume 2
(April)
(2025)

Scientific Journal

For Commercial Research

- A refereed scientific journal issued by faculty of commerce – Menoufia University Arab Republic of Egypt
- It is concerned with publishing research studies in all fields of commercial sciences (Business Administration, Accounting , Economics , Insurance and Statistics, and Information Systems) .
- It is a quarterly journal published every three months (January , April , July, and October)
- Correspondence should by addressed to P.O Box Faculty of commerce – Menoufia University A.R.E

Tel :002 048 2222796 – 002 048 2222837

Fax : 002 048 2220011

Email:scientific1234@yahoo.com

https://sjsc.journals.ekb.eg

All the ideas included in the published studies in this journal reflect the opinions of their writers and don't reflect the opinions of the editing board, or the Faculty, or the University.

Contents

(Research in English)

The Moderating Role of Perceived leader wisdom in the Relationship between Organizational Virtuousness and employees Psychological Safety: An Empirical Study

Nehal Mohamed Rabie Zanaty Yossef *

(*)Nehal Mohamed Rabie Zanaty Yossef , Lecturer Of Business Administration , Faculty Of Commerce Tanta University , Tanta , EGYPT , The Reserrch Interests are In Organizational Behovior , Human Resources Management , Strategic Management.
E-mail: nehalzanaty28@gmail.com

ABSTRACT

This research examines the direct impact of Organizational Virtuousness (OV) on employees psychological safety and examines the moderating role of perceived leader wisdom in the relationship between organizational virtuousness and psychological safety ,a field study was then conducted using a sample of 239 employees working at Tanta University Main Center and usable questionnaires were 217 with response rate of 90.7 , Results revealed that all dimensions of OV have a statistically significant positive direct impact on employees psychological safety at Tanta University Main Center .

Moreover, results revealed that perceived leader wisdom has statistically significant direct impact on employees psychological safety Finally, findings showed that perceived leader wisdom plays moderating role in the relationship between OV and employees psychological safety at Tanta University Main Center.

Keywords: Organizational Virtuousness, Perceived leader Wisdom, Psychological Safety.

مستخلص البحث

يهدف هذا البحث إلى اختبار الأثر المباشر لأبعاد الاستقامة التنظيمية على الأمان النفسي للعاملين، كما تسعى الدراسة إلى الكشف عن ما إذا كانت حكمة القائد المدركة تلعب دوراً معدلاً فى العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والأمان النفسي للعاملين وقد تم إجراء دراسة ميدانية بإستخدام عينة قوامها ٢٣٩ مفردة من العاملين فى الإدارات المتواجدة في المركز الرئيسي لجامعة طنطا وبلغت عدد الإستمارات المستوفاة ٢١٧ إستمارة بنسبة ٩٠,٧%

وقد أوضحت النتائج أن جميع أبعاد الاستقامة التنظيمية لها تأثير معنوى إيجابى مباشر على الأمان النفسي للعاملين .كما كشفت النتائج ان حكمة القائد المدركة تؤثر تأثيرا معنوياً مباشراً على الأمان النفسي للتابعين. وأخيراً اتضح أن حكمة المدركة للقائد تعدل العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والأمان النفسي للتابعين.

الكلمات المفتاحية: الاستقامة التنظيمية، حكمة القائد المدركة، الأمان النفسي.

1 – INTRODUCTION

Since the concept of employee safety in contemporary organizations is socially and psychologically important for the organization and the individual, employee psychological safety (P S) has become an important research topic, in recent years, more and more research shows that people are an important asset and that employees are as important internal customers ,in recent years, significant changes have occurred in the structure of society, and in ways of doing business. Such changes affect the safety of employees who spend their daily lives at work.

On the other hand, researchers conducting research on the safety of employees in the workplace concluded that virtuous behavior is the most important factor influencing employees safety. Experiencing this behavior in the organizations helps people in difficult situations, and makes them feel physically and mentally healthy. Moreover, OV has two characteristics. **First,** it has a positive effect on people by increasing positive emotions and regulating their relationships. The **second** is a cumulative effect that prevents negative emotions and depression (Cameron et al. 2004).

A growing body of research, both at the individual and group levels, examines the impact of leadership behavior on P S. At the individual level, empirical research indicates that leadership behavior has a significant impact on employees' perceptions of PS, which in turn affects employee productivity, voice behavior,work engagement, ,job performance, and commitment (Newman, et al., 2017). Considering leadership, wisdom is another determinant affecting PS , it is not just a general concept, but a source of life used every day to improve people's lives (Weststrate et al., 2016).

Wisdom is essential for the people and society to effectively manage many competing interests and overcome life's uncertainties and irrational behavior. For centuries, philosophers have argued that wisdom is the key to a good life. Therefore, all leaders should understand, develop and cultivate wisdom. Moreover, wisdom is related to values and morality, which shows that wisdom is a useful for the common good, not for the individual" (Baltes & Staudinger, 2000).

Wisdom promotes human development. It is about improving the quality of **life** and boosting the well-being of others (Thomas et al., 2017). Given that wisdom is beneficial to society as a whole in dealing with the challenges facing our world today, wisdom is also important for preparing and educating future leaders who will be not only wise and intelligent but also wise and moral and concerned about mental security. among all people, regardless of race, gender, culture or religion. Excellent leadership requires wisdom to meet the challenges of leadership. Leaders must find the tools needed to learn, and to apply wisdom (Shoup et al., 2021).

Although there is a lot of research on wisdom, there is still much to; learn how to develop wisdom,. Schwartz and Sharpe (2010) argue that law and inducements are not enough to resolve the problems of our world; we need wise leaders to guide us. scholars have recently suggested that personal wisdom can predict leadership behavior and enhance the quality of management relationships.

While the connotation of wisdom has been a subject of discussion throughout history, there has been a substantial growth in the examination of wisdom across various fields in the last three decades. However, limited knowledge exists regarding the development of wisdom among effective leaders within the business environment.

Hence, the **present research** aims to investigate the moderating role of perceived leader wisdom in the relationship between organizational virtuousness and employees psychological safety at Tanta University Main Center.

2 – THEORTICAL BACKGROUND

This section provides a theoretical review of the study's three main concepts which are: organizational virtuousness, perceived leader wisdom and psychological safety.

2–1. Organizational virtuousness

- **The Definition of Organizational Virtuousness**

  . OV is defined as ethics and ethical behaviors exhibited by members of an organization, including human actions, collective actions, or their behaviors (Cameron et al., 2004). the concept of O V behavior is a

concept that adds value to the organization by improving organizational communication and culture and has the potential to achieve operational success. OV can be defined by three main traits : moral virtue ,human impact and social development (Cameron et al., 2004).these features are summarized as follows:

- **Moral virtue:** it is defined as moral excellence, encompassing good, and right, and it is one of the fundamental traits of good morality (Cameron, 2003). In addition, the components of moral behavior primarily emphasize the importance of goals and products for individuals and organizations (Park and Peterson, 2003).

- ***Human impact****: that suggests that virtue affects individual and social systems and includes aspects such as virtue, practical purpose and, personal control, it emphasizes that if there is no human influence on human behavior, this behavior is not good (Bright et al., 2006).*

- ***Social development:*** *Benefit is taken into account regardless of its amount or reward and social values regarding individual benefit . Virtue is characterized by social progress that transcends individual interests and provides social value, distinguishing virtue from organizational citizenship behavior (Bright et al., 2006).*

Dimensions of Organizational Virtuousness

To explain the concept of virtues, Cameron, et al (2004) presented five-dimensions model of virtues in the context of organization. These dimensions can be described below:-

- ***Optimism:*** *This* dimension expresses the belief of the organization's members that they can do good things and be successful despite problems. optimism ingrains them with a belief of overcoming the hitches and become **winning.** A deep sense of purpose also drives them (Rego, Ribeiro, Cunha, & Jesuino, 2011).

*** Trust:** It shows respect, and courtesy to both the institution and individuals , trust refers to the trust a person or group has in each other. .

*** Compassion:** It means that employees are caring, kind , friendly and are exhibiting joint loyal behavior (Hamrahi et al., 2015). Compassion is caring for others (Rego et al., 2010).

*** Integrity:** It is defined as the goodwill of employees regarding the transparency of policies and activities in the institution. . In other words, it is defined as preserving justice in all situations (Cameron et al., 2004). integrity is related with honesty, self-esteem, and positive outcomes (Cameron, 2003).

Forgiveness: it treats the mistake not as a painful problem but as something that benefits from the mistake. so mistakes can be seen as opportunities. the key is to turn mistakes into benefits (Ziapour, Bistoni, & Afsari, 2015). Forgiveness means mercy when mistakes occur and is seen as an opportunity to learn something new and is quickly forgiven.

2-2 Perceived leader wisdom

– Leader wisdom definition

Leader Wisdom is the competence , and application of life experiences to facilitate the optimal development of self and others Ardelt (2004) defined personal wisdom as a distinct trait that has three components((cognitive, affective and reflective) , Webster, (2007) defined wisdom, as a balance of intrapersonal, interpersonal, and extra personal life experiences, Bassett (2011) states, Wisdom pertains to the advancement of individuals. It involves possessing adequate insight in diverse circumstances and environments to act in a manner that promotes our collective humanity.

Academics have identified wisdom as a contributing factor to human development (Baltes & Smith 2008), and psychologists have argued that wisdom is a dynamic force (Schwartz & Sharpe 2010). other researchers believe that personal wisdom is a distinct human trait that involves the experiential, and emotional development that results in a better quality of life for oneself and others (Jeste et al., 2010) Ludden (2013) explains that Wisdom is a powerful way for a leader to use good habits and to control his actions .

Many researchers view the practical aspect of wisdom that is generally considered the end of understanding human nature (Baltes & Staudinger 2000),. In this context, Practical wisdom indicates the ability to understand

important aspects of a problem with certainty and apply knowledge, and values so that one can choose the best thing to do based on experience and learning (Campbell 2015; Riggio et al., 2010; Roca 2008).

Practical wisdom explains what to do in critical situations, thus helping the leader to perform well in a certain situation. Therefore, practical wisdom includes activities such as doing your best to find all the information needed to make good decisions, considering different perspectives, reasoning, and determining the best course of action at the moment (Sison 2008). Kane and Patapan (2006) defined practical wisdom as the ability to make right decisions under complex situations"

Due to the great impact and the more visibility of the practical aspect of perceived leader wisdom., the researcher examines this aspect as expressed by leaders and perceived by their employees.

Importance of Leader wisdom

The need for wisdom in leadership is acknowledged, Recently many organizations (e.g., World Com, Parmalat, and Enron) have gone bankrupt due to stupid choices of their managers (Rooney and McKenna, 2007). Other organizations (e.g. Johnson and Johnson) have succeeded in times of crisis because of the wisdom of their leaders, (Vaill (2007) said this is something that requires real wisdom in all planned activities. Weick (2007) indicated that good organizing depends on wise leaders Kupers (2007) complained that inadequate management behavior leads to bigger problems.

As the need for technology increases, the need for wisdom also increases, and it would not be an exaggeration to say that people are in a competition between wisdom and danger (Walsh, 2015), the world needs wise leaders. Therefore, the manifestation of wisdom in the business world are important and cardinal. By promoting wisdom in business, leaders can contribute to management and employee well-being . In addition to increasing wisdom in the organization, it is also possible to have positive results in terms of the leader's effect (Bangen et al., 2013).

Callahan (2009) calls wisdom one of the best qualities a leader can have. Küpers (2007) stated that wisdom is becoming important in coping with the challenges in the business world..Küpers (2007) also argued that irrational business decisions lead to inappropriate actions and ultimately excessive

business risks. Provis (2010) linked wisdom with the ability to make ethical decisions in business life.

Schwartz and Sharpe (2010) pointed out that practical wisdom is an antidote to the bad behavior of leaders and ultimately the bad behavior of people. Practical wisdom may be essential to human happiness.

Without practical wisdom, a manager's ability to make decisions is incomplete. According to Bachman et al. (2018), practical wisdom is therefore essential to being a good leader. These authors found that leaders who build practical wisdom are more in tune with the culture, involve positive thinking, and these leaders are better able to provide guidance to other stakeholders in the organization, especially their subordinates (Bachman et al., 2004).. Practical wisdom helps choose what to do and allows people to perform well in certain ways, especially in difficult situations (McKenna et al., 2009).

- Dimension of perceived leader wisdom

The 3D-WS-model serves as a summary of the 3D-WM metric utilized for the definition and application of wisdom as an amalgamation of cognitive , affective, and reflective dimensions of leader personal wisdom., the first dimension is the **cognitive** dimension, is defined by Ardelt (2003) as an individual's ability to understand life, that is, to understand the importance of events, related to intrapersonal and interpersonal matters , the cognitive aspect of personal wisdom encompasses profound knowledge, comprehension, and acknowledgment of existence and human behavior, alongside a persistent aspiration to grasp the significance of events within oneself and with others.;

The **affective** dimension. refers to an ability of leader to be emotionally regulated (Ardelt, 2004), wise leaders are positively motivated toward understanding others and so avoid emotional misunderstanding that would prevent them from being able to share their wisdom with others, this component catches an individual's consideration and empathic love for others, the **reflective** dimension of personal wisdom refers to the abilities for self-insight, and to perceive events from diverse perspectives.

On the other hand Meyer & Rego (2019) evaluated practical wisdom in leaders based on its behavioral manifestation (i.e., practical wisdom

expressed by leaders - reflecting the perception of practical wisdom by followers) by examining three dimensions:

Firstly, to see (i.e., to scrutinize and contemplate the intricate reality within decision-making process), **secondly, to judge** (i.e., to comprehend, and evaluate, the appropriate approach to address that reality), and **thirdly, to act** (i.e., to act appropriately based on one's thoughtful decision). these dimensions will be used in our study to measure perceived leader wisdom.

2-3 Psychological safety (P S)

Kahn (1990) defined P S as an ability of person to show self without fear of negative impacts to self-image, or career. Psychological safety involves the subjective perception that one is safe, either personally or socially from peers within the organization (Simpson, 2008).

Leaders bear the responsibility of nurturing a non-threatening corporate culture that fosters psychological safety for employees to articulate their views (Ashauer & Macan, 2013). A psychologically secure environment is defined as a space where individuals feel at ease taking risk without the fear of criticism or reprisal , Psychological safety involves establishing shared social standards within an organization to cultivate trust and interpersonal connections.

A good psychological environment has a great trust among employees; this allows for open communication and exchange of ideas without fear of injustice or suffering (Ashauer and Macan, 2013; Nienaber et al., 2015). (Choi et al., 2015). Employees who experience safety in their workplaces can adapt to other appropriate changes and create new solutions that will move the organization forward. (Ashauer and Macan, 2013; Nienaber et al., 2015).

Psychological safety has been shown to influence organizational performance
(Wietrak&Gifford,2024) because it creates the environment necessary for quality improvement ,encourages innovation and learning behavior, and is positively associated with goal achievement , especially in situations of uncertainty and during the performance of complex tasks that require collaboration. and creativity (Edmondson and Lei, 2014).Psychological safety in teams also encourages employees to report problems and errors,

which can help prevent dangerous and costly mistakes in organizations (Edmondson, 2019; Ferrere et al., 2022).

Creating PS provides an environment where people feel comfortable at work and helps them be successful in their jobs (Sjoblom et al., 2022). Edmondson (1999) stated that employees are more likely to take risks when they feel psychologically safe. In addition, when employees feel psychologically safe, they trust their colleagues and feel mutual respect among them.

3 – PREVIOUS STUDIES

This study is dealing with three recent interesting topics in today's world, These topics are organizational virtuousness, leader wisdom , psychological safety and Some of the previous studies that dealt with these topics were presented in this section.

3.1 Studies show the relationship between organizational virtuousness (O V) other variables

Asad et al. (2017) examined the relationship between OV and job satisfaction and ethical climate as mediating variable . These relationships were tested using data from 271 teachers working at four universities in Pakistan. The results indicate that moral behavior partially mediates the effect of O V on job satisfaction. This article suggests to senior management in education how OV and moral climate can increase student engagement.

Singh et al (2018) investigated the relationship between employees' perceptions of OV and work engagement among knowledge workers from different sectors in India. The findings showed that ' perceptions of OV predict job engagement not directly but indirectly through happiness.

Nassem et al (2020) examined the mediating role of organizational support between OV and spirituality . Data was collected through a survey from 250 employees in the field of communication in Pakistan. The results asserted the partial mediating role of support between OV and spirituality.

Magnier-Watanabe et al (2020) investigated the relationship between OV, well-being and performance among French and Japanese employees. They found that Japanese and French had different perceptions of OV; Quality of life is relatively important in Japan ;while in France, only OV is considered a source of performance. The research found that national

culture is a new factor that explains differences in how employees perceive OV.

The study by Zaheer et al (2022) investigated the role of OV and psychological capital in predicting job satisfaction among visually impaired employees (N=160) in Pakistan. A strong positive relationship was observed between the variables. results also showed that psychological capital mediates the relationship between OV and job satisfaction.

Arshad et al (2023) test a model that examine how the wellbeing of employees during COVID-19 pandemic influenced by OV. data was collected from 416 employees in Pakistani banks. The results showed that quality of life resulted from OV .

3.2 Studies show relationship between leader wisdom and other variables.

A study by Najoli (2012) revealed the relationship between wisdom and organizational citizenship behavior (OCB)l. . Participants (n = 193) were recruited from a group of online family leaders in the United States. The results showed a strong relationship between OCB and leader wisdom.

Oden, Ardelt, and Ruppel's (2015) quantitative approach examined the relationship between wisdom and ethical behavior. A sample of 329 non-faculty staff from three universities in the southeastern United States completed a survey to generate hypotheses to examine the research question. The results showed that high levels of wisdom lead to good behavior in organizations.

Haddod and El-Baz (2017) developed a comprehensive model that demonstrates the relationship between leadership style and employee satisfaction of team through leaders wisdom. Using data from 505 travel agencies in Egypt, They show that leadership style had indirect positive effect on employee satisfaction through the development of leader wisdom.

Rego et al (2020) conducted three field studies in United States and Brazil using practical wisdom as a primary construct encompassing three

behavioral indicators. . These findings may help managers better understand how the age-old virtues of practical wisdom can help them to work better.

Keikha (2021) at Zabol University in Iran examined the mediating role of LMX and organizational identification in the relationship between leadership wisdom and the motivation of government employees, the results showed a strong relationship between wisdom and government employee motivation. ,but the mediating role of LMX was negative; while the mediating role of identification was crucial.

The purpose of Green's (2022) study was to investigate whether and how relationships between personal wisdom and LMX and emotional intelligence exist among leaders from one region in the Southeast and two regions in the Midwest: 'Christian Church' in America. He found a significant correlation between wisdom and LMX, and between emotional intelligence and LMX

Fielder (2023) examined the relationship between follower perceptions of Wise leader (phronetic leader ,the leader who incorporates practical wisdom into leadership process) and follower engagement within USA Naval Intelligence ,the results showed a relationship between phronetic and work engagement.

3-3. Studies that show relationship between psychological safety and other variables

The purpose of Dicks' (2016) study was to examine the relationship between work engagement, ,psychological well-being and psychological safety among 587 employees in South Africa . The results confirmed a positive relationship between these three variables

Albritton et al (2019). found that P S plays a positive mediating role between team quality and learning behavior in Ghana .the study indicated that PS and learning behavior are key for team success .

Manzano (2020) examined the effect of PS on the relationship between authentic leadership and readiness to change. The results of 107 employees who participated in the study showed that psychological well-

being had a partial relationship between authentic leadership and willingness to change. In other words, the more employees perceive their leaders as authentic, the more likely they are to feel safe at work, thus increasing employees' willingness to change.

The purpose of Kalisha's (2022) study was to determine if there was a relationship between safety and performance among full-time students in the Western region of the United States., the results show no link between safety and performance among students.

Nakashima (2022) conducted a survey including 92 construction teams (400 participants from nine companies, three industries, and four U.S. regions) ,he found a positive relationship between management training and P S. A significant positive relationship was found between safety and learning behavior. A negative relationship was observed between team safety and team knowledge. .

Felice (2023) examined the different effects of diversity and power distance to determine whether these variables play a role in the construct of PS. The results showed a significant relationship between diversity and P S, but the relationship between P S and power distance was not significant. This research reveals the need to raise PS and at the same time increase overall diversity.

Comments on Previous Studies

According to what has been mentioned before in the previous studies, it has been noted that:

- The studies highlighted the importance of organizational virtuousness that can influence the organizational and employee behaviors such as job Satisfaction, job engagement, workplace spiritually, and psychological well-being.
- The studies showed that how leader wisdom can act as an independent variable affecting individual and organizational outcomes such as organizational citizenship behavior, staff motivation ,ethical attitudes, psychological safety and employee speaking up, and. but no studies investigated how leader wisdom can be affected by OV . so perceived leader wisdom can be considered as a moderating variable in this study.

- To my best, no previous studies examined the proposed relationship between the three variables included in this study (organizational virtuousness, perceived leader wisdom and employees psychological safety).
- It has been difficult to find studies that investigated the impact of organizational virtuousness on employees psychological safety in educational Sector in Egypt.
- The present study is very important in the current era due to the increase in unethical behaviors, so all organizations are in dire need for practicing all dimensions of organizational virtuousness, and showing high levels of leaders wisdom to maintain high levels of employees psychological safety , this study can be considered as a pioneer in this field and can add a cardinal contribution to the literature.

4 – RESEARCH PROBLEM

According to a pilot study conducted in some administrations at Tanta University Main Center including 27 employees at these administrations, the study findings showed that:

A - Employees assert the importance of practicing organizational virtuousness dimensions in their workplace which can in turn increase their feeling of psychological safety, In other words, virtuous activities in their workplace contribute to psychological safety.

B - Employees rank the perceived leader wisdom at high ranking among the factors that shape their behaviors and increasing their level of PS.

C - The study manifested that the felling of employees psychological safety is above average.

Depending upon what mentioned in the pilot study and in the light of the research gap that was uncovered in previous studies, research problem can be formulated in the following questions:

- What is the impact of organizational virtuousness dimensions on employees psychological safety in Tanta University main center ?.
- Does the perceived leader wisdom plays a moderating role in the relationship between organizational virtuousness and employees psychological safety?.

5 – RESEARCH OBJECTIVES

This research aimed at:

a. Investigating the impact of organizational virtuousness dimensions on employees psychological safety at Tanta University main center and determining the most important dimensions affecting psychological safety.
b. Investigating the impact of leader wisdom on employees psychological safety at Tanta University main center.
c. Clarifying whether the leader wisdom plays a moderating role in the relationship between O V and psychological safety.
d. Come up with results and recommendations that convince managers that practicing the dimensions of organizational virtuousness and showing high level of leaders wisdom -when coping with their subordinates - can increase levels of psychological safety at Tanta University main center.

6 – RESEARCH IMPORTANCE

This research derives its importance from its contributions at both the scientific and practical level.

- This research helps to fill the gap in previous studies by examining the indirect impact of organizational virtuousness on employees psychological safety through leader wisdom. as a moderating variable.
- This research is dealing with three recent topics , which are organizational virtuousness, leader wisdom and psychological safety, this study will contribute to fine-tuning of these topics.
- This research contributes to development of academic research through its measurements and variables that can be used to study the relationship between O V and psychological safety.
- The researcher is seeking to identify the most important dimensions of organizational virtuousness that may impact employees psychological safety through leader wisdom.
- Studying the direct and indirect impact of organizational virtuousness on employees psychological safety will help the management of Tanta University main center to improve its efficiency.
- The management at Tanta University main center should grasp the importance of practicing the dimensions organizational virtuousness .

So it is essential for leaders to know the dimensions that should be maximized .

– Enhancing employees psychological safety in the current era represents the main interest of any organization to increase its positive impacts on organizational performance.

7. Research Methodology

7- 1 Research Hypotheses

According to what has been mentioned before in the previous studies and in an attempt to reach the research goals, hypotheses will be formulated as follows:

*H1: OV dimensions (optimism, trust, compassion, integrity and forgiveness) have significant positive direct impact on employees psychological safety.

:*H2: Perceived leader wisdom has a significant positive direct impact on employees psychological safety.

*H3: perceived leader wisdom as moderating variable has positive impact in the relationship between organizational virtuousness and employees psychological safety..

The following figure illustrates the proposed relationships

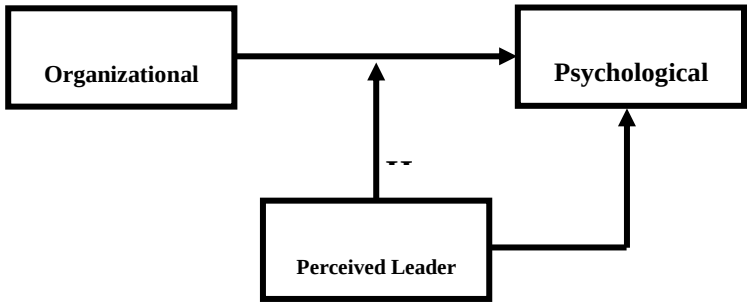


Figure (1) Research variables and proposed relationships

7-2. Research Variables and Measures

Table (1) Research Variables and Measures

Independent Variable	
Organizational Virtuousness	items related to:. Organizational optimism, trust, compassion integrity and forgiveness adopted from (Camron et al., 2004).
Moderating Variable	
Perceived Leader Wisdom	Items adopted from (Meyer & Rego, 2020)
Dependent Variable	
Employees psychological Safety	Items adopted from (Edmodson,1999& Manzona,2020)

7–3. Questionnaire Design

The questionnaire has been designed to be used for collecting the study primary data, prior to designing the questionnaire, an intensive study of relevant literature was undertaken in order to identify the existing measures of related constructs, The measurements items of this study were developed by adopting measures that has been utilized in the previous studies and modifying them to be matched with the Egyptian environment.

An effort was made to ensure that questionnaire items were relevant and easily understood, Therefore those items were tested by pilot study in two ways.

1 – Firstly, to verify the questionnaire's content validity, the initial copy of the questionnaire was directed to a number of professors and associate professors who are specialized in human resources management , they reshaped some items to make them understandable to the potential respondents.

2 – Secondly, the questionnaire was pilot tested among some employees working at Tanta University main center in different administrations, Participants were instructed to respond to the inquiries and meticulously evaluate all items from a critical standpoint to identify issues like vagueness or duplication. The outcomes of the pre-test indicated minimal necessity for modifications, and none of the pre-test respondents reported any challenges in comprehending the presented items.

The researcher used items to measure the study variables, 15 items were used to measure organizational virtuousness dimensions, (3) were used to measure optimism dimension,(3) were used to measure trust, (3) were used to measure compassion,(3) were used to measure integrity, and (3) were used to measure forgiveness as a fifth dimension of organizational virtuousness

concerning the perceived leader wisdom (11) items were utilized to measure this moderating variable, with respect to psychological safety (7) items were used to measure this dependent variable. A Likert five Scale ranging from 1 to 5 were used to measure the respondents views in which (1) = "strongly disagree" and (5) =" strongly agree"

7-4 -Research Population and Sample Selection

According to the data obtained from Tanta university main center the total number of employees in administrations with 40 employee and more is 633 employees, not including Security administration, the following table shows the total number of employees distributed on the administrations included in the current study.

Table (2) Total number of employees selected for this study

The administration	Number of employees
• Student affairs	55
• Postgraduate studies & research	42
• Accounts and budgeting	54
• Administrative affairs	77
• Personnel affairs	88
• Legal affairs	41
• Engineering affairs	160
• Cultural affairs	40
• Youth welfare	76
Total	**633**

In the light of the population size(633),the sample size is 239 at 95% as confidence level with margin error and 50% as population proportion As mentioned above 239 questionnaires were directed to the respondents, the researcher collected 217 usable questionnaire with a response rate of 90.7%, that were distrusted with proportionally for each administration.

7-5. Research Variables Coding and questionnaire items

Table (3) shows research variables coding and its items as follows:

Table (3)

Research Variables Coding and its related items

Research Variables	Codes	Questionnaire Items
Independent Variables		
Organizational virtuousness	X	1 →15
→ Optimism	X_1	1 → 3
→ Trust	X_2	4 → 6
→ Compassion	X_3	7 →9
→ Integrity	X_4	10 →12
→ Forgiveness	X5	13 →15
`Moderating Variable		
Perceived Leader wisdom	M	16 →26
Dependent Variable		
Employees psychological safety	Y	27 → 33

8. DATA ANALYSIS

8.1 RELIABILITY AND VALIDITY TEST FOR THE SCALES OF THE RESERCH

The validity of the measures of research (organizational virtuousness, perceived leader wisdom,& psychological safety) was confirmed by using the confirmatory factor analysis (CFA) using (AmosV.21). According to this, the quality of conformity (model fit) is evaluated by set of indicators for model fit through which the model is accepted or rejected. The following table 4 shows the indicators of the model fit as follows:

Table. 4. Indicators of CFA Test

Indicators of model fit	Obtained	Suggested
CMIN /DF	3.241	CMIN/DF ≤ 5
NFI (Normed of Fit Index)	0.934	NFI ≥ 0.9
IFI (Incremental Fit Index)	0.947	IFI ≥ 0.9
TLI (Tucker- Lewis Index)	0.925	TLI ≥ 0.9
CFI (Compare Fit Index)	0.968	CFI ≥ 0.9
RMSEA (Root Mean Square Error Approximation)	0.073	0.8 ≥ RMSEA ≥ 0.05

Based on the previous table, the previous indices confirmed that the overall fit of the data model was good. but which related to Convergent Validity, which means that the items of the scale that measure one concept have a strong positive correlation, where (Anderson & Gerbing, 1988) indicated that it is possible to verify this through four criteria, the **first** of which is the Factor Loading FL (the value of coefficient Weighted standard regression) for each of the variables measured ≥ 0.7 at a significance level ≤ 0.5, the **second** is that the average variance extracted AVE for the variables ≥ 0.5, the **third** is Construct Reliability ≥ 0.5 and **finally** FL (weighted standard regression coefficient for each of the measurement elements) should be more than twice the standard error (S.E) corresponding to this element, Table (5) shows the results that were used to evaluate those standards.

Table. 5. The results of Convergent Validity

Variables	FL	S.E	C.R	Error	Value of Estimated error
$X_1 \rightarrow$ Optimism	0.7**90**	-----	**----**	e1	0.359
$X_2 \rightarrow$ Trust	0.**758**	0.048	11.**256**	e2	0.356
$X_3 \rightarrow$ Compassion	0.732	0.061	13.114	e3	0334
$X_4 \rightarrow$ Integrity	0.718	0.021	5.730	e4	0.286
$X_5 \rightarrow$ Forgiveness	0.745	0.058	6.651	e5	0.312
$M_1 \rightarrow$ Seeing wisely	0.966	----	----	e6	0.343
$M_2 \rightarrow$ Judging wisely	0.808	0.029	20.322	e7	0.307
$M_3 \rightarrow$ Acting wisely	0.745	0.038	16.081	e8	0.284
Y1 $\rightarrow$ Not holding mistakes	0.807	-----	-----	e9	0.306
Y2 $\rightarrow$ Others help	0.941	0.058	17.936	e10	0361
Y3 $\rightarrow$ People support	0.769	0.089	9.214	e11	0.354
Y4 $\rightarrow$ No problems &tough issues	0.840	0.057	14.314	e12	0.356
Y5 $\rightarrow$ Accepting different people	0.749	0.101	8.698	e13	0.213
Y6 $\rightarrow$ Safe to take risk	0.755	0.102	11.635	e14	0.210
Y7 $\rightarrow$ Valuing employees skills	0.895	0.069	16.253	e15	0.362

Using the data mentioned in the previous table, the AVE value was calculated as well as the C.R value for each variable according to their calculation equations. Table (6) shows these values:

Table .6 . Calculation of AVE and C.R.

Research variables	AVE	C.R
Organizational virtuousness	0.750	0.906
Perceived leader wisdom	0.839	0.871
Psychological safety	0.822.	0.938

Table No. (5) showed that the FL (weighted standard regression coefficient) for all variables is greater than 0.70 and at a level of significance less than 0.05, and the values of the loading coefficient FL for each of the measurement elements is greater than twice S.E, in Table No. (6), the results indicated the AVE and C.R values for all variables are greater than 0.50, which means that the four criteria are identical with the values previously clarified, which reflects the convergent validity of the research variables.

But which related to the Discriminant Validity that indicates that the scale items that measure a particular theoretical concept differ from the scale items that measure another theoretical concept, (Croweley & Fan,

1997) showed that this can be verified through **two criteria**, the **first** of which is that the Cronbach's alpha coefficient for each variable should be higher than the coefficients of the correlation of this variable compared with other variables, and the **second** is the squared root of the average variance extracted (AVE) for the variable is also greater than the coefficients of the correlation of this variable with other variables, and the following table No. (7) showed the results used to evaluate these criteria:

Table .7. Results of Discriminant Validity

Variables	Cronbach's Alpha	AVE	Psychological virtuousness	Leader wisdom	Psychological safety
Organizational Virtuousness	0.810	0.750	1		
Perceived Leader wisdom	0.876	0.839	0.699	1	
Psychological Safety	0.883.	0.822	0.743	0.801	1

It is noted from the previous table that Cronbach's alpha coefficient for each variable as well as the AVE values for each variable are higher than the correlation coefficients of each variable with the other variables, which reflects the discriminatory validity of the variables measures. As a recap, according to the aforementioned tests, the scales used to measure the research variables are characterized by content validity (model fit), Convergent Validity, and Discriminant Validity .

8.2 Testing Research Hypotheses

There are three main hypotheses representing the proposed relationships among research variables. these hypotheses were tested as follows:

***Organizational Virtuousness and psychological safety**

The **first main hypothesis (H_1)** investigated the direct impact of dimensions of Organizational virtuousness on employees psychological safety at Tanta university main center; it has been formulated as follows:

H_1 : Organizational virtuousness dimensions have a significant positive direct impact on psychological safety.

Table .8.The impact of Organizational virtuousness on Psychological safety

Independent variable	B	Std. Error	t	Sig t	Rank
Optimism (X_1)	.180	.045	4.004	.000	4
Trust (X_2)	.152	.044	3.437	.001	5
Compassion (X_3)	.206	.031	5.198	.000	3
Integrity (X_4)	.294	.044	6.657	.000	1
Forgiveness (X_5)	.254	049	.6.590	.000	2

Analysis results shown in table (9) revealed that:

Optimism has a statistically significant positive direct impact on psychological safety (T = 4.004, β = $^{+}$ .0.180 with p < 0.001). With respect to trust, it has a statistically significant positive direct impact on psychological safety (T = 3.437, β = $^{+}$ .152 with p < 0.001).

Compassion (X3) and integrity (X4), have also a statistically significant positive direct impact on employees psychological safety at Tanta University main center (T = 5.198, 6.657, β = $^{+}$ 0.206, $^{+}$ 0.294 with p < 0.001) respectively ,Finally ,forgiveness has a statistically significant positive direct impact on employees psychological safety (T = 6.590, β = $^{+}$ .254 with p < 0.001). Results also revealed that integrity comes in the first place in terms of its effect on employees psychological safety at Tanta University main center, followed by forgiveness then compassion, optimism and finally comes trust.

So in the light of the statistical findings, it can be said that increasing or more practicing of OV five dimensions can in turn increase employees psychological safety ,this simply because within the climate of organizational integrity, forgiveness, compassion, optimism and trust, employees feel that they are highly psychologically safe and secured.

But concerning results of the first main hypothesis (H_1) that examines the positive direct impact of OV dimensions as a whole on employees psychological safety in Tanta University Main Center. These results are shown by table (9) as follows:-

Table (9) Results Related to the impact of OV as a whole on Psychological safety

Independent Variable	R2	R	B	Std. Error	t	Sig	Dependent Variable
Organizational virtuousness	.552	743	.351	.o21	16.714	000	Psychological safety

As can be seen by table (9), the OV has positive direct impact on employees psychological safety (R=.743 T = 16.714, B = .351) with P < 0.001), taking into account this findings it can be said that OV which characterized by five dimensions, when these dimensions are combined and totally studied it has been found to be positively related to psychological safety, As a stand-alone variable OV has a strong effect on employees psychological safety explaining 55.2% of the variance. this because in virtuous organizations and healthier work environment, employees bask in more psychological safety. therefore the first main hypotheses is strongly supported.

. *** Perceived leader wisdom and employees psychological safety**

The second main hypothesis (H2) investigated the direct impact of perceived leader wisdom on employees psychological safety at Tanta University main center ; it has been formulated as follows:

H2 : Perceived leader wisdom has a significant positive direct impact on Employees psychological safety.

Table.10. results Related to the impact of Perceived leader wisdom on Psychological safety.

Independent variable	B	St-Error	t	Sig.t	Dependent variable
Perceived leader wisdom	.381	.023	16.580	.000	Psychological safety

Analysis results shown in table (10) revealed that:

Perceived leader wisdom has a statistically significant direct impact on employees psychological safety at Tanta University main center, where (T = 16.580, β = $^{+}$.381 with p < 0.001). therefore, the second main hypothesis H2 is highly strongly supported which means that perceived leader wisdom increases the felling of psychological safety among the followers, this

because leaders Who are showing high levels of wisdom (seeing ,judging and acting wisely) build a good work climate in which employees feel that they are psychologically safe. This result is logical to large extent because coping or dealing with wise leader prevents and contains risks.

***The moderating impact of Perceived leader wisdom in the relationship between organizational virtuousness and Psychological safety**

The last main hypothesis (H3) examined the moderating role that perceived leader wisdom plays in the relationship between organizational virtuousness and employees psychological safety at Tanta University main center; it has been formulated as follows: -

H3: Perceived Leader Wisdom as a moderating variable has significant positive impact in the relationship between Organizational virtuousness and employees psychological safety.

Table.11. Results Related to the moderating role of Perceived leader Wisdom

Variables	Model (1)			Model (2)			Model (3)		
	B	t	Sig	B	t	Sig	B	t	Sig
(x)	,351	16.714	000	,423	10.846	000	,416	10.635	000
M				,.396	10.412	000	,395	10.214	000
X × M							,449	11.534	000
R	.743			.851			.889		
R^2	,552			,724			,790		
AR^2	-			%17.2			%6.6		
F	69.693			128,728			161.080		
Sig F	000			0000			000		

As shown in table (11), and after applying the hierarchical regression analysis the results of study reveal the following:-

- By the first stage or model one the researcher measured the impact of organizational virtuousness (V S) as a whole and it has been found that there is a positive relationship between O V and employees psychological safety in Tanta University main center (R=.743) also R2 has reached (55.2) as we explained before .the significant results were supported from the value of F (69.693 with sig. level= (.001).
- At second stage(model two) the researcher examined the impact of both OV and perceived leader wisdom on employees psychological safety ,as Shown in model (2) the value of R increased reaching (.851) and R2 also

increased reaching (.724) which means that 72.4 of the change in psychological safety is due to the impact of O V and leader wisdom, results were also were supported by F value (128.728)with Sig . level (.001).

– By Model (3) at third stage, when the reaction formula has been entered between O V and wisdom (X x M) the value of R2 increased to reach (.790) recording an increase =23.8 comparing with model (1), in addition these results were supported by F value (161.08) with Sig. level (.001) recorded an increase in F value = (91.387) comparing with model (1) .In model (3) the regression coefficient increased to reach (.449)with Sig. level= (.001). which asserted importance of significant moderating role played by perceived leader wisdom in the relationship between OV and psychological safety which means that any increase in leader wisdom will in turn increase the importance of O V in explaining the variance or change in employees psychological safety in Tanta University main center.

9. Implications OF RESEARCH AND FUTURE RESEARCH

9.1 Theoretical implications

The fundamental and significant contribution of this study is to develop and provide body of further theoretical knowledge on organizational virtuousness, leader wisdom and psychological safety, by assessing relationships among these concepts that have not been investigated in the previous studies. This contribution is represented through studying the moderating effect of Perceived leader wisdom in the relationship between OV and PS.The main theoretical implications of this study can be shown in the following:-

– **First**, this study suggests that that organizational virtuousness dimensions have significant positive direct impact on employees psychological safety. this study indicates that organizational virtuousness make employees psychologically safe where employees at all levels bask in safety under the climate of OV .this study asserts the human impact of OV that it has been associated with high level of employees P S so the study added to the literature in this area.

- **Second**, this study additionally asserted that perceived leader wisdom has a significant positive direct effect on enhancing employees P S. this study added to the literature in this regard and indicating that coping or dealing with wise leaders –who are seeing, judging & acting wisely- prevents risks and increasing employees psychological safety. This study-to the researcher best- is the first study in Egypt that examined practical leader wisdom as perceived by employees .other studies measured wisdom by focusing on the three dimension of personal wisdom (cognitive, affective, reflective)
- **Third**, this study also contributes to psychological safety literature by investigating the moderating effect of perceived leader wisdom in the relationship between OV and employees PS. This study -to my best-is the first study that examined the relationship between these three variables.

9-2,Practical Implications

The study has practical implications for organizations, considering results suggest that OV affects employees psychological safety, which means that employees at Tanta university main center are more psychological safe when they perceived high level of OV, employees react to the good climate of OV that its foundation is built on optimism, trust, compassion, integrity and forgiveness and they are likely to be more safe at work.

OV has been suggested as an approach that positively influencing employees' psychological safety, the present study now provides empirical evidence to suggest that OV does, by influencing psychological safety among employees at Tanta University main center

The present study suggests that a perceived leader wisdom in terms of its three practical dimensions (seeing, judging & acting wisely) has significant positive impact on employees psychological safety. coping with wise leaders in Tanta University main center, can lead to a decreased fear repercussions at the workplace among employees. As indicated by the findings of the current study, by doing so, it is anticipated that employees at the Main Center of Tanta University will report heightened levels of PS. By

feeling more psychologically secure, it can be inferred that employees will also experience increased satisfaction and productivity.

- Based on the field study results, the management at Tanta University Main center should focus more on well practicing the O V dimensions and try to enhancing these dimensions among different managerial levels which in turn increase employees psychological safety, more especially, It is necessary for all leaders at Tanta University main center to improve actually the five dimensions of O V, determining which dimensions needed to be given more attention from managers at Tanta University main center
- Due to importance of perceived leader wisdom and its effect on followers' psychological safety, top management at Tanta University main Center should improve selection process, so It is recommended that top management should follow some strategies to choose wise leader (seeing wisely, judging wisely &acting wisely) whose their perceived practical wisdom increasing the level of psychological safety among their employees .
- Human resource department at Tanta university main center can use the perceived leader wisdom instrument to signal which leaders may need to take ethics training, this may benefit the followers as well as the main center as a whole.

Finally, related to psychological safety, because this study highlights the effect of OV and leader wisdom on increasing the followers PS at Tanta University Main Center, managers at all leadership positions should take the following steps:

- Managers should create and develop the O V climate that emphasizes ethical behaviors, this climate is the key factor that impacts the psychological safety, so managers should periodically monitor the OV climate in order to take the needed actions to handle unethical conducts.
- Managers should practice high level of wisdom, they must be a good examples that should be followed by them.

9-3. FUTURE RESEARCH

Based upon the study's conclusions, the following recommendations for future research are suggested:

1 – Investigating the impact of OV on improving organizational citizenship behaviors through leader member exchange at industrial firms.

2 – Examining the impact of O V on employees tendency to social loafing through organizational commitment as a mediating variable at service sector.

3 – Conducting a comparative study among different hospitals in Egypt (governmental - private) to study the impact of OV on its diverse stakeholders

4 – Examining the moderating role of attuned leadership in the relationship between OV and followers Psychological well being

5- Studying the impact of perceived leader wisdom on employee voice through PS as a mediating variable.

6 – Investigating the mediating role of job satisfaction between OV and group cohesion.

7 – Studying the impact of OV on counterproductive work behaviors, the moderating role of perceived leader wisdom.

REFERENCES

Albritton, A et al., (2019). The role of Psychological safety and learning behavior in the development effective quality improvement teams (Q1) in in Ghana: An observation study, BMC Health Service Research.

Anderson, J & Gerbing ,D. ,(1988):"Structural Equation Modeling in Practice : A review and Recommended Two step Approach ", **phyehotogical Bulletin** , Vol.103,No.3,pp:411-423.

Ardelt, M. (2000). Intellectual versus wisdom-related knowledge: The case for a different kind of learning in the later years of life. *Educational Gerontology*, *26*(8), 771–789.

------ (2003). Empirical assessment of a three-dimensional wisdom scale. *Research on Aging*, *25*(3), 275–324.

Ardelt ,M.(2004). Wisdom as expert knowledge system: A critical review of a contemporary operationalization of an ancient concept. *Human Development*, *47*(5), 257–285.

------. (2011). The measurement of wisdom: A commentary on Taylor, Bates, and Webster' scomparison of the saws and 3D-WS. *Experimental Aging Research*, *37*(2), 241–255.

-------- (2020). Can wisdom and psychosocial growth be learned in university courses? *Journal of Moral Education*, *49*(1), 30–45.

Arshad, M et al., (2023). Mediating role of well-being among organizational virtuousness, emotional intelligence and Job performance in post-pandemic Covid-19, Organizational Psychology, V.(14).

Asad, H et al., (2017). Mediating effect of ethical climate between organizational virtuousness and Job satisfaction, Bakistan Journal of Commerce and Social Sciences, Vol.11: 35-48.

Ashauer, S. ., & Macan, T. (2013). How can leaders foster team learning? Effects of leader-assigned mastery and performance goals and psychological safety. *Journal of Psychology*, *147*(6), 541-561.

Bachman, C., Habisch, A., & Dierksmeier, C. (2018). Practical wisdom: Management's no longer forgotten virtue. Journal of Business Ethics, 153(1), 147–165.

Baltes, P., & Smith, J. (2008). The fascination of wisdom: Its nature, ontogeny, and function. Perspectives on Psychological Science, 3(1), 56–64

------- & Staudinger, U. M. (2000). Wisdom: A metaheuristic (pragmatic) to orchastrate mind and virtue toward excellence. American Psychologist, 55(1), 122–136.

Bangen, B.., Meeks, T.., & Jeste, D.. (2013). Defining and assessing wisdom: A review of literature. American Journal of Geriatric Psychiatry, 21(12), 1254-1266.

Basset, C. L. (2011). Understanding and teaching practical wisdom. New Directions for Adult and Continuing Education, 131, 35-44.

Bright, D. S., et al. (2006). The amplifying and buffering effects of virtuousness in downsized organizations. *Journal of Business Ethics*, *64*, 249-269.

Callahan, C. (2009). Resonance, dissonance, and leadership. U.S. Army Medical Department Journal, 32–36.

Cameron, K. (2003). Organizational virtuousness and performance. In K. S. Cameron, J. .Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a New Discipline* (pp. 48-65). San Francisco: Berrett-Koehler.

---------, . et al . (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist, 47*, 766-790.

Campbell, K. . (2015). Can effective risk management signal virtue-based leadership? Journal of Business Ethics, 129(1), 115–130.

Choi, S. et al. (2015). Inclusive leadership and work engagement: Mediating roles of affective organizational commitment and creativity. Social Behavior and Personality, 43(6), 931 – 944.

Crowley,S & Fan,X ,(1997): Structural Equation Modeling Basic Concepts and Applications in Personality Assessment Research, **Journal of Personality Assessment**,Vol.68,No.3,pp:508-531.

Dicks, A (2016). Work engagement, Psychological meaningfulness and Psychological safety: A Leadership perspective, Ph.D University of Johannesburg South Africa.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 2*, 350.

---------- (2019). The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc

----------. & Lei, Z., (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*(1), 23-43.

Felice, S. (2023). The effects of power distance and diversity on psychological safety in organizations, Ph.D, Adler, University.

Ferrere, A., Rider, C., Renerte, B., & Edmondson, A. C. (2022). Fostering Ethical Conduct Through Psychological Safety. MIT Sloan Management Review, 63(4), 39.

Filder, G. (2023). Wise leaders and engaged followers: examining phronetic Naval intelligence community, Indiana Wesleyan, University.

Green, R. (2022). Exploring personal wisdom and emotional Intelligence relationship with leader-member exchange among Christian leaders, Grand Canyon University, Phoenix, Arizona.

Haddad, Y & El- baz, A. (2017). The role of Wisdom leadership in increasing job performance: Evidence from Egyptian Tourism Sector, Faculty of Arts & Humanities, Plymouth School.

Hamrahi, M., et al. (2015). Factors affecting on promoting organizational virtuousness in Iran state agencies. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences, 5,* 4772-4779.

Jeste, D. ., Ardelt, M., Blazer, D., Kraemer, H.., Vaillant, G.., & Meeks, T.. (2010). Expert consensus on characteristics of wisdom: A Delphi method study. The Gerontologist 50(5), 668–680.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Academy of Management Journal, 33(4), 692–724

Kalisha, S. (2022). Psychological safety and academic performance: A Quantitive correlation study, Ph.D Grand Canyon University.

Kane, J., & Patapan, H. (2006). In search of prudence: The hidden problem of managerial reform. Public Administration Review, 66(5), 711–724.

Keikha, A. (2021). Studying the role of Wisdom oriented leadership on employees public service motivation, Public Management, Researches Journal, V(14), N(51).

Küpers, W. M. (2007). Phenomenology and integral Pheno -practice of wisdom in leadership and organization. Social Epistemology, 27(2),169-193.

Ludden, V. (2013). Wisdom model for leaders. Unpublished manuscript, Department of Organizational Leadership, Indiana Wesleyan University. Marion, IN.

Magnier-Watanabe, R et al., (2020). Organizational Virtuousness, Subjective wellbeing and Job performance: Comparing employees in France and Japan, Asia-Pacific Journal of Business Vol.(12), N(2).

Manzano, P. (2020). The relationship between authentic leadership and organizational readiness to change: The mediating role of psychological safety, MS San Jose University.

McKenna, B., Rooney, D., & Boal, K. (2009). Wisdom principles as a meta-theoretical basis for evaluating leadership. The Leadership Quarterly, 20(2), 177–190

Meyer, M. & Rego, A. (2019, forth.). Measuring practical wisdom: Exploring the value of Aristole's phronesis for business and leadership. In B. Schwartz, C. Bernacchio, C. Gonxález-Contón, & A. Robson (Eds.), Handbook of Practical Wisdom in Business and Management. Springer

Najoli, H. (2012). Wisdom and organizational Citizenship behavior, Ph.D Indiana, Wesleyan University.

Nakashima, S. (2022). Developing Psychological safety in technical teams, Ph.D Pepperdine University Graziadio School of Business.

Nassem, R et al., (2020). The Impact of organizational virtuousness on workplace spirituality with mediating role of perceived organizational support, Journal of Management and Research, Vol.(7) (2).

Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017) Psychological safety: A systematic review of the literature. Human Resource Management Review, 27(3), p. 521-533.

Nienaber, A. et al. (2015). A climate of psychological safety enhances the success of front end teams. International Journal of Innovation Management, 19(2)

Oden, C et al., (2015). Wisdom and its relation to ethical attitude, Business Professional Ethics Journal, Vol.34, N(2), PP.141-164.

Park, N., & Peterson, C. M. (2003). Virtues and organization. In K. S. Cameron, J. E. Dutton,& R. E. Quinn (Eds.), Positive organizational scholarship: Foundations of a New Discipline (pp. 33-47). San Francisco: Berrett-Koehler

Provis, C. (2010). Virtuous decision making for business ethics. Journal of Business Ethics, 91, 3–16

Rego, A et al., (2020). Do wise leaders encourage employees to speak up, Balas, Annual Conference, online, September.

Rego, A., Ribeiro, N., & Cunha, M. P. (2010). Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics,93*, 215-235.

Rego, A., Ribeiro, N., Cunha, M. ., & Jesuino, J.. (2011). How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship. *Journal of Business Research, 64*(5), 524-532.

Riggio, R. E., Zhu, W., Reina, C., & Maroosis, J. A. (2010). Virtue-based measurement of ethical leadership: The leadership virtues questionnaire. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 62(4), 235–250.

Roca, E. (2008). Introducing practical wisdom in business schools. Journal of Business Ethics, 82 (3), 607–620.

Rooney, D. & McKenna, B. (2007). Wisdom in organizations: Whence and whither. Social Epistemology, 21(2), 113-138.

Schwartz, B., & Sharpe, K. (2010). *Practical wisdom: The right way to do the right thing*. Riverhead Books

Shoup, J. R., Hinrichs, T. W., & Gustafson, J. N. (2021). *Pursuing Wisdom: A Primer for Leaders and Learners*. Rowman & Littlefield Publishers.

Simpson, M. R. (2008). Engagement at work: a review of the literature. International Journal of Nursing Studies, doi: 10.1016/j.ijnurstu.2008.05.003

Singh, S et al., (2018). Organizational Virtuousness and work engagement: Mediating role of Happiness in India, Advances in Developing Human Resources, Vol.(20) (1), P.88-102.

Sison, A. . (2008). Corporate governance and ethics. Northampton: Elgar..

Sjoblom, K., Juutinen, S., & Makikangas, A. (2022). The importance of self-leadership strategies and psychological safety for well-being in the context of enforced remote work. Challenges, 13(1), 14. https://www.mdpi.com/2078-1547/13/1/14

Sternberg, R. J. (1998). A balance theory of wisdom. Review of General Psychology, 2(4), 347–365.

Thomas, M. L., Bangen, K. J., Ardelt, M., & Jeste, D. V. (2017). Development of a 12-item abbreviated three-dimensional wisdom scale (3D-WS-12): Item selection and psychometric properties. *Assessment*, *24*(1), 71–82.

Vaill, P. . (2007). Organizational epistemology – Interpersonal relations in organizations and the emergence of wisdom. In E. H. Kessler & J. R. Bailey (Eds), Handbook of organizational and managerial wisdom (pp. 327–355). Thousand Oaks, CA: SAGE

Walsh, R. (2015). What is wisdom? Cross-cultural and cross-disciplinary syntheses. *Review of General Psychology*, *19*(3), 278–293.

Webster, J. D. (2003b). An exploratory analysis of self-assessed wisdom scale1. *Journal of Adult Development*, *10*(1), 13–22.

Webster, J. . (2007). Measuring the character strength of wisdom. *The International Journal of Aging and Human Development*, *65*(2), 163–183

Weick, K. . (2007). Foreword. In E. H. Kessler & J. R. Bailey (Eds.), Handbook of organizational and managerial wisdom (pp. ix–xiii). Thousand Oaks, CA: SAGE.

Weststrate, N. M., Ferrari, M., & Ardelt, M. (2016). The many faces of wisdom: An investigation of cultural-historical wisdom exemplars reveals practical, philosophical, and benevolent prototypes. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *42*(5), .

Wietrak, E & Gifford, J(2o24). Trust & Psychological safety: An evidence Review, London Chartered Institution of Personnel & Development .

Zaheer, A et al., (2022). Organizational Virtuousness and Job satisfaction among employees with visual impairment: Role of Psychological capital, British Journal of Visual: Impairment, November.

Ziapour, A., et al. (2015). A study of the relationship between organizational virtuousness and employee engagement (A case study of employees of Kermanshah-Based Branches of Keshavarzi Bank, Iran in 2015). *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, *9*(8), 1442-1447

The Effect of Financial Analysts' Coverage on the Relationship of Stock Liquidity to Stock Price Crash Risk

Dr. Dalal Mohamed Ibrahim*
Dr. Elsaid Abdelazim Tolba Elsharkawi**

(*)**Dr.Dalal Mohamed Ibrahim** Assistant Professor Of Accounting Faculty Of Commerce - Al-Azhar University
(**)**Dr. Elsaid Abdelazim Tolba Elsharkawi** Assistant Professor Of Accounting Faculty Of Commerce - Zagazig University

المستخلص:

اختبرت الدراسة تأثير سيولة الأسهم على خطر انهيار أسعار الأسهم، وأيضا اختبرت أثر تغطية المحللين الماليين كمتغير منظم على العلاقة بين سيولة الأسهم وخطر انهيار أسعار الأسهم في الشركات المساهمة المسجلة في البورصة المصرية، والتي تمثلت في ٦٣ شركة مساهمة في الفترة من ٢٠١٨ – ٢٠٢٢ بواقع ١٥٤٢٢ مشاهدة يومية، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود تأثير طردي معنوي لسيولة الأسهم على خطر انهيار أسعار الأسهم، إلا أنه نتيجة لدخول تغطية المحللين الماليين كمتغير منظم للعلاقة انعدمت العلاقة بين سيولة الأسهم وخطر انهيار أسعار الأسهم، وأصبح للتفاعل بين تغطية المحللين الماليين وسيولة الأسهم تأثير طردي معنوي على خطر انهيار أسعار الأسهم.

Synopsis

The research problem:

This paper examined the effect of stock liquidity on stock price crash risk, and the impact of financial analysts' coverage as a Moderator variable on the relationship between them.

Motivation:

Both the liquidity of stocks and stock price crash risk are considered important factors affecting investors and companies. Stock liquidity may be an incentive for the company to have effective governance mechanisms. These mechanisms limit the reasons for stock price crash risk. In addition, more transparent information environments lead to reducing bad news coverage. This is done by the financial analysts to reduce the risk of stock price crash. Thus, the aim is to provide the evidence of the effect of stock liquidity on stock price crash risk, and the effect of the modified role of financial analysts' coverage.

The test hypotheses:

Our first hypothesis considered whether stock liquidity has affected stock price crash risk of companies. The second tested whether coverage of the financial analysts has an impact on the relationship of stock liquidity to stock price crash risk of companies.

Target population:

The study focused on the Egypt companies listed in AGX 70 index in the period from 2018 to 2022.

Adopted methodology:

We used the multiple linear regression analysis and the Hierarchical Moderated Regression Analysis with modified variables.

Analyses:

The researchers used the financial statements of the companies registered on the EGX 70 index in the period from 2018 to 2022. The data for regression are obtained from Mubasher website, and the Egyptian Stock Exchange website of the sample companies.

Findings:

We found a significant positive effect of stock liquidity on stock price crash risk, since the increase in stock liquidity may be caused by the management that hid the negative and bad news and showed only good news to improve liquidity. The results of the study indicated that there is a positive effect of financial analysts' coverage on the stock price crash risk as the optimism of financial analysts may hinder the flow of information from the company to the market at the right time and may not limit the management's ability to withhold the bad news. However, as a result of introducing the financial analysts' coverage as a Modified variable, the relationship between stock liquidity and stock price crash risk disappeared.

Keywords:

Financial analysts' coverage, Stock liquidity, Stock price crash risk, EGX 70 index, Moderator variables.

1- Introduction:

The literature of accounting and finance shed light on the importance of liquidity in financial markets, as stock liquidity is essential for their efficiency. It also has a significant impact on investors, companies, and financial markets. For investors, stock liquidity is an important factor that must be taken into account when making investment decisions in the stock market. Its importance in asset pricing becomes obvious, as the lower the liquidity of the asset, the higher the cost of trading it. Thus, the investors prefer to invest in liquid stocks (Chebbi et al., 2022).

At the corporate level, companies whose stocks are characterized by higher liquidity have lower cost of equity, and higher market value. They also reduce risk of debt default, and lessen reliance on short-term debt (Nadarajah et al., 2021). Liquidity has an impact on the functional operational efficiency of stock market. It represents the lifeline of financial

markets (Alhassan and Naka, 2020). It is also considered one of the most important indicators of the efficiency of the financial markets, the very thing that makes it more attractive to investors. It is one of the reasons for the integration of stock markets, as investors tend to move their capital when they expect a large return on their investments. In addition, it enables investors to deal in buying and selling stocks easily, quickly, and at the lowest cost, the very thing that activates trading volume and is reflected on the efficiency of stock markets. On the other hand, low liquidity in the market hinders the discovery of stock price, which leads, in turn, to stock price volatility, instability, and increased risk in the market.

Crash risk in the stock price of the companies is considered a major hazard for the investors and companies alike because of its impact on the investor's decision-making and on the company's management of its risks. It also explains an important part of the amount of change in the company's ownership rights. At the market level, crash risk in the stock price of the company is considered a fundamental determinant for the amount of the expected returns in the sector in which the company operates (DeFond et al., 2015). Withholding the bad news by the management is one of the Explanations for the risk of stock price crash (He et al., 2022). It is based on the idea that managers withhold bad or negative news or unfavorable information from investors in particular and from the financial community in general for as long as possible in response to certain motives and to achieve certain advantages as well. Seeing that the ability of managers to cover the bad news is limited, this process of blocking out will not continue. So, when the process of covering the bad news continues, it accumulates over time until it reaches, at a certain moment, a point that exceeds the management's ability to withhold it. This is called the turning point at which the accumulated news is announced all at once. On reaching the market, this news causes a collapse in the stock price of the company.

The liquidity of stocks has an impact on the risk of a crash in stock price. This effect may be positive, as high stock liquidity prompts speculative investors to sell stocks to take advantage of the high price, which may result in an increase in the supply volume and, consequently, a decrease in the price (Alp et al., 2022). Therefore, hiding the bad news in order to improve liquidity has an impact on crash risk due to the accumulation of negative news that is revealed all at once. On the other hand, other studies have found that there is a negative effect of stock liquidity on stock price crash risk. Also, when the liquidity of stocks rises,

it indicates an increase in the volume of demand and thus an increase in stock price and in the control over the management, the very thing that helps to limit its manipulation and concealment of bad news and consequently reduces crash risk in the future (An et al., 2018).

Financial analysts work as information intermediaries between the management of the company and market participants by obtaining information from various sources, processing it, and disseminating it in the market. This is reflected in improving the transparency of information and reducing its asymmetry, the very thing that increases the informational efficiency of stock markets and is reflected in the performance of companies, in addition to the supervisory role of financial analysts over the management performance. This contributes to restricting management's freedom to manipulate financial reports and limit covering the bad news, which is one of the most important determinants of a crash in the stock price of the company (Zhao et al., 2023).

According to the aforementioned, and under the transient investor theory, which states that for fear of the potential short-term sales by investors and a decline in stock prices in response to the disclosure of negative news, managers tend to withhold the bad news of the companies instead of publishing it in the right time. When the accumulated bad news is finally published to the public, the financial markets will suffer a sharp negative reaction causing stock price crash. Therefore, stock liquidity may be an incentive for the company to have effective governance mechanisms to maintain the current and prospective investors. Consequently, these mechanisms will limit the reasons for stock price crash risk especially the conflict of interests between the management and shareholders according to the theory of agency. In addition, more transparent information environments lead to reducing bad news coverage. This is done by the financial analysts to reduce the risk of stock price crash.

In light of the above, this study attempts to search for an answer to the following questions:

- What is the effect of stock liquidity on stock price crash risk?
- What is the effect of financial analysts' coverage on the relationship of stock liquidity to stock price crash risk?

2. Literature of the study and the development of hypotheses:

2.1. Stock liquidity

Stock liquidity is a complex and multidimensional concept. Stock liquidity has been defined in many ways in previous studies based on the dimensions that were addressed in defining liquidity. Some researchers focused on the cost dimension, and from this perspective (Panayides et al., 2013) defined liquidity as the cost of trading a particular asset in relation to its fair value. Another team of researchers focused on the dimensions of quantity and speed of trading. From this perspective, they (Naik and Reddy, 2021) defined liquidity as the presence of buyers and sellers who are willing and able to exchange a certain quantity of securities at a specified price without delay. From a comprehensive perspective, (Le and Gregoriou, 2020) explained that stock liquidity refers to the ability to trade large amounts of stocks without any delay and at low cost with little impact on the stock price.

(Bedowska-Sojka, 2021; Helgheim and Yue, 2021) explained that liquid stocks have certain characteristics. **Immediateness** means the speed at which investors deal with stocks. **Narrowness** refers to low trading costs and thus a low range between the selling price and the buying price. **Depth** refers to the availability of a large amount of buy and sell orders in the market in a way that maintains balance in the price of securities. **Flexibility** means the speed at which the stock price returns to its normal levels after an adverse shock. Moreover, **widening** refers to the presence of various buy and sell orders in large quantities, which are traded smoothly in a way that confirms price stability.

Previous studies have dealt with a variety of issues related to liquidity, including the determinants of liquidity, such as disclosing future information. It is one of the most important determinants of stock liquidity since it allows investors to evaluate the current plans and future expectations of the financial performance of the company. Therefore, disclosing future information achieves more transparency and reduces information asymmetry. This affects the sentiment of the investors and trading volume, which leads to an increase in stock liquidity (Li et al., 2023). (Cho and Kim, 2021) concluded that there is an increase in stock liquidity after the voluntary disclosure of good news.

(Boubaker et al., 2019) also tested the effect of the financial reports complexity on the liquidity of stocks. The researchers concluded

that annual reports which are difficult to read hinder the investors' ability to process and analyze the information contained in financial reports of the companies. So, the investors' desire to trade weakens and consequently stock liquidity decreases. Companies with high environmental, social and governance standards also enjoy high stock liquidity, which is reflected in the low cost of capital (Luo, 2022). Other studies have tended to investigate liquidity determinants. They are represented in the size and adequacy of the capital, profitability, financial leverage, and the age of the company as internal determinants. In addition, the inflation rate, the exchange and interest prices are as external determinants.

The study of (Al-Homaidi et al., 2020) found a significant effect between the size of the company, the financial leverage, the ratio of return on assets, company age, and stock liquidity. Utami, Wahyuni and Nugroho (2010) also tested the factors affecting stock liquidity. They are represented in the disclosure of future information, institutional ownership, foreign ownership, and information asymmetry as a mediating variable on stock liquidity. The study found that there is an effect of information asymmetry and foreign ownership on stock liquidity, the information asymmetry mediates the relationship between the disclosure of future information and stock liquidity, and that the foreign ownership also has a negative impact on stock liquidity through information asymmetry,

The study of (Juwita and Pratama, 2022) concluded that a positive impact occurs for the profitability of the companies on the liquidity of stocks. The more profitable the company is; the more investors will be interested in purchasing the stocks of these companies. Thus, the liquidity of the stock increases. On the other side, there is a negative effect of stock price on its liquidity as when the stock price rises, the purchasing power of investors decreases and consequently the liquidity of the stock declines. Therefore, (Lee and Ryu, 2019) studied the relationship between the ownership structure and the liquidity of the stocks. They concluded that the foreign investors tend to improve the liquidity of the stocks when they determine their holdings of stocks. Also, the liquidity of the stocks increases along with the foreign ownership and the decline of the foreign exchange liquidity.

In the same context, (Ding and Suardi, 2019) tested the association of state ownership with high stock liquidity, which is consistent with the investors' perception of a decrease in the risks facing the governmental companies due to the guarantees and benefits provided to

them by the government. Thus, state ownership enhances the value of companies, which increases their willingness to trade in such stocks. Accordingly, the government ownership affects the liquidity of stocks by contributing to increasing trading activity and reducing transaction costs in the stock market.

Other studies have tended to examine the different impacts of stock liquidity. It has an influence on the company's propensity to retain cash. (Nyborg and Wang, 2021) concluded that stock liquidity increases the company's tendency to keep cash because stock liquidity reduces financial constraints and that companies keep cash because they are motived to buy back undervalued stocks or to stabilize their stock prices. Thus, this motive is enhanced by the liquidity of stocks.

In the same context, Hu, Li and Zeng (2019) found a negative relationship between stock liquidity and cash retention, as liquidity reduces the cost of stock issuance and debt financing. Liquidity can also enhance corporate governance by increasing stakeholder intervention, the very thing that limits the opportunism of the managers. Thus, companies that have more liquid stocks hold less cash. In addition, stock liquidity is an important factor in determining the cost of ownership rights. (Alhassan and Naka, 2020) tested the relationship between stock liquidity and future investment decisions. The two researchers concluded that investment growth is affected by the potential decline in the cost of equity as a result of the increase in stock liquidity. It is also concluded that this effect is stronger in companies that have financial constraints that limit their ability to obtain external financing.

Stock liquidity has an impact on dividend policy. (Nguyen, 2020) tested the effect of stock liquidity on dividend policy. It is concluded that stock liquidity enhances dividend distributions by reducing cash flow fluctuations. Companies that enjoy higher stock liquidity show a lower level of uncertainty in cash flows. It is also concluded that there is a negative impact of stock liquidity on dividends in the case of high (advanced) markets and companies that have good governance, and that there is a positive impact on dividend policy in developing markets. This discrepancy in results is due to the different degree of market development.

However, the study of (Sari et al., 2022) found that there is no effect of stock liquidity on dividend distributions, and stock liquidity has an effect on tax non-compliance (Kim et al., 2022), and this effect increases when controlling shareholders own more shares, and that this

effect occurs at low levels of tax non-compliance (tax avoidance). This can be explained by the informational nature of stock price as liquidity makes the stock price more informative. Thus, the stock becomes more responsive to profits after deducting taxes, the very thing that is considered an incentive for managers to reduce taxes through tax avoidance. However, this effect becomes insignificant at high levels of tax non-compliance (tax evasion).

From the above, it is clear that although stock liquidity has been studied extensively for a long time, in addition to the many main aspects studied in that field, it still represents a prominent area of research in the field of finance and accounting since it seems to be the lifeblood of Finance markets. It also has various accounting effects on the performance of companies.

2.2. The risk of stock price crash:

Stock price crash risk has many definitions and concepts from several aspects. From the side of stock price returns, (Dang et al., 2018) believe that stock price crash risk indicates the possibility of a drop or a large, sudden, and non-recurring decline in the stock price of the company. This in turn leads to a sharp decline in the wealth of shareholders. On the other hand, some previous studies presented a concept for crash risk in the company's stock price in the light of the shape of the distribution of returns on the stock. It is defined by Liu and Zhongas (2019) the probability of a significant decline in the company's stock price that can be observed through the deviation or the negative skewness in the distribution of returns on the stock over a period of time of trading.

Some previous studies set the concept of crash risk of the company's stock price in the light of the accounts set as reasons for the crash. Crash risk of the company's stock price was defined as the risk that occurs due to the tendency of managers to withhold or prevent bad news and information from investors due to their compensation contracts and overriding fears (Zaman et al., 2021). From a comprehensive perspective, stock price crash risk can be defined as the possibility of a sudden and repeated sharp decline in the company’s stock price that results in a sharp decline in the wealth of the shareholders. It can be identified or observed through the deviation or the negative skewness in distributing the return on stock over a relatively short period of time. This occurs since the managers tend to keep or withhold bad or negative news from the investors in

particular and the financial community in general for the longest possible period to get certain benefits such as maintaining their rewards.

Stock price crash risk has determinants and consequences that have been extensively discussed in the literature of accounting and finance. The study of (Habib, Hasan and Jiang, 2018) tested the determinants of stock price crash risk. The administrative incentives to withhold the bad news were the most important determinant of crash risk. Earnings manipulation, tax evasion, and voluntary disclosure were used by managers as mechanisms to hide the bad news. However, the retention in preparing reports, the external auditing, and corporate governance mechanisms can limit the managerial opportunistic use of procedures to hide the negative information (Wang, Li and Liu, 2021).

Stakeholder theory also suggests that the highest ratings of the environmental, social and governance standards reflect more transparent information environments. This results in the reduction of blocking out the bad news and thus lessening crash risk. When the socially responsible companies adhere to high standards of transparency and withhold less of the bad news, they will be less at stock price crash risk. This effect is more obvious when the institutional ownership decreases and governance mechanisms are weak (Kim et al., 2014).

However, if managers engage in the social responsibility to cover up bad news and divert shareholders' attention, corporate social responsibility may be associated with an increased stock price crash risk. This is what the agency theory indicates since the environmental, social, and governance evaluation systems motivate managers to hide news and use public benefit signals to obscure disclosure and thus increase stock price crash risk. In a study conducted by Feng, Goodell and Shen (2020) to test the role of corporate social responsibility and governance in reducing stock price crash risk, researchers found a negative relationship between them, the very thing that is consistent with stakeholder theory.

The study of (Bae et al., 2021) also tested the modifying role of financial restrictions on the relationship of social, environmental, and governance responsibility to stock price crash risk. The study concluded that the classifications of environmental, social and governance criteria reduce the risk of crash due to their positive impact on stock price and reducing the information asymmetry, enhancing the company's reputation, and enhancing voluntary disclosure. Greater financial constraints also limit the positive role of corporate social responsibility in mitigating crash risk.

In a survey study conducted by Ali, Wilson and Husnain (2022) to evaluate the determinants of stock price crash risk at the macro, meso and micro levels, the results of the study indicated that macroeconomic factors such as corporate governance and political, legal and social factors affect the behavior of companies, the very thing that contributes to stock price crash risk. The characteristics of companies at the industry level, media coverage, ownership structure, and behavioral factors have an impact on the risk of crash. Eventually, at the micro level, the traits of the chief executive officer (CEO), compensation, business policies, earnings management, transparency, administrative characteristics, and company-specific variables affect stock price crash risk.

In the same context, the study of (Huang and Liu, 2021) tested the impact of the Coronavirus outbreak on stock price crash risk and whether companies that participate in more social responsibility activities are less at stock price crash risk. The researchers concluded that Covid-19 has an impact on stock price crash risk. Companies that engage in more social responsibility are less at crash risk in the post-virus period. This effect is less severe for state-owned enterprises than for non-state-owned enterprises in the post-Covid-19 period.

The quality of external auditing also has a negative impact on stock price crash risk, as it limits the ability of the management to withhold the bad news (Khajavi and Zare, 2016). In the same context, Abdel-Wanis (2021) tested the relationship between the quality of auditing, ownership structure, and stock price crash risk. The researcher also tested the interaction between the structure of ownership and auditing quality and their impact on stock price crash risk. It is indicated that increasing managerial and institutional ownership leads to an increase in crash risk due to the misleading information disclosed through the chief executive officer (CEO).

The quality of auditing also has a negative impact on crash risk. Shareholders benefit from improving the quality of auditing to provide a better environment for them to obtain a greater amount of information, to reduce information asymmetry and to increase their confidence in the validity of the information available about the company. This is reflected in the shareholders' decisions related to securities, such as the volume and price of trading in a way that reduces stock price crash risk. Companies that have weak internal control are more vulnerable to the risk of a crash in stock prices, especially when the weakness problems are linked to the

company's financial reporting process. Therefore, the regulations of internal control play an important role in restricting stock price crash risk and maintaining market stability (Kim et al., 2019).

The characteristics of the CEO have an impact on stock price crash risk. The study of (Shahab et al., 2020) tested the relationship between the power of the CEO and the risk of a crash in stock prices, as well as the modifying role of the gender of the CEO and ownership structure on the relationship of the CEO's power to stock price crash risk. Researchers found that there is a correlation between the power of the CEO and the risk of crash. This relationship is significantly attenuated when the proportion of females on the board of directors and institutional ownership is high, and when the managers are motivated to cover the bad news such as the sensitivity of the managers' wealth to changes in stock price and having fewer skills. In addition, increasing board diversity in terms of gender, age, and education can reduce stock price crash risk future (Jebran et al., 2020).

If managers have the ability to evaluate stock price crash risk and if the benefits and returns are greater than the costs associated with the potential loss of reputation and litigation, managers will trade on the risk of stock price crash in the future for personal gain (He et al., 2021). Managers may exploit the ambiguity of financial reports, as they can successfully hide negative information through writing intricate financial reports that lead to stock price crash. This impact is more evident in companies that have either continuous negative news of earnings, temporary positive news, greater incentives for CEO stock options or lower litigation risk (Chaeet al., 2020).

Business strategies at the company level also have an impact on stock price crash risk in the future. Companies that follow innovative business strategies (prospectors) are more likely to exaggerate in the evaluation of stocks, which increases stock price crash risk (Habib and Hasan, 2017). The study of (Wu et al., 2022) has tested the impact of digital transformation of institutions on stock price crash risk. The results of the study revealed that the digital transformation reduces stock price crash risk significantly. This effect is more evident in advanced technology institutions and economically developed countries, where it leads digital transformation of enterprises to reduce information asymmetry, to improve the transparency of enterprise information, and to increase understanding of the enterprise by external investors, and in turn, reducing crash risk.

In light of the above, it can be said that stock price crash risk is one of the most serious risks facing companies, due to its impact on investors, companies and stock markets. Management's withholding of bad news is one of the most important explanations for the occurrence of crash risk. Therefore, managerial incentives are one of the most important determinants of stock price crash that make the managers withhold the bad news.

2.3. The relationship between stock liquidity and the risk of stock price crash:

Stock liquidity serves as a measure of stock buying and selling activities. It refers to the ability of investors to buy and sell stocks at a reasonable price. The more liquid the stock is, the less time it takes to sell it and the lower the discount on the fair price of the stock. On the other hand, if the stock liquidity is limited, the number of sellers and buyers for the stock will be fewer. So, the trading volume greatly affects the stock price as it is difficult to find a buyer at a reasonable price in a short period. Thus, the sellers face difficulty in finding buyers willing to buy the stock at its fair price and as a result the stock price may collapse (Tang et al., 2023).

Crash risk occurs when the accumulated negative news hidden by managers is disclosed all at once. In this way, the liquidity of stocks can affect crash risk through the probability of revealing the bad news due to the poor management performance and the extent to which the bad news is hidden, and the extent of the market response or reaction to the disclosure of this news (Chang, Chen and Zolotoy, 2017). Therefore, the companies that enjoy liquidity have a greater probability of disclosing bad future profits, as liquidity makes managers withhold the bad news lest disclosing it should lead investors to sell their stocks, and ultimately the accumulated bad news is published all at once, causing a crash.

In a related context, the study of (Zhang et al., 2018) tested the effect of stock liquidity on stock price crash risk. The results of the study indicated that there is a positive effect of stock liquidity on stock price crash risk. High stock liquidity may, then, motivate investors to sell their shares to take advantage of the high price. What may result is an increase in the volume of supply and, consequently, a decrease in the price. The study showed that some companies come to hide the bad news in order to improve liquidity, but the accumulation of this news will lead to an increase in the crash risk.

The study of (Alp et al., 2022) examined the effect of stock market liquidity on stock price crash risk. The study also tested the effect of foreign investors (founders and individuals) on the relationship between stock liquidity and stock price crash risk. It also tested trading volume and removing restrictions on term sale on the relationship between stock liquidity and stock price crash risk. The researchers concluded that high stock liquidity increases the probability of stock price crash. The results also indicated that high stock liquidity increases stock price crash with the increase in the share of the foreign investors (founders).

However, in the case of the individual investors, this effect is insignificant. Also, the increase in trading volume raises liquidity. This, in turn, leads to an increase in the possibility of stock price crash as managers tend to cover the bad news due to the threat of the foreign investors to exit the market, although high liquidity makes it easier for foreign investors sell shares. Therefore, this conduct of selling amplifies the negative reaction of other participants towards the bad news related to the company, the very thing that may cause significant decline in stock prices and thus leads to stock price crash.

The study of (Deng et al., 2023) aimed to test the effect of stock liquidity on stock price crash risk and whether this effect is limited to the financial crises time. The researchers found that there is a positive effect of stock liquidity on stock price crash risk in the future, which is more evident in companies with high information asymmetry. This is due to the transient investor theory which states that for fear of potential sales by short-term investors and a decline in stock price in response to the disclosure of negative news, managers tend to withhold the bad news of companies rather than release it in the proper time. This leads to the accumulation of bad news, which, when finally published, will result in a severe negative reaction in stock markets, causing stock price crash. In contrast, other studies have found a negative effect of stock liquidity on stock price crash risk.

The study of (Ping, 2015) indicated that stock liquidity is an important factor that can affect stock price crash risk. The study made it clear that when stock liquidity rises, it is evidenced that there will be an increase in the ask volume and thus a rise in the stock price, the very thing that reduces crash risk.

Also, the study of (Chauhan et al., 2017) concluded that there is an inverse effect of stock liquidity on the crash risk. This result is due to

the fact that increasing stock liquidity enhances control over the management, which helps in reducing its manipulation, concealing the bad news, and consequently reducing crash risk in the future. Stock liquidity may be an incentive for the company to have effective governance mechanisms to maintain current and prospective investors. Accordingly, these mechanisms will limit the reasons that may reduce stock price crash risk, especially the conflict of interests between the management and the shareholders in light of the agency theory.

On the other hand, some studies have tested the effect of illiquidity on stock price crash risk. The theoretical studies indicate that one of the components of market illiquidity is adverse selection that refers to the compensation for liquidity providers due to the transactions of investors of more information. Hence, the size of the cost of adverse selection increases owing to the information advantage the informed traders enjoy. This makes information asymmetry related positively to illiquidity and makes information disclosure less efficient. When negative information reaches a certain point that cannot be hidden, it is disclosed all at once, causing a sudden stock price crash (An et al., 2018). This conclusion is reached by (Wang et al., 2021). Thus, it is proposed to establish mechanisms for monitoring liquidity in stock market, early warning mechanisms, and leverage control.

Through the aforementioned studies dealing with the effect of stock liquidity on the risk of stock price crash, it becomes clear that there is an effect of stock liquidity on stock price crash risk. This effect may be positive because the increase in stock liquidity results from concealing the bad news by the management, the very thing that leads to an increase in the ask volume. However, the accumulation of news and its disclosure all at once will necessarily lead to a crash in stock price. In addition, some investors come to doubt the rise of stock liquidity, especially in times of financial crises. This makes the investors rid of these stocks, the very thing that may finally lead to stock price crash.

On the other hand, some studies have found a negative impact of stock liquidity on stock price crash risk since stock liquidity is an evidence for the increase in the volume of stock demand. This subsequently leads to raising prices and reducing stock price crash in the future. As a result of the conflict in the results of the previous studies, the current study tests the effect of stock liquidity on the risk of stock price crash. Accordingly, the first hypothesis of the study is formulated as follows:

H1: *The liquidity of stocks has a significant effect on the risk of stock price crash of the companies in question.*

2.4. The modified role of financial analyst coverage

Financial analysts play an important role as information intermediaries in the stock market. They make predictions about the future prospects of the company and issue recommendations to investors regarding buying, holding, or selling stocks. This is done by obtaining information from public and private sources, processing it, and disseminating it in the market, which is reflected in the quality of the financial information that increases the informational efficiency of securities markets and reduces asymmetry among market participants (Hinze and Sump, 2019).

In addition, the financial analysts have a supervisory role over the management through their expertise in examining the company's information, in communicating directly with the management, and in asking questions about the company's profits in earnings announcement conferences. This helps to restrict the management's manipulation of financial reports, to discover the management's opportunistic conduct, and to limit the ability of the management to hide the bad news due to the ambiguity of financial reports, the very thing that contributes to reducing the risk of stock price crash in the future (Li et al., 2023).

Analyst coverage contributes to improving liquidity by reducing information asymmetry among stakeholders. The reason for this is that information asymmetry among investors leads to reducing their dealings in stocks to lessen losses that may result from information asymmetry among them. Therefore, the cost of dealing rises and liquidity decreases. (Dang et al., 2019). Consequently, transactions in the stock market may stop as a result of the decrease in stock liquidity due to the lack of bid-ask prices for stocks.

However, the coverage of financial analysts has a significant impact on stock liquidity, especially when used as a mediator and monitor of information. This improves the information environment and reduces adverse selection by investors due to the increase in the number of investors and their dealings, which leads to an increase in stock liquidity. In addition, the problem of information asymmetry in the securities market reduces. The price range decreases while trading volume increases. Also, the investors' confidence increases in stocks that attract the attention of financial analysts and thus their dealings increase (Huang, 2024).

Many studies have examined the effect of financial analyst coverage on the risk of stock price crash. The study of (Xu et al., 2013) aimed to test the relationship between the coverage and optimism of the financial analyst and the risk of stock price crash. The results of the study showed that analyst coverage through their optimistic profit expectations can increase the crash risk of the companies they cover. This occurs because of not disclosing the bad news in the proper time to the external investors. When the accumulated information reaches a turning point, it will be revealed to the market all at once. Then, stock price crash occurs. In the same direction, the study of (Cho and Kim, 2020) revealed that the optimism of financial analysts can increase the risk of stock price crash, either by stimulating overvaluation or by providing managers with the opportunity to withhold bad news. This effect is more obvious in companies that have a non-transparent information environment that hinders the investors from evaluating the company's performance accurately.

In contrast, other studies have found that a high level of financial analysts' coverage is associated with a lower stock price crash risk in the future. The results of the study of (He et al., 2022) revealed that conclusion and that was because of the positive role of financial analysts as mediators and monitors of information in stock markets. This negative correlation is stronger in companies with high financial transparency. This means that the reports of the financial analysts have a role in making investment decisions by enhancing the quality and transparency of the information of the company and facilitating the external transactions, the very thing that helps in crash risk pre-evaluation. The media is also considered a medium of information in stock markets as it limits the managers' incentives and ability to withhold the bad news. It is more evident in the companies of higher coverage of the financial analysts (Wu et al., 2022; Zhao et al., 2023). The study of (Park and Song, 2019) tested whether stock price crash risk is affected by the appointment of financial analysts by a securities company within a business group known as group-affiliated analysts (chaebol). That group monitors the managers and reduces withholding the bad news. The results of this study revealed a negative relationship between the coverage of the analysts in the group and the crash of stock prices due to their information.

In a study conducted by (Huang, 2018), financial analysts were divided into star and non-star analysts. It is concluded that star analysts'

coverage can reduce stock price crash risk. They act as an effective external monitor that reduces the opportunistic activities of managers. They are also more professional and their expectations are more accurate. Thus, stock price crash risk reduces. However, the coverage of non-star analysts increases stock price crash risk. In the same context, a study by (Yvonne and Lee, 2016) examined the impact of changes in the analyst's coverage on stock price crash risk. The researchers concluded that changes in the analyst's coverage negatively relate to the risk of stock price crash in the following year. This result is consistent with the information gathering activities carried out by analysts, which limits the behavior of withholding the bad news. This effect is more evident when the change in the coverage of the analysts is attributed to star ones. Thus, combining skills and the advantages of access to information and the reputation allows star analysts to disseminate information more efficiently in the market and reduces the probability of the future crash of the companies they cover if compared to their non-star counterparts.

In the light of the conflicting results of the studies dealing with the relationship between the financial analysts' coverage and stock price crash risk, it can be said that financial analysts may play the role of monitoring the behavior of the management in addition to the positive role as intermediaries and monitors of information in stock markets. This affects stocks liquidity and simultaneously restricts the management manipulation of financial reports, and limits its ability to conceal the bad news, which contributes to reducing stock price crash risk in the future. However, the optimism of the financial analysts can lead to an increase in stock price crash risk because of not disclosing the bad news to investors in the proper time due to increasing stock liquidity. When this news reaches a turning point and is disclosed all at once, stock price crash risk will occur. A question arises here: Does the coverage of the financial analysts have an impact on the relationship of stock liquidity to stock price crash risk? Accordingly, the second hypothesis of the study can be formulated as follows:

H2: *The coverage of the financial analysts has a significant impact on the relationship of stock liquidity to stock price crash risk of the companies in question.*

In light of the logical presentation of the study hypotheses, a proposed model of the relationship between the study variables can be developed as follows:

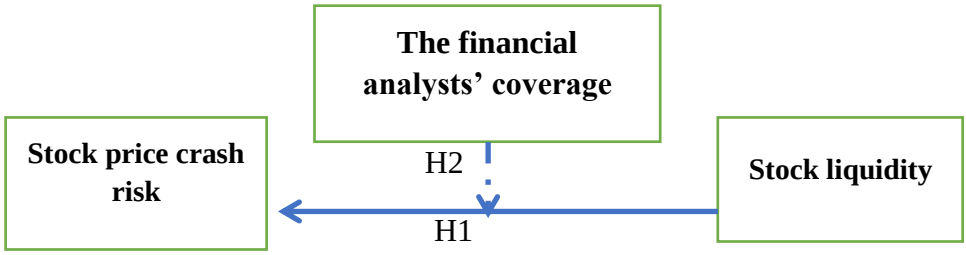


Figure No. (1) The relationship between the study variables

3. Study methodology:

The methodology of the study contains the variables of the study and how to measure them, the population and sample of the study, the sources for obtaining study data, and testing the study hypotheses, as follows:

3.1. Study variables, and how to measure them:

The study examined the effect of stock liquidity on stock price crash risk, and the effect of the financial analyst' coverage on the relationship of stock liquidity to stock price crash risk. Accordingly, the study variables are as follows:

3.1.1. The independent variable (stock liquidity):

Stock liquidity was measured by using the Bid-Ask Quoted Spread measure, which has been used by many previous studies (Pham et al., 2020; Nadarajah et al., 2021) to measure the daily bid-ask difference divided by the average bid-ask price, the average relative differences in the daily trading prices of the stock are calculated. The larger the differences, the lower the liquidity of the stock. This measure is calculated by using the following formula:

$$\boldsymbol{QSpread_{id} = 2x(Ask_{id} - Bid_{id})/(Ask_{id} + Bid_{id}}$$

Where $Ask_{i,d}$ reflects buying price of stock i on day d, $Bid_{i,d}$ reflects the ask price of stock i on day d, and the arithmetic mean of the daily price differences over the trading days of each year is calculated to estimate the annual relative price differences, and the higher value indicates the prices relative differences to the weak liquidity of the stock in the market.

3.1.2. The dependent variable (stock price crash risk):

Accounting and finance literature has presented four methods for measuring stock price crash risk. These methods depend on returns on the company's stock price, which makes risk measures reflect the specific factors of the company more than the broad movements in the market.

They can also rely either on the daily or the weekly return on the stock price of the company in the market (Habib et al., 2017). Many previous studies have relied on the weekly returns to measure stock price crash risk when measuring the risk for a period of a fiscal year (Dang et al., 2018; Kim and Zhang, 2016).

Stock price crash risk was measured by the likelihood extremely negative firm-specific weekly returns. Stock price crash risk is defined as unusual events that appear when the standard deviation of a company's stock rises above the average weekly extraordinary returns of the same stock during a full fiscal year. The standard deviation by 3.2 degrees leads to a probability of 0.1% of the occurrence of an abnormal event such as the stock price crash during that year according to a normal distribution.

The probability that the weekly abnormal stock returns are negative in each sample company will be measured through the following steps:

- Calculating extremely firm-specific weekly returns for the stock of each company in the sample during the study period in the form of weekly cumulative windows. This is done according to the linear regression model that expresses the calculation of the estimated return for the company's stock R_{it} based on the market model, which takes the following linear relationship:

$$R_{it} = a_j + \beta 1_j R_{m(t-2)} + \beta 2 R_{m(t-1)} + \beta 3 R_{mt} + \beta 4 R_{mt(t+1)} + \beta 5 R_{mt(t+2)} + \varepsilon_{jt}$$

Where:

α_j is the constant of the equation for the company j, which is the part of the return that is achieved regardless of the relationship between the market return R_m and the company's return R_j.

β_j is the slope of the relationship between the company's stock return R_j during period $_t$ and the market return R_m during the same period $_t$.

R_{jt}: stock return of company $_j$ during period $_t$.

R_m is the market return during period $_t$.

$\boldsymbol{\varepsilon_{jt}}$ The random error of the regression model, which expresses the abnormal returns of company $_j$ stock in year $_t$.

- Estimating the value of the parameters in the regression model for each company in the sample through the actual weekly returns of each company's stock as well as the actual weekly market returns, based on data for the Egyptian Stock Exchange index during the study period.
- By substituting the value of the parameters in the previous step in the linear regression model and configuring it weekly for each company

separately during the study period, and calculating the value ε_{jt} which is the value of the weekly abnormal return for the company $_j$ stock during the week $_t$.

- Determining the value W_{jt}. It is the negative weekly abnormal returns for the company stock $_j$ in the week $_t$. This value is calculated by taking the natural logarithm Ln of the total weekly abnormal return ε_{jt} plus one integer, and this is expressed by the following equation:

$$W_{jt} = In(1 + \varepsilon_{jt})$$

- Determining the frequency of the W_{jt} value falling below a standard deviation of 3.2, and a categorical variable is used to express the probability of the risk of a crash in the company's stock prices occurring during the study period. So, it takes the value 1 if the W_{jt} value is less than 3.2 and appears once during the study period, and it takes the value 2 if the value W is less than 3.2 and appears twice during the study period, and so on. If otherwise, the value is zero.

3.1.3. Modifying variable: (Coverage of financial analysts):

Many studies, including (Stagliano et al., 2018) used the natural logarithm (1+number of analysts) who follow the company as an indicator of coverage of financial analysts.

3.1.4. Control variables:

- Company size: it is measured by the natural logarithm of total assets.
- Financial Leverage: it is measured by the total liabilities over the total assets
- Corona crisis: it is a dummy variable taking the value one in the years before 2020 and the value zero in the years after 2020.

3.2. Community and sample of study:

The study population consists of all joint stock companies listed in EGX70 Index in the period from 2018 to 2022. Banks were excluded due to their specific nature, and companies registered in the periods after 2018 were also excluded. Accordingly, the study sample consisted of 63 companies, and the number of daily views was (15422).

3.3. Sources for obtaining study data:

Data related to the study variables were obtained from the following sources:

- Financial statements of the companies in question, available on the Mubasher website and the Egyptian Stock Exchange.
- Website of the sample companies.
- Investing website.

3.4. Testing the study hypotheses:

3.4.1. Results of the descriptive analysis of the study variables:

A descriptive analysis of the study variables was conducted to identify the values of arithmetic means and standard deviations, as shown in the following table:

Table No. (1)

Descriptive analysis of study variables

Variable	Minimum	Maximum	Arithmetic Means	Standard Deviations
Stock liquidity	-5167.36	23.076	-96.164	399.43
The risk of a Crash in stock prices	0	19	1.25	3.070
Financial analyst coverage	0	8	3.27	2.042
Leverage	0.1584	6.156	0.5123	0.4557
Company size	6.1569	7.860	0.5123	0.4557

Looking at the previous table, it becomes clear that:

- Stock liquidity ranges between -5167.36 and 23.076, and the average of the variable reached 96.164 - with a standard deviation of 399.43.
- The minimum risk of a stock price crash was 0, while the maximum risk of crash was 19, with an average of 1.25 and a standard deviation of 3.070.
- The minimum coverage of financial analysts in the sample companies was 0, while the maximum was 8, with an average of 3.27 and a standard deviation of 2.042.
- Financial leverage ranges between 0.1584 and 6.156, and the average variable reaches 0.5123 with a standard deviation of 0.4557.
- The size of the company in the sample ranges between 6.1569 million and ٧.٨٦٠million, and the mean of the variable is 0.5123 and its standard deviation is 0.4557.

3.4.2. Analytical statistics:

The twenty-sixth edition of the Statistical Portfolio for the Social Sciences (SPSS) was used to test hypotheses in light of a set of analytical statistics, and the least squares method was used to estimate the parameters of multiple regression models. The estimates obtained from this method are characterized by being linear, unbiased, and have less variance. However,

this method is subject to the availability of many conditions for its applicability. Therefore, it is necessary to test the non-occurrence of the regression models into measurement problems to ensure the validity of drawing conclusions before presenting the statistical results as follows:

First: Verifying the problem of normal distribution of data:

One of the basic assumptions in the least squares method is that the data follow a normal distribution. The Kolmogorov-Smirnov test and the Shapiro-Wilk test were used to verify that the data followed a normal distribution. It became clear from the test results that the data did not follow a normal distribution. To solve this problem, the inverse normal distribution function was used. The test results were as follows:

Table No. (2) Test of normal distribution of data

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
cov	.033	294	.200*	.993	294	.196
liq	.008	294	.200*	.999	294	1.000
crash	.006	294	.200*	.999	294	1.000

Second: Verifying the autocorrelation problem:

One of the basic assumptions in the least squares method is the absence of the phenomenon of autocorrelation, which is the correlation of sequential observations of the same variable during a certain period. The Durbin-Watson test was used to detect the extent to which the model falls into the problem of autocorrelation between random errors. The test value was 1.259, which means that there is no autocorrelation between the random errors. Thus, the autocorrelation condition has been verified.

Third: Verifying the problem of multi-collinearity:

The problem of multiple linear correlation is the lack of independence of the independent variables, i.e., the presence of a strong linear correlation between two or more independent variables explaining the changes in the dependent variable makes it difficult to isolate the effect of each of them on the dependent variable, the very thing that makes the regression coefficients calculated by the least squares method lose their significance. To reveal the extent of this problem, the Variance Inflation Factor (VIF) was used. When the value of the VIF is greater than 10, it

means that there is a problem of collinearity. Using the VIF test, the value of this factor did not exceed (2), which confirms that there is no problem of bi-collinearity in the estimated regression models.

3.4.3. Results of the test study hypotheses:

Results of testing the first hypothesis:

To test the validity of the hypothesis of the first study, multiple linear regression analysis was used to test the relationship between the independent variable (stock liquidity) and the risk of stock price crash (the dependent variable). The test results were as shown in the following table:

Table No. (3)

Looking at the previous table, it is clear that:

first hypothesis	"The liquidity of stocks has a significant impact on the risk of stock price crash in the companies in question"				
The independent variable	Adjusted R Square	p-value	F	t	
				β	level of significance
Constant	32%	0.009	3.422	1.267	0.641
ST_LI				4.942	0.000
total assets				-6.129	0.0698
covid 19				5.494	0.421
Leverage				0.048	0.995

- The coefficient of determination was (32%), meaning that the independent variable (stock liquidity) and the control variables contribute to explaining (32%) of the change that occurs in the dependent variable (the risk of stock price crash), and that 68% of the changes that occur in the crash risk variable is due to other factors.
- From the previous table, the significance of the regression model is clear, as the calculated (F) value for the model was 3.422, which is significant at the (1%) significance level, where (P-value= 0.009).
- Referring to the T-Test, it is clear that there is a significant positive effect of stock liquidity on the risk of stock price crash, as the value reached (P-value = 0.000), and thus the hypothesis of the first study is accepted, which means that stock liquidity has a significant effect on the risk of stock price crash in the companies in question.

Results of testing the second hypothesis of the study:

To test the validity of the hypothesis of the second study, a Hierarchical Moderated Regression Analysis with modified variables was

used to test the effect of financial analyst coverage on the relationship between stock liquidity and the risk of stock price crash, by comparing the estimation results of three multiple regression models. The first model is known as the Base Model that tests the significance of the direct effect of the independent variable (stock liquidity) on the dependent variable (risk of stock price crash). As for the second model, it is reduced as the regulating variable (financial analyst coverage) is entered to test the effect of this variable in addition to stock liquidity. The third is the full model that aims to test the effect of the interaction between stock liquidity and financial analyst coverage on the relationship of stock liquidity to the risk of stock price crash.

To test the validity of the second hypothesis, a hierarchical regression analysis (HMRA) was conducted. The following table shows the test results:

Table (4)

The effect of financial analysts' coverage on the relationship of stock liquidity to the risk of stock price crash

Second hypothesis	"The coverage of financial analysts has a significant impact on the relationship of stock liquidity to the risk of stock price crash in the companies in question"					
Dependent variable	Stock price crash risk					
	Base Model		Reduced Model		Full Model	
Independent variables	(T) Value	Sig.	Value(T)	Sig.	(T) Value	Sig.
Constant	1.267	0.641	0.477	1.942	1.552	0.565
ST_LI	4.942	0.000	0.001	0.001	-2.539	0.916
total assets	-6.129	0.698	0.980	0.007	0.058	0.844
Covid 19	5.494	0.421	0.720	0.129	0.211	0.553
Leverage	0.048	0.995	0.366	-3.48	-0.285	0.454
CO_FIN_ANA			0.050	-0.564	-0.677	0.018
ST_LI*CO_FIN_ANA					0.020	0.004
R Square	45%		58%		85%	
Adjusted R Square	32%		41%		66%	
F Change	3.422		3.542		4.454	
Significance of the model	0.009		0.004		0.000	

From the previous table it is clear that:

- The reduced model is statistically significant, as the F value for the model reached (3.542) with a significance level of 0.004. Also, introducing the

variable (coverage of financial analysts) in the model led to an increase in the guiding ability of the model, as the Adjusted R-squared reached (41%) and in the basic model it was (32%). The results shown in the table according to the (T) test also indicate the significance of the relationship between the crash risk in stock prices and both (stock liquidity - financial analyst coverage).

- For the (full) interactive model, the adjusted coefficient of determination is 66%, which means that the explanatory power of the model is 66%. It means that the variables (independent, modified, interaction, control) contribute to explaining the change that occurs in the dependent variable (stock price crash risk of companies') in this percentage. And that 34% of the changes that occur in the dependent variable are due to other factors. This indicates the high explanatory power of the model in explaining the change that occurs in the dependent variable by this percentage. It is noted that the entry of the modified variable into the financial analysts' coverage and its interaction with stock liquidity has led to an increase in the explanatory power of the model.
- Looking at the F-Test, the significance of the previous interactive regression model becomes clear at the level of significance (1%), where (F-Value=.4.454: P-value=0.000), which means the presence of an independent variable (at least one; Basic or Interactive) "of both the independent and control variables" having a relationship with the dependent variable.
- According to the previous point, the significance of the interaction variables is considered. The interaction coefficient became significant as it reached (P-value=0.004). In addition, as a result of entering the interaction variable, the relationship between stock liquidity and the risk of stock price crash became insignificant as it reached (P- value=0.919). This leads to accepting the hypothesis of the second study, which states that the coverage of financial analysts has a significant impact on the relationship of stock liquidity to the risk of stock price crash in the companies in question.
- In light of the previous point, it can be said that financial analyst coverage can be considered a variable modifying the relationship between stock liquidity and the risk of stock price crash.

4. Conclusions:

Stock liquidity is related to the efficiency of stock pricing, as the stock market enjoying liquidity allows investors to trade quickly at a low cost with a reduction in pricing errors. In return, low liquidity in the market

hinders stock price discovery due to the slow flow of information related to the stock, which may make stock prices inconsistent with their quality. This makes stock liquidity the lifeline of financial markets.

One of the most important issues dealt with by previous studies about this topic is testing the effect of stock liquidity on the risk of stock price crash. However, a conflict is noticed in the results of those studies. Due to this conflict that motivates testing the effect of stock liquidity on stock price crash risk in the Egyptian market which differs in its characteristics from the developed markets, the study results revealed a significant positive effect of stock liquidity on stock price crash risk. This is consistent with the study of (Chang et al., 2017; Zhang et al., 2018; Alp et al., 2022; Deng et al. al., 2023) since the increase in stock liquidity may be caused by the management that hid the negative and bad news and showed only good news to improve liquidity, the very thing that results in an increase in the trading volume of the company's stock.

Because of the limited ability of the management to hide the negative news, it will be disclosed all at once resulting in stock price crash. Also, the increase in stock liquidity may lead some investors to doubt this rise, especially during the financial crises. So, these investors get rid of their stock. Therefore, an increase in the supply of stocks occurs and, consequently, stock price decreases. If a large number of investors follow this behavior (herd behavior), this will lead to an increase in the supply of stock, and this decline in stock price will turn into a crash.

In addition, if stock liquidity increases, some investors may sell their stock to benefit from this rise. Thus, when investors rid of their stock, a crash in stock price consequently occurs. Financial analysts' coverage improves the information environment of the company. The monitoring role of the financial analysts is another channel through which their coverage affects the risk of stock price crash as analysts are enabled to actively monitor the administrative procedures, announce them, reduce agency problems and administrative violations, and improve the efficiency of the company's investment and operational decisions. In this way, financial analysts can reduce the bad news of the companies and deter managers to cover and withhold it through their supervisory role.

Thus, the risk of stock price crash reduces. However, due to the managers' optimism, the negative news of the company is not disclosed in the proper time. Due to the discrepancy regarding the relationship of financial analysts' coverage to the risk of stock price crash, the current

study attempts to provide scientific evidence from the Egyptian environment that may reduce the controversy about this relationship. The results of the study revealed that there is a positive effect of financial analysts' coverage on the risk of stock price crash. This result is consistent with the study of (Cho and Kim, 2020; Xu et al., 2013) in the fact that the optimism of financial analysts may hinder the flow of information from the company to the market at the right time and may not limit the management's ability to withhold the bad news. It only discloses the good news which leads to increasing stock liquidity. It exploits issuing ambiguous or less transparent financial reports, which leads to increased trading volume and a temporary rise in prices. If this information is disclosed, a large amount of negative information floods the market and the temporary rise in stock prices quickly turns into a crash. The coverage of financial analysts as a modified variable is the reason for the lack of a relationship between stock liquidity and the risk of stock price crash. The reason for this may be the presence of other determinants such as the coverage of financial analysts that affect the risk of stock price crash. Therefore, it is expected that the results of the study will be useful to the investors as they cannot be deceived by high stock liquidity that may involve the management's coverage of the bad news, especially during the financial crises.

In addition, investors cannot be deceived by the financial analysts' optimistic coverage, which contributes somehow to stock price crash. In light of the findings, this study recommends increasing the quality of financial analysts' coverage services because of their impact on stock liquidity and the risk of stock price crash. Financial analysts are recommended to pay attention when preparing their research reports to practices related to earnings management and the reduction of the information asymmetry problem the investors encounter. They should improve the company information environment and reduce the opportunistic behavior of the managers who hide negative news, the very thing that is considered as one of the most important determinants of stock price crash in the future.

References:

Abdel-Wanis, E. 2021. "The impact of audit quality on the relationship between ownership structure and stock price crash risk in Egypt." *Academy of Accounting and Financial Studies Journal 25* (6): 1-15.
https://doi.org/10.52223/jei4032202

Alhassan, A., and Naka, A. 2020. "Corporate future investments and stock liquidity: Evidence from emerging markets." *International review of economics and finance* 65: 69-83.
https://doi.org/10.1016/j.iref.2019.10.002

Al-Homaidi, E. A., Tabash, M. I., Al-Ahdal, W. M., FARHAN, N. H., and Khan, S. H. 2020. "The liquidity of Indian firms: empirical evidence of 2154 firms." *Journal of Asian Finance, Economics and Business* 7(1): 19-2. **http://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no1.19**

Ali, W., Wilson, J., and Husnain, M. 2022. :Micro-, meso-and macro-level determinants of stock price crash risk: a systematic survey of literature." *Managerial Finance, 48*(5): 784-804.
https://doi.org/10.1108/MF-12-2021-0603

Alp, O. S., Canbaloglu, B., and Gurgun, G. 2022. "Stock liquidity, stock price crash risk, and foreign ownership." *Borsa Istanbul Review* 22(3): 477-486. https://doi.org/10.1016/j.bir.2021.06.012

An, Z., Gao, W., Li, D., and Zhu, F. 2018. "The Impact of Firm- Level Illiquidity on Crash Risk and the Role of Media Independence: International Evidence." *International Review of Finance* 18(4): 547-593.
https://doi.org/10.1111/irfi.12162

Bae, J., Yang, X., and Kim, M. I. 2021. "ESG and stock price crash risk: role of financial constraints." *Asia- Pacific Journal of Financial Studies 50* (5): 556-581. **https://doi.org/10.1111/ajfs.12351**

Bedowska-Sojka, B. 2021. "Is liquidity wasted? The zero-Returns on the Warsaw Stock Exchange." *Annals of Operations Research*, 297: 37–51. https://doi.org/10.1007/s10479-020-03849-5

Boubaker, S., Gounopoulos, D., and Rjiba, H. 2019. "Annual report readability and stock liquidity." *Financial Markets, Institutions and Instruments 28* (2): 159-186.
https://doi.org/10.1111/fmii.12110

Chae, S. J., Nakano, M., and Fujitani, R. 2020. "Financial reporting opacity, audit quality and crash risk: Evidence from Japan." *Journal of Asian Finance, Economics and Business* 7 (1): 9-17. https://doi.org/**10.13106/jafeb.2020.vol7.no1.9**

Chang, X., Chen, Y., and Zolotoy, L. 2017. "Stock liquidity and stock price crash risk." *Journal of financial and quantitative analysis* 52(4): 1605-1637. https://doi.org/10.1017/S0022109017000473

Chauhan, Y., Kumar, S., and Pathak, R. 2017. "Stock liquidity and stock prices crash-risk: Evidence from India." *The North American Journal of Economics and Finance* 41: 70-81. https://doi.org/10.1016/j.najef.2017.04.003

Chebbi, K., Ammer, M. A., and Hameed, A. 2021. "The COVID-19 pandemic and stock liquidity: Evidence from S& P 500." *The Quarterly Review of Economics and Finance* 81:134-142. https://doi.org/10.1016/j.qref.2021.05.008

Cho, H., and Kim, R. 2020. "Analysts' optimism and stock crash risk." *Managerial Finance* 46(3): 323- 343. https://doi.org/10.1108/MF-11-2018-0540

Cho, H., and Kim, R. 2021. "Asymmetric effects of voluntary disclosure on stock liquidity: evidence from 8- K filings." *Accounting and Finance 61*(1): 803-846. **https://doi.org/10.1111/acfi.12594**

Dang ,V., Lee ,E., Liu ,Y., And Zeng ,C. 2018. " Corporate Debt Maturity And Stock Price Crash Risk." European *Financial Management* 24 (3): 451-484. **https://doi.org/10.1111/eufm.12134**

Dang, T. L., Doan, N. T. P., Nguyen, T. M. H., Tran, T. T., and Vo, X. V. 2019. "Analysts and stock liquidity–Global evidence." *Cogent Economics and Finance 7*(1): 1-27. https://doi.org/10.1080/23322039.2019.1625480

DeFond, M. L., Hung, M., Li, S., and Li, Y. 2015. "Does mandatory IFRS adoption affect crash risk?." *The Accounting Review 90*(1): 265- 299. https://doi.org/10.2308/accr-50859

Deng, M., Nguyen, M., and Gebka, B. 2023. "Option Market Liquidity and Stock Price Crash Risk." Available at SSRN 433869. http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4338698

Ding, M., and Suardi, S. 2019. "Government ownership and stock liquidity: Evidence from China." *Emerging Markets Review* 40: 100625. https://doi.org/10.1016/j.ememar.2019.100625

Feng, J., Goodell, J. W., and Shen, D. 2022. "ESG rating and stock price crash risk: Evidence from China." *Finance Research Letters 46*, 102476. https://doi.org/10.1016/j.frl.2021.102476

Habib, A., and Hasan, M. M. 2017. "Business strategy, overvalued equities, and stock price crash risk." *Research in International Business and Finance* 39: 389-405. https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2016.09.011

Habib, A., Hasan, M. M., and Jiang, H. 2018. "Stock price crash risk: review of the empirical literature." *Accounting and Finance 58*: 211-251. **https://doi.org/10.1111/acfi.12278**

He, F., Feng, Y., and Hao, J. 2022. "Information disclosure source, investors' searching and stock price crash risk." *Economics Letters* 210: 110202. https://doi.org/10.1016/j.econlet.2021.110202

He, G., Ren, H. M., and Taffler, R. 2021. "Do corporate insiders trade on future stock price crash risk?" *Review of quantitative finance and accounting 56*: 1561-1591. https://doi.org/10.1007/s11156-020-00936-3

Helgheim, B. M., and Yue, P. H. 2021. "Does transparency impact market liquidity? evidence from the European Union and United States equity markets." *(Master's thesis*), Norwegian School of Economics. https://openacsess.nhh.no/nhhxmlui/bitstream/handle/11250/2767392/masterthesis.pdf?sequence=1

Hinze, A. K., and Sump, F. 2019. "Corporate social responsibility and financial analysts: A review of the literature." *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal 10*(1): 183-207. https://doi.org/10.1108/SAMPJ-05-2017-0043

Hu, Y., Li, Y., and Zeng, J. 2019. "Stock liquidity and corporate cash holdings." *Finance Research Letters 28:* 416-422. https://doi.org/10.1016/j.frl.2018.06.018

Huang, C., Huang, H. Y., and Ho, K. C. 2024. "Media coverage and stock liquidity: Evidence from China." I*nternational Review of Economics and Finance*, 89, 665-682. https://doi.org/10.1016/j.iref.2023.07.085

Huang, S., and Liu, H. 2021. "Impact of COVID-19 on stock price crash risk: Evidence from Chinese energy firms*." Energy Economics101*: 1-10. https://doi.org/10.1016/j.eneco.2021.105431

Jebran, K., Chen, S., and Zhang, R. 2020. "Board diversity and stock price crash risk." *Research in International Business and Finance 51*: 101122.
https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2019.101122

Juwita, A., and Pratama, P. A. 2022. "The Influence of Liquidity, Profitability, Solvency and Stock Prices on Stock Liquidity LQ 45." *Journal of Applied Finance and Accounting* 9(1): 53-63.
https://doi.org/10.21512/jafa.v9i1.8312

Khajavi, S., and Zare, A. 2016. "The Effect of Audit Quality on Stock Crash Risk in Tehran Stock Exchange." *International Journal of Economics and Financial Issues 6*(1): 20–25.
Retrieved from https://www.econjournals.com/index.php/ijefi/article/view/1553

Kim, E. H., Lu, Y., Shi, X., and Zheng, D. 2022. "How does stock liquidity affect corporate tax noncompliance? Evidence from China." *Journal of Comparative Economics 50*(3): 688-712. https://doi.org/10.1016/j.jce.2022.01.008

Kim, J. B., Yeung, I., and Zhou, J. 2019. "Stock price crash risk and internal control weakness: presence vs. disclosure effect." *Accounting and Finance 59*(2): 1197-1233.
https://doi.org/10.1111/acfi.12273

Kim, Y., Li, H., and Li, S. 2014. "Corporate social responsibility and stock price crash risk." *Journal of Banking and Finance 43*: 1-13. https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2014.02.013

Le, H. and Gregoriou, A., 2020. "How Do You Capture Liquidity? A Review of the Literature on Low-Frequency Stock liquidity". *Journal of Economic Surveys* 34(5): 1170–1186.
https://doi.org/10.1111/joes.12385

Lee, J., and Ryu, D. 2019. "How does FX liquidity affect the relationship between foreign ownership and stock liquidity?" *Emerging Markets Review 39*: 101-119. https://doi.org/ 10.1016/j.ememar. 2019.04.001

Li, C., Yan, Y., Liu, X., Wan, S., Xu, Y., and Lin, H. 2023. "Forward looking statement, investor sentiment and stock liquidity." *Heliyon*, *9*(4): 1 -16.
https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15329

Li, S., Younas, M. W., Maqsood, U. S., and Zahid, R. M. 2023. "Tech for Stronger Financial Market Performance: Role of AI in Stock Price

Crash Risk." *Available at SSRN 4544588*. http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4544588

Liu , J., And Zhong , R . 2018. " Equity Index Futures Trading And Stock Price Crash Risk: Evidence From Chinese Markets. "*Futures Markets* 38 (11) : 1313-1333. **https://doi.org/10.1002/fut.21933**

Luo, D. 2022. "ESG, liquidity, and stock returns." *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 78: 1- 21. https://doi.org/10.1016/j.intfin.2022.101526

Nadarajah, Sivathaasan, Duong, Huu Nhan, Ali, Searat, Ali, Searat, Liu, Benjamin and Huang, Allen R. 2021. "Stock liquidity and default risk around the world." *Journal of Financial Markets* Vol.55: 1-50. https://doi.org/10.1016/j.finmar.2020.100597

Naik, P. and Reddy, Y. V. 2021. "Stock Market Liquidity: A Literature Review." *SAGE Open*, January-March: 1–15. https://doi.org/10.1177/2158244020985529

Nguyen, T. G. 2020. "Stock liquidity and dividend policy: Evidence from an imputation tax environment." *International Review of Financial Analysis*, *72*, 101559. https://doi.org/10.1016/j.irfa.2020.101559

Nyborg, K. G., and Wang, Z. 2021. "The effect of stock liquidity on cash holdings: The repurchase motive." *Journal of Financial Economics* 142(2) : 905-927. https://doi.org/10.1016/j.jfineco. 2021.05.027

Panayides, Photis M.; Lambertides, N. and Cullinane, Kevin P. 2013. "Liquidity Risk Premium and Asset Pricing in US Water Transportation" *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review* 52: 3-15. https://doi.org/10.1016/j.tre.2012.11.007

Park, S. Y., and Song, Y. 2019. "Group-Affiliated Analysts and Future Stock Price Crash Risk: Evidence from Korea." *Academy of Accounting and Financial Studies Journal* 23(4): 1-20. https://www.abacademies.org/articles/Group-Affiliated-Analysts-and-Future-Stock-Price-Crash-Risk-Evidence-from-Korea-1528-2635-23-4-439.pdf

Pham, Chuong Hong, Le, Hoang Duc, Dang, Hung Quoc, Ta, Phuong Thu, Nguyen, Chau Minh and Tu, Uyen Bui .2020. "Investor Protection,

Stock Liquidity, and Firm Value." *Academy of Accounting and Financial Studies Journal* Vol.24(3): pp.1-12. https://www.abacademies.org/articles/Investor-Protection-Stock-Liquidity-and-Firm-Value-1528-2635-24-3-555.pdf

Ping, Z. 2015. "Monetary Policy, Stock Liquidity and Stock Price Crash Risk." *South China Journal of Economics* 33 (7): 29 – 46. Monetary Policy, Stock Liquidity and Stock Price Crash Risk (nanfangjingji.cn)

Sari, D. P., Nabella, S. D., and Fadlilah, A. H. 2022. "The Effect of Profitability, Liquidity, Leverage, and Activity Ratios on Dividend Policy in Manufacturing Companies in the Food and Beverage Industry Sector Listed on the Indonesia Stock Exchange in the 2016-2020 Period." *Jurnal Mantik 6*(2): 1365-1375. https://doi.org/10.35335/mantik.v6i2.2494

Shahab, Y., Ntim, C. G., Ullah, F., Yugang, C., and Ye, Z. 2020. "CEO power and stock price crash risk in China: Do female directors' critical mass and ownership structure matter?" *International Review of Financial Analysis 68*, 101457. https://doi.org/10.1016/j.irfa.2020.101457

Stagliano, R., La Rocca, M. and Gerace, D. 2018. "The impact of ownership concentration and analyst coverage on market liquidity: Comparative evidence from an auction and a specialist market." *Economic Modelling* 70: 203-214. https://doi.org/10.1016/j.econmod.2017.11.004

Tang, Y., Xie, W., Li, D. A., and Ruan, Y. 2023. "Market liquidity migration's effects on the relationship between stock liquidity and stock price crash risk: Evidence from China." *The Quarterly Review of Economics and Finance* 91: 158-169. https://doi.org/10.1016/j.qref.2022.10.013

Utami, W., Wahyuni, P. D., and Nugroho, L. 2020. "Determinants of stock liquidity: forward-looking information, corporate governance, and asymmetric information." *The Journal of Asian Finance, Economics and Business (JAFEB) 7*(12): 795-807. DOI: 10.13106/jafeb.2020.vol7.no12.795

Wang, Q., Li, X., and Liu, Q. 2021. "Empirical research of accounting conservatism, corporate governance and stock price collapse risk based on panel data model." *Connection Science 33*(4): 995-1010. https://doi.org/10.1080/09540091.2020.1806204

Wu, K., Fu, Y., and Kong, D. (2022). Does the digital transformation of enterprises affect stock price crash risk?" *Finance Research Letters 48*, 102888. https://doi.org/10.1016/j.frl.2022.102888

Xu, N., Jiang, X., Chan, K. C., and Yi, Z. (2013). Analyst coverage, optimism, and stock price crash risk: Evidence from China. *Pacific-Basin Finance Journal*, 25, 217-239. https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2013.09.001

Yvonne, I. fang Lee, F. 2016. "Analyst Coverage and Stock Price Crash Risk." PhD diss., University of Texas. https://rc.library.uta.edu/uta-ir/bitstream/handle/10106/26183/LEE-DISSERTATION-2016.pdf? sequence=1&isAllowed=y

Zaman ,R., Atawnah , N., Haseeb , M., Nadeem ,M., And Irfan , M. 2021. " Does Corporate Eco-Innovation Affect Stock Price Crash Risk? " *The British Accounting Review* 53 (2): 1-21. https://doi.org/10.1016/j.bar.2021.101031

Zhang, H., Arda, B., Lu, Y., and Miao, S. 2018. "Stock liquidity and price crash risk: Evidence from a Kernel matching approach." *Annals of Economics and Finance* 19(2): 653-681 http://aeconf.com/Articles/Nov2018/aef190212.pdf

Zhao, R., Fan, R., Xiong, X., Wang, J., and Hilliard, J. 2023. "Media Tone and Stock Price Crash Risk: Evidence from China." *Mathematics* 11(17): 1-14. **https://doi.org/10.3390/math11173675**