



المجلة العلمية للبحوث التجارية



المحتويات (أبحاث باللغة العربية)

- الدور المُعدّل للمحوكمة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأصلية وتعزير التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية المستدامة " دراسة ميدانية في جامعة أسوان "
- أثر شفافية تقارير مرقّبي الحسابات على دقة تقارير تنفيذ الماطلين الماطلين وتغير القيم السوقية للشركات (دراسة تطبيقية)
- أثر توزيعات الأرباح النقدية على القدرة التنموية للأرباح ودقة توقعات الماطلين الماطلين دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية المصرية
- دور إدارة الموارد البشرية المستدامة على أداء الموظف من خلال مرونة الموارد البشرية (كمتغير وسطي): دراسة تطبيقية بالتطبيق على شركات الغاز الطبيعي بجمهورية مصر العربية
- تأثير التكنولوجيا المالية كآلية لتعزير الشمول المالي دراسة ميدانية على البنوك التجارية في القاهرة الكبرى
- أثر منظومة الدفع والتحصيل الإلكتروني على النظام المحاسبي الحكومي المطبق في الوحدات الحكومية بمصر (دراسة ميدانية)
- تبني سلوكيات العمل الإستراتيجية كمتغير وسطي بين القيادة الرقمية وإدارة الأزمات بالتطبيق على جامعة بورسعيد
- البراعة التنظيمية كمتغير وسطي في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والتميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات القطاع الخاص
- نموذج مقترح لتقييم أثر الاندماج المصري على القيمة السوقية لأسهم البنوك - دراسة حالة
- الدور الوسيط للشفقة الافتراضية بين الإدارة الرقمية وتعزير التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على مؤسسات التعليم العالي الافتراضي في مصر "

مجلة علمية محكمة

تصدر عن

كلية التجارة - جامعة
المنوفية

جمهورية مصر العربية

السنة الثانية عشر

العدد الأول

(الجزء الثاني)

يناير

٢٠٢٥م

ISSN:2735-4156

ISSN:2682-387X

رقم الإيداع: ٢٠٢٠٢٤٣٩٢

قواعد النشر

١- تنشر البحوث العلمية بالمجلة بإحدى اللغتين العربية والإنجليزية ، وفي كلتا الحالتين يتضمن البحث ملخصاً باللغة العربية وآخر باللغة الإنجليزية

٢- أ- عموميات :-

- ١- يعتمد قرار البحوث المقدمة للنشر على توصية المحكمين والذي يتم وفقاً لضوابط مهنية محددة (نموذج التقييم) .
- ٢- تنشر المجلة الأبحاث والدراسات الأكاديمية الأصلية ولا تقبل ببحوثاً سبق نشرها أو تقديماً للنشر لدى جهات أخرى للنشر .
- ٣- تعبر البحوث عن آراء 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 والتي تساهم في تقديم مقترحات وحلول للمشكلات التي تواجهها المنظمات المحلية والعربية في مجال التخصص .
- ٥- يتم ترتيب عرض الأبحاث التي يتم نشرها بعد تحكيمها من الأساتذة المتخصصين وفقاً لاعتبارات الإخراج الفني للمجلة ، ولا يعكس مثل هذا الترتيب قيمتها العلمية أو مستويات مؤلفيها .
- ٦- يجوز أن يتضمن كل عدد ملخصاً لرسائل الدكتوراة أو الماجستير والتي تم إجازتها بالفعل في كليات التجارة والإعلان عن المؤتمرات والندوات التي ستعقد مستقبلاً ، والجديد في تخصصات مجالات العلوم التجارية وذلك في الصفحات الأخيرة من العدد .
- ٧- يمكن نشر تقارير موجزة عن المؤتمرات أو الندوات والحلقات النقاشية وغيرها والتي تم عقد ها حديثاً والتي تتصل بموضوعاتها بواحد أو أكثر من مجالات اهتمام المجلة والتقارير التي تناقش بعض القضايا الجامعية .
- ٨- تنشر المجلة مراجعات الكتب من الإصدارات الحديثة ذات العلاقة بالمجال التجاري محلياً وعالمياً .

ب : إجراءات النشر

- ١- يقدم الباحث (عدد) ثلاث) نسخ من البحث مطبوعة وفقاً للقواعد التي يضعها مجلس التحرير .
- ٢- في حالة استخدام قائمة استقصاء أو أي أداة أخرى من أدوات جمع البيانات يقوم الباحث بتقديم نسخة كاملة ما لم تكن قد وردت في صلب البحث أو ملاحقه .
- ٣- تعرض البحوث المقدمة للمجلة للنشر على الأستاذ الدكتور / مدير تحرير المجلة بعد أن يتقدم الباحث بالنسخ المشار إليها إلى السكرتير الإداري للمجلة في مقر الكلية مباشرة . على أن يقوم بتسديد رسوم التحكيم العلمي والمراجعة الفنية مقدماً ويقوم السكرتير الإداري للمجلة بتسجيلها في السجلات الخاصة بذلك .
- ٤- يقوم مدير التحرير بتحديد أسماء المحكمين (اثنين من الأساتذة المخصصين في مجال البحث المقدم) بعد أخذ رأى عضو اللجنة الاستشارية المختص وذلك في سرية تامة .

ج : التحكيم

- ١- يعتمد قرار قبول البحوث المقدمة للنشر على توصية المحكمين حيث يتم تحكيم البحوث بشكل سرى تام .
- ٢- يستند المحكمون في قراراتهم بالنسبة لتحكيم البحث على النماذج المعدة للتقييم .
- ٣- لا يلتفت إلى تقارير المحكمين السلبية ما لم تكن مسببة ، ويعتبر البحث مقبولاً للنشر إذا كان تقرير المحكمين إيجابياً .
- ٤- في حالة اختلاف أو تعارض نتائج التحكيم ، يرسل البحث المقدم لمحكم ثالث والذي يعتبر تقريره نهائياً .

رسوم النشر

- يسدد الباحث مبلغ (٨٠٠) جنيه مصري لحساب المجلة مقابل التحكيم ، أما إذا تطلب الأمر محكماً ثالثاً فإنه يجب على الباحث دفع ٤٠٠ جنيه إضافياً وذلك من داخل جمهورية مصر العربية ويسدد الباحث ٢٠٠ دولار من الدول العربية والأجنبية ، أما إذا تطلب الأمر محكماً ثالثاً فإنه يجب على الباحث دفع ١٠٠ دولار إضافياً .
- ٢- بالنسبة للباحثين من داخل الكلية يتم دفع مبلغاً موحداً عن كل صفحة من صفحات البحث وقدره (٢٥) خمسة وعشرون جنيهاً ، وذلك حتى الصفحة الثلاثين ، وفي حالة زيادة البحث عن هذا العدد يكون سعر الصفحة الزائدة (٢٠) ثلاثون جنيهاً مصرياً .
- ٣- بالنسبة للباحثين من خارج الكلية (جامعات مصرية) ، يقوم صاحب البحث بدفع مبلغاً عن كل صفحة يبلغ (٢٥) خمسة وثلاثون جنيهاً وذلك حتى الصفحة الثلاثين ، وفي حالة زيادة البحث عن هذا العدد يكون سعر الصفحة الزائدة (٤٠) أربعون جنيهاً مصرياً .
- ٤- بالنسبة للباحثين من الدول العربية والأجنبية يقوم الباحث بدفع مبلغاً عن كل صفحة وقدره (١٠) عشرة دولار وذلك حتى الصفحة الثلاثين وفي 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 (العلوي ٤ سم ، السفلي ٤ سم ، الأيمن ٤ سم ، الأيسر ٤ سم)
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



المجلة العلمية

للبحوث التجارية



هيئة التحرير

أ.د / محمد على وهدان
عميد الكلية
رئيس التحرير

أ.د / احمد احمد عبد الله اللحلج
مدير التحرير

السيدة / هالة عمار
السكرتير الإداري

مجلة علمية محكمة

تصدر عن
كلية التجارة - جامعة
المنوفية

السنة الثانية عشر
العدد الاول
(الجزء الثاني)
يناير

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 في جمهورية مصر العربية أو في الدول العربية الشقيقة.

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

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

والله ولي التوفيق،،،

رئيس التحرير

المحتويات

م	عنوان البحث	الباحث	الصفحة
١	الدور المُعدّل للحوَكْمة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأصيلة وتعريف التوجّه نحو المسؤولية الاجتماعية المستدامة " دراسة ميدانية في جامعة أسوان "	د. محمود كمال عربى موسى	٩
٢	أثر شفافية تقارير مرقافى الحسابات على دقة تقارير تشبؤ المحللين الماليين وتغير القيم السوقية للشركات (دراسة تطبيقية)	د. نجلاء أحمد فرج على	٨٧
٣	أثر توزيعات الأرباح النقدية على القدرة التنبؤية للأرباح ودقة توقعات المحللين الماليين دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية المصرية	د. هيسة إبراهيم عيسد العريز	١٢١
٤	دور إدارة الموارد البشرية المستدامة على أداء الموظف من خلال مرونة الموارد البشرية (كمتغير وسيط): دراسة تطبيقية بالتطبيق على شركات الغاز الطبيعي بجمهورية مصر العربية	د. محمد عبد الستار أحمد محمود	١٧١
٥	تأثير التكنولوجيا المالية كآلية لتعزيز الشمول المالى دراسة ميدانية على البنوك التجارية في القاهرة الكبرى	مصطفى حسين بدر الدين محمد انجي وضاح حسن محمود	٢٢٥
٦	أثر منظومة الدفع والتحويل الإلكتروني على النظام المحاسبي الحكومي المطبق في الوحدات الحكومية بمصر (دراسة ميدانية)	د. محمد السيد محمد أبوزيد	٢٥٩
٧	تبني سلوكيات العمل الإستباقية كمستغير وسيط بين القيادة الرقمية وإدارة الأزمات بالتطبيق على جامعة بورسعيد	د. قيسى نصحي راغب سليمان	٣٢١
٨	البراعة التنظيمية كمستغير وسيط في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الالكترونية والتفجير التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات القطاع الخاص	د. سمر محمود شيخ السوق	٣٥١
٩	نموذج مقترح لتقييم أثر الاندماج المصري على القيمة السوقية لأسهم البنوك - دراسة حالة	أ.م.د/ خالد محمد محمد الجندي أ.م.د/ أسامة عبدالمعهم الخولي د/ عماد محمد صدقي محمد عثمان	٤٠٩
١٠	الدور الوسيط للثقافة الافتراضية بين الإدارة الرقمية وتعريف التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على مؤسسات التعليم العالي الافتراضي في مصر	د/ تامر محمد موسى أبو المكارم	٤٦٩

**الدور المعدّل للحوكمة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأصيلة وتعزيز
التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية المستدامة
" دراسة ميدانية في جامعة أسوان "**

**The Moderating Role of Organizational Governance in the Relationship
between Authentic Leadership and Promoting Sustainable Social
Responsibility Orientation: A Field Study in Aswan University**

د. محمود كمال عربى موسى*

(*) د. محمود كمال عربى موسى: عضو هيئة تدريس بقسم ادارة الأعمال -كلية التجارة -جامعة جنوب الوادي.

ملخص البحث:

استهدف البحث التحقق من الدور المعدل للمؤكدة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأصيلة وتعزيز التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية المستدامة، وطبق البحث على عينة عشوائية قدرها (303) من أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم بجامعة أسوان، وقد تم استرداد وتحليل (253) استمارة بنسبة استجابة (83.5%)، وقد أعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي بإستخدام قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الأولية وتحليلها عن طريق برنامجي (SPSS و AMOS) في اختبارات الفروض؛ توصلت النتائج الرئيسية للبحث إلى أن الحوكمة التنظيمية تؤدي دوراً معدلاً يزيد من فعالية القيادة الأصيلة في تعزيز التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية المستدامة، حيث أظهرت أهم نتائج التحليل الإحصائي أن إدخال متغيرات التفاعل بين القيادة الأصيلة وأبعاد الحوكمة التنظيمية أدى إلى زيادة نسبة تفسير التباين في المسؤولية الاجتماعية المستدامة من 93.3% إلى 96.2%، بزيادة قدرها 2.9%، مما يعكس التأثير الإضافي للحوكمة التنظيمية في تعديل العلاقة بين القيادة الأصيلة والمسؤولية الاجتماعية المستدامة، وأوصى الباحث بضرورة تبني حوكمة تنظيمية قوية لتعزيز التأثير الإيجابي للقيادة الأصيلة على ممارسات المسؤولية الاجتماعية المستدامة في الجامعات .

الكلمات المفتاحية: الحوكمة التنظيمية ، القيادة الأصيلة، المسؤولية الاجتماعية المستدامة، جامعة أسوان.

Abstract:

This research aimed to examine the moderating role of organizational governance in the relationship between authentic leadership and the enhancement of the orientation towards sustainable social responsibility, The study was conducted on a random sample of 303 faculty members and their assistants at Aswan University, with 253 questionnaires retrieved and analyzed, resulting in a response rate of 83.5%. The researcher employed a descriptive-analytical methodology using a survey questionnaire to collect primary data, which were analyzed using SPSS and AMOS software for hypothesis testing. The main findings indicated that organizational governance plays a moderating role that enhances the effectiveness of authentic leadership in promoting the orientation towards sustainable social responsibility. Notably, the statistical analysis revealed that the inclusion of interaction variables between authentic leadership and dimensions of organizational governance increased the variance explained in sustainable social responsibility from 93.3% to 96.2%, an increase of 2.9%. This reflects the additional impact of organizational governance in moderating the relationship between authentic leadership and sustainable social responsibility. The researcher recommends adopting robust organizational governance to strengthen the positive influence of authentic leadership on sustainable social responsibility practices in universities.

Keywords: Organizational Governance, Authentic Leadership, Sustainable Social Responsibility, Aswan University.

1. مقدمة:

أدت التطورات والتحولت العالمية في ظل العولمة والانفتاح على الأسواق العالمية إلى إحداث تغييرات في نظم القيادة والممارسات الإدارية، بالإضافة إلى العلاقات التنظيمية داخل المنظمات، ومع تسارع وتيرة التغييرات في بيئة الأعمال الديناميكية وغير المستقرة والتي تشمل الأبعاد الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والتكنولوجية (Chaudhary, 2021)، وتزايد التحديات التي تواجه القادة في منظمات الأعمال المختلفة للبحث عن أساليب قيادية فعالة للتكيف مع هذه التغييرات وضمان استمرارية الأداء المؤسسي هدفًا أساسيًا، فالقيادة هي الركيزة الأساسية لنجاح المنظمات، حيث يعتمد عليها مدى تقدمها أو تراجعها أمام منافسيها لذا، أصبح من الضروري تطوير القيادة بما يتماشى مع هذه التغييرات والمستجدات لتحقيق الأهداف التنظيمية، كما تتطلب مواجهة هذه التحديات من القادة السعي لإكتساب رؤية استباقية وقدرة على التنبؤ بالمستقبل لضمان نجاح واستمرارية المنظمة علي المدى البعيد (Supriharyanti & Sukoco, 2023).

ويرتبط نمو واستمرارية أي منظمة بتوفير مختلف الموارد المادية والمالية والتكنولوجية والبشرية، وقد اعتبرت الموارد البشرية من أهم الموارد نتيجة لكونها موردًا حيويًا يسهم في تحقيق أقصى فائدة ممكنة فهو الذي يوفر الموارد المختلفة التي تحتاجها المنظمة للاضطلاع بالأنشطة الاقتصادية وتحقيقها (Grošelj et al., 2021)، وعلى الرغم من تنوع الأنماط القيادية مثل القيادة التحويلية، قيادة التغيير، والقيادة الأخلاقية، إلا أن القيادة الأصلية اكتسبت اهتمامًا كبيرًا من الممارسين والباحثين في السنوات الأخيرة برزت كنمط قيادي يُعتقد أنها تمثل الحل الأمثل لأزمة القيادة الحالية (Avolio et al., 2005)، ويعود أصل كلمة "أصيل" إلى الكلمة اليونانية "authentic"، والتي تعني امتلاك السلطة الكاملة (Goldman & Kernis, 2006)، وتركز القيادة الأصلية على السعي نحو مساعدة العاملين في إيجاد معنى لعملهم الذي يقومون به، وتعزيز التفاؤل والالتزام، وبناء علاقات شفافة تزيد من مستوى الثقة، بالإضافة إلى خلق بيئة عمل أخلاقية إيجابية، ويتوقع من القائد الأصيل أن يلتزم بالنزاهة والصدق في ممارساته اليومية وذلك من خلال تعزيز الذات والابتعاد عن الإجراءات المتلاعبة أو غير النزيهة (George, 2003; Wherry, 2012)، وتطورت نظرية القيادة الأصلية على مدار العقد الماضي وأثبتت نجاحها في بيئات أعمال متنوعة، حيث تستند إلى وعي القائد بذاته، وتقبله لنقاط قوته وضعفه، مع الحفاظ على توازن عالٍ،

منظور أخلاقي واضح، ومعالجة متوازنة لوجهات النظر المختلفة، وتطور مفهوم الأصالة ليعبر عن الحقيقة أو الموثوقية، مما يجعله مرادفًا للصدق والثقة والاعتمادية (Doherty et al., 2020).

وفي هذا الصدد تعتبر الجامعات من الركائز الأساسية لبناء الحضارات وتنمية المجتمعات، فهي من أهم المؤسسات التي تتفاعل مع المجتمع وتتأثر به، فمن الضروري أن تساهم في تلبية احتياجات المجتمع من خلال تعزيز القيم والمعرفة، وتخريج أفراد قادرين على التعامل مع تطلعات المجتمع المستقبلية، حيث يتجاوز دورها التقليدي في منح الشهادات الأكاديمية إلى المشاركة الفاعلة في تحقيق التنمية المستدامة، فالعلاقة بين الجامعات والمجتمع قوية ومنجذرة، وما يميز الجامعات عن غيرها من المؤسسات التعليمية هو دورها الرئيسي في بناء وتنمية المجتمع وتلبية احتياجاته الأكاديمية والمعرفية (Perić & Delić, 2016)، وقد أصبحت المسؤولية الاجتماعية للجامعات جزءًا أساسيًا من دورها في المجتمع المعاصر، حيث لم يعد دورها مقتصرًا على التعليم والبحث العلمي فحسب، بل تعدى ذلك ليشمل المساهمة الفعالة في معالجة القضايا المجتمعية والتنمية (Freyedon & Naser, 2011)، وتُعد المسؤولية الاجتماعية امتدادًا لفكرة المسؤولية الاجتماعية في الشركات لتعزيز الاستدامة من خلال حماية البيئة، وتحقيق العدالة الاجتماعية، ودعم حقوق الإنسان، فالجامعات الرائدة عالميًا تتبنى المسؤولية الاجتماعية كجزء أساسي من استراتيجياتها، لتعزيز التفاعل مع المجتمع وتطوير حلول مبتكرة لمواجهة التحديات البيئية والاقتصادية والاجتماعية، مما يجعلها شريكًا رئيسيًا في تحقيق التنمية المستدامة، بالإضافة إلى ذلك، تسعى الجامعات إلى دمج مفاهيم الاستدامة في أنشطتها الأكاديمية والبحثية، مما يضمن دورها القيادي في تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة (García-Sánchez et al., 2020).

علاوة على ذلك، فقد برز مصطلح "الحوكمة" في أواخر الثمانينيات وأوائل التسعينيات في سياق الشركات، بهدف تحسين الشفافية والمساءلة بعد الأزمات المالية التي أثرت على ثقة المستثمرين، وركزت حوكمة الشركات على وضع هيكل تنظيمي يحدد بوضوح الصلاحيات والمسؤوليات بين المساهمين، مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية لضمان نزاهة العمليات الإدارية وتحسين الثقة في الأسواق (Ammann, Oesch, & Schmid, 2011)، ومع توسع استخدام هذا المفهوم انتقل ليشمل المؤسسات غير الربحية والحكومية، وأخيرًا الجامعات، ووفقًا لهذا التوجه أصبحت الحوكمة التنظيمية في الجامعات وسيلة مهمة لتعزيز الشفافية والمساءلة في إدارة الموارد الأكاديمية والمالية، مما يساهم في تحسين جودة التعليم والبحث العلمي، ويشمل ذلك توزيع المسؤوليات بين القيادات

الأكاديمية والإدارية مما يعزز التفاعل مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين مثل الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والممولين (Hoti, Hoti, & Berisha, 2024) وهذا التحول في مفهوم الحوكمة يعكس توسع دور الجامعات ليشمل تحقيق التنمية المستدامة والتميز الأكاديمي والإداري.

واستناداً لما سبق وفي ضوء التحولات التي شهدتها الجامعات الحكومية المصرية خلال السنوات الأخيرة، وخصوصاً تماشيًا مع رؤية مصر 2030، برز دور الجامعات كشريك رئيسي في مواجهة التحديات المجتمعية والبيئية، ومن هذا المنطلق، أصبح مفهوم المسؤولية الاجتماعية المستدامة يعبر عن التزام الجامعات بتحقيق التفاعل الإيجابي مع المجتمع الداخلي والخارجي، من خلال تعزيز الممارسات المسؤولة والتنمية المستدامة، ومع الإيمان العميق بأهمية القيادة في توجيه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها، تجد مؤسسات التعليم العالي نفسها بحاجة إلى قيادات أصيلة والتي تعتمد على القدرات النفسية الإيجابية والتطور التنظيمي كمعيار أساسي في تعزيز الوعي الذاتي والتنظيم الذاتي للسلوك الإيجابي لدى القادة والعاملين، مما يسهم في تطوير التنمية الذاتية الإيجابية، ويعد هذا النمط القيادي ضروريًا لتطبيق الحوكمة التنظيمية الفعالة داخل الجامعات، إذ ترتبط الحوكمة بشكل مباشر بتحسين جودة القرارات الإدارية وضمان استدامة الأداء الأكاديمي والإداري، فنجاح الجامعات اليوم يعتمد بشكل أساسي على تطبيق الحوكمة بشكل صحيح وتفهم العاملين لأهمية هذه المبادئ لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة، وفي هذا الصدد برزت جامعة أسوان كأحدى الجامعات الحكومية الرائدة في مصر والتي أنشئت عند صدور القرار الجمهوري رقم (311) بتاريخ (2012)، وتضم الجامعة 18 كلية ومعهدين، تقع في مدينة أسوان، وتتمتع بموقع استراتيجي على ضفاف نهر النيل، وتسعى الجامعة إلى تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال برامج أكاديمية وبحثية متنوعة تغطي مجالات من التخصصات النوعية التي تخدم توجهات الدولة المصرية، وتركز جامعة أسوان بشكل كبير على دعم البحث العلمي والتفاعل مع المجتمع المحلي، حيث تُعزز من مفهوم المسؤولية الاجتماعية عبر المبادرات التنموية، كما تُطبق مبادئ الحوكمة التنظيمية لضمان الشفافية والمساءلة في إدارة مواردها الأكاديمية والإدارية، بما يتماشى مع رؤية مصر 2030 الهادفة إلى تحقيق التنمية الشاملة في مصر.

وانطلاقاً مما سبق، يهدف البحث الحالي إلى دراسة الدور المعدل الذي تلعبه الحوكمة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأصلية وتعزيز التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية المستدامة، وذلك من خلال التطبيق على جامعة أسوان.

2. الدراسة الاستطلاعية :

تُعد الدراسة الاستطلاعية أداة أولية لفهم الظواهر، ويمكن الاعتماد عليها في التعرف علي المشكلات الإدارية وتحليلها في محاولة للتعرف علي الظواهر المرتبطة بالبحث :

1/2 منهجية الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية تهدف إلي فهم العلاقة بين القيادة الأصلية والمسؤولية الاجتماعية المستدامة في جامعة أسوان، مع التركيز على دور الحوكمة التنظيمية كعامل معدل في تعزيز هذه العلاقة، وإستناداً إلي أن القيادة الأصلية تُعتبر من أبرز الأنماط القيادية التي تعتمد على الشفافية والثقة، وهو ما يتماشى مع متطلبات المجتمع الأكاديمي في تحسين جودة الأداء المؤسسي، تم إجراء الدراسة على عينة قوامها 50 عضواً من أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم بجامعة أسوان، حيث تم استخدام استبيان يتناول ثلاثة جوانب رئيسية: القيادة الأصلية، المسؤولية الاجتماعية، والحوكمة التنظيمية، وقد تم تصميم الاستبيان لقياس مستويات الشفافية، الثقة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى تقييم مدى التزام الجامعة بالمشاركة المجتمعية ومدى فعالية السياسات التنظيمية التي تدعم هذه الأنشطة، وتضمن أسئلة حول 1. القيادة الأصلية: قياس الخصائص مثل الشفافية، والثقة، والمشاركة 2. المسؤولية الاجتماعية: قياس مدى الالتزام بالمشاركة في الأنشطة الاجتماعية والمبادرات المجتمعية 3. الحوكمة التنظيمية: قياس وجود سياسات وإجراءات فعالة تدعم المسؤولية الاجتماعية .

2/2 النتائج (أبرز مؤشرات الدراسة الاستطلاعية):

- القيادة الأصلية :أشارت النتائج إلى أن 65% من المشاركين يشعرون بأن القيادة في الجامعة تتبنى إلي حدا ما الشفافية والثقة، مما يعزز بيئة العمل الإيجابية.
- المسؤولية الاجتماعية :53% من المشاركين يرون أن الجامعة تساهم بشكل فعال في الأنشطة الاجتماعية، لكن هناك تفاوتاً بسيطاً بين مستوى القيادة ومستوى المشاركة الاجتماعية.

- الحوكمة التنظيمية: يعتقد 70% من المشاركين أن سياسات الحوكمة التنظيمية الفعالة تدعم تعزيز المسؤولية الاجتماعية وتزيد من مستوى الالتزام المؤسسي تجاه المجتمع.

3/2 استنتاجات الدراسة الاستطلاعية:

يتضح من نتائج الدراسة الاستطلاعية أن القيادة الأصلية تلعب دورًا جوهريًا في تعزيز المسؤولية الاجتماعية المستدامة في جامعة أسوان، إلا أن تطبيق سياسات حوكمة تنظيمية فعالة يسهم بشكل كبير في تحسين هذه العلاقة من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة، مما يساعد على تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الجامعة.

3. الإطار النظري والدراسات السابقة وصياغة الفروض :

استكمالاً للمؤشرات المبدئية للدراسة الاستطلاعية يتناول الباحث ادبيات البحث من حيث عرض للجهود البحثية في تناولها لمتغيرات البحث وكذلك الدراسات السابقة، وصياغة الفروض البحثية، وأجرى الباحث جهودًا لجمع الدراسات السابقة، وتم تصنيفها وعرضها وفقًا للمتغيرات المختلفة المرتبطة بالقيادة الأصلية، والمسؤولية الاجتماعية المستدامة، والحوكمة التنظيمية، وركزت عملية التصنيف على فهم العلاقة بين هذه المتغيرات المختلفة واستكشاف الفجوة البحثية الموجودة في الأدبيات السابقة، وتنوعت هذه الدراسات بين مصادر عربية وأجنبية، بناءً على هذا التنوع، تم تلخيص الدراسات على النحو التالي لاستكشاف الجوانب غير المدروسة وتحليل الفجوة البحثية بشكل أكثر شمولية، وذلك على النحو الآتي :

1/3 الجهود البحثية في تناول القيادة الأصلية (AL) Authentic leadership :

تُعد القيادة الأصلية أحد أساليب القيادة التي تمتلك تأثيرًا إيجابيًا محتملاً، سواء على الموظفين أو على مستوى المنظمات، فهو نمط قيادي حديث يدعم بناء قدرات المرؤوسين وتحفيزهم بطريقة إيجابية، مما يؤدي إلى تحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية (Rahimnia&Sharifirad,2015)، وهذا النوع من القيادة يساهم في رفاهية الموظفين من خلال تقليل تحسين بيئة العمل وزيادة الرضا، وأيضًا يؤدي إلى نتائج إيجابية للمؤسسة، مثل تقليل معدل دوران العمل وتحسين أداء العاملين، مما يجعله ضرورة لتحقيق الأهداف التنظيمية المستدامة (Gardner et al.,2005)، واكتسبت القيادة الأصلية اهتمامًا كبيرًا من الممارسين والباحثين في السنوات الأخيرة، وذلك لأن القيادة الأصلية

تعتبر امتداداً لنظرية القيادة الإيجابية، مثل: القيادة الأخلاقية، الكاريزمية والقيادة التحويلية (Walumbwa et al., 2010).

1/3 مفهوم القيادة الأصلية:

والتعريفات الحديثة للأصالة تعني الحقيقة أو الموثوقية وهي مرادفة للصدق والجدير بالثقة والموثوقية (Doherty et al., 2020)، ولهذا السبب يعتبر الباحثون والممارسون القيادة الأصلية كأحد الأساليب الحديثة والفعالة في القيادة المؤسسية، وبمراجعة الأدبيات المرتبطة بمفهوم (القيادة الأصلية) يري الباحث أن البحوث والدراسات السابقة العربية شهدت اختلافاً في تعريفها وترجمتها للمصطلح الأجنبي (Authentic leadership)، ويرجع السبب لحدثة المصطلح الذي جاء مرادفاً (للقيادة الجديرة بالثقة في دراسة (عجوة 2009؛ ونجم وآخرون 2015)، والقيادة الموثوقة (دراسة صبا وآخرين، 2021؛ Azanza et al., 2013) و القيادة الأصلية كما في دراسة (البغدادى، 2015؛ المحميد، 2021؛ مرسى وآخرون، 2022)، ولكن رغم اختلاف التعريب للمصطلح إلا أن جميع الدراسات اتفقت علي التوجه العام لمصطلح (Authentic leadership) نمط إيجابي معزز لمناخ عمل يتسم بالالتزام بالأصالة والقيم والوعي ومراعاة الذات والتوازن والشفافية، وفيما يلي أهم التعريفات :

جدول (1) ملخص لأهم التعريفات المرتبطة بالقيادة الأصلية

م	التعريف	الباحث
1	القدرة التي لدى القادة على الوعي الذاتي والتصرف بوعي بقيمهم ورؤاهم الأخلاقية، مع إدراك نقاط القوة لديهم ولدى الآخرين، وفهم بيئتهم العملية.	Cooper., 2005 et al
2	مدي قدرة القائد علي تجسيد المصادقية والشفافية مع ذاته ومع الآخرين، ليكون قدوة في السلوك الإيجابي، مما يعزز الثقة ويؤثر في الأفراد لبناء نقاط قوتهم وخلق بيئة تنظيمية إيجابية .	Walumbwa) (et al., 2008
3	نمط يتبنى سلوكاً يعزز القدرات النفسية الإيجابية، والوعي الذاتي، والأخلاق، وشفافية العلاقات مع العاملين، لدعم التنمية الذاتية الإيجابية.	Gardner,) (2008
4	المصادقية مع النفس والآخرين ويحتذى به في حسن التصرف والتأثير على الأفراد لبناء نقاط قوة لدى التابعين وخلق بيئة تنظيمية إيجابية ومتألقة، وقدرته على إعادة ثقة الموظفين والعملاء والمواطنين والأطراف المعنية.	(نجيب، 2021)

م	التعريف	الباحث
5	نمط قيادي يتبع القيم والمبادئ التي يؤمن بها، وذلك لخلق مناخ إيجابي في المنظمة وتعزيز مصداقية مرؤوسيه بشفافية، ويتميز بالوعي الذاتي والحكم المتوازن والمنظور الأخلاقي.	(نجم وآخرون، 2015)
6	سلوك القائد الذي ينبع من فهمه وإدراكه لقيمه الشخصية وقيم الآخرين ووجهة نظرهم الأخلاقية، ويظهر ذلك من خلال شخصية القائد الأخلاقية الواثقة والعالية والمرونة.	Sagnak &) (Kuruoz, 2017
7	نمط قيادي يركز علي تعزيز المناخ الأخلاقي الإيجابي، من خلال التزام القائد الجامعي بالشفافية، الوعي الذاتي، ومعالجة المعلومات المتاحة، مع الحفاظ على علاقة تفاعلية أخلاقية وإيجابية مع العاملين، مما يساهم في تعزيز الأداء الأكاديمي والتنظيمي داخل الجامعة.	التعريف الإجرائي للبحث(الباحث)

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد علي مراجعة ادبيات الدراسات السابقة.

2/1/3 أهمية توافرنمط القيادة الأصلية:

تعتبر القيادة الأصلية واحدة من أبرز الاتجاهات الحديثة في القيادة، والتي كانت شائعة في العقدين الماضيين وتلقت حصة كبيرة من البحث والدراسة لأنها تركز على رأس المال النفسي الإيجابي والسلوك التنظيمي الإيجابي والدعم والمناخ التنظيمي الإيجابي ووعي وإدراك القائد للمواقف، والالتزام بالمعايير الأخلاقية والشفافية والصدق والنزاهة (Gardner, 2005)، وتمثل القيادة الأصلية إطارًا جديدًا نسبيًا للقيادة يركز على الصفات القيادية، وتعزيز الأمل والتفاؤل فيما يتعلق بالأهداف الجماعية، ولديهم قيم أساسية ثابتة ويظهرون التزامًا قويًا لجميع أصحاب المصلحة والأطراف المعنية ،و تحقيق الأهداف التنظيمية (Avolio et al., 2004) ،وفي إطار العمل الجامعي تعد القيادة الأصلية من العوامل الأساسية في نجاح الجامعات، حيث تسهم بشكل كبير في تحسين الأداء، مما يعزز الثقة بين القائد والموظفين ويخلق بيئة تنظيمية إيجابية تدعم الابتكار والتطوير، كما تساعد القيادة الأصلية في بناء علاقات قائمة على الانتماء الاجتماعي والتفاؤل بين القائد والتابعين، مما يساهم في تحقيق الأهداف المشتركة للجامعة وضمان استمراريته في ظل تحديات التعليم العالي (البردان، 2017).

3/1/3 أبعاد القيادة الأصيلة:

من خلال استعراض الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة الأصيلة، ومن بينها دراسة (Avolio et al.2005) و (Walumbwa et al.,2010) وفقاً (Kernis & Peterson et al., 2012; Stearns, 2012; Leroy et al.,) (Goldman,2006) (2015; Rego et al., 2013; Bamford et al., 2013; Azanza et al., 2015) والأصالة في القيادة هي عملية مهمة تصف بدقة احترام وتقدير الذات المثالي، ووفقاً (Walumbwa et al.,2008) تتألف سمات القيادة الأصيلة من أربعة أبعاد رئيسية وهي: الوعي الذاتي، والمنظور الأخلاقي الداخلي والمعالجة المتوازنة "التشغيل المتوازن"، وشفافية العلاقات، وحازت هذه الأبعاد على قبول واسع من جانب الكتاب، وقد تم الاعتماد عليها في البحث الحالي فتلك الأبعاد الأربعة تسهم في تطوير القيادة الأصيلة، وإن كل بعد منها يضم كفاءات متعددة تساعد على بناء كل من الإطار النظري والعملية لتحقيق فائدة علمية، ويمكن تناول أبعاد القيادة الأصيلة بدراسة الأبعاد الأربعة (Walumbwa et al.,2008) (البردان، 2017) (Gardner et al., 2011) وذلك على النحو التالي:

■ البعد الأول: الوعي الذاتي لدى القائد Self Awareness:

يُعد الوعي الذاتي أحد المحددات الأساسية للقيادة الأصيلة، حيث يمثل نقطة البداية لفهم تأثير القائد على الآخرين. وفقاً لـ (Peterson et al.,2012)، يُظهر القادة الفعالون وعياً عميقاً بكيفية تفكيرهم وسلوكهم، ويُنظر إليهم على أنهم واعون بقيمتهم ووجهات نظر الآخرين في البيئة التنظيمية التي يعملون فيها، ويُعزز الوعي الذاتي من قدرة القائد على إدارة مشاعره والتحكم فيها أثناء النزاعات، مما يساهم في بناء علاقات عمل صادقة وشفافة، ومن منظور (Avolio et al., 2004)، ويعتبر هذا البعد ضروري لقادة الجامعات لأنهم يحتاجون إلى معرفة نقاط قوتهم وضعفهم، وفهم تأثير البيئة المحيطة على الجامعة، فالوعي الذاتي يساعد القادة على التعرف على تأثير تصرفاتهم على الآخرين وكيف يرونهم الموظفون، كما يُظهر القادة الأصليون وعياً ذاتياً من خلال العلاقات الشفافة مع العاملين، مما يعزز الاندماج في العمل، ويُعد الوعي الذاتي عنصراً حاسماً في القيادة الأصيلة لأنه يمكن القائد من إدارة عواطفه وتوافق سلوكه مع قيمه الشخصية والقيم التنظيمية (Walumbwa et al.,2008)، بينما (Hannah et al.,2005) يرون أن الوعي الذاتي هو

حالة من الانتباه الموجه نحو الذات، حيث يصبح القائد أكثر وعياً بذاته وقدراته ودوافعه، ويتضمن الوعي الذاتي التأمل والتعرف العميق على الذات، ويتجسد من خلال السمات والسلوكيات التي يعرضها القائد مما يعزز انخراط التابعين ويعزز الوعي الذاتي من قدرة القائد على تطوير علاقات أصيلة ومنفتحة وموثوقة مع الموظفين من خلال القبول بالتغذية الراجعة وتحديد نقاط القوة والضعف، مما يساعد في تعزيز الثقة والاحترام المتبادل في بيئة العمل (Gardner et al., 2005).

ويري الباحث: أن بُعد الوعي الذاتي يظهر لدى القادة في جامعة أسوان من خلال قدرتهم على تقييم ذاتهم بصدق، سواء في نقاط القوة أو الضعف، مما يساهم في بناء بيئة عمل صحية ومثمرة، ويظهر القادة وعياً عميقاً بكيفية تأثير تصرفاتهم وقراراتهم على العاملين، ويسعون دائماً إلى فهم ردود فعل الموظفين وقبول التغذية الراجعة لتحسين أدائهم الشخصي والمهني، ويتمثل هذا الوعي أيضاً في قدرة القادة على إدارة مشاعرهم والتحكم فيها أثناء الأزمات أو النزاعات، مما يساعد على تقليل التوتر بين العاملين وتعزيز العلاقات الشفافة والصادقة يُعزز هذا من ثقافة الانتماء والاحترام المتبادل في الجامعة، مما يساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف الأكاديمية والتنظيمية بشكل فعال.

■ البعد الثاني: المعالجة المتوازنة **Balanced Processing**:

المعالجة المتوازنة تركز على مدي قدرة القائد على التعامل بموضوعية مع المعلومات وتحليلها قبل اتخاذ القرارات، مما يعزز ثقة المرؤوسين (Avolio & Gardner, 2005; Walumbwa et al., 2008) والشفافية هي جزء أساسي من هذه المعالجة، حيث تُمكن القائد من مشاركة المعلومات والمشاعر بصدق، مما يعزز من الثقة المتبادلة ويقلل من سوء الفهم بين القائد وفريقه (Kernis, 2006; Rego et al., 2012)، وهذا التوجه الشفاف يساعد على بناء بيئة عمل أخلاقية قائمة على الثقة والتقدير المتبادل، والمعالجة المتوازنة تعبر عن حقيقة أن القائد يحلل جميع المعلومات بموضوعية قبل اتخاذ القرار، ويستمع إلى وجهات نظر مختلفة، حتى المعلومات التي تتعارض مع معرفته الشخصية، وذلك للوصول إلى قرارات محايدة يثق بها المرؤوسون (Gardner et al., 2005)، ويتطلب ذلك معالجة المعلومات بشكل موضوعي، دون تحيز أو تأثر بالمعرفة الشخصية، وهو ما يضمن تحقيق توازن في القرارات والسلوك، والمعالجة المتوازنة تمثل مهارة أساسية للقائد الأصل لتحقيق النجاح في قيادته (نجيب، 2021)، وتشير المعالجة المتوازنة إلي أن

القائد يتمتع بقدرة كبيرة على معالجة المعلومات بموضوعية، حيث يقوم بتحليل كافة البيانات قبل اتخاذ أي قرار، مما يعزز ثقة الأتباع به، يتميز هذا النوع من القيادة بالشفافية في التعامل مع المعلومات، حتى لو كانت تتعارض مع آرائه الشخصية، مما يساعده على الحفاظ على توازن في استجاباته للمعلومات والمواقف ذات الصلة. المعالجة المتوازنة تعتبر أساساً لسلامة القائد الحقيقي وهي سمة تؤثر بشكل مباشر على قراراته وسلوكه (Peterson et al., 2012) ، ويتميز القائد الأصل بمعرفة عميقة بذاته وقدرته على معالجة المعلومات بموضوعية. يعرض هذا القائد وجهات نظر متوازنة ويحلل المعلومات دون تحيز، مما يكسبه ثقة المرؤوسين. تعد المعالجة المحايدة للبيانات جوهر سلامة القيادة الأصلية، حيث تضمن اتخاذ قرارات عادلة ومستندة إلى تحليل شامل للمواقف المختلفة، مما يسهم في نجاح القائد (Avolio & Gardner, 2005; Walumbwa et al., 2008)

ويري الباحث: يمكن للقيادة بالجامعة أن يُظهروا البعد الخاص بشفافية العلاقات من خلال التواصل المستمر والصريح مع أعضاء هيئة التدريس والموظفين، وإشراكهم في عملية صنع القرار، ويستمعون إلى آرائهم ويشاركونهم المعلومات بوضوح، مما يخلق بيئة من الثقة المتبادلة، مما يعزز شعور الموظفين بتقدير القيادة لهم، ويزيد من التزامهم تجاه أهداف الجامعة، ويشجع على التعاون والابتكار في العمل.

■ البعد الثالث: منظور الأخلاقي الداخلي Internalized Moral Perspective:

ويُعبّر هذا المنظور عن التزام القائد بمعايير أخلاقية عالية، حيث يسترشد بأساس أخلاقي داخلي يتماشى مع قيمه الشخصية، مما يضمن اتساق سلوكه وتصرفاته بغض النظر عن الضغوط المجتمعية والتنظيمية (نجيب، 2021)، ويساهم هذا الالتزام في تعزيز الثقة والاحترام داخل المنظمة والمجتمع المحيط، ويعني تبني القائد معايير وقيم تنبع من ذاته، حيث يستند سلوكه إلى معتقداته الأخلاقية وقيمه الشخصية بدلاً من الاعتماد على العوامل والضغوطات الخارجية، وهذا البعد يعكس قدرة القائد على التصرف باستقلالية وبما يتوافق مع مبادئه الأخلاقية (Peus et al., 2012)، ويعتبر المنظور الأخلاقي الداخلي للقائد الحقيقي أساساً في تحديد القضايا الأخلاقية وتقييمها واتخاذ القرارات المناسبة في الجامعة، هذا المنظور يسمح للقائد بتحمل المسؤولية الأخلاقية تجاه أصحاب المصلحة في الجامعة واستخدام خبراته السابقة في معالجة قضايا الأعمال التجارية الأخلاقية، مما

يسهم في اتخاذ إجراءات مدروسة تتبع من قيمه الداخلية وليس من ضغوط خارجية (Emuwa, 2012; Avolio et al., 2004; Peterson, 2015) وعندما يتبنى القائد المنظور الأخلاقي الداخلي، يلهم المرؤوسين للتصرف بأخلاقية والاندماج بشكل أكبر في العمل، وهذا النوع من القادة يُظهر المعايير الأخلاقية في سلوكياتهم اليومية، مما يعزز من ثقة الموظفين ويخلق بيئة آمنة تشجعهم على الأداء العالي. (Avolio et al., 2004)، وبحسب (Walumbwa, 2010; Avolio et al., 2004)، تعزيز القيم الأخلاقية في المؤسسات يسهم في إلهام الموظفين للتصرف بطرق أخلاقية، مما يعزز شعورهم بالإنصاف والعدالة، وهذه البيئة الأخلاقية الآمنة تشجع الموظفين على الأداء العالي والمشاركة بفعالية، في حين أشار (Hsiung, 2012) إلى أن غياب القيم الأخلاقية قد يحد من قدرة الموظفين على التعبير عن آرائهم بشجاعة، مما يزيد من أهمية وجود قائد يتسم بالصدق والنزاهة لتعزيز الوحدة والانسجام الاجتماعي في بيئة العمل، والقائد الأصل يستخدم خبراته ومعايير الأخلاقية كمرجع رئيسي في مواجهة المعضلات الأخلاقية واتخاذ القرارات الصائبة، ويساهم هذا السلوك في تطوير المنظمة بشكل أخلاقي ويؤكد التزام القائد بما هو صحيح وعادل تجاه جميع أصحاب المصالح (Barling, 2014).

ويرى الباحث: أن بعد منظور الأخلاقي الداخلي ينبع من أن سلوك القائد تحكمه القيم والمعتقدات التي يؤمن بها في داخله، ولذا من خلال البعد يظهر القادة التزامًا بالمعايير الأخلاقية من خلال اتخاذ قرارات تعكس قيمهم ومبادئهم الداخلية، بغض النظر عن الضغوطات الخارجية، ويتمثل هذا البعد في الشفافية والنزاهة في التعامل مع القضايا الأكاديمية والإدارية.

■ البعد الرابع: الشفافية في العلاقات Relational Transparency:

يشير بعد شفافية العلاقات إلى قدرة القائد على الانفتاح على الأفكار والمعلومات الجديدة، وتقديم ذاته الحقيقية للآخرين من خلال مشاركة المعلومات والمشاعر بشكل علني. هذا الانفتاح يسمح للآخرين بالتنبؤ بأفكار القائد وتحدياته وآرائه، ويعزز التفاعل المتبادل والصادق بين القائد ومرؤوسيه (Kernis, 2006; Rego et al., 2013) والشفافية تعزز الثقة بين القادة والمرؤوسين، وتدعم بيئة عمل تقدّر فيها أدوار الجميع (Peterson et al., 2012) ويرى (نجيب، 2021) أن شفافية العلاقات تساهم في بناء الثقة والمودة بين القادة والعاملين من خلال المشاركة الحقيقية للأفكار والتعبير الصادق عن المشاعر، مما يزيد من التزام الموظفين تجاه المنظمة، ويؤكد

(Avolio, 2005): أن القائد الأصيل يكون قدوة من خلال شفافيته في صنع القرار، مما يبث الأمل والتعاون بين الموظفين، ويحفزهم على المشاركة والاندماج في العمل، مما يخلق بيئة عمل أخلاقية قائمة على الاحترام والصدق، ويتضمن قدرة القائد على تحليل جميع البيانات والمعلومات بموضوعية قبل اتخاذ أي قرار، مع مراعاة مختلف وجهات النظر دون تحيز لطرف على حساب الآخر (Walumbwa et al., 2008) هذه السمة تساعد القائد الأصيل على اتخاذ قرارات مبنية على تقييم عادل وموضوعي للمواقف، مما يعزز من الثقة والمصداقية بين القائد ومروؤسيه، وأوضح (Kernis, 2006) أن التشغيل المتوازن، أو المعالجة النزيهة، حيث يقيّم القائد الجوانب الإيجابية والسلبية للمعلومات دون تشويه أو مبالغة، ويساهم في تعزيز الثقة بين القائد والموظفين ويؤثر إيجابياً على بيئة العمل، حيث يشعر المرؤوسون بالدعم والأمان، ويسهم التشغيل المتوازن في إلهام العاملين وزيادة إنتاجيتهم، حيث يرى الموظفون أن القائد يتصرف بموضوعية ويمثل قدوة إيجابية يجب اتباعها (Gardner et al., 2005).

واستناداً إلى ما ذكره يري الباحث أن بعد الشفافية في العلاقات يعكس درجة تقديم القائد لنفسه للآخرين، من خلال حرص القادة على إشراك أعضاء هيئة التدريس في عملية اتخاذ القرارات المهمة، والاستماع لوجهات النظر المختلفة بموضوعية، حيث يتناول القادة جميع المعلومات قبل اتخاذ أي قرار، مما يعزز الثقة بين القيادة والعاملين، ويشجع على بيئة عمل تشاركية تتسم بالعدالة والشفافية، وهذا يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء والالتزام تجاه أهداف الجامعة.

■ أهم ما هو مستخلص وفق ادبيات القيادة الاصيلية:

القيادة الأصيلة تُعد نموذجاً قيادياً يعتمد على القيم الأخلاقية والشفافية في العلاقات، وتتكون من أربعة أبعاد رئيسية: الوعي الذاتي، الشفافية في العلاقات، المعالجة المتوازنة، والمنظور الأخلاقي الداخلي، وتساهم هذه الأبعاد في تمكين القادة من التصرف بطرق صادقة ومتسقة مع قيمهم، مع تعزيز الثقة والتواصل الفعال مع المرؤوسين، وجود القيادة الأصيلة في الجامعات يلعب دوراً حيوياً في خلق بيئة عمل تعاونية تشجع على الانفتاح والتطوير الذاتي، مما يزيد من التزام العاملين، ويعزز مناخ العمل الأخلاقي الذي يسهم في تحقيق الأهداف الأكاديمية والتنظيمية بفعالية.

4/1/3 الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الأصلية، وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى:

في ضوء الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الأصلية، يمكن ملاحظة توافق بين الأبحاث في تسليط الضوء على التأثير الإيجابي لهذا النوع من القيادة على بيئة العمل وثقة الموظفين ورفاهيتهم، والعدالة التنظيمية، الأداء الوظيفي، والمسؤولية الاجتماعية، وكذلك تأثيرها على مختلف جوانب بيئة العمل، وعلى الأبعاد المختلفة لهذا النمط القيادي وتأثيراته الإيجابية على الموظفين والممارسات التنظيمية، فقد تناولت دراسة (Durrah et al., 2024) دور القيادة الأصلية في صناعة تكنولوجيا المعلومات، موضحة أن القيادة الأصلية تعزز من الحيوية والتعلم في مكان العمل، وهو ما يعزز بدوره الأداء الوظيفي والازدهار الشخصي للعاملين، ودعمت دراسة (Baquero, 2023) هذه النتائج أن القيادة الأصلية تؤثر بشكل إيجابي على ثقة الموظفين ومشاركتهم في العمل، مع تأثير إضافي لرفاهية مكان العمل كعامل معدل يعزز من هذا التأثير، بينما دراسة (Kurian & Nafukho, 2022) أكدت أن القيادة الأصلية تسهم في تحسين تصورات العدالة التنظيمية بين الموظفين، مما يزيد من رضاهم ويعزز تفاعلهم الإيجابي مع القيادة. وعندما يدرك الموظفون أن قادتهم يتبنون أسلوب القيادة الأصلية، تزداد مستويات العدالة التنظيمية التي يشعرون بها، وعلى مستوى آخر، بينما ركزت دراسة (Chaudhary, 2021) على دور القيادة الأصلية في دعم المسؤولية الاجتماعية للشركات، موضحة أن هذا النوع من القيادة يعزز توقعات المسؤولية الاجتماعية بين الموظفين، وأظهرت دراسة (فوزي، 2021) التأثير الإيجابي للقيادة الأصلية على إبداع الموظفين والالتزام العاطفي، مما يشير إلى أن هذا الأسلوب القيادي يدعم الأداء الفردي والجماعي على حد سواء. وأكدت دراسة (Mahmood & Schreurs, 2020) على أهمية القيادة الأصلية في تحسين تصورات الموظفين تجاه مديريهم، حيث يرتبط الإخلاص والشفافية لدى القادة بتعزيز هذه التصورات، وتناولت دراسة (المنسي، 2019) القيادة الأصلية في السياق المحلي المصري، ووجدت اختلافات جوهرية في تطبيق هذا النمط القيادي بناءً على العمر ومدة الخدمة، مما يشير إلى أن القيادة الأصلية قد تتأثر بالعوامل الديموغرافية والسياقية. وكذلك دراسة (Leroy et al., 2015) دعمت هذا التوجه من خلال دراسة تأثير القيادة الأصلية على الدافع الذاتي والأداء الوظيفي للموظفين. أظهرت النتائج أن القيادة الأصلية تعزز الدافع الذاتي للموظفين، مما

يؤدي إلى تحسين أدائهم المهني، مع شعورهم بالرضا والتوافق بين احتياجاتهم وواجباتهم في العمل، و طورت دراسة (Walumbwa et al., 2008) مقياساً نظرياً للقيادة الأصيلة يتضمن أربعة أبعاد رئيسية: الوعي الذاتي، الشفافية، المنظور الأخلاقي الداخلي، والمعالجة المتوازنة. هذه الأبعاد أثبتت أنها تؤثر بشكل إيجابي على المواقف والسلوكيات المتعلقة بالعمل، بما في ذلك الأداء، مما يجعل القيادة الأصيلة أكثر فعالية من أنماط القيادة الأخرى، مثل القيادة الأخلاقية أو التحويلية.

استناداً إلى عرض الدراسات السابقة المرتبطة بالقيادة الأصيلة (Walumbwa et al.,

2008; Leroy et al., 2015; Durrah et al., 2024; Kurian & Nafukho, 2022; Baquero, 2023) ، تبين أن القيادة الأصيلة تعتمد على أربعة أبعاد أساسية تشمل: (الوعي الذاتي، الشفافية في العلاقات، المعالجة المتوازنة، والمنظور الأخلاقي الداخلي) هذه الأبعاد تعد أساساً لتطوير العلاقات القائمة على الثقة والشفافية بين القادة والموظفين، مما يعزز من رضا الموظفين ويزيد من اندماجهم في العمل، وأثبتت الدراسات أن القيادة الأصيلة تسهم في تحسين العدالة التنظيمية والدافع الذاتي لدى الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي والمشاركة في بيئة العمل، كما أظهرت الأبحاث أن القيادة الأصيلة ترتبط إيجابياً بتعزيز المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسات، إلى جانب تأثيرها على رفاهية الموظفين في بيئة العمل.

2/3 الجهود البحثية في تناول المسؤولية الاجتماعية المستدامة Sustainable Social Responsibility

في السنوات الأخيرة، شهد مفهوم المسؤولية الاجتماعية تحولاً جوهرياً من مجرد التزام الشركات نحو المجتمع إلى تبني توجه أكثر شمولاً يشمل المؤسسات التعليمية، وخاصة الجامعات، فبينما كانت المسؤولية الاجتماعية تركز في بداياتها على الجوانب الاقتصادية والربحية للشركات، تطورت لتشمل جوانب اجتماعية وأخلاقية تهدف إلى تحقيق الاستدامة، ساهم التحول في انتقال المسؤولية الاجتماعية إلى الجامعات، حيث أصبحت جزءاً لا يتجزأ من رسالتها التعليمية والبحثية، مما يعزز دورها في خدمة المجتمع المحلي والعالمي بشكل مستدام وفعال، ولذلك تُعد المسؤولية الاجتماعية للجامعات جزءاً جوهرياً من مهامها التعليمية والبحثية والخدمية، وجزءاً أساسياً من سياسات الجامعات التي تسعى إلى تحقيق الاستدامة حيث تعزز علاقاتها مع المجتمع المحلي وتحسن سمعتها وتقدم فوائد عامة للمجتمع المحيط (Moratis & Cochius, 2017).

1/2/3 مفهوم المسؤولية الاجتماعية المستدامة:

تعددت التعريفات الخاصة بمفهوم المسؤولية الاجتماعية المستدامة، وذلك بسبب وجود عدد كبير من أصحاب المصالح الذين تتعدد أهدافهم، وهذا المفهوم ذو تاريخ طويل ومتنوع، ولذلك يعرض الباحث لتلك المفاهيم كمايلي:

جدول (2) ملخص لأهم التعريفات المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية المستدامة

م	التعريف	الباحث
1	أنشطة الجامعة التي تراعي جميع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، ملتزمة بالمعايير الأخلاقية والقيم الاجتماعية والثقافية، مع وعي بالآثار الاجتماعية والبيئية لأعمالها، وسعي لتحقيق التنمية المستدامة.	Cabrera et al ,) (2018
2	مدي التزام الجامعة بمسؤوليتها تجاه المجتمع عبر تحسين حياته وتطويره من خلال سياسة جودة تشمل أداء الطلاب والمعلمين والإداريين، وإدارة الآثار التعليمية والبيئية، وتعزيز التنمية المستدامة بالتعاون مع المجتمع.	(Ayala.,2019)
3	التزام دائم من المؤسسات، بما في ذلك الجامعات، بالسلوك الذي يحترم الأخلاقيات العامة ويتوافق مع التوقعات الاجتماعية والقانونية والبيئية.	Holme and) (Watts., 2000
4	التزام المنظمة المستمر بانتهاج السلوك الأخلاقي، والمساهمة في التنمية الاقتصادية، وتحسين جودة حياة العمال وأسرهم، وكذلك تعزيز جودة حياة المجتمع المحيط.	Nelson &) Grayson, (2017
5	مدي التزام المؤسسة بتحسين الحياة الاجتماعية والبيئية في المجتمعات التي تعمل فيها، وتعزيز العدالة في العلاقات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، ضمن إطار القوانين والمعايير الأخلاقية والدولية المعترف بها.	(Carroll,1999)
6	قدرة الجامعة على تحمل تأثير أنشطتها على المجتمع والبيئة، مع تحقيق توازن بين مسؤولياتها التعليمية والتنموية والاجتماعية والبيئية، وتشمل تحسين جودة التعليم، احترام البيئة، المشاركة الاجتماعية، توفير فرص تعليمية عادلة، وتعزيز التنمية المستدامة.	(Giuffré & Ratto,2014)

م	التعريف	الباحث
7	التزام طوعي من المؤسسات بتحمل تأثير أنشطتها على المجتمع والبيئة، لتحقيق توازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، من خلال تحسين جودة التعليم، توفير فرص عادلة، تعزيز شروط العمل، ودعم المجتمعات المحلية وحل القضايا الاجتماعية والبيئية لتحقيق النجاح الأكاديمي والتنمية المستدامة.	(Sihem,2013)
8	مدي التزام الجامعة بتبني أنشطة واستراتيجيات تجمع بين الأبعاد الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، والبيئية لتحقيق التنمية المستدامة، من خلال تحسين جودة التعليم والبحث العلمي، ودعم رفاهية الطلاب والعاملين، وتعزيز تأثيرها الإيجابي على المجتمع والبيئة بما يتماشى مع رؤية مصر 2030.	التعريف الإجرائي للبحث(الباحث)

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد علي مراجعة ادبيات الدراسات السابقة.

2/2/3 أهمية التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية المستدامة للجامعات:

تؤدي الجامعات دورًا محوريًا في المجتمع، حيث تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على رفاهية المجتمع، والاقتصاد، ويعد تبني الجامعات للمسؤولية الاجتماعية المستدامة ضرورة لتحقيق دورها المنوط بها في تعزيز التنمية البشرية المستدامة وتحسين جودة الحياة للمجتمع، إضافة إلى تأثيرها الإيجابي على التنمية الاقتصادية والبيئية، وتحقيق مستويات عالية من رضا أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة (Vasilescu et al., 2010) ومن خلال دمج المسؤولية الاجتماعية في رؤيتها واستراتيجياتها، تستطيع الجامعات تعزيز دورها الريادي في المجتمع، وكذلك من خلال الجمع بين الاهتمامات الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، والبيئية في استراتيجياتها، تلتزم الجامعات بإحداث تأثيرات إيجابية على المجتمع الداخلي والخارجي (Carroll, 1999)، وأثبتت الدراسات أن تبني المؤسسات التعليمية للمسؤولية الاجتماعية يسهم في خلق سمعة طيبة والمشاركة الفعالة في المجتمع، مما يرفع من القوة المؤسسية ويحقق الميزة التنافسية، بالإضافة إلى تحسين الأداء المالي للجامعة، كما أن التزام الجامعات بدورها في المسؤولية الاجتماعية يضمن دعم أفراد المجتمع لأهدافها ورسالتها التنموية، والاعتراف بممارساتها والمساهمة في إنجاح خططها وأهدافها، وكذلك

جذب كوارر عالية المهارة، ورفع الروح المعنوية ودرجة الالتزام لدى العاملين، وتقليل معدل دوران الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية (Lee & Park, 2009; Asemah et al., 2013) وهناك تأثيرات إيجابية تحققها الجامعة عند توجيهها نحو المسؤولية الاجتماعية المستدامة وهي: أولاً، الآثار التنظيمية **Organizational impacts** التي تشمل العمل والبيئة، حيث تؤثر الجامعة المسؤولة إيجابياً على مجتمعها الجامعي والبيئة المحيطة بها من خلال ممارسات مستدامة (Valleys, 2014) ثانياً، الآثار التعليمية **Educational impacts** المتعلقة بالتدريب الأكاديمي، حيث تسهم الجامعة في تكوين مهنين ومواطنين ملتزمين بقيم أخلاقية ويعملون لتحقيق التنمية المستدامة (Plungpongpan et al., 2016) ثالثاً: التأثيرات الإدراكية **Cognitive impacts** التي تتعلق بالبحث وإنتاج المعرفة، حيث تسعى الجامعة إلى إنتاج معرفة ذات أهمية اجتماعية تسهم في مواجهة التحديات المجتمعية (Hersh & Schneider, 2005) رابعاً: الآثار الاجتماعية **Social impacts** التي تتضمن التضامن والشاركة، حيث تعمل الجامعة على تعزيز التقدم وبناء رأس المال الاجتماعي والمساهمة في حل مشكلات المجتمع (Latif, 2018) هذه المجالات مجتمعة تعزز من دور الجامعة كفاعل رئيسي في تحقيق التنمية المستدامة وتعظيم الفوائد للمجتمع ككل.

3/2/3 أبعاد المسؤولية الاجتماعية المستدامة:

تتضمن المسؤولية الاجتماعية للجامعات مجموعة من الأبعاد التي تعكس التزام الجامعة تجاه المجتمع والبيئة والاقتصاد، وفي هذا الصدد ظهر نموذج كارول **Carroll's Corporate Social Responsibility Pyramid** حيث تُعد مساهمته من المساهمات الرائدة التي قدمت أفكاراً أصيلة حول المسؤولية الاجتماعية، حيث حول كارول اهتمام المؤسسات من التركيز على الجانب الاقتصادي والربح إلى جوانب أخرى أهمها الجوانب الاجتماعية والأخلاقية مع التركيز على أربعة أبعاد رئيسية للمسؤولية المجتمعية (Carroll, 1991) مع إضافة البعد الخاصة بالاستدامة، وفي هذا الصدد تعتبر دراسته من أهم الدراسات التي وضحت أبعاد المسؤولية الاجتماعية وذلك ما يلي :

■ المسؤولية الاقتصادية:(Economic Responsibility) :

يشير البعد الاقتصادي إلى التزام الجامعة بتحقيق الاستدامة المالية والربحية لضمان استمرارية تقديم خدمات تعليمية وبحثية عالية الجودة. ويؤكد (Matten, 2004) أن المؤسسات التعليمية يجب أن تستخدم الموارد المتاحة لها على النحو الأمثل وبطريقة منهجية، مع التركيز على تقديم خدمات عالية الجودة والالتزام بأن يكون عملها مثمرًا، وتلبية احتياجات المجتمع الاستهلاكية. ويتوقف نمط المسؤولية الاقتصادية على تحقيق أقصى قدر من الربح الذي يمكن الجامعة من تغطية التكاليف المستقبلية، وتوضح دراسة (Siheem, 2013) أن البعد الاقتصادي لا يعبر فقط عن فكرة تحقيق الربح بالمعنى التجاري، بل يشمل أيضًا الالتزام بالممارسة الأخلاقية داخل وخارج الجامعة، واعتماد مفاهيم المساءلة والشفافية والسلوك الأخلاقي في جميع الأنشطة الاقتصادية. كما يجب دعم الأنشطة الاقتصادية في المجتمع، وضمان تكافؤ الفرص للخريجين، ودعم المشاريع الإنتاجية، ويشير (Costa, 2022) إلى أن المسؤولية الاقتصادية للجامعة تتمثل في ممارستها للأنشطة المتعلقة بالأداء المولد للربح واستخدام الموارد بعقلانية لتقديم خدمات متميزة ومتنوعة، مما يحافظ على الميزة التنافسية للجامعة ويعززها، ويحقق مستوى عالٍ من الكفاءة التشغيلية.

يستنتج الباحث بناءً على ما سبق: البعد الاقتصادي يعتبر ركيزة أساسية لاستمرارية الجامعة، حيث يساعدها على البقاء والوفاء بمتطلباتها وباقي متطلبات المسؤولية الاجتماعية الأخرى. ويشمل ذلك الأنشطة والدعم والخدمات التي تؤثر إيجابيًا على النشاط الاقتصادي في المجتمع المحلي والإقليمي والوطني، مثل توظيف الخريجين، وتحقيق إيرادات من البرامج الخاصة، ودعم البحث والتطوير، وتعزيز العلاقات التجارية.

■ المسؤولية القانونية:(Legal Responsibility)

تتمثل المسؤولية القانونية في التزام الجامعة بالامتثال للقوانين واللوائح المحلية والوطنية والدولية المتعلقة بالتعليم العالي، وضمان سير الأنشطة الجامعية وفق الأطر القانونية. وتشمل هذه القوانين حماية المستهلكين، وحماية البيئة من التلوث، ومنع الاستخدام غير المنتظم للموارد، والتخلص الآمن من النفايات، وضمان السلامة والصحة المهنية والعدالة، ويشير (Carroll, 1991) إلى أن واجب طاعة القانون والقيام بما هو صواب يمثل المبادئ الأساسية للنشاط، وأن الجامعة مسؤولة عن أي إهمال يترتب عليه ضرر للطلاب أو الموظفين أو الزوار، ويجب عليها اتخاذ الخطوات اللازمة للحد

من هذا الضرر والوفاء بالتزاماتها القانونية، ويعتقد (Hung, 2022) أن البعد القانوني يشير إلى الالتزام الواعي والطوعي للمنظمات بالقواعد والقوانين التي تحكم المجتمع، سواء كان ذلك يتعلق بالاستثمارات أو الأجور أو العمل أو البيئة أو الضرائب، ويرى (شريف، 2022) أن البعد القانوني يمثل التزامات الجامعة تجاه القوانين والأنظمة التي تتبناها الدولة، والالتزام بتبني سلوك مسؤول ومقبول في عرض أنشطتها ونتائجها على المجتمع، وعدم التسبب في أي ضرر.

يستنتج الباحث بناءً على ما سبق: أن المسؤولية القانونية للجامعة تتضمن الامتثال للقوانين واكتساب ثقة الآخرين من خلال القيام بأعمال مشروعة وعدم ارتكاب أفعال مخالفة للقانون، والالتزام بحماية البيانات الشخصية، وحقوق الملكية الفكرية، وضمان سلامة المرافق والمعدات. والالتزام بالقوانين المحلية والإقليمية والدولية، حيث لا يمكن للجامعة أن تتجح دون الامتثال لهذه القوانين.

■ المسؤولية الأخلاقية: (Ethical Responsibility)

يعكس البعد الأخلاقي التزام الجامعة بالمعايير الأخلاقية والممارسات العادلة في جميع الأنشطة الأكاديمية والإدارية، مع الالتزام باحترام المعايير الأخلاقية والقواعد وتوقعات المجتمع حتى لو لم يتم تدوينها، وينشأ هذا البعد من القيم والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع، ويشير (Singkun, 2021) إلى أن البعد الأخلاقي يتضمن احترام حقوق الغير، وتحقيق توقعاتهم بطريقة عادلة، والالتزام بفعل ما هو جيد وتجنب ما هو سيئ من وجهة نظر المجتمع، وتجنب إلحاق الضرر بالآخرين، ويرى (Carroll, 1991) أن المسؤولية الأخلاقية تشمل الالتزام بالقيم الأخلاقية، وتحقيق العدالة الاجتماعية، والحفاظ على البيئة، واحترام أخلاقيات الأفراد ومؤسسات المجتمع بصفة عامة، ويؤكد (Jie & Huam, 2019) على أهمية الالتزام بالسلوك العقلاني والنزاهة والشفافية في جميع أنشطة الجامعة، وتربية الأفراد على المسؤولية الاجتماعية التي تنبع من الانتماء والمواطنة.

يستنتج الباحث بناءً على ما سبق: أن البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية للجامعة يشير إلى الالتزام الأخلاقي الذي يجب على الجامعة الالتزام به في تنفيذ مهامها وخدماتها، والالتزام بفعل الشيء الصحيح، والتعامل بشفافية وإنصاف ونزاهة، وتجنب الضرر، والعمل في إطار المواطنة الصالحة التي تتوافق مع القوانين والعادات المجتمعية الإيجابية. هذا البعد يساهم بشكل كبير في تعزيز سمعة الجامعة وزيادة تفاعلها مع المجتمعات التي تخدمها.

■ المسؤولية الخيرية: (Philanthropic Responsibility)

يركز البعد الخيري على مساهمة الجامعة في تحسين المجتمع من خلال تقديم الدعم للأنشطة التطوعية والمشاريع الخيرية، مثل مراكز رعاية الأطفال والمجتمع، ويتطلب هذا البعد احترام المعايير الأخلاقية والقيم الاجتماعية السائدة في المجتمع، والتركيز على توفير الاحتياجات الأساسية للمجتمع، ويشير (Carroll, 1991) إلى أن هذا البعد يعكس سمعة المؤسسة من خلال أنشطتها ومشاركتها في الفعاليات التي تدعم المجتمع وتساعد على حل مشاكله، وترتبط المسؤولية الخيرية بالأعمال التطوعية واتخاذ القرارات وتنفيذ الأنشطة والتبرعات والمساعدة الاجتماعية التي تخدم المجتمع دون تحقيق ربح (Jamali & Mirshak, 2007)، ويؤكد (Martinez, 2017) إلى أن هذا البعد يملئ على الجامعة المساهمة في تحقيق رفاهية المجتمع الذي تعمل فيه، ودعم شؤون العاملين، مما ينعكس إيجابيًا على زيادة إنتاجيتهم وتنمية قدراتهم.

يستنتج الباحث بناءً على ما سبق: يعتبر البعد الخيري من الجوانب الرئيسية التي يجب على الجامعات الالتزام بها. يهدف هذا البعد إلى تحقيق التكامل بين الجامعة والعمل الإنساني، وتعزيز نوعية الحياة في المجتمعات التي تخدمها. ويتضمن ذلك المساهمة في العمل التطوعي، وتقديم الدعم المالي والمعنوي للمشاريع الخيرية، وتنظيم المناسبات الخيرية، والتعاون مع الجمعيات الخيرية.

■ الاستدامة البيئية: (Environmental Sustainability)

يشير هذا البعد إلى التزام الجامعة بالمحافظة على البيئة من خلال تقليل التأثيرات السلبية، وتبني ممارسات مستدامة في استخدام الموارد والتخلص من النفايات، وتُعتبر الاستدامة البيئية أحد العناصر الأساسية للمسؤولية الاجتماعية في المنظمات، حيث تعكس التزام المؤسسة بالحفاظ على البيئة وتقليل التأثيرات السلبية لأنشطتها على النظم البيئية، ووفقًا لدراسة قام بها (Lozano, 2015) فإن دمج الاستدامة البيئية في استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات يعزز من مساهمتها في التنمية المستدامة ويؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي، وتشير الدراسة إلى أن التركيز على الممارسات البيئية المستدامة لا يساهم فقط في حماية البيئة، بل يعزز أيضًا سمعة المنظمة ويزيد من ثقة أصحاب المصلحة والعملاء، مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية في السوق، كما أن المؤسسات التي تتبنى الاستدامة البيئية كجزء من مسؤوليتها الاجتماعية تساهم في تحقيق الأهداف

العالمية للتنمية المستدامة وتعزز من قدراتها على التكيف مع التحديات البيئية المستقبلية، ويؤكد (Valleys, 2014) أن المسؤولية الاجتماعية للجامعة تتمثل في الآثار التنظيمية التي تؤثر على البيئة، وتشمل تأثيرها على حياة مجتمعها من كادر إداري وأكاديميين وطلاب، وتأثيرها البيئي مثل إنتاج النفايات واستهلاك الطاقة والنقل، والجامعة المسؤولة تسعى إلى تعزيز التنمية المستدامة، واحترام البيئة المحيطة، وتوفير فرص تعليمية تركز على الاستدامة البيئية (Plungpongpan et al., 2016).

يستنتج الباحث بناءً على ما سبق: يساهم البعد البيئي في تعزيز دور الجامعة في التنمية المستدامة، من خلال تبني ممارسات صديقة للبيئة، وتوعية الطلاب والعاملين بأهمية الحفاظ على البيئة، والمشاركة في الأبحاث والمشاريع التي تهدف إلى حماية البيئة وتحسينها.

- **بناءً على التأصيل العلمي للمسؤولية المجتمعية للجامعة والمفاهيم والأدبيات المتعلقة بأبعادها،** تؤدي الجامعات دورًا محوريًا في خدمة وتنمية المجتمعات المحلية والإقليمية والعالمية من خلال تبني المسؤولية الاجتماعية المستدامة (Moratis & Cochius, 2017)، يساهم تطبيق المبادرات المستدامة في تعزيز تنافسية الجامعة وجودة خريجها عبر بناء سمعة قوية ورفع مستوى الوعي الاجتماعي لدى الطلاب والموظفين والمجتمع (Plungpongpan et al., 2016)، وأوضحت دراسات كارول أربعة أبعاد رئيسية للمسؤولية الاجتماعية للجامعة: الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، والخيرية، مؤكدةً على ضرورة التزام الجامعات بها بشكل مستمر ومستدام لتحقيق المنفعة العامة وتلبية احتياجات المجتمعات التي تخدمها (Carroll, 1991)، وتسعي المسؤولية الاجتماعية إلى تحسين نوعية الحياة في المجتمع، تحقيق التنمية المستدامة، مما يساهم في تحسين جودة الحياة للمجتمعات وتعزيز الاستدامة البيئية والاجتماعية.
- 4/2/3 الدراسات السابقة التي تناول متغير المسؤولية الاجتماعية المستدامة، وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى :

تمحورت الدراسات السابقة حول المسؤولية الاجتماعية في قطاعات متنوعة، مع التركيز على تأثيرها على الاستدامة وتحسين سمعة المؤسسات، فقد تناولت دراسة (Zulfiani & Rosyadi, 2024) العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والميزة التنافسية المستدامة، مع تسليط الضوء على دور سمعة الشركة كوسيط في هذا التأثير، مما يعزز التنافسية المستدامة في صناعة البناء

في باكستان، ومن ناحية أخرى، تناولت دراسة (Costa, 2022) تصور الطلاب في الجامعات البرازيلية للمسؤولية الاجتماعية وأظهرت أن الرضا عن هذه الجهود يعزز رفاهية الطلاب واعتزازهم بالمؤسسة، مما يؤكد على أهمية المسؤولية الاجتماعية في الجامعات، وفي السياق المصري، دراسة (شريف، 2022) أظهرت أن هناك فروقاً دالة بين الجامعات الحكومية والخاصة في تبني المسؤولية الاجتماعية، خاصة في مجالات مثل البيئة والمجتمع، وأكدت دراسة (Adel & Younis, 2021) أن التركيز على المسؤولية الاجتماعية يعزز الابتكار الاجتماعي في الجامعات، وهو ما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، أما دراسة (Jie & Huam, 2019)، فقد بينت أهمية المسؤولية الاجتماعية في تحسين سمعة الجامعات، مما يعزز جاذبيتها للطلاب وأصحاب المصلحة، في المقابل، دراسة (فتح الله، 2019) كشفت أن المسؤولية الأكاديمية والأخلاقية تمارس بشكل جيد بين أعضاء هيئة التدريس، ولكن ممارسة المسؤولية المجتمعية كانت ضعيفة من منظور الطلاب، وركزت دراسة (البصير، 2017) على تفعيل المسؤولية الاجتماعية في جامعة الإمام محمد بن سعود، وأوصت بتطوير برامج تدريبية لتعزيز الوعي بهذه المسؤولية، وتناولت دراسة (هلولو وعصام، 2013) دور الجامعات الفلسطينية في خدمة المجتمع المحلي، وأظهرت أن هناك قصوراً في هذا الدور، مشيرة إلى أهمية تعزيز ثقافة المسؤولية الاجتماعية، وتناولت دراسة (Ahmad, 2012) الفجوة بين الوعي بأهمية المسؤولية الاجتماعية والممارسة الفعالة لها، مشيرة إلى أن العوامل الثقافية والاجتماعية تؤثر بشكل كبير على تطبيق الممارسات المستدامة، وأخيراً وضعت دراسة (Carroll, 1991) الأسس النظرية للمسؤولية الاجتماعية للشركات، مقسمة إياها إلى أربعة أبعاد مترابطة: البعد الاقتصادي، القانوني، الأخلاقي، والخيري، وأكدت على ضرورة تحقيق توازن بين هذه الأبعاد لتحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية معاً.

أستناداً إلى عرض الدراسات السابقة المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية المستدامة، تظهر مجمل الجهود البحثية أن المسؤولية الاجتماعية تمثل عاملاً مهماً في تعزيز الاستدامة لدى الشركات والجامعات وتحسين سمعتها، مع التركيز على الأبعاد الرئيسية التي تم الاعتماد عليها لقياس المسؤولية الاجتماعية تشمل: البعد الاقتصادي الذي يركز على تعظيم الربح، البعد القانوني الذي يتعلق بالامتثال للقوانين، البعد الأخلاقي الذي يعنى بالالتزام بالقيم الأخلاقية، والبعد الخيري الذي يركز على دعم المجتمع، وأظهرت النتائج أن تطبيق هذه الأبعاد يعزز من الابتكار الاجتماعي ويخلق بيئة تنظيمية إيجابية تشجع على الثقة والرضا بين العملاء والموظفين (Zulfiani &

Rosyadi, 2024; Costa, 2022; Shereif, 2022; Adel & Younis, 2021; Jie Huam, 2019). كما تم التأكيد على أن المسؤولية الاجتماعية لا تقتصر على مجرد الامتثال، بل تتجاوز ذلك إلى خلق علاقات مستدامة مع المجتمع وتعزيز التفاعل الاجتماعي . الجامعات، على سبيل المثال، يمكنها من خلال تبني المسؤولية الاجتماعية المستدامة، تحسين صورتها المؤسسية وزيادة جاذبيتها لأصحاب المصلحة، بينما يساعد الالتزام بأبعاد المسؤولية الأكاديمية والأخلاقية على تحسين الابتكار داخل المؤسسة- (Fatah Allah, 2019; Al-Basir, 2017; Helo & Issam, 2013; Ahmad, 2012; Carroll, 1991).

3/3 الجهود البحثية في تناول الحوكمة التنظيمية Organizational Governance :

شهد مفهوم الحوكمة تطوراً ملحوظاً خلال العقود الأخيرة، حيث انتقل من التركيز على إدارة الشركات والمؤسسات الاقتصادية إلى تطبيقه في مجالات أخرى مثل المؤسسات التعليمية والجامعات (Sultana, 2012)، وتهدف الحوكمة إلى تعزيز الشفافية والمساءلة وتحسين الأداء الإداري من خلال وضع نظم وإجراءات تضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية (OECD, 2004). وقد أدركت الجامعات أهمية تبني مبادئ الحوكمة لمواجهة التحديات المتزايدة في قطاع التعليم العالي، مثل التوسع في أعداد الطلاب وتنوع مصادر التمويل وتعزيز التنافسية الدولية (Shattock, 2006).

1/3/3 مفهوم الحوكمة التنظيمية في إطار الجامعات :

الحوكمة التنظيمية تتضمن مجموعة من الهياكل التنظيمية والعمليات والقواعد التي تضمن الإدارة الفعالة والشفافة للمؤسسة الجامعية، بما يحقق مصالح جميع الأطراف المعنية، مثل الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإداريين والمجتمع المحلي، وتتضمن الحوكمة عملية تحديد الأدوار والمسؤوليات، وآليات اتخاذ القرارات، وتطوير السياسات التي تؤثر على الأداء الأكاديمي والإداري للجامعة، والتي تهدف إلى تعزيز المشاركة والشفافية والمساءلة داخل المؤسسة الجامعية لضمان تحقيق أهدافها التعليمية والبحثية وخدمة المجتمع. (Fielden, 2008)، وفيما يلي يعرض الباحث أهم التعريفات:

جدول(3) تعريفات الحوكمة التنظيمية

م	التعريف	الباحث
1	مجموعة من العمليات والهياكل الإدارية التي توجه وتراقب الأنشطة الأكاديمية والإدارية، بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية وضمان الجودة والمساءلة.	((Shattock ,2006))
2	الأطر والإجراءات التي تُدار من خلالها الجامعات، بما يشمل توزيع السلطات والمسؤوليات بين مختلف الجهات الفاعلة."	(De Boer, 2007)
3	مجموعة من الهياكل والعمليات المصممة لضمان المساءلة، الشفافية، الاستجابة، سيادة القانون، الاستقرار، الإنصاف والشمول، التمكين، والمشاركة الواسعة.	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (, UNDP 2018)
4	العملية التي من خلالها تُحدد السياسات، تُتخذ القرارات، وتُدار الموارد لضمان الفعالية والكفاءة في تحقيق مهمة الجامعة.	(Bleiklie & Kogan ,2007)
5	النظام الذي تُوجّه وتُدار به المؤسسات، مع التركيز على توزيع الحقوق والمسؤوليات بين المشاركين المختلفين والقواعد والإجراءات لاتخاذ القرارات في شؤون المؤسسة.	الاتحاد الدولي للمحاسبين (, IFAC 2014)
6	النظام الذي تُدار به المؤسسات وتُراقب، وتشمل الآليات والعمليات التي تضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وإدارة المخاطر، واستخدام الموارد بشكل مسؤول.	المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO, 2021)
7	مجموعة من النظم التي تُدار وتُوجّه من خلالها الجامعة، مع التركيز على الشفافية، المشاركة، والمساءلة، من خلال الالتزام بالأنظمة والقوانين، وتحقيق العدالة والإنصاف بين جميع أصحاب المصلحة في الجامعة بما يضمن التوازن بين الاستقلالية المؤسسية والمساءلة العامة، وذلك لتحقيق الأهداف التعليمية والبحثية بكفاءة وفعالية.	التعريف الإجرائي للبحث(الباحث)

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد علي مراجعة ادبيات الدراسات السابقة.

2/3/3 أهمية تطبيق الحوكمة التنظيمية في الجامعات:

لقد تزايد التوجه العام حول تطبيق الحوكمة التنظيمية في الجامعات نظراً لأهميتها البالغة، حيث تسهم في تعزيز جودة التعليم والبحث العلمي من خلال تحسين إدارة الموارد وتوجيهها بكفاءة بالإضافة إلى ذلك، تعزز الحوكمة التنظيمية الشفافية والمساءلة، مما يزيد من ثقة المجتمع وأصحاب المصلحة في المؤسسة التعليمية (Salmi, 2011) كما تساعد الجامعات على التكيف مع التغيرات السريعة في قطاع التعليم العالي، مثل التقدم التكنولوجي والعولمة، وتعزز قدرتها على الابتكار والتنافسية على المستويين المحلي والدولي (Dobbins & Vögtle, 2011) وتتبنى الجامعات تطبيق الحوكمة التنظيمية لتعزيز الشفافية والمساءلة والكفاءة في إدارة مواردها وتحقيق أهدافها التعليمية والبحثية، ويساهم ذلك في مواجهة التحديات المتزايدة في قطاع التعليم العالي، مثل زيادة التنافسية العالمية وتنوع مصادر التمويل وتوقعات المجتمع المتنامية (Shattock, 2006) كما تسهم الحوكمة التنظيمية في تحسين جودة التعليم والبحث العلمي وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة من طلاب وأعضاء هيئة تدريس وموظفين ومجتمع محلي، مما يؤدي إلى تحقيق الاستدامة المؤسسية (Fielden, 2008) ، بالإضافة إلى ذلك يمكن لتطبيق مبادئ الحوكمة أن يساعد الجامعات على تعزيز المشاركة والعدالة والالتزام بالأنظمة والقوانين، مما يساهم في خلق بيئة تعليمية وإدارية أكثر فعالية (Menon, 2022) .

3/3/3 أبعاد قياس الحوكمة التنظيمية في الجامعة:

تُعد الحوكمة التنظيمية في الجامعات أساساً لضمان تحقيق الأهداف التعليمية والبحثية بكفاءة وفعالية، ولقياس مستوى الحوكمة التنظيمية، تم تحديد مجموعة من الأبعاد الرئيسية التي تشمل الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والعدالة، والكفاءة والفعالية، والالتزام بالأنظمة والقوانين، والشفافية والمساءلة تساهم في تحسين جودة التعليم والبحث العلمي، والمشاركة والعدالة في تعزيز التنافسية الدولية للجامعات، بالإضافة إلى ذلك، على أهمية الالتزام بالأنظمة والقوانين لتحقيق الاستدامة المؤسسية، وقد تناولت العديد من الدراسات هذه الأبعاد وأكدت على أهميتها في تعزيز أداء الجامعات وثقة أصحاب المصلحة فيها، ومنها دراسات (Shattock, 2006; Fielden, 2008; Dobbins & Vögtle, 2011; Salmi, 2009; Abu Qattam, Al Zboun, & AL Deen AL Ghammaz, 2020; Aguilera & Jackson, 2003; Elfeky &

(Abdelaziz, 2022; Abdelfattah & Aboud, 2020) هذه الأبعاد تُشكل معايير أساسية

لقياس الحوكمة التنظيمية، وسيعتمد الباحث عليها في دراسته وذلك علي النحو التالي:

■ الشفافية: (Transparency)

تُعد الشفافية من العناصر الأساسية في الحوكمة التنظيمية للجامعات، حيث تعزز ثقة المجتمع وأصحاب المصلحة في المؤسسة التعليمية. تتجلى الشفافية من خلال إتاحة المعلومات المتعلقة بالسياسات، والقرارات، والموارد المالية، والأداء الأكاديمي والإداري بشكل واضح ومتاح للجميع. وفقاً لتقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (Onyango, 2017) ، فإن تعزيز الشفافية في الجامعات يؤدي إلى تحسين جودة التعليم والبحث العلمي، ويساهم في تحقيق العدالة والمساءلة داخل المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك، أكدت دراسة قام بها (De Boer et al., 2007) أن الشفافية تسهم في زيادة المشاركة والتفاعل بين جميع أصحاب المصلحة، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر فعالية وكفاءة، وتعزيز الشفافية يُمكن للجامعات من الاستجابة بشكل أفضل لتوقعات المجتمع والتحديات المتغيرة في قطاع التعليم العالي.

■ المساءلة: (Accountability)

المساءلة هي عنصر جوهري في الحوكمة التنظيمية، حيث تُلزم الجامعات بتحمل المسؤولية عن أداؤها وقراراتها أمام أصحاب المصلحة. تعني المساءلة وجود آليات واضحة لتقييم الأداء ومراقبته، وتقديم تقارير دورية حول الإنجازات والتحديات. أشارت دراسة (Salmi, 2009) إلى أن تطبيق ممارسات المساءلة يعزز من جودة الخدمات التعليمية والبحثية المقدمة، ويزيد من ثقة المجتمع في المؤسسة، كما أظهر تقرير البنك الدولي (Zapp, 2017) أن المساءلة تساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية والإدارية للجامعات، من خلال تعزيز الشفافية والحد من الفساد الإداري. تُمكن المساءلة الجامعات من التكيف مع المتغيرات السريعة والاستجابة بفعالية لتوقعات أصحاب المصلحة.

■ المشاركة: (Participation)

تُعتبر المشاركة من الركائز الأساسية لتعزيز الحوكمة التنظيمية داخل الجامعات، حيث تُشجّع على إشراك جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين، في عملية صنع القرار. وفقاً لـ (Menon, 2022) ، فإن تعزيز المشاركة يؤدي إلى تحسين جودة القرارات المتخذة وزيادة الالتزام بتنفيذها، وتساهم المشاركة أيضاً في تعزيز الشعور بالانتماء

والمسؤولية المشتركة تجاه المؤسسة، مما يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة، وأشارت دراسة (Mzenzi, 2022) إلى أن الجامعات التي تتبنى ممارسات المشاركة الفعالة تتمتع ببيئة عمل أكثر تعاونًا وإبداعًا، مما يساهم في تحسين الأداء الأكاديمي والإداري.

■ العدالة (Fairness):

العدالة في الحوكمة التنظيمية تعني التعامل المتساوي والموضوعي مع جميع أصحاب المصلحة داخل الجامعة، مع ضمان عدم التمييز أو التحيز في السياسات والقرارات، و تطبيق مبدأ العدالة يساهم في خلق بيئة تعليمية محفزة وتعزيز الرضا الوظيفي، وترتبط بتوفير فرص متكافئة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس، مما يدعم التنوع والشمول (Unterhalter & Carpentier, 2010)، أوضحت دراسة (Bolman & Deal, 2017) أن العدالة تؤثر بشكل إيجابي على سمعة الجامعة وجاذبيتها للطلاب والباحثين، وتعزز من التزامهم تجاه أهداف المؤسسة.

■ الكفاءة والفعالية: (Efficiency and Effectiveness)

تهدف الكفاءة والفعالية في الحوكمة التنظيمية إلى تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة وتحقيق الأهداف المرجوة بأفضل طريقة ممكنة، وأشارت دراسة (Massy, 2016) إلى أن الجامعات التي تركز على الكفاءة والفعالية تتمكن من تحسين جودة التعليم والبحث مع تحسين إدارة التكاليف، وتساعد الكفاءة والفعالية في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات على المستويين المحلي والدولي، من خلال الابتكار وتطوير البرامج الأكاديمية. بينت دراسة (Heinze & Knill, 2008) أن الإدارة الفعالة للموارد تساهم في تحقيق الاستدامة المؤسسية وتحسين مخرجات التعليم العالي.

■ الالتزام بالأنظمة والقوانين: (Compliance with Laws and Regulations)

يُعد الالتزام بالأنظمة والقوانين من الأسس الجوهرية للحوكمة التنظيمية في الجامعات، حيث يضمن الامتثال للقوانين المحلية والدولية والمعايير الأكاديمية، ووفقًا لـ (Fielden, 2008) فإن الالتزام القانوني يعزز من مصداقية الجامعة ويحميها من المخاطر القانونية والمالية، كما أن الالتزام بالأنظمة يضمن تطبيق سياسات وإجراءات تتوافق مع أفضل الممارسات، مما يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة، وأشارت منظمة الأمم المتحدة (McLendon & Ness, 2003) إلى أن الجامعات التي تلتزم بالمعايير القانونية والأكاديمية تتمتع بسمعة أفضل وتحقق مستويات أعلى من الثقة لدى أصحاب المصلحة.

■ أهم ما هو مستخلص وفق ادبيات الحوكمة التنظيمية في الجامعات:

من خلال استعراض أدبيات الحوكمة التنظيمية في الجامعات، يتبين أن تطبيق مبادئ الحوكمة يسهم بشكل جوهري في تعزيز جودة التعليم والبحث العلمي وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية، وتركز الحوكمة التنظيمية على أبعاد رئيسية تشمل الشفافية، التي تعزز الثقة بين الجامعة وأصحاب المصلحة من خلال إتاحة المعلومات بوضوح؛ المساءلة، التي تضمن تحمل المسؤوليات ومراقبة الأداء؛ المشاركة، التي تشجع إشراك جميع الأطراف في عملية صنع القرار؛ العدالة، التي تضمن المساواة وعدم التمييز بين الأفراد؛ الكفاءة والفعالية، التي تسعى لتحقيق أفضل استخدام للموارد المتاحة؛ والالتزام بالأنظمة والقوانين، الذي يضمن الامتثال للمعايير واللوائح التنظيمية، هذه الأبعاد مجتمعة تسهم في خلق بيئة تعليمية وإدارية متطورة، تمكن الجامعات من التكيف مع التحديات المتغيرة في قطاع التعليم العالي، وتعزز قدرتها على الابتكار والتنافسية على المستويين المحلي والدولي.

4/3/3 الدراسات السابقة التي تناولت الحوكمة التنظيمية وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى:

من خلال إستقراء الدراسات السابقة التي تناولت الحوكمة التنظيمية في الجامعات، أظهرت النتائج توجهات متعددة حول تطبيق الحوكمة وأثرها على الأداء، فيما يتعلق بالدراسات التي تناولت الحوكمة التنظيمية في الجامعات، أظهرت الأبحاث أهدافاً متنوعة ونتائج هامة بشأن تطبيق الحوكمة وأثرها على الأداء الجامعي، دراسة (المطري، 2024) سعت إلى تحليل العلاقة بين القيادة الأصيلة وتطبيق الحوكمة في جامعة الشرقية بسلطنة عمان، حيث أظهرت أن تطبيق سلوكيات القيادة كان كبيراً، بينما كانت الحوكمة متوسطة، مع توصية بزيادة الوعي بالحوكمة من خلال الدورات وورش العمل، وقامت دراسة (حمائل، 2023) في الجامعات الفلسطينية كشفت أن تطبيق معايير الحوكمة كان متوسطاً مع فروق لصالح الإناث وأصحاب المؤهلات العليا، ودراسة (زيد وممدحت، 2023) أكدت النتائج علي وجود علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائياً بين الحوكمة وتحقيق الاستقامة التنظيمية بأجهزة التخطيط المحلي ، مشيرة إلى أن مستوى آليات الحوكمة كان متوسطاً، بينما كانت متطلبات الاستقامة التنظيمية مرتفعة، أما دراسة (حورية والعويدي، 2022)، فقد أظهرت أن تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الأردنية كان متوسطاً مع فروق تبعاً للجنس، حيث كان تطبيق الأنظمة والتعليمات والاستقلالية مرتفعاً، في حين كانت المساءلة متوسطة، أوصت الدراسة بإنشاء

دليل لحوكمة التعليم لنشر الوعي حول مبادئ الحوكمة ومتطلباتها، مع تشكيل مجلس مختص في الجامعات تحت مسمى "مجلس أمناء الحوكمة" لتعزيز المحاسبة والمساءلة، ودراسة (الشاوش، 2021) في جامعة إب أكدت على تطبيق متوسط لمبادئ الحوكمة، مع ضعف في المساءلة والمشاركة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين الكليات والدرجات العلمية، أما دراسة (أبو العز وآخرون، 2021)، فقد تناولت واقع أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية، وأظهرت النتائج توافقاً متوسطاً للعدالة التنظيمية، لكنها أبرزت وجود معوقات تحد من تطبيق الحوكمة في الجامعات، منها: نقص الضمانات الكافية لضمان الحرية الأكاديمية، تعدد وتشابك أهداف الجامعة، وغياب التشريعات التي تدعم تطبيق الحوكمة بشكل فعال، من جهة أخرى أظهرت دراسة (Raharjo et al., 2019) أن سلوك المواطن التنظيمية الإيجابي يعزز الحوكمة الجامعية الجيدة في الجامعات القائمة على الإيديولوجية الدينية في إندونيسيا، مما أدى إلى تحسين الأداء الجامعي، ودراسة (نصار، 2017) في قطاع غزة أظهرت موافقة على تطبيق مبادئ الحوكمة مع بعض معايير التميز، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الحوكمة تبعاً للجنس، ودراسة (الألفي، 2016) قارنت بين نظم الحوكمة في إنجلترا وكندا، وأوصت بتطوير النظام المصري بالتركيز على الشفافية، العلاقات والمسؤوليات، والمشاركة، ودراسة (li and yang, 2014) في الصين أظهرت أن إصلاحات الحوكمة حسنت من جودة التعليم العالي، من خلال تعزيز الاستقلالية والمساءلة واللامركزية في مؤسسات التعليم العالي، وأخيراً دراسة (Svensson, 2007) ركزت على متطلبات الشفافية الإدارية في التعيينات والترقيات في مؤسسات التعليم العالي السويدية، حيث أظهرت الدراسة توفر درجة عالية من الشفافية في اتخاذ القرارات، مع تسليط الضوء على بعض نقاط الضعف مثل غياب المشاركة في بعض أجزاء النظام وعدم الشفافية في قضايا محددة.

واستناداً لعرض الدراسات السابقة (المطري، 2024؛ حمائل، 2023؛ زيد وممدحت، 2023؛ حورية والعويدي، 2022؛ الشاوش، 2021؛ أبو العز وآخرون، 2021؛ Raharjo وآخرون، 2019؛ نصار، 2017؛ الألفي، 2016؛ لي ويانغ، 2014؛ Svensson، 2007) المرتبطة بالحوكمة يستنتج الباحث " تأكيد الدراسات على أهمية تطبيق أبعاد الحوكمة التنظيمية المختلفة مثل الشفافية التي تعزز الثقة بين الأطراف المعنية وتضمن وضوح الإجراءات، والمساءلة التي تضمن محاسبة المؤسسات التعليمية على أدائها وتوجهاتها، كما تناولت الاستقلالية كعامل ضروري لتمكين

الجامعات من اتخاذ قرارات مستقلة، واللامركزية التي تُعزز من توزيع السلطة وتحسين كفاءة العمليات الأكاديمية والإدارية.، بالإضافة إلى ذلك، أشارت الدراسات إلى أهمية العدالة التنظيمية في تحقيق التوازن والإنصاف داخل الجامعات، حيث تعزز من الانتماء وتحفيز العاملين، والكفاءة والفعالية تمثلان أساسيين لضمان استخدام الموارد بشكل مثالي وتحقيق أهداف المؤسسات بفاعلية. وأخيراً، تم التركيز على الالتزام بالأنظمة والقوانين كعامل حاسم لضمان الشفافية والتوافق مع المعايير الوطنية والدولية.، ومن ثم أجمعت الدراسات على أن تطبيق الحوكمة التنظيمية في الجامعات يلعب دوراً محورياً في تحسين جودة التعليم الجامعي، وتعزيز الأداء المؤسسي من خلال الالتزام بمعايير الحوكمة.

4/3 الفجوة البحثية:

تتمثل الفجوة البحثية في عدم وجود دراسة سابقة -علي حد علم الباحث- تناولت دور الحوكمة التنظيمية كعامل معدل في العلاقة بين القيادة الأصلية والمسؤولية الاجتماعية المستدامة، خصوصاً في السياق الجامعي مثل جامعة أسوان، بينما تركزت الدراسات حول القيادة الأصلية والمسؤولية الاجتماعية المستدامة، تبرز فجوة بحثية تتمثل في دور الحوكمة التنظيمية كعامل معدل في العلاقة بين القيادة الأصلية والمسؤولية الاجتماعية المستدامة، على الرغم من أن الدراسات السابقة أكدت التأثير الإيجابي للقيادة الأصلية في تعزيز الثقة والالتزام المؤسسي، وكذلك الدور الفاعل للمسؤولية الاجتماعية في تحسين السمعة المؤسسية والتنافسية المستدامة، إلا أن التفاعل بين هذه المتغيرات في سياق الحوكمة التنظيمية لم يُدرس بشكل كافٍ، هناك حاجة لاستكشاف كيف يمكن للحوكمة التنظيمية أن تعزز أو تعدل من تأثير القيادة الأصلية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية المستدامة، خاصة في المؤسسات الأكاديمية أو البيئات التنظيمية المتغيرة، بناءً على ذلك، تعد هذه الفجوة المعرفية والتطبيقية مجالاً بحثياً لإجراء دراسة تستكشف كيف يمكن للحوكمة التنظيمية تعزيز أو تعديل تأثير القيادة الأصلية على المسؤولية الاجتماعية المستدامة، وتحديدًا في الجامعات، مثل جامعة أسوان بقطاع الصعيد، بما يوفر مساهمة علمية وتطبيقية جديدة في هذا المجال.

4. مشكلة البحث:

تبين للباحث من خلال مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الحوكمة التنظيمية، القيادة الأصلية، والمسؤولية الاجتماعية المستدامة أن هذه المتغيرات تم تناولها بشكل واسع من حيث أهميتها في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التنظيمية، وتم قياسها في العديد من السياقات بشكل مباشر وغير مباشر، حيث أظهرت القيادة الأصلية تأثيرًا إيجابيًا على الالتزام المؤسسي، فيما ساهمت الحوكمة التنظيمية في تعزيز الشفافية والمساءلة، أما المسؤولية الاجتماعية فارتبطت بتحقيق التنافسية المستدامة والسمعة المؤسسية، واستنادًا إلى نتائج الدراسة الاستطلاعية التي أظهرت أن 80% من المشاركين يشعرون بوجود قيادة أصيلة تتسم بالشفافية والثقة، ومع ذلك، فقط 75% منهم يرون أن الجامعة تسهم بشكل فعال في الأنشطة الاجتماعية، مما يشير إلى أن القيادة الأصلية لا تترجم بالضرورة إلى تعزيز ملموس للمسؤولية الاجتماعية المستدامة، ومن جهة أخرى، أظهر 70% من المشاركين أن وجود سياسات حوكمة تنظيمية فعالة يسهم في تحسين مستوى المسؤولية الاجتماعية، مما يشير إلى أن الحوكمة التنظيمية قد تكون عاملاً مهماً في تعزيز العلاقة بين القيادة والمسؤولية الاجتماعية، وبناءً على ذلك، يركز البحث الحالي على فهم تأثير الحوكمة التنظيمية كعامل تعديل في هذه العلاقة، بهدف تحسين جودة القرارات الإدارية وتحقيق التنمية المستدامة داخل الجامعة.

وبناءً على الفجوة البحثية التي تم تحديدها من خلال مراجعة الدراسات السابقة حول العلاقة بين القيادة الأصلية والمسؤولية الاجتماعية المستدامة، والفجوة التطبيقية التي تم الكشف عنها من خلال الدراسة الاستطلاعية المنفذة في جامعة أسوان، يمكن صياغة مشكلة البحث الرئيسية على النحو التالي: هل تمثل الحوكمة التنظيمية متغيراً معدّلاً في العلاقة بين القيادة الأصلية وتعزيز التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية المستدامة في جامعة أسوان؟ وينبثق من هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- التساؤل الفرعي الأول: إلي أي مدى تؤثر القيادة الأصلية على المسؤولية الاجتماعية المستدامة بأبعادها في جامعة أسوان؟
- التساؤل الفرعي الثاني: إلي أي مدى تؤثر الحوكمة التنظيمية على المسؤولية الاجتماعية المستدامة بأبعادها في جامعة أسوان؟

- التساؤل الفرعي الثالث: كيف يمكن للحوكمة التنظيمية أن تعدل أو تعزز من التأثير الإيجابي للقيادة الأصلية على تحقيق المسؤولية الاجتماعية المستدامة؟

5. أهداف البحث:

- تحليل تأثير القيادة الأصلية علي التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية المستدامة لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة أسوان.
- تحليل تأثير الحوكمة التنظيمية على المسؤولية الاجتماعية لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة أسوان.
- قياس دور الحوكمة التنظيمية كمغير معدّل في العلاقة بين القيادة الأصلية والتوجه نحو المسؤولية الاجتماعية المستدامة لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة أسوان.
- المساهمة في تقديم توصيات لتعزيز نمط القيادة الأصلية من خلال دعم الحوكمة التنظيمية، مما يسهم في تحسين وتعديل مستوى تبني المسؤولية الاجتماعية المستدامة في جامعة أسوان.
- التوصل إلى الدلالات النظرية والتطبيقية التي ستسهم في مساعدة المسؤولين والباحثين على فهم موضوع البحث بعمق، وكذلك تقديم أفكار لبحوث مستقبلية إستكمالاً لهذا البحث.

6. أهمية البحث:

- الأهمية العلمية:

من خلال سد الفجوة البحثية، حيث يهدف البحث إلى فهم كيف يمكن للحوكمة التنظيمية تعديل العلاقة بين القيادة الأصلية والمسؤولية الاجتماعية المستدامة، وهي منطقة غير مستكشفة بشكل كافٍ في الأدبيات السابقة، حيث تتجلى في مدي قدرة البحث الحالي على سد فجوة بحثية مهمة لم تُستكشف بشكل كافٍ في الأدبيات السابقة، حيث يركز البحث على العلاقة بين القيادة الأصلية والمسؤولية الاجتماعية المستدامة في إطار الجامعات، ويسعى هذا البحث إلى فهم دور الحوكمة التنظيمية كعامل معدّل يمكن أن يعزز أو يضعف تأثير القيادة الأصلية على المسؤولية الاجتماعية، وبالنظر إلى قلة الدراسات التي تناولت هذا المحور تحديداً، فإن البحث يوفر إسهاماً علمياً جديداً، من خلال تحليل كيف يمكن لتطبيق

سياسات الحوكمة التنظيمية أن يدعم العلاقة الإيجابية بين القيادة الأصيلة والمسؤولية الاجتماعية المستدامة، ويضع إطاراً لتوجيه الجامعات نحو التنمية المستدامة.

■ الأهمية التطبيقية:

القطاع الجامعي: نظراً لأهمية دور الجامعات في التنمية المستدامة، فإن تحسين الحوكمة التنظيمية يمكن أن يعزز تأثير القيادة الأصيلة على المسؤولية الاجتماعية، وتتبع أهمية البحث التطبيقية من تركيزه على القطاع الجامعي، وهو قطاع حيوي في تحقيق التنمية المستدامة الجامعات، وبالأخص جامعة أسوان في صعيد مصر باعتبارها مؤسسات تعليمية وبحثية، تلعب دوراً محورياً في قيادة التحولات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية. تحسين الحوكمة التنظيمية في الجامعة ويمكن أن يؤدي ذلك إلى تعظيم الفوائد التي تقدمها القيادة الأصيلة في الجامعة، من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة، وتحقيق التوازن بين أهداف الجامعة الأكاديمية والمجتمعية، وذلك من خلال إسهام البحث في تقديم دليل إرشادي تطبيقي مقترح يمكن أن يُستخدم لتطوير السياسات الإدارية في الجامعات المصرية بصفة عامة وجامعة أسوان بصفة خاصة لتحقيق الأهداف المستدامة وفقاً رؤية 2030م.

7. منهجية البحث:

اعتمد الباحث علي المنهج الوصفي التحليلي في دراسة العلاقات بين المتغيرات "القيادة الأصيلة، الحوكمة التنظيمية، المسؤولية الاجتماعية المستدامة"، بهدف وصف الظاهرة وتحليلها واختبار الفروض من خلال البيانات التي يتم جمعها من عينة البحث، وذلك من خلال الخطوات التالية :

1/7 متغيرات ونموذج البحث وفروضه :

1/1/7 متغيرات البحث:

يرتكز البحث الحالي علي دراسة ثلاثة متغيرات تمثل الأساس لبناء النموذج البحثي: المتغير المستقل وهو "القيادة الأصيلة"، والمتغير التابع "المسؤولية الاجتماعية المستدامة"، والمتغير المعدل "الحوكمة التنظيمية"، ويهدف البحث إلى اختبار تأثير القيادة الأصيلة على المسؤولية الاجتماعية المستدامة، وقياس دور الحوكمة التنظيمية كعامل معدل لهذه العلاقة، مما يساعد

على توضيح كيفية تحسين دور القيادة الأصيلة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية من خلال
الالتزام بمبادئ الحوكمة في جامعة أسوان، ويعرض الجدول التالي المتغيرات البحثية:

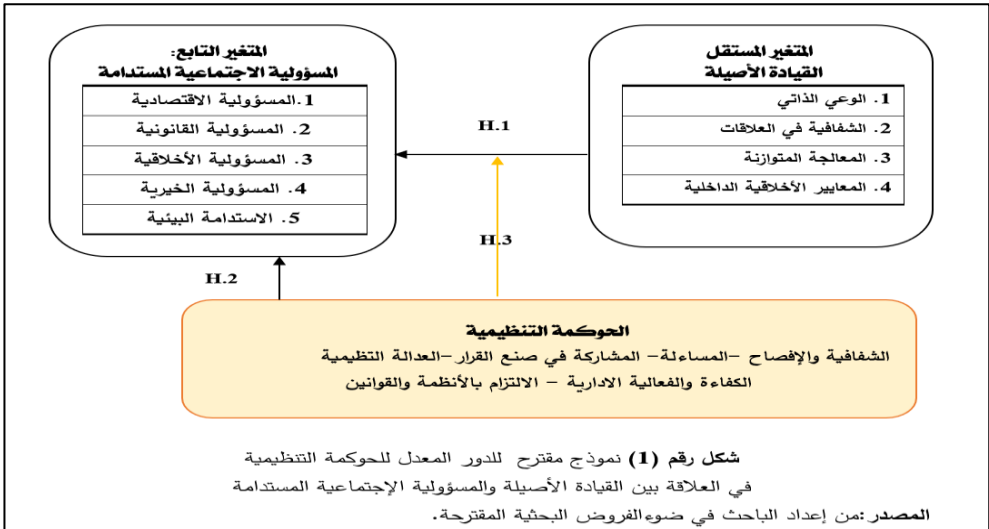
جدول (6) متغيرات البحث والقياس

م	المتغير	الأبعاد	مصدر عبارات الاستقصاء	عدد العبارات
1	القيادة الأصيلة	الوعي الذاتي الشفافية في العلاقات المعالجة المتوازنة المعايير الأخلاقية الداخلية	(Walumbwa et al., 2008; Gardner et al., 2011; 2017). (البردان، 2017).	16
2	المسؤولية الإجتماعية المستدامة	المسؤولية الاقتصادية المسؤولية القانونية المسؤولية الأخلاقية المسؤولية الخيرية الاستدامة البيئية	(Pérez & Rodríguez del Bosque, 2015; Carroll, 1991).	21
3	الحوكمة التنظيمية	الشفافية والإفصاح المساءلة المشاركة في صنع القرار العدالة التنظيمية الكفاءة والفعالية الإدارية الالتزام بالأنظمة والقوانين	(Abu Qattam, Al Zboun, & AL Deen AL Ghammaz, 2020; Aguilera & Jackson, 2003; Elfeky & Abdelaziz, 2022; Abdelfattah & Aboud, 2020).	19

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً للدراسات السابقة

2/1/7 نموذج البحث:

وفي ضوء المتغيرات البحثية ومراجعة الدراسات السابقة تم تصميم نموذج البحث والذي يعكس
الفروض البحثية وذلك كما يوضحها الشكل التالي :



3/1/7 فروض البحث:

- بناءً على أهداف ومتغيرات ونموذج البحث يقترح الباحث الفروض البحثية التالية:
- **الفرض الرئيس الأول:** تؤثر القيادة الأصيلة إيجابياً وبشكل ذي دلالة إحصائية على أبعاد المسؤولية الاجتماعية المستدامة لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة أسوان.
- الفروض الفرعية المنبثقة عن الفرض الثاني:**
 - الفرض الفرعي الأول: تؤثر القيادة الأصيلة إيجابياً على المسؤولية الاقتصادية في جامعة أسوان.
 - الفرض الفرعي الثاني: تؤثر القيادة الأصيلة إيجابياً على المسؤولية القانونية في جامعة أسوان.
 - الفرض الفرعي الثالث: تؤثر القيادة الأصيلة إيجابياً على المسؤولية الأخلاقية في جامعة أسوان.
 - الفرض الفرعي الرابع: تؤثر القيادة الأصيلة إيجابياً على المسؤولية الخيرية في جامعة أسوان.
 - الفرض الفرعي الخامس: تؤثر القيادة الأصيلة إيجابياً على الاستدامة البيئية في جامعة أسوان.
- **الفرض الرئيس الثاني:** تؤثر الحوكمة التنظيمية إيجابياً وبشكل ذي دلالة إحصائية على التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية المستدامة لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة أسوان.
- الفروض الفرعية المنبثقة عن الفرض الثاني:**
 - الفرض الفرعي الأول: تؤثر الشفافية والإفصاح إيجابياً على التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية المستدامة.

- الفرض الفرعي الثاني: تؤثر المساءلة إيجابيًا على التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية المستدامة.
 - الفرض الفرعي الثالث: تؤثر المشاركة في صنع القرار إيجابيًا على التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية المستدامة.
 - الفرض الفرعي الرابع: يؤثر تطبيق العدالة التنظيمية إيجابيًا في التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية المستدامة.
 - الفرض الفرعي الخامس: تؤثر الكفاءة والفعالية الإدارية إيجابيًا على التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية المستدامة.
 - الفرض الفرعي السادس: يؤثر الالتزام بالأنظمة والقوانين علي التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية المستدامة .
 - الفرض الرئيس الثالث: تعدل الحوكمة التنظيمية العلاقة بين القيادة الأصلية والتوجه نحو المسؤولية الاجتماعية المستدامة لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة أسوان.
- الفروض الفرعية المنبثقة عن الفرض الثالث:**
- الفرض الفرعي الأول: تعزز الشفافية في الحوكمة التنظيمية من تأثير القيادة الأصلية على التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية في جامعة أسوان.
 - الفرض الفرعي الثاني: تساهم المساءلة كأحد أبعاد الحوكمة التنظيمية في تقوية العلاقة بين القيادة الأصلية والتوجه نحو المسؤولية الاجتماعية في جامعة أسوان.
 - الفرض الفرعي الثالث: تؤدي المشاركة الفعالة كأحد أبعاد الحوكمة التنظيمية إلى تحسين تأثير القيادة الأصلية على التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية في جامعة أسوان.
 - الفرض الفرعي الرابع: يسهم تطبيق العدالة كأحد أبعاد الحوكمة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين القيادة الأصلية والتوجه نحو المسؤولية الاجتماعية في جامعة أسوان.
 - الفرض الفرعي الخامس: تساهم الكفاءة والفعالية كأحد أبعاد الحوكمة التنظيمية في تعزيز تأثير القيادة الأصلية على المسؤولية الاجتماعية في جامعة أسوان.
 - الفرض الفرعي السادس: يعزز الالتزام بالأنظمة والقوانين كأحد أبعاد الحوكمة التنظيمية من تأثير القيادة الأصلية على التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية في جامعة أسوان.

2/7 نوع البحث :

يركز البحث على اختبار الدور المعدل للحوكمة التنظيمية في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية المستدامة والقيادة الأصلية، مع استخدام دراسة وصفية تحليلية من خلال وصف الظاهرة "مستوى القيادة الأصلية والمسؤولية الاجتماعية المستدامة" وتحليل العلاقات بين المتغيرات "تأثير القيادة الأصلية على المسؤولية الاجتماعية المستدامة ودور الحوكمة التنظيمية في تعديل هذه العلاقة"، مما يسهم في تحقيق فهم دقيق وموضوعي للبيانات، التي تم جمعها من خلال توزيع الاستبيانات للحصول على نتائج موثوقة تعكس واقع العينة المدروسة.

3/7 مجتمع وعينة البحث :

يتمثل مجتمع البحث في جميع الفئات داخل جامعة أسوان، أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، والعاملين الإداريين والفنيين، واقتصرت عينة البحث على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والبالغ عددهم 1430 فرداً، ولأنهم يُعدّون الأكثر تأثيراً وتأثراً بقيادة الجامعة الأصلية، ويمثلون الفئة الأكثر قدرة على تقييم المسؤولية الاجتماعية المستدامة والحوكمة التنظيمية بفضل خبراتهم ودورهم المباشر في تحقيق أهداف الجامعة، ويوضح جدول (4) التالي عينة البحث المستهدفة وذلك علي النحو التالي:

جدول (4) أعداد الوظائف المشغولة للكادر الخاص بجامعة أسوان

م	الفئة (الوظائف)	عدد الذكور	عدد الإناث	الإجمالي
1	أستاذ	67	9	76
2	أستاذ مساعد	149	42	191
3	مدرس	263	143	406
4	مدرس مساعد	187	184	371
5	معيد	114	272	386
	العدد الكلي	780	650	1430

المصدر: الإدارة العامة لنظم المعلومات والتحول الرقمي 2020-2021 م - جامعة أسوان

ولتحديد حجم العينة تم استخدام معادلة ستيفون تامبسون التالية:

$$n = \frac{N \times p(1 - p)}{[(N - 1) \times (d^2 \div z^2)] + p(1 - p)}$$

حيث أن:

n حد العينة

N حجم المجتمع = 1430

p نسبة توفر الخاصية في المجتمع، ويمكن اعتبارها 0.50 لأنها تعطي أكبر حجم للعينة.

d نسبة الخطأ المسموح به وتساوي 0.05.

Z الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة 0.95 وتساوي 1.96.

وبالتطبيق في المعادلة يكون حجم العينة:

$$n = \frac{2860 \times 0.5 \times 0.5}{[(1430 - 1) \times (0.05^2 \div 1.96^2)] + 0.5 \times 0.5} \cong 303$$

و قد قام الباحث بتوزيع عدد 303 قائمة استقصاء، استرد منها 257 قائمة، بنسبة استجابة كلية 84.8%، وبعد فرز القوائم ومراجعتها كان العدد الصالح للتحليل الإحصائي 253 قائمة بنسبة استجابة صالحة للتحليل الإحصائي 83.5%، ويوضح الجدول التالي عدد القوائم الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل الإحصائي:

جدول (5) عدد القوائم الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل الإحصائي

عدد القوائم الموزعة	عدد القوائم المستردة	نسبة الاستجابة الكلية	عدد القوائم الصالحة للتحليل الإحصائي	نسبة الاستجابة الصالحة للتحليل الإحصائي
303	287	84.8%	253	83.5%

المصدر: من إعداد الباحث

4/4 أداة البحث (أداة جمع البيانات) :

اعتمد الباحث في البحث على قائمة الاستقصاء كأداة من أدوات جمع البيانات حول موضوع البحث، ويتكون هذا الاستقصاء من متغيرات ديموغرافية عن عينة البحث، وثلاثة (متغيرات بحثية) رئيسة يندرج تحتها عدد من الأبعاد الفرعية كما يلي:

اعتمد الباحث في البحث على قائمة الاستقصاء كأداة من أدوات جمع البيانات تتضمن المتغيرات البحثية الرئيسية والأبعاد الفرعية لكل متغير مع أرقام العبارات المناظرة في قائمة الاستقصاء: بالنسبة إلى المتغير المستقل، "القيادة الأصيلة"، فقد شملت 16 عبارة (س1 - س16) موزعة على أبعاد: الوعي الذاتي (س1 - س5)، الشفافية في العلاقات (س6 - س9)، المعالجة المتوازنة (س10 - س12)، والمعايير الأخلاقية الداخلية (س13 - س16). أما المتغير التابع "المسؤولية الاجتماعية"، فتم تقسيمه إلى 21 عبارة (س1 - س21) عبر أبعاد: المسؤولية الاقتصادية (س1 - س4)، المسؤولية القانونية (س5 - س8)، المسؤولية الأخلاقية (س9 - س12)، المسؤولية الخيرية (س13 - س16)، والاستدامة البيئية (س17 - س21). بالنسبة إلى المتغير المعدل "الحوكمة التنظيمية"، فهو يتضمن 19 عبارة (س1 - س19) موزعة على الشفافية والإفصاح (س1 - س4)، المساءلة (س5 - س7)، المشاركة في صنع القرار (س8 - س10)، العدالة التنظيمية (س11 - س13)، الكفاءة والفعالية الإدارية (س14 - س16)، والالتزام بالأنظمة والقوانين (س17 - س19)، ولتوضيح المصطلحات وطرق القياس، تم تضمين شروح لمفهوم كل متغير حتي تزيل أي غموض قد يواجه المشاركين، مع التأكيد على سرية البيانات واستخدامها فقط في البحث العلمي، كما تضمنت القائمة متغيرات ديموغرافية مثل النوع، الفئات العمرية، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، واستُخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس الاستجابات، حيث تتراوح الدرجات بين "ممارسة قليلة جداً" (1) و"ممارسة عالية جداً" (5)، وبعد حساب متوسط الاستجابات، تم تحديد درجة الموافقة وفق توزيع المدى إلى خمس فئات، بحيث تعبر كل فئة عن مستوى معين من الممارسة، وبعد أخذ متوسط الاستجابات، ونظراً لأن المدى (5 - 1 = 4) يتوزع على خمس مسافات فإن طول المسافة = $5 \div 4 = 0.80$ ، لذا فقد تم تحديد درجة الموافقة كما يلي:

جدول (7) مستويات تقييم الممارسة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي "المدى الحسابي"

ممارسة قليلة جداً	ممارسة قليلة	ممارسة متوسطة	ممارسة عالية	ممارسة عالية جداً
أقل من 1.80	1.80 - 2.59	2.60 - 3.39	3.40 - 4.19	4.20 - 5

المصدر: من إعداد الباحث

5/7 الأساليب الإحصائية المستخدمة :

لتحقيق أهداف البحث وقياس العلاقات بين المتغيرات، تم استخدام البرامج الإحصائية SPSS و AMOS لتطبيق مجموعة من الأساليب التحليلية المتقدمة: أولاً، لضمان صدق وثبات أداة البحث المتمثلة في استجابات العينة على أسئلة الاستقصاء، تم تطبيق اختبار التناسق الداخلي، والذي يقيس ارتباط عبارات الاستبيان بأبعادها، واختبار ألفا كرونباخ الذي يعبر عن الثبات الداخلي للاستجابات، حيث تعتبر القيمة المقبولة إحصائياً لمعامل ألفا هي 0.60 فأكثر، كما تم توصيف متغيرات البحث من خلال التكرارات والنسب المئوية لتوصيف البيانات الديموغرافية باستخدام الرسوم البيانية، وتحديد مستوى الممارسة لهذه المتغيرات باستخدام مقاييس النزعة المركزية كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتوضيح تشتت الاستجابات عن المتوسط، ولإجراء للتحليل واختبار الفروض، تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis (CFA) لضمان قياس العبارات لأبعاد البحث بفعالية، وأسلوب المعادلات الهيكلية (SEM) Structural Equation Models الذي يركز على التعرف على التأثيرات بين المتغيرات المستقلة (القيادة الأصلية) والمتغيرات التابعة (المسؤولية الاجتماعية المستدامة)، مع تحديد أثر المتغير المعدل (الحوكمة التنظيمية) الذي يعدل العلاقة بين المتغيرات الأساسية لتعزيز التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية المستدامة.

6/7 تقييم الاعتمادية والصلاحية لمقاييس البحث :

تم اختبار صدق وثبات أداة البحث باستخدام اختبار ألفا كرونباخ ، وباستخدام اختبار الاتساق الداخلي لقائمة الاستقصاء من خلال معامل ارتباط أبعاد الاستقصاء مع الدرجة الكلية لكل متغير، وذلك على النحو التالي :

6/7 1- صدق وثبات أداة البحث

تحقق الباحث من ثبات الاستقصاء من خلال طريقة ألفا كرونباخ، ويعتبر الحصول على (Alpha ≥ 0.60) معقولاً، والجدول التالي يوضح اختبار ثبات محاور المقياس باستخدام ألفا كرونباخ:

جدول (8) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لأبعاد قائمة الاستقصاء

المتغيرات / الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق (*)
المتغير المستقل: القيادة الأصلية	16	0.936	0.967
1. الوعي الذاتي	5	0.822	0.907
2. الشفافية في العلاقات	4	0.781	0.884
3. المعالجة المتوازنة	3	0.736	0.858
4. المعايير الأخلاقية الداخلية	4	0.795	0.892
المتغير التابع: المسؤولية الاجتماعية	21	0.965	0.982
1. المسؤولية الاقتصادية	4	0.866	0.931
2. المسؤولية القانونية	4	0.840	0.917
3. المسؤولية الأخلاقية	4	0.827	0.909
4. المسؤولية الخيرية	4	0.847	0.920
5. الاستدامة البيئية	5	0.867	0.931
المتغير المعدل: الحوكمة التنظيمية	19	0.964	0.982
1. الشفافية والإفصاح	4	0.849	0.921
2. المساءلة	3	0.821	0.906
3. المشاركة في صنع القرار	3	0.796	0.892
4. العدالة التنظيمية	3	0.823	0.907
5. الكفاءة والفعالية الإدارية	3	0.832	0.912
6. الالتزام بالأنظمة والقوانين	3	0.810	0.900

(*) معامل الصدق = الجذر التربيعي لمعامل الثبات

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول (8) السابق يتضح أن معاملات الثبات والمتمثلة في قيم ألفا كرونباخ والتي بلغت 0.936 على محور القيادة الأصلية، وتراوح على مستوى الأبعاد بين 0.736 - 0.822 ، وبلغت 0.965 على محور المسؤولية الاجتماعية المستدامة وتراوح على مستوى الأبعاد بين 0.827 - 0.867، وبلغت على محور الحوكمة التنظيمية 0.964 وتراوح على مستوى بين 0.796 - 0.849 وهذا يدل على أن أبعاد الاستقصاء تتمتع بدرجة عالية من الثبات مما انعكس على ارتفاع معاملات الصدق مما يطمئن الباحث إلى تعميم النتائج على مجتمع البحث.

2/6/7- اختبار الاتساق الداخلي لقائمة الاستقصاء

يوضح الجدول التالي نتائج الاتساق الداخلي من خلال معامل ارتباط أبعاد قائمة الاستقصاء بالدرجة الكلية للمتغير الذي تنتمي إليه:

جدول (9) معامل ارتباط أبعاد قائمة الاستقصاء بالدرجة الكلية للمتغيرات

المتغيرات / الأبعاد	معاملات الارتباط R	معاملات الصلاحية (1)
المتغير المستقل_ القيادة الأصلية :		
1. الوعي الذاتي	0.905**	0.950
2. الشفافية في العلاقات	0.920**	0.958
3. المعالجة المتوازنة	0.923**	0.960
4. المعايير الأخلاقية الداخلية	0.935**	0.966
المتغير التابع_ المسؤولية الاجتماعية المستدامة:		
1. المسؤولية الاقتصادية	0.935**	0.966
2. المسؤولية القانونية	0.929**	0.963
3. المسؤولية الأخلاقية	0.927**	0.962
4. المسؤولية الخيرية	0.900**	0.947
5. الاستدامة البيئية	0.944**	0.971
المتغير المعدل_ الحوكمة التنظيمية:		
1. الشفافية والإفصاح	0.928**	0.963
2. المساءلة	0.911**	0.953
3. المشاركة في صنع القرار	0.923**	0.960
4. العدالة التنظيمية	0.936**	0.967
5. الكفاءة والفعالية الادارية	0.911**	0.953
6. الالتزام بالأنظمة والقوانين	0.884**	0.938

(**) دالة عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أن جميع الأبعاد ترتبط بالدرجة الكلية للمتغيرات حيث تراوحت معاملات الارتباط بين 0.884 - 0.944 وهي موجبة، وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، والذي انعكس بدوره على معاملات الصلاحية فقد تراوحت بين 0.938 - 0.971 وهذا يؤكد أن محاور المقياس تتمتع بدرجة عالية من الاتساق، وأن هذه الأبعاد تقيس فعلياً ما وضعت لقياسه.

7/7 الإحصاء الوصفي للمتغيرات:

1/ 7/7 نتائج توصيف خصائص العينة :

تتمثل المتغيرات الديموغرافية في: النوع، والعمر، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، ويوضح الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية لعينة البحث بحسب المتغيرات الديموغرافية:

جدول (10) التكرارات والنسب المئوية لعينة البحث بحسب المتغيرات الديموغرافية

المتغيرات الديموغرافية	الفئات	التكرار	النسبة %
النوع	ذكر	165	65.2
	أنثى	88	34.8
العمر	من 20 - أقل من 30 سنة	62	24.5
	من 30 - أقل من 40 سنة	76	30.0
	من 40 - أقل من 50 سنة	69	27.3
	من 50 سنة فأكثر	46	18.2
المسمى الوظيفي	عضو هيئة تدريس	152	60.1
	هيئة معاونة	101	39.9
سنوات الخبرة الوظيفية	أقل من 5 سنوات	75	29.6
	من 5 - أقل من 10 سنوات	79	31.2
	من 10 - أقل من 15 سنة	99	39.1
الإجمالي		253	100

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال التحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية الذي يظهر في الجدول السابق رقم (10)، يتضح أن التنوع الواضح في عينة البحث؛ حيث تشكل الذكور النسبة الأكبر بنسبة 65.2%، بينما تمثل الإناث 34.8%، مما يعكس ارتفاع نسبة الذكور في مجتمع البحث، أما من حيث الفئة العمرية، فقد تركزت العينة في الفئة "من 30 - أقل من 40 سنة" بنسبة 30.0%، تليها الفئات "من 40 - أقل من 50 سنة" و"من 20 - أقل من 30 سنة" بنسبة 27.3% و 24.5% على التوالي، فيما كانت النسبة الأقل للفئة "من 50 سنة فأكثر" بنسبة 18.2%، مما يشير إلى أن العينة تتكون غالباً من الفئات العمرية المتوسطة التي تميل إلى الابتكار والتطوير، وبالنسبة للمسمى الوظيفي، شكل أعضاء هيئة التدريس نسبة 60.1%، بينما كانت الهيئة المعاونة بنسبة 39.9%، وهو توزيع يعكس الوزن النسبي للفئتين في مجتمع البحث، وفيما يتعلق بسنوات الخبرة، جاءت النسبة الأكبر ضمن الفئة "من 5 - أقل من 10 سنوات" بنسبة 50.2%، تليها الفئات "أقل من 5 سنوات" و"من 15 سنة فأكثر" بنسبة 27.5% و 13.6% على التوالي، فيما كانت الفئة الأقل "من 10 - أقل من 15 سنة" بنسبة 8.7%، مما يشير إلى أن خبرة العينة غالباً متوسطة، وهي بذلك مؤهلة للتفاعل مع موضوع البحث والإجابة عن الأسئلة بدقة وموضوعية.

2/7/7 نتائج توصيف متغيرات البحث :

توصيف المتغيرات البحثية من حيث النزعة المركزية (الوسط الحسابي، والوزن النسبي)، والتشتت (الانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف) بهدف تحديد مستوى وقوة متغيرات البحث

بأبعاده، والتعرف على الأهمية النسبية لتلك الأبعاد ومدى قوتها وترتيبها حسب تلك الأهمية من وجهة نظر عينة البحث، وفيما يلي نتائج توصيف المتغيرات:

1/2/7/7 نتائج الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل "القيادة الأصيلة":

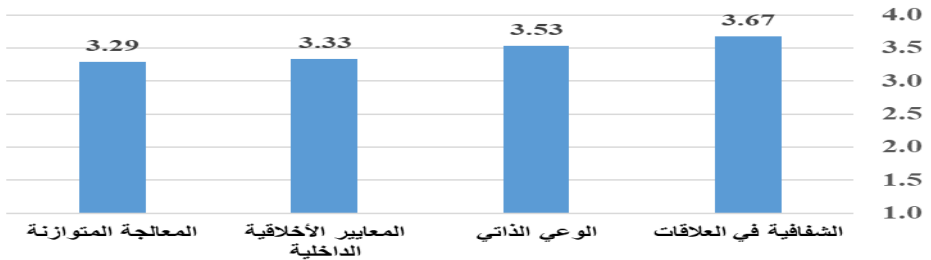
يوضح الجدول التالي نتائج الإحصاء الوصف للمتغير المستقل "القيادة الأصيلة"، للتعرف على مستوى القيادة الأصيلة بأبعائها في الجامعة:

جدول (11) الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل "القيادة الأصيلة"

الأبعاد	الوسط الحسابي	الوزن النسبي النسبي %	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	نسبة الاتفاق %	مستوى التوافر	ترتيب
1. الوعي الذاتي	3.53	70.6	0.83	23.4	76.6	مرتفع	2
2. الشفافية في العلاقات	3.67	73.5	0.84	22.8	77.2	مرتفع	1
3. المعالجة المتوازنة	3.29	65.8	1.03	31.4	68.6	متوسط	4
4. المعايير الأخلاقية الداخلية	3.33	66.7	0.99	29.6	70.4	متوسط	3
القيادة الأصيلة (المتوسط العام)	3.46	69.1	0.85	24.6	76.4	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال الجدول (11) السابق، والشكل (2) التالي: تشير النتائج الإحصائية إلى أن مستوى تواجد "القيادة الأصيلة" في الجامعة جاء مرتفعاً بشكل عام، بمتوسط استجابات 3.46 ووزن نسبي 69.1%، مع نسبة اتفاق بين أفراد العينة بلغت 75.4%، وتباينت الأبعاد الفرعية بين المستويين المرتفع والمتوسط، حيث جاء بُعد "الشفافية في العلاقات" في المرتبة الأولى بمتوسط 3.67 ووزن نسبي 73.5%، يليه "الوعي الذاتي" بمتوسط 3.53 ووزن نسبي 70.6%، وكلاهما يعكسان مستويات مرتفعة، في المقابل، سجلت "المعايير الأخلاقية الداخلية" و"المعالجة المتوازنة" مستويات متوسطة بمتوسطات 3.33 و3.29 على التوالي، مما يشير إلى تحسين لتحقيق مستويات تميز أعلى.



شكل (2) متوسط استجابات العينة حول أبعاد القيادة الأصلية

2/2/7/7 الإحصاء الوصفي للمتغير التابع "المسؤولية الاجتماعية":

يوضح الجدول التالي نتائج الإحصاء الوصفي للمتغير التابع "المسؤولية الاجتماعية"، للتعرف على مستوى ممارسة المسؤولية الاجتماعية بأبعادها في الجامعة:

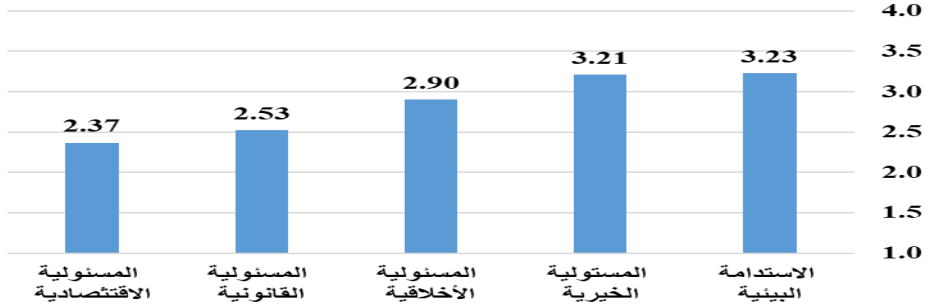
جدول (12) الإحصاء الوصفي للمتغير التابع "المسؤولية الاجتماعية"

الأبعاد	الوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	نسبة الاتفاق %	مستوى التواجد	ترتيب
المسؤولية الاقتصادية	2.37	47.4	1.06	44.9	55.1	قليلة	5
المسؤولية القانونية	2.53	50.5	0.91	36.0	64.0	قليلة	4
المسؤولية الأخلاقية	2.90	58.1	0.88	30.2	69.8	متوسطة	3
المسؤولية الخيرية	3.21	64.2	0.94	29.2	70.8	متوسطة	2
الاستدامة البيئية	3.23	64.6	0.90	28.0	72.0	متوسطة	1
المسؤولية الاجتماعية (المتوسط العام)	2.85	57.0	0.87	30.5	69.5	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (12) والشكل (3) إلى أن مستوى ممارسة "المسؤولية الاجتماعية" في الجامعة جاء متوسطاً بمتوسط استجابات 2.85 ووزن نسبي 57.0%، مما يعكس مستوى ممارسة يحتاج إلى تحسين، وتفاوتت أبعاد المسؤولية الاجتماعية بين المتوسط والقليل؛ حيث تصدر "الاستدامة البيئية" و"المسؤولية الخيرية" بمستويات ممارسة متوسطة بمتوسطات 3.23 و3.21 وأوزان نسبية 64.6% و64.2% على التوالي. كما جاءت "المسؤولية الأخلاقية" بمستوى متوسط أيضاً بمتوسط 2.90 ووزن نسبي 58.1%، وفي المقابل، سجلت "المسؤولية القانونية" و"المسؤولية الاقتصادية" مستويات قليلة بمتوسطات 2.53 و2.37

وأوزان نسبية 50.5% و 47.4%، مما يؤكد الحاجة الملحة لتحسين هذه الأبعاد للوصول إلى مستويات ممارسة أفضل.



شكل رقم (3) متوسط استجابات العينة حول أبعاد المسؤولية الاجتماعية المستدامة

3/2/7/7 الإحصاء الوصفي للمتغير المعدل "الحوكمة التنظيمية":

يوضح الجدول التالي نتائج الإحصاء الوصفي للمتغير المعدل "الحوكمة التنظيمية"، للتعرف على مستوى تبني الحوكمة التنظيمية بأبعادها في الجامعة:

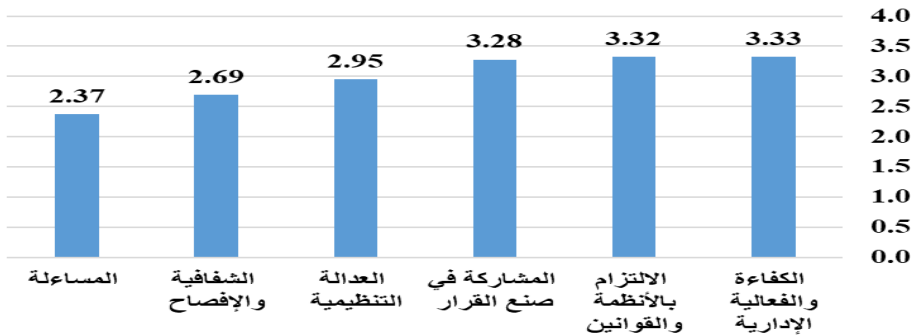
جدول (13) الإحصاء الوصفي للمتغير المعدل "الحوكمة التنظيمية"

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي النسبي %	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	نسبة الاتفاق %	مستوى التواجد	ترتيب
الشفافية والإفصاح	2.69	53.8	1.00	37.2	62.8	متوسطة	5
المساءلة	2.37	47.5	0.95	39.9	60.1	قليلة	6
المشاركة في صنع القرار	3.28	65.6	1.05	32.2	67.8	متوسطة	3
العدالة التنظيمية	2.95	59.0	0.97	33.0	67.0	متوسطة	4
الكفاءة والفعالية الإدارية	3.33	66.5	1.11	33.2	66.8	متوسطة	1
الالتزام بالأنظمة والقوانين	3.32	66.5	0.93	28.0	72.0	متوسطة	2
الحوكمة التنظيمية (المتوسط العام)	2.99	59.8	0.92	30.7	69.3	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

أشارت النتائج الإحصائية في الجدول (13) والشكل (4) إلى أن مستوى ممارسة "الحوكمة التنظيمية" في الجامعة جاء متوسطاً بمتوسط استجابات 2.99 ووزن نسبي 59.8%، مما يعكس تجانساً نسبياً في الاستجابات بانحراف معياري 0.92 ومعامل اختلاف 30.7%، وحقق بُعد "الكفاءة والفعالية الإدارية" أعلى مستوى بوزن نسبي 66.4%، يليه "الالتزام بالأنظمة والقوانين" و"المشاركة في صنع القرار" بمستويات متوسطة. في المقابل، جاءت "الشفافية والإفصاح"

و"المساءلة" بمستويات منخفضة نسبياً، حيث كان الوزن النسبي لبُعد "المساءلة" 47.5%، وتعكس هذه النتائج الحاجة إلى تحسينات ملحوظة في بُعدي "المساءلة" و"الشفافية والإفصاح" لتعزيز فعالية الحوكمة التنظيمية في الجامعة.



شكل (4) متوسط استجابات العينة حول أبعاد الحوكمة التنظيمية

8/7 نتائج مصفوفة الارتباط بين الأبعاد المكونة لمتغيرات البحث:

قام الباحث باحتساب معاملات الارتباط الثنائي لبيرسون "مصفوفة الارتباط" بين متغيرات البحث، كما تُظهر نتائج مصفوفة الارتباط بين الأبعاد المكونة لمتغيرات البحث العلاقات المتبادلة بين أبعاد كل متغير، مما يتيح فهم مدى ارتباط وتأثير كل بُعد على الآخر داخل نفس المتغير وفيما بين المتغيرات، وتساعد هذه النتائج على تحديد قوة واتجاه العلاقات الداخلية بين الأبعاد، وهو ما يساهم في تفسير الأثر الكلي لكل متغير على تحقيق أهداف البحث، وذلك علي النحو التالي :

جدول (14)معامل الارتباط الثنائي لبيرسون بين متغيرات البحث

المتغيرات	X	X1	X2	X3	X4	M	M1	M2	M3	M4	M5	M6	Y	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
X القيادة الأصلية	1																	
X1 الوعي الذاتي	.905**	1																
X2 الشفافية في العلاقات	.920**	.847**	1															
X3 المعالجة المتوازنة	.923**	.749**	.768**	1														
X4 المعايير الأخلاقية الداخلية	.935**	.772**	.802**	.850**	1													
M الحوكمة التنظيمية	.851**	.782**	.795**	.754**	.809**	1												
M1 الشفافية والإفصاح	.773**	.724**	.719**	.656**	.756**	.928**	1											
M2 المساءلة	.772**	.693**	.707**	.705**	.739**	.911**	.829**	1										
M3 المشاركة في صنع القرار	.791**	.715**	.754**	.713**	.737**	.923**	.816**	.812**	1									
M4 العدالة التنظيمية	.807**	.757**	.740**	.728**	.752**	.936**	.840**	.850**	.840**	1								
M5 الكفاءة والفعالية الإدارية	.766**	.710**	.705**	.684**	.725**	.911**	.804**	.766**	.828**	.824**	1							
M6 الالتزام بالأنظمة والقوانين	.768**	.693**	.747**	.658**	.737**	.884**	.811**	.759**	.757**	.794**	.753**	1						
المسؤولية الاجتماعية Y	.847**	.776**	.788**	.756**	.803**	.961**	.905**	.888**	.886**	.909**	.842**	.851**	1					
Y1 المسؤولية الاقتصادية	.763**	.721**	.707**	.665**	.723**	.888**	.867**	.832**	.796**	.843**	.763**	.782**	.935**	1				
Y2 المسؤولية الأخلاقية	.786**	.704**	.720**	.718**	.753**	.883**	.851**	.832**	.817**	.824**	.748**	.784**	.929**	.852**	1			
Y3 المسؤولية القانونية	.792**	.738**	.745**	.689**	.754**	.898**	.840**	.826**	.807**	.861**	.802**	.798**	.927**	.852**	.835**	1		
Y4 المسؤولية الخيرية	.766**	.687**	.728**	.692**	.716**	.874**	.798**	.795**	.839**	.814**	.784**	.771**	.900**	.786**	.781**	.756**	1	
Y5 الاستدامة البيئية	.825**	.751**	.757**	.748**	.783**	.914**	.839**	.833**	.853**	.875**	.810**	.813**	.944**	.825**	.845**	.866**	.850**	1

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ** ارتباط معنوي عند مستوى معنوية 0.01

تُظهر النتائج في الجدول (14) السابق إلى وجود ارتباطات موجبة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات البحث الأساسية والفرعية، فقد أظهرت أبعاد القيادة الأصلية ارتباطات طردية معنوية تتراوح بين 0.749 و 0.850، بينما تراوحت ارتباطات أبعاد الحوكمة التنظيمية بين 0.753 و 0.850، أما أبعاد المسؤولية الاجتماعية، فقد سجلت ارتباطات طردية بين 0.756 و 0.866 عند مستوى دلالة 0.01، كما أظهرت النتائج وجود ارتباطات طردية معنوية بين القيادة الأصلية والحوكمة التنظيمية (0.851)، وبين القيادة الأصلية والمسؤولية الاجتماعية (0.847)، وبين الحوكمة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية (0.961). بالإضافة إلى ذلك، ترتبط أبعاد القيادة الأصلية طردياً بأبعاد الحوكمة التنظيمية بمدى يتراوح بين 0.656 و 0.757، وبأبعاد المسؤولية الاجتماعية بين 0.665 و 0.783، كما أظهرت أبعاد الحوكمة التنظيمية ارتباطات طردية مع أبعاد المسؤولية الاجتماعية بمدى يتراوح بين 0.748 و 0.944، وتُعكس هذه النتائج تماسك العلاقات بين المتغيرات، مما يعزز من أهمية كل بعد في التأثير المتبادل على الأبعاد الأخرى.

9/7 نتائج تقييم النموذج الهيكلي واختبار الفروض البحثية :

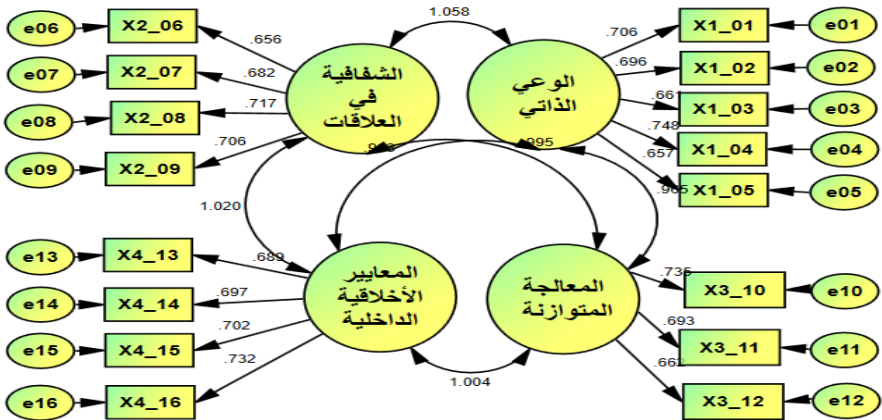
تُعد عملية تقييم النموذج الهيكلي واختبار الفروض البحثية من الخطوات الأساسية في البحث، حيث تُمكن الباحث من التأكد من صحة العلاقات المقترحة بين المتغيرات المختلفة، سواء المتغيرات المستقلة، التابعة، أو المعدلة، وذلك بهدف تحديد مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة ومدى تفاعلها مع المتغيرات المعدلة، مما يساهم في تأكيد مدى ملائمة النموذج للدراسة وتحقيقه للتوافق المنطقي والإحصائي.

1/9/7 التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis (CFA :

تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي للتأكد من تمثيل العبارات للأبعاد التي تنتمي إليها، وجاءت النتائج كما يلي:

1/1/9/7 نتائج التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل:

يمثل المتغير المستقل "القيادة الأصيلة"، ويشتمل على أربعة أبعاد: الوعي الذاتي، و الشفافية في العلاقات، و المعالجة المتوازنة، و المعايير الأخلاقية الداخلية، ويوضح الشكل التالي التحليل العاملي التوكيدي للعبارات والأبعاد الكامنة (الأبعاد التي تنتمي إليها العبارات) الخاصة بالمتغير المستقل:



شكل (5) التحليل العاملي التوكيدي لعبارات المتغير المستقل

ويوضح الجدول (15) التالي نتائج التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل:

جدول (15) نتائج التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل

أبعاد المقياس	العبارات	معاملات التحميل المعيارية S.R.W	معاملات التحميل غير المعيارية R.W	الخطأ المعياري S.E	قيمة ت C.R	الدلالة المعنوية
الوعي الذاتي ←	X1_01	.706	1.000			
	X1_02	.696	.950	.089	10.678	***
	X1_03	.661	1.058	.104	10.151	***
	X1_04	.748	1.116	.097	11.462	***
	X1_05	.657	.837	.083	10.081	***
الشفافية في العلاقات ←	X2_06	.656	1.000			
	X2_07	.682	.860	.085	10.097	***
	X2_08	.717	1.089	.103	10.534	***
	X2_09	.706	.945	.091	10.402	***
المعالجة المتوازنة ←	X3_10	.735	1.000			
	X3_11	.693	.947	.087	10.863	***
	X3_12	.662	1.009	.097	10.357	***
المعايير الأخلاقية الداخلية ←	X4_13	.689	1.000			
	X4_14	.697	1.030	.099	10.364	***
	X4_15	.702	.783	.075	10.423	***
	X4_16	.732	.890	.082	10.844	***

(***) أقل من 0.001

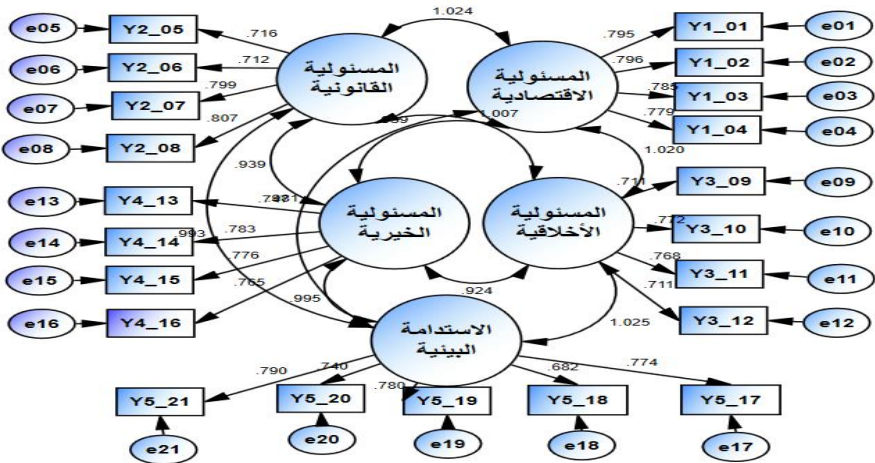
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول (15) والشكل (5) أن معاملات التحميل المعيارية Standards Regression Estimates للعبارات أكبر من 0.50 وهي النسب الموضحة في الشكل على الأسهم التي تربط العبارات بأبعادها وهي معنوية عند مستوى $P < 0.001$ ، وكذلك قيم النسبة الحرجة C.R جميعها أكبر من 1.96، وهذا يعني أن العبارات الخاصة بكل بعد قادرة على قياسه، لذلك لم يتم حذف أي من العبارات، حيث تراوحت قيم معاملات التحميل المعيارية بين 0.656 و 0.748، ويمكن بالتالي الاعتماد على نتائج تحليل نموذج القياس، وقد أظهر الاختبار درجات مرتفعة لمؤشر توافق بيانات النموذج:

$$\chi^2 = 199.4, DF = 98, CMIN/DF = 2.034, CFI = 0.951, RMSEA = 0.064$$

2/1/9/7 نتائج التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع

يمثل المتغير التابع "المسؤولية الاجتماعية"، ويشتمل على أربعة أبعاد: المسؤولية الاقتصادية، والمسؤولية القانونية، والمسؤولية الأخلاقية، والمسؤولية الخيرية، والاستدامة البيئية، ويوضح الشكل التالي التحليل العاملي التوكيدي للعبارات والأبعاد الكامنة (الأبعاد التي تنتمي إليها العبارات) الخاصة بالمتغير التابع:



شكل (6) التحليل العاملي التوكيدي لعبارات المتغير التابع

ويوضح الجدول (16) التالي نتائج التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع:

جدول (16) نتائج التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع

أبعاد المقياس	العبارات	معاملات التحميل المعيارية S.R.W	معاملات التحميل غير المعيارية R.W	الخطأ المعياري S.E	قيمة ت C.R	الدلالة المعنوية
المسؤولية الاقتصادية ←	Y1_01	.795	1.000			
	Y1_02	.796	.922	.063	14.520	***
	Y1_03	.785	.821	.058	14.257	***
	Y1_04	.779	.910	.065	14.098	***
المسؤولية القانونية ←	Y2_05	.716	1.000			
	Y2_06	.712	.873	.077	11.291	***
	Y2_07	.799	.842	.066	12.704	***
المسؤولية الأخلاقية ←	Y3_09	.711	1.000			
	Y3_10	.772	1.064	.087	12.274	***
	Y3_11	.768	1.180	.097	12.218	***
	Y3_12	.711	.824	.073	11.289	***
المسؤولية الخيرية ←	Y4_13	.711	1.000			
	Y4_14	.783	1.345	.105	12.750	***
	Y4_15	.776	1.060	.084	12.634	***
	Y4_16	.765	1.221	.098	12.425	***
الاستدامة البيئية ←	Y5_17	.774	1.374	.098	13.969	***
	Y5_18	.682	1.044	.088	11.900	***
	Y5_19	.780	1.225	.087	14.108	***
	Y5_20	.740	1.171	.089	13.172	***
	Y5_21	.790	1.000			

(***) أقل من 0.001

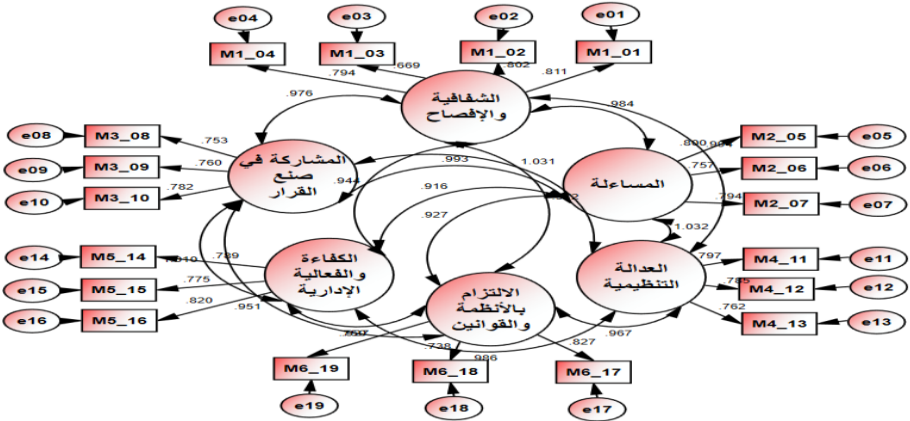
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول (16) والشكل (6) أن معاملات التحميل المعيارية Regression Estimates للأبعاد أكبر من 0.50 وهي النسب الموضحة في الشكل على الأسهم التي تربط العبارات بأبعادها وهي معنوية عند مستوى $P < 0.001$ كما هو موضح بالجدول، وكذلك قيم النسبة الحرجة C.R جميعها أكبر من 1.96، وهذا يعني أن العبارات الخاصة بكل بعد قادرة على قياسه، لذلك لم يتم حذف أي من العبارات، حيث تراوحت قيم معاملات التحميل المعيارية بين 0.682 و 0.807، ويمكن بالتالي الاعتماد على نتائج تحليل نموذج القياس، وقد أظهر الاختبار درجات مرتفعة لمؤشر توافق بيانات النموذج:

$$\chi^2 = 573.9, DF = 179, CMIN/DF = 3.206, CFI = 0.904, RMSEA = 0.094$$

3/1/9/7 نتائج التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المعدل:

يمثل المتغير المعدل "الحوكمة التنظيمية"، ويشتمل على ستة أبعاد: الشفافية والإفصاح، والمساءلة، والمشاركة في صنع القرار، والكفاءة والفعالية الإدارية، والالتزام بالأنظمة والقوانين، والعدالة التنظيمية. ويوضح الشكل التالي التحليل العاملي التوكيدي للعبارات والأبعاد الكامنة (الأبعاد التي تنتمي إليها العبارات) الخاصة بالمتغير المعدل:



شكل (7) التحليل العاملي التوكيدي لعبارات المتغير المعدل

ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المعدل:

جدول (17) نتائج التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المعدل

أبعاد المقياس	العبارات	معاملات التحميل المعيارية S.R.W	معاملات التحميل غير المعيارية R.W	الخطأ المعياري S.E	قيمة ت C.R	الدالة المعنوية
الشفافية والإفصاح ←	M1_01	.811	1.210	.083	14.650	***
	M1_02	.802	1.102	.076	14.440	***
	M1_03	.669	.829	.072	11.443	***
	M1_04	.794	1.000			
المساءلة ←	M2_05	.800	1.000			
	M2_06	.757	.722	.053	13.551	***
	M2_07	.794	.874	.061	14.443	***
المشاركة في صنع القرار ←	M3_08	.753	1.000			
	M3_09	.760	.716	.056	12.870	***
	M3_10	.782	.877	.066	13.293	***
العدالة التنظيمية ←	M4_11	.797	1.000			
	M4_12	.785	1.035	.071	14.516	***
	M4_13	.762	.978	.070	13.961	***
الكفاءة والعدالة التنظيمية ←	M5_14	.789	1.000			
	M5_15	.775	.761	.056	13.527	***
	M5_16	.820	.875	.060	14.555	***
الالتزام بالأنظمة والقوانين ←	M6_17	.827	1.000			
	M6_18	.738	1.146	.087	13.213	***
	M6_19	.750	1.057	.078	13.528	***

***) أقل من 0.001

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

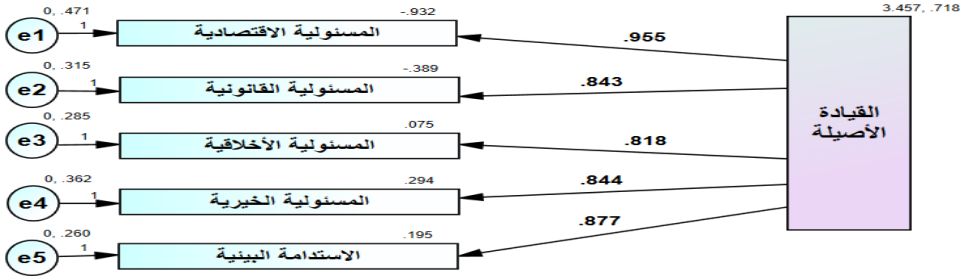
يتضح من الجدول (17) والشكل (7) أن معاملات التحميل المعيارية Regression Estimates للأبعاد أكبر من 0.50 وهي النسب الموضحة في الشكل على الأسهم التي تربط العبارات بأبعادها وهي معنوية عند مستوى $P < 0.001$ كما هو موضح بالجدول، وكذلك قيم النسبة الحرجة C.R جميعها أكبر من 1.96، وهذا يعني أن العبارات الخاصة بكل بعد قادرة على قياسه، لذلك لم يتم حذف أي من العبارات، حيث تراوحت قيم معاملات التحميل المعيارية بين 0.699 و 0.827، ويمكن بالتالي الاعتماد على نتائج تحليل نموذج القياس، وقد أظهر الاختبار درجات مرتفعة لمؤشر توافق بيانات النموذج:

$$\chi^2 = 382.7, DF = 137, CMIN/DF = 2.794, CFI = 0.934, RMSEA = 0.084$$

2/9/7_ نتائج اختبار صحة فروض البحث:

يستخدم تحليل الانحدار المتعدد ضمن إطار نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، لتحديد تأثير أبعاد القيادة الأصلية (المتغير المستقل X) على التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية المستدامة (المتغير التابع Y)، وعليه يتم اختبار الفروض البحثية علي النحو التالي :

- الفرض الرئيس الأول: تؤثر القيادة الأصلية إيجابيًا وبشكل ذو دلالة إحصائية على أبعاد المسؤولية الاجتماعية المستدامة لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة أسوان" وقد تم اختبار ذلك الفرض من خلال اختبار فروضه الفرعية، وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:



شكل (9) نتائج علاقة القيادة الأصلية والتوجه بأبعاد المسؤولية الاجتماعية المستدامة

ويوضح الجدول التالي نتائج تأثير القيادة الأصلية على أبعاد المسؤولية الاجتماعية المستدامة:

جدول (19) نتائج تأثير القيادة الأصلية على أبعاد التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية المستدامة

Variables	Estimate	S.E.	C.R.	P	R square
Y1 ← X	.955	.051	18.710	***	.581
Y2 ← X	.843	.042	20.211	***	.618
Y3 ← X	.818	.040	20.618	***	.628
Y4 ← X	.844	.045	18.887	***	.586
Y5 ← X	.877	.038	23.156	***	.680

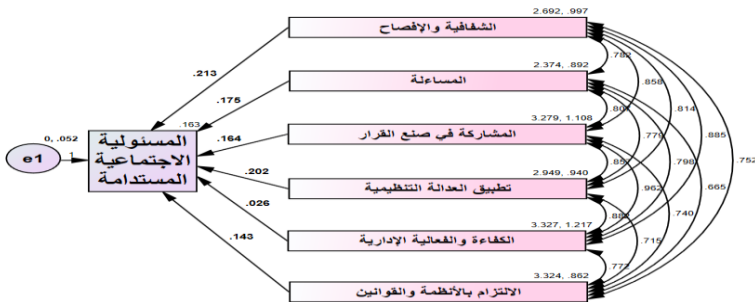
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي (***) أقل من 0.001

تظهر نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (19) والشكل (9) إلى وجود تأثير إيجابي ودال إحصائيًا للقيادة الأصلية على جميع أبعاد المسؤولية الاجتماعية المستدامة لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة أسوان، حيث أثرت القيادة الأصلية بشكل ملحوظ على المسؤولية الاقتصادية (β=0.955) بنسبة تفسير 58.1%، والمسؤولية القانونية (β=0.843) بنسبة 61.8%، والمسؤولية الأخلاقية (β=0.843) بنسبة 62.8%، كما أظهرت القيادة الأصلية تأثيرًا إيجابيًا على المسؤولية الخيرية (β=0.843) بنسبة تفسير 58.6%، وعلى الاستدامة البيئية

($\beta=0.877$) بنسبة 68.0%، تعكس هذه النتائج قوة تأثير القيادة الأصلية في تعزيز أبعاد المسؤولية الاجتماعية المستدامة، مما يدعم قبول الفرض الرئيس الثاني بشكل كامل.

■ اختبار الفرض الرئيس الثاني: تؤثر الحوكمة التنظيمية إيجابياً وبشكل ذو دلالة إحصائية على المسؤولية الاجتماعية المستدامة لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة أسوان

وقد تم اختبار ذلك الفرض من خلال اختبار فروضه الفرعية، وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي



شكل (10) نتائج تأثير الحوكمة التنظيمية على المسؤولية الاجتماعية المستدامة

ويوضح الجدول التالي نتائج تأثير القيادة الأصلية على أبعاد المسؤولية الاجتماعية المستدامة:

جدول (20) نتائج تحليل تأثير أبعاد الحوكمة التنظيمية على المسؤولية الاجتماعية المستدامة*

أبعاد المتغير المستقل	Estimate	S.E.	C.R.	P	النتيجة
الشفافية والإفصاح (M1)	.213	.033	6.514	***	قبول
المساءلة (M2)	.175	.033	5.361	***	قبول
المشاركة في صنع القرار (M3)	.164	.030	5.488	***	قبول
تطبيق العدالة التنظيمية (M4)	.202	.036	5.629	***	قبول
الكفاءة والفعالية الإدارية (M5)	.026	.027	.982	.326	رفض
الالتزام بالأنظمة والقوانين (M6)	.143	.029	4.937	***	قبول
القيمة التفسيرية (Intercepts)	.163	.057	2.877	.004	-
التفسير التربيعي (Squared Multiple Correlation)	.930	-	-	-	-

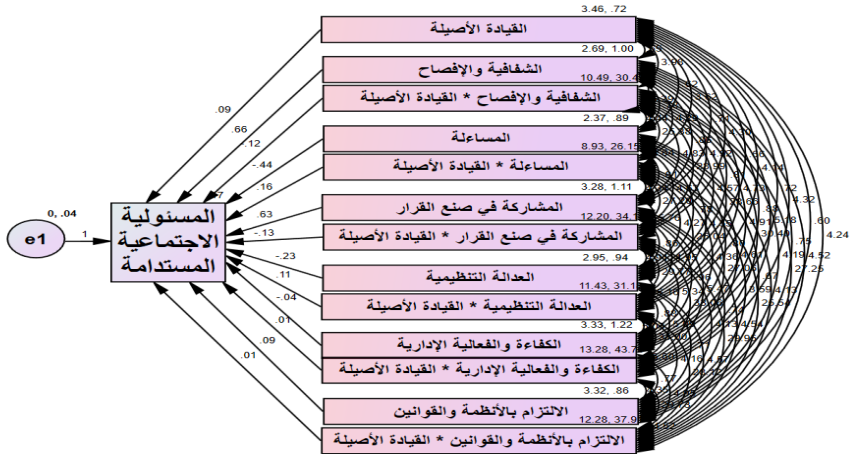
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي (***) أقل من 0.001

توضح نتائج التحليل الإحصائي في الجدول والشكل أعلاه نتائج اختبار الفرض الإحصائي أن

معظم أبعاد الحوكمة التنظيمية لها تأثير ذو دلالة إحصائية قوية على المسؤولية الاجتماعية المستدامة، حيث تم قبول تأثير كل من الشفافية والإفصاح (M1) بتقدير 0.213، المساءلة (M2) بتقدير 0.175، المشاركة في صنع القرار (M3) بتقدير 0.164، تطبيق العدالة التنظيمية (M4) بتقدير 0.202، الكفاءة والفعالية الإدارية (M5) بتقدير 0.026، والالتزام بالأنظمة والقوانين (M6) بتقدير 0.143.

بتقدير 0.202، والالتزام بالأنظمة والقوانين (M6) بتقدير 0.143، جميعها ذات دلالة إحصائية ($P < 0.001$)، بالمقابل، لم يظهر بعد الكفاءة والفعالية الإدارية (M5) تأثيراً ذا دلالة إحصائية ($P = 0.326$)، مما أدى إلى رفض الفرض الخاص بهذا البعد، كما أن القيمة التفسيرية التربيعية (R^2) بلغت 0.930، مما يشير إلى أن أبعاد الحوكمة التنظيمية تفسر 93% من التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية المستدامة، مما يعكس قوة النموذج التحليلي المستخدم في الدراسة.

- اختبار الفرض الرئيس الثالث: "تعدل الحوكمة التنظيمية العلاقة بين القيادة الأصيلة والتوجه نحو المسؤولية الاجتماعية المستدامة لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة أسوان" يوضح الشكل (11) التالي أثر الحوكمة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأصيلة والتوجه نحو المسؤولية الاجتماعية المستدامة لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في جامعة أسوان:



شكل (11) أثر الحوكمة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأصيلة والتوجه نحو المسؤولية الاجتماعية المستدامة

نتائج اختبار الفرض الثالث باستخدام التحليل الانحداري الهرمي (Hierarchical Regression Analysis)

تم اختبار تأثير (الحوكمة التنظيمية) على العلاقة بين القيادة الأصيلة و المسؤولية الاجتماعية المستدامة، وذلك من خلال إدخال القيادة الأصيلة أولاً في النموذج الأول، ثم إضافة أبعاد الحوكمة التنظيمية (مثل الشفافية، المساءلة، المشاركة في صنع القرار، العدالة التنظيمية، الكفاءة والفعالية الإدارية، الالتزام بالأنظمة والقوانين) في النموذج الثاني، وأخيراً إضافة التفاعلات بين القيادة الأصيلة وأبعاد الحوكمة التنظيمية في النموذج الثالث.

- **النموذج الأول:** وفيه تم التركيز على اختبار التأثير المباشر للقيادة الأصلية (X) على المسؤولية الاجتماعية المستدامة، وأظهرت النتائج أن معامل R كان 0.847، مما يشير إلى أن القيادة الأصلية تساهم في تفسير 71.7% من التباين في المسؤولية الاجتماعية ($R^2 = 0.717$) كما كانت القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من 0.05 (0.000)، مما يدل على أن التأثير ذو دلالة إحصائية قوية.
- **النموذج الثاني:** تم إضافة المتغيرات المستقلة الأخرى مثل الشفافية والإفصاح (M1)، المساءلة (M2)، المشاركة في صنع القرار (M3)، العدالة التنظيمية (M4)، الكفاءة والفعالية الإدارية (M5)، والالتزام بالأنظمة والقوانين (M6) إلى نموذج القيادة الأصلية. أظهرت النتائج أن معامل R بلغ 0.966، مما يشير إلى أن النموذج يفسر 93.3% من التباين في المسؤولية الاجتماعية ($R^2 = 0.933$) = جميع المتغيرات المستقلة أظهرت تأثيراً ذا دلالة إحصائية باستثناء الكفاءة والفعالية الإدارية.
- **النموذج الثالث:** اختبار التفاعلات بين القيادة الأصلية وبقية المتغيرات المستقلة، أظهرت النتائج أن معامل R كان 0.981، مما يشير إلى أن النموذج يفسر 96.2% من التباين في المسؤولية الاجتماعية ($R^2 = 0.961$). العديد من التفاعلات بين القيادة الأصلية والمتغيرات الأخرى (مثل M6X، M3X، M2X) أظهرت تأثيراً ذا دلالة إحصائية، مما يعكس أهمية التفاعلات بين العوامل المختلفة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية المستدامة.

جدول (21) نتائج اختبار الدور المعدل للحوكمة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأصلية وتعزيز المسؤولية الاجتماعية المستدامة

النتيجة	مستوى المعنوية	اختبار T	المعامل	المتغير	النماذج		
	.106	1.625	.167	ثابت الانحدار	النموذج الأول		
	.026	2.236	.085	X			
	.000	3.639	.658	M1		النموذج الثاني	
	.002	-3.090	-.439	M2			
	.000	5.830	.626	M3			
	.166	-1.389	-.225	M4			
	.303	-1.032	-.039	M5			
	.012	2.540	.085	M6			
تضعف العلاقة	.011	-2.554	-.122	M1X			
تقوي العلاقة	.000	4.380	.160	M2X			
تضعف العلاقة	.000	-4.535	-.130	M3X			النموذج الثالث
تقوي العلاقة	.015	2.461	.106	M4X			
تقوي العلاقة	.036	2.110	.013	M5X			
تقوي العلاقة	.021	2.322	.014	M6X			

0.001 أقل من (***)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من خلال نتائج الجدول (21) تُظهر النتائج الخاصة بالتحليل الانحداري الهرمي تحسناً كبيراً في تفسير التباين في المسؤولية الاجتماعية المستدامة (Y) مع إضافة المتغيرات المستقلة المختلفة، في النموذج الأول، حيث تم إدخال "القيادة الأصلية" (X) فقط كمتغير مستقل، تم تفسير 71.7% من التباين في المسؤولية الاجتماعية ($R^2 = 0.717$) في النموذج الثاني، الذي أضاف متغيرات الحوكمة مثل الشفافية والإفصاح (M1)، المساءلة (M2)، المشاركة في صنع القرار (M3)، العدالة التنظيمية (M4)، الكفاءة والفعالية الإدارية (M5)، والالتزام بالأنظمة والقوانين (M6)، ارتفع التفسير إلى 93.3% ($R^2 = 0.933$)، مما يدل على أن هذه العوامل تساهم بشكل كبير في تعزيز المسؤولية الاجتماعية المستدامة، وفي النموذج الثالث، الذي ضم تفاعلات بين القيادة الأصلية والمتغيرات الأخرى، ارتفعت النسبة إلى 94.1% ($R^2 = 0.941$)، مما يشير إلى أن التفاعلات بين هذه العوامل قد تكون لها دور كبير في تعميق فهم المسؤولية الاجتماعية، كما أظهرت نتائج الاختبارات الإحصائية وجود تأثيرات معنوية متعددة ($P < 0.05$)، خاصة في التفاعلات بين القيادة الأصلية وبعض العوامل مثل "المشاركة في صنع القرار" و"الشفافية والإفصاح"، حيث لوحظ أن بعض التفاعلات تقوي العلاقة بينما تضعف أخرى، وعلى وجه التحديد، تبين أن بعض التفاعلات مثل M2X (المساءلة) وM3X (المشاركة في صنع القرار) تقوي العلاقة بين القيادة الأصلية والمسؤولية الاجتماعية، بينما تظهر تفاعلات أخرى مثل M1X (الشفافية والإفصاح) وM4X

(العدالة التنظيمية) تأثيراً مضعفاً، وهذه النتائج تشير إلى أن القيادة الأصلية، عندما تُدمج مع ممارسات الحوكمة المختلفة، تؤثر بشكل كبير على تعزيز المسؤولية الاجتماعية المستدامة داخل الجامعة .

3/9/7_حدود البحث :

أقتصرت البحث على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة أسوان كحدود بشرية للبحث، باعتبارهم الفئة الأكثر تأثراً بالقيادة الأصلية وتفاعلاً مع مفاهيم المسؤولية الاجتماعية والحوكمة التنظيمية بالإضافة إلى امتلاكهم خبرات وآراء تعكس طبيعة المسؤولية الاجتماعية والحوكمة التنظيمية، بينما تم تنفيذ البحث في جامعة أسوان كبيئة أكاديمية تمثل حدود مكانية للبحث، وتم جمع البيانات وتحليلها خلال العام الجامعي 2022/2021 كحدود زمنية ، ويركز البحث على العلاقة بين القيادة الأصلية والتوجه نحو المسؤولية الاجتماعية المستدامة، مع إدخال الحوكمة التنظيمية كمتغير معدل لتحليل التأثيرات المتبادلة بين هذه المتغيرات كحدود موضوعية .

10/7_ مناقشة وتفسير النتائج والدلالات النظرية والتطبيقية:

من خلل نتائج التحليل الإحصائي، يعرض الباحث أهم النتائج ومناقشتها وعرض الدلالات النظرية والتطبيقية ، وذلك علي النحو التالي التالية:

1/10/7 نتائج خاصة بتوصيف متغيرات البحث:

أظهرت نتائج البحث أن مستوى تبني القيادة الأصلية بجامعة أسوان جاء مرتفعاً بشكل عام بمتوسط استجابات 3.46، مما يشير إلى إدراك أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لأهمية القيادة الأصلية وممارستها، لكنها لم تصل إلى حد التميز، مما يؤكد الحاجة إلى تطوير ، كان أعلى بعد هو "الشفافية في العلاقات" و"الوعي الذاتي" ترتيب الأبعاد بمستويات مرتفعة، في حين جاءت "المعايير الأخلاقية" و"المعالجة المتوازنة" بمستويات متوسطة، مما يبرز تحديات تتعلق بتعزيز الأخلاقيات واتخاذ القرارات المتوازنة، أما مستوى ممارسة المسؤولية الاجتماعية المستدامة فقد كان متوسطاً بمتوسط 2.85، وكان أعلى بعد هو "الاستدامة البيئية" و"المسؤولية الخيرية" بمستويات متوسطة، بينما جاءت "المسؤولية القانونية" و"المسؤولية الاقتصادية" بمستويات قليلة، مما يعكس ضعفاً في الجوانب القانونية والاقتصادية، كذلك، أظهرت الحوكمة التنظيمية مستوى متوسطاً بمتوسط 2.99، حيث كانت "الكفاءة والفعالية الإدارية" و"الالتزام بالأنظمة والقوانين" الأعلى تقييماً،

بينما سجلت "المساءلة" أدنى المستويات، مما يشير إلى تحديات في تعزيز الشفافية والمساءلة، تشير النتائج الخاصة بمتوسطات القيادة الأصلية والمسؤولية الاجتماعية المستدامة والحوكمة التنظيمية في جامعة أسوان إلى توافق نسبي مع بعض الدراسات السابقة واختلاف مع أخرى. على سبيل المثال، تتفق النتائج المتعلقة بالقيادة الأصلية مع دراسة (المطري & علي، 2024)، التي أشارت إلى وجود مستوى مرتفع للقيادة الأصلية في مؤسسات التعليم العالي، لكنها بحاجة إلى تحسين مستمر لتعزيز الكفاءة المؤسسية، وبالنسبة للمسؤولية الاجتماعية المستدامة، فإن النتائج المتوسطة تتفق مع توجهات دراسة (شريف، 2022)، التي أوضحت أن الجامعات المصرية تحقق مستويات متوسطة في تطبيق المسؤولية الاجتماعية، خاصة في الأبعاد القانونية والاقتصادية، ومن جهة أخرى، تختلف النتائج الخاصة بالحوكمة التنظيمية عن دراسة (حمائل، 2023)، التي أشارت إلى مستويات أعلى نسبياً في تطبيق معايير الحوكمة في الجامعات الفلسطينية، مما يبرز أهمية التركيز على تحسين الشفافية والمساءلة في جامعة أسوان، وتعكس هذه النتائج دلالات نظرية وتطبيقية مهمة، حيث تسهم في تعزيز الفهم النظري للعلاقة بين القيادة الأصلية والمسؤولية الاجتماعية المستدامة ضمن سياق الحوكمة التنظيمية، وتدعم نظرية القيادة الأصلية (Avolio et al., 2004)، مما يدعم الأدبيات النظرية السابقة في هذا المجال، و تطبيقياً، تشير النتائج إلى ضرورة أن تعمل جامعة أسوان على تعزيز الأبعاد الأضعف في القيادة الأصلية، مثل "المعايير الأخلاقية" و"المعالجة المتوازنة"، وتحسين الجوانب القانونية والاقتصادية في المسؤولية الاجتماعية المستدامة من خلال برامج تدريبية وسياسات واضحة، إضافة إلى ذلك، يجب تعزيز ممارسات الحوكمة التنظيمية عبر تحسين الشفافية والمساءلة، مما يسهم في خلق بيئة مؤسسية داعمة للتنمية المستدامة وفقاً لرؤية مصر 2030م.

2/10/7 نتائج خاصة باختبارالفروض البحثية:

- أظهرت النتائج الفرض الرئيس الأول إلي وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأصلية: "الوعي الذاتي"، "الشفافية في العلاقات"، و"المعايير الأخلاقية الداخلية"، وبين التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية المستدامة، مما يعكس تأثير القيادة الأصلية في تعزيز القيم والمسؤوليات الاجتماعية ومع ذلك، أظهرت النتائج غياب تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد "المعالجة المتوازنة للمعلومات"، مما يشير إلى نقص في فعالية هذا البعد في سياق الجامعة، وجاءت هذه

النتيجة متفقة مع دراسة (Hsiung,2012; Walumbwa et al., 2010) التي أكدت دور القيادة الأصلية في تعزيز القيم المؤسسية، ولكن غياب تأثير "المعالجة المتوازنة" تتفق مع نتائج دراسات أشارت إلى الحاجة إلى أطر تنظيمية أكثر وضوحاً لتحقيق التكامل بين المعلومات والمسؤولية الاجتماعية (Gardner et al., 2005; Rahimnia & Sharifirad, 2015;)، وتدعم النتائج الخاصة بالفرض الأول نظرية القيادة الأصلية (Avolio et al., 2004) التي تشير إلى أن القيادة الأصلية تعزز الالتزام بالقيم الأخلاقية والمجتمعية، وتُبرز أهمية تعزيز أبعاد القيادة الأصلية لتكون أداة فعالة لتحقيق المسؤولية الاجتماعية المستدامة. وعلى مستوى الدلالات التطبيقية، ضرورة تنفيذ برامج تدريبية لتعزيز أبعاد القيادة الأصلية، خاصة "المعالجة المتوازنة"، وتطوير سياسات تعزز الشفافية والعلاقات الإيجابية بين القادة وأعضاء هيئة التدريس .

■ **أظهرت النتائج الفرض الرئيس الثاني:** إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الحوكمة التنظيمية وبين التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية المستدامة، مما يعكس تأثير الحوكمة التنظيمية في تعزيز القيم والمسؤوليات الاجتماعية المستدامة ، وبناءً على نتائج التحليل، تظهر معظم أبعاد بالحوكمة التنظيمية (الشفافية والإفصاح، المساءلة، المشاركة في صنع القرار، العدالة التنظيمية، والالتزام بالأنظمة) تأثيراً إيجابياً ذو دلالة إحصائية على التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية المستدامة، مع استثناء واحد وهو "الكفاءة والفعالية الإدارية" التي لم تظهر تأثيراً ذو دلالة إحصائية، وتُظهر نتائج الفروض أن العوامل المتعلقة بالحوكمة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية على التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية المستدامة لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة أسوان، فقد أظهرت الشفافية والإفصاح (M1) تأثير بشكل إيجابي بمقدار (213.) وقيمة $C.R. = 6.514$ ، مما يعكس أن زيادة الشفافية والإفصاح من الإدارة تعزز المسؤولية الاجتماعية المستدامة، كما أظهرت المساءلة (M2) تأثيراً إيجابياً بمقدار (175.) مع $C.R. = 5.361$ ، مما يدل على أن وضوح المساءلة يعزز السلوك المسؤول لدى الأفراد وكذلك، المشاركة في صنع القرار (M3) أظهرت تأثيراً إيجابياً بمقدار (164.) مع $C.R. = 5.488$ ، مما يشير إلى أن تمكين الأفراد من المشاركة في اتخاذ القرارات يساهم في تبني سلوكيات اجتماعية مستدامة، وتُظهر العدالة التنظيمية (M4) تأثيراً إيجابياً قوياً بمقدار (202.) مع

C.R. = 5.629، مما يعكس أهمية تطبيق العدالة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية، أما الكفاءة والفعالية الإدارية (M5)، فقد أظهرت عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية ($P\text{-value} = .326$)، مما يشير إلى أن هذه العوامل لا تلعب دورًا مهمًا في التأثير من وجهة نظر مفردات عينة البحث، وفيما يتعلق بالالتزام بالأنظمة والقوانين (M6)، فقد كان له تأثير إيجابي على المسؤولية الاجتماعية بمقدار (143.) مع C.R. = 4.937. وأخيرًا، تُظهر قيمة Squared Multiple Correlation التي بلغت 0.930 أن المتغيرات المستقلة المدروسة تفسر 93% من التباين في التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية المستدامة، مما يشير إلى أن النموذج يملك قدرة تفسيرية قوية.

■ أظهرت النتائج المرتبطة بالفرض الرئيس الثالث: الحوكمة التنظيمية تُعدّل العلاقة بين القيادة الأصلية والتوجه نحو المسؤولية الاجتماعية المستدامة لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة أسوان، حيث جاءت بعض الأبعاد ذات تأثير معزز لهذه العلاقة، بينما لم تُظهر أبعاد أخرى التأثير المتوقع، فقد رفض الفرض الفرعي الأول والثالث المتعلقين بتأثير الشفافية في الحوكمة والمشاركة الفعّالة على تعزيز العلاقة، مما يعكس تحديات في تفعيل هذه الأبعاد بشكل متكامل. في المقابل، تم قبول الفروض الفرعية المتعلقة بالمساءلة ($\beta=0.160, P<0.01$)، والعدالة التنظيمية ($\beta=0.106, P<0.05$)، والكفاءة والفعالية ($\beta=0.013, P<0.05$)، والالتزام بالأنظمة والقوانين ($\beta=0.014, P<0.05$)، والتي أظهرت دورًا إيجابيًا في تقوية العلاقة بين القيادة الأصلية والمسؤولية الاجتماعية، وإجمالًا قبل إدخال الحوكمة التنظيمية كمتغير معدل، بلغ إجمالي تأثير القيادة الأصلية على المسؤولية الاجتماعية المستدامة نسبة تفسير للتباين بلغت 72.3%، مما يعكس تأثيرًا إيجابيًا مباشرًا وقويًا، بعد إدخال الحوكمة التنظيمية كمتغير معدل، ارتفع إجمالي التأثير إلى 79.2%، مما يشير إلى زيادة بنسبة 6.9% في التفسير، ويعزى هذا التحسن إلى تأثير أبعاد الحوكمة مثل "المساءلة" و"العدالة التنظيمية" التي عززت العلاقة، رغم ضعفها في أبعاد مثل "الشفافية" و"المشاركة في صنع القرار"، مما يبرز أهمية التفاعل بين القيادة الأصلية والحوكمة التنظيمية في تحسين المسؤولية الاجتماعية المستدامة، وتتفق هذه النتائج نسبيًا مع دراسة (Hsiung, 2012؛ العردان، 2020) التي أشارت إلى أهمية المساءلة والكفاءة التنظيمية في تعزيز التأثير الإيجابي للقيادة الأصلية، وتلعب دورًا حاسمًا في تعزيز القيادة المستدامة لكنها تختلف مع دراسات مثل (Svensson, 2007; Li, M., & Yang, 2014) التي أكدت على أهمية الشفافية والمشاركة الفعّالة كعناصر حاسمة في تحقيق الحوكمة الفعّالة

يشير ذلك إلى الحاجة إلى تكييف استراتيجيات الحوكمة التنظيمية لتناسب السياق المؤسسي والثقافي للجامعة، وتشير الدلالات النظرية لهذه النتيجة إلى تعزيز النظريات المتعلقة بتأثير القيادة الأصلية كعامل محفز في تحقيق الأهداف المؤسسية، وتُظهر أن الحوكمة التنظيمية يمكن أن تكون وسيطاً فعالاً إذا تم تفعيل أبعادها بشكل متوازن، مما يدعم الأدبيات السابقة، وكذلك تشير الدلالات التطبيقية إلى أهمية تعزيز أبعاد الحوكمة التنظيمية الأقل تأثيراً، مثل الشفافية والمشاركة الفعالة، من خلال برامج تدريبية وسياسات واضحة تدعم التكامل بين القيادة الأصلية والمسؤولية الاجتماعية المستدامة كما تشير إلى ضرورة التركيز على تفعيل المساءلة والعدالة التنظيمية والكفاءة لتحسين البيئة المؤسسية، بما يعزز التنمية المستدامة في جامعة أسوان.

8. توصيات البحث وآفاق لبحوث مستقبلية:

بناءً على أهم نتائج البحث الميدانية وعرض أدبيات البحث يقدم الباحث أهم التوصيات في صورة دليل إرشاد مقترح موجهة للمسؤولين بجامعة أسوان ، ثم يعرض الباحث لأهم النقاط البحثية التي تمثل آفاق البحث المستقبلي وتكون نواة لبحوث قادمة إستكمالاً للنقاط التي لم تغطي في هذا البحث ، وذلك كما يلي:

1/8 توصيات خاصة بنمط القيادة الأصلية: بهدف تحسين التوجه نحو نمط القيادة الأصلية في الجامعة من خلال توصيات عملية قابلة للتطبيق، تساهم في تطوير الأداء القيادي وتعزيز الثقة والتفاعل الإيجابي بين القادة والعاملين بالجامعة.

جدول (22) خطة عمل بالتوصيات المرتبطة بالقيادة الأصلية

م	التوصية المقترحة	آليات تنفيذ التوصية	المسؤول عن التنفيذ بالجامعة	المدى الزمني والموارد المطلوبة	مؤشر الأداء
1	تعزيز الوعي الذاتي لدى قيادات الجامعة من خلال نشر ثقافة التعبير الصادق عن الآراء وتشجيع الاعتراف بالأخطاء	تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية لتطوير الوعي الذاتي وتحسين مهارات التأمل الذاتي، وتوفير برامج إرشادية وموجهة لتعزيز الفهم الذاتي والقدرات القيادية.	مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم بالجامعة	بمدي زمني مستمر، وموارد مالية وبشرية.	عدد البرامج التدريبية المنفذة خلال العام، ونسبة المشاركين فيها

2	تعزيز المعالجة المتوازنة للمعلومات وتحسين مهارات التحليل وصنع واتخاذ القرار بناءً على أسس علمية.	تشجيع وتدريب القيادات والعاملين على تحليل البيانات واستخدام أدوات اتخاذ القرار.	إدارة الجامعة	بمدي زمني 6 شهور، وموارد بشرية	نسبة القادة والعاملين المشاركين في الدورات التدريبية.
3	تعزيز شفافية العلاقات بين القادة والعاملين وتطبيق سياسات واضحة لاختيار وتقييم القيادات	إنشاء آليات لجمع وجهات النظر المختلفة من العاملين، وإعداد دليل سياسات شفاف لاختيار وتقييم القيادات، وإجراء تقييم دوري للأداء القيادي.	إدارة الجامعة	-بمدي زمني 6 شهور، وموارد بشرية ومالية لتنفيذ التقييمات.	عدد التقييمات الدورية المنفذة، ومستوى الشفافية المحقق
4	تعزيز المنظور الأخلاقي الداخلي للقادة	عقد ورش عمل للقيادات الأكاديمية للتدريب على التفكير النقدي وتحليل المعلومات بموضوعية موجهة لتعزيز المبادئ والقيم الأخلاقية في بيئة العمل.	الأقسام الأكاديمية	مدي زمني سنوي، وموارد مالية وبشرية.	-عدد اللقاءات والورش المنعقدة خلال العام، ومدى تطبيق المبادئ الأخلاقية في القرارات.

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لتحليل نتائج البحث النظرية والميدانية .

2/8 توصيات مرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية المستدامة: وذلك بهدف تعزيز دور الجامعة في تحقيق التنمية المستدامة من خلال تبني ممارسات ومبادرات مسؤولية اجتماعية تساهم في تحسين المجتمع والبيئة، وتعزيز الوعي والمسؤولية لدى الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين، بما يحقق التكامل بين الأهداف الأكاديمية والاجتماعية والبيئية.

جدول (23) خطة عمل بالتوصيات المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية المستدامة

م	التوصية	آليات التنفيذ	المسؤول عن التنفيذ بالجامعة	المدة الزمنية والموارد المطلوبة	مؤشر الأداء
1	دمج المسؤولية الاجتماعية في الخطة الاستراتيجية للجامعة.	تضمين الخطة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية، وتحديث الأهداف والاستراتيجيات لتتضمن مبادرات المسؤولية .	إدارة التخطيط الاستراتيجي	مدى الزمني: 6 أشهر، وموارد مالية وبشرية	نسبة تحديث الخطة الاستراتيجية

2	تعزيز الممارسات البيئية المستدامة في الجامعة	نشر الوعي البيئي وتطبيق أنظمة إدارة النفايات المستدامة، وتحديد أهداف ومبادرات محددة.	نائب رئيس الجامعة لخدمة المجتمع	بمدي زمني مستمر، وموارد مالية وبشرية	مستوى الوعي البيئي وعدد الأنظمة المستدامة المطبقة
3	تعزيز برامج المسؤولية المجتمعية أو الأنشطة الخيرية	تنظيم فعاليات اجتماعية وتطوير البرامج التطوعية، وتنفيذ مبادرات لتقليل استهلاك الطاقة والمياه	وكلاء الكليات لخدمة المجتمع	بمدي زمني مستمر، وموارد بشرية	عدد الفعاليات ومستوى المشاركة المجتمعية .
4	الالتزام بالمسؤولية الأخلاقية	تنفيذ حملات توعية حول أهمية إعادة التدوير والاستدامة البيئية	نائب رئيس الجامعة لخدمة المجتمع	مدي زمني عام، وموارد بشرية	مستوى المشاركة في برامج التوعية.
5	تحسين السياسات الاقتصادية والاجتماعية لخدمة المجتمع	عقد شراكات مجتمعية ومراجعة سياسات الدعم المالي، وتنظيم فعاليات تطوعية للطلاب والموظفين	إدارة الجامعة	بمدي زمني مستمر، وموارد مالية وبشرية	عدد الشراكات، وعدد المشاركين في الفعاليات

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لتحليل نتائج البحث النظرية والميدانية .

3/8 توصيات الحوكمة: بهدف السعي نحو تعزيز الكفاءة والشفافية والمساءلة في العمليات الإدارية والمالية داخل الجامعة من خلال تطبيق ممارسات حوكمة فعالة، ويتضمن ذلك وضع سياسات وإجراءات وآليات واضحة تضمن العدالة، وتعزز المشاركة في صنع القرار، وتتماشى مع المتطلبات القانونية الحديثة، مما يساهم في تحسين الأداء وبناء الثقة لدى أصحاب المصلحة.

جدول (24) خطة عمل بالتوصيات المرتبطة بالحوكمة التنظيمية

م	التوصية	آليات التنفيذ	المسؤول عن التنفيذ بالجامعة	المدى الزمني والموارد المطلوبة	مؤشر الأداء
1	توفير المعلومات والسياسات بوضوح لجميع العاملين لتعزيز الشفافية في العمليات الإدارية والمالية	إنشاء قنوات اتصال مفتوحة بين القادة والموظفين نشر التقارير المالية والإدارية بشكل دوري ، وإتاحة الوصول للمعلومات لأصحاب المصلحة	إدارة الجامعة	مدي زمني مستمر، وموارد بشرية ومالية	عدد التقارير المنشورة

عدد التقارير الرقابية، وعدد التقييمات المنفذة	بمدي زمني مستمر، وموارد مالية وبشرية	إدارة الجامعة	تصميم نظام موضوعي لمتابعة الأداء ومكافأة الإنجازات، وتطوير نظام لتقييم الأداء، واليات رقابية فعّالة	تعزيز المساءلة من خلال وضع معايير واضحة لتقييم الأداء ومتابعة الإنجازات	2
مستوى مشاركة العاملين في صنع القرار.	بمدي زمني مستمر، وموارد مالية وبشرية	إدارة الجامعة	تنظيم جلسات تشاركية دورية للعاملين مع الإدارة	إشراك العاملين في عملية صنع القرار واحترام آرائهم	3
مستوى رضا العاملين، وعدد الشكاوى المرتبطة بالعدالة	بمدي زمني مستمر، وموارد مالية وبشرية	إدارة الموارد البشرية	وضع معايير موضوعية للترقيات وتوزيع الموارد، ومراجعة وتحديث السياسات لضمان العدالة وعدم التمييز.	ضمان تطبيق سياسات عادلة وغير تمييزية لتحسين الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد	4
عدد القوانين المحدثة ومستوى التزام العاملين بها	بمدي زمني مستمر، وموارد مالية وبشرية	إدارة الشؤون القانونية	مراجعة القوانين واللوائح بشكل دوري، وضمان توافق جميع السياسات مع المعايير القانونية الحالية.	تحديث السياسات لتنماشى مع المتطلبات القانونية الحديثة	5

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لتحليل نتائج البحث النظرية والميدانية .

4/8 التوصيات للبحوث المستقبلية :

- في ضوء النتائج التي تم الوصول إليها بالبحث الحالي، يقترح الباحث مجموعة من النقاط البحثية التي تصلح كنواة لدراسات مستقبلية، وذلك على النحو التالي:
- دراسة دور الثقافة التنظيمية في تعزيز المعالجة المتوازنة للمعلومات والمعايير الأخلاقية .
 - تحليل دور القيم التنظيمية في تحسين التأثير الإيجابي للقيادة الأصيلة.
 - تعميم البحث على المنظمات الأخرى، تأثير الحوكمة التنظيمية على العلاقة بين القيادة الأصيلة والمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصحية، والبنوك .
 - تأثير الشفافية والمسؤولية الاجتماعية على تحسين الإبداع والابتكار في المؤسسات التعليمية.

- دراسة العوامل التي قد تُضعف تأثير المعالجة المتوازنة للمعلومات في القيادة الأصلية، مثل نقص البيانات، أو تعقيد العمليات الإدارية.
- دراسة العلاقة بين السياسات التنظيمية العادلة ومستوى التزام العاملين بالمسؤولية الاجتماعية.
- أثر العدالة التنظيمية والكفاءة الإدارية على الأداء الوظيفي في قطاع الخدمات.
- تأثير القيادة الأصلية والحوكمة التنظيمية على الاستدامة البيئية في القطاع الصناعي.

9. المراجع :

1/9 المراجع العربية:

- أبو العز، محمد سعيد محمد، فراج، حشمت عبدالحكم محمد، و عبد الرحيم، محمد عباس محمد. (2021). تصور مقترح لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل الحوكمة- مجلة التربية، ع189، ج5، 561 - 597.
- أحمد ربيع نجم، ع. ا. عبد الحكيم، محمد البدوي النجار، حميدة & إبراهيم عشري. (2015). اثر القيادة الجديرة بالثقة على السلوكيات المضادة للاداء. المجلة المصرية للدراسات التجارية، (4)39، 289-313 .
- الألفي، هاني رزق عبد الجواد. 2016. دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات بكل من إنجلترا و كندا و إمكانية الإفادة منها في مصر. مستقبل التربية العربية، مج. 23، ع. 103، ص ص. 11-118.
- البردان، محمد فوزي أمين. (2017). دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصلية والارتباط بالعمل دراسة ميدانية. رسالة دكتوراه، جامعة مدينة السادات.
- البغدادى، عادل هادي. (2015). دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي: دراسة تطبيقية وفق نظرية تُعدّد المستويات في عدد من الجامعات العراقية الحكومية، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الانسانية (جامعة الكوفة) - العراق: مج9: ع17، 15-45.
- الشاوش ع. ع. م. (2021). مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة إب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، (10)1، 7-51.
- العردان، أمل بنت عارف بن درزي. (2020). واقع أداء القيادة المستدامة في الجامعات السعودية الناشئة. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ع13، 67، 107 .
- المطري، ع. س. س. & علي سعيد سليم. (2024). سلوكيات القيادة الأصلية وعلاقتها بتعزيز الحوكمة لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان. المجلة العربية للتربية النوعية، (33)8، 241-288.
- المنظمة الدولية للتوحيد القياسي. (2021). ISO 37000:2021 Governance of organizations -Guidance - جينيف: ISO.
- الاتحاد الدولي للمحاسبين، & المعهد المعتمد للمالية العامة والمحاسبة. (2014). الإطار الدولي: الحوكمة الجيدة في القطاع العام. نيويورك: IFAC.
- باسم بن إبراهيم الحميد. (2021). واقع ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الأصلية بكلية التربية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. مجلة العلوم التربوية، 1(29).

- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. (2018). الحوكمة من أجل التنمية المستدامة. نيويورك: UNDP.
- جاد الرب عبدالله، م.، محمد، عيسى محمد خليل، مصطفى أحمد عبدالله، & رحاب. (2022). دور عضو هيئة التدريس بالجامعة في مواجهة الشائعات الالكترونية بين طلاب الجامعة. مجلة كلية التربية (أسوان)، 37(37)، 51-69.
- حمائل، ثائر عابد، و السعود، راتب سلامة. (2023). درجة تطبيق معايير الحوكمة في الجامعات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. المجلة التربوية الأردنية، مج8، ع3، 344، 368.
- حورية، علي حسين محمد، و العويدي، حامد مبارك. (2022). درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، مج42، ع2، 51، 70.
- زيد، & مدحت حنفي خلف. (2023). الحوكمة وتحقيق الاستقامة التنظيمية بأجهزة التخطيط المحلي. التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، 42(199)، 229-322.
- شحادة نصار، أ.، & أنور. (2015). تقييم مدى تطابق أداء إدارات الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مع مبادئ الحوكمة وبعض معايير التميز-دراسة ميدانية. مجلة البحث العلمي في التربية، 16(الجزء الخامس)، 331-348.
- شريف، عبير فؤاد احمد. (2022). المسؤولية المجتمعية للجامعات في المجتمع المصري: دراسة ميدانية مقارنة بين جامعتين حكومية وخاصة. مجلة بحوث كلية الآداب. جامعة المنوفية، 33(128)، 3-54.
- صبا نوري الحمداني، أ. د. هديل كاظم سعيد، أ. م. د. سهير عادل حامد، & م. افتخار عبدالحسين كاطع. (2021). العلاقة بين القيادة الموثوقة والتشارك المعرفي من خلال الدور الوسيط لسلوكيات العمل الإبداعي: دراسة تطبيقية على عينة من المدراء في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية في مدينة بغداد. مجله اقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقية، 1(1)، 26-26.
- محمد فتحي أحمد عوجة، أ.، & أحمد. (2009). القيادة الجديرة بالثقة: مدخل لتطوير منظمات الخدمات الحكومية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، 33(2)، 51-79.
- محمد نجيب" عبد العال عبد اللاه، ه.، & هايدي. (2021). التأثير الوسيط للاستقواء في مكان العمل في العلاقة بين القيادة الأصلية ونية ترك العمل لدى هيئة التمريض بالمستشفيات الجامعية. مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للبحوث التجارية، 2(2)، 1-48.
- مرسي، م. م. ا. مرفت محمد السعيد، الشملان، خالد عبد العزيز، العنزي، & يارا حمود حمدان. (2022). الدور الوسيط لسلوكيات العمل الاستباقية في العلاقة بين القيادة الأصلية وإدارة الأزمات، مجلة العلوم التجارية والبيئية، 1(1)، 1-23.

9/2-English Reference:

- Ammann, M., Oesch, D., & Schmid, M. M. (2011). Corporate governance and firm value: International evidence. *Journal of Empirical Finance*, 18(1), 36-55.
- Asemah, E. S., Okpanachi, R. A., & Olumuji, E. P. (2013). Universities and corporate social responsibility performance: An implosion of the reality. *African Research Review*, 7(4), 195-224
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315-338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The leadership quarterly*, 15(6), 801-823.
- Azanza, G., Moriano, J. A., & Molero, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Revista de Psicología Del Trabajo y de las Organizations*, 29(2), 45-50.
- Azanza, G., Moriano, J.A., Molero, F., Mangin, J-P.L. (2015). The effects of authentic leadership on turnover intention. *Leadership & Organization Development Journal*, 36 (8), 955 - 971.
- Baquero, A. (2023). Authentic Leadership, Employee Work Engagement, Trust in the Leader, and Workplace Well-Being: A Moderated Mediation Model. *Psychology Research and Behavior Management*, 16, 1403-1424.
- Bamford, M., Wong, C. A., & Laschinger, H. (2013). The influence of authentic leadership and areas of worklife on work engagement of registered nurses. *Journal of nursing management*, 21(3), 529-540.
- Barling, J. (2014). *The science of leadership: Lessons from research for organizational leaders*. Oxford University Press, USA.

- Bleiklie, I., & Kogan, M. (2007). Organization and governance of universities. *Higher Education Policy*, 20, 477–493.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017). *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership* (6th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38(3), 268–295.
- Chaudhary, R. (2021). Authentic leadership and meaningfulness at work: role of employees' CSR perceptions and evaluations. *Management Decision*, 59(8), 2024–2039.
- Cooper, C. D., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The leadership quarterly*, 16(3), 475–493.
- Costa, C. M. L. V. (2022). The impact of corporate social responsibility on higher education institution: the students' perceptions (Doctoral dissertation, 00500: Universidade de Coimbra).
- De Boer, H., Enders, J., & Schimank, U. (2007). On the way towards new public management? The governance of university systems in England, the Netherlands, Austria, and Germany. *New forms of governance in research organizations*, 1, 137–152.
- De Boer, H., Enders, J., & Schimank, U. (2007). On the way towards new public management? The governance of university systems in England, the Netherlands, Austria, and Germany. *New forms of governance in research organizations*, 1, 137–152.
- Dobbins, M., Knill, C., & Vögtle, E. M. (2011). An analytical framework for the cross-country comparison of higher education governance. *Higher education*, 62, 665–683.
- Doherty, D. P., & Hunter Revell, S. M. (2020, July). Developing nurse leaders: Toward a theory of authentic leadership empowerment. In *Nursing forum*, Vol. 55, No. 3, pp. 416–424.
- Doherty, D. P., & Hunter Revell, S. M. (2020, July). Developing nurse leaders: Toward a theory of authentic leadership empowerment. In *Nursing forum*, Vol. 55, No. 3, pp. 416–424.

- Durrah, O., Charbatji, O., Chaudhary, M., & Alsubaey, F. (2024). Authentic leadership behaviors and thriving at work: Empirical evidence from the information technology industry in Australia. *Psychological Reports*, 127(4), 1911–1940.
- Emuwa, A. (2015). Examining the Endorsement of Authentic Leadership, Organizational Commitment, and Perceived Leader Effectiveness among Nigerian Employees. Unpublished Doctoral Dissertation, School of Business & Leadership, Regent University.
- Fielden, J. (2008). Global trends in university governance. *Education working paper series*, 9, 278200–1099079877269.
- Freyedon Ahmadi and Naser Tavreh: Social responsibility in Universities: Case Study Iranian University, *interdisciplinary journal of contemporary research in business*, vol. 3, NO. 3, 2011, pp 298–306.
- García-Sánchez, I. M., Aibar-Guzmán, B., Aibar-Guzmán, C., & Azevedo, T. C. (2020). CEO ability and sustainability disclosures: The mediating effect of corporate social responsibility performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(4), 1565–1577.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372.
- George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value* (Vol. 18). John Wiley & Sons.
- Grošelj, M., Černe, M., Penger, S. and Grah, B. (2021), "Authentic and transformational leadership and innovative work behaviour: the moderating role of psychological empowerment", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 24 No. 3, pp. 677–706.
- Hannah, S. T., Lester, P. B., & Vogelgesang, G. R. (2005). Moral leadership: Explicating the moral component of authentic leadership. *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development*, 3, 43–81.
- Heinze, T., & Knill, C. (2008). Analysing the differential impact of the Bologna Process: Theoretical considerations on national conditions for international policy convergence. *Higher education*, 56, 493–510.

- Hersh, R. H., & Schneider, C. G. (2005). Fostering Personal & Social Responsibility on College & University Campuses. *Liberal Education*, 91(3), 6–13.
- Hoti, A. H., Hoti, H., & Berisha, A. (2024). Examining the Interconnectedness of Corporate Governance (CG), Non-performing Loans (NPLs), and Bank Size (BS) on the Financial Performance (FP) of Banks in Kosovo. In *The Framework for Resilient Industry: A Holistic Approach for Developing Economies* (pp. 109–119). Emerald Publishing Limited.
- Hsiung, H. H. (2012). Authentic leadership and employee voice behaviour: A multi-level psychological process. *Journal of business ethics*, 107(3), 349–361.
- Hung, C.; Huang, C.; Wang, Y.; Ho, Y. (2022) University Social Responsibility. *Encyclopaedia*.
- Jamali, D., & Mirshak, R. (2007). Corporate social responsibility (CSR): Theory and practice in a developing country context. *Journal of business ethics*, 72, 243–262.
- Jie, C. T., & Huam, H. T. (2019). Predictors of reputation through university social responsibility practices in a Malaysian private university: The customer's perspective. *J. Commun*, 35, 316–333.
- Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research. *Advances in experimental social psychology*, 38, 283–357.
- Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research. *Advances in experimental social psychology*, 38, 283–357.
- Latif, K. F. (2018). The development and validation of stakeholder-based scale for measuring university social responsibility (USR). *Social indicators research*, 140(2), 511–547.
- Lee, S., & Park, S. Y. (2009). Do socially responsible activities help hotels and casinos achieve their financial goals?. *International journal of hospitality management*, 28(1), 105–112.
- Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L., & Sels, L. (2015). Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study. *Journal of management*, 41(6), 1677–1697.

- Li, M., & Yang, R. (2014). Governance reforms in higher education: A study of China. Paris: International Institute for Educational Planning (IIEP).
- Lozano, R. (2015). A holistic perspective on corporate sustainability drivers. *Corporate social responsibility and environmental management*, 22(1), 32-44.
- Lozano, R., Lukman, R., Lozano, F. J., Huisingh, D., & Lambrechts, W. (2013). Declarations for sustainability in higher education: becoming better leaders, through addressing the university system. *Journal of cleaner production*, 48, 10-19.
- Martinez-Conesa, I., Soto-Acosta, P., & Palacios-Manzano, M. (2017). Corporate social responsibility and its effect on innovation and firm performance: Empirical research in SMEs. *Journal of cleaner production*, 142, 2374-2383.
- Massy, W. F. (2016). *Reengineering the University: How to Be Mission Centered, Market Smart, and Margin Conscious*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press.
- Matten, D., & Moon, J. (2004). Corporate social responsibility. *Journal of business Ethics*, 54, 323-337.
- McLendon, M. K., & Ness, E. C. (2003). The politics of state higher education governance reform. *Peabody journal of education*, 78(4), 66-88.
- Menon, M. E. (2022). Perceptions of stakeholders on the problems facing higher education: Implications for university governance and student engagement. *Student Engagement in Higher Education Journal*, 4(1), 70-87.
- Montiel, I., & Delgado-Ceballos, J. (2014). Defining and measuring corporate sustainability: Are we there yet?. *Organization & Environment*, 27(2), 113-139.
- Moratis, L., & Cochius, T. (2017). *ISO 26000: The business guide to the new standard on social responsibility*. Routledge.
- Moratis, L., & Cochius, T. (2017). *ISO 26000: The business guide to the new standard on social responsibility*. Routledge.

- Mzenzi, S. I. (2022). Analysis of the governance frameworks of public universities in Tanzania: what is known and needs knowing? *Business management review*, 25(1), 15–41.
- OECD, O. (2004). The OECD principles of corporate governance. *Contaduría y Administration*, (216).
- Onyango, D. (2017). Influence of Institutional Factors on Students Involvement in the Governance of Tertiary Institutions in Kisumu Central Sub County, Kisumu County, Kenya (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
- Perić, J., & Delić, A. (2016). Developing social responsibility in Croatian Universities: a benchmarking approach and an overview of current situation. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 13(1), 69–80.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. (2012). *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification* (New York: American Psychological Association & Oxford University Press, 2004). *Reflective Practice: Formation and Supervision in Ministry*, 32.
- Peus, C., Wesche, J. S., Streicher, B., Braun, S., & Frey, D. (2012). Authentic leadership: An empirical test of its antecedents, consequences, and mediating mechanisms. *Journal of business ethics*, 107, 331–348.
- Plungpongpan, J., Tiangsoongnarn, L., & Speece, M. (2016). University social responsibility and brand image of private universities in Bangkok. *International journal of educational management*, 30(4).
- Plungpongpan, J., Tiangsoongnarn, L., & Speece, M. (2016). University social responsibility and brand image of private universities in Bangkok. *International Journal of Educational Management*, 30(4).
- Raharjo, K., Djalil, M. A., Syahputra, H., Muslim, B., & Adam, M. (2019). Dimensions of identity strength and organizational citizenship behavior (OCB) in establishing good university governance and performance of religious ideology-based higher educations. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 11(2), 250–272.
- Rahimnia, F., & Sharifirad, M. S. (2015). Authentic leadership and employee well-being: The mediating role of attachment insecurity. *Journal of Business Ethics*, 132(2), 363–377.

- Rego, A., Vitória, A., Magalhães, A., Ribeiro, N., & e Cunha, M. P. (2013). Are authentic leaders associated with more virtuous, committed and potent teams? *The Leadership Quarterly*, 24(1), 61–79.
- Salmi, J. (2009). *The challenge of establishing world-class universities*. World Bank Publications.
- Salmi, J. (2011). *The challenge of establishing world-class universities*. The World Bank, Washington DC, 136.
- Shattock, M. (2006). *EBOOK: Managing good governance in higher education*. McGraw-Hill Education (UK).
- Shattock, M. (2006). *EBOOK: Managing good governance in higher education*. McGraw-Hill Education (UK).
- Sihem, B. (2013). Social Responsibility of Educators. *International Journal of Educational Research and Technology*, 4(1), 46–51.
- Singkun, A. (2021), "Factors associated with social responsibility among university students in Yala, Thailand during the COVID-19 pandemic", *Journal of Health Research*, Vol. 35 No. 3, pp. 265–275.
- Stearns, M. (2012). *The Relationship of Leadership Behaviors to Staff RN Job Satisfaction and Retention*, Unpublished Doctoral Dissertation, Grand Canyon University, Phoenix, Arizona.
- Sultana, R. G. (2012). Higher education governance: A critical mapping of key themes and issues. *European Journal of Higher Education*, 2(4), 345–369.
- Supriharyanti, E., & Sukoco, B. M. (2023). Organizational change capability: a systematic review and future research directions. *Management Research Review*, 46(1), 46–81.
- Svensson, G. (2007). Legal requirements for transparency in appointments and promotions in Swedish higher education institutions. *International Journal of Public Sector Management*, 20(2), 118–133.
- Unterhalter, E., & Carpentier, V. (Eds.). (2010). *Global Inequalities and Higher Education: Whose Interests Are We Serving?* New York: Palgrave Macmillan.

- Vallaey, F. (2014). University social responsibility: a mature and responsible definition. *Higher education in the world*, 5, 88–96.
- Vallaey, F. (2014). University social responsibility: a mature and responsible definition. *Higher education in the world*, 5, 88–96.
- Vasilescu, R., Barna, C., Epure, M., & Baicu, C. (2010). Developing university social responsibility: A model for the challenges of the new civil society. *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 4177–4182.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Retracted: Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviours. , 21, 901–914.
- Wherry, H. M. S. (2012). Authentic leadership, leader–member exchange, and organizational citizenship behavior: A multilevel analysis. *The University of Nebraska–Lincoln*.
- Zapp, M. (2017). The World Bank and education: Governing (through) knowledge. *International Journal of Educational Development*, 53, 1–11.
- Zulfiani, S. M. I. U., & Rosyadi, I. (2024). Corporate Social Responsibility (CSR) Practices Of Shariacconsumer Cooperatives For Sustainable Development Goals (SDGs) Ethical Perspective. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*, 4(1), e01752–e01752.

**أثر شفافية تقارير مراقبي الحسابات على دقة تقارير تنبؤ المحللين الماليين وتغير القيم
السوقية للشركات (دراسة تطبيقية)**

د. نجلاء احمد فرج على *

(*) د. نجلاء احمد فرج على : دكتوره في المحاسبة – جامعة عين شمس

المستخلص

تعد القوائم والتقارير المالية هي الوسيلة الأساسية للتواصل مع الأطراف أصحاب المصلحة، لذلك فلا بد أن تتسم هذه القوائم بالمصداقية و شفافية البيانات حتى يتمكن مستخدمى هذه القوائم من الاستفادة المرجوه منها.

وتهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر مصداقية تقارير الأداء على دقة تنبؤات المحللين الماليين وتغير مستوى أسعار القيمة السوقية للشركات، كذلك توضيح مدى اعتماد المحللين الماليين والمتعاملين بالمال عليها فى اتخاذ قراراتهم.

وتتبع أهمية الدراسة فى بحث بلوغ دقة البيانات درجة من الاهمية حيث أنه من المفترض أن تكون لها أثر واضح ينعكس على استقرار السوق وترشيد القرارات الاستثمارية.

و أظهرت نتائج الدراسة التطبيقية أن سوق الأوراق المالية المصرى سوق غير عادل يفتقد أدوات الرقابة مما أدى الى أن أسعار الشركات و بيانات التنبؤ للمحللين الماليين لا تعتمد بشكل رئيسى على بيانات التقارير المالية

الكلمات المفتاحية : تقارير الأداء لمراقبي الحسابات ، تقارير التنبؤ للمحللين الماليين، القيم السوقية وأسعار الشركات المقيدة بالبورصة.

Abstract:

Financial statements and reports are the primary means of communication with stakeholders, so that the users of these lists can benefit from, Therefore, these lists must be Data them.

This study aims to measure the impact of the credibility of financial statements and reports on both the accuracy of financial analysts' forecasts and the change in the price level of, as well as clarifying the extent to which financial analysts and dealers in, companies the field rely on it in making their decisions.

The importance of research to reach the accuracy of data stems from a degree of importance, as it is supposed to have a clear impact reflected on market stability and rationalization of investment decisions.

The results of the applied study showed that the Egyptian stock market is an unfair market that lacks control tools, which led to the fact that corporate prices and forecast data for financial analysts do not rely mainly on financial reporting data.

Keywords: Performance reports for auditors, forecast reports for financial analysts, values and prices of listed companies.

المقدمة:

تناولت العديد من الدراسات والابحاث الدور الإيجابي الفعال لكل من مراجعي ومراقبي الحسابات في دعم وتحسين مستوى الأسعار للشركات و دقة تنبؤات المحللين الماليين حيث تسهم كفاءتهم المهنية في تحقيق تحسن ملحوظ في الأداء المالي لهذه الشركات، كما أن لهم دور واضح في حماية حقوق المتعاملين بأسواق المال. لذا فذلك الدور لمراقبي الحسابات من المفترض أن يمنح الثقة المناسبة لمستخدمي القوائم المالية والبيانات بالتقارير المالية المنشورة للشركات المقيدة بالبورصة و أن يحظى بكثير من اهتمام ممارسي المهنة و مستخدمي البيانات، و مما لاشك فيه أن فاعلية هذا الدور تتطلب أن يتمتع مراقب الحسابات بقدر وافي من شفافية ومصادقية الأداء المهني.

وفي نفس الصدد، يساهم المحللون الماليون سواء المستقلون بشركات أو العاملون بشركات الوساطة كأحد أهم مهتمى ومستخدمي التقارير المالية المنتظمين لاستخدامها بطريقة فعالة لتقديم الدعم الفني المناسب والصحيح، وذلك لكل فئات مستخدمي التقارير المالية والمتعاملين في أسواق المال حيث تدعم دقة تنبؤاتهم بترشيد مخاطر الاستثمار و تحديد اتجاهات السوق بصفة عامة، وكذلك الأرباح المتوقعة والأسعار المستقبلية لأسهم الشركات المقيدة بصفة خاصة في اتخاذ المستثمرين الحاليين والمهتمين لقرارات استثمارية رشيدة تجاه أسهم هذه الشركات، الأمر الذي ينعكس على أداء الأسهم و بالتالى على حجم السيولة بأسواق المال، والعمل على زيادة عدد المستثمرين بالسوق. وفي السياق ذاته ، يعتمد المحللون الماليون على التقارير المالية لبناء و تقديم تنبؤاتهم المهنية، حيث إنه كلما اتسمت البيانات المالية و غير المالية بالتقارير المالية المقدمة بالدقة والشفافية ، كلما انخفضت نسبة أخطاء تنبؤات المحللين الماليين.

وعلى ذلك، يمكن القول بأن تمتع مراقبي الحسابات بمصداقية مهنية و جودة عمله عالية قد يحدث اثر بدرجة ما على تحسن جودة البيانات بالتقارير المالية، وكذلك المنفعة من هذه البيانات لدى مستخدمي التقارير المالية بصفة عامة، و خاصة المستثمرين و المحللين الماليين.

مشكلة وتساؤلات الدراسة:

ضعف ثقة المستثمرين في التقارير المالية الصادرة عن أسهم الشركات المقيدة كانت هي المشكلة التى عانت منها العديد من أسواق المال، وذلك بسبب عدم مصداقية البيانات

والتقارير وحدوث ممارسات غش موثقة لبعض الشركات خاصة المقيدة بقاعدة بيانات البورصة وايضا بسبب مرورها بأزمات اقتصادية عالمية، وهو ما انعكس على دقة تنبؤات المحللين الماليين عن الأرباح المتوقعة و أسعار هذه الأسهم، تلك المشكلة يمكن تجنبها بتمتع مراقبي الحسابات بمستوى متقدم من المصادقية و جودة الأداء العملى والمهني، حيث يمكن أن تزيد من صحة بيانات الأرباح، والتي بدورها تؤثر على دقة تنبؤات المحللين الماليين. وبناء على ما سبق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة على النحو التالي:

كيف تؤثر شفافية و مصادقية تقارير مراقبي الحسابات على كلا من دقة تنبؤات المحللين الماليين للقيمة العادلة لأسهم الشركات المصرية المقيدة بالبورصة المصرية و على تغير مستوى الأسعار والارباح للشركات؟ وفي حالة حدوث هذا الأثر، كيف يمكن صياغة نموذج مقترح لتفسير هذا الأثر؟

وانقسمت مشكلة الدراسة إلى التساؤلات الفرعية التالية:

١. كيف تؤثر أتعاب خدمات المراجعة كمقياس بديل لجودة الأداء المهني لمراقبي الحسابات على دقة تنبؤات المحللين الماليين؟
٢. كيف تؤثر فترة التعاقد مع مكتب المراجعة كمقياس بديل لجودة الأداء المهني لمراقبي الحسابات على دقة تنبؤات المحللين الماليين؟
٣. كيف تؤثر أتعاب خدمات المراجعة كمقياس بديل لجودة الأداء المهني لمراقبي الحسابات على تغير مستوى الأسعار والأرباح للشركات؟
٤. كيف تؤثر فترة التعاقد مع مكتب المراجعة كمقياس بديل لجودة الأداء المهني لمراقبي الحسابات على تغير مستوى أسعار الاسهم ؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تقييم أثر شفافية و مصادقية تقارير الأداء لمراقبي الحسابات في قوة واتجاه الأثر على كلا من تغير مستوى الأسعار والأرباح للشركات ودقة تنبؤات المحللين الماليين عن القيمة العادلة لأسهم الشركات المقيدة المصرية، وذلك كهدف أساسي انقسم إلى الأهداف الفرعية التالية:

١- قياس أثر أتعاب المراجعة في تغيير قوة ووضوح علاقتها بتغير مستوى الأرباح للشركات و دقة تنبؤات المحللين الماليين.

٢- قياس أثر فترة التعاقد مع مكتب المراجعة في تغيير قوة و وضوح علاقتها بتغير مستوى الأسعار للشركات و دقة تنبؤات المحللين الماليين.

أهمية الدراسة:

وتتبع أهمية البحث لبلوغ شفافية البيانات والافصاح درجة من الاهمية حيث أنه من المفترض أن تكون لها أثر واضح على تغير أسعار أسهم الشركات و على صحة و دقة التنبؤات التي يقدمها المحللين الماليين ومستوى الخطأ في تنبؤاتهم، وهو الأمر الذي يمكن أن ينعكس على سلامة واستقرار السوق وعلى ترشيد القرارات الاستثمارية التي يتخذها المستثمرين في الأوراق المالية.

الأهمية العلمية:

١- استمدت الدراسة أهميتها العلمية من أهمية المشكلة المطروحة، حيث من المهم وجود تفسير لمدى فاعلية شفافية ومصادقية تقارير الأداء المهني لمراقبي الحسابات المعبر عنها بأتعاب المراجعة، وفترة التعاقد، في تحسين نفعية البيانات بالتقارير المالية لدى المحللين الماليين للحد من أخطاء التنبؤات عن القيمة العادلة لأسهم الشركات المقيدة المصرية.

٢- تتمثل الأهمية العلمية للدراسة في الإضافة العلمية المتوقعة من نتائج الدراسة، حيث سعت الدراسة إلى تقييم موضوعي لمدى صلابه مهنة المراجعة في بيئة الأعمال المصرية، وقوة أثرها على جودة ونفعية التقارير المالية لدى مستخدميها .

الأهمية العملية:

١- تستمد الدراسة أهميتها العملية من ارتباط مشكلة الدراسة باتخاذ مستخدمي التقارير المالية للقرارات الاستثمارية الرشيدة، التي تهدف إلى الحفاظ على ثرواتهم، وذلك بناء على تنبؤات المحللين الماليين الدقيقة للقيمة العادلة لأسهم الشركات المقيدة المصرية.

٢- تستمد الدراسة أهميتها العملية من أهمية الدور المجتمعي لمراقبي الحسابات في إضفاء المصادقية على التقارير المالية للشركات المقيدة بالبورصة، ومن ثم استقرار و صحة توازن أسواق المال.

حدود البحث :

- يهتم البحث بتقارير مراجعى و مراقبى الحسابات كما يركز فى عينة البحث بشكل خاص على تقارير المحللين الماليين بالتنبؤ بقيم الشركات، و بأسعار و قيم الشركات المقيدة بالبورصة المصرية وعليه فان البحث يحتوى على:

- تقارير نتائج أعمال شركات مقيدة بالبورصة المصرية للأوراق المالية لتوضيح مدى التغير فى مستوى الأرباح والذى يظهر بشكل واضح فى أسعار أسهم الشركات .
- بيانات تشير الى مدى دقة تنبؤات المحللين الماليين.
- بيانات تشير الى مصداقية و شفافية تقارير الأداء الصادرة من مراقبى الحسابات.

الحدود الزمنية:

- يشمل البحث عينة بيانات للشركات للفترة الزمنية من سنة ٢٠١٩ حتى سنة ٢٠٢٣.

الحدود المكانية:

- يركز البحث على نتائج أعمال شركات بجمهورية مصر العربية وعلى تقارير المحللين الماليين بالبورصة المصرية للأوراق المالية.

منهج الدراسة :

يعتمد منهج الدراسة على الجمع بين المنهجين التاليين:

- المنهج الاستقرائى : من خلال جمع المعلومات والبيانات من المصادر المتمثلة فى قوائم نتائج أعمال الشركات، تقارير محللين ماليين بشركات وساطة مالية، تقارير مراقبى حسابات بمكاتب محاسبه متخصصه، وغيرها ذات الصله والعلاقه بموضوع البحث

- المنهج الاستنباطى: فى هذه المرحلة يتم استخلاص نتائج من مجموعة من الافتراضات من خلال استخدام التحليل الأحصائى للحصول على بيانات يمكن الاستعانه بها للتعرف على مدى تأثير تقارير التنبؤ واسعار الأسهم بتقارير مراقب الحسابات.

الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات السابقة العديد من المتغيرات المرتبطه بموضوع البحث " أثر تقارير مراقب الحسابات لتقييم الأداء المهني على كلا" من دقة تقارير التنبؤ للمحللين الماليين و تغير القيم السوقية للشركات" وقام الباحثين بتقسيم تلك الدراسات الى مجموعتين كالتالى:

- المجموعة الأولى :دراسات إهتمت بجودة تقارير مراقبي الحسابات و أثرها على تغير مستوى أرباح الشركات
- المجموعة الثانية : دراسات إهتمت بتقارير تنبؤ المحللين الماليين و مدى تأثيرها بتقارير مراقبي الحسابات.

١- دراسة (رضوان احمد جمعة ٢٠١٩) بعنوان: أثر جودة المراجعة على أساليب إدارة الأرباح : دراسة تطبيقية - المجلة المصرية للدراسات التجارية بالسعودية

تركز هذه الدراسة على النقلب المُدار للأرباح من قبل إدارة الشركة، والذي يعتقد أن له عدة تأثيرات سلبية على قرارات مستخدمي التقارير المالية على اختلاف أنواعهم؛ حيث يعتقد أنه كلما ازد نقلب الأرباح دلّ ذلك على عدم التأكد من انتظامها في المستقبل؛ مما قد يعطي مؤشراً سلبياً لمستخدمي التقارير المالية على ضعف قدرة الشركة على تلبية احتياجاتها الاستثمارية والتشغيلية المستقبلية والنتائج عن سياسات إدارة الشركات، في حين يشير مصطلح : التغير في القيم السوقية إلى دور المؤثرات الخارجة عن إدارة الشركات في عدم انتظام الأرباح السنوية.

٢- دراسة (آمال محمد. ٢٠١٨) بعنوان دور الإفصاح عن الأداء غير المالي في تدعيم القيمة الملائمة للتقارير المالية للشركات المقيدة بالبورصة المصرية -مجلة التجارة والتمويل

توضح هذه الدراسة أن جودة التقارير المالية وضعت لها العديد من المفاهيم وطرق القياس المختلفة و يتم الاعتماد في قياس نقلب الأرباح Earnings Volatility على اثنين من المقاييس؛ حيث يقيس المقياس الأول نقلب نصيب السهم الواحد من الأرباح الموزعة، في حين يقيس المقياس الثاني نقلب نسبة صافي الأرباح قبل الضرائب والفوائد والإهلاك إلى إجمالي الأصول، على أن يتم حساب قيمة الانحراف المعياري خلال خمس فترات مالية أو ثلاثة على الأقل في كلتا الحالتين .

٣-دراسة (سمير عبد العظيم ٢٠٢١) بعنوان: أثر تبني معايير التقارير المالية الدولية IFRS على جودة التقارير المالية مقاسة بمستوى التحسن في دقة توقعات المحللين الماليين : دراسة تطبيقية

تركز هذه الدراسة أن المحلل المالي يعتمد في بناء تنبؤاته المالية على بيانات من مصادر متنوعة، حيث إنه كلما اتصفت هذه البيانات بالجودة، كلما ازدت دقة التنبؤات المالية. وفي ذات

السياق تتنوع مصادر المعلومات التي يعتمد عليها المحللون الماليون، ولعل من أهم هذه المؤشرات تلك المرتبطة بأسواق المال والاقتصاد الكلي والجزئي، وذلك جنبا إلى جنب مع الاعتماد على البيانات المالية وغير المالية للشركات، والمتاحة في التقارير المالية المنشورة للشركات، بما تتضمنها من إيضاحاتها المتممة، وكذلك التقارير السنوية للشركات، وأيضا المعلومات التي يوفرها مسئولو علاقات المستثمرين بالشركات.

٤-دراسة (حنان هارون ٢٠١٦) بعنوان: أثر الإفصاح المحاسبي عن المعلومات غير المالية للمسؤولية الاجتماعية والاستدامة على دقة تنبؤات المحللين الماليين- مجلة الريادة للأقتصاديات الأعمال.

تناولت هذه الدراسة أثر العوامل المرتبطة بالشركات الخاضعة للتقييم على عمل المحلل المالي، وقد ركزت غالبيتها على دور التطبيق الفعال لمبادئ حوكمة الشركات في تحقق جودة البيانات بالتقارير المالية المنشورة للشركات المقيدة، وأثرها على دقة تنبؤات المحللين الماليين، و أن زيادة نفعية التقارير المالية لدى مستخدمي التقارير المالية بصفة عامة والمحللين الماليين بصفة خاصة ترتبط باتباع الدول لنظم مالية متقدمة، تمكنها من تحقيق مستويات متقدمة من الرقابة على الشركات. و ترى الباحثة في هذه الدراسة العديد من العوامل تساهم في إحداث تأثيرات إيجابية أو سلبية على عمل المحللين الماليين، ومن ثم دقة تنبؤاتهم المالية، حيث تتنوع تلك العوامل ما بين عوامل ترتبط بالشركة الخاضعة للتقييم، وما يتعلق بالجوانب الشخصية للمحلل المالي.

٥- دراسة (أحمد بخيت ٢٠٢٠) بعنوان: دقة تنبؤات المحللين الماليين والملكية المؤسسية للشركات المقيدة بالبورصة المصرية-مجلة البحوث التجارية المعاصرة.

تهدف هذه الدراسة الى توضيح امكانية التنبؤ بدور تقلب الأرباح على دقة التنبؤات المالية الصادرة عن المحللين الماليين كأحد أهم مستخدمي التقارير المالية المنتظمين. ومن هذا المنطلق، تناولت هذه الدراسة موضوع دقة تنبؤات المحللين الماليين، وذلك تمهيداً لتحليل مدى تأثرها بتقلب أرباح الشركات المقيدة بالبورصة. ويوضح الباحث أن تقلب الأرباح في إحداث عدة تأثيرات تنصف غالبيتها بالسلبية، سواء على أداء الشركة، أو على مستخدمي القوائم المالية؛ حيث كلما ازد تقلب الأرباح كلما تراجع تفاؤل المستثمرين حول الأرباح المستقبلية ، وتزداد حدة تقلب القيمة السوقية لأسهم الشركات المقيدة بالبورصة، وقد تؤدي لانتهياره أسعار الأسهم في بعض الأحيان.

٦ - دراسة (رحاب كمال ٢٠١٩) بعنوان: قياس أثر جودة المراجعة على دقة تنبؤات المحللين الماليين بأسعار الأسهم في ظل التحول الرقمي للشركات المقيدة بالبورصة المصرية. تركز هذه الدراسة على الأهمية البالغة لدور المحلل المالي ودقة تنبؤاته المالية على كافة الأطراف الفاعلة في الاقتصاد. و تناولت الدراسة تحليلاً لعلاقة تقلب الأرباح بدقة تنبؤات المحللين الماليين، وذلك تمهيداً لتحليل أثر جودة الأداء المهني في قوة ووضوح هذه العلاقة. وترى الباحثة انه يمكن التنبؤ بدور تقلب الأرباح على دقة التنبؤات المالية الصادرة عن المحللين الماليين كأحد أهم مستخدمي التقارير المالية المنتظمين.

فروض الدراسة:

في ضوء الدراسات تحاول هذه الدراسة اشتقاق واختبار الفروض التالية:

الفرض الرئيسي (H1): توجد علاقة ارتباط موجبة بين شفافية تقارير الاداء لمراقب الحسابات على القيمة السوقية للشركات المقيدة بالبورصة .

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي الفروض الفرعية التالية:

فرض فرعي: توجد علاقة ارتباط موجبة بين أتعاب المراجعة لمراقب الحسابات والقيمة السوقية للشركات المقيدة بالبورصة .

فرض فرعي: توجد علاقة ارتباط موجبة بين فترة التعاقد لمراقب الحسابات والقيمة السوقية للشركات المقيدة بالبورصة .

الفرض الرئيسي (H2): توجد علاقة ارتباط موجبة بين شفافية تقارير الاداء لمراقب الحسابات على دقة تقارير التنبؤ للمحللين الماليين.

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي الفروض الفرعية التالية:

فرض فرعي: توجد علاقة ارتباط موجبة بين أتعاب المراجعة لمراقب الحسابات و دقة تقارير التنبؤ للمحللين الماليين.

فرض فرعي: توجد علاقة ارتباط موجبة بين فترة التعاقد لمراقب الحسابات دقة تقارير التنبؤ للمحللين الماليين.

* الدراسة التطبيقية

١- منهجية البحث:

تتناول منهجية البحث عرض لأهداف الدراسة التطبيقية ومجتمع وعينة البحث ، ثم تعريف ووصف متغيرات البحث وبناء نموذج الإنحدار لتوضيح العلاقة بين المتغيرات واختبار فروض البحث ، وكذلك عرض للأساليب الإحصائية المستخدمة ، يلي ذلك عرض نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفروض ، وأخيراً عرض النتائج وتوصيات البحث .

٢- أهداف الدراسة التطبيقية :

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة فى دراسة وقياس اثر شفافية و مصداقية تقارير الأداء لمراقبي الحسابات على كلا" من دقة وصحة تقارير التنبؤ للمحللين الماليين والأداء المالى والارباح المحققة والمتمثل فى القيمة السوقية للشركات المقيدة بالبورصة المصرية ويتم إجراء القياس لاختبار فروض البحث بإستخدام الاساليب الإحصائية الملائمة لبيانات البحث.

٣- مجتمع وعينة الدراسة :

تم تحديد مجتمع وعينة الدراسة على النحو التالي:

يمثل مجتمع الدراسة فى عينة البحث على الشركات المساهمة المصرية المقيدة فى بورصة الأوراق المالية و بشكل خاص على تغير القيمة السوقية و الأرباح والتي يظهر أثرها على تغير مستوى أسعار أسهم هذه الشركات، دقة تنبؤات المحللين الماليين والتي اتضح من خلال الدراسة التطبيقية أن أكثر الأسهم الجاذبة لأهتمام المحللين الماليين لإعداد تنبؤات القيمة العادلة هي الأسهم الأكثر تداولاً في البورصة المصرية، والمكونة لأهم مؤشراتها: (EGX100-EGX50-EGX70-EGX30) كما تحتوى عينة البحث ايضا على أتعاب المراجعة، و فترة التعاقد لمراقب الحسابات للشركات الصادر عنها تقارير الأداء.

سوف يتم دراسة العلاقات التى تتناولتها الدراسة الحالية خلال فتره زمنية تتمثل فى خمس سنوات (من سنة ٢٠١٩ الى سنة ٢٠٢٣)، ذلك للحصول على أكبر قدر من المشاهدات لأغراض التحليل الاحصائي، وقد تم التأكد من صلاحية بيانات جميع الشركات بما يتناسب مع الدراسة الحالية.

ويوضح الجدول (رقم ١) مجتمع الدراسة، والمتمثل في عدد الشركات المصرية المقيدة بالبورصة خلال فترة الدراسة من عام ٢٠١٩ الى عام ٢٠٢٣.

بيان بالشركات المصرية المقيدة بالبورصة خلال فترة الدراسة جدول "١"

بيان	٢٠١٥	٢٠١٦	٢٠١٧	٢٠١٨	٢٠١٩	٢٠٢٠	٢٠٢١	٢٠٢٢	٢٠٢٣
الشركات المقيدة	٢٢١	٢٢٢	٢١٩	٢٢٠	٢٢٢	٢٢٢	٢١٨	٢٢٣	٢٢٤

المصدر: التقارير السنوية للبورصة المصرية ٢٠١٥ - ٢٠٢٣ ولتحديد حجم العينة (الحد الأدنى) تم الاعتماد على المعادلة التالية

$$n = \frac{NP(1-P)}{(N-1)\left(\frac{d}{Z_{1-\alpha/2}}\right)^2 + P(1-P)}$$

حيث أن:

n = حجم العينة.

N = حجم المجتمع، اجمالي عدد الشركات خلال فترة الدراسة (١٩٩١) مشاهدة.

d حد الخطأ المسموح به (0.50).

Z ١ القيمة الحرجة للتوزيع الطبيعي المعياري عند مستوى ثقة (95%) (1,96).

P احتمال تحقق الصفة المدروسة في المجتمع (50%).

وحيث أن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو قياس أثر خصائص المراجعة على تغير مستوى الأرباح ودقة تنبؤات المحللين الماليين، فسوف يتم استخدام كل من أتعاب المراجعة، فترة التعاقد مع مكتب المراجعة كمتغير مستقل Independent Variables، بالإضافة إلى استخدام كل من حجم الشركة، الربحية الدفترية، الربحية الحقيقية، نسبة الموزع، كمتغيرات رقابية (ضابطة) Control Variables، واستخدام تغير مستوى الأرباح واستخدام دقة تنبؤات المحللين الماليين كمتغير تابع Dependent Variable.

وبعد تطبيق المعادلة السابقة يصبح الحد الأدنى لعينة الدراسة هو 320 مشاهدة، وبناء على ذلك، فقد اعتمدت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 41 شركة مصرية مقيدة بالبورصة، بالإضافة إلى تنبؤات القيمة العادلة لأسهم هذه الشركات بواسطة المحللين الماليين العاملين بعدد 38 شركة من شركات الوساطة المالية وبيوت الخبرة، وذلك خلال الفترة الزمنية من عام ٢٠١٩ إلى عام ٢٠٢٣ بإجمالي مشاهدات ٣٣١ مشاهدة.

والجدول (2) يُعطي توصيفاً لكل من المتغير المستقلة، والمتغيرات الرقابية والمتغير التابع التي سوف تتضمنها التحليلات الإحصائية.

جدول (2) - توصيف متغيرات الدراسة

الرمز المستخدم	المتغيرات	طبيعة المتغيرات
FEES	أتعاب المراجعة	المتغير المستقل
PRVOL	القيمة السوقية	المتغيرات التابع
AUTE	دقة التنبؤات	
ASSETS	حجم الشركة	المتغيرات الرقابية
EPS	الربحية الدفترية	
PSDIV	الربحية الحقيقية	
RDIV	نسبة الأرباح الموزعة	
AFA1	القيمة المطلقة لخطأ التنبؤ	المتغيرات التابعة
AFA2	النسبة المئوية لدقة التنبؤ	

ويعرض البحث في الجزء التالي شرح مفصل لطرق قياس متغيرات الدراسة

المتغير التابع: دقة تنبؤات المحللين الماليين AFA

سوف يتم قياس دقة تنبؤات المحللين الماليين من خلال طريقتين للقياس وذلك على النحو التالي:

الطريقة الأولى: قياس القيمة المطلقة لخطأ التنبؤ AFA1

سوف يتم قياس دقة تنبؤات المحللين الماليين من خلال قياس القيمة

المطلقة لخطأ التنبؤ، حيث كلما اقتربت القيمة المطلقة من الصفر دل ذلك على تراجع الفرق بين متوسط السعر الفعلي للسهم ومتوسط توقعات المحللين وهو ما يعنى زيادة دقة تنبؤات المحللين الماليين والعكس صحيح، وسوف يتم قياس القيمة المطلقة لخطأ التنبؤ من خلال المعادلة التالية والتي اعتمدت عليها غالبية البحوث التطبيقية المحلية والأجنبية ذات الصلة:

$$AFA_{it} = (ASP_{it} - FSP_{it}) / ASP_{it}$$

حيث ان:

- AFA_{it} : تمثل القيمة المطلقة لخطأ تنبؤات المحللين المالية لسهم الشركة (i) في الفترة (t).
- ASP_{it} : تمثل متوسط السعر الفعلي لسهم الشركة (i) عن اخر ثلاث شهور من الفترة المالية (t) .

- FSP_{it} : تمثل متوسط توقعات المحللين الماليين، حيث تم اخذ المتوسط الحسابي لأكبر وأقل قيمة عادلة قدرها المحللين الماليين بشركات الوساطة وبيوت الخبرة لسعر سهم الشركة (i) في الفترة (t).

الطريقة الثانية: قياس النسبة المطلقة لخطأ التنبؤ AFA2

سوف يتم قياس دقة تنبؤات المحللين الماليين من خلال النسبة المئوية المطلقة المكملة لخطأ التنبؤ، حيث كلما ازدت النسبة دل ذلك على تراجع الفرق بين متوسط السعر الفعلي للسهم ومتوسط توقعات المحللين وهو ما يعنى زيادة دقة تنبؤات المحللين الماليين والعكس صحيح، وسوف يتم قياس النسبة المئوية المطلقة لدقة التنبؤ (النسبة المئوية المطلقة المكملة لخطأ التنبؤ) من خلال المعادلة التالية والتي اعتمدت عليها غالبية البحوث التطبيقية المحلية والأجنبية ذات الصلة:

$$AFA_{it} = 1 - (ASP_{it} - FSP_{it} / ASP_{it}) * 100$$

حيث ان:

- AFA_{it} : تمثل النسبة المئوية المطلقة لدقة تنبؤات المحللين المالية لسهم الشركة (i) في الفترة (t).
- ASP_{it} : تمثل متوسط السعر الفعلي لسهم الشركة (i) عن اخر ثلاث شهور من الفترة المالية (t) .
- FSP_{it} : تمثل متوسط توقعات المحللين الماليين، حيث تم اخذ المتوسط الحسابي لأكبر وأقل قيمة عادلة قدرها المحللين الماليين بشركات الوساطة وبيوت الخبرة لسعر سهم الشركة (i) في الفترة (t).

متغير تابع: تغير مستوى الأرباح PRVOL

سوف يتم قياس تغير الأسعار والأرباح Earnings Volatility من خلال قيمة الانحراف المعياري Standard Deviation لنسبة الأرباح قبل الفوائد والضرائب والاهلاك EBITDA الى اجمالي الأصول.

يتطلب لحساب الانحراف المعياري الاعتماد على سلسلة زمنية مكونه من خمس فترات مالية او ثلاث فترات مالية على الأقل، وهو ما يعني عدم إمكانية احتساب الانحراف لكل الفترات المالية للدراسة، وسوف تعتمد الباحته على ثلاث فترات مالية لحساب الانحراف المعياري للوصول لأكبر عدد مشاهدات ممكنه.

سوف تستخدم الباحثه نسبة معامل الاختلاف (الانحراف المعياري/ المتوسط الحسابي) لتقييم مستوي تقلب الأرباح بالشركات المصرية، حيث كلما ازادت نسبة معامل الاختلاف عن 100% كلما دل ذلك على ان الشركات لديها تغير و تقلب عالي في الأرباح والعكس صحيح.

المتغيرات الرقابية

وتمثل المتغيرات الأخرى بخلاف المتغيرات المستقلة والتي يمكن أن تؤثر على المتغير التابع وقد تم حصرها من خلال غالبية الدراسات السابقة ذات الصلة والتي توضحها الجداول التالية:

الجدول رقم (3) - توصيف المتغيرات الرقابية

م	المتغير	الوصف	طريقة القياس
1	FEES	اتعاب المراجعة Audit Fees	لوغاريتم مبلغ الأتعاب السنوي .
2	AUTE	فترة التعاقد مع مكتب المراجعة Audit Firm Tenure	عدد سنوات التعاقد بين الشركة ونفس مكتب المراجعة خلال فترة الدراسة .

وتمثل أيضا في متغيرات أخرى لعناصر داخلية بالشركة وهي على النحو المبين في الجدول رقم (4) التالي:

الجدول رقم(4) - توصيف المتغيرات الرقابية

المتغير	الوصف	طريقة القياس
ASSETS	حجم الشركة	لوغاريتم إجمالي الأصول للشركة (i) خلال الفترة المالية (t).
EPS	ربحية السهم الدفترية	نتائج قسمة صافي أرباح الشركة (i) في الفترة المالية (t) على عدد الأسهم المصدر خلال الفترة المالية (t)
PSDIV	ربحية السهم الحقيقية	نتج قسمة الأرباح الموزعة خلال الفترة المالية على عدد الأسهم المصدرة خلال الفترة المالية.
RDIV	نسبة الأرباح الموزعة	ناتج قسمة الأرباح الموزعة خلال الفترة المالية على صافي الأرباح خلال الفترة المالية.

مصادر بيانات الدراسة

- القوائم المالية وتقارير مراقبي الحسابات للشركات والمتاحة على مواقع كل من الشركات الممثلة للعينة الموضحة بالملحق رقم (1) ومواقع نشر التقارير المالية على الانترنت
- محاضر الجمعيات العمومية العادية السنوية المتاحة على المواقع الإلكترونية لشركات العينة .

٣- المواقع الالكترونية الخاصة بنشر معلومات الأسهم مثل موقع Mubasher للحصول على تنبؤات القيمة العادلة للأسهم المقيدة الصادرة عن شركات الوساطة وبيوت الخبرة المعتمدة المحلية والعالمية والموضحة بالملحق رقم (٢) وكذلك موقع Investing لحصول على الأسعار التاريخية لاسهم عينة الدراسة.

يخرج عن نطاق تطبيق الدراسة الحالات التالية:

١- الشركات المقيدة التي لم تجذب انتباه المحللين الماليين ولم تحصل على تقييم للقيمة العادلة لسهمها خلال فترة الدراسة.

٢- الشركات المقيدة التي حصلت على تقييم محدود للقيمة العادلة لسهمها خلال فترات تقل عن 5 فترات مالية وذلك بغرض التحليل الاحصائي.

٣- الشركات المساهمة المصرية التي تم شطبها اختيارياً أو إجبارياً لأنها لم تصبح مخاطبة بقرار الهيئة وأيضاً الشركات حديثة القيد وذلك لعدم وجود بيانات كافية تستخدم في الدراسة.

تحليل مفردات عينة الدراسة

تحليل تغير القيمة السوقية للشركات المصرية المقيدة يشير الجدول التالي الى مدى تغير أرباح الشركات المصرية المقيدة .

جدول (5) - تغير القيمة السوقية للشركات المصرية المقيدة

تغير الأرباح	التكرار	النسبة	التفسير
معامل اختلاف كبير	105	32 %	تغير القيمة السوقية كبير
معامل اختلاف صغير	226	68 %	تغير القيمة السوقية صغير
الإجمالي	331	100 %	

يشير الجدول رقم (5) الى الشركات المصرية المقيدة في البورصة المصرية تعاني بصفة عامة من تغير القيم السوقية، الا ان البيانات تشير أيضاً الى ان (68%) من الشركات لديها تقلب قليل في قيمها في مقابل (32%) من الشركات لديها تقلب كبير في قيامها السوقية.

تحليل دقة تنبؤات المحللين الماليين

يشير الجدول التالي الى مدى دقة تنبؤات المحللين الماليين تجاه اسهم الشركات المصرية المقيدة بالبورصة.

جدول (6) تحليل دقة تنبؤات المحللين الماليين

ناتج نموذج خطأ التنبؤ	التكرار	النسبة	التفسير
قيمة موجبة لخطأ التنبؤ	39	12 %	نظرة سلبية / متشائمة
قيمة سالبة لخطأ التنبؤ	292	88 %	نظرة إيجابية / متفائلة
الإجمالي	331	100 %	

يشير الجدول رقم (6) الى المحللين الماليين العاملين بمكاتب الوساطة وبيوت الخبرة المصرية تتسم تنبؤاتهم المالية بعدم الدقة في المجل، حيث توجد فجوات بين تقديراتهم عن القيمة العادلة للاسهم المقيدة وبين القيم السوقية الفعلية لهذه الاسهم، كما يشير الجدول أيضا الى ان أخطاء التنبؤ تميل الى القيمة السالبة وليس الموجبة وهو ما يعني ميل المحللين الماليين الى النظرة الإيجابية المتفائلة تجاه أسهم الشركات المصرية المقيدة - الأكثر تداولاً - بحيث يتم اعطائهم تقديرات للقيمة العادلة للاسهم مبالغ فيها، وهو ما يدفع نحو احتمال عدم موضوعية الكثير من تنبؤات المحللين المالية بالسوق المصري.

تحليل جودة الأداء المهني لمراقبي الحسابات

يشير الجداول التالية الى تحليل مقاييس جودة الأداء المهني لمراقبي الحسابات المستخدمة في الدراسة وسلوك الشركات المصرية المقيدة بالبورصة بعينة الدراسة في تغير أرباحها ودقة تنبؤات المحللين الماليين تجاه اسهمها، وسوف يعتمد الباحث في تقييم اتعاب المراجعة باستخدام معامل الاختلاف المستخدم في تقييم تغير الأرباح كما سبق الإشارة اليه.

جدول (7) تحليل جودة الأداء المهني لمراقبي الحسابات

تخصص المكتب	التكرار	النسبة	فترة التعاقد مع المكتب	التكرار	النسبة
مكتب متخصص	237	71 %	اكثر من 6 سنوات	246	74%
مكتب غير متخصص	94	29 %	6 سنوات فأقل	85	26%
الإجمالي	331	100 %	الإجمالي	331	100 %
اتعاب المراجعة	التكرار	النسبة	فترة التعاقد مع الشريك	التكرار	النسبة
معامل صغير	255	77 %	اكثر من 6 سنوات	138	42 %
معامل كبير	76	23 %	6 سنوات فأقل	193	58 %
الإجمالي	331	100 %	الإجمالي	331	100 %

يشير الجدول رقم (7) الى ان الشركات المصرية المقيدة في البورصة والممثلة لعينة الدراسة والتي تتصف غالبية أسهمها بانها الأكثر تداولاً والأكثر جذباً لأنتباه المحللين الماليين،

قد استعانت بمكاتب المراجعة الكبرى المتخصصة في صناعاتها بنسبة (71 %)، كما تميل الى الاحتفاظ لمدد تزيد عن 6 سنوات بنسبة (74 %) مع نفس مكتب المراجعة والاحتفاظ لمدد تقل عن 6 سنوات بنسبة (58 %) مع نفس شريك المراجعة وذلك مع الحفاظ أيضا على تغير (تقلب) قليل في اتعاب خدمات المراجعة.

التحليل الإحصائي للبيانات واختبار فروض الدراسة الأساليب والاختبارات الإحصائية

وحيث أن الدراسة الحالية تعتمد على بيانات عينة من ٤١ شركة من الشركات المقيدة بالبورصة المصرية خلال الفترة من عام ٢٠١٥ وحتى عام ٢٠٢٣، فقد تم استخدام أسلوب البيانات الطولية (Panel Data (longitudinal data) الذي يجمع بين كل من أسلوب البيانات القطاعية Cross Sectional Data (٤١ شركة) وأسلوب بيانات السلاسل الزمنية Time Series Data لسنوات، من عام ٢٠١٥ إلى عام ٢٠٢٣ من خلال تطبيق نماذج البيانات الطولية الثلاثة الآتية:

١- نموذج الانحدار التجميعي Pooled Regression Model

٢- نموذج التأثيرات الثابتة Fixed Effect Model

٣- نموذج التأثيرات العشوائية Random Effect Model

فوفقاً لنموذج الانحدار التجميعي يتم اعتبار جميع المشاهدات كيان واحد دون الأخذ في الاعتبار كل من الاختلافات بين الشركات محل الدراسة والاختلافات عبر الزمن. ويتم تقدير هذا النموذج باستخدام طريقة المربعات الصغرى (Ordinary Least Square (OLS)، بحيث أن ثابت المعادلة (β_0) ومعاملات الانحدار

($\beta_1's$) تكون ثابتة لكل الشركات وعبر الزمن كما يظهر بالمعادلة (1). أما فيما يتعلق بنموذج التأثيرات الثابتة فإنه يتم تقدير نموذج الانحدار مع الأخذ في الاعتبار الفروق بين الشركات محل الدراسة، وبالتالي السماح بأن يكون لكل شركة ثابت المعادلة الخاص بها (β_{0i})، وذلك نتيجة اختلاف خصائص كل شركة عن الأخرى، ولكن هذا الاختلاف يكون ثابت عبر الزمن، بمعنى أن معاملات الانحدار ($\beta_1's$) تكون ثابتة لكل الشركات وعبر الزمن. ويتم تقدير نموذج التأثيرات الثابتة باستخدام طريقة المربعات الصغرى ذات المتغيرات الوهمية Least Square Dummy Variables (LSDV) كما يظهر بالمعادلة (2). أما فيما يتعلق بنموذج التأثيرات العشوائية فإنه يتم تقدير نموذج الانحدار مع اعتبار أن كل الشركات تختلف في خطأها العشوائي (ε_i)، حيث أن نموذج التأثيرات العشوائية يتعامل مع الاختلافات بين الشركات والاختلافات عبر الزمن

على أنها متغيرات عشوائية، وبالتالي يتم إضافة هذه الاختلافات إلى حد الخطأ العشوائي (البواقي) كمكونات عشوائية. ويتم تقدير نموذج التأثيرات العشوائية باستخدام طريقة المربعات الصغرى العامة

Generalized Least Square (GLS) (كما يظهر بالمعادلة 3) .

$$Y_{it} = \beta_0 + \beta_1 X_{1it} + \beta_2 X_{2it} + \dots + \beta_k X_{kit} + e_{it} \quad (1)$$

$$Y_{it} = \beta_{0i} + \beta_1 X_{1it} + \beta_2 X_{2it} + \dots + \beta_k X_{kit} + e_{it} \quad (2)$$

$$Y_{it} = \beta_0 + \beta_1 X_{1it} + \beta_2 X_{2it} + \dots + \beta_k X_{kit} + \varepsilon_i + e_{it} \quad (3)$$

حيث أن :

X_{1it} المتغير المستقل الأول للشركة i خلال الفترة الزمنية t .

X_{2it} المتغير المستقل الثاني للشركة i خلال الفترة الزمنية t .

X_{kit} المتغير المستقل الأخير للشركة i خلال الفترة الزمنية t .

Y_{it} المتغير التابع للشركة i خلال الفترة الزمنية t .

e_{it} الخطأ لعشوائي الناتج من نموذج الانحدار.

ε_i الخطأ لعشوائي الخاص بكل شركة.

ولتحديد النموذج الأفضل لتمثيل البيانات من النماذج الثلاثة السابقة سيتم :

١. تطبيق اختبار Wald test (Restricted F-test) للمقارنة بين النموذج التجميعي ونموذج التأثيرات الثابتة. إذا كانت القيمة الاحتمالية للاختبار p -value أكبر من قيمة مستوى المعنوية $\alpha = 0.50$ كان نموذج التجميعي هو الأفضل لتمثيل البيانات، أما إذا كانت القيمة الاحتمالية للاختبار p -value أقل من قيمة مستوى المعنوية $\alpha = 0.50$ دل ذلك على أن نموذج التأثيرات الثابتة هو النموذج الأفضل لتمثيل البيانات.

٢. تطبيق اختبار Breusch-Pagan LM (Lagrange Multiplier) للمقارنة بين النموذج التجميعي ونموذج التأثيرات العشوائية. إذا كانت القيمة الاحتمالية للاختبار p -value أكبر من قيمة مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ كان نموذج التجميعي هو الأفضل لتمثيل البيانات، أما إذا كانت القيمة الاحتمالية للاختبار p -value أقل من قيمة مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ دل ذلك على أن نموذج التأثيرات العشوائية هو النموذج الأفضل لتمثيل البيانات .

٣. تطبيق اختبار Hausman test للمقارنة بين نموذج التأثيرات الثابتة ونموذج التأثيرات العشوائية، وذلك إذا تبين أن كل من نموذج التأثيرات الثابتة ونموذج التأثيرات العشوائية أفضل من النموذج التجميعي. فإذا كانت القيمة الاحتمالية للاختبار p -value أكبر من قيمة مستوى

المعنوية $\alpha = 0.50$ كان نموذج التأني ارت العشوائية هو الأفضل لتمثيل البيانات، أما إذا كانت القيمة الاحتمالية للاختبار p-value أقل من قيمة مستوى المعنوية $\alpha = 0.50$ دل ذلك على أن نموذج التأثيرات الثابتة هو النموذج الأفضل لتمثيل البيانات .
وفيما يلي الاختبارات والتحليلات الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة، علماً بأنه تم استخدام البرنامج الإحصائي E-views 10 لتحليل بيانات الدراسة.

1. الإحصاء الوصفي

تم إجراء الإحصاء الوصفي عن طريق حساب كل من الحد الأدنى، والحد الأعلى، والوسط الحسابي، والوسيط، والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة المستمرة كما يظهر بالجدول (8)، كما تم حسب التكرارات والنسبة المئوية للمتغيرات الثنائية كما يظهر بالجدول (9) وذلك بهدف إعطاء ملخص عام عن المتغيرات .

جدول (8) - الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة المستمرة

الإحصاء الوصفي				حجم العينة	المتغيرات
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الحد الأعلى	الحد الأدنى		
0.066337	0.046063	0.883143	0.000676	331	تغير الأرباح (ERVOL)
0.358700	5.161068	6.314010	2.264671	331	أتعاب المراجعة (FEES)
2.071915	8.033233	12.00000	4.000000	331	فترة التعاقد مع المكتب (AUTE)
0.592244	3.550028	4.983507	2.325296	331	حجم الشركة (ASSETS)
14.81925	4.557748	123.7679	-33.5578	331	الربحية الدفترية (EPS)
13.86925	4.214303	102.7966	0.000000	331	الربحية الحقيقية (PSDIV)
4.035419	0.386043	29.28358	-60.6539	331	نسبة الموزع (RDIV)
7.271738	-2.4437	0.823591	-82.9189	331	دقة تنبؤات المحللين الماليين (القيمة المطلقة لخطا التنبؤ) (AFA1)
7.253171	-1.4981	0.998881	-81.9189	331	دقة تنبؤات المحللين الماليين (النسبة المئوية لدقة التنبؤ) (AFA2)

جدول (9) - الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة الثنائية

المتغير	بيان	حجم العينة	التكرار	النسبة المئوية %
تخصص المراجع (INDS)	من المكاتب الكبرى BIG4	331	237	71.6
	ليس من المكاتب الكبرى		94	28.4

٢- اختبار استقرار السلاسل الزمنية للمتغيرات Time Series Stationarity

تستخدم اختبارات جذور الوحدة Unit Root Tests لمعرفة مدى استقرار السلاسل الزمنية لمتغيرات الدراسة عبر الزمن. وتكون السلسلة الزمنية مستقرة Stationary إذا كان هناك ثبات في قيمة الوسط الحسابي وقيمة التباين عبر الزمن. لذلك إذا احتوت السلاسل الزمنية لمتغيرات الدراسة على جذر الوحدة أي أن السلاسل الزمنية للمتغيرات غير مستقرة Non-Stationary سينتج عنه مشاكل في التحليل والاستدلال القياسي وبالتالي سيؤدي ذلك إلى وجود انحدار زائف. ومن هنا تعد اختبارات جذور الوحدة شرطاً أساسياً من شروط تحليل السلاسل الزمنية للوصول إلى نتائج سليمة ومنطقية. وبالتالي إذا كانت المتغيرات محل الدراسة غير مستقرة في صورتها الأصلية، أي أن المتغيرات محل الدراسة غير مستقرة عند المستوى Level يتم أخذ الفرق الأول لها First Difference، وإذا اتضح بعد أخذ الفرق الأول أن السلسلة الزمنية لتلك المتغيرات ما تزال غير مستقر يتم أخذ الفرق الثاني Second Difference وهكذا حتى تستقر السلسلة الزمنية للمتغيرات .

وللتحقق من استقرار السلاسل الزمنية لمتغيرات الدراسة تم تطبيق كل من اختبار Levin, Lin و Chut & Augmented Dicky-Fuller (ADF)، واختبار Phillips-Perron (PP). والجدول (10) يعرض نتيجة اختبارات جذور الوحدة على مستوى متغيرات الدراسة غير الثنائية عند المستوى Level وأيضاً بعد أخذ الفرق الأول. علماً بأنه لم يتم عمل اختبار استقرار السلاسل الزمنية لمتغير فترة التعاقد مع المكتب نظراً لثبات قيم المتغيرين خلال سنوات كل شركة من الشركات محل الدراسة.

جدول (10) - اختبار استقرار السلاسل الزمنية لمتغيرات الدراسة

اختبار PP – Fisher Chi square		اختبار Augmented Dicky Fuller		اختبار Levin, Lin & Chu t		المتغيرات
القيمة الاحتمالية p-value	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية p-value	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية p-value	قيمة الاختبار	
0.0000	179.276	0.0000	170.488	0.0000	-14.4751	دقة تنبؤات المحللين الماليين (القيمة المطلقة لخطا التنبؤ) (AFA1)
0.0000	424.721	0.0000	410.462	0.0000	-19.5000	
0.0000	186.170	0.0000	182.118	0.0000	-15.9597	دقة تنبؤات المحللين الماليين (النسبة المئوية لدقة التنبؤ) (AFA2)
0.0000	441.062	0.0000	413.212	0.0000	-20.1826	
0.0000	280.885	0.0000	266.800	0.0000	-85.7343	تغير الأرباح (ERVOL)
0.0000	449.810	0.0000	432.484	0.0000	-69.7074	
0.8413	52.7490	0.9059	49.6649	0.0017	-2.93087	أتعاب المراجعة (FEES)
0.0000	139.215	0.0000	137.781	0.0000	-9.15260	
0.4193	83.9571	0.7284	73.8291	0.9906	2.34862	حجم الشركة (ASSETS)
0.0000	237.915	0.0000	234.537	0.0000	-8.11905	
0.0000	147.875	0.0029	121.833	0.0000	-8.79500	الربحية الدفترية (EPS)
0.0000	384.368	0.0000	351.120	0.0000	-11.8425	
0.0000	148.115	0.0000	142.790	0.0000	-70.9619	الربحية الحقيقية (PSDIV)
0.0000	372.363	0.0000	383.563	0.0000	-38.8168	
0.0000	144.706	0.0001	133.063	0.0000	-87.7536	نسبة الموزع (RDIV)
0.0000	473.384	0.0000	397.973	0.0000	-52.6018	

يتضح من الجدول (10): عدم استقرار السلسلة الزمنية للمتغيرات: أتعاب المراجعة، وحجم الشركة عند المستوى Level، أي أنها غير مستقرة في صورتها الأصلية، حيث إن القيمة الاحتمالية لجميع الاختبارات تزيد عن قيمة مستوى المعنوية ($p\text{-value} > \alpha = 0.50$). بالتالي تم اخذ الفرق الأول لجميع المتغيرات للتخلص من جذور الوحدة، وبالفعل أصبحت السلاسل

الزمنية لجميع المتغيرات مستقرة عند الفرق الأول، حيث إن القيمة الاحتمالية لجميع الاختبارات تقل عن قيمة مستوى المعنوية

$$(p\text{-value} = 0.0000 < \alpha = 0.50).$$

وحيث أن جميع المتغيرات مستقرة عند الفرق الأول فبالتالي فهي متكاملة من نفس الدرجة، أي أنها سلاسل متكاملة من الدرجة الأولى (1)، بالتالي يجوز تطبيق نموذج الانحدار الخطي المتعدد بطريقة المربعات الصغرى لتقدير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

مصفوفة الارتباط بين المتغيرات Correlation Matrix

تم حساب معاملات الارتباط Correlation Coefficients بين متغيرات الدراسة، بهدف معرفة درجة ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها البعض. علماً بأن معامل الارتباط يرمز له بالرمز r ، وتتحصر قيمته بين -1 و $+1$. فكلما كانت قيمة معامل الارتباط قريبة من الواحد الصحيح (بغض النظر عن الإشارة) كلما دل ذلك على قوة العلاقة بين المتغيرات، وكلما ابتعدت قيمة معامل الارتباط عن الواحد الصحيح كلما دل ذلك على ضعف العلاقة بين المتغيرات. من ناحية أخرى فإن إشارة معامل الارتباط تصف ما إذا كانت العلاقة طردية أم عكسية، فإذا كانت الإشارة سالبة (-) دل ذلك على أن العلاقة بين المتغيرين عكسية، أي أن زيادة أحدهما تؤدي إلى انخفاض الأخرى، وإذا كانت الإشارة موجبة (+) دل ذلك على أن العلاقة بين المتغيرين طردية، أي أن زيادة أحدهما تؤدي إلى زيادة الأخرى المتغيرين يتحركان في نفس الاتجاه. والجدول (١١). يوضح مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون.

يتضح من الجدول (١١) أن هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية منخفضة جداً بين دقة تنبؤات المحللين الماليين بالطريقتين (AFA1, AFA2) وأتعاب المراجعة (FEES) فقط بمستوى معنوية 5%، حيث بلغت قيم معاملات الارتباط 121.0 و 118.0 بطريقة القيمة المطلقة لخطا التنبؤ وطريقة النسبة المئوية لدقة التنبؤ على التوالي، كما أن القيمة الاحتمالية لمعاملات الارتباط تقل عن قيمة مستوى المعنوية $p\text{-value} = 0.031, 0.028 < \alpha = 0.05$.

لم يتبين وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين دقة تنبؤات المحللين الماليين بالطريقتين (AFA1،AFA2) وباقي المتغيرات، نظر لارتفاع القيمة الاحتمالية لمعاملات الارتباط عن قيمة مستوى المعنوية α ($p\text{-value} > \alpha = 0.05$)

(٣) التحليلات الإحصائية لاختبار فرض الدراسة

في هذا القسم سوف يتم إجراء مجموعة من التحليلات الإحصائية لاختبار فروض الدراسة السابق الإشارة إليها،

3.1. إجراء التحليلات الإحصائية لاختبار فرض الدراسة الأول

من خلال هذا القسم تم بناء نموذج إحصائي لاختبار مدى صحة أو عدم صحة الفرض الأول القائل بأنه "توجد علاقة ارتباط بين شفافية تقارير الأداء لمراقبي الحسابات وتغير مستوى القيمة السوقية لاسهم الشركات المقيدة المصرية". ومن هنا تم استخدام مستوى جودة و شفافية تقارير الأداء لمراقبي الحسابات كمتغير مستقل Independent Variables، واستخدام تغير مستوى القيمة السوقية لاسهم الشركات المقيدة المصرية كمتغير تابع Dependent Variable، واستخدام كل من حجم الشركة والربحية الدفترية، والربحية الحقيقية، نسبة الموزع كمتغيرات رقابية Control Variables

كما هو موضح بالمعادلتين (4) و (5) :

$$AFA1_{it} = \beta_0 + \beta_1 PRVOL_{it} + \beta_2 ASSETS_{it} + \beta_3 EPS_{it} + \beta_4 PSDIV_{it} + \beta_5 RDIV_{it} + e_{it} \quad (4)$$

$$AFA2_{it} = \beta_0 + \beta_1 ERVOL_{it} + \beta_2 ASSETS_{it} + \beta_3 EPS_{it} + \beta_4 PSDIV_{it} + \beta_5 RDIV_{it} + e_{it} \quad (5)$$

حيث إن:

PRVOL _{it}	تغير القيم السوقية للشركة i خلال الفترة الزمنية t.
ASSETS _{it}	حجم الشركة i خلال الفترة الزمنية t.
EPS _{it}	الربحية الدفترية للشركة i خلال الفترة الزمنية t.
PSDIV _{it}	الربحية الحقيقية للشركة i خلال الفترة الزمنية t.
RDIV _{it}	نسبة الأرباح الموزعة للشركة i خلال الفترة الزمنية t.

دقة تنبؤات المحللين الماليين للشركة i خلال الفترة الزمنية t
AFA1_{it} (القيمة المطلقة لخطأ التنبؤ).

دقة تنبؤات المحللين الماليين للشركة i خلال الفترة الزمنية t
AFA2_{it} (النسبة المئوية لدقة التنبؤ).

e_{it} الخطأ العشوائي الناتج من نموذج الانحدار.

تم استخدام نماذج أسلوب البيانات الطولية Panel Data Models (النموذج التجميعي، نموذج التأثيرات الثابتة، نموذج التأثيرات العشوائية)، وتوصلت الدراسة الى الاعتماد على نتائج نموذج التأثيرات الثابتة في تمثيل بيانات الدراسة، ومن ثم نتوصل الى النتائج التالية:

١. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية مستوى شفافية تقارير الأداء على تغير القيمة السوقية PRVOL وفقاً لطريقة القيمة المطلقة لخطأ التنبؤ بمستوى معنوية 5%، حيث إن القيمة الاحتمالية لاختبار t تزيد عن قيمة مستوى المعنوية $p\text{-value} = 0.727 > \alpha = 0.05$. هذا وقد تبين أن نموذج الانحدار الذي تم بناءه يعتبر نموذج ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية 5%، حيث إن القيمة الاحتمالية لاختبار F تقل عن قيمة مستوى المعنوية α $(p\text{-value} = 0.000 < \alpha = 0.50)$. علاوة على ذلك، تبين أن المتغيرات المستقلة المكونة للنموذج تستطيع مجتمعه أن تفسر ما يقرب من 2.73% من التغيرات، في حين أن الجزء المتبقي (8.26%) قد يرجع إلى الخطأ العشوائي أو لعوامل أخرى.

كمحصلة نهائية، تبين أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى شفافية تقارير الأداء على تغير القيمة السوقية، بالتالي تم رفض الفرض الرئيسي الأول.

3.2. إجراء التحليلات الإحصائية لاختبار الفروض الفرعية:

من خلال هذا القسم تم بناء نموذج إحصائي لاختبار مدى صحة أو عدم صحة الفرض القائل بأنه "تؤثر اتعاب المراجعة فترة التعاقد مع مكتب المراجعة على قوة تغير القيم السوقية لاسهم للشركات المقيدة المصرية". ومن هنا تم استخدام اتعاب المراجعة فترة التعاقد مع مكتب المراجعة كمتغير مستقل Independent Variables، واستخدام تغير القيم السوقية لاسهم للشركات المقيدة المصرية كمتغير تابع Variable، Dependent Variable، واستخدام كل من حجم الشركة والربحية الدفترية، والربحية الحقيقية، نسبة الموزع كمتغيرات رقابية Control Variables كما هو موضح بالمعادلتين (6) و (7) :

$$AFA1_{it} = \beta_0 + \beta_1 ERVOL_{it} + \beta_2 FEES_{it} + \beta_3 ERVOL * FEES_{it} + \beta_4 ASSETS_{it} + \beta_5 EPS_{it} + \beta_6 PSDIV_{it} + \beta_7 RDIV_{it} + e_{it} \quad (6)$$

$$AFA2_{it} = \beta_0 + \beta_1 ERVOL_{it} + \beta_2 FEES_{it} + \beta_3 ERVOL * FEES_{it} + \beta_4 ASSETS_{it} + \beta_5 EPS_{it} + \beta_6 PSDIV_{it} + \beta_7 RDIV_{it}$$

حيث :

ERVOL التفاعل بين تغير الأرباح وأتعاب المراجعة للشركة i
FEES_{it} * ← خلال الفترة الزمنية t.

تم استخدام نماذج أسلوب البيانات الطولية Panel Data Models (النموذج التجميعي، نموذج التأثيرات الثابتة، نموذج التأثيرات العشوائية)، وتوصلت الدراسة الى الاعتماد على نتائج نموذج التأثيرات العشوائية في تمثيل بيانات الدراسة، ومن ثم نتوصل الى النتائج التالية:

١. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير أتعاب المراجعة (FEES) على دقة تغير القيمة السوقية للشركات (PRVOL) وفقاً لطريقة القيمة المطلقة لخطا التنبؤ بمستوى معنوية 5%، حيث إن القيمة الاحتمالية لاختبار t لتلك المتغيرات تزيد عن قيمة مستوى المعنوية $p\text{-value} > \alpha = 0.05$. هذا وقد تبين أن نموذج الانحدار الذي تم بناءه يعتبر نموذج ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية 10%، حيث إن القيمة الاحتمالية لاختبار F تقل عن قيمة مستوى المعنوية $p\text{-value} = 0.081 < \alpha = 0.10$.

علاوة على ذلك، تبين أن المتغيرات المستقلة المكونة للنموذج تستطيع مجتمعه أن تفسر ما يقرب من 8.3% من التغيرات التي تطرأ على دقة تنبؤات المحللين الماليين، في حين أن الجزء المتبقي (2.96%) قد يرجع إلى الخطأ العشوائي أو لعوامل أخرى من الممكن أن يكون لها أثر على دقة تنبؤات المحللين الماليين ولم يتم تناولها بالدراسة الحالية.

محصلة نهائية، تبين أنه لا يوجد أثر لأتعاب المراجعة و فترة التعاقد على تغير القيمة السوقية لاسهم الشركات المصرية المقيدة بالبورصة، بالتالي تم رفض الفروض الفرعية.

إجراء التحليلات الإحصائية لاختبار فرض الدراسة الثاني

من خلال هذا القسم تم بناء نموذج إحصائي لاختبار مدى صحة أو عدم صحة الفرض الثاني القائل بأنه "تؤثر مستوى شفافية تقارير الأداء لمراقبي الحسابات على دقة تنبؤات المحللين الماليين للقيمة العادلة لاسهم للشركات المقيدة المصرية". ومن هنا تم استخدام مستوى شفافية تقارير الأداء لمراقبي الحسابات كمتغير مستقل Independent Variables، واستخدام دقة تنبؤات المحللين الماليين كمتغير تابع Variable ، Dependent

واستخدام كل من حجم الشركة والربحية الدفترية، والربحية الحقيقية، نسبة الموزع كمتغيرات رقابية Control Variables كما هو موضح بالمعادلتين (6) و (7) :

$$\begin{aligned} AFA1_{it} &= \beta_0 + \beta_1 ERVOL_{it} + \beta_2 FEES_{it} + \beta_3 ERVOL * FEES_{it} \\ &+ \beta_4 ASSETS_{it} + \beta_5 EPS_{it} + \beta_6 PSDIV_{it} + \beta_7 RDIV_{it} + e_{it}(6) \\ AFA2_{it} &= \beta_0 + \beta_1 ERVOL_{it} + \beta_2 FEES_{it} + \beta_3 ERVOL * FEES_{it} + \\ &\beta_4 ASSETS_{it} + \beta_5 EPS_{it} + \beta_6 PSDIV_{it} + \beta_7 RDIV_{it} \end{aligned}$$

حيث إن:

$$FEES_{it} * \leftarrow \text{خلال الفترة الزمنية } t.$$

تم استخدام نماذج أسلوب البيانات الطولية Panel Data Models (النموذج التجميعي، نموذج التأثيرات الثابتة، نموذج التأثيرات العشوائية) وتوصلت الدراسة الى الاعتماد على نتائج نموذج التأثيرات العشوائية في تمثيل بيانات الدراسة، ومن ثم نتوصل الى النتائج:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية مستوى شفافية تقارير الأداء لمراقبي الحسابات على دقة تنبؤات المحللين الماليين (AFA1) كما لا يوجد تأثير لأتعب المراجعة (FEES) وتغير القيمة السوقية للشركات (PRVOL*FEES) وفقاً لطريقة القيمة المطلقة لخطأ التنبؤ بمستوى معنوية 5%، حيث إن القيمة الاحتمالية لاختبار t لتلك المتغيرات تزيد عن قيمة مستوى المعنوية $p\text{-value} > \alpha = 0.05$.

هذا وقد تبين أن نموذج الانحدار الذي تم بناءه يعتبر نموذج ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية 10%، حيث إن القيمة الاحتمالية لاختبار F تقل عن قيمة مستوى المعنوية $p\text{-value} = 0.10 < \alpha = 0.081$ (α). علاوة على ذلك، تبين أن المتغيرات المستقلة المكونة للنموذج تستطيع مجتمعه أن تفسر ما يقرب من 8.3% من التغيرات التي تطرأ على دقة تنبؤات المحللين الماليين، في حين أن الجزء المتبقي (2.96%) قد يرجع إلى الخطأ العشوائي أو لعوامل أخرى من الممكن أن يكون لها أثر على دقة تنبؤات المحللين الماليين ولم يتم تناولها بالدراسة الحالية.

-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية فترة التعاقد و دقة تنبؤات المحللين الماليين (AFA2) كما لا يوجد أثر لأتعب المراجعة (FEES) دقة تنبؤات المحللين الماليين (AFA2) وفقاً لطريقة النسبة المئوية لدقة التنبؤ بمستوى معنوية 5%، حيث إن القيمة الاحتمالية لاختبار t لتلك المتغيرات تزيد عن قيمة مستوى المعنوية $p\text{-value} > \alpha = 0.05$ (α).

هذا وقد تبين أن نموذج الانحدار الذي تم بناءه يعتبر نموذج ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية 10%، حيث إن قيمة الاحتمالية لاختبار F تقل عن قيمة مستوى معنوية $p\text{-value} = 0.081$ $\alpha = 0.10$ $\alpha < (\alpha)$. علاوة على ذلك، تبين أن المتغيرات المستقلة المكونة للنموذج تستطيع مجتمعه أن تفسر ما يقرب من 8.3% من التغيرات التي تطرأ على دقة تنبؤات المحللين الماليين، في حين أن الجزء المتبقي (2.9%) قد يرجع إلى الخطأ العشوائي أو لعوامل أخرى من الممكن أن يكون لها أثر على دقة تنبؤات المحللين الماليين ولم يتم تناولها بالدراسة الحالية. كمحصلة نهائية، تبين أنه لا يوجد أثر لأتباع المراجعة على دقة تنبؤات المحللين الماليين للقيمة العادلة لاسهم للشركات المقيدة المصرية، بالتالي تم رفض الفرض الرئيسي الثاني.

- نتائج الدراسة:

نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة التطبيقية:

- ١- تم رفض الفرض الإحصائي الأول، حيث أشار التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين مستوى شفافية تقارير الأداء مرجعي الحسابات بالطريقتين (AFA1، AFA2) وتغير مستوى الأسعار للشركات المقيدة بالبورصة، لكنها ليست ذات دلالة إحصائية، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية منخفضة جداً بين تغير مستوى الأسعار للشركات بالطريقتين (AFA1، AFA2) وأتباع المراجعة (FEES).
- ٢- تم رفض الفرض الإحصائي الثاني، حيث أشارت نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفاعل بين أتباع المراجعة كمقياس لجودة الأداء المهني لمراقب الحسابات وبين تغير مستوى الأسعار والقيمة السوقية للشركات.
- ٣- تم رفض الفرض الإحصائي الثالث، حيث أشارت نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفاعل بين فترة التعاقد كمقياس لجودة الأداء المهني لمراقب الحسابات وبين تغير مستوى الأسعار والقيمة السوقية للشركات.
- ٤- تم رفض الفرض الإحصائي حيث أشارت نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفاعل بين أتباع المراجعة كمقياس لجودة الأداء المهني لمراقب الحسابات وبين دقة تنبؤات المحللين الماليين للشركات المقيدة بالبورصة.
- ٥- تم رفض الفرض الإحصائي حيث أشارت نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفاعل بين فترة التعاقد مع مكتب المراجعة كمقياس لجودة الأداء المهني لمراقب الحسابات وبين دقة تنبؤات المحللين الماليين للشركات المقيدة بالبورصة.

- ٦- كمحصلة نهائية: أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى غياب أثر شفافية تقارير الأداء لمراقب الحسابات في احداث أثر المتوقع على كلا" من تغير مستوى الأسعار للشركات بالطريقتين (AFA1،AFA2) ودقة تنبؤات المحللين الماليين.
- ٧- أكدت النتائج السابقة أن المحللين الماليين بالسوق المصري لا يعطون تقارير الأداء لمراجعي مراقبي الحسابات الكثير من الاهتمام ولا يعتمدون بقدر كبير على جودة المعلومات بالتقارير المالية كمتغير مؤثر في دقة تنبؤاتهم المالية وانما يهتمون بقدر أكبر بأسعار الأسهم الفعلية والأخبار المتداولة عن الشركة محل التنبؤ والتقييم سواء الحالية او المستقبلية. ويأخذون تقارير الاداء كعامل مساعد وليس أساسيا فى تقاريرهم.
- ٨- أكدت النتائج السابقة بثقة على أن سوق الأوراق المالية المصري سوق غير كفء؛ حيث يعاني منذ فترات طويلة من ضعف تطبيق قواعد الحوكمة، وضعف أدوات الرقابة وعدم كفاءة بعض الأطراف الفاعلة بالسوق، وهو ما جعله سوق غير عادل، يمكن لبعض المضاربين من تحقيق عوائد استثمارية غير عادية، وذلك على حساب صغار المساهمين.

توصيات الدراسة:

فى ضوء النتائج التى كشفت عنها الدراسة يوصي الباحثين بما يلى :

- ١- تبني المؤسسات المالية والجمعيات المهنية مثال: هيئة سوق المال وجمعية المحاسبين والمراجعين، والجمعية المصرية المحللين الماليين تنفيذ ورش عمل وبرامج تدريبية يحصل منها الخريج والعاملين بالمجال على خبرة مزدوجة من خبرات ممارسي كلا من: مهنة المراجعة، ومهنة التحليل المالي.
- ٢- إعطاء أهتماما أكبر من هيئة سوق المال لتطبيق قواعد الحوكمة و استخدام أدوات الرقابه على تقارير الأداء لمراجعي ومراقبي الحسابات حتى يكون لها أهمية المهنية أكثر حتى تكون مصدرا أساسيا للعاملين فى مجال الوساطة المالية وبيوت الخبرة والمحللين الماليين.
- ٣- العمل على وجود قنوات تواصل بين مراقب الحسابات بمكاتب المراجعة وبين المحللين الماليين بشركات الوساطة وبيوت الخبرة الماليين كعقد المؤتمرات والندوات العلمية لتبادل الخبرات المهنية.

المراجع باللغة العربية :

١. أبو العيون محمود، (٢٠٢٣) "دراسة وتحليل العلاقة بين تقارير الأعمال المتكاملة وتعظيم قيمة الشركات بغرض تحسين دقة تنبؤات المحللين الماليين": دراسة تطبيقية، مجلة البحوث المحاسبية.
٢. نجوى محمود، (٢٠٢٢) "تحليل العلاقة بين التناوب الإلزامي لمراقب الحسابات وجودة التقارير المالية بالتطبيق على الشركات المقيدة بالبورصة المصرية. مجلة الفكر المحاسبي، ١٢١-١٤٤.
٣. هيثم محمود، (٢٠٢٢) " دراسة وتحليل العلاقة بين تقاريرالأعمال المتكاملة وتعظيم قيمة الشركات بغرض تحسين دقة تنبؤات المحللين الماليين - دراسة تطبيقية.
٤. أحمد صقر، (٢٠٢٢) " أثر أتعاب المراجعة الخارجية Audit Fees على جودة أرباح Earnings Quality منشآت الأعمال - دراسة تطبيقية على شركات المساهمة المصرية، مجلة التجارة والتمويل، ١٣٤: ١٦٧.
٥. عبد الرحيم الشافعي، (٢٠٢١) "أثر جودة المراجعة على أساليب إدارة الأرباح" -دراسة تطبيقية على شركات المساهمة السعودية،المجلة المصرية للدراسات التجارية، 347 : 419.
٦. دراسة (سميرعبد العظيم ٢٠٢١) بعنوان: أثر تبني معايير التقارير المالية الدولية IFRS على جودة التقارير المالية مقاسة بمستوى التحسن في دقة توقعات المحللين الماليين - دراسة تطبيقية
٧. هدير السيد، (٢٠٢٠) " أثر تتبع المحللين الماليين والمكافآت الإدارية والصحة المالية للشركة على إدارة الأرباح بإعادة تصنيف بنود قائمة الدخل وانعكاسها على دقة تنبؤات المحللين الماليين - دراسة تطبيقية.
٨. أحمد بخيت،(٢٠٢٠) " دقة تنبؤات المحللين الماليين والملكية المؤسسية للشركات المقيدة بالبورصة المصرية"-مجلة البحوث التجارية المعاصرة، ٨٦: ١٣٣.
٩. رحاب كمال،(٢٠١٩) " قياس أثر جودة المراجعة على دقة تنبؤات المحللين الماليين بأسعار الأسهم في ظل التحول الرقمي للشركات المقيدة بالبورصة المصرية".
١٠. رضوان احمد جمعة،(٢٠١٩) " أثر جودة المراجعة على أساليب إدارة الأرباح " : دراسة تطبيقية - المجلة التجارية للدراسات المالية بالسعودية.

١١. أمال محمد، (٢٠١٨) بعنوان "دور الإفصاح عن الأداء غير المالي في تدعيم القيمة الملائمة للتقارير المالية للشركات المقيدة بالبورصة المصرية - مجلة التجارة والتمويل.
١٢. حنان هارون، (٢٠١٦) "أثر الإفصاح المحاسبي عن المعلومات غير المالية للمسئولية الاجتماعية والاستدامة على دقة تنبؤات المحللين الماليين"-مجلة الريادة وأقتصاديات الاعمال.

References:

- 1- AHMED, A., MCMARTIN, A. S. & SAFDAR, I. 2020. Earnings volatility, ambiguity, and crisis-period stock returns. Accounting & Finance, 60, 2939-3692.
- 2- ANG, A., HODRICK, R. J., XING, Y. & ZHANG, X. 2020. The Cross-Section of Volatility and Expected Returns. The Journal of Finance, 61, 259-299.
- 3- AUDOUSSET-COULIER, S., JENY-CAZAVAN, A. & SONG, B. Abnormal Audit Fees and Properties of Analyst Forecasts, the Role of Cross-Listing and Legal Origin. CAAA Annual Conference 2019.
- 4- BEHN, B. K., CHOI, J.-H. & KANG, T 2019. Audit Quality and Properties of Analyst Earnings Forecasts. The Accounting Review, 83, 327-349.
- 5- BOUTESKA, A. 2019. The Influence of Corporate Governance Mechanisms on the Behavior of Financial Analysts of US Firms: An Empirical Analysis. International Corporate Governance and Regulation. Emerald Publishing Limited.
- 6- ABDUL WAHAB, E. A., ALLAH PITCHAY, A. & ALI, R. 2018. Culture, corporate governance and analysts forecast in Malaysia. Asian Review of Accounting, 23, 232-255.
- 7- ABERNATHY, J. L., KANG, T., KRISHNAN, G. V. & WANG, C. 2018. Is There a Relation Between Residual Audit Fees and Analysts' Forecasts? Journal of Accounting, Auditing & Finance, 33, 299-323.
- 8- CAROL LIU, M. H. & ZHUANG, Z. 2018. Management earnings forecasts and the quality of analysts' forecasts: The moderating effect of audit committees. Journal of Contemporary Accounting & Economics, 7, 31-45.
- 9- CHOI, J.-H. & KWON, Y. K. 2018. Theory on the Association between Audit Quality and the Accuracy and Dispersion of

- Analysts' Earnings Forecasts. Seoul Journal of Business, 14, 93.701
- 10- CHOWDHURY, S. N. & ELIWA, Y. 2018. The impact of audit quality on real earnings management in the UK context. International Journal of Accounting & Information Management, 29, 368-.193
- 11- DEGEORGE, F., DING, Y., JEANJEAN, T. & STOLOWY, H. 2018. Analyst coverage, earnings management and financial development: An international study. Journal of Accounting and Public Policy, 32, 1-25.
- 12- DHALIWAL, D. S., RADHAKRISHNAN, S., TSANG, A. & YANG, Y. G. 2017. Nonfinancial Disclosure and Analyst Forecast Accuracy: International Evidence on Corporate Social Responsibility Disclosure. The Accounting Review, 87, 723-759.
- 13- ELSEBAAI, S. M. 2016. The Effect of Analyst's Earning Forecasts on their Stock Recommendations. Scientific Journal of Business and Environmental Studies, 11, 993-1014.
- 14- FANG, J., LUO, S. & PITTMAN, J. A. 2016. Common Individual Auditors and Analyst Forecast Performance. Financial Accounting eJournal.
- 15- GERAYELI, M. & JORJANI, M. 2016. Auditor Tenure and Stock Price Volatility: The Moderating Role of Auditor Industry Specialization. Australasian Accounting, Business and Finance Journal, 12, 65-.67.

**ملاحق الدراسة

ملحق رقم (1) الشركات المقيدة الممثلة لعينة الدراسة

اسم الشركة	اسم الشركة	اسم الشركة
1. شركة أبو قير للأسمدة	2. شركة إيديتا للصناعات الغذائية	3. شركة المالية والصناعية المصرية
4. شركة أسمنت سيناء	5. شركة جلوبال تيلكوم القابضة	6. شركة المصرية لخدمات النقل
7. شركة الإسكندرية للزيوت المعدنية	8. شركة جهينة للصناعات الغذائية	9. شركة مجموعة عامر القابضة
10. شركة الدلتا للسكر	11. شركة راية القابضة للاستثمارات المالية	12. شركة مطاحن مصر العليا
13. شركة السادس من أكتوبر للتنمية والاستثمار	14. شركة مجموعة طلعت مصطفى القابضة	15. شركة جنوب الوادي للأسمت
16. شركة السويدي اليكترويك	17. شركة مدينة نصر للإسكان والتعمير	18. شركة عبور اوتو
19. شركة السويس للأسمت	20. شركة القلعة للاستشارات المالية	21. شركة القاهرة للدواجن
22. شركة العز الدخيلة للصلب	23. شركة اوراسكوم للاستثمار القابضة	24. شركة ليسيكو مصر
25. شركة القابضة المصرية الكويتية	26. شركة العربية للخزف	27. شركة الوطنية لمنتجات الذرة
28. شركة الكابلات الكهربائية	29. شركة سيدي كير للبتروكيماويا	30. شركة الخدمات الملاحية و البترولية
31. شركة المصرية الدولية للصناعات الدوائية	32. شركة البويات والصناعات الكيماوية	33. شركة بالم هيلز للتعمير
34. شركة المصرية للاتصالات	35. شركة مصر للأسمت - قنا	36. شركة العز للسيراميك والبورسلين
37. شركة المصرية للمنتجات السياحية	38. شركة العربية لحليج الأقطان	39. شركة مصر بنى سوف للأسمت
40. شركة النساجون الشرقيون للسجاد	41. شركة كفر الزيات للمبيدات والكيماويات	

ملحق رقم (2) شركات الوساطة وبيوت الخبرة

اسم الشركة	اسم الشركة	اسم الشركة
1. شركة العالمية للتأمين	2. شركة سيجما كابيتال القابضة	3. شركة ميجا انفستمن لتداول الأوراق المالية
بنك HSBC	5. شركة شعاع للأوراق المالي مصر	6. 6. شركة فرست للاستشارات المالية
7. شركة NBK كابيتال	8. 8- شركة فاب للأوراق المالية	9 9- شركة CI كابيتال للبحوث
10. شركة البحر المتوسط لتداول الأوراق المالية	11. شركة فاروس القابضة	12. شركة أصول عربية
13. شركة الفا مينا	14. شركة أسطول لتداول الأوراق المالية	15 ١٥- شركة مباشر تداول
16. شركة النعيم للسمسة	17. شركة وايد باند	18. شركة دويتشه بنك إيه جي
19. شركة بروفت للأوراق المالية	20. شركة المجموعة المالية هيرميس	21. شركة الفا مينا
22. شركة بروفيشنال للاستشارات المالية	23 ٢٣- شركة HC للتداول	24 ٢٤- شركة الجزيرة كابيتال
25. شركة بريميمير لتداول الأوراق المالية	26 ٢٦- شركة بلوم مصر لتداول الأوراق المالية	27. شركة الوطني كابيتال ل محافظ المالية
28. شركة بلتون المالية	29 ٢٩- شركة سويس جولد	30. شركة برايم للأوراق المالية
31. شركة ثمار للتداول	32 ٣٢- شركة أرقام كابيتال	33. شركة JPMorgan Chase
34. شركة جلفتينر المحدودة	35. شركة عكاظ للوساطة المالية	36. بنك CIB
37. شركة جولدمان ساكس	38 ٣٨- شركة مورغان ستانلي	

**أثر توزيعات الأرباح النقدية على القدرة التنبؤية للأرباح ودقة توقعات المحللين الماليين
دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية المصرية**

د. هبة إبراهيم عبد العزيز*

(*) د. هبة إبراهيم عبد العزيز : مدرس المحاسبة المعهد العالي للحاسبات وتكنولوجيا
المعلومات اكااديمية الشروق

Email: heba.ibrahim@sha.edu.eg

مستخلص الدراسة:

الهدف: أثر توزيعات الأرباح النقدية على القدرة التنبؤية للأرباح ودقة توقعات المحللين الماليين، وذلك بالتطبيق على عينة من الشركات المقيدة في سوق الأوراق المالية المصري.

التصميم والمنهجية: اعتمدت الباحثة على أسلوب تحليل المحتوى في فحص التقارير المالية خلال الفترة الزمنية من عام ٢٠١٧م إلى عام ٢٠٢١م، وأسفرت عينة الدراسة عن (٦٩) شركة متاحة في تلك الفترة الزمنية، حيث بلغت العينة النهائية للدراسة على ٢٨٨ مشاهدة، بغرض اختبار فرضين رئيسيين لتوضيح أثر توزيعات الأرباح النقدية على دقة تنبؤات المحللين الماليين، والذي يتم قياسه من خلال معرفة تأثير توزيعات الأرباح النقدية على توقعات المحللين الماليين مقاساً بدقة التنبؤات، وأيضاً تأثير عائد الكوبون على توقعات المحللين الماليين مقاساً بدقة التنبؤات.

النتائج والتوصيات: تشير النتائج إلى وجود تأثير طردي بين توزيعات الأرباح النقدية بمقاييسها (نسبة توزيعات الأرباح النقدية إلى إجمالي الأرباح المحققة & ربحية السهم أو ما يسمى عائد الكوبون) وبين المتغير التابع الخاص بدقة تنبؤات المحللين الماليين، وبالتالي، يمكن للباحثة قبول الفرض الفرعي الأول على البديل التالي: يوجد تأثير طردي معنوي لنسبة توزيعات الأرباح النقدية على دقة تنبؤات المحللين الماليين، ويشير أيضاً إلى أن ارتفاع مستوى ربحية السهم أو ما يسمى عائد الكوبون الموزع على حملة الأسهم يؤدي إلى ارتفاع مستوى دقة تنبؤات المحللين الماليين بالأرباح. وبالتالي، يمكن للباحثة قبول الفرض الفرعي الثاني على البديل التالي: يوجد تأثير طردي معنوي لربحية السهم أو عائد الكوبون على دقة تنبؤات المحللين الماليين. وبناء على ذلك، يمكن للباحثة قبول الفرض الإحصائي الرئيس الأول للدراسة كلياً على البديل التالي: يوجد تأثير طردي ذو دلالة إحصائية لتوزيعات الأرباح النقدية على دقة تنبؤات المحللين الماليين بالأرباح، وتشير النتائج أيضاً إلى أن دخول التوزيعات النقدية إلى إجمالي الأرباح المحققة بنموذج اختبار قابلية التنبؤ بالأرباح ساهم في تعزيز النتائج وزيادة مستوى المعنوية للمتغيرات، وبالتالي يمكن للباحثة قبول الفرض الفرعي الأول على البديل التالي: يوجد تأثير طردي معنوي لنسبة توزيعات الأرباح النقدية على قابلية التنبؤ بالأرباح، إلى جانب أن دخول عائد الكوبون للسنة الحالية بنموذج اختبار قابلية التنبؤ بالأرباح ساهم في تعزيز النتائج وزيادة مستوى المعنوية للمتغيرات فضلاً عن كونها أثرت في

السنة الثانية وبالتالي يمكن للباحثة قبول الفرض الفرعي الثاني على البديل التالي: يوجد تأثير طردي معنوي لعائد الكوبون للسنة الحالية على قابلية التنبؤ بالأرباح، وبناء على ذلك، يمكن للباحثة قبول الفرض الإحصائي الرئيس الثاني للدراسة كلياً على البديل التالي: يوجد تأثير طردي ذو دلالة إحصائية لتوزيعات الأرباح النقدية على قابلية التنبؤ بالأرباح.

المصطلحات الدالة : توزيعات الأرباح النقدية، القدرة التنبؤية للأرباح، دقة توقعات المحليين الماليين،

Abstract:-

Objective: To demonstrate the impact of disclosing cash dividends on financial analysts' forecasts, by applying it to a sample of listed companies on the Egyptian Stock Market.

Design and methodology: The researcher relied on the content analysis method in examining the financial reports during the period from (2017-2021). The study sample resulted in (69) companies available in that period of time, as the final sample of the study amounted to 288 items, with the aim of testing two main hypotheses to clarify the effect of disclosing dividend distributions on the accuracy of financial analysts' predictions, which is measured by knowing the effect of dividend distributions on financial analysts' expectations measured by the accuracy of predictions, and also the effect of dividend yield on financial analysts' expectations measured by the accuracy of predictions.

Results and Recommendations: The results indicate that there is a direct effect between the with its two measures (the ratio of cash dividends to total realized profits & the earnings per share or what is called dividend yield) and the dependent variable of the accuracy of financial analysts' predictions, which indicates that the high level of dividends leads to an increase in the accuracy of financial analysts' predictions, which indicates that the high level of cash dividends to shareholders leads to an increase in the level of accuracy of financial analysts' predictions of profits. Therefore, the researcher can accept the first sub-hypothesis on the following alternative: There is a direct significant effect of the ratio of cash dividends on the accuracy of financial analysts' predictions, and it also indicates that the high level of earnings per share or what is called coupon yield distributed to shareholders leads to an increase in the level of accuracy of financial

analysts' predictions of profits. Therefore, the researcher can accept the second sub-hypothesis on the following alternative: There is a direct significant effect of earnings per share or dividend yield accuracy of financial analysts' predictions.

Accordingly, the researcher can accept the first main statistical hypothesis of the study in full on the following alternative: There is a statistically significant direct effect of the dividends on the accuracy of financial analysts' profit forecasts. The results also indicate that the inclusion of cash dividends in the total profits achieved by the profit predictability test model contributed to enhancing the results and increasing the level of significance of the variables. Therefore, the researcher can accept the first sub-hypothesis on the following alternative: There is a significant direct effect of the cash dividends ratio on the predictability of profits. In addition, the inclusion of the coupon yield for the current year in the profit predictability test model contributed to enhancing the results and increasing the level of significance of the variables, in addition to its impact in the second year. Therefore, the researcher can accept the second sub-hypothesis on the following alternative: There is a significant direct effect of the coupon yield for the current year on the predictability of profits. Accordingly, the researcher can accept the second main statistical hypothesis of the study in full on the following alternative: There is a statistically significant direct effect of the dividends on the predictability of profits. With profits.

Key terms: Cash Dividends, earnings Probability 'financial analysts' forecasts

القسم الأول : الإطار العام للدراسة:١/١ المقدمة:

توفر المحاسبة معلومات مهمة وضرورية للمستثمرين وأصحاب المصلحة بالشركة، وحتى تكون هذه المعلومات مفيدة بما يساعد على اتخاذ القرارات المختلفة، يجب أن تتصف تلك المعلومات بإمكانية الوثوق بها والاعتماد عليها، وفي الواقع العملي قد تتأثر مصداقية التقارير المالية، وما تتضمنه من معلومات بطريقة سلبية من خلال استخدام المديرين إدارة الأرباح للتلاعب بالأرقام المحاسبية لإخفاء الأداء الاقتصادي الحقيقي للشركة.

حيث تسعى المحاسبة إلى إمداد الأطراف المستفيدة بالمعلومات التي تلبي احتياجاتهم من خلال التقارير المالية المنشورة، ويعتبر المستثمرون أهم الفئات المستخدمة لمعلومات التقارير المالية، حيث يعتمد المستثمرون على المعلومات المفصح عنها في اتخاذ قراراتهم الاستثمارية بشأن الاستمرار في الشركة، أو بيع الأسهم المملوكة، وذلك بهدف تحقيق منافع إضافية، أو تجنب مخاطر مستقبلية ونتيجة لاهتمام العديد من المستثمرين بالأرباح النقدية الموزعة، وخاصة أولئك الذين يعتمدون عليها بشكل أساسي كمصدر من مصادر دخلهم، فقد زاد الاهتمام بدراسة المحتوى المعلوماتي لتوزيعات الأرباح، وذلك لمساعدة مستخدمي المعلومات المحاسبية وبخاصة المستثمرين في اتخاذ القرارات الاستثمارية وتحديد القيمة العادلة للاستثماراتهم (الأطروش وآخرون، ٢٠٢٣).

وفي السياق ذاته يساهم المحللون الماليون سواء المستقلون أو العاملون بشركات الوساطة والخبرة المالية كأحد أهم مستخدمي التقارير المالية المنتظمين كقناة اتصال فعالة تقدم الدعم الفني، ليس فقط لإدارة الشركات، وإنما لكل فئات مستخدمي التقارير المالية والمتعاملين في أسواق المال، حيث تدعم دقة تنبؤاتهم عن مخاطر الاستثمار واتجاهات السوق بصفة عامة، وكذلك الأرباح والأسعار المستقبلية لأسهم الشركات المقيدة بصفة خاصة في اتخاذ المستثمرين الحاليين والمحتملين لقرارات استثمارية رشيدة تجاه أسهم هذه الشركات، الأمر الذي ينعكس على حجم السيولة بأسواق المال، وزيادة عدد المستثمرين بالسوق، وبالتالي يعتمد المحللون الماليون على التقارير المالية في بناء تنبؤاتهم المالية، حيث إنه كلما اتسمت البيانات المالية وغير المالية بالتقارير المالية بالجودة، كلما تراجعت أخطاء تنبؤات المحللين الماليين (جميل، ٢٠٢٢).

وينظر بعض المستثمرين إلى سياسة توزيعات الأرباح كمؤشر على أداء الشركة ووضعها المالي، فإذا اتجهت الشركة إلى زيادة الأرباح الموزعة فإن ذلك يمكن تفسيره من قبل المستثمرين على أنه إشارة من إدارة الشركة على توقع نمو الأرباح المستقبلية أما إذا قامت الشركة بتخفيض الأرباح الموزعة فإن المستثمرين قد يفسرون ذلك على أنه مؤشر على تراجع الأداء.

وتقتطع توزيعات الأرباح من أرباح الشركة المحتجزة، والذي يعتبر من بين المصادر الداخلية للتمويل في الشركة، ولكي تقوم بهذه التوزيعات يجب أن تكون الشركة قادرة على تحقيق أرباح من أنشطتها الرئيسية، وأن تكون هذه الأرباح معززة بتدفقات نقدية من المصادر التشغيلية، وينبغي أن تتوافق سياسة توزيعات الأرباح مع التدفقات النقدية في حالة تم اتخاذ قرار لتوزيعات النقدية، حيث إن قائمة التدفقات النقدية لها أثر كبير في مساعدة مستخدمي التقارير المالية في تقييم قدرة النشاط على إجراء توزيعات أرباح وبنفس الوقت مقابلة متطلبات الاستثمار والتوسع، وأيضاً تحديد مصادر الاختلاف بين صافي الدخل وصافي التدفقات النقدية (يونس، ٢٠٢١).

حيث تؤثر سياسة التوزيعات على قرارات المستثمرين الحاليين والمحتملين، ففي حين يفضل صغار المستثمرين الاستثمار في الأسهم التي تمنح توزيعات نقدية بصفة دورية، فإن هناك مستثمرين آخرين يفضلون إعادة استثمار الأرباح المحققة، مما يسهم في زيادة أرباحهم الرأسمالية ممثلة في زيادة أسعار الأسهم، أو توقع المستثمرين الحصول على عائد ملائم من استثماراتهم وفقاً لما يتم استثماره، حيث إن الهدف من قيام المستثمر بالاستثمار في إحدى الشركات هو الحصول على دخل وعائد من استثماره، وكلما زادت المخاطرة كلما زاد العائد المتوقع (السعيد، ٢٠٢١).

لذلك زاد الاهتمام بسياسة التوزيعات نتيجة تطور نظرية الوكالة وزيادة المخاوف المرتبطة بإساءة استخدام التدفق النقدي الحر المتبقي داخل الشركة نتيجة لعدم حصول المديرين على الحوافز الكافية لتعظيم الأرباح المالية للشركة، وبناء على هذا الافتراض فإنه في ظل زيادة عدم تماثل المعلومات، فإن المديرين سيقومون بالإفصاح عن المعلومات من خلال التوزيعات لنقل نظرة مستقبلية أفضل عن أداء الشركة (خلف، ٢٠٢١)، حيث إن التغيير في توزيعات الأرباح يعتمد على توقعات الإدارة بخصوص الأرباح المستقبلية وعن التدفقات النقدية وليس على الأرباح الحالية، وتعد التدفقات النقدية أكثر دقة وتأثيراً في تحديد سياسة الشركة الخاصة بتوزيع الأرباح (الزكي، ٢٠٢٢).

٢/١ طبيعية المشكلة:

عندما تتبنى الشركة أي سياسة من سياسات التوزيع، فإن عليها أن تأخذ بعين الاعتبار، ردة فعل السوق المتمثلة بتأثر سعر الأسهم وحركة التداول فيها تجاه هذه السياسة، فمثلاً عندما تتبنى الشركة سياسة زيادة التوزيعات النقدية للأرباح، فإن التوزيعات المستقبلية المتوقعة من قبل المستثمرين سترتفع، مما يؤدي إلى زيادة سعر أسهم الشركة (عبد الناصر، ٢٠٢١).

كما أن هناك العديد من السياسات التي تتبعها المنشآت عند توزيعها لأرباحها، حيث تلجأ المنشآت عادة إلى السياسة التي تتلاءم مع ظروفها المالية عند إجراء التوزيعات النقدية مثل سياسة التوزيع المستقرة وسياسة استقرار معدل نمو التوزيعات وسياسة التوزيعات الإضافية وتوزيع نسبة ثابتة من الأرباح (سليم، ٢٠٢٠)، كما أن هناك توزيعات غير نقدية مثل تجزئة الأسهم أو توزيع أسهم مجانية، وبالتالي نجد أن المستثمرين الحاليين يهتمون بتحليل المعلومات التي تتضمنها التوزيعات النقدية للأرباح، فيعتمد المساهمون على المضمون المعلوماتي للتوزيعات لاتخاذ القرارات بشأن احتفاظهم بأسهمهم، أو بيعها أو زيادتها (He et al., 2020).

وفي السياق ذاته يلعب المحللون الماليون دوراً كبيراً في أسواق رأس المال، حيث تعتمد الشركات والمستثمرون والدائنون وغيرهم على تنبؤات المحللين الماليين بأرباح الشركات عند اتخاذ القرارات الاقتصادية المختلفة، ولذلك فإن دقة تنبؤات وتحليل المحللين يعد أمراً بالغ الأهمية بالنسبة للفئات المختلفة المعتمدة على تلك التنبؤات، ولهذا نبغي دراسة العوامل المؤثرة في دقة تلك التنبؤات، ومن أبرز العوامل التي قد تكون مؤثرة على دقة تنبؤات المحللين الماليين بالأرباح بإعادة تصنيف بنود قائمة الدخل، فإذا قامت إدارة الشركة بالتلاعب في الأرباح باستخدام إدارة الأرباح بإعادة تصنيف بنود قائمة الدخل فإنه من الصعب اكتشافها من جانب المحللين الماليين لعدم تأثر صافي الدخل النهائي، مما ينعكس بالسلب على دقة تنبؤات المحللين الماليين (حامد، ٢٠٢٢).

ويتم استخدام توزيع الأرباح كمؤشر للتنبؤ بالأداء المستقبلي ترسل الإدارة إشارة أن هناك تدفقاً نقدياً حول المنشأة هذا ينعكس على توزيعات الأرباح، فقد يتم التعامل معها على أنها "أخبار جيدة، وعلى الجانب الآخر نتيجة ضعف ثقة المستثمرين في التقارير المالية لأسهم الشركات المقيدة، بسبب حدوث ممارسات غش موثقة لبعض الشركات خاصة ذات الأسهم القيادية، وهذا ما انعكس على دقة تنبؤات المحللين الماليين عن أرباح

وأسعار هذه الأسهم (عبد العظيم، ٢٠٢٠)، وتلك المشكلة يمكن تجنبها من خلال زيادة المعلومات المفصّل عنها عن توزيعات الأرباح وبالتالي زيادة دقة التنبؤ بالأرباح المستقبلية، والتي بدورها تؤثر على زيادة دقة تنبؤات المحللين الماليين. وتأسيساً على ذلك تتمثل مشكلة الدراسة في بيان " أثر توزيعات الأرباح النقدية على القدرة التنبؤية للأرباح ودقة توقعات المحللين الماليين " وفي ضوء ما سبق فإنه يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات التالية:

- ١- ماهو أثر توزيعات الأرباح النقدية على دقة توقعات المحللين الماليين ؟
- ٢- ماهو تأثير توزيعات الأرباح النقدية على قابلية التنبؤ بالأرباح ؟

٣/١ أهداف الدراسة :

يتمثل الهدف الأساسي للدراسة في معرفة أثر توزيعات الأرباح النقدية على القدرة التنبؤية للأرباح ودقة توقعات المحللين الماليين ، وذلك بالتطبيق على الشركات المقيدة في البورصة المصرية، ولتحقيق هذا الهدف لابد من تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية التي ترتبط بالهدف الأساسي للدراسة، والمتمثلة فيما يلي:-

١. التعرف علي أثر توزيعات الأرباح النقدية على دقة توقعات المحللين الماليين.
٢. معرفة تأثير توزيعات الأرباح النقدية على قابلية التنبؤ بالأرباح.

٤/١ أهمية الدراسة

تتضح أهمية الدراسة في معرفة أثر توزيعات الأرباح النقدية على القدرة التنبؤية للأرباح ودقة توقعات المحللين الماليين، وذلك بالتطبيق على الشركات المقيدة في البورصة المصرية، من خلال النقاط التالية:

١- حازت التوزيعات النقدية اهتماماً كبيراً في الأدبيات المحاسبية حيث تمثل التوزيعات النقدية أداة مهمة يمكن من خلالها الحكم على مدى كفاءة الشركة في إدارة نشاطاتها، كما أنها تساعد في رسم صورة ذهنية جيدة عند تقييم المستثمرين لأداء الشركة ومستقبلها، وتشجعهم على القيام بالمزيد من الاستثمارات.

٢- كلما زادت المعلوماتية لدى مستخدمي التقارير المالية الخاصة بتوزيعات الأرباح يساعدهم على تحسين قراراتهم الاستثمارية، من خلال توجيه استثماراتهم نحو المنشآت ذات الأداء الجيد، وأيضاً تزيد من قدرتها على تحسين التنبؤ بالأرباح المستقبلية إلى جانب التدفقات النقدية المستقبلية.

٣- ارتباط مشكلة الدراسة باتخاذ مستخدمي التقارير المالية للقرارات الاستثمارية الرشيدة، التي تهدف إلى الحفاظ على ثرواتهم، وذلك بناء على تنبؤات المحللين الماليين لأسعار أسهم الشركات المقيدة بالبورصة المصرية.

٤- تزيد الثقة في التقارير المالية للشركات المقيدة بالبورصة المصرية، عند معرفة توزيعات الأرباح وبالتالي يحدث استقرار وتوازن أسواق المال.

٥- عند زيادة القدرة المعلوماتية لدى المستثمرين في أسهم الشركة من خلال دقة تنبؤات المحللين الماليين بتوزيعات الأرباح، يستطيع المستثمرون الاعتماد على تلك التنبؤات في اتخاذ قرار استثماري رشيد.

٦- زيادة القدرة المعلوماتية لدى المحللين الماليين باعتبارهم من آليات الحوكمة الخارجية التي تراقب أداء الشركات، فمن خلال دراسة العوامل التي تؤدي إلى زيادة دقة تنبؤاتهم بتوزيعات أرباح الشركات، يمكن للمحلل المالي تلبية احتياجات عملائه، وتحسين سمعته.

٥/١ فروض الدراسة :

في ضوء مشكلة وتساؤلات الدراسة، تعتمد هذه الدراسة على عدد من الفروض، وذلك على النحو التالي:

الفرض الرئيس الأول: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإفصاح عن توزيعات الأرباح النقدية على دقة توقعات المحللين الماليين مقاساً بدقة التنبؤات.

وينقسم هذا الفرض إلى الفرضين الفرعيين التاليين:-

الفرض الفرعي الأول: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنسبة توزيعات الأرباح على توقعات المحللين الماليين مقاساً بدقة التنبؤات.

الفرض الفرعي الثاني: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعائد الكوبون على توقعات المحللين الماليين مقاساً بدقة التنبؤات.

الفرض الرئيس الثاني: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإفصاح عن توزيعات الأرباح النقدية على قابلية التنبؤ بالأرباح، وينقسم هذا الفرض إلى الفرضين الفرعيين التاليين:-

الفرض الفرعى الأول: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنسبة توزيعات الأرباح على قابلية التنبؤ بالأرباح.

الفرض الفرعى الثانى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعائد الكوبون على قابلية التنبؤ بالأرباح.

٦/١ منهج الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الاستقرائي التحليلي، حيث سيتم الاعتماد على المنهج الاستقرائي في الشق النظري للدراسة، وذلك لتحليل واستقراء الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة والتي تتمثل في توزيعات الأرباح النقدية، القدرة التنبؤية للأرباح، دقة توقعات المحللين الماليين، ومن ثم يتم اشتقاق فروض البحث القابلة للاختبار في البيئة المصرية. كما أعتمدت الباحثة على منهج تحليل المحتوى (Content Analysis)، إذ يتم فحص التقارير المالية لعينة من الشركات المسجلة في البورصة المصرية، خلال الفترة الزمنية من عام ٢٠١٧م إلى عام ٢٠٢١م ..

7/1 خطة الدراسة

تم تقسيم خطة الدراسة على النحو التالى:

القسم الأول : الإطار العام للدراسة.

القسم الثانى التأصيل العلمى لمتغيرات الدراسة.

القسم الثالث: تحليل متغيرات الدراسة وتحديد الفجوة البحثية واشتقاق فروض الدراسة.

القسم الرابع : منهجية الدراسة التطبيقية.

القسم الخامس: النتائج والتوصيات والتوجهات البحثية المستقبلية.

قائمة المراجع .

القسم الثاني

التأصيل العلمي لمتغيرات الدراسة

٢/١ ماهية تنبؤات المحللين الماليين:

تلعب التنبؤات المالية دوراً حيوياً كنقطة انطلاق أساسية لاتخاذ قرارات الاستثمار وتوجيه تدفقات الأموال نحو سوق الأوراق المالية، ويتم ذلك عبر تحويل جزء من الودائع المودعة من قبل الأفراد والمدخرين في البنوك إلى فرص استثمارية، وينعكس هذا التحول بشكل إيجابي على الاقتصاد الوطني بشكل عام، حيث يتم تعظيم قيمة الأموال وتحفيز النشاط الاقتصادي.

وتعتبر التنبؤات المالية أداة أساسية لفهم الاتجاهات المستقبلية للأسواق المالية والتحضير للتحديات والفرص الاقتصادية المحتملة، ويسهم هذا النهج في تعزيز الشفافية وتحقيق استقرار الأسواق المالية، مما يسهم في جذب المزيد من المستثمرين (المر، ٢٠٢٢).

علاوة على ذلك، تلعب التنبؤات المالية دوراً مهماً في تحفيز الابتكار وتشجيع الاستثمار في القطاعات الواعدة، مما يُعزز التنوع الاقتصادي ويساهم في تحقيق نمو مستدام، وتحتاج هذه العمليات إلى إدارة فعّالة للمخاطر، واستخدام للأساليب المحاسبية بشكل دقيق لضمان تحقيق الأهداف المالية المستهدفة بكفاءة وشفافية (Anwar et al; 2021).

ويشير مصطلح دقة تنبؤات المحللين الماليين Analyst Forecast Accuracy إلى مدى تقارب أو تطابق تنبؤاتهم المالية للقيمة العادلة لأسهم الشركات مع القيمة السوقية الفعلية للأسهم (حامد، ٢٠٢٠).

بينما يراه Beyer et al., (2021) بأنه التنبؤ بالمعلومات المتعلقة بالمستقبل سواء احتوت هذه المعلومات على تقديرات تعتمد على الأسلوب الشخصي أو اتبعت هذه المعلومات المنهج التخطيطي باتباع أساليب علمية منظمة وشاملة أو استخدمت أساليب رياضية أو إحصائية لقياس العلاقات الدالية بين المتغيرات للوصول إلى معدلات التغير بينهم.

وفي السياق ذاته تعرف التنبؤات المالية (عبد العظيم، ٢٠٢٠) بأنها معلومات مستقبلية متوقع حدوثها تساعد في التعرف على موقف المنشأة الحالي والمستقبلي، ومدى كفاءة الإدارة في تحقيق الأهداف المرجوة ودرجة عدم التأكد المحيطة بالتدفقات النقدية المنشأة بدرجة ثقة مقبولة من قبل كافة الأطراف الداخلية والخارجية للمنشأة، وعرفها أيضاً (Dai et al., 2021) بأنها تقدير

للمستقبل من قبل أفراد أو مؤسسات لمواجهة احتياجات معينة، وللوقوف على التغيرات التي قد تطرأ على دخل المنشأة، ومركزها المالي، وانعكاس هذه التغيرات على الأداء المالي لها، وتستند إلى معايير موضوعية متمثلة في استخدام الأسس العلمية والأساليب الرياضية والإحصائية والرصيد المتراكم من الخبرات والمعرفة، بينما عرفها (Chen et al., 2022) بأنها المعلومات المالية المستقبلية المعدة على أساس افتراضات خاصة باحداث مستقبلية تتوقع الإدارة حدوثها، ورد فعل الإدارة المتوقع عند تحقق تلك الافتراضات، وذلك في التاريخ الذي يتم فيه إعداد المعلومات.

حيث يعتبر التحليل المالي الفعال أحد الأهداف التي يسعى لها القائم بعملية التنبؤ، حيث يجب أن يتسم بالمرونة أي قابليته للتغيير بين فترة وأخرى بحيث يتلاءم مع متطلبات التغيير خلال الفترة، وأن يكون شاملاً لأنشطة الشركة بحيث يظهر المؤشرات المختلفة عن نشاطات المنشأة، ولا يمنع أن يكون التحليل المالي جزئياً إذا اقتضت الضرورة اتخاذ قرار معين في نشاط معين، وأن يكون التحليل المالي اقتصادياً في التكاليف والجهد وكذلك الوقت (Jimenez et al., 2020).

ويجب أن يركز التحليل المالي على أساس التنبؤ في المستقبل وليس على أساس الظروف التاريخية للشركة، ويكون التنبؤ إما قصير الأجل أو طويل الأجل مثل إعداد خطة تمويل السنوات القادمة ودراساتها أو التوقعات للتدفقات النقدية خلال الفترة القادمة، وهكذا بالنسبة للأرباح المتوقعة أيضاً، وأن يمتاز التحليل المالي بسرعة من ناحية الإنجاز لكي لا يجعل البيانات أو المعلومات متقادمة من ناحية الوقت، ولابد أن تكون الأداة المستخدمة في التحليل فعالة وموضوعية وحديثة لكي يتم التوصل إلى نتائج واقعية ودقيقة (مرعي، ٢٠٢٠).

حيث يشكل المحللون الماليون مجموعة من الخبراء الذين يقومون بتقديم المعلومات الضرورية حول أداء الشركات لكافة الفئات المستثمرة داخل سوق الأوراق المالية، سواء كان المستثمر فرداً، بنكاً، أو شركة استثمار، كما يقوم المحللون بدور وسيط إعلامي في سوق رأس المال نظراً لأن مهمتهم تتضمن الحصول على المعلومات وتفسيرها، ثم إيصالها للأطراف الأخرى المشاركة في السوق (Findik, 2021).

وتتمثل مهارات المحللين الماليين في القدرة الكبيرة على فحص التقارير المالية للشركات، ويتنبئون بأرباح الشركة وأسعار الأسهم في المستقبل، وبناء على هذه التحليلات يقدمون توصيات بشأن الاستثمار في أسهم الشركات المختلفة، بما في ذلك توصيات بالبيع أو الشراء، أو الاحتفاظ

بالأسهم، وبكمن دور المحللين الماليين في إسهامهم الفعال في توجيه قرارات المستثمرين وتحقيق التوازن في الأسواق المالية (Garcia et al., 2020).

وقصد بدقة تنبؤات المحللين الماليين بالأرباح أي مدى وجود أخطاء في تنبؤات المحللين الماليين عند قيامهم بالتنبؤ بربحية شركة معينة، حيث يدل المستوى المرتفع من أخطاء التنبؤ إلى قلة دقة التنبؤات، وعلى العكس يدل المستوى المنخفض من أخطاء التنبؤ إلى زيادة دقة التنبؤات، وبمعنى آخر يمكن القول أن دقة تنبؤات المحللين الماليين بالأرباح تعنى مدى تطابق تنبؤات المحللين مع الأرباح الفعلية التي حققتها الشركة التي قام المحللين بالتنبؤ بأرباحها (السعيد، ٢٠٢١).

وتعتبر دقة تنبؤات المحللين الماليين أمراً بالغ الأهمية بالنسبة للفئات المختلفة المعتمدة على تلك التنبؤات وخصوصاً المستثمرين، حيث يستخدم المستثمرون تنبؤات المحللين في تحديد قيمة الشركة واتخاذ قرارات الاستثمار فيها، ويقوم المحللون الماليون بجمع ومعالجة المعلومات العامة والخاصة لتقييم الأداء الحالي للشركات ثم إجراء تنبؤات وتوصيات حول الآفاق المستقبلية للشركات، كما يستخدم الباحثون تنبؤات المحللين الماليين بالأرباح كميّار هام في دراسة القضايا المالية والمحاسبية (Neururer & Sun, 2021؛ الزكي، ٢٠٢٠)، ومن المزايا التي يوفرها متابعة المحللين الماليين للشركات ما يلي:

- يمكن لمستخدمي التقارير المالية للشركات التي يتتبعها المحللين الماليين الاعتماد على هذه التقارير والوثوق بها واستخدامها في اتخاذ القرارات المختلفة، لأنه غالباً ما يهتم المحلل المالي بمتابعة الشركات التي تتميز بارتفاع جودة عملية المراجعة الخارجية فيها، وبالتالي فإن هذه التقارير تتمتع بدرجة كبيرة من المصداقية، ويستخدمها المحللون الماليون في التنبؤ بأرباح تلك الشركات بطريقة سهلة وأكثر دقة .
- تساعد متابعة المحللين الماليين على تقليل المخاطر الضريبية من خلال تقليل التجنب الضريبي من جانب الشركات.
- تساعد متابعة المحللين الماليين على التعرف بعمق على طبيعة الصناعة وسوق المنتجات التي تعمل بها الشركات ومعرفة معلومات أكثر عن الشركات المنافسة والتي تعمل في نفس الصناعة وتنتج منتجات مماثلة.

- يؤدي زيادة متابعة المحللين الماليين للشركات إلى زيادة دقة التنبؤ بأرباح تلك الشركات.
- إن زيادة متابعة المحللين الماليين للشركات يؤدي إلى انخفاض التقلبات في أسعار أسهم الشركات.
- تقلل متابعة المحللين الماليين من الفجوة بين أداء المسؤولية الاجتماعية المفضّح عنه من جانب الشركة والأداء الفعلي الذي قامت به الشركة فيما يتعلق بأنشطة المسؤولية الاجتماعية .
- زيادة التحفظ المحاسبي حيث تلجأ الشركات التي يتتبعها عدد كبير من المحللين الماليين إلى استخدام الطرق المحاسبية الأكثر تحفظاً.
- تحفز متابعة المحللين الماليين الشركات على زيادة جودة الإفصاح المحاسبي بصفة عامة، وزيادة الإفصاح عن المعلومات المرتبطة بالنشاط البيئي بصفة خاصة .
- وعلى الجانب الآخر تؤدي تقارير المحللين الماليين دوراً هاماً في تعزيز سمعة ورأس مال الشركة، كما أن هناك دوراً لتغطية المحللين الماليين للشركة في تعزيز أدائها، وقد أشارت دراسة (Keswani et al.,2019) إلى انخفاض جودة قرار المحللين الماليين الذين يقومون بتغطية عدد كبير من الشركات، حيث يقومون غالباً بإصدار الكثير من التنبؤات في يوم واحد فيما يعرف بظاهرة إرهاق أو ملل القرارات والتي تؤثر بالسلب على دقة أحكامهم.
- وانتقدت دراسة (المر، ٢٠٢٢) على أن من العوامل التي لها تأثير إيجابي على تخفيض أخطاء تنبؤات المحللين الماليين الامتثال لمتطلبات الإفصاح، والتي تقلل من عدم تناسق المعلومات، وتعزز من قدرة المحللين الماليين على إعداد تنبؤات أكثر دقة، كما تتأثر دقة تنبؤات المحللين الماليين بعدة عوامل أخرى مثل حجم الشركة، وخصائص المحلل نفسه مثل خبرة المحلل المالي، وعمله في شركة سمسة كبرى أو لا، وتوقيت إعداد التنبؤات والفترة الزمنية التي قضاها في التنبؤ.
- أكدت دراسة يوسف (٢٠١٦) على ارتباط دقة تنبؤات المحللين بارتفاع مستويات الامتثال للمعايير الدولية للتقارير المالية IFRS كما أن توقع مؤشر ربحية السهم (EPS) يعد عاملاً ذا صلة لتحديد أسعار الأسهم المتداولة في السوق، بالإضافة إلى عوامل أخرى منها حجم الشركة العائد على الأصول، الرافعة المالية، نوع القطاع الذي تنتمي إليه الشركة، أسهم الخزينة، وعدد المحللين المرتبطين بالشركة، وفي هذا الصدد أشارت دراسة (Jeong, 2020) إلى أن المحللين الماليين يعملون كمزود رئيسي للمعلومات إلى

أسواق رأس المال، وأن جودة الأرباح وجودة المراجعة من المتوقع أن تؤثر على توقعات المحللين للأرباح، فرسوم مراجعة الحسابات غير العادية لا ترتبط فقط بأرباح أقل ثباتاً ولكن أيضاً بتوقعات المحللين الأقل دقة والأكثر تشتتاً.

وبناء على ما سبق ذكره ترى الباحثة أن تنبؤات المحللين الماليين تُعتبر أداة أساسية لفهم الاتجاهات المستقبلية للأسواق المالية، والتحضير للتحديات والفرص الاقتصادية المحتملة، حيث تلعب التنبؤات المالية دوراً مهماً في تحفيز الابتكار وتشجيع الاستثمار في القطاعات المختلفة، مما يسهم في تعزيز تدفقات الأموال وتشجيع المستثمرين على المشاركة في الأسواق المالية، وذلك من خلال استخدام الوسائل والأدوات، والنسب المالية لتحليل العناصر المالية والاقتصادية الخاصة والعامّة المحيطة بالشركة، وتحويلها إلى معلومات وعرضها على الجهات المستفيدة لغرض الاسترشاد بها عند اتخاذ القرارات، ويمكن استخدامها لقياس كفاءة التنفيذ وفي متابعة الخطط ومراقبتها، ولابد أن تتسم بالمرونة أي قابليتها للتغيير بين فترة وأخرى بحيث تتلاءم مع متطلبات التغيير خلال الفترة، حيث يعتمد المحلل المالي في بناء تنبؤاته المالية على بيانات من مصادر متنوعة، حيث إنه كلما اتصفت هذه البيانات بالجودة كلما زادت دقة التنبؤات المالية.

٢/٢ سياسة توزيع الأرباح من منظور محاسبي

تعتبر سياسة توزيع الأرباح من أهم السياسات والقرارات المالية بعد قرار الاستثمار والتمويل نظراً لعلاقتها المباشرة بالمساهمين ولانعكاسها على أسعار الأسهم في سوق الأوراق المالية، كما تُعتبر جودة التقارير المالية من أهم العوامل المؤثرة على سياسات الشركة، حيث تُعتبر جودة التقارير المالية وسيلة أساسية في توصيل المعلومات لأطراف خارجية وتقدم تاريخ مستمر ومعبر عنه بالوحدات النقدية.

حيث تؤثر الأرباح بصورة عامة على العمليات المتعلقة بأسهم الشركات وخصوصاً المدرج منها في الأسواق المالية (البورصات)، وذلك لأنها تعد بمثابة أحد أهم محركات الاستثمار بالأسهم ومؤثراً على طبيعة وتركيبية المستثمرين الحاليين أو المتوقعين في أسهم أي شركة، ففي حين أن صغار المستثمرين يتوجهون عادة إلى الشركات التي تتبع سياسة توزيع أرباح نقدية دورية، فإن مستثمرين آخرين يتوجهون إلى شركات تتوسع باستمرار وذلك من خلال إعادة تدوير واستثمار الأرباح (عرفات، ٢٠٢٢).

وتُعرف سياسة توزيع الأرباح على أنها معدل التدفق النقدي أو غير النقدي الذي يتلقاه المساهمون كمردود ملموس على استثماراتهم في أسهم الشركة التي يحملونها، وتمثل هذه الأرباح دخلاً جاريًا ينتظره المستثمرون، حيث يتوقع العديد من المساهمين أن ينفقوا هذه الأرباح على استهلاكاتهم الجارية من السلع والخدمات (عبد الناصر، ٢٠٢١)، بينما عرفها (Hou et al., 2019) على أنها مجموعة من مبادئ الشركة التي من خلالها يتم التحكم في الطريقة الأمثل لتوزيع أرباح الشركة بهدف زيادة ثروة المساهمين، كما يُقصد بسياسة توزيع الأرباح مجموعة الأدلة المرشدة التي تسترشد بها الإدارة المالية عند اتخاذ قرار توزيع الأرباح، وعرفها (خلف، ٢٠٢١) على أنها إستراتيجيات الشركة فيما يتعلق بمقدار ما ستدفعه للمساهمين كأرباح مقابل ما ستحتفظ به لإعادة استثماره في الشركة.

ويرى سليم (2020) أن توزيعات الأرباح هي جزء من صافي ربح الشركة، الذي يتم توزيعه على المساهمين حسب عدد الأسهم التي يمتلكها كل واحد منهم. بينما يرى (يونس، ٢٠٢١) بأن سياسة توزيع الأرباح تمثل شكلاً من أشكال الدخل للمستثمرين، وغالباً ما يكون لهذه السياسة اعتبار بالغ الأهمية لديهم ولدى قادة الشركة الذين هم من أكبر المساهمين وأصحاب أكبر مكاسب من هذه السياسة. ويُعرفها أيضاً (Mamatzakis & Bagntasarian, 2021) إن المحتوى المعلوماتي للإعلان عن توزيعات الأرباح النقدية بأنه العلاقة بين المعلومات الجديدة المُعلنة والتغير غير المتوقع في عوائد الأسهم وحركة هذه الأسهم فيحتوي على التوزيعات الأرباح النقدية. وتؤكد دراسة (مليجي، ٢٠٢٠) على أن سياسة توزيع الأرباح هي تقسيم الربح المتحقق بين ما تم دفعه للمساهمين وبين الأرباح المستتقة في حسابات المركز المالي، وبالتالي فهي جزء مهم من خطط التمويل طويلة الأجل للشركة.

بينما يرى ذكي (٢٠١٩) أن توزيعات الأرباح هي جزء من الأرباح التي يتم توزيعها على حملة الأسهم بعد موافقة الجمعية العمومية في شكل نقدي أو غير نقدي، هذه الأرباح ناتجة عن نشاط الدورة الحالية أو السابقة لتلبية احتياجات الملاك أو إرسال إشارة للسوق عن وضعية معينة وتكون هذه التوزيعات من الموارد الداخلية أو الخارجية للمؤسسة .

وبناء على ما سبق ذكره ترى الباحثة أن سياسة توزيع الأرباح هي محدد دقيق لأداء الشركات، وأنها إحدى آليات السيطرة على السلوك الانتهازي للإدارة، كما تعالج أيضاً مشاكل الوكالة بين المديرين والمستثمرين الخارجيين، ويُعد هذا القرار هو وظيفة الإدارة

المالية التي تحدد نسبة أرباح الشركة التي يمكن توزيعها على المساهمين كعائد على الاستثمار ونسبة ما سيتم الاحتفاظ بها لإعادة الاستثمار، أو التوسع المستقبلي.

٢/٢/١ العوامل المؤثرة على سياسة توزيع الأرباح:

١- توافر السيولة النقدية: تعتبر مؤشر هام لأن الأرباح الموزعة تمثل تدفقات نقدية خارجية،

وبالتالي فإنه كلما كانت المؤسسة ذات موقف جيد من حيث السيولة كلما زادت قدرتها

على دفع توزيعات الأرباح (خلف، ٢٠٢١).

٢- النمو والتوسع : حيث إذا كانت المؤسسة تمر بمرحلة نمو، فإنها سوف تحتاج إلى موارد

مالية متاحة لتمويل عملية التوسع والنمو، ومن ثم الاعتماد على مصادر التمويل الذاتي

قد يكون أفضل من اللجوء إلى مصادر تمويل خارجية (الاستدانة)، وهذا ما يدعو

المؤسسات إلى القيام باحتجاز الأرباح بدلاً من توزيعها، مما يعفيها من المصاريف التي

قد تتجم عن الاستدانة (Willows et al., 2020).

٣- تفضيلات المساهمين الحاليين: تعتبر تفضيلات المساهمين الحاليين للمؤسسة من أهم

محددات سياسة توزيع الأرباح، ففي المؤسسات التي تنحصر ملكيتها في مجموعة

صغيرة من الأفراد المستثمرين يكون هنالك اتجاه واضح نحو احتجاز نسبة عالية من

الأرباح وتوزيع نسبة صغيرة على المساهمين، حيث إن المساهمين الحاليين يفضلون

تأمين احتياجات التمويل بالملكية عن طريق الأرباح المحتجزة بدلاً من إصدار أسهم

جديدة، حتى لا يخسروا سيطرتهم على المؤسسة بدخول مساهمين جدد، وعدم الاقتراض

حتى لا يتحملوا مصاريف (فوائد القروض) (Rashidi & Ebrahimi, 2021).

٤- التشريعات القانونية: تختلف القواعد والتشريعات القانونية التي تؤثر على سياسة توزيع

الأرباح من بلد إلى بلد آخر، ومن زمن إلى آخر، وعادة ما تركز هذه القوانين على

أربعة قواعد رئيسية وهي: قاعدة الأرباح الصافية، قاعدة إضعاف رأس المال، قاعدة

الإعسار، قاعدة العقوبة الضريبية، وتعتبر هذه القواعد قيوداً ملزمة للمؤسسات عندما

تضع الإطار العام لسياسة توزيع الأرباح التي تتبناها (عرفات، ٢٠٢٢).

٥- إذا لم تتوفر للمؤسسة أي فرص استثمارية مربحة تقوم بتوزيع الأرباح التي تحققت على المساهمين، أما إذا توفرت الفرص الاستثمارية المربحة للمؤسسة، فإنها تلجأ إلى استخدام الأرباح المحققة.

٢/٢ أثر توزيعات الأرباح النقدية على دقة تنبؤات المحللين الماليين:

يعد وسطاء المعلومات من أهم مصادر المعلومات عن الشركات داخل سوق الأوراق المالية وذلك لما يقدمونه من تقارير وتوصيات للمستثمرين تساعد على اتخاذ القرارات الاستثمارية داخل سوق الأوراق المالية، ومن ثم يقوم المستثمر بتجميع وتحليل تلك المعلومات للتعرف على الأداء المالي لتلك الشركات، وبالتالي يمكنه من اتخاذ القرار السليم، ويعتبر المحللين الماليين أحد أهم وسطاء المعلومات داخل سوق الأوراق المالية نظراً لقيامهم بالحصول على المعلومات من الشركة ثم معالجتها من خلال التحليل والتقييم والتفسير بهدف توفيرها للمستثمرين لكي تمكنهم من اتخاذ قرارات استثمارية أفضل، ويترتب على ذلك تنشيط سوق الأوراق المالية والتأثير على كفاءتها وخاصة في الأسواق التي تنخفض فيها مقدرة المستثمرين على تفسير المعلومات الواردة بالتقارير المالية (المر، ٢٠٢٢).

ففي ظل العولمة وتزايد نفوذ الشركات متعددة الجنسيات ازداد دور المحللين الماليين والذي ينقسم إلى دورين مختلفين في أسواق رأس المال ويعد الدور الأول: أن المحللين الماليين هم وسطاء يجمعون المعلومات وينقلوها إلى المستثمرين، بينما يمثل الدور الثاني: في معالجة المعلومات للتنبؤ بالأرباح والتوصيات والتي يستخدمها المستثمرون لاتخاذ القرارات الاستثمارية وهو ما يضيف قيمة لقرارات المستثمرين، ويعد الدور الثاني أكثر أهمية لوجود تفاوت في المحتوى المعلوماتي للمعلومات المفصح عنها في القوائم المالية وفقاً لمدى تحقق خصائصها النوعية مما يزيد من تعقيد عملية التحليل المالي، ومن العوامل التي لها تأثير إيجابي على تخفيض أخطاء تنبؤات المحللين الماليين (عبد العظيم، ٢٠٢٠).

حتى تفسير العلاقة بين توزيعات الأرباح ودقة تنبؤات المحللين الماليين بقدر وافر من الدراسة والتحليل، فقد أشارت العديد من الدراسات بدور الإفصاح بنوعيه: الإلزامي والاختياري في تفسير هذه العلاقة، حيث توصلت دراسة (السعيد، ٢٠٢١) إلى أن الإفصاح الإلزامي للشركات في التقارير المالية المنشورة، وكذلك الإفصاح الاختياري عن المعلومات غير المالية للشركات قد أدى إلى تحسن ملموس في دقة تنبؤات المحللين الماليين.

واستكمالاً لذات السياق، فقد ساهمت بعض الدراسات في الوصول لأدلة تطبيقية لتفسير علاقة تقلب الأرباح كمقياس على جودة التقارير المالية بدقة تنبؤات المحللين الماليين، حيث أشارت دراسة (Hsu, 2020) إلى أنه - وبصفة عامة - كلما قل تقلب الأرباح السنوية للشركات كلما زادت القدرة

التنبؤية للأرباح سواء كان ذلك في الأجل القصير، أو في الأجل الطويل وذلك بجانب جذب انتباه المزيد من المحللين الماليين وزيادة إدراكهم للعواقب السلبية التي يحدثها تقلب الأرباح وذلك في الشركات الكبيرة عالية الربحية وأيضاً في الشركات صغيرة الحجم.

ومن هذا المنطلق، تتبين طبيعة العلاقة بين تقلب الأرباح كمقياس بديل على جودة التقارير المالية ودقة تنبؤات المحللين الماليين، وهو ما يتطلب دراسة العوامل التي قد تزيد أو تقلل من قوة ووضوح هذه العلاقة، ومنها ما يتعلق بعمل مهنة المراجعة، حيث رصد الباحث في الجزء التالي تأثير مقاييس جودة الأداء المهني لمراقب الحسابات في تفسير هذه العلاقة (Ahmed,2020 ; Neururer & Sun,2021) من خلال الآتي: -

- توزيعات الأرباح لكل سهم : هي مجموع الأرباح التي تم توزيعها من قبل الشركة مقابل كل سهم عادي مصدر، ويتم احتساب هذا الرقم من خلال قسمة إجمالي أرباح الأسهم المدفوعة على مدار عام كامل على عدد الأسهم العادية المصدرة .
- عائد توزيع الأرباح : هي نسبة الأرباح السنوية الموزعة مقارنة بسعر السهم الواحد، ويمكن احتسابه من خلال قسمة مجموع الأرباح الموزعة على سعر السهم، فالعائد يرتفع عندما تنخفض أسعار الأسهم وينخفض بارتفاع أسعار الأسهم.
- معدل توزيع الأرباح : هو نسبة الأرباح الموزعة على المساهمين مقارنة بصافي دخل الشركة ويمثل نسبة الإيرادات التي تدفعها الشركة إلى مساهميها على شكل أرباح ويتم احتساب النسبة من خلال قسمة الأرباح السنوية الموزعة للسهم (DPS) على الإيرادات المكتسبة للسهم الواحد.
- نسبة التوزيعات النقدية : تشير هذه النسبة إلى قيمة التوزيعات النقدية التي سيحصل عليها المستثمرين من أرباح الأسهم، ويتم احتساب النسبة من خلال قسمة التوزيعات النقدية للمساهمين على صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية (الم، ٢٠٢٢).
- القيمة السوقية للأسهم : هو سعر السهم خلال جلسة التداول في السوق المالي، حيث يتم تحديد القيمة السوقية للسهم من خلال قوى العرض والطلب وربحية الشركة مقارنة بالشركات الأخرى، ويتم احتساب القيمة السوقية للسهم من خلال ضرب عدد الأسهم في نهاية المدة بسعر السهم الواحد.

القسم الثالث

تحليل متغيرات الدراسة وتحديد الفجوة البحثية واشتقاق فروض الدراسة:

١/٣ أثر توزيعات الأرباح النقدية على دقة توقعات المحللين الماليين:

توصلت دراسة (خلف ، ٢٠٢١) إلى وجود علاقة بين معدل العائد على حقوق المساهمين ونمو الأرباح المستقبلية في العام التالي في الشركات المساهمة المصرية، حيث إن الشركات ستجد صعوبة في تحقيق نمو في الأرباح إذا كانت بالفعل تحقق معدلات مرتفعة من الأرباح، وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة معنوية بين نمو الأرباح في العام الحالي ونمو الأرباح المستقبلية في العام التالي أو بعد عامين في الشركات المساهمة المصرية، بينما توصلت دراسة (المر، ٢٠٢٢) إلى وجود تأثير لدقة تنبؤات المحللين الماليين على قرارات المستثمرين في ظل تطبيق معيار المحاسبة المصري رقم (٤١) الخاص بالقطاعات التشغيلية، وأوضحت الدراسة أن تطبيق معيار المحاسبة المصري رقم (٤١) الخاص بالقطاعات التشغيلية يؤثر سلباً على المدى السعري للأسهم، ويؤثر إيجاباً على حجم التداول، ومن ثم زيادة فعالية قرارات المستثمرين نتيجة تطبيق المعيار، كما استهدفت دراسة (حامد، ٢٠٢٠) قياس أثر بدائل الإفصاح عن الدخل على القدرة التنبؤية والتفسيرية له وانعكاسها على دقة تنبؤات المحللين الماليين بأسعار الأسهم، وتوصلت الدراسة إلى أنه كلما ذات بنود الإفصاح عن الدخل كلما زادت القدرة التنبؤية للمحللين الماليين.

وتوصلت دراسة (يونس، ٢٠٢١) إلى وجود دليل تطبيقي بشأن تأثير الأرباح الحالية على الأرباح المستقبلية، ويشير ذلك إلى استمراريته، وخاصة إذا كانت الأرباح الحالية تُعزى إلى التدفقات النقدية التشغيلية بدرجة أكبر مقارنة بالاستحقاقات، كما يوجد تأثير إيجابي لإدارة الأرباح بالأنشطة الحقيقية على العلاقة بين الأرباح الحالية والأرباح المستقبلية، وتأثير إيجابي لتوزيعات الأرباح كمتغير رقابي على الأرباح المستقبلية، ومن اختبار الحساسية تبين استمرارية التدفقات النقدية التشغيلية بدرجة أكبر مقارنة بالاستحقاقات الاختيارية وغير الاختيارية، بينما هدفت دراسة (السعيد، ٢٠٢١) إلى اختبار أثر تتبع المحللين الماليين والمكافآت الإدارية والصحة المالية على إدارة الأرباح بإعادة تصنيف بنود قائمة الدخل وكذلك اختبار أثر تتبع المحللين الماليين والمكافآت الإدارية على دقة تنبؤات المحللين الماليين بالأرباح، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين تتبع المحللين الماليين والمكافآت الإدارية والصحة المالية وإدارة الأرباح بإعادة تصنيف بنود قائمة الدخل وأيضاً وجود

علاقة معنوية بين تتبع المحللين الماليين والمكافآت الإدارية، ودقة تنبؤات المحللين الماليين بالأرباح، كما توصلت الدراسة إلى ضرورة قيام الهيئة العامة للرقابة المالية بدراسة العوامل التي تؤدي إلى ممارسة الشركات المدرجة بالبورصة لإدارة الأرباح بإعادة تصنيف بنود قائمة الدخل وتوجيه الشركات بضرورة الحد منها، مع عقد ورش عمل للمحللين الماليين لزيادة الوعي بالعوامل التي تؤثر في دقة تنبؤاتهم بأرباح الشركات، ومن ثم التأثير في سمعتهم في السوق.

بينما أظهرت نتائج دراسة (عبد العظيم، ٢٠٢٠) وجود تأثير معنوي إيجابي لتبني معايير التقارير المالية الدولية IFRS على دقة تنبؤات المحللين الماليين بالأرباح، وذلك من خلال انخفاض نسبة أخطاء التنبؤات بالأرباح لعينة الدراسة في فترة ما بعد تبني تطبيق معايير التقارير المالية الدولية بالمقارنة بنسبة أخطاء التنبؤات بالأرباح لنفس العينة في فترة ما قبل تطبيق معايير التقارير المالية الدولية، الأمر الذي يعكس إيجاباً على جودة التقارير المالية ممثلة في زيادة دقة تنبؤات المحللين الماليين بالأرباح. كما توصلت دراسة (Huang et. Al., 2022) إلى إمكانية قيام المحللين الماليين بدمج إفصاحات عوامل المخاطرة بشكل كامل في التنبؤات بالأرباح عندما يكون عامل الخطر المحدد الذي تم الإفصاح عنه هو مخاطر مالية أو مخاطر تشغيلية. بينما استهدفت دراسة (الأطروش وآخرون، ٢٠٢٣) اختبار تأثير جودة الأرباح على توزيعات الأرباح من خلال الإفصاح القطاعي، وقد أوضحت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية معنوية لجودة الأرباح على توزيعات الأرباح، ولكن تتحول تلك العلاقة إلى عكسية في ظل وجود الإفصاح القطاعي، مما يشير إلى أنه كلما زادت جودة الأرباح في ظل وجود إفصاح قطاعي كلما انخفضت توزيعات الأرباح وزادت قدرة الشركة على الاحتفاظ بالنقدية، كما توصلت النتائج أيضاً إلى وجود تأثير غير خطي للإفصاح القطاعي على توزيعات الأرباح تأخذ شكل الحرف U، مما يشير إلى وجود مستوى أمثل للإفصاح القطاعي في الشركات المدرجة بالبورصة المصرية.

بينما هدفت دراسة (Møller & Sander, 2017) إلى بحث قدرة كل من عائد توزيعات الأرباح وعائد الأرباح في التنبؤ بنمو الأرباح في سياق النموذج الأساسي، وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام عائد الأرباح فقط يؤدي إلى تحيز معامل عائد الأرباح نحو الصفر، وبالتالي يعد مؤشراً سيئاً للتنبؤ بنمو الأرباح، وإن استخدام عائد توزيعات الأرباح وعائد الأرباح معاً يعدان من العوامل القوية التي يمكن من خلالها التنبؤ بنمو الأرباح.

وتوصلت أيضا دراسة (Chen et al., 2022) إلى أن دقة تنبؤات المحللين الماليين ترتبط إلى حد كبير بمستوى جودة المعلومات المحاسبية المفصح عنها بالتقارير المالية المنشورة، وأن تنبؤات المحللين الماليين لشركات التي لديها مستوى شفافية جيد تكون أكثر دقة وأقل تحيزاً وتشتتاً من الشركات التي لديها مستوى شفافية منخفض. كما توصلت دراسة (Yu et al., 2023) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين تنبؤات الأرباح من جانب المحللين الماليين وعوائد الأسهم. بينما أظهرت نتائج دراسة (Liu & Wu, 2021) أن تأثير الإفصاح الاختياري عن الأصول غير الملموسة على دقة تنبؤات المحللين بالأرباح يختلف وفقاً لطبيعة الأصول غير الملموسة، وبناء على ما سبق عرضه يكون فرض الدراسة الرئيس الأول: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتوزيعات الأرباح النقدية على توقعات المحللين الماليين مقاساً بدقة التنبؤات .

٢/٣ تأثير توزيعات الأرباح النقدية على قابلية التنبؤ بالأرباح:

إن تطبيق توجيه الأسواق في الأدوات المالية يحد بشكل كبير من التفاؤل المفرط في تنبؤات المحللين المنتسبين بالأرباح بالنسبة لغير المنتسبين، حيث توصلت دراسة (عفيفي، ٢٠١٤) إلى وجود علاقة إيجابية بين حجم المجلس والتوزيعات النقدية بمعنى أنه في ظل زيادة انخفاض حجم المجلس فإن الشركة تقوم شفع توزيعات أكبر (أقل)، بينما توصلت دراسة (شفيق، ٢٠٢١) إلى وجود علاقة بين توزيعات الأرباح وجودة الأرباح، أي أنه كلما انخفضت توزيعات الأرباح انخفضت جودة الأرباح وكلما زادت توزيعات الأرباح زادت جودة الأرباح ويفسر ذلك بأن التوزيعات تحد من ممارسة إدارة الأرباح في الشركات المساهمة المصرية. بينما استهدفت دراسة (عرفات، ٢٠٢٢) قياس تأثير هياكل حوكمة الشركات وجودة المراجعة على دقة التنبؤات بالأرباح، وأوضحت الدراسة أن لجنة المراجعة الفعالة ذات جودة عالية للمراجعين تلعب دوراً ملحوظاً في تعزيز الدقة المتعلقة بالتنبؤات بالأرباح، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الدقة المرتبطة بالاكنتاب العام تتأثر بتوقعات الأرباح بشكل إيجابي في حالة استخدام مراجع ذو اسم علامة تجارية. بينما يرى (Moubarak, 2020) أن ردة فعل المساهمين حول تغيير سياسة توزيع الأرباح ليس (بالضرورة أن المستثمرين يفضلون توزيعات الأرباح على الأرباح المحتجزة وإنما ما هو إلا توقع بأن سعر سهم الشركة سوف يتغير نتيجة للتغير في الأرباح الموزعة، وإن سياسة توزيع الأرباح هي إشارة من الشركة حول محتوى المعلومات الموجود لدى إدارتها أو توقعاتها بشأن الأرباح المستقبلية للشركة.

وأظهرت دراسة (المليجي، ٢٠٢٠) وجود تأثير معنوي إيجابي ذات دلالة إحصائية لقابلية التقارير المالية للقراءة على دقة تنبؤات المحللين الماليين للشركات المدرجة بالمؤشر المصري لمسئولية الشركات EGX 100، وأيضاً يوجد تأثير معنوي إيجابي على العلاقة بين قابلية التقارير المالية للقراءة على دقة تنبؤات المحللين الماليين الشركات المدرجة بالمؤشر المصري لمسئولية الشركات EGX 100.

بينما توصلت دراسة (عرفات، ٢٠٢٢) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين درجة الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية الخاصة وتوزيعات الأرباح التي نشأت نتيجة الاهتمام بالأنشطة الاجتماعية للشركات ودقة تنبؤات المحللين بالأرباح، حيث أن درجة الإفصاح المرتفعة عن المسؤولية الاجتماعية للشركات ترتبط بدقة أكثر لتنبؤات المحللين بالأرباح في حين أن الإفصاح المنخفض عن المسؤولية الاجتماعية لا ترتبط بتنبؤات أكثر دقة للمحللين، وأشارت الدراسة إلى أن محتوى تقارير المسؤولية الاجتماعية للشركات يساعد في تحسين دقة تنبؤ المحللين. واختبرت أيضاً دراسة (عبد العظيم، ٢٠٢٠) العلاقة بين تبني معايير التقارير المالية الدولية IFRS وجودة التقارير المالية والتي يمكن قياسها بمستوى التحسن في دقة تنبؤات المحللين الماليين وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي إيجابي لتبني معايير التقارير المالية الدولية IFRS على دقة تنبؤات المحللين الماليين بالأرباح وذلك عن طريق انخفاض نسبة أخطاء التنبؤات بالأرباح لعينة من ضمن العوامل التي قد تكون مؤثرة على دقة تنبؤات المحللين الماليين، بينما توصلت دراسة (Huang et al., 2022) إلى وجود علاقة معنوية سلبية بين متابعة أو تغطية المحللين الماليين للشركة ودقة تنبؤات المحللين الماليين بالأرباح، بينما استهدفت دراسة (Hashim & Strong, 2018) قياس تأثير هياكل حوكمة الشركات وجودة المراجعة على دقة التنبؤات بالأرباح، وأوضحت الدراسة أن لجنة المراجعة الفعالة ذات جودة عالية للمراجعين تلعب دوراً ملحوظاً في تعزيز الدقة المتعلقة بالتنبؤات بالأرباح، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الدقة المرتبطة بالاكنتاب العام تتأثر بتوقعات الأرباح بشكل إيجابي في حالة استخدام مراجع ذو اسم علامة تجارية. بينما توصلت دراسة (Cao & Liang, 2024) إلى أن زيادة متابعة المحللين الماليين للشركات تؤدي إلى زيادة دقة التنبؤ بأرباح تلك الشركات، ويرجع السبب في العلاقة الطردية المعنوية بين متابعة أو تغطية المحللين الماليين للشركة ودقة تنبؤات المحللين الماليين بالأرباح إلى أن المحللين المهمتين بمتابعة الشركة يستطيعون جمع معلومات أكثر عنها،

ومن ثم يمكنهم التنبؤ بدقة وسهولة بأرباحها، وتوصلت دراسة (Hou Jianlei et al., 2019) والتي هدفت إلى دراسة العلاقة بين تتبع المحللين الماليين للشركة كمتغير مستقل و دقة تنبؤات المحللين الماليين بالأرباح كمتغير تابع، وتم قياس تتبع المحللين الماليين للشركة من خلال لوغاريتم عدد المحللين الماليين، كما تم قياس دقة تنبؤات المحللين الماليين بالأرباح من خلال مقياسين هما: الرقم المطلق لأخطاء تنبؤات المحللين الماليين بربحية سهم الشركة ومؤشر ثنائي يعطي القيمة واحد أو صفر، وتوصلت الدراسة إلى أن زيادة متابعة المحللين الماليين للشركات يؤدي إلى زيادة دقة التنبؤ بأرباح تلك الشركات.

وبناء عليه تمثل تنبؤات المحللين الماليين نقطة الانطلاق الرئيسة للقرارات الاستثمارية في أسواق رأس المال، كما أنها تعد من المحددات الرئيسة التي يعتمد عليها أصحاب المصالح في تقييم قدرة الشركة على الاستمرارية، بالإضافة إلى كونها من الأدوات التحليلية الهامة التي تعمل على تخفيض الآثار السلبية الناتجة من الاختلافات بين خصائص وقدرات مستخدمي المعلومات المحاسبية، مما يعمل على تخفيض التشوهات التي تصيب عملية اتخاذ القرارات وأيضاً زيادة الاعتماد على تنبؤات المحللين الماليين عند تقدير أسعار أسهم الشركات للمفاضلة بين البدائل الاستثمارية المتاحة.

وتوصلت أيضاً دراسة (Rashidi & Ebrahimi, 2021) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين حجم الشركة وتوزيعات الأرباح، حيث إنه كلما زاد حجم الشركة زادت توزيعات الأرباح، حيث إن الشركات ذات الحجم الكبير تمتلك المزيد من الموارد ولديها القدرة على الوصول إلى الأسواق الخارجية بسهولة لذلك فإن الشركات الكبيرة تميل إلى إجراء توزيعات مرتفعة بينما الشركات الصغيرة تميل إلى إجراء توزيعات منخفضة، وبناء على ماسبق عرضه يكون الفرض الرئيس الثاني: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتوزيعات الأرباح النقدية على قابلية التنبؤ بالأرباح.

الدراسة التطبيقية

تهدف الدراسة التطبيقية إلى تحليل أثر توزيعات الأرباح النقدية على القدرة التنبؤية للأرباح ودقة توقعات المحللين الماليين، وذلك بالتطبيق على عينة من الشركات المقيدة في سوق الأوراق المالية المصري، وذلك من خلال المحاور التالية:

٤-١: مجتمع وعينة الدراسة:

يعبر مجتمع الدراسة الحالية عن كافة الشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية المصري، وذلك نظراً لارتباط موضوع الدراسة بعمليات توزيع الأرباح ودقة تنبؤات المحللين الماليين، والقدرة التنبؤية للأرباح في سوق الأوراق المالية المصري، فإنه يمكن تحديد عينة الدراسة باعتبارها عينة تحكمية عمدية، وذلك لأن تنبؤات المحللين الماليين في سوق الأوراق المالية المصري تصدر عن شركة هيرمس فقط، وهذه الشركة لا تقوم بتغطية كافة الشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية المصري، وإنما تقوم بتغطية بعضها فقط من حيث الأكثر تداولاً أو الأكثر اهتماماً من قبل المستثمرين في سوق الأوراق المالية المصري، وبالتالي يمكن للباحثة تحديد عينة الدراسة باعتبارها عينة تحكمية عمدية من خلال الشروط التالية:

- أن تكون الشركة مدرجة في نشرة التنبؤات ربع السنوية والسنوية لشركة هيرمس باعتبارها المحلل المالي الوحيد الذي يُفصح بشكل رسمي عن تنبؤاته في السوق المصري.
- أن تكون الشركات المدرجة بعينة الدراسة خلال الفترة الزمنية من عام ٢٠١٧ إلى عام ٢٠٢١ مع استبعاد عامي ٢٠٢٢ و ٢٠٢٣، وذلك لأنهما عامان يتسمان بعدم الاستقرار في سوق الأوراق المالية المصري نتيجة انخفاض الحصيلة من العملات الأجنبية أمام العديد من الشركات بالسوق المصري مما أعاق جانب كبير من النشاط الاقتصادي، كما تجدر الإشارة إلى أن السلسلة الزمنية بدأت من عام ٢٠١٧ لتجاهل أثر القرارات الاقتصادية التي تمت في عام ٢٠١٦.
- استبعاد الشركات التي تعمل في مجال الخدمات المالية والبنكية باعتبارهما قطاعات تتميز بخصائص فريدة مختلفة عن غيرها من الشركات.

وإتباعاً للشروط سالفة الذكر يتبين للباحثة أن الشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية المصري خلال الفترة الزمنية المحددة بالدراسة الحالية يبلغ عددها ٦٩ شركة مستمرة خلال فترة التحليل دون شطب من التنبؤات المستمرة للمحللين الماليين.

وتأسيساً على ذلك أسفرت العينة النهائية للدراسة عن ٦٩ شركة متاحة في تلك الفترة الزمنية وهو ما أسفر عن تسجيل عدد ٣٤٥ مشاهدة (٦٩ شركة × ٥ سنوات)، وباستبعاد عدد ٢٦ مشاهدة ذات قيم مفقودة، وعدد ٣١ مشاهدة ذات قيم شاذة ومتطرفة، تصبح العينة النهائية للدراسة ٢٨٨

مشاهدة. وفي هذا الشأن، يمكن للباحثة توضيح إجراءات اختيار العينة النهائية للدراسة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٤-١): إجراءات تحديد عينة الدراسة

الإجراء	عدد الشركات	عدد المشاهدات
العينة الأولية للدراسة	٦٩	٣٤٥
(-) مشاهدات ذات قيم مفقودة	--	٢٦
(-) مشاهدات ذات قيم شاذة ومتطرفة	--	٣١
صافي العينة	٦٩	٢٨٨

والجدير بالذكر أن عينة الدراسة الحالية موزعة على ١٠ قطاعات من قطاعات سوق الأوراق المالية المصري خلال الفترة الزمنية للدراسة، ويمكن للباحثة توضيح ذلك التوزيع من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٤-٢): توزيع مشاهدات العينة على قطاعات وسنوات الدراسة

القطاع	عدد الشركات	المشاهدات				
		2017	2018	2019	2020	2021
اتصالات وإعلام وتكنولوجيا المعلومات	3	2	2	3	3	3
أغذية ومشروبات وتبغ	12	8	8	8	12	12
خدمات ومنتجات صناعية وسيارات	11	7	7	9	10	11
رعاية صحية وأدوية	5	4	4	4	5	5
سياحة وترفيه	5	3	3	3	3	5
طاقة وخدمات مساندة	2	2	2	2	2	2
عقارات	17	15	15	15	17	17
مقاولات وإنشاءات هندسية	2	2	2	2	2	2
مواد البناء	4	3	3	4	4	4
موارد أساسية	7	5	5	5	5	7
الإجمالي	68	51	51	55	63	68

٤-٢: قياس متغيرات الدراسة:

يهدف اختبار العلاقات المباشرة بالدراسة الحالية من خلال اختبار الفروض الإحصائية، يمكن للباحثة تحديد متغيرات الدراسة وأدوات قياسها من خلال العرض التالي:

٤-٢-١: المتغير المستقل للدراسة (توزيعات الأرباح النقدية):

يتمثل المتغير المستقل محل الاهتمام بالدراسة الحالية في توزيعات الأرباح النقدية على المساهمين بموجب تصويت الجمعية العمومية على تلك التوزيعات، وفي هذا الشأن تجدر الإشارة إلى أنه لا يمكن توزيع كافة الأرباح التي تحققها الشركة، وعليه يمكن للباحثة قياس توزيعات الأرباح النقدية من خلال المقياسين التاليين:

- الأول: نسبة توزيعات الأرباح النقدية إلى نسبة الأرباح الإجمالية المحققة خلال العام.
- الثاني: عائد الكوبون السنوي الموزع على المساهمين (ربحية السهم).

٤-٢-٢: المتغير التابع الأول للدراسة (دقة تنبؤات المحللين الماليين):

يمثل المتغير التابع الأول للدراسة في دقة تنبؤات المحللين الماليين بالأرباح، وستقوم الباحثة بقياس درجة هذا المتغير بالقيمة المطلقة للفرق بين ربح السهم الفعلي وربح السهم المتنبأ به مقسومة على سعر السهم في بداية السنة، على أن يتم ضرب الناتج $\times -1$ ، وذلك حتى يكون هذا المقياس معبراً عن دقة التنبؤ بدلاً من خطأ التنبؤ، وبذلك يمكن التعبير عن دقة التنبؤات من خلال المعادلة التالية (Hope, 2003):

$$\text{درجة دقة التنبؤات} = \frac{-(\text{الربح الفعلي للسهم} - \text{الربح المتنبأ به للسهم})}{\text{سعر السهم في بداية السنة المالية}}$$

٤-٢-٣: المتغير التابع الثاني للدراسة (القدرة التنبؤية للأرباح):

يمثل المتغير التابع الثاني للدراسة في قابلية التنبؤ بالأرباح باعتبارها العنصر الأساسي لتحقيق خاصية الملازمة وفقاً للإطار المفاهيمي لمعايير المحاسبة المالية ومجلس معايير المحاسبة الدولية، ويمكن تعريف القابلية للتنبؤ بالأرباح بأنه قدرة الأرباح المحققة في الفترات الماضية على التنبؤ بالأرباح المستقبلية، فإذا كانت القدرة التنبؤية مرتفعة تصبح معلومات الربحية الحالية أكثر فعالية في التنبؤ بالأرباح المستقبلية

وفي هذه الدراسة لغرض قياس قابلية التنبؤ بالأرباح يمكن اتباع نموذج للتنبؤ بالأرباح والعوائد لقياس القابلية للتنبؤ بالأرباح، ويعمل هذا النموذج على التنبؤ بالعوائد والأرباح على مدار فترتين مستقبليتين فقط، ويمكن للباحث عرض النموذج على النحو التالي:

$$R_t = \beta_0 + \beta_1 X_t + \sum_{k=1}^2 \beta_{k+1} X_{t+k} + \sum_{k=1}^2 \beta_{k+N+1} R_{t+k} + \beta_{2N+2} E_{Pt-1} + \beta_{2N+3} A_{Gt} + \varepsilon$$

حيث أن:

$$R_t = \text{عوائد الأسهم في الفترة } t$$

$$R_{t+k} = \text{عوائد الأسهم في الفترة } t+k$$

$$X_t = \text{التغير في ربحية السهم للفترة } t \text{ مقسوماً على سعر السهم نهاية الشهر الرابع التالي للسنة المالية } t-1$$

$$X_{t+1} = \text{التغير في ربحية السهم للفترة } t+1 \text{ مقسوماً على سعر السهم نهاية الشهر الرابع التالي للسنة المالية } t-1$$

$$X_{t+2} = \text{التغير في ربحية السهم للفترة } t+2 \text{ مقسوماً على سعر السهم نهاية الشهر الرابع التالي للسنة المالية } t-1$$

$$E_{Pt-1} = \text{ربحية السهم للفترة } t-1 \text{ مقسوماً على سعر السهم نهاية الشهر الرابع التالي للسنة المالية } t-1$$

$$A_{Gt} = \text{معدل النمو في الأصول الثابتة للفترة } t$$

٤-٢-٤ : المتغيرات الرقابية:

تهدف المتغيرات الرقابية إلى تحديد أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، وفي هذا الشأن تعددت الدراسات المختلفة التي استنتجت العديد من المتغيرات التي تؤثر على المتغير التابع للدراسة الخاص بدقة تنبؤات المحللين الماليين بالأرباح، ويمكن للباحثة تلخيصها من وجهة نظر العديد من الدراسات السابقة (Møller, & Sander, 2017, Hashim & Strong, 2018, Yu et al., 2022, Chen et al., 2023، طبقاً للجدول التالي:

جدول رقم (٣-٤): المتغيرات الرقابية للدراسة

المتغير	الرمز	التفسير
الحجم	SIZE	لوغاريتم القيمة الدفترية لإجمالي الأصول.
نسبة القيمة السوقية إلى الدفترية	MTB	القيمة السوقية للشركة (قيمة السهم السوقية × عدد الأسهم) مقسوماً على إجمالي القيمة الدفترية للأصول.
الرافعة المالية	LEV	وهي نسبة الدين إلى إجمالي الأصول.
معدل العائد على الأصول	ROA	وهي نسبة الدخل التشغيلي قبل الإهلاك مقسوماً على إجمالي القيمة الدفترية للأصول.
معدل النمو	GROWTH	وهي نسبة التغير في المبيعات.

٣-٤: نموذج اختبار الفروض الإحصائية للدراسة:

في إطار ما تسعى إليه الدراسة من اختبار الفروض الإحصائية يمكن للباحثة صياغة نموذج اختبار الفروض الإحصائية للدراسة بما يتفق مع كل فرض على حده، ومن ثم يمكن للباحثة صياغة نموذج اختبار الفروض الإحصائية على النحو التالي:

أولاً: نموذج تحليل أثر توزيعات الأرباح النقدية على دقة تنبؤات المحللين الماليين:

يتنبأ الفرض الأول للدراسة بتحليل أثر توزيعات الأرباح النقدية على دقة تنبؤات المحللين الماليين بالأرباح، وبالتالي، يمكن للباحثة صياغة نموذج اختبار الفرض الإحصائي الأول للدراسة على الشكل التالي:

$$\text{Accuracy} = \beta_0 + \beta_1 \text{Div\%} + \beta_2 \text{EPS} + \beta_3 \text{Size} + \beta_4 \text{MTB} + \beta_5 \text{Lev} + \beta_6 \text{ROA} + \beta_7 \text{Growth} + \varepsilon \quad (1)$$

وفي إطار تحليل الفروض الفرعية يمكن للباحثة تقسيم نموذج الانحدار الرئيس إلى مجموعة من النماذج الفرعية بغرض تحليل الأثر الفردي لكل متغير من متغيرات قياس توزيعات الأرباح النقدية على حده، فضلاً عن تجنب مشاكل الازدواج الخطي إن وجدت، ومن ثم يمكن للباحثة إعادة صياغة نموذج اختبار الفرض الإحصائي الرئيس الأول للدراسة على الشكل التالي:

• (H1-1) Model:

$$\text{Accuracy} = \beta_0 + \beta_1 \text{ Div\%} + \beta_2 \text{ Size} + \beta_3 \text{ MTB} + \beta_4 \text{ Lev} + \beta_5 \text{ ROA} + \beta_6 \text{ Growth} + \varepsilon \quad (1-1)$$

• (H1-2) Model:

$$\text{Accuracy} = \beta_0 + \beta_1 \text{ EPS} + \beta_2 \text{ Size} + \beta_3 \text{ MTB} + \beta_4 \text{ Lev} + \beta_5 \text{ ROA} + \beta_6 \text{ Growth} + \varepsilon$$

ثانياً: نموذج تحليل أثر توزيعات الأرباح النقدية على قابلية التنبؤ بالأرباح:

يتنبأ الفرض الثاني للدراسة بتحليل أثر توزيعات الأرباح النقدية على قابلية التنبؤ بالأرباح، وبالتالي، يمكن للباحثة صياغة نموذج اختبار الفرض الإحصائي الثاني للدراسة على الشكل التالي:

$$\begin{aligned} R_t = & \beta_0 + \beta_1 X_t + \sum_{k=1}^2 \beta_{k+1} X_{t+k} + \sum_{k=1}^2 \beta_{k+N+1} R_{t+k} + \beta_{2N+2} E_{Pt-1} + \\ & \beta_{2N+3} A_{Gt} + \beta_2 X_t \times \text{Div\%} + \sum_{k=1}^2 \beta_{k+N+1} X_{t+k} \times \text{Div\%} + \\ & \sum_{k=1}^2 \beta_{k+N+2} R_{t+k} \times \text{Div\%} + \beta_{3N+2} E_{Pt-1} \times \text{Div\%} + \beta_{3N+3} \\ & A_{Gt} \times \text{Div\%} + \beta_4 X_t \times \text{EPS} + \sum_{k=1}^2 \beta_{k+N+1} X_{t+k} \times \text{EPS} + \\ & \sum_{k=1}^2 \beta_{k+N+1} R_{t+k} \times \text{EPS} + \beta_{4N+2} E_{Pt-1} \times \text{EPS} + \beta_{4N+3} \\ & A_{Gt} \times \text{EPS} + \varepsilon \end{aligned}$$

وفي إطار تحليل الفروض الفرعية يمكن للباحثة تقسيم نموذج الانحدار الرئيس إلى مجموعة من النماذج الفرعية بغرض تحليل الأثر الفردي لكل متغير من متغيرات قياس توزيعات الأرباح النقدية على حده، فضلاً عن تجنب مشاكل الازدواج الخطي إن وجدت، ومن ثم يمكن للباحثة إعادة صياغة نموذج اختبار الفرض الإحصائي الرئيس الثاني للدراسة على الشكل التالي:

• (H2-1) Model:

$$\begin{aligned} R_t = & \beta_0 + \beta_1 X_t + \sum_{k=1}^2 \beta_{k+1} X_{t+k} + \sum_{k=1}^2 \beta_{k+N+1} R_{t+k} + \beta_{2N+2} E_{Pt-1} + \\ & \beta_{2N+3} A_{Gt} + \beta_2 X_t \times \text{Div\%} + \sum_{k=1}^2 \beta_{k+N+1} X_{t+k} \times \text{Div\%} + \\ & \sum_{k=1}^2 \beta_{k+N+2} R_{t+k} \times \text{Div\%} + \beta_{3N+2} E_{Pt-1} \times \text{Div\%} + \beta_{3N+3} \\ & A_{Gt} \times \text{Div\%} + \varepsilon \quad (2-1) \end{aligned}$$

• (H2-2) Model:

$$R_t = \beta_0 + \beta_1 X_t + \sum_{k=1}^2 \beta_{k+1} X_{t+k} + \sum_{k=1}^2 \beta_{k+N+1} R_{t+k} + \beta_{2N+2} E_{Pt-1} + \beta_{2N+3} A_{Gt} + \beta_2 X_t \times EPS + \sum_{k=1}^2 \beta_{k+N+1} X_{t+k} \times EPS + \sum_{k=1}^2 \beta_{k+N+2} R_{t+k} \times EPS + \beta_{3N+2} E_{Pt-1} \times EPS + \beta_{3N+3} A_{Gt} \times EPS + \varepsilon \quad (2-2)$$

حيث إن:

المتغير	رمز المتغير	دلالة المتغير
المستقل توزيعات الأرباح النقدية	Div%	توزيعات الأرباح النقدية مقاسة بنسبة الأرباح الموزعة على المساهمين إلى إجمالي الأرباح المحققة.
	EPS	توزيعات الأرباح النقدية مقاسة بعائد الكوبون أو ربحية السهم الموزعة على السهم الواحد.
التابع دقة توقعات المحللين الماليين	Accuracy	دقة تنبؤات المحللين الماليين بالأرباح، والتي تلتزم بها شركة هيرمس في البيئة المصرية.
	نموذج قابلية التنبؤ بالأرباح	مقياس قابلية التنبؤ بالأرباح وفقاً لنموذج (Collins et al., 1994) الذي يعتمد على التنبؤ بالأرباح كل سنتين متتاليتين والسابق تعريف متغيراته.
المتغيرات الرقابية	SIZE	حجم الشركة، ويمكن قياسه باللوغاريتم الطبيعي لإجمالي أصول الشركة.
	LEV	وهي نسبة الديون إلى إجمالي الأصول.
	Growth	معدل نمو المبيعات بالشركة، ويساوي إيرادات السنة الحالية مطروحاً منها إيرادات السنة السابقة ومقسومة على سنة الأساس.
	MTB	نسبة القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية للشركة.
	ROA	معدل العائد على الأصول، ويمكن قياسه بالدخل التشغيلي مقسوماً على إجمالي الأصول.

٤-٤: اختبارات صلاحية البيانات للتحليل الإحصائي:

يقوم نموذج الانحدار الخطي على مجموعة من الافتراضات حول العلاقة بين المتغيرات التابعة والمستقلة التي تؤثر على الإجراء الإحصائي المستخدم في الانحدار المتعدد، ولضمان سلامة النتائج وصحة الاستنتاجات التي يتم التوصل إليها، فإنه لابد أولاً من التأكد من توافر هذه الافتراضات في النموذج واختبار صلاحية البيانات المستخدمة، وتتلخص هذه الافتراضات فيما يلي:

- أن تتبع بواقي الانحدار التوزيع الطبيعي.
- عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

ستعتمد الباحثة على اختبارات التوزيع الطبيعي المتمثلة في اختباري كولمغوروف سيمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) واختبار شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk)، بغرض التحقق

من اقتراب البيانات من توزيعها الطبيعي بالنسبة لمتغيرات الدراسة الكمية المتمثلة في: توزيعات الأرباح النقدية ودقة تنبؤات المحللين الماليين، وقابلية التنبؤ بالأرباح، وما يليها من متغيرات رقابية أخرى، وهو ما يتضح نتائجها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٤-٤): نتائج اختبارات التوزيع الطبيعي

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
Div%	.106	288	.000	.940	288	.000
EPS	.084	288	.000	.946	288	.000
Accuracy	.078	288	.000	.952	288	.000
Size	.050	288	.073	.971	288	.000
LEV	.073	288	.001	.956	288	.000
Growth	.062	288	.010	.959	288	.000
MTB	.079	288	.000	.956	288	.000
ROA	.084	288	.000	.950	288	.000
Rt	.063	288	.007	.964	288	.000
Xt	.078	288	.000	.952	288	.000
Xt+1	.116	288	.000	.947	288	.000
Xt+2	.113	288	.000	.939	288	.000
Rt+1	.079	288	.000	.961	288	.000
Rt+2	.076	288	.000	.954	288	.000
EP	.112	288	.000	.946	288	.000
Ag	.103	288	.000	.947	288	.000

a. Lilliefors Significance Correction

وتقوم فرضية اختبار كولمجروف سيمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) واختبار شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) على فرض عدم يشير إلى أن التوزيع الخاص بالبيانات لا يتبع

التوزيع الطبيعي، بمعنى أن ثبوت معنوية هذين الاختبارين يشير إلى أن التوزيع الخاص بالبيانات لا يتبع التوزيع الطبيعي، أما إذا ثبت عدم معنوية هذين الاختبارين فذلك دليل واضح على أن التوزيع الخاص بالبيانات يتبع التوزيع الطبيعي.

وبالتالي، بناء على النتائج السابق عرضها بالجدول رقم (٤-٤) يتبين معنوية الاختبارين لكافة متغيرات الدراسة حيث أن قيمة Sig لكافة المتغيرات أقل من ٥%، وفي ذلك دلالة على أن توزيع البيانات لا يتبع التوزيع الطبيعي، وعلى الرغم من ذلك، لا يمكن اعتبار تلك النتائج مشكلة في صحة البيانات، حيث يمكن افتراض تحقق شرط التوزيع الطبيعي للبيانات للعينات الكبيرة ($N > 30$)، بغض النظر عن توزيع المجتمع الأصلي، وذلك طبقاً لما تنص عليه نظرية النهاية المركزية، وبما أن حجم العينة في الدراسة الحالية ($N = 288$)، فإن مشكلة عدم توزيع البيانات توزيعاً طبيعياً لن تكون ذات تأثير على صحة النماذج المستخدمة في الدراسة.

ثانياً: اختبارات الازدواج الخطي بين المتغيرات:

استخدمت الباحثة مقياس (Collinearity Diagnostics) للتحقق من وجود مشكلة الازدواج الخطي والتي تؤدي إلى عدم قدرة نموذج الدراسة على تفسير الأثر على المتغير التابع، ويتم ذلك من خلال احتساب معامل Tolerance لكل متغير سواء من المتغيرات المستقلة أو الرقابية في علاقة الانحدار مع المتغير التابع، ومن ثم يتم إيجاد معامل Variance Inflation Factor (VIF) حيث يعتبر بمثابة مقياس لتأثير علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة، ويمكن للباحث توضيح نتائج هذا الاختبار وذلك من خلال الجداول رقم (٤-٥)، (٤-٦).

جدول رقم (٤-٥): نتائج معامل تضخم التباين للفرض الإحصائي الأول للدراسة

	Model (1-1)		Model (1-2)		Model (1)	
	VIF	Tolerance	VIF	Tolerance	VIF	Tolerance
Div%	1.013	0.987	---	---	1.875	0.533
EPS	---	---	1.021	0.979	1.889	0.529
Size	1.011	0.989	1.011	0.989	1.012	0.988
LEV	1.007	0.993	1.018	0.983	1.019	0.981
Growth	1.013	0.987	1.011	0.989	1.013	0.987
MTB	1.004	0.996	1.005	0.995	1.005	0.995
ROA	1.010	0.990	1.008	0.992	1.013	0.987

جدول رقم (٤-٦): نتائج معامل تضخم التباين لتفرض الإحصائي الثاني للدراسة

Origin Model			Model (2-1)			Model (2-2)		
	VIF	Tolerance	Variables	VIF	Tolerance		VIF	Tolerance
Xt	1.781	0.561	Xt * Div%	2.568	0.389	Xt * EPS	2.525	0.396
Xt+1	3.654	0.274	Xt+1 * Div%	7.447	0.134	Xt+1 * EPS	4.892	0.204
Xt+2	2.325	0.430	Xt+2 * Div%	3.843	0.260	Xt+2 * EPS	3.117	0.321
Rt+1	3.150	0.317	Rt+1 * Div%	9.425	0.106	Rt+1 * EPS	6.935	0.144
Rt+2	3.091	0.324	Rt+2 * Div%	9.232	0.089	Rt+2 * EPS	7.451	0.134
EP	2.180	0.459	EP	1.965	0.509	EP	2.093	0.478
Ag	1.807	0.553	Ag	1.770	0.565	Ag	1.775	0.563

ويتضح لدى الباحثة من الجداول السابق أن قيمة (VIF) لكافة متغيرات الدراسة لم تتجاوز ١٠ درجات فضلاً عن أن قيم Tolerance لم تتجاوز ٥٠%، وقد أوضحت النتائج أن جميع قيم VIF للمتغيرات المستقلة لا تعاني من أي مشاكل بالازدواج الخطي في النموذج المقدر، وبناء عليه فإن نموذج الدراسة لا يعاني من مشكلة الازدواج الخطي، حيث إن الارتباط بين المتغيرات ليس له دلالة إحصائية ومنخفض جداً، ويدل ذلك على قوة النموذج المستخدم لتفسير تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة.

٤-٥: الإحصاءات الوصفية:

تُعبّر الإحصاءات الوصفية عن طبيعة عينة الدراسة من حيث الشكل وتوزيعها ومدى اتفاق العينة الحالية للدراسة مع العينات المناظرة بالدراسات السابقة ذات الصلة (Møller, & Sander, 2017; Hashim & Strong, 2018; Yu et al., 2023; Chen et al., 2022) وذلك من خلال عرض مجموعة من الإحصاءات الوصفية التي تتمثل في الوسط الحسابي والذي يعبر عن الشكل العام لمتغيرات الدراسة بالعينة، والانحراف المعياري الذي يعبر عن مستوى التشتت بعينة الدراسة الحالية على مستوى المشاهدات بالمتغيرات، وأخيراً حدود العينة بين الحدين الأدنى والأقصى. وفي هذا الشأن قد أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن الجدول رقم (٤-٧) التالي:

جدول رقم (٤-٧): نتائج الإحصاءات الوصفية

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Div%	288	0.155	0.853	0.480	0.210
EPS	288	1.900	9.260	5.808	2.167
Accuracy	288	-0.115	0.315	0.091	0.128
Size	288	2.583	9.487	6.062	1.849
LEV	288	0.366	0.598	0.481	0.068
Growth	288	-0.363	0.589	0.123	0.270
MTB	288	0.925	1.987	1.451	0.306
ROA	288	-0.319	0.396	0.019	0.207
Rt	288	2.650	9.280	5.561	1.805
Xt	288	-0.290	0.106	-0.084	0.118
Xt+1	288	-0.086	0.320	0.094	0.118
Xt+2	288	-0.086	0.321	0.097	0.123
Rt+1	288	2.610	9.360	5.616	1.861
Rt+2	288	2.620	9.370	5.603	1.898
EP	288	-0.084	0.319	0.104	0.119
Ag	288	-0.095	0.320	0.088	0.123
Valid N (listwise)	288				

يتبين للباحثة من خلال العرض السابق للإحصاءات الوصفية مجموعة من الملاحظات التي

يمكن بيانها فيما يلي:

أولاً: فيما يتعلق بالمتغير المستقل الخاص بتوزيعات الأرباح النقدية فيتبين أن كلا المتغيرين الخاصين بالتوزيعات المتمثلة في Div% & EPS لهما وسط حسابي يبلغ ٤٨%، ٥.٨٠٨، وهو ما يشير إلى أن متوسط توزيع الأرباح للشركات المدرجة بعينة تبلغ ٤٨% من الأرباح المحققة الإجمالية بمتوسط ٥.٨٠٨ جنية للسهم الواحد، كما يتضح من النتائج اعتدالية قيمتي التوزيعات بين الحدود الدنيا والقصى وهو ما يتفق مع نظيره بالعديد من الدراسات ذات الصلة (Møller, & Sander, 2017; Hashim & Strong, 2018, Yu et al., 2023, Chen et al., 2022)

ثانياً: يتبين من الوسط الحسابي الخاص بالمتغير التابع دقة تنبؤات المحللين الماليين ٩.١%، وهى نسبة جيدة تقترب من نظيرتها بالعديد من الدراسات ذات الصلة حيث تتخفف الفجوة بين الأرباح المتوقعة والأرباح الفعلية، ومن ثم ارتفاع مستويات الدقة بتنبؤات المحللين الماليين.

ثالثاً: يتبين من الأوساط الحسابية لنموذج (Collins et al., 1994) للمتغير التابع الثاني للدراسة أنها تبلغ ٥.٥٦١، -٥.٥٨٤، ٥.٠٩٤، ٥.٠٩٧، ٥.٦١٦، ٥.٦٠٣، ٥.١٠٤، ٥.٠٨٨ لكل من عوائد السهم للسنة الحالية ونسب الربحية للسهم وعوائده للسنتين المتتاليتين، وهى نسب معتدلة بين حدود العينة الدنيا والقصى وتقترب من نظيرتها بالعديد من الدراسات ذات الصلة. رابعاً: يشير انخفاض مستويات الانحراف المعياري للمتغيرات المدرجة بعينة الدراسة إلى انخفاض مستوى التشتت بعينة الدراسة وارتفاع مستوى صلاحيتها للتحليل، وتأسيساً على النتائج السابق عرضها يمكن للباحثة مقارنة نتائج عينة الدراسة بالدراسات الأخرى ذات الصلة حيث إنها قريبة منها في النتائج بعينة الدراسة.

٤-٦: نتائج تحليل الارتباط:

توضح نتائج تحليل الارتباط طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة بالإضافة إلى توضيح مبدئي عن مشاكل الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة للدراسة والمدرجة بنماذج اختبارات الفروض الإحصائية للدراسة، حيث توضح المصفوفة انخفاض قيم معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة المدرجة بنماذج اختبارات الفروض الإحصائية للدراسة عن ٠.٨، وهو ما يعطي نتيجة مبدئية عن صحة نماذج اختبارات الفروض الإحصائية للدراسة وانتفاء مشكلة الازدواج الخطي.

وفيما يتعلق بالعلاقة بين متغيرات الدراسة، فيتبين للباحثة وجود تأثير طردي لتوزيعات الأرباح بمقاييسها (نسبة توزيعات الأرباح النقدية إلى إجمالي الأرباح المحققة & ربحية السهم أو ما يسمى عائد الكوبون) وبين المتغير التابع الخاص بدقة تنبؤات المحللين الماليين، وهو ما يشير إلى أن ارتفاع توزيعات الأرباح النقدية يؤدي إلى زيادة دقة تنبؤات المحللين الماليين.

وعلى نحو آخر، يتبين للباحثة معنوية العلاقة بين المتغيرات المدرجة بنموذج قابلية التنبؤ بالأرباح، حيث تشير تلك النتيجة إلى أن النموذج صالح للتنبؤ المستقبلي نتيجة ارتفاع معاملات الارتباط بين العوائد وأرباح الأسهم للسنوات المتتالية مع العوائد وأرباح الأسهم للسنة الحالية، ومن ثم دخول توزيعات الأرباح النقدية على النموذج قد يعزز من تلك العلاقة، ومن ثم تتضح طردية العلاقة

بين توزيعات الأرباح وقابلية التنبؤ بالأرباح، وأخيراً لا يمكن للباحثة التسليم بصحة هذه النتائج حتى يتم تشغيل نماذج اختبار الفروض الإحصائية للدراسة.

جدول رقم (٤-أ): نتائج تحليل الارتباط

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	Div%	1															
2	EPS	.679**	1														
3	Accuracy	.565**	.558**	1													
4	Size	-.075	-.071	-.084	1												
5	LEV	-.048	-.112	-.109	-.029	1											
6	Growth	-.059	-.045	-.084	.059	.044	1										
7	MTB	.018	.031	-.028	.032	.005	.021	1									
8	ROA	-.037	.018	.049	-.011	-.044	-.063	-.048	1								
9	RI	.740**	.651**	.519**	-.045	-.057	-.078	-.044	-.088	1							
10	Xt	-.565**	-.558**	-.0.689	.084	.109	.084	.028	-.049	-.519**	1						
11	Xt-1	.637**	.660**	.549**	-.056	-.125*	-.071	-.040	-.021	.765**	-.549**	1					
12	Xt-2	.699**	.610**	.568**	-.062	-.099	-.037	.005	-.096	.720**	-.568**	.691**	1				
13	Rt-1	.635**	.658**	.556**	-.029	-.074	-.009	-.083	-.025	.726**	-.556**	.766**	.657**	1			
14	Rt-2	.775**	.656**	.533**	-.053	-.099	-.069	-.076	-.026	.792**	-.533**	.777**	.637**	.753**	1		
15	EP	.602**	.612**	.555**	-.045	-.036	.029	-.024	-.003	.589**	-.555**	.616**	.588**	.625**	.582**	1	
16	Ag	.556**	.578**	.496**	-.080	-.032	-.027	-.012	-.084	.547**	-.496**	.567**	.524**	.499**	.449**	.596**	1

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

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

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

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

٤-٧: نتائج تحليل الانحدار لاختبارات الفروض الإحصائية:

تهدف الباحثة في هذا الجزء من الدراسة الى تحليل العلاقات المباشرة بين المتغيرات الرئيسة للدراسة في ظل استخدام نماذج اختبارات الفروض الإحصائية المتمثلة في نماذج الانحدار المتعدد، وذلك من خلال المراحل التالية:

أولاً: تحليل أثر توزيعات الأرباح النقدية علي دقة تنبؤات المحللين الماليين:

يمكن للباحثة تحليل أثر توزيعات الأرباح علي دقة تنبؤات المحللين الماليين من خلال تشغيل نموذج الانحدار رقم (١) الخاص باختبار الفرض الإحصائي الأول للدراسة، وذلك بالاعتماد على مستوى معنوية العلاقات واتجاهاتها بين المتغيرات، وفي هذا الشأن، قد أسفرت نتائج التحليل الإحصائي لتشغيل نموذج الانحدار رقم (١) بفروعه عن الجدول رقم (٤-٩).

ويتضح لدى الباحثة من خلال النتائج المعروضة بالجدول رقم (٤-٩) الارتفاع النسبي بالقوة التفسيرية للنموذج حيث تبلغ ٣٢.١%، ٣٠.٧%، ٣٧.١% على التوالي، وهو ما يشير إلى أن المتغيرات المستقلة والحاكمة الموجودة بنموذج اختبار الفروض الإحصائية رقم (١) للدراسة يمكنها تفسير التباين الكلي في دقة تنبؤات المحللين الماليين بنسبة ٣٢.١%، ٣٠.٧%، ٣٧.١%، وهي نتيجة جيدة تقترب من نظيرتها بالعديد من الدراسات ذات الصلة (Møller & Sander, 2017; Hashim & Strong, 2018, Yu et al., 2023, Chen et al., 2022).

وبالتالي، فإن نموذج اختبار الفروض رقم (١) بفروعه يمكنه تفسير العلاقة بكفاءة بين المتغيرات الداخلة فيه. كما يتبين للباحثة ارتفاع ومعنوية قيم F للنماذج المختلفة حيث إنها تبلغ ٢٣.٥٩٨، ٢٢.١٩١، ٢٥.١٨١ على التوالي وجميعها معنوية عند مستوى معنوية ٥%.

وبالنظر إلى نتائج العمود الأول (Panel A) يتبين للباحثة المتغير المستقل Div% الخاص بنسبة توزيعات الأرباح النقدية إلى إجمالي الأرباح المحققة حيث إن $(\beta = 0.341; T = 11.411; P\text{-Value} = 0.00 < 5\%)$ كما أنه يحمل إشارة موجبة، وهو ما يشير إلى أن ارتفاع مستوى توزيعات الأرباح النقدية على المساهمين يؤدي إلى ارتفاع مستوى دقة تنبؤات المحللين الماليين بالأرباح، وبالتالي، يمكن للباحثة قبول الفرض الفرعي الأول على الشكل البديل التالي: يوجد تأثير طردي معنوي لنسبة توزيعات الأرباح النقدية على دقة تنبؤات المحللين الماليين

جدول رقم (٤-٩): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتوزيعات الأرباح على دقة تنبؤات المحللين الماليين

Variables	Dependent Variable: Accuracy								
	Panel A:			Panel B:			Panel C:		
	Model (1-1)			Model (1-2)			Model (1)		
	β Coef.	t	P-Value	β Coef.	T	P-Value	β Coef.	t	P-Value
Cons.	0.037	0.616	0.539	-0.012	-0.187	0.852	-0.029	-0.492	0.623
Div%	0.341	11.411	0.000	---	---	---	0.213	5.439	0.000
EPS	---	---	---	0.032	11.045	0.000	0.018	4.837	0.000
SIZE	-0.003	-0.830	0.407	-0.003	-0.847	0.397	-0.002	-0.710	0.479
LEV	-0.149	-1.615	0.107	-0.084	-0.901	0.368	-0.102	-1.147	0.253
Growth	-0.019	-0.821	0.412	-0.025	-1.050	0.294	-0.019	-0.868	0.386
MTB	-0.014	-0.667	0.505	-0.017	-0.833	0.406	-0.016	-0.840	0.402
ROA	0.038	1.267	0.206	0.020	0.643	0.521	0.030	1.047	0.296
Fixed Effects	Included			Included			Included		
N	288			288			288		
F-value	23.598			22.191			25.181		
Adj. R2	32.1%			30.7%			37.1%		

وفيما يتعلق بنتائج العمود الثاني (Panel B) يتبين للباحثة المتغير المستقل EPS الخاص بربحية السهم أو ما يسمى عائد الكوبون الموزع على حصة الأسهم حيث إن $(\beta = 0.032; T = 11.045 > 2; P\text{-Value} = 0.00 < 5\%)$ أن ارتفاع مستوى ربحية السهم أو ما يسمى عائد الكوبون الموزع على حصة الأسهم يؤدي إلى ارتفاع مستوى دقة تنبؤات المحللين الماليين بالأرباح، وبالتالي، يمكن للباحثة قبول الفرض الفرعي الثاني على الشكل البديل التالي: يوجد تأثير طردي معنوي لربحية السهم أو عائد الكوبون على دقة تنبؤات المحللين الماليين.

وأخيراً بالنسبة لنتائج العمود الثالث (Panel C) يتبين للباحثة معنوية كلا المتغيرين المستقلين Div% & EPS الخاصين بنسبة توزيعات الأرباح النقدية إلى إجمالي الأرباح المحققة وربحية السهم أو عائد الكوبون على التوالي حيث أن $(\beta = 0.213 \text{ \& } 0.018; T = 5.439 \text{ \& } P\text{-Value} = 0.00 < 5\%)$ $4.837 > 2$ كما أنهما يحملان إشارة موجبة، وهو ما يشير إلى أن ارتفاع مستوى نسبة توزيعات الأرباح النقدية إلى إجمالي الأرباح المحققة وربحية السهم يؤديان إلى ارتفاع دقة تنبؤات المحللين الماليين، وبالتالي، تؤكد نتائج هذا العمود ما تم التوصل إليه من نتائج في الفروض الفرعية للفرض الإحصائي الأول.

وبناء على ذلك، يمكن للباحثة قبول الفرض الإحصائي الرئيس الأول للدراسة كلياً على الشكل البديل التالي: يوجد تأثير طردي ذو دلالة إحصائية للإفصاح عن توزيعات الأرباح على دقة تنبؤات المحللين الماليين بالأرباح.

ثانياً: أثر توزيعات الأرباح على قابلية التنبؤ بالأرباح:

يمكن للباحثة تحليل أثر توزيعات الأرباح على قابلية التنبؤ بالأرباح من خلال تشغيل نموذج الانحدار رقم (٢) الخاص باختبار الفرض الإحصائي الثاني للدراسة، وذلك بالاعتماد على مستوى معنوية العلاقات واتجاهاتها بين المتغيرات، وفي هذا الشأن، قد أسفرت نتائج التحليل الإحصائي لتشغيل نموذج الانحدار رقم (٢) بفروعه عن الجدول رقم (٤-١٠) التالي:

جدول رقم (٤-١٠): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتوزيعات الأرباح النقدية على قابلية التنبؤ بالأرباح

Dependent Variable: <u>Rt</u>														
Variables	Panel A:				Variables	Panel B:				Variables	Panel C:			
	Origin Model					Model (2-2)					Model (2-2)			
	<u>β</u> <u>Coef.</u>	t	P-Value			<u>β</u> <u>Coef.</u>	t	P-Value			<u>β</u> <u>Coef.</u>	t	P-Value	
Cons.	2.181	8.075	0.000		Cons.	3.639	25.794	0.000		Cons.	3.607	22.695	0.000	
<u>Xt</u>	0.563	0.895	0.372		<u>Xt</u> * <u>Div%</u>	2.492	1.812	0.071		<u>Xt</u> * <u>EPB</u>	0.170	1.397	0.163	
Xt+1	2.429	2.701	0.007		Xt+1 * <u>Div%</u>	0.606	0.285	0.776		Xt+1 * <u>EPB</u>	0.437	2.738	0.007	
Xt+2	3.633	5.303	0.000		Xt+2 * <u>Div%</u>	5.113	3.445	0.001		Xt+2 * <u>EPB</u>	0.364	2.963	0.003	
Rt+1	0.099	1.866	0.063		Rt+1 * <u>Div%</u>	-0.029	-0.314	0.754		Rt+1 * <u>EPB</u>	0.000	0.045	0.964	
Rt+2	0.382	7.446	0.000		Rt+2 * <u>Div%</u>	0.473	4.714	0.000		Rt+2 * <u>EPB</u>	0.035	4.329	0.000	
EP	0.014	0.020	0.984		EP * <u>Div%</u>	1.450	1.996	0.047		EP * <u>EPB</u>	0.917	1.215	0.225	
Ag	1.669	2.751	0.006		Ag * <u>Div%</u>	2.300	3.435	0.001		Ag * <u>EPB</u>	1.821	2.700	0.007	
Fixed Effects	Included				Fixed Effects	Included				Fixed Effects	Included			
N	288				N	288				N	288			
F-value	111.493				F-value	81.823				F-value	80.404			
Adj. R2	72.9%				Adj. R2	66.3%				Adj. R2	65.9%			

ويتضح لدى الباحثة من خلال النتائج المعروضة بالجدول رقم (٤-١٠) الارتفاع النسبي بالقوة التفسيرية للنموذج حيث تبلغ ٧٢.٩%، ٦٦.٣%، ٦٥.٩% على التوالي، وهو ما يشير إلى أن المتغيرات المستقلة والحاكمة الموجودة بنموذج اختبار الفروض الإحصائية رقم (٢) للدراسة يمكنها تفسير التباين الكلي في عوائد الأسهم الحالية بنسبة ٧٢.٩%، ٦٦.٣%، ٦٥.٩%، وهو ما يشير إلى أن التنبؤات المستقبلية بالأرباح قابلة للقياس وفقاً لذلك النموذج، وهي نتيجة جيدة تقترب من نظيرتها بالعديد من الدراسات ذات الصلة (Møller & Sander, 2017; Hashim & Strong, 2018; Yu et al., 2023; Chen, et al., 2022). وبالتالي، فإن نموذج اختبار الفروض رقم (٢) بفروعه يمكنه تفسير العلاقة بكفاءة بين المتغيرات الداخلة فيه، كما يتبين للباحثة ارتفاع ومعنوية قيم F للنماذج المختلفة حيث إنها تبلغ ١١١.٤٩٣، ٨١.٨٢٣، ٨٠.٤٠٤ على التوالي وجميعها معنوية عند مستوى معنوية ٥%.

وبالنظر إلى نتائج العمود الأول (Panel A) يتبين للباحثة معنوية المتغيرات المستقلة المدرجة في النموذج الأصلي للحكم على قابلية التنبؤ بالأرباح، حيث تبين النتائج معنوية المتغيرات X_{t+1} ، X_{t+2} ، R_{t+2} ، Ag وهي المتغيرات الرئيسة المتعلقة بربحية السهم وعوائده في السنوات المتتالية للسنة الحالية وهي المتغيرات التي تشير للمستقبل، وارتباطها بمتغير السنة الحالية للعوائد يدل على أن هذه المتغيرات يصلح استخدامها لإجراء التنبؤات المستقبلية بالأرباح، ومن ثم تحقق قابلية التنبؤ بالأرباح.

وبإعادة تشغيل النموذج مرة ثانية بعد إدخال متغير توزيعات الأرباح النقدية من خلال نسبة توزيعات الأرباح النقدية إلى إجمالي الأرباح المحققة لتحليل أثره على النموذج وقابلية التنبؤ بالأرباح ظهرت النتائج المدرجة بالعمود الثاني (Panel B) والتي تظهر معنوية المتغيرات X_{t+2} $Div\% \& Ag \& Div\% \& Rt+2$ * الخاصة بربحية السهم في السنة الثانية بعد تفاعلها مع توزيعات الأرباح للعام الحالي، وعوائد السهم في السنة الثانية بعد تفاعلها مع توزيعات الأرباح للعام الحالي، ومعدل نمو الأصول بعد تفاعله مع توزيعات الأرباح للعام الحالي، حيث إن $(\beta = 5.113 \& 0.473 \& 2.300; T = 3.445, 4.714, 3.435 > 2; P\text{-Value} = 0.00 < 5\%)$ تشير تلك النتائج إلى أن دخول التوزيعات النقدية إلى إجمالي الأرباح المحققة بنموذج اختبار قابلية التنبؤ بالأرباح ساهم في تعزيز النتائج وزيادة مستوى المعنوية للمتغيرات فضلاً

عن كونها أثرت في السنة الثانية وبالتالي ارتباطها بالأجل الطويل، وبالتالي، يمكن للباحثة قبول الفرض الفرعي الأول على الشكل البديل التالي: يوجد تأثير طردي معنوي لنسبة توزيعات الأرباح النقدية على قابلية التنبؤ بالأرباح.

وبإعادة تشغيل النموذج مرة ثالثة بعد إدخال متغير توزيعات الأرباح النقدية من خلال ربحية السهم أو عائد الكوبون لتحليل أثره على النموذج وقابلية التنبؤ بالأرباح ظهرت النتائج المدرجة بالعمود الثالث (Panel C) والتي تظهر معنوية المتغيرات $X_{t+1} * EPS$ & $X_{t+2} * EPS$ و $Ag * EPS$ و $R_{t+2} * EPS$ % الخاصة بربحية السهم في السنة الأولى بعد تفاعلها مع عائد الكوبون للسنة الحالية، وربحية السهم في السنة الثانية بعد تفاعلها مع عائد الكوبون للسنة الحالية، وعوائد السهم في السنة الثانية بعد تفاعلها مع عائد الكوبون للسنة الحالية، ومعدل نمو الأصول بعد تفاعلها مع عائد الكوبون للسنة الحالية، حيث إن $\beta = 0.437$ & 0.364 & 0.035 & 1.821 ; $T = 2.738, 2.963, 4.329, 2.700 > 2$; $P\text{-Value} = 0.00 < 0.05$ ، تشير تلك النتائج إلى أن دخول عائد الكوبون للسنة الحالية بنموذج اختبار قابلية التنبؤ بالأرباح ساهم في تعزيز النتائج وزيادة مستوى المعنوية للمتغيرات فضلاً عن كونها أثرت في السنة الثانية وبالتالي ارتباطها بالأجل الطويل، وبالتالي، يمكن للباحثة قبول الفرض الفرعي الثاني على الشكل البديل التالي: يوجد تأثير طردي معنوي لعائد الكوبون للسنة الحالية على قابلية التنبؤ بالأرباح.

وبناء على ذلك، يمكن للباحثة قبول الفرض الإحصائي الرئيس الثاني للدراسة كلياً على الشكل البديل التالي: يوجد تأثير طردي ذو دلالة إحصائية للإفصاح عن توزيعات الأرباح على قابلية التنبؤ بالأرباح.

القسم الخامس

النتائج والتوصيات والتوجهات البحثية المستقبلية

١/٥ النتائج

قامت الدراسة بتحليل أثر توزيعات الأرباح النقدية على التنبؤات المستقبلية بالأرباح وتقييم دقة تنبؤات المحللين الماليين بالأرباح ويمكن عرض نتائج الدراسة على النحو التالي:

١- نتائج اختبار الفرض الرئيس الأول:

- يوجد تأثير طردي لتوزيعات الأرباح بمقياسها (نسبة توزيعات الأرباح النقدية إلى إجمالي الأرباح المحققة، وربحية السهم أو ما يسمى (عائد الكوبون) وبين المتغير التابع الخاص بدقة تنبؤات المحللين الماليين، وهو ما يشير إلى أن ارتفاع مستوى توزيعات الأرباح النقدية يؤدي إلى زيادة دقة تنبؤات المحللين الماليين، وهو ما يشير إلى أن ارتفاع مستوى توزيعات الأرباح النقدية على المساهمين يؤدي إلى ارتفاع مستوى دقة تنبؤات المحللين الماليين بالأرباح.
- وبالتالي، يمكن للباحثة قبول الفرض الفرعي الأول: يوجد تأثير طردي معنوي لنسبة توزيعات الأرباح النقدية على دقة تنبؤات المحللين الماليين.
- وأيضاً إلى أن ارتفاع مستوى ربحية السهم أو ما يسمى عائد الكوبون الموزع على حملة الأسهم يؤدي إلى ارتفاع مستوى دقة تنبؤات المحللين الماليين بالأرباح.
- وبالتالي، يمكن للباحثة قبول الفرض الفرعي الثاني على الشكل البديل التالي: يوجد تأثير طردي معنوي لربحية السهم أو عائد الكوبون على دقة تنبؤات المحللين الماليين.
- وبناء على ذلك، يمكن للباحثة قبول الفرض الرئيس الأول للدراسة كلياً: يوجد تأثير طردي ذو دلالة إحصائية للإفصاح عن توزيعات الأرباح على دقة تنبؤات المحللين الماليين بالأرباح.

٢- نتائج اختبار الفرض الرئيس الثاني:

- إن دخول التوزيعات النقدية إلى إجمالي الأرباح المحققة بنموذج اختبار قابلية التنبؤ بالأرباح ساهم في تعزيز النتائج وزيادة مستوى المعنوية للمتغيرات فضلاً عن كونها أثرت في السنة الثانية وبالتالي ارتباطها بالأجل الطويل.
- وبالتالي، يمكن للباحثة قبول الفرض الفرعي الأول: يوجد تأثير طردي معنوي لنسبة توزيعات الأرباح النقدية على قابلية التنبؤ بالأرباح.

- إلى جانب أن دخول عائد الكوبون للسنة الحالية بنموذج اختبار قابلية التنبؤ بالأرباح ساهم في تعزيز النتائج وزيادة مستوى المعنوية للمتغيرات فضلاً عن كونها أثرت في السنة الثانية وبالتالي ارتباطها بالأجل الطويل.
- وبالتالي، يمكن للباحثة قبول الفرض الفرعي الثاني: يوجد تأثير طردي معنوي لعائد الكوبون للسنة الحالية على قابلية التنبؤ بالأرباح.
- وبناء على ذلك، يمكن للباحثة قبول الفرض الإحصائي الرئيس الثاني للدراسة كلياً: يوجد تأثير طردي ذو دلالة إحصائية للإفصاح عن توزيعات الأرباح على قابلية التنبؤ بالأرباح.

٢/٥ التوصيات

- ١- بلورة عدد من القوانين واللوائح التي تناسب البيئة الرقمية الحديثة بالشكل الذي يساهم في تحديد آلية المناسبة لتوزيعات الأرباح.
- ٢- ضرورة التعديل في بعض أجزاء من المعايير الحالية الخاصة بالمراجعة والمحاسبة تتوافق مع متطلبات تقنيات التكنولوجيا التي تسمح بإمكانية معرفة توزيعات الأرباح النقدية الذي يسهم بشكل كبير في ترشيد قرارات المستثمرين.
- ٣- توافر المعلومات المالية التي تعكس المركز المالي للوحدات الاقتصادية التي تتداول أسهمها في سوق الأوراق المالية بحيث يتم تقدير القيمة الحقيقية لأسهم الشركات، وتقييم الموقف المالي للشركات لها حتي يساعد المحللين الماليين في التنبؤ بالاحداث المستقبلية للمساعدة المستثمرين في اتخاذ قراراتهم الخاصة بشراء أو بيع الأسهم.
- ٤- الإفصاح عن خطط النمو والتوسع المستقبلية والفرص الاستثمارية والتدفقات النقدية والرأسمالية الخاص بالشركة، وذلك لمساعد المستثمرين في اتخاذ قراراتهم الاستثمارية.

٣/٥ التوجهات البحثية المستقبلية

- ١- أثر هيكل الملكية على سياسات توزيع الأرباح.
- ٢- دراسة العلاقة بين الإفصاح القطاعي وجودة الأرباح.
- ٣- أثر الإفصاح عن سياسات توزيعات الأرباح على سمعة الشركة.
- ٤- أثر التحول الرقمي على توزيعات الأرباح.
- ٥- تأثير توزيعات الأرباح على القيمة السوقية للسهم .
- ٦- أثر الإفصاح عن المعلومات المستقبلية على توزيعات الأرباح.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

١. الأطروش إيمان مجدى، أبوطالب أحمد محمد، عمارة، محمد رزق، ٢٠٢٣ "تأثير جودة الأرباح للمنشآت ذات الإفصاح القطاعي على توزيعات الأرباح فى سوق الأوراق المالية المصرية كلية التجارة، جامعة القاهرة، المجلة الاكاديمية للبحوث التجارية المعاصرة، المجلد ٣، العدد ٢، ص ص 96-71.
٢. جميل، رباب حمدي، ٢٠٢٢، " أثر تغطية المحللين الماليين على سيولة الأسهم في ضوء سياسة التحفظ المحاسبي: دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة بالبورصة المصرية". المجلة العلمية للدراسات المحاسبية، المجلد ٤، العدد ٢، الصفحة ٥٤٧ - ٤٦٢.
٣. حامد، حسناء عطية، "٢٠١٩ أثر بدائل الإفصاح عن الدخل الشامل علي القدرة التنبؤية والتفسيرية له وانعكاسها علي دقة تنبؤات المحللين الماليين بأسعار الأسهم: دراسة تطبيقية علي شركات المساهمة السعودية"، مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، المجلد الثالث والعشرون، العدد الرابع، ص ص ١-٥٠.
٤. خلف، محمد سامي سلامة، ٢٠٢١ "أثر تغير التوزيعات على نمو الأرباح المستقبلية"، مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة جامعة عين شمس، المجلد الخامس والعشرون، العدد الثالث، ص ص ١٢١-١٧٦.
٥. ذكي، فاطمة محمد، ٢٠١٩، "تأثير المعلومات خارج المبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً علي العلاقة بين جودة الأرباح ودقة تنبؤات المحللين الماليين في الشركات المقيدة في سوق الأوراق المالية المصرية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الأول، ص ص: ١-٥٠.
٦. رحاب كمال محمود محمد الزكي، ٢٠٢٠، قياس أثر جودة المراجعة على دقة تنبؤات المحللين الماليين بأسعار الأسهم فى ظل التحول الرقمي للشركات المقيدة بالبورصة المصرية الفكر المحاسبي كلية التجارة - جامعة عين شمس المجلد ٢٤، العدد (٢) ص 872 ٨١٦.

٧. الزكي، رحاب كمال محمود محمد، ٢٠٢٠ "قياس أثر جودة المراجعة علي دقة تنبؤات المحللين الماليين بأسعار الأسهم في ظل التحول الرقمي للشركات المقيدة بالبورصة المصرية"، مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة، جامعة عين شمس المجلد الرابع والعشرون، العدد الثاني، ص ص ٥٨-١.

٨. السعيد، ايمان محمد، ٢٠٢١ "أثر تتبع المحللين الماليين والمكافآت الادارية والصحة المالية للشركة علي إدارة الأرباح بإعادة التصنيف بنود قائمة الدخل وانعكاسها علي دقة تنبؤات المحللين الماليين- دراسة تطبيقية"، مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة جامعة عين شمس، المجلد الخامس والعشرون، العدد الأول، ص ص ١٦٩-٥٤.

٩. سليم، ندا سعيد عوض الله، "٢٠٢٠ الأثر التفاعلي للأداء المالي والمسؤولية الاجتماعية للشركات على توزيعات الأرباح : دراسة اختبارية على الشركات المساهمة المصرية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة بنها، المجلد ٤٠، العدد ٢، ٣٢١-٣٤٥.

١٠. شفيق، نسرین سعيد ادريس، ٢٠٢١ "العلاقة بين توزيعات الأرباح وجودة الأرباح في الشركات المساهمة المصرية دراسة اختبارية"، مجلة البحوث التجارية، العدد الرابع، المجلد الثالث والاربعون، ص ص ١٦-٦٠.

١١. الصباغ، أحمد عبده السيد، ٢٠٢٢، "أثر قابلية التقارير المالية للقراءة على دقة تنبؤات المحللين الماليين: دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة بالمؤشر المصري لمسؤولية الشركات EGX ١٠٠، مجلة البحوث المحاسبية، كلية التجارة جامعة طنطا، المجلد ٩، العدد ٢، الصفحة 546-613

١٢. عبد العظيم، محمد سمير إبراهيم، ٢٠٢٠ "أثر تبني معايير التقارير المالية الدولية IFRS علي جودة التقارير المالية مقاسة بمستوي التحسين في دقة توقعات المحللين الماليين: دراسة تجريبية"، مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة جامعة عين شمس، المجلد الرابع والعشرون، العدد الثاني، ص ص ٥٤-١.

١٣. عبد الناصر، محمد جمال، ٢٠٢١، دراسة تأثير توزيعات الأرباح على العلاقة بين أنشطة المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي في ظل المدخل غير الخطي، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة جامعة بني سويف، العدد ١، ١٤٣-٢١٣.

١٤. عرفات على، ٢٠٢٢، أثر كفاءة الاستثمار، استقلال الإدارة والملكية الأجنبية على توزيعات الأرباح من منظور المؤشر المصري لمسئولية الشركات- دراسة تجريبية كلية التجارة جامعة بنى سويف، المجلد ٩. العدد ٢ ص ٣٢٤-373.

١٥. مرعي، نجاه محمد، ٢٠٢٠ استخدام الدخل الشامل في التنبؤ بأسعار الأسهم لترشيد قرارات المستثمرين دراسة تطبيقية"، مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، المجلد الواحد والعشرين العدد الثالث، ص ص ١٠٨٤-١١١١.

١٦. مليجي، مجدي مليجي عبد الحكيم ٢٠٢٠، أثر دورة حياة الشركة والمسئولية الاجتماعية وجودة المستحقات على سياسة توزيعات الأرباح: دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في مؤشر EGX-١٠٠، مجلة الإسكندرية للبحوث، المحاسبية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، المجلد ٤، العدد ٢، ١-٦٠.

١٧. نرمين علي محمد المر، ٢٠٢٢ قياس تأثير دقة تنبؤات المحللين بالأرباح علي قرارات المستثمرين في ضوء المعايير بكلية التجارة جامعة قناة السويس، المجلد ٤، العدد ١ الصفحة ٤٤٧-514

١٨. يوسف، جمال علي محمد، ٢٠١٦، "قياس جودة التقارير المالية للشركات المساهمة المصرية وأثرها علي قرارات المستثمرين"، مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة جامعة عين شمس، المجلد العشرين العدد الثاني، ص ص ١٠٧٩-١١١٨.

١٩. يونس، عبدالله حسين، ٢٠٢١ "الدور المعدل لإدارة الأرباح بالأنشطة علي العلاقة بين استمرارية الأرباح ومحدداتها: دليل من الشركات المقيدة بالبورصة المصرية"، مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة جامعة عين شمس، المجلد الخامس والعشرون، العدد الثاني، ص ص ٦٥٨-٧٠٣.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

1. Anwar, N. A. M., Kamarudin, F., Noordin, B. A. A., Hussain, H. I., & Mihardjo, L. W. (2021). Disclosure level and quality effect of forward – looking information on firms stock return : the moderating effect of ownership structure . Transformations in Business & Economics, 20(1).
2. Ben Ahmed, F., Salhi, B., & Jarboui, A. (2021). Corporate governance and earnings forecast accuracy in IPO prospectuses: an empirical analysis. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 19(1), 109-132.

3. Bin Khidmat, W., Ayub Khan, M., & Ullah, H. (2020). The effect of board diversity on firm performance: evidence from Chinese L isted companies. *Indian Journal of Corporate Governance*, 13(1), 9-33.
4. Bussin, M. H., & Carlson, C. (2020). Relationship between executive pay and company financial performance in South African state-owned entities. *SA Journal of Human Resource Management*, 18(1), 1-11.
5. Chen, L., Gao, J., & Vahid, F. (2022). Global temperatures and greenhouse gases: A common features approach. *Journal of Econometrics*, 230(2), 240-254.
6. Collins, D. W., Kothari, S. P., Shanken, J., & Sloan, R. G. (1994). Lack of timeliness and noise as explanations for the low contemporaneous return-earnings association. *Journal of accounting and economics*, 18(3), 289-324.
7. Cormier, D., & Beauchamp, C. (2021). Market incidence of carbon information disclosure in the oil and gas industry: the mediating role of financial analysts and governance. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 19(5), 901-920.
8. Eachempati, P., Srivastava, P. R., Kumar, A., Tan, K. H., & Gupta, S. (2021). Validating the impact of accounting disclosures on stock market: A deep neural network approach. *Technological Forecasting and Social Change*.
9. EmadEldeen, R., Elbayoumi, A. F., Basuony, M. A., & Mohamed, E. K. (2021). The effect of the board diversity on firm performance: An empirical study on the UK. *Corporate Ownership & Control*, 18(3), 337-347.
10. Findik, E. (2021). How does board diversity impact a company's financial performance? A preliminary literature review. *Bussecon Review of Social Sciences* (2687-2285), 3(2), 01-09.
11. Hashim, N. A., & Strong, N. C. (2018). Do analysts' cash flow forecasts improve their target price accuracy?. *Contemporary Accounting Research*, 35(4), 1816-1842.
12. He, G., Ren, H. M. & Taffler, R. (2020). The Impact Of Corporate Tax Avoidance On Analyst Coverage And Forecasts. *Review Of Quantitative Finance and Accounting*, 54(2), 447-477.

13. Hong, Y., Huseynov, F., Sardarli, S., & Zhang, W. (2020). Bank earnings management and analyst coverage: evidence from loan loss provisions. *Review of quantitative finance and accounting*, 55, 29-54.
14. Hou, J., Zhao, S., & Yang, H. (2019), " Analyst Coverage, Unique Linkages With Firms, And Earnings Forecasting Accuracy", *Advances In Social Science, Education And Humanities Research*, Vol. 375, Pp. 319-324.
15. Hsu, C., Li, X., Ma, Z., & Phillips, G. M. (2020). Product Market Competition And Analyst Coverage Decisions. Available at SSRN 3574830.
16. Huang, D., Li, Y., Wang, X., & Zhong, Z. (2022). Does the Federal Open Market Committee cycle affect credit risk?. *Financial Management*, 51(1), 143-167.
17. Liu, X., & Wu, B. (2021). Do IPO firms misclassify expenses? Implications for IPO price formation and post-IPO stock performance. *Management Science*, 67(7), 4505-4531.
18. Mamatzakis, E., & Bagntasarian, A. (2021). The nexus between CEO incentives and analysts' earnings forecasts. *International Journal of Finance & Economics*, 26(4), 6205-6248.
19. Martinez-Jimenez, R., Hernández-Ortiz, M. J., & Cabrera Fernández, A. I. (2020). Gender diversity influence on board effectiveness and business performance. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 20(2), 307-323.
20. Møller, S. V., & Sander, M. (2017). Dividends, earnings, and predictability. *Journal of Banking & Finance*, 78, 153-163.
21. Moubarak ,S. M. E. M.(2020)," The Impact Of Equity Incentives On The Accuracy Of Analyst's Earning Forecasts", *The Scientific Journal Of Business And Environmental Studies* , 11(3), 967-992.
22. Neururer, T., & Sun, E. (2021). Quantifying the effect of information and ability spillovers on analyst earnings forecast accuracy.1-44.
23. Rashidi, M., & Ebrahimi, E. (2021). The role of managers' ability and smoothing dividends in changing the information content of current earnings. *Accounting and Auditing Review*, 27(4), 581- 603.

24. Willows, G. D., Ho, L. W., & West, D. (2020). The effect of dividend payouts on future earnings. *Afro-Asian Journal of Finance and Accounting*, 10(4), 569-583.
25. Yu, D., Huang, D., Chen, L., & Li, L. (2023). Forecasting dividend growth: The role of adjusted earnings yield. *Economic Modelling*.
26. Cao, S., & Liang, C. (2024). Analyst collaboration networks and earnings forecast performance. *International Review of Financial Analysis*, 93, 103138.

**دور إدارة الموارد البشرية المستدامة على أداء الموظف من خلال مرونة الموارد البشرية (كمتغير وسيط):
دراسة تطبيقية بالتطبيق على شركات الغاز الطبيعي بجمهورية مصر العربية**

د. محمد عبد الستار أحمد محمود *

(*) د. محمد عبد الستار أحمد محمود: مدرس بقسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة القاهرة •

Email : m_abdelsattar@foc.cu.edu.eg

الملخص العربي

الهدف من البحث: استهدف البحث دراسة دور إدارة الموارد البشرية المستدامة على أداء الموظف من خلال مرونة الموارد البشرية (كمتغير وسيط). وتقديم نموذج متكامل يجمع بين الآثار المباشرة وغير المباشرة لهذه المتغيرات. وبذلك يتبلور هدف البحث في دراسة دور إدارة الموارد البشرية المستدامة على أداء الموظفين من خلال مرونة الموارد البشرية (كمتغير وسيط) بالتطبيق على شركات الغاز الطبيعي بمصر.

منهجية البحث: اعتمد البحث على المدخلين الاستقرائي والاستنباطي حيث تم اختبار بعض الأفكار المستنبطة من النظريات من خلال جمع البيانات الأولية من المجالات التطبيقية. وتم استخدام المنهج المسحي لتوصيف الظاهرة محل البحث. وتم تطبيق المنهج التحليل الكمي. وقد تم الاعتماد على عينة عشوائية بسيطة من العاملين بشركات الغاز الطبيعي بجمهورية مصر العربية والتي بلغ حجمها ٣٨٩ مفردة، ثم إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفروض من خلال إجراء التحليل الوصفي لكل من عينة البحث وبنود قياس المتغيرات، ثم إجراء التحليل الإحصائي الاستنتاجي باستخدام تحليل الارتباط، وتحليل المسار، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد، والانحدار البسيط.

نتائج البحث: بتحليل بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج (SPSS, V. 27) ومن خلال الأساليب الإحصائية، أظهرت نتائج التحليل الإحصائي قبول فروض البحث كلها فيما عدا الفرض الأول الرئيس تم قبوله بشكل جزئي، حيث أظهرت نتائج البحث وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر لإدارة الموارد البشرية المستدامة على كل من أداء الموظف ومرونة الموارد البشرية، ووجود تأثير إيجابي معنوي مباشر قوى جداً لمرونة الموارد البشرية على أداء الموظف، وأخيراً أظهرت نتائج البحث وجود تأثير جزئي للمتغير الوسيط (مرونة الموارد البشرية) في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المستدامة وأداء الموظف.

الكلمات الافتتاحية: إدارة الموارد البشرية المستدامة - أداء الموظف - مرونة الموارد البشرية - شركات الغاز الطبيعي.

The role of Sustainable human resource management on Employee performance, Human resources flexibility as mediator: Field study by application to Gas companies

Abstract

The purpose: This paper aims to examine the role of Sustainable human resource management on Employee performance, Human resources flexibility as mediator. presenting an integrated model that combines the direct and indirect effects of these variables. Thus, the goal of the current research crystallizes in studying the role of Sustainable human resource management on Employee performance, Human resources flexibility (as a mediating variable) by application to Gas companies.

Design/methodology/approach: The current research relied on inductive and deductive approaches, where some ideas derived from theories were tested by collecting primary data from applied fields. The survey method was used to describe the phenomenon under investigation. The analytical and quantitative approach was applied. The researcher collected data from a representative sample of the community under study, including employees of the Gas Misr companies. Quantitative research was carried out through the data acquired from 389 employee working in Gas companies in Egypt. In the evaluation of the data, correlation analysis and multiple liner regression analysis were utilized.

Findings: Through statistical analysis using (SPSS. V. 27) program, the results of the statistical analysis showed acceptance of the research hypotheses. Sustainable human resource management was found to relate significantly with Employee performance and Human resources flexibility mediated the above linkage.

Keywords: Sustainable human resource management - Employee performance - Human resources flexibility – Gas companies in Egypt.

مقدمة

يقوم قطاع البترول بتنمية وتطوير صناعة البترول والغاز والبتروكيماويات وتلبية إحتياجات السوق المحلي من الغازات الطبيعية والمنتجات البترولية والبتروكيماوية والمساهمة في تحقيق معدلات النمو المستهدفة للاقتصاد القومي من خلال هيئاتها وشركاتها (الهيئة المصرية العامة للبترول، والشركة المصرية القابضة للغازات الطبيعية، والشركة المصرية القابضة للبتروكيماويات، وشركة جنوب الوادي المصرية القابضة للبترول).

ويولى القطاع والهيئات والشركات التابعة له أولوية قصوى للحفاظ على البيئة، وحمايتها وسلامة وصحة العاملين بها والمتعاملين معها طبقا للقوانين والأنظمة وأصول الممارسات المهنية والإجراءات والمعايير المحلية والدولية المعتمدة بما يضمن التحسين المستمر والحد من الخسائر البشرية أو المالية أو للمنشآت والمعدات والمهمات باتباع استراتيجيات الوقاية والتخفيف والتأكد من كفاءة الإستخدام الأمثل لها مع المحافظة عليها.

ويُعد التوسع فى التصنيع العالمي سبباً فى تدهور البيئة، مما يجعل القضايا البيئية مصدر قلق كبير للبشرية. كما أن نمو السكان وزيادة الاستهلاك، واستخدام الموارد غير المتجددة هي المسؤولة عن المشكلات البيئية في جميع أنحاء العالم. وأصبحت حماية البيئة واستدامتها تمثل تحديات هائلة للمنظمات العالمية؛ وبالتالي، لا بد من التعامل معها من خلال اتخاذ كافة التدابير العلاجية (Sulphrey and Faisal, 2021).

وتُعد الاستدامة sustainability أحد أركان تطور الموارد البشرية في مفهومها الحديث، وتتعلق إدارة الموارد البشرية المستدامة من هذا المنظور الجديد بتحقيق الاستدامة التنظيمية من خلال تطوير سياسات، واستراتيجيات، وممارسات الموارد البشرية التي تدعم الأبعاد الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية في ذات الوقت (Freitas, Jabbour, & Santos, 2011).

ويُستخدم مفهوم الاستدامة غالباً للإشارة إلى الأداء التنظيمي، وتحديدًا للإشارة إلى مدى إمكانية ترجمة الأداء العالي للأفراد والعمل إلى أداء مستدام على المدى الطويل (Parkes & Borland, 2012; Chartered Institute of Personnel and Development [CIPD], 2010).

في ضوء ذلك، تناولت الدراسات الحديثة الحالية مفهوم إدارة الموارد البشرية المستدامة Sustainable HRM من منظور الحاجة لدعم المنظمات الأكثر استدامة وليس الإدارة

الاستراتيجية التي تسعى لتحقيق نتائج اقتصادية فقط، وذلك من خلال الحاجة لإدارة موارد بشرية تدعم مجموعة من النتائج الجيدة للأداء الاقتصادي، والاجتماعي، والبيئي للمنظمة. لذا يسعى البحث الحالى إلى دراسة دور إدارة الموارد البشرية المستدامة على أداء الموظف من خلال مرونة الموارد البشرية بالتطبيق على العاملين بشركات الغاز الطبيعي بمصر.

١- الإطار النظرى للبحث والدراسات السابقة

١/١- الإطار النظرى للبحث

يمكن للباحث تناول الإطار النظرى للبحث من خلال عدة محاور رئيسة هي كالتالى:

١/١- إدارة الموارد البشرية المستدامة Sustainable Human Resources Management

إن المفهوم الأكثر شيوعاً لإدارة الموارد البشرية المستدامة هو ذلك المفهوم الذي يتعلق بتأثيرات إدارة الموارد البشرية على نطاق أوسع من النتائج، بما في ذلك النتائج المالية والبيئية والبشرية والاجتماعية، ومع ذلك، قد يؤدي هذا النهج إلى نتائج غير مرغوب فيها، حيث أن التركيز على النتيجة النهائية الثلاثية يتطلب من الموظفين قبول المزيد من المسؤوليات مع القيام بأدوار مختلفة تتطلب سلوكيات غير متوافقة. على سبيل المثال، يجد الموظفون في كثير من الأحيان أنه ليس لديهم الوقت أو الطاقة أو الموارد لتحقيق الأهداف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية بشكل مناسب، مما يؤدي إلى ارتفاع مستويات التوتر والقلق. وتتطلب هذه العواقب غير المقصودة وغير المستدامة أساليب بديلة لسد الفجوة بين إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على النتائج المرجوة (Lu, Y. et al., 2023).

وقد انتشر استخدام مصطلح "الاستدامة" عندما أثارت لجنة برونتلاند التابعة للأمم المتحدة نقاشاً حول الاستدامة. واتخذت اللجنة وجهة نظر واسعة وطويلة الأجل ومدروسة وشاملة لأصحاب المصلحة بشأن التنمية المستدامة. وتم الاعتراف بثلاث ركائز للتنمية المستدامة. وكانت الركائز الثلاث هي: الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. واهتمت اللجنة بالتدهور البيئي وتأثيره الاجتماعي على النمو الاقتصادي (Brundtland Commission 1987). ثم بدأت المنظمات في النظر في الاستدامة استجابةً لكل هذه القضايا. وبالتالي، فإن التنمية المجتمعية المستدامة لن تكون ممكنة إلا إذا قامت المنظمات بدمج الاستدامة في جدول أعمالها التنظيمي (Wagner 2015).

وفي بيئة الأعمال الديناميكية الحديثة الآن، أصبح لإدارة الموارد البشرية دور في مرحلة التحول، بحيث تلهم موظفيها وتعزز ثقافة مكان العمل المناسبة هي التي يمكنها البقاء على قيد الحياة في المنافسة. وتوفر إدارة الموارد البشرية الآن حلولاً اقتصادية واجتماعية تركز على الأشخاص والبيئة لبناء ثقافة تنظيمية طويلة الأجل، على النقيض من توظيف الأفراد ذوي الإمكانيات العالية فقط الذين يمكنهم تحسين عمليات العمل بما يتماشى مع أهداف العمل (Faisal and Naushad 2020).

اقترح (Freitas et al., 2011) امتداداً تطويرياً مستمراً لإدارة الموارد البشرية من خلال إدخال الاستدامة كخطوة جديدة في تطور إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال كونها أساساً للاستدامة التنظيمية ومركزاً لها، فممارسات الموارد البشرية تتكامل مع بعضها البعض وتدعم الاستراتيجية التنظيمية بما يحقق الابتكار، والعدالة الاجتماعية، والسلامة البيئية والعديد من النتائج الإيجابية الأخرى على كافة المستويات وليس من الناحية الاقتصادية فقط.

وفي ضوء ذلك التطور عرفت إدارة الموارد البشرية المستدامة بأنها " إدارة الموارد البشرية لتحقيق الإشباع الأمثل لاحتياجات المنظمة والمجتمع حالياً دون الإخلال بتلبية احتياجات المستقبل"، وبالتالي انصب الاهتمام ليس فقط على المساهمين وأصحاب الأعمال (من خلال تعظيم العائد من العمليات) بل تم الأخذ في الاعتبار رفاهية كل أصحاب المصالح stakeholders (تخفيض الضرر النفسي والاجتماعي والصحي للموظفين، عائلاتهم، والمجتمع) (Mak, et, al., 2014).

Employee performance ٢/١/١ - أداء الموظف

إن أداء الموظف هو أحد معايير نجاح المنظمات، حيث أن إرتفاع أداء الموظف يؤدي إلى إرتفاع معدل نجاح المنظمة (Ichsan, et al., 2021). كما يُقصد بأداء الموظف بأنه جميع السلوكيات المرتبطة بالعمل التي يظنها الموظفون.

ويشار أيضاً بأداء الموظف إلى مدى فعالية أدائه في العمل، كما يمكن وصف أداء العمل الفردي بأنه الأنشطة التي يقوم بها الأفراد وأفعالهم وتحقيق الأهداف التنظيمية ومساهماتهم في تحقيق أهداف المنظمة (Varshney, 2022).

ويُعد أداء الموظف ضمانًا لاستدامة المنظمة، وينقسم إلى نوعين، هما: النوع الأول أداء المهام ويقصد به أداء الواجبات والمسؤوليات المسندة إلى الموظف، والنوع الآخر وهو الأداء السياقى وهو نتيجة للموقف والتعاطف تجاه الآخرين (Riyanto, et al., 2021).

٣/١/١ - مرونة الموارد البشرية Human resources flexibility

إن مرونة الموارد البشرية ما هى إلا قدرة الموارد البشرية على التكيف بشكل فعال مع التغيرات الخارجية (Hernandez, 2020). وتُعد مرونة الموارد البشرية عنصرًا مهمًا فى استراتيجية إدارة الموارد البشرية، والتي تدعم قدرة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وتمكن من التكيف مع التغيرات البيئية بسرعة وفعالية (Sabuhari, et al., 2020)، حيث أن زيادة المهارات السلوكية والوظيفية للموارد البشرية تجعل لديهم القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة فى البيئة الداخلية والخارجية (Sekhar, et al., 2016).

كما تعكس مرونة الموارد البشرية قدرة المنظمات فى الحصول على موارد بشرية متعددة المهارات لديهم المؤهلات المطلوبة وتوزيعهم داخل المنظمة (Al, M., 2020). وقد تم تحديد ثلاثة أبعاد لمرونة الموارد البشرية، تشمل: مرونة مهارات الأفراد، والمرونة السلوكية لهم، بالإضافة إلى المرونة الوظيفية (Alibakhshi & Mahmoud, 2016).

٢/١ - الدراسات السابقة

من واقع مراجعة الباحث للدراسات السابقة والتي تناولت متغيرات البحث الحالى، سيتم عرضها فى أربع مجموعات رئيسية وهى:

١/٢/١ - الدراسات السابقة التى تناولت إدارة الموارد البشرية المستدامة (المتغير المستقل):

لقد أصبح تكامل السلوك المسؤول اجتماعيًا أولوية استراتيجية للمنظمات فى السنوات الأخيرة. وقد توسعت المساهمات الأكاديمية التي تدمج مجالات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، وإدارة الموارد البشرية، مما ينتج عنه مجموعة واسعة من المنافع التي تتعكس فى مستويات أكبر من الالتزام والتحفيز والأداء من قبل الموظفين (Barrena-Martínez et al., 2019).

تُعد إدارة الموارد البشرية المستدامة نهج جديد لإدارة الموارد البشرية يدمج وظائف إدارة الموارد البشرية مع استدامة المنظمات ويحقق الأهداف التنظيمية إلى جانب الأهداف البيئية. حيث يتضح من خلال مراجعة مناقشات نتائج الدراسات السابقة الحديثة أن البحث فى الاستدامة على مستوى إدارة الموارد البشرية ما زال فى مرحلته الناشئة، فقد تناولتها العديد من الدراسات الحالية من

منظور مدى مساهمة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (مثل: Kazlauskaite & Bucunienie, 2008).

وفي ضوء تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية عبر العديد من الأبحاث الأكاديمية والمهنية، اتضح وجود حاجة ملحة لوظيفة إدارة الموارد البشرية كشريك رئيس في الاستدامة البيئية، وذلك من عدة زوايا أهمها: أولاً امتلاكها الخبرة لتطبيق الاستراتيجية الفعالة، ثانياً أن مفاهيم النظم الاجتماعية الداخلية والخارجية تعد الأهداف الأساسية لجهود الاستدامة البيئية، وأخيراً إن مركزية وظيفة إدارة الموارد البشرية يجعلها قائداً قوياً لجهود الاستدامة البيئية لكونها الوظيفة التي تؤثر على الموظفين في كافة وظائف المنظمة الأخرى بما يجعلها لاعباً أساسياً في تحقيق استراتيجية الاستدامة البيئية (Dubois & Dubois, 2012).

وفي محاولة (Jabbour & Santos, 2008) لتقديم نموذج متعدد الأبعاد يسعى إلى تحقيق الأداء المتميز من خلال مدخل اقتصادي، واجتماعي، وبيئي في ضوء ممارسات المسؤولية الاجتماعية، والابتكار في العمليات والانتاج، وإدارة التنوع، والتي استتجت الحاجة لإدخال إدارة الموارد البشرية في الاستدامة التنظيمية المركزية (Jabbour & Santos, 2008).

وقد تناولت العديد من الدراسات الحديثة العلاقة بين الميزة التنافسية المستدامة والموارد البشرية التي تخلق القيمة المستدامة للمنظمة، حيث تناولت العديد من الأساليب والممارسات التي يتبناها محترفو الموارد البشرية داخل المنظمة من السماح للموظفين للتعلم وتطوير أدائهم وإدارة الموهبة بما يزيد من معرفتهم وخبراتهم ومهاراتهم وكذا تحفيزهم لتحقيق المزايا التنافسية وخلق القيمة المستدامة وليس مجرد تحقيقها بل إتاحتها في المستقبل كذلك (Mak et al., 2014).

وفي ضوء دور إدارة الموارد البشرية المستدامة في خلق القيمة، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، اقترح (Kazlauskaite & Bucunienie, 2008) أن الرؤى المختلفة للموارد البشرية تتطلب أدوار وأنشطة مختلفة لإدارة الموارد البشرية بما يعمل على تحسين واستدامة الميزة التنافسية الخاصة بالمنظمة، ويحدث ذلك من خلال صياغة تخطيط واستراتيجيات والوظائف المختلفة الأخرى للموارد البشرية مدعومة بالاستدامة (Kazlauskaite & Bucunienie, 2008).

ولتحقيق التنمية المستدامة، أشارت الأبحاث إلى أنه يجب على المنظمات والأفراد أن يكونوا على دراية بأهمية ممارسات الإدارة المستدامة للموارد البشرية والمنافع التي يمكن أن تحققها، ومع ذلك، فقد بحثت القليل من الدراسات السابقة نسبياً في النتائج الفردية لهذه الممارسات. لذا استهدفت

إحدى الدراسات تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على النمو الوظيفي، وقد وجدت الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة يمكن أن تعزز بشكل كبير رأس المال النفسي والنمو الوظيفي (Cheng et al., 2024).

ومن المنافع التي يمكن أن تحققها أيضا ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة، وذلك عندما يتم التعبير عن مبادئها بشكل أكثر وضوحًا في المنظمات، مواجهة الموظفين لضغوطاً أقل مرتبطة بالعمل، وانخفاض درجة الإرهاق (Stankevičiūtė, Ž., & Savanevičienė, A.) (2021).

وفي دراسة تطبيقية لدور الاستدامة في إدارة الموارد البشرية من المنظور الغربي، وذلك من خلال مراجعة التفكير الانتقادي اتضح أن تطبيق الاستدامة في إدارة الموارد البشرية أكثر فعالية وكفاءة لدى الشركات الصينية، وأن هذه الشركات لديها استعداداً جيداً لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة (Mak et al., 2014).

وفي محاولة من إحدى الدراسات السابقة في ربط الأدبيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية المستدامة مع تلك المتعلقة بالتوظيف للتحقيق في العلاقة بين إجراءات الموارد البشرية الموجهة نحو الاستدامة والنتائج التنظيمية. وبشكل أكثر تحديداً، محاولة معرفة كيف يؤثر التدريب على قابلية التوظيف على العلاقة بين صاحب العمل والموظف والاحتفاظ بالموظفين، توصلت نتائج دراسة (Martini et al., 2023) أن التدريب من أجل التوظيف يساهم في تحسين العلاقة بين صاحب العمل والموظف.

وقد أكدت نتائج دراسة (Abu-Mahfouz et al., 2023) أن الأداء التنظيمي قد زاد مع ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة وذلك من خلال كل من إدارة المعرفة والمشاركة في العمل، كما أن المشاركة في العمل قد زادت مع إدارة الموارد البشرية المستدامة من خلال إدارة المعرفة.

وبالتالي فإن البحث الحالي يحاول دمج إدارة الموارد البشرية المستدامة مع أداء الموظف ومرونة الموارد البشرية في السياق التنظيمي. إن مثل هذه المحاولات البحثية في الدراسات السابقة الخاصة بمجال إدارة الموارد البشرية المستدامة نادرة. وبالتالي، ساهم هذا البحث بشكل رئيس في أدبيات إدارة الموارد البشرية المستدامة ومرونة الموارد البشرية.

١/٢/٢- الدراسات السابقة التي تناولت أداء الموظف (المتغير التابع):

يُعد أداء الموظف أحد القضايا المهمة التي تشغل فكر الباحثين عامة وفي مجال إدارة الموارد البشرية خاصة، سواء بالنسبة لكيفية قياسه، أو كيفية إدارته لتحسينه، وقد تعددت محاولات الباحثين من خلال الدراسات والأبحاث السابقة لمحاولة دراسة كافة العوامل التي يمكن أن تؤثر فيه، وفيما يأتي سنعرض بعض الدراسات السابقة التي بحثت في هذه العوامل، وذلك للاستفادة من نتائجها في دراسة متغيرات البحث الحالي.

فقد توصلت دراسة (Arifin & Narmaditya, 2024) أن القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي لهما تأثير إيجابي على أداء سلوك المواطنة التنظيمية والموظفين. ومن ثم فإن القرارات التي تتخذها قيادات المنظمات بالتحويل لها تأثيرها على أداء الموظفين كالتحول إلى فكر إدارة الموارد البشرية المستدامة. وفي هذا السياق استهدفت دراسة (Kazi et al., 2024) بحث أثر الثقافة التنظيمية والرضا عن العمل على أداء الموظف، وقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن كل من الثقافة التنظيمية، والرضا عن العمل لهما تأثير إيجابي على أداء الموظف، كما أن التحفيز يتوسط العلاقة بين الرضا عن العمل وأداء الموظف.

وبالإضافة لما سبق فإن متغير جدارة الموارد البشرية والمتولدة نتيجة التدريب والتطوير المستمر وزيادة الخبرات كأحد أبعاد إدارة الموارد البشرية المستدامة له تأثيراً معنوياً وإيجابياً على أداء العاملين، كما أن متغير دافعية العمل له علاقة معنوية وإيجابية أيضاً على أداء الموظف (Rony et al., 2024).

وفي دراسة أجراها كل من (Lubis et al., 2024) توصلت نتائجها إلى أن كل من الإنضباط في العمل، ومعنويات العمل، والتدريب الوظيفي لهم تأثير إيجابي ومهم على أداء الموظفين، ولكن من الملفت للنظر أن النتائج توصلت إلى أن تحفيز العمل له تأثير سلبي على أداء الموظفين. وقد أتفقت دراسة (Taning & Tanuwijaya, 2024) في بعض النتائج واختلفت في بعض النتائج الأخرى السابقة، فقد توصلت إلى أن الدافع وتطوير الموظفين والعمل الجماعي لهم تأثير إيجابي على مشاركة الموظفين. كما أن لتطوير الموظفين والعمل الجماعي وإشراك الموظفين له تأثير إيجابي على أداء الموظف، في حين أن الدافع له تأثير سلبي على أداء الموظف، وليس لتطوير الموظفين أي تأثير على أداء الموظفين من خلال مشاركة الموظفين، وأخيراً يؤثر التحفيز والعمل الجماعي على أداء الموظف من خلال مشاركة الموظفين.

وقد تناولت دراسة (Jeronimo et al., 2020) تأثير إدارة الموارد البشرية المستدامة على أداء الموظفين. وقد أظهرت النتائج أن الطريق إلى تحقيق إدارة الموارد البشرية المستدامة من أداء الموظفين ليس واضحًا ولكنه متشابك مع تأثير الوساطة المزدوجة للاستدامة التنظيمية والهوية التنظيمية. وقد أشارت النتائج أيضًا إلى أن المنظمات بحاجة إلى إيجاد تطابق بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة والتصرفات الداخلية للموظفين، من أجل تحقيق تأثير إيجابي على أداء الموظفين. كما يجب أن تكون ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة متوافقة مع توجه الاستدامة للمنظمة، ويحتاج موظفوها إلى إدراك هذا الأساس المنطقي من أجل خلق هوية أقوى وبالتالي يصبحون أكثر مشاركة وأداء أفضل.

واستناداً إلى النماذج الأساسية لنظريتي التبادل الاجتماعي، وإطار القدرة والتحفيز والفرص. كان لنظم العمل عالية الأداء ارتباطاً بشكل إيجابي بأداء الموظفين. علاوة على ذلك، فإن الرضا الوظيفي والدعم التنظيمي الملحوظ ومشاركة الموظفين توسط بشكل إيجابي وهام بين نظم العمل عالية الأداء وأداء الموظفين (Li et al., 2019).

١/٢/٣- الدراسات السابقة التى تناولت مرونة الموارد البشرية (المتغير الوسيط):

اقترح كل من (Wright and Snell, 1998) ثلاثة أبعاد لمرونة إدارة الموارد البشرية، وهى: المرونة في المهارات، والمرونة في السلوك، والمرونة في الممارسات البشرية. ويشير البعد الأول إلى استخدام البدائل المختلفة لتطبيق مهارات الموظفين ومدى سرعة إعادة توزيع هؤلاء الموظفين (Sekher et al., 2016). ويشير البعد الثاني إلى سلوك التكيف - نطاق السلوكيات المتغيرة المستخدمة لمتطلبات محددة. أما البعد الثالث فيشير إلى مدى تكيف ممارسات الموارد البشرية للمنظمة والاستفادة منها في المواقف أو المواقع أو الوحدات المختلفة للمنظمة التي تتمتع بالسرعة. تساعد ممارسات إدارة الموارد البشرية المرنة الموظفين على التكيف مع الممارسات الجديدة وتطوير معارف ومهارات وسلوكيات جديدة. وعلى الرغم من هذه الأهمية، هناك عدم وضوح بشأن العلاقة بين أبعاد مرونة إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمات. ولهذا يوصى كل من (Michel and Michel, 2012) بشدة بدراسة تأثيرات أبعاد مرونة إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة. وتشير نتائج العديد من الدراسات السابقة إلى وجود تأثيرات إيجابية للمرونة المهارية، والمرونة السلوكية، ومرونة الممارسة البشرية على أداء المنظمات. كما أن لتمكين القيادة دور إيجابي في

تعزيز تأثيرات مرونة مهارات الموظف، والمرونة السلوكية للموظفين على أداء المنظمة (Pahi et al., 2024).

وقد توصلت دراسة (Sabuhari et al., 2020) إلى أن مرونة الموارد البشرية، وكفاءات الموظفين، والرضا الوظيفي أثرت بشكل كبير على أداء الموظفين. وهذا ما أكدته من قبل دراسة (Sabuhari and Irawanto, 2019) حيث أشار نتائجها إلى أن أداء العاملين يمكن أن يتأثر بعوامل خارجية مثل؛ تنوع قدرات الموظف، ومرونة تصرفات الموظف، ومرونة ممارسة الموارد البشرية. كما أكدت دراسة كل من (Akhtar et al., 2016) أن لمرونة الموارد البشرية دور وسيط في زيادة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء واتجاه الموظف، حيث أن مرونة الموارد البشرية بأبعادها الثلاثة تعزز من اتجاه الموظف من خلال نظم العمل عالية الأداء المطبقة داخل المنظمة.

وقد استهدفت دراسة (Ngo and Loi, 2008) العلاقات بين مرونة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي، وقد توصلت إلى وجود تأثير إيجابي لأبعاد مرونة الموارد البشرية على كل من الأداء التنظيمي والثقافة التنظيمية.

١/٢/٤- الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المستدامة (المتغير المستقل)، وأداء الموظف (المتغير التابع) ومرونة الموارد البشرية (المتغير الوسيط):

نستعرض هنا بعض الدراسات السابقة التي ربطت بين بعض متغيرات البحث الحالي وذلك للكشف عن طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات.

إن الدراسات السابقة قدمت محاولات محدودة نسبياً حول ما إذا كانت الإدارة المستدامة للموارد البشرية ستؤدي إلى نتائج أفضل وأكثر استدامة، وكيف ذلك، مثل تعزيز رفاهية الموظفين وتحسين أداء الموظفين، ولكن أظهرت نتائج إحدى الدراسات أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة تؤثر بشكل إيجابي على مرونة الموظفين، وتؤدي إلى مستوى عالٍ من المشاركة في العمل بين الموظفين، ومرونة الموظف لها أيضاً تأثير غير مباشر على أداء الموظف من خلال المشاركة في العمل (Lu Y et al., 2023).

وقد استطاعت نتائج دراسة (Elias et al., 2023) أن تكشف عن العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المستدامة ودور المديرين التنفيذيين في توجيه سلوكيات الموظفين المستدامة المتوقعة كأحد أبعاد مرونة الموارد البشرية.

لقد أكدت دراسة كل من (Sabuhari and Irawanto, 2020) أن مرونة الموارد البشرية فى المنظمات تُمكن الموظفين من التكيف مع التغيرات فى البيئة الخارجية، حيث تُعد مرونة الموارد البشرية مصدراً للميزة التنافسية التى تؤدى إلى أداء عال للموظفين.

وقد أكدت دراسات أخرى أن لأبعاد مرونة الموارد البشرية والمتمثلة فى: مرونة المهارة ومرونة السلوك والمرونة الوظيفية علاقة ايجابية على أداء الموظف، وأن مرونة الموارد البشرية هى الأكثر صلة بالأداء الوظيفي، حيث أن الموظفين يشتركون فى نفس الأفكار الرئيسة الأساسية مع التركيز على الاستجابة والتكيف مع تغيرات البيئة الخارجية على المدى البعيد (Sabuhari, 2021).

ولإدارة الموارد البشرية المستدامة، ونظم العمل عالية الأداء دوراً رئيساً فى توليد مرونة الموارد البشرية، والعوامل الخارجية مثل ديناميكية الصناعة والنمو، والتي قد تكون بمثابة شروط حدودية تؤثر على أهمية وتأثير مرونة الموارد البشرية (Sean et al., 2018). وهذا ما أكدته من ذى قبل دراسة كل من (Beltran – Martín et al., 2008) أن مرونة الموارد البشرية تتوسط العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والأداء، حيث توصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة تأثير إيجابية مباشرة لنظم العمل عالية الأداء على الأداء من خلال مرونة الموارد البشرية بأبعادها الثلاثة، وهى: المرونة الوظيفية، ومرونة المهارة، ومرونة السلوك.

واستناداً إلى نظرية AMO ترتبط مرونة الموارد البشرية بشكل ايجابى بمشاركة الموظف وأدائه الوظيفي، حيث أن لمرونة الموارد البشرية دور ايجابى فى تحسين أداء الموظف وذلك من خلال القدرة على مواجهة التغيرات غير المتوقعة فى بيئة المنظمة (Bal and De, 2014).

التعليق على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة التى تناولت متغيرات البحث الحالى، أو تناولت بعض أبعاد متغيرات البحث الحالى، يقدم الباحث فيما يأتى تحليل وتصنيف متعمق لهذه الدراسات مع توضيح ما سيركز عليه البحث الحالى:

- ١- إن البحث فى الاستدامة على مستوى إدارة الموارد البشرية ما زال فى مرحلته الناشئة، فقد تناولتها العديد من الدراسات السابقة من منظور مدى مساهمة الموارد البشرية فى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، منها على سبيل المثال: دراسة (Kazlauskaitė & Buciniūnienė, 2008) ودراسة (Mak et al., 2014)، ولكن يركز البحث الحالى على دراسة زيادة مرونة الموارد البشرية وتحسين أدائها من خلال تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة.

- ٢- ركزت مجموعة أخرى من الدراسات السابقة على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على قياس الأداء التنظيمي ككل كدراسة (Abu-Mahfouz et al., 2023)، ولكن سيركز البحث الحالي على دراسة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على مرونة الموارد البشرية الذي يُعد أحد أهم العوامل المؤثرة في تحسين أداء الموظف (Sabuhari and Irawanto, 2020).
- ٣- هناك عدم اتفاق بين بعض الدراسات السابقة في تأثير بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظف، على سبيل المثال: دراستي كل من (Lubis et al., 2024) (Taning & Tanuwijaya, 2024)، الأمر الذي يستلزم معه زيادة الأبحاث والدراسات للوقوف على المتغيرات التي تؤثر إيجابياً على أداء الموظف.
- ٤- حاولت بعض الدراسات السابقة في كشف العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المستدامة على أداء الموظف من خلال الاستدامة والهوية التنظيمية، ولكنها لم تتوصل لطريق واضح، منها دراسة (Jeronimo et al., 2020)، لذا سيحاول البحث الحالي كشف العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المستدامة وتحسين أداء الموظف وذلك من خلال توسيط مرونة الموارد البشرية.
- ٥- تمت الدراسات السابقة بالتطبيق على قطاعات مختلفة، وفي بيئات متعددة، وعلى مستوى بلدان كثيرة، والبحث الحالي سيتم من خلاله التطبيق على قطاع الغاز الطبيعي في جمهورية مصر العربية.
- بناءً على ما تقدم يتضح وجود فجوة بحثية في دراسة دور إدارة الموارد البشرية المستدامة على أداء الموظف من خلال مرونة الموارد البشرية، والحاجة إلى المزيد من بحث هذه العلاقات لزيادة المساهمات البحثية في دراسة الدور الوسيط وتوضيح دوره في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المستدامة وأداء الموظف.
- بعد استعراض ومراجعة الدراسات السابقة استفاد الباحث في تحديد النقاط التالية:
- ١- مشكلة البحث الحالي.
 - ٢- أبعاد متغيرات البحث الحالي.
 - ٣- مقاييس متغيرات البحث الحالي.
 - ٤- فروض البحث الحالي.
- وهذا ما سنتناوله في النقاط الرئيسة التالية.

٢ - مشكلة البحث

بعد مراجعة الدراسات السابقة التى تضمنت متغيرات البحث الحالى، قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية استهدفت تحديد مشكلة البحث من خلال عينة ميسرة (٤٣ مفردة) من العاملين بشركات الغاز الطبيعى بمحافظة القاهرة، استطاع الباحث من خلالها تحديد كل من الفجوة النظرية والفجوة العملية والذى سيسعى البحث الحالى من سدها.

فتمثل الفجوة النظرية فى انخفاض الدراسات السابقة والأبحاث التى تناولت متغيرات البحث الحالى مجتمعة معاً، وذلك سواء على مستوى الدراسات الأجنبية والعربية عامة، والمصرية خاصة مما يشير إلى أن هناك فجوة بحثية تستحق الدراسة.

أما على مستوى الفجوة العملية، هناك ندرة شديدة فى الدراسات السابقة التى أجريت فى جمهورية مصر العربية بتطبيق إدارة الموارد البشرية المستدامة على شركات الغاز الطبيعى بمصر، ولكن ركزت الدراسات السابقة على التطبيق بقطاعات أخرى، وبدراسة متغيرات أخرى بخلاف متغيرات البحث الحالى.

حيث اتضح للباحث أن شركات الغاز الطبيعى بمصر تواجه العديد من التحديات الخارجية وخاصة التحديات البيئية الصحية، الأمر الذى يحتم عليها انتهاج سياسات جديدة تساعدها من تحسين أداء الموظفين وزيادة درجة مرونة العاملين بها، الأمر الذى ينعكس بالإيجاب على تحسين الجودة أو الإنتاجية. ومما لا شك فيه أن إدارة الموارد البشرية شريك استراتيجى فى تحقيق ذلك وخاصة إدارة الموارد البشرية المستدامة.

لذا يستهدف هذا البحث دراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المستدامة وأداء الموظف من خلال مرونة الموارد البشرية فى العمل بالتطبيق على شركات الغاز الطبيعى بجمهورية مصر العربية.

وفى ضوء مراجعة الدراسات السابقة التى تناولت متغيرات البحث، وفى ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية، فإنه يمكن صياغة الفجوة البحثية للبحث الحالى فى السؤال البحثى التالى:

ما مدى وجود علاقة بين إدارة الموارد البشرية المستدامة وأداء الموظف من خلال مرونة الموارد البشرية كمتغير وسيط ؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس عدة أسئلة بحثية فرعية، هى كما يلى:

١- ما مدى دور إدارة الموارد البشرية المستدامة على أداء الموظف بشركات الغاز الطبيعي بمصر؟

٢- ما مدى دور إدارة الموارد البشرية المستدامة على مرونة الموارد البشرية بشركات الغاز الطبيعي بمصر؟

٣- ما مدى دور أبعاد مرونة الموارد البشرية على أداء موظفي شركات الغاز الطبيعي بمصر؟

٤- ما مدى دور مرونة الموارد البشرية كممتغير وسيط في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المستدامة وأداء الموظفين العاملين بشركات الغاز الطبيعي بمصر؟

٣- أهمية البحث

تتضح أهمية البحث الحالي على مستويين هما:

١/٣- الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية في النقاط التالية:

١- الندرة النسبية في الأبحاث والدراسات العربية التي تناولت أداء الموظف ومرونة الموارد البشرية.
٢- الندرة النسبية في الأبحاث والدراسات العربية التي تناولت العلاقات المتبادلة بين متغيرات البحث الحالي.

٣- يُعد النموذج النظري المقترح للبحث الحالي والذي يدرس العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المستدامة وأداء الموظف من خلال مرونة الموارد البشرية كممتغير وسيط، من النماذج غير المختبرة من قبل الدراسات العربية أو الأجنبية - وذلك في ضوء ما تيسر للباحث الحصول والإطلاع عليه من دراسات مرتبطة بموضوع البحث - مما يبرر أن اختبار هذا النموذج سيشكل بدوره إضافة علمية بصفة عامة ومساهمة في إثراء المكتبة العربية بصفة خاصة.

٤- تقديم إطار علمي يجمع بين أهم الأطر النظرية لمعالجة الفجوات البحثية في دراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المستدامة وأداء الموظف من خلال مرونة الموارد البشرية كممتغير وسيط في قطاع الغاز الطبيعي، وذلك في محاولة لكشف الغموض في هذه العلاقة التي لم يتم بحثها.

٢/٣- الأهمية العملية/التطبيقية

يكتسب هذا البحث أهميته العملية من أهمية مجال التطبيق، حيث يتناول البحث دراسة المتغيرات على قطاع شركات الغاز الطبيعي بجمهورية مصر العربية.

فكيف لإدارة الموارد البشرية أن تساهم فى إدارة المورد البشري داخل هذا القطاع بالشكل الذى يزيد من أدائهم فى العمل وزيادة درجة مرونتهم داخل العمل فيما بينهم، الأمر الذى يعكس بالإيجاب على القطاع ككل.

ولتوضيح أهمية البحث الحالى من الناحية التطبيقية لابد من استعراض مدى أهمية قطاع التطبيق على مستوى الدولة ومستوى تأثيره على الإقتصاد المصرى، فقد شهد عام ٢٠١٩/٢٠١٨م عودة قطاع البترول لأول مرة منذ سنوات طويلة لتحقيق فائض فى الميزان التجارى البترولى بلغ حوالى ٦٣١ مليون دولار، واستمر فى الارتفاع لتصل قيمة فائض الميزان التجارى البترولى خلال عام ٢٠٢٢/٢١م إلى حوالى ٥ مليار دولار.

بلغ ما آل من قطاع البترول للخزانة العامة للدولة عن عام ٢٠٢٢/٢٠٢١م نحو ٢٤ مليار جنيه بالرغم من الأزمة الروسية الأوكرانية وذلك مقارنة بعجز بلغ نحو ٧٧ر٤ مليار جنيه عام ٢٠١٦/٢٠١٧م.

وقد شهدت الفترة من يولية ٢٠١٤م حتى يونية ٢٠٢٣م تنفيذ العديد من المشروعات فى قطاع البترول والغاز (مشروعات منفذة وجارية) وشملت تلك المشروعات البالغ استثماراتها حوالى ٢ر١ تريليون جنيه، تنمية حقول الغاز الطبيعى والزيوت الخام وتكرير البترول وتصنيعه والبتروكيماويات وخطوط أنابيب البترول والغاز ومستودعات تخزين البترول وتوصيل الغاز الطبيعى للمنازل ومحطات تموين السيارات بالوقود والغاز.

وتدعيماً لمفهوم الإدارة البيئية والاستدامة حرص قطاع البترول والغاز على تبنى زيادة الإنتاج من مشروعات البتروكيماويات كهدف رئيس لإحلال الواردات بمنتج مصرى وتعظيم الاستفادة من مشروعات القيمة المضافة لتحقيق أكبر عائد للاقتصاد من استغلال الموارد الطبيعية بدلاً من تصديرها خاماً، وفى هذا الإطار فقد جرى تحديث الاستراتيجية القومية لصناعة البتروكيماويات.

أما على مستوى صناعة القرار، فللبحث الحالى أهمية عملية تتمثل فى:

- ١- تقديم مفهوم إدارة الموارد البشرية المستدامة والتي من شأنها تحسين وزيادة مستوى العاملين داخل الشركات محل الدراسة والشركات الأخرى المماثلة داخل نفس القطاع.

٢- تقديم مدخل لمديرى الموارد البشرية بالشركات محل الدراسة والشركات الأخرى المماثلة لدعم أداء العاملين، وذلك من خلال ترسيخ مفهوم مرونة الموارد البشرية بأبعادها الثلاثة المرونة الوظيفية، والمرونة السلوكية، ومرونة المهارة.

٣- بناء مفهوم مرونة الموارد البشرية بأبعادها الثلاثة المرونة الوظيفية، والمرونة السلوكية، ومرونة المهارة، من خلال تبني إدارة الموارد البشرية بالشركات محل الدراسة لأبعاد إدارة الموارد البشرية المستدامة والمتمثلة فى التدريب والتطوير المستمر، والتنوع وتكافؤ الفرص، والصحة والسلامة المهنية.

٤- أهداف البحث

تتمثل أهداف البحث فيما يلى:

- ١- تحديد وتحليل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المستدامة وأداء الموظف.
- ٢- تحديد وتحليل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المستدامة ومرونة الموارد البشرية.
- ٣- تحديد وتحليل العلاقة بين مرونة الموارد البشرية وأداء الموظف.
- ٤- تحديد وتحليل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المستدامة وأداء الموظف من خلال مرونة الموارد البشرية (كمتغير وسيط).
- ٥- تقديم مجموعة من التوصيات والتي تساعد مديرى الشركات محل الدراسة فى تحسين أداء الموظفين وزيادة درجة مرونتهم، وذلك من خلال إدارة الموارد البشرية المستدامة.

٥- نموذج البحث

بناءً على مراجعة الدراسات السابقة والتي تناولت متغيرات هذا البحث، تم بناء النموذج المقترح لهذا البحث كما يوضحه الشكل رقم (١) ليعبر عن متغيرات البحث الحالى واتجاهات العلاقة بينها، وهو ما سيتم اختباره فى البحث الميدانى.

ويتكون نموذج البحث من ثلاثة متغيرات رئيسة هى كالتالى:

- ١- المتغير المستقل: ويتمثل هذا المتغير فى إدارة الموارد البشرية المستدامة، وينقسم هذا المتغير بدوره إلى ثلاثة أبعاد وهى: التدريب والتطوير المستمر، والتنوع وتكافؤ الفرص، والصحة والسلامة المهنية.

- ٢- المتغير التابع: ويتمثل هذا المتغير فى أداء الموظف.

٣- المتغير الوسيط: ويتمثل هذا المتغير فى مرونة الموارد البشرية، وينقسم هذا المتغير بدوره إلى ثلاثة أبعاد وهى: المرونة الوظيفية، ومرونة المهارة، ومرونة السلوك.



شُكل (١) النموذج المقترح للبحث

المصدر: إعداد الباحث فى ضوء مراجعة الدراسات السابقة

٦- فروض البحث

فى ضوء مشكلة البحث، وأهدافه، والدراسات السابقة أمكن صياغة فروض البحث كما

يلى:-

أظهرت الدراسات السابقة وجود علاقات إيجابية معنوية بين إدارة الموارد البشرية المستدامة وأداء الموظف، من هذه الدراسات على سبيل المثال: دراسة Jeronimo et al., 2020 ، ودراسة Abu-Mahfouz et al., 2023 ، ودراسة Lu Y et al., 2023 ، فى ضوء ما سبق يمكن صياغة الفرض الأول للبحث الحالى فى: توجد علاقة تأثيرية إيجابية قوية معنوية بين إدارة الموارد البشرية المستدامة وأداء الموظف.

وينبثق من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية الآتية وفقاً لأبعاد المتغير المستقل:

- ١- توجد علاقة تأثيرية إيجابية قوية معنوية بين التدريب والتطوير المستمر وأداء الموظف.
- ٢- توجد علاقة تأثيرية إيجابية قوية معنوية بين التنوع وتكافؤ الفرص وأداء الموظف.
- ٣- توجد علاقة تأثيرية إيجابية قوية معنوية بين الصحة والسلامة المهنية وأداء الموظف.

وأيضاً أظهرت الدراسات السابقة وجود علاقات إيجابية معنوية بين إدارة الموارد البشرية المستدامة ومرونة الموارد البشرية، من هذه الدراسات على سبيل المثال: دراسة - Beltran – Martín et al., 2008، ودراسة Elias et al., 2023، ودراسة Sean et al., 2018، في ضوء ما سبق يمكن صياغة الفرض الثاني للبحث الحالي في: توجد علاقة تأثيرية إيجابية قوية معنوية بين إدارة الموارد البشرية المستدامة ومرونة الموارد البشرية.

وينبثق من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية الآتية وفقاً لأبعاد المتغير المستقل:

١- توجد علاقة تأثيرية إيجابية قوية معنوية بين التدريب والتطوير المستمر ومرونة الموارد البشرية.

٢- توجد علاقة تأثيرية إيجابية قوية معنوية بين التنوع وتكافؤ الفرص ومرونة الموارد البشرية.

٣- توجد علاقة تأثيرية إيجابية قوية معنوية بين الصحة والسلامة المهنية ومرونة الموارد البشرية.

وأيضاً أظهرت الدراسات السابقة وجود علاقات إيجابية معنوية بين مرونة الموارد البشرية وأداء الموظف، من هذه الدراسات على سبيل المثال: دراسة Bal and De, 2014، ودراسة Sabuhari et al., 2020، ودراسة Sabuhari and Irawanto, 2020، ودراسة Sabuhari, 2021، ودراسة Pahi et al., 2024، في ضوء ما سبق يمكن صياغة الفرض الثالث للبحث الحالي في: توجد علاقة تأثيرية إيجابية قوية معنوية بين مرونة الموارد البشرية وأداء الموظف.

وينبثق من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية الآتية وفقاً لأبعاد المتغير الوسيط:

١- توجد علاقة تأثيرية إيجابية قوية معنوية بين المرونة الوظيفية وأداء الموظف.

٢- توجد علاقة تأثيرية إيجابية قوية معنوية بين مرونة المهارة وأداء الموظف.

٣- توجد علاقة تأثيرية إيجابية قوية معنوية بين مرونة السلوك وأداء الموظف.

وأيضاً أظهرت الدراسات السابقة وجود علاقات إيجابية معنوية بين إدارة الموارد البشرية المستدامة وأداء الموظف من خلال مرونة الموارد البشرية، من هذه الدراسات على سبيل المثال: دراسة Beltran – Martín et al., 2008، ودراسة Lu Y et al., 2023، في ضوء ما سبق يمكن صياغة الفرض الرابع للبحث الحالي في: توجد علاقة تأثيرية إيجابية قوية معنوية غير مباشرة بين إدارة الموارد البشرية المستدامة وأداء الموظف من خلال مرونة الموارد البشرية.

٧- منهجية البحث

يهدف هذا الجزء إلى تحديد المنهجية العلمية للبحث، وذلك من خلال تحديد كل من فلسفة البحث، والمدخل المتبع فى البحث، واستراتيجية البحث، ومنهج البحث، والأفق الزمنى لجمع بيانات البحث (Saunders, et al., 2009).

يتبع البحث الحالى فلسفة Positivism والتي تؤمن بوجود حقيقة واحدة لابد من البحث عنها، والتي تبدأ من خلال إيجاد فجوة معرفية Knowledge gap فى الدراسات السابقة يسعى الباحث إلى سدها، عن طريق وضع فروض واختبارها إحصائياً والتوصل إلى نموذج يوضح العلاقات المختلفة بين متغيرات البحث، ومن ثم التوصل إلى نتائج علمية تمثل فى النهاية إضافة إلى المعرفة وتطويراً للنظريات (Saunders, et al., 2009).

ويعتمد البحث الحالى على المدخلين الاستقرائى والاستنباطى Inductive and Deductive approaches حيث سوف يتم اختبار بعض الأفكار المستنبطة من النظريات من خلال جمع البيانات الأولية من المجالات التطبيقية.

وفى ضوء أهداف البحث الحالى وطبيعته وخصائص مجتمع الدراسة الميدانية، نجد أن المنهج المسحى Survey من أنسب الإستراتيجيات التى تساعد فى توصيف الظاهرة محل الدراسة.

وفى ضوء ما تقدم سيطبق البحث الحالى المنهج التحليل الكمي Analytical and Quantitative approach.

سيقوم الباحث بجمع البيانات من عينة للمجتمع محل البحث. وذلك فى نقطة زمنية واحدة بحيث يتم قياس الظاهرة لدى كل وحدة معاينة مرة واحدة فقط. لذلك سوف يُستخدم فى جمع البيانات قطاع عرضى Cross-Sectional-Data Collection Design. حيث إن مجتمع البحث يتكون من نوع متجانس من وحدات المعاينة لديه نفس التوجهات، وسوف يتم قياس نفس الأبعاد لديهم جميعاً بنفس المقياس لذلك يمثلون عينة واحدة يستخدم معها نفس أداة القياس.

١/٧- مجتمع البحث

الشركة المصرية القابضة للغازات الطبيعية (إيجاس)، هي شركة قابضة مصرية تأسست عام ٢٠٠١م بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٠٠٩ لسنة ٢٠٠١م وفقاً لقانون شركات قطاع الأعمال العام رقم ٢٠٣ لعام ١٩٩١م، لكي تكون الكيان المسئول عن أنشطة الغاز

الطبيعي في مصر، والتي تختص بتكييف خطة عمل فعالة للتعامل بجد وتنظيم أنشطة موارد الغاز الطبيعي في مصر للمساهمة في الاقتصاد المصري. وهذه الشركة أحد الكيانات الخمس الكبرى في قطاع البترول المصري خصوصاً، وفي وزارة البترول والثروة المعدنية المصرية بشكل عام، وتعد ذراع الدولة المصرية للتعامل مع أنشطة واتفاقيات الغاز الطبيعي مع الشركات المصرية والعربية والعالمية.

وتتبع الشركة المصرية القابضة للغازات الطبيعية عدة شركات تابعة ما بين شركات الغاز الطبيعي (١٧ شركة)، وشركات توصيل الغاز الطبيعي (٤ شركات)، وشركات الانتاج والاستكشاف والتتقيب عن البترول والغاز (٩ شركات)، وشركات الخدمات والصيانة والحفر (٨ شركات).

ويتمثل مجتمع البحث للبحث الحالي في جميع العاملين بشركات الغاز الطبيعي بمحافظات القاهرة والجيزة والاسكندرية، وقد بلغ عددهم ١٤٠٠٠ عضو عامل، ووقع اختيار الباحث على هذه المحافظات للسببين الآتيين:-

١- مراعاة اعتبارات الوقت والتكلفة.

٢- تركيز معظم العاملين في هذه المحافظات.

وقد تم اختيار قطاع الغاز الطبيعي كمجتمع للبحث الحالي للأسباب التالية:

١- من خلال استطلاع الدراسات السابقة تبين انخفاض عدد الدراسات السابقة التي طبقت متغيرات البحث الحالي على هذا النوع من القطاعات.

٢- يُعد قطاع الغاز الطبيعي من أهم وحدات النشاط الاقتصادي في مصر.

٣- من خلال دراسة استطلاعية قام بها الباحث تبين من خلالها أن قطاع الغاز الطبيعي من القطاعات القليلة التي تطبق إدارة الموارد البشرية المستدامة في مصر وهو موضوع البحث الحالي.

٤- التوافق بين خصائص قطاع الغاز الطبيعي وطبيعة وهدف البحث الحالي، وأهمها بحث دور إدارة الموارد البشرية المستدامة في أداء الموظف ومرونة الموارد البشرية.

٥- رغبة هذا القطاع في تحسين الخدمات المقدمة من خلال تطبيق آليات إدارية من شأنها تحسين الأداء مثل: إدارة الموارد البشرية المستدامة، وأداء الموظف، ومرونة الموارد البشرية.

٦- يشهد قطاع الغاز الطبيعى فى مصر فى الآونة الأخيرة العديد من التحديات، من أهمها الأحداث العالمية والأقليمية والداخلية.

٢/٧- عينة البحث

لجأ الباحث إلى أسلوب العينات فى جمع البيانات وذلك لعدم قدرة الباحث على تغطية كافة مفردات المجتمع، ويتناول الجزء التالى كيفية تحديد حجم العينة بالإضافة إلى تحديد نوعها.

١/٣/٧- حجم العينة

وقد اعتمد الباحث عند تحديد حجم العينة على أسلوب المعادلة الإحصائية (Aday and Cornelius, 2006) والتي تتمثل فيما يلى:

$$n = \frac{t^2 p(1-p)}{d^2}$$

حيث:

n تمثل حجم العينة المطلوبة

t تمثل عدد الوحدات المعيارية وهى ± 1.96 لمستوى ثقة ٩٥%

P تمثل نسبة الظاهرة فى مجتمع البحث وهى ٥٠% للحصول على أعلى تباين ممكن.

d تمثل حدود الخطأ المسموح به وهو ٥% لمستوى ثقة ٩٥%

وبالتعويض فى المعادلة السابقة نجد أن:

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.50(1-0.50)}{0.05^2} = 384$$

وبناءً على ما سبق فإن حجم العينة المطلوبة يبلغ ٣٨٤ مفردة، تم زيادتها إلى ٤٠٠

مفردة لضمان الحصول على نسبة استجابة مناسبة، ولوجود احتمال رد بعض الاستثمارات دون إجابة أو رفض أو استبعاد بعض قوائم الاستقصاء لعدم صلاحيتها.

٢/٣/٧- نوع العينة

اختار الباحث عينة غير متجانسة، حيث يود الباحث تمثيل مختلف اتجاهات الرأي داخل

مجتمع البحث، ولا يهتم بتمثيل هذه الاتجاهات تناسبياً. حيث ما يهدف البحث الحالى تمثيل وقياس اتجاهات وأفكار مفردات عينة البحث، وليس الأفراد فى حد ذاتهم لذلك فإننا نختار الاتجاهات التي يحملها أي عدد من الأفراد.

٤/٧ - أنواع البيانات ومصادر الحصول عليها

اعتمد البحث الحالي على نوعين من البيانات، والتي تتمثل في بيانات ثانوية وبيانات أولية (ميدانية)، كما يلي:

١/٤/٧ - البيانات الثانوية:

وتشتمل على كافة البيانات المنشورة في الكتب والمجلات والدوريات، والنشرات والإحصائيات الدورية، والملفات والتقارير السنوية لقطاع شركات الغاز الطبيعي والصفحات الرسمية على شبكة الانترنت.

٢/٤/٧ - البيانات الأولية:

وتتمثل في آراء مفردات عينة البحث بشأن كافة متغيرات وأبعاد محاور البحث. وهي البيانات الأساسية للبحث الحالي والتي تم الاعتماد عليها في اختبار فروض البحث. وقد تم جمعها من خلال أسلوب الاستقصاء من الواقع الفعلي من العاملين بشركات الغاز الطبيعي.

٥/٧ - أداة جمع بيانات البحث

حيث إن المنهج المسحي Survey هو الإستراتيجية المتبعة في البحث الحالي، فإن الباحث سوف يعتمد على قائمة إستقصاء لجمع البيانات التي تتعلق بموضوع البحث ومتغيراته من مفردات عينة البحث. وتتضمن قائمة الاستقصاء التي سيعتمد عليها البحث الحالي ثلاثة أقسام رئيسة هي كما يلي:-

القسم الأول: قياس إدارة الموارد البشرية المستدامة

استهدف هذا القسم قياس إدارة الموارد البشرية المستدامة، ويحتوى هذا المتغير على ثلاثة أبعاد هي: التدريب والتطوير المستمر، والتنوع وتكافؤ الفرص، والصحة والسلامة المهنية. وتم قياس هذا المتغير باستخدام مقياس (Jeronimo et al., 2019 - Barrena-Martinez et al., 2020) وهو مقياس يتكون من ١٢ عبارة.

القسم الثاني: قياس أداء الموظف

استهدف هذا القسم من قائمة الاستقصاء قياس أداء الموظف، وتم قياس هذا المتغير باستخدام مقياس (Li et al., 2019)، وهو مقياس يتكون من ٥ عبارات.

القسم الثالث: قياس مرونة الموارد البشرية

استهدف هذا القسم من قائمة الاستقصاء قياس مرونة الموارد البشرية، ويحتوى هذا المتغير على ثلاثة أبعاد هى: المرونة الوظيفية، ومرونة المهارة، والمرونة السلوكية. وتم قياس هذا المتغير باستخدام مقياس (Beltran–Martin, 2008) وهو مقياس يتكون من ١١ عبارة. وتم استخدام أداة Likert الخماسى لمعرفة مدى تأييد أفراد العينة لعبارات القياس وذلك حتى يمكن التوصل إلى نتائج إحصائية يمكن وصفها بحيث تأخذ كل إجابة أهمية نسبية من (١-٥) لتعبر عن مدى موافقة أو رفض المستقصى منهم (Sekaran, 2003).

٨- تحليل البيانات

تم التحليل الإحصائى للبيانات الميدانية التي تم جمعها من عينة البحث، وذلك من خلال ثلاث مراحل أساسية، المرحلة الأولى تتمثل فى الاختبار الاستطلاعى الأولى لقائمة الاستقصاء، عن طريق التحقق من المصادقية الشكلية لقائمة الاستقصاء واختبار ثبات قائمة الاستقصاء باستخدام معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha من خلال التطبيق على عينة ميسرة صغيرة. أما المرحلة الثانية فتتمثل فى استعراض التحليل الوصفى للبيانات والتي تتمثل فى آراء عينة البحث حول عبارات قائمة الاستقصاء، من خلال التحليل الوصفى للمتغيرات الأساسية التي يقوم عليها نموذج البحث الحالي باستخدام الوسط الحسابى، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف.

ثم المرحلة الثالثة والأخيرة والتي تتمثل فى اختبار صحة فروض البحث، وذلك من خلال تحليل الارتباط وتحليل المسار، وتحليل الانحدار الخطى المتعدد والبسيط باستخدام برنامج SPSS, V. 27.

٨/١ - اختبار صلاحية وثبات مقاييس متغيرات البحث

استهدفت هذه المرحلة التأكد من مدى إمكانية الاعتماد على المقاييس المستخدمة فى قائمة الاستقصاء فى قياس متغيرات البحث، بجانب التأكد من أن كل مقياس يغطى كافة الأبعاد التي يتضمنها المفهوم المراد قياسه، وذلك من خلال ثلاث مراحل فرعية:

٨/١/١ - التحقق من المصادقية الشكلية للمقاييس Face Validity

تمثل هذه الخطوة تقييم وصفى يحدد ما إذا كانت مقاييس البحث قد نقلت الطبيعة الحقيقية لهيكل البحث، ويقاس غالباً من خلال الاعتماد على آراء الخبراء والمتخصصين. وتطبيقاً لذلك فقد تم عرض قائمة الاستقصاء على مجموعة من الأساتذة الأكاديميين المتخصصين فى

مجال إدارة الموارد البشرية، وقد تم تعديل بعض العبارات وإعادة ترتيب أسئلة قائمة الاستقصاء في ضوء توصياتهم ومقترحاتهم.

٢/١/٨ - الاختبار الاستطلاعي للمقاييس

يهدف هذا الاختبار إلى معرفة مدى سهولة فهم الأسئلة الواردة بقائمة الاستقصاء، ومدى القدرة على الإجابة عنها، ومدى ملائمة المصطلحات والكلمات المستخدمة لمستوى إدراك المستقصى منهم، وإمكانية الحصول على أية مقترحات أو تعديلات أو تعليقات تتعلق بشكل القائمة والأسئلة الواردة بها. وتطبيقاً لذلك فقد تم إجراء مقابلات شخصية مع عينة صغيرة شملت (٤٣ مفردة)، وقد تمثلت نتائج هذا الاختبار في إعادة صياغة بعض العبارات غير المفهومة من جانب المستقصى منهم.

٣/١/٨ - اختبار الثبات/الاعتمادية Reliability Test

تم اختبار المقاييس على عينة بلغت ٤٣ مفردة للتحقق من ثبات المقاييس المدرجة بقائمة الاستقصاء، وذلك باستخدام معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha. وتعتبر اعتمادية المقياس عالية إذا كانت قيمة معامل كرونباخ ألفا $Cronbach\ Alpha \geq 0.7$ (Hair, et al., 2010)

والجدول التالي رقم (١) يوضح معاملات الثبات لمتغيرات البحث الحالي محل الدراسة الميدانية.

جدول رقم (١) يوضح نتائج تحليل الاعتمادية

متغيرات البحث	عدد العبارات	كرونباخ ألفا
أبعاد المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية المستدامة:	١٢	٠.٧٦٣
التدريب والتطوير المستمر	٤	٠.٨٣٥
التنوع وتكافؤ الفرص	٤	٠.٨٣٥
السلامة والصحة المهنية	٤	٠.٩٤٩
المتغير التابع: أداء الموظف.	٥	٠.٨٩٣
أبعاد المتغير الوسيط: مرونة الموارد البشرية:	١١	٠.٧٣٥
المرونة الوظيفية	٣	٠.٨٧٥
مرونة المهارة	٤	٠.٧٦٩
مرونة السلوك	٤	٠.٨١٩

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق رقم (١) أن معاملات الثبات لإجابات المستقصى منهم عالية حيث أنها تعدت (٠.٧) سواء على مستوى متغيرات البحث أو على مستوى أبعاد متغيرات البحث، فقد بلغ قيمة المعامل للمتغير المستقل الخاص بإدارة الموارد البشرية المستدامة (٠.٧٦٣). فى حين بلغ قيمة المعامل للمتغير التابع والخاص بأداء الموظف فى المرتبة الأولى حيث سجل المعامل لهذا البعد ما قيمته (٠.٨٩٣). وأخيرًا سجل المتغير الوسيط وهو مرونة الموارد البشرية معامل بقيمة (٠.٧٣٥). أما بالنسبة للمتغيرات الثلاثة مجتمعة معًا فقد بلغ معامل الثبات لإجابات المستقصى منهم (٠.٨٦١).

وفى ضوء نتائج المرحلة السابقة والخاصة باختبار المصادقية الشكلية ونتائج الاختبار الاستطلاعى وقياس الثبات (الاعتمادية) تم تصميم قائمة الاستقصاء النهائية والتي ستعتمد عليها المراحل التالية.

٢/٨ - التحليل الوصفي Descriptive Analysis

تهدف هذه المرحلة إلى استعراض التحليل الوصفي للبيانات والتي تتمثل في آراء عينة البحث حول عبارات قائمة الاستقصاء، من خلال عرض معدل استجابة عينة البحث، والتحليل الوصفي للمتغيرات الأساسية التي يقوم عليها نموذج البحث الحالي باستخدام الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف.

١/٢/٨ - نسبة استجابة عينة الدراسة الميدانية Response Rate

يوضح الجدول التالى رقم (٢) نسبة استجابة عينة الدراسة الميدانية، وكما هو موضح بالجدول بلغت نسبة الاستجابة ٩٧.٣% وتعتبر نسبة عالية جداً فى مجال العلوم الاجتماعية. ويرجع الباحث ارتفاع نسبة الاستجابة إلى عدة أسباب هى: زيادة عدد القوائم الموزعة، وعدم وجود قوائم مستبعدة، وطول فترة جمع البيانات والتي استغرقت خمسة شهور تقريباً.

جدول رقم (٢) يوضح نسبة استجابة عينة الدراسة الميدانية

عدد القوائم الموزعة فعلاً	عدد القوائم المستردة	عدد القوائم المستبعدة	عدد القوائم السليمة	% الاستجابة
٤٠٠	٣٩٦	٧	٣٨٩	% ٩٧.٣

المصدر: إعداد الباحث

٢/٢/٨ - التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

يوضح الجدول الآتي رقم (٣) نتائج الاحصاء الوصفي لاستجابات مفردات العينة نحو متغيرات البحث.

جدول رقم (٣) يوضح الاحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

المتغيرات	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية المستدامة	٣٨٩	٣.٦٠	٠.٩٨٠	%٢٧
التدريب والتطوير المستمر	٣٨٩	٣.٥٤	١.٠٦٩	%٣٠
التنوع وتكافؤ الفرص	٣٨٩	٣.٣٣	١.١٩٩	%٣٦
الصحة والسلامة المهنية	٣٨٩	٣.٩٢	٠.٨٧٩	%٢٢.٤
المتغير التابع: أداء الموظف	٣٨٩	٤.٣٣	٠.٧٣١	%١٦.٨٨
المتغير الوسيط: مرونة الموارد البشرية	٣٨٩	٣.٦٢	٠.٧٢٨	%٢٠
المرونة الوظيفية	٣٨٩	٣.٤١	٠.٨٨٦	%٢٦
مرونة المهارة	٣٨٩	٣.٦٧	٠.٧٨١	%٢١
مرونة السلوك	٣٨٩	٣.٧٣	٠.٧٨٧	%٢١

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق رقم (٣) أن إجابات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهاً عاماً نحو الموافقة على عبارات متغيرات هذا البحث، وهذا واضح من خلال قيم الانحراف المعياري مما يعني تجانس إجابات مفردات العينة وعدم تشتتها.

بالنسبة للمتغير المستقل والخاص بإدارة الموارد البشرية المستدامة يتضح من الجدول السابق وجود اتجاه عام بين مفردات البحث على مستوى هذا المتغير، حيث يلاحظ إنخفاض معامل الإختلاف المعياري فقد بلغ (27%) وهذا يعني أن (73%) من مفردات عينة البحث يتفقون حول أهمية هذا المتغير وهو ما ينم عن مدى أهمية تبني المنظمات محل الدراسة إدارة الموارد البشرية المستدامة.

أما على مستوى أبعاد المتغير المستقل فمن الملاحظ وجود اتجاه عام بين مفردات البحث على مستوى هذه الأبعاد حيث يلاحظ إنخفاض معامل الإختلاف المعياري، فقد سجل بُعد الصحة والسلامة المهنية الترتيب الأول على مستوى هذا المتغير حيث أن (٧٧.٦%) من مفردات عينة البحث يتفقون حول أهمية هذا البعد وهو ما ينم عن مدى أهمية تبني المنظمات محل الدراسة ممارسات الصحة والسلامة المهنية لتحقيق مفهوم إدارة الموارد البشرية المستدامة. وقد جاء

بعد التدريب والتطوير المستمر فى المرتبة الثانية حيث أن (٧٠%) من مفردات عينة البحث يتفقون حول أهمية هذا البُعد وهو ما ينم عن مدى أهمية مساهمة عملية التدريب والتطوير المستمر فى تحقيق مفهوم إدارة الموارد البشرية المستدامة. وجاء فى الترتيب الأخير بُعد التنوع وتكافؤ الفرص حيث أتفق (٦٤%) فقط من مفردات عينة البحث حول أهمية هذا البُعد فى تحقيق مفهوم إدارة الموارد البشرية المستدامة.

أما بالنسبة للمتغير التابع والخاص بأداء الموظف فمن الملاحظ وجود اتفاق عام بين مفردات عينة البحث حول هذا المتغير بمعامل اختلاف قدره (١٧%) تقريباً بمعنى أن (٨٣%) من مفردات عينة البحث يتفقون حول أهمية هذا المتغير وإبداء رغبتهم فى تحسين أدائهم داخل عملهم.

أما المتغير الوسيط والذى يمثل مرونة الموارد البشرية يتضح أيضاً ارتفاع درجة الاتفاق بين مفردات عينة البحث حوله، حيث سجل معامل اختلاف بقيمة بلغت (٢٠%) بمعنى أن (٨٠%) من مفردات عينة البحث يتفقون حول أهمية هذا المتغير وهو ما ينم عن زيادة درجة مرونة الموارد البشرية بأبعادها الثلاثة داخل قطاع شركات الغاز الطبيعى بجمهورية مصر العربية. أما على مستوى أبعاد المتغير الوسيط فمن الملاحظ وجود اتجاه عام بين مفردات البحث على مستوى هذه الأبعاد حيث يلاحظ إنخفاض معامل الاختلاف المعيارى، فقد سجل كل من بُعدى مرونة المهارة ومرونة السلوك أقل معامل الاختلاف المعيارى بنسبة (٢١%) على مستوى هذا المتغير بمعنى أن (٧٩%) من مفردات عينة البحث يتفقون حول أهمية هذان البُعدان وهو ما يدل على مدى أهمية تحقيق إدارة المنظمات محل الدراسة لكل من مرونة مهارة العاملين ومرونة سلوكهم وذلك لتحقيق مفهوم مرونة إدارة الموارد البشرية. أما بُعد المرونة الوظيفية فقد سجل معامل اختلاف بنسبة أكبر نسبياً بلغت (٢٦%) بمعنى أن (٧٤%) من مفردات عينة البحث يتفقون حول أهمية هذا البُعد فى إشارة منهم نحو أهمية مساهمة المرونة الوظيفية فى تحقيق مفهوم مرونة إدارة الموارد البشرية ككل.

٣/٨ - التحليل الإحصائى الاستنتاجى

يستعرض البحث التحليل الإحصائى الاستنتاجى من خلال عرض مصفوفة الارتباط، وتحليل المسار، وتحليل الإنحدار الخطى المتعدد لاختبار صحة فروض البحث.

١/٣/٨ - مصفوفة الارتباط

لقد قام الباحث بافتراض العديد من العلاقات بين متغيرات البحث ولإثبات هذه العلاقات قام الباحث بإجراء تحليل الارتباط لإثبات علاقة الارتباط بين هذه المتغيرات، كما يوضحه الجدول الآتي رقم (٤).

جدول رقم (٤) يوضح مصفوفة الارتباط

Correlations				
		X	M	Y
X	Pearson Correlation	1	.843**	.606**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	389	389	389
M	Pearson Correlation	.843**	1	.617**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	389	389	389
Y	Pearson Correlation	.606**	.617**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	389	389	389

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

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي. ** دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01

يتضح من الجدول السابق رقم (٤) وجود علاقة ارتباط طردية بين متغيرات البحث عند مستوى الدلالة المسموح به 0.01 ، حيث توجد علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغير المستقل والذي يمثل إدارة الموارد البشرية المستدامة والمتغير التابع المتمثل في أداء الموظف حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٦٠٦)، ويُفسر الباحث هذا بأن تطبيق أبعاد إدارة الموارد البشرية المستدامة والمتمثلة في التدريب والتطوير المستمر، والتنوع وتكافؤ الفرص، والصحة والسلامة المهنية، ترتبط ارتباطاً قوياً بأداء الموظفين داخل قطاع شركات الغاز الطبيعي بجمهورية مصر العربية.

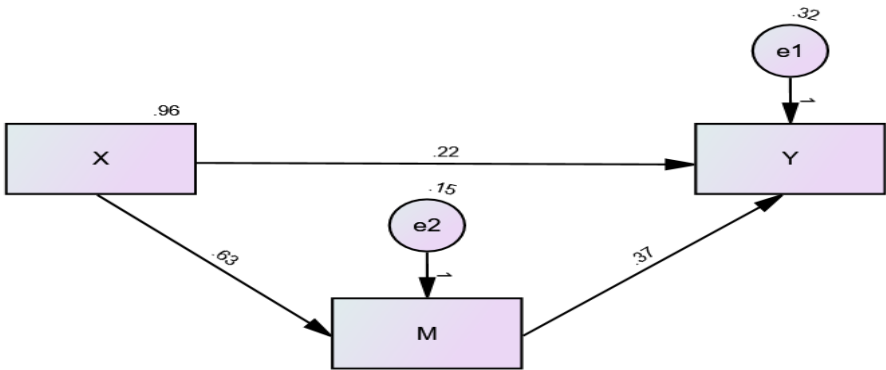
وتوجد أيضاً علاقة ارتباط طردية قوية جداً بين المتغير المستقل وهو إدارة الموارد البشرية المستدامة والمتغير الوسيط والذي يمثل مرونة الموارد البشرية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٨٤٣) تقريباً، ويُفسر الباحث هذا بأن أبعاد إدارة الموارد البشرية المستدامة والمتمثلة

فى التدريب والتطوير المستمر، والتنوع وتكافؤ الفرص، والصحة والسلامة المهنية، ترتبط ارتباطاً قوياً بمرونة الموارد البشرية داخل شركات الغاز الطبيعى محل الدراسة من خلال المرونة الوظيفية، ومرونة المهارة، ومرونة السلوك.

وتوجد علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغير الوسيط وهو مرونة الموارد البشرية والمتغير التابع وهو أداء الموظف حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٦١٧). ويُفسر الباحث هذا بأن تحسن أداء الموظفين يرتبط ارتباطاً قوياً بأبعاد مرونة الموارد البشرية للعاملين داخل شركات الغاز الطبيعى محل الدراسة، والخاصة بقدرة العاملين على ممارسة أعمالهم فى ظل المرونة الوظيفية، ومرونة المهارة، ومرونة السلوك.

٢/٣/٨ - تحليل المسار Path analysis

قام الباحث بإجراء تحليل المسار وذلك للتأكد من وجود علاقات بين متغيرات البحث الحالى، وبالفعل يوضح الشكل الآتى رقم (٢) المسار بين متغيرات البحث الحالى، ويتضح من قيمة المعاملات مدى وجود علاقات قوية بين متغيرات البحث.



شكل رقم (٢) يوضح تحليل المسار بين متغيرات البحث الحالى
المصدر: نتائج التحليل الإحصائى باستخدام برنامج SPSS

وبتحليل النتائج المرتبطة بتحليل المسار نجد أن:

جميع معاملات المسار إيجابية مما يدل على وجود علاقات إيجابية بين متغيرات البحث، كما أن جميع النتائج معنوية (أقل من ٠.٠٠١)، وهذا ما توضحه النتائج الواردة بالجدولين التاليين:

جدول رقم (٥) يوضح معاملات المسار بين متغيرات البحث

Regression Weights:

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
M	<---	X	.627	.020	30.874	***	
Y	<---	X	.221	.054	4.076	***	
Y	<---	M	.368	.073	5.037	***	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

جدول رقم (٦) يوضح معاملات التباين

Variances:

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X			.957	.069	13.928	***	
e2			.153	.011	13.928	***	
e1			.317	.023	13.928	***	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

٣/٣/٨ - اختبار فروض البحث

تستعرض هذه المرحلة التحليل الإحصائي الاستنتاجي لاختبار التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث الحالي والمتمثلة في المتغير المستقل، وهو: (إدارة الموارد البشرية المستدامة)، والمتغير الوسيط، وهو: (مرونة الموارد البشرية)، والمتغير التابع، وهو: (أداء الموظف)، وقد تم الاعتماد على تحليل الارتباط وتحليل الانحدار الخطي المتعدد وتحليل الانحدار البسيط.

١/٣/٣/٨ - اختبار الفرض الأول

اختبار الفرض الأول والذي ينص على: " توجد علاقة تأثيرية إيجابية قوية معنوية بين إدارة الموارد البشرية المستدامة وأداء الموظف".

وينبثق من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية الآتية طبقاً لأبعاد المتغير المستقل:

- (١) توجد علاقة تأثيرية إيجابية قوية معنوية بين التدريب والتطوير المستمر وأداء الموظف.
 - (٢) توجد علاقة تأثيرية إيجابية قوية معنوية بين التنوع وتكافؤ الفرص وأداء الموظف.
 - (٣) توجد علاقة تأثيرية إيجابية قوية معنوية بين الصحة والسلامة المهنية وأداء الموظف.
- يبين الجدول الآتي رقم (٧) نتائج اختبار الفرض الأول في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

جدول رقم (٧) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطى المتعدد للعلاقة بين أبعاد إدارة الموارد البشرية المستدامة وأداء الموظف

معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	اختبار (ف) (F - Test)		اختبار (ت) (T - Test)		معامل بيتا	معامل الانحدار (B)	أبعاد المتغير المستقل
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة			
٠.٣٨١	٠.٦١٧	٠.٠٠١>	٧٨.٨٥١	٠.٠٠١>	٤.٠٠١	٠.٣٩٠	٠.٢٦٦	التدريب والتطوير المستمر
				٠.٧٩٨	(٠.٢٥٦)	(٠.٠٢٦)	(٠.٠١٦)	التنوع وتكافؤ الفرص
				٠.٠٠١>	٤.٨٢٣	٠.٢٩٨	٠.٢٤٨	الصحة والسلامة المهنية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الملاحظ من خلال الجدول السابق رقم (٧) أن قيمة معمل التحديد (R^2) بلغت (٠.٣٨١) أى أن المتغيرات المستقلة المتضمنة فى النموذج والتي تمثل أبعاد إدارة الموارد البشرية المستدامة (التدريب والتطوير المستمر، والتنوع وتكافؤ الفرص، والصحة والسلامة المهنية) تفسر ٣٨ % من التباين فى المتغير التابع (أداء الموظف).

كما أن قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) بلغ ٠.٦١٧ وهى تشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغيرات المستقلة المتضمنة فى النموذج - مجتمعة - والمتغير التابع (أداء الموظف). وتشير نتيجة اختبار (F) إلى أن نموذج الانحدار المتعدد يُعد معنويًا وذا دلالة إحصائية حيث أن مستوى المعنوية > ٠.٠٠١ .

ومن خلال معاملات بيتا (Beta) يمكن ترتيب المتغيرات المستقلة (أبعاد إدارة الموارد البشرية المستدامة) من حيث الأهمية النسبية فى التأثير على المتغير التابع (أداء الموظف)، حيث يتضح أن بُعد التدريب والتطوير المستمر يأتى فى الترتيب الأول من حيث التأثير على أداء الموظف، يليه بُعد الصحة والسلامة المهنية، وأخيرًا بُعد التنوع وتكافؤ الفرص. ويرجع الباحث ظهور الأبعاد بهذا الترتيب ووجود بُعد التدريب والتطوير المستمر فى المرتبة الأولى إلى أن هذا البُعد يرتبط بأداء الموظف بشكل مباشر وقوى، حيث تلقى الموظف للتدريب وعملية التطوير المستمر ينعكس ذلك بشكل كبير على أدائه داخل العمل بالمنظمة.

ويتضح أيضًا من الجدول السابق رقم (٧) ومن خلال نتائج اختبار (T) ومستويات المعنوية، أنه يوجد تأثير ايجابى معنوى مباشر لبُعدى التدريب والتطوير المستمر والصحة

والسلامة المهنية على أداء الموظف، حيث أن مستوى المعنوية لهذين البعدين أقل من ٠.٠٠٠١، بينما لا يوجد تأثير لُبعد التنوع وتكافؤ الفرص على أداء الموظف حيث أن مستوى المعنوية لهذا البعد بلغ (٠.٧٩٨) وهو أكبر من ٠.٠٠٠١.

وبناءً على النتائج السابقة والتحليل السابق يتم قبول الفرض الأول جزئياً، والذي نص على توجد علاقة تأثيرية إيجابية قوية معنوية بين المتغير المستقل إدارة الموارد البشرية المستدامة، والمتغير التابع وهو أداء الموظف، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة والتي منها على سبيل المثال: دراسة Jeronimo et al., 2020 ، ودراسة Abu-Mahfouz et al., 2023 ودراسة Lu Y et al., 2023

٢/٣/٣-٢ اختبار الفرض الثاني

اختبار الفرض الثاني والذي ينص على: "توجد علاقة تأثيرية إيجابية قوية معنوية بين إدارة الموارد البشرية المستدامة ومرونة الموارد البشرية".

وينبثق من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية الآتية طبقاً لأبعاد المتغير المستقل:

- ١-توجد علاقة تأثيرية إيجابية قوية معنوية بين التدريب والتطوير المستمر ومرونة الموارد البشرية.
- ٢-توجد علاقة تأثيرية إيجابية قوية معنوية بين التنوع وتكافؤ الفرص ومرونة الموارد البشرية.
- ٣-توجد علاقة تأثيرية إيجابية قوية معنوية بين الصحة والسلامة المهنية ومرونة الموارد البشرية.

يبين الجدول الآتي رقم (٨) نتائج اختبار الفرض الثاني في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

جدول رقم (٨) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للعلاقة بين أبعاد إدارة الموارد

البشرية المستدامة ومرونة الموارد البشرية

معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	اختبار (ف) (F - Test)		اختبار (ت) (T - Test)		معامل بيتا	معامل الانحدار (B)	أبعاد المتغير المستقل
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة			
٠.٧١٧	٠.٨٤٧	٠.٠٠٠١>	٣٢٤.٥٢٠	٠.٠٠٠١>	٣.٢٩٨	٠.٢١٧	٠.١٤٨	التدريب والتطوير المستمر
				٠.٠٠٠١>	٤.٨٧٧	٠.٣٣٢	٠.٢٠٢	التنوع وتكافؤ الفرص
				٠.٠٠٠١>	٨.٦٩٩	٠.٣٦٣	٠.٣٠١	الصحة والسلامة المهنية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الملاحظ من خلال الجدول السابق رقم (٨) أن قيمة معمل التحديد (R^2) بلغت (٠.٧١٧) أى أن المتغيرات المستقلة المُتضمنة فى النموذج والتي تمثل أبعاد إدارة الموارد البشرية المستدامة (التدريب والتطوير المستمر، والتنوع وتكافؤ الفرص، والصحة والسلامة المهنية) تفسر ٧١.٧ % من التباين فى المتغير الوسيط (مرونة الموارد البشرية).

كما أن قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) بلغ ٠.٨٤٧ وهى تشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية جدًا بين المتغيرات المستقلة المُتضمنة فى النموذج - مجتمعة - والمتغير الوسيط (مرونة الموارد البشرية). وتشير نتيجة اختبار (F) إلى أن نموذج الإنحدار المتعدد يُعد معنويًا وذًا دلالة إحصائية حيث أن مستوى المعنوية > 0.001 .

ومن خلال معاملات بيتا ($Beta$) يمكن ترتيب المتغيرات المستقلة (أبعاد إدارة الموارد البشرية المستدامة) من حيث الأهمية النسبية فى التأثير على المتغير الوسيط (مرونة الموارد البشرية)، حيث يتضح أن بُعد الصحة والسلامة المهنية يأتى فى الترتيب الأول من حيث التأثير على مرونة الموارد البشرية، يليه بُعد التنوع وتكافؤ الفرص، وأخيرًا بُعد التدريب والتطوير المستمر. ويُرجح الباحث ظهور الأبعاد بهذا الترتيب ووجود بُعد الصحة والسلامة المهنية فى المرتبة الأولى إلى أن هذا البُعد يرتبط بمرونة الموارد البشرية بشكل مباشر وقوى، حيث توافر سُبُل الصحة والسلامة المهنية للموارد البشرية تنعكس بشكل كبير على مرونتهم سواء الوظيفية أو المهارية أو السلوكية.

ويتضح أيضًا من الجدول السابق رقم (٨) ومن خلال نتائج اختبار (T) ومستويات المعنوية، أنه يوجد تأثير إيجابى معنوى مباشر للأبعاد التدريب والتطوير المستمر، والتنوع وتكافؤ الفرص، والصحة والسلامة المهنية على مرونة الموارد البشرية.

وبناءً على النتائج السابقة والتحليل السابق يتم قبول الفرض الثانى، والذى نص على توجد علاقة تأثيرية إيجابية قوية معنوية بين المتغير المستقل إدارة الموارد البشرية المستدامة، والمتغير الوسيط وهو مرونة الموارد البشرية، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة والتي منها على سبيل المثال: دراسة Beltran – Martín et al., 2008، ودراسة Elias et al., 2023، ودراسة Sean et al., 2018.

٨/٣/٣ - اختبار الفرض الثالث

ينص الفرض الثالث على: " توجد علاقة تأثيرية إيجابية قوية معنوية بين مرونة الموارد البشرية وأداء الموظف".

وينبثق من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية الآتية طبقاً لأبعاد المتغير الوسيط:

١- توجد علاقة تأثيرية إيجابية قوية معنوية بين المرونة الوظيفية وأداء الموظف.

٢- توجد علاقة تأثيرية إيجابية قوية معنوية بين مرونة المهارة وأداء الموظف.

٣- توجد علاقة تأثيرية إيجابية قوية معنوية بين مرونة السلوك وأداء الموظف.

يبين الجدول الآتى رقم (٩) نتائج اختبار الفرض الثالث فى ضوء نتائج التحليل الإحصائى.

جدول رقم (٩) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطى المتعدد للعلاقة بين أبعاد مرونة الموارد

البشرية وأداء الموظف

معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	اختبار (ف) (F - Test)		اختبار (ت) (T - Test)		معامل بيتا	معامل الانحدار (B)	أبعاد المتغير الوسيط
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة			
٠.٤٩٣	٠.٧٠٢	٠.٠٠١>	١٢٤.٦٣٩	٠.٠٠١>	(٣.٨٣٣)	(٠.١٩٨)	(٠.١٦٤)	المرونة الوظيفية
				٠.٠٠١>	٣.٨٤٩	٠.٢٤٦	٠.٢٣١	مرونة المهارة
				٠.٠٠١>	١٠.٤٥٦	٠.٦١٥	٠.٥٧٢	مرونة السلوك

المصدر: نتائج التحليل الإحصائى.

ومن الملاحظ من خلال الجدول السابق رقم (٩) أن قيمة معمل التحديد (R^2) بلغت (٠.٤٩٣) أى أن المتغيرات الوسيطة المتضمنة فى النموذج والتي تمثل أبعاد مرونة الموارد البشرية (المرونة الوظيفية، ومرونة المهارة، ومرونة السلوك) تفسر ٤٩% من التباين فى المتغير التابع (أداء الموظف).

كما أن قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) بلغ ٠.٧٠٢ وهى تشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغيرات الوسيطة المتضمنة فى النموذج - مجتمعة - والمتغير التابع (أداء الموظف). وتشير نتيجة اختبار (F) إلى أن نموذج الانحدار المتعدد يُعد معنوياً وذا دلالة إحصائية حيث أن مستوى المعنوية > ٠.٠٠٠١ .

ومن خلال معاملات بيتا (Beta) يمكن ترتيب المتغيرات الوسيطة (أبعاد مرونة الموارد البشرية) من حيث الأهمية النسبية فى التأثير على المتغير التابع (أداء الموظف)، حيث يتضح أن بُعد مرونة السلوك يأتى فى الترتيب الأول من حيث التأثير على أداء الموظف، يليه بُعد مرونة المهارة، وأخيراً بُعد المرونة الوظيفية. ويعتقد الباحث ظهور الأبعاد بهذا الترتيب ووجود بُعد مرونة السلوك فى المرتبة الأولى إلى أن هذا البعد يرتبط بأداء الموظف بشكل مباشر وقوى، فحينما يتمتع الموظف بمرونة سلوكية من حيث التصرفات والأفعال ينعكس ذلك بشكل كبير على أدائه داخل العمل بالمنظمة.

ويتضح أيضاً من الجدول السابق رقم (٩) ومن خلال نتائج اختبار (T) ومستويات المعنوية، أنه يوجد تأثير ايجابى معنوى مباشر لأبعاد المتغير الوسيط (المرونة الوظيفية، ومرونة المهارة، ومرونة السلوك) على أداء الموظف، حيث أن مستوى المعنوية لهذه الأبعاد الثلاثة أقل من ٠.٠٠٠١.

وبناءً على النتائج السابقة والتحليل السابق يتم قبول الفرض الثالث، والذي نص على توجد علاقة تأثيرية إيجابية قوية معنوية بين المتغير الوسيط مرونة الموارد البشرية، والمتغير التابع وهو أداء الموظف، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة والتي منها على سبيل المثال: دراسة Sabuhari and Bal and De, 2014 ، ودراسة Sabuhari et al., 2020 ، ودراسة Pahi et al., 2024 .

٨/٣/٤ - اختبار الفرض الرابع

ولاختبار الفرض الرابع والذي ينص على: " توجد علاقة تأثيرية إيجابية قوية معنوية بين إدارة الموارد البشرية المستدامة وأداء الموظف من خلال مرونة الموارد البشرية". تم الاعتماد على أسلوب الانحدار الخطى البسيط وأسلوب الانحدار الخطى المتعدد على النحو التالى:

جدول رقم (١٠) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطى البسيط للعلاقة بين إدارة الموارد البشرية

المستدامة وأداء الموظف

المتغير المستقل	معامل الانحدار (B)	معامل بيتا	اختبار (ت) (T - Test)		اختبار (ف) (F - Test)		معامل التحديد R2
			المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة	
إدارة الموارد البشرية المستدامة	٠.٤٥٢	٠.٦٠٦	١٤.٩٧٠	٠.٠٠١>	٢٢٤.١١١	٠.٠٠١>	٠.٣٦٥

المصدر: نتائج التحليل الإحصائى.

يتضح من الجدول السابق رقم (١٠) ما يلي:

- **القوة التفسيرية للنموذج:** بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) ٠.٣٦٥، أى أن المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية المستدامة) يفسر ٣٦.٥% من التباين فى المتغير التابع (أداء الموظف).
- **معنوية نموذج الانحدار:** بلغت قيمة معامل الارتباط (R) ٠.٦٠٦، وهى تشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية المستدامة) والمتغير التابع (أداء الموظف)، كما تشير نتيجة اختبار (F) إلى أن نموذج الانحدار يُعد معنويًا وذا دلالة إحصائية حيث أن مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٠٠١.
- **معنوية المتغير المستقل:** بلغت قيمة معامل الانحدار (B) للمتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية المستدامة) ٠.٤٥٢، وهى تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير التابع (أداء الموظف) أى أن المتغير المستقل يؤثر فى المتغير التابع، وتشير نتيجة اختبار (T) إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يُعد معنويًا وذا دلالة إحصائية حيث أن مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٠٠١.

جدول رقم (١١) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطى البسيط للعلاقة بين إدارة الموارد البشرية المستدامة ومرونة الموارد البشرية

المتغير المستقل	معامل الانحدار (B)	معامل بيتا	اختبار (ت) ($T - Test$)		اختبار (ف) ($F - Test$)		معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)
			القيمة	المعنوية	القيمة	المعنوية		
إدارة الموارد البشرية المستدامة	٠.٦٢٧	٠.٨٤٣	٣٠.٨٣٤	٠.٠٠١>	٩٥٠.٧٤٢	٠.٠٠١>	٠.٨٤٣	٠.٧١١

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق رقم (١١) ما يلي:

- **القوة التفسيرية للنموذج:** بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) ٠.٧١١، أى أن المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية المستدامة) يفسر ٧١% من التباين فى المتغير الوسيط (مرونة الموارد البشرية).
- **معنوية نموذج الانحدار:** بلغت قيمة معامل الارتباط (R) ٠.٨٤٣، وهى تشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية المستدامة) والمتغير الوسيط

(مرونة الموارد البشرية)، كما تشير نتيجة اختبار (F) إلى أن نموذج الانحدار يُعد معنويًا وذا دلالة إحصائية حيث أن مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٠٠٠١.

- **معنوية المتغير المستقل:** بلغت قيمة معامل الانحدار (B) للمتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية المستدامة) ٠.٦٢٧، وهى تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير الوسيط (مرونة الموارد البشرية) أى أن المتغير المستقل يؤثر فى المتغير الوسيط، وتشير نتيجة اختبار (T) إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يُعد معنويًا وذا دلالة إحصائية حيث أن مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٠٠٠١.

جدول رقم (١٢)

يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطى المتعدد للعلاقة بين إدارة الموارد البشرية المستدامة (المتغير المستقل)، ومرونة الموارد البشرية (المتغير الوسيط)، وأداء الموظف (المتغير التابع)

المتغير المستقل والوسيط	معامل الانحدار (B)	معامل بيتا	اختبار (ت) (T - Test)		اختبار (ف) (F - Test)		معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
			المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة		
إدارة الموارد البشرية المستدامة	٠.٢٢١	٠.٢٩٧	٠.٠٠١>	٤٠.٦٥	٠.٠٠١>	١٣١.٦٩١	٠.٦٣٧	٠.٤٠٣
مرونة الموارد البشرية	٠.٣٦٨	٠.٣٦٧	٠.٠٠١>	٥٠.٢٤	٠.٠٠١>			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق رقم (١٠) ما يلى:

- **القوة التفسيرية للنموذج:** بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) ٠.٤٠٣، أى أن المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية المستدامة) والمتغير الوسيط (مرونة الموارد البشرية) يفسران ٤٠% من التباين فى المتغير التابع (أداء الموظف).
- **معنوية نموذج الانحدار:** بلغت قيمة معامل الارتباط (R) ٠.٦٣٧، وهى تشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية المستدامة) والمتغير الوسيط (مرونة الموارد البشرية) المتضمنة فى النموذج -مجتمعة- والمتغير التابع (أداء الموظف)، كما تشير نتيجة اختبار (F) إلى أن نموذج الانحدار يُعد معنويًا وذا دلالة إحصائية حيث أن مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٠٠٠١.

- **معنوية المتغيرات المستقلة:** بفحص قيم معاملات الانحدار (B) تبين ما يلي:
 - بلغت قيمة معامل الانحدار (B) للمتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية المستدامة) ٠.٢٢١، وهى تشير إلى وجود تأثير معنوى موجب بين هذا المتغير والمتغير التابع (أداء الموظف) أى أن المتغير المستقل يؤثر فى المتغير التابع تأثيراً مباشراً فى وجود المتغير الوسيط (مرونة الموارد البشرية)، وتشير نتيجة إختبار (T) إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يُعد معنوياً وذا دلالة إحصائية حيث أن مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٠٠١.
 - بلغت قيمة معامل الانحدار (B) للمتغير الوسيط (مرونة الموارد البشرية) ٠.٣٦٨، وهى تشير إلى وجود تأثير معنوى موجب بين هذا المتغير والمتغير التابع (أداء الموظف) أى أن المتغير الوسيط يؤثر فى المتغير التابع تأثيراً مباشراً، وتشير نتيجة إختبار (T) إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يُعد معنوياً وذا دلالة إحصائية حيث أن مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٠٠١.

ويمكن التعبير عن النتائج والعلاقات السابقة بين المتغيرات فى الشكل الآتى رقم (٣)



شكل (٣) نتائج علاقات الانحدار المتعدد بين متغيرات البحث

المصدر: من إعداد الباحث فى ضوء مخرجات برنامج SPSS, V. 27

ويتضح من خلال الشكل السابق رقم (٣) ما يلي:

- يؤثر المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية المستدامة) على المتغير التابع (أداء الموظف) بقيمة مقدارها (٠.٤٥٢).

- يؤثر المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية المستدامة) على المتغير الوسيط (مرونة الموارد البشرية) بقيمة مقدارها (٠.٦٢٧).
- يؤثر المتغير الوسيط (مرونة الموارد البشرية) على المتغير التابع (أداء الموظف) بقيمة مقدارها (٠.٣٦٨).
- يؤثر المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية المستدامة) على المتغير التابع (أداء الموظف) فى وجود المتغير الوسيط (مرونة الموارد البشرية) بقيمة مقدارها (٠.٢٢١)، ويلاحظ انخفاضها عن (٠.٤٥٢) فى حالة عدم وجود المتغير الوسيط (مرونة الموارد البشرية)، وتشير نتيجة إختبار (T) إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يُعد معنوياً وذا دلالة إحصائية حيث أن مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٠٠١. وبالتالي فإن الوساطة هنا لمرونة الموارد البشرية تُعد وساطة جزئية فى العلاقة بين كل من إدارة الموارد البشرية المستدامة وأداء الموظف، حيث أنه لم ينتفى الأثر من إدارة الموارد البشرية المستدامة إلى أداء الموظف عند دخول مرونة الموارد البشرية كوسيط بينهما "فالقيمة لم تساوى صفر".

وبناءً على ما سبق يتم قبول الفرض الرابع والذي ينص على: " توجد علاقة تأثيرية إيجابية قوية معنوية بين إدارة الموارد البشرية المستدامة وأداء الموظف من خلال مرونة الموارد البشرية".

وفيما يلى نقدم ملخص لنتائج اختبار فروض البحث الحالى، من خلال الجدول رقم (١٣) التالى:

جدول رقم (١٣) يوضح ملخص نتائج اختبار فروض البحث

م	الفروض	نص الفروض	مدى قبولها
١	الفرض الأول الرئيس	توجد علاقة تأثيرية إيجابية قوية معنوية بين إدارة الموارد البشرية المستدامة ومرونة الموارد البشرية.	قبول جزئى
	الفروض الفرعية للفرض الأول	توجد علاقة تأثيرية إيجابية قوية معنوية بين التدريب والتطوير المستمر ومرونة الموارد البشرية.	قبول
		توجد علاقة تأثيرية إيجابية قوية معنوية بين التنوع وتكافؤ الفرص ومرونة الموارد البشرية.	رفض
		توجد علاقة تأثيرية إيجابية قوية معنوية بين الصحة والسلامة المهنية ومرونة الموارد البشرية.	قبول

م	الفروض	نص الفروض	مدى قبولها
٢	الفرض الثانى الرئيس	توجد علاقة تأثيرية إيجابية قوية معنوية بين إدارة الموارد البشرية المستدامة ومرونة الموارد البشرية.	قبول
	الفروض الفرعية للفرض الثانى	توجد علاقة تأثيرية إيجابية قوية معنوية بين التدريب والتطوير المستمر ومرونة الموارد البشرية.	قبول
		توجد علاقة تأثيرية إيجابية قوية معنوية بين التنوع وتكافؤ الفرص ومرونة الموارد البشرية.	قبول
		توجد علاقة تأثيرية إيجابية قوية معنوية بين الصحة والسلامة المهنية ومرونة الموارد البشرية.	قبول
٣	الفرض الثالث الرئيس	توجد علاقة تأثيرية إيجابية قوية معنوية بين مرونة الموارد البشرية وأداء الموظف.	قبول
	الفروض الفرعية للفرض الثالث	توجد علاقة تأثيرية إيجابية قوية معنوية بين المرونة الوظيفية وأداء الموظف.	قبول
		توجد علاقة تأثيرية إيجابية قوية معنوية بين مرونة المهارة وأداء الموظف.	قبول
		توجد علاقة تأثيرية إيجابية قوية معنوية بين مرونة السلوك وأداء الموظف.	قبول
٤	الفرض الرابع	توجد علاقة تأثيرية إيجابية قوية معنوية بين إدارة الموارد البشرية المستدامة وأداء الموظف من خلال مرونة الموارد البشرية.	قبول

المصدر: من إعداد الباحث.

٩- نتائج البحث

ينتقد الباحث فيما يلى بالتحليل والتفسير العلمى لنتائج البحث الحالى من خلال استعراض نتائج عملية اختبار الفروض، وعرض مدى اتفاقها أو اختلافها مع الدراسات السابقة، الأمر الذى يؤدى إلى إثراء الجانب العلمى والوقوف على أهم الإسهامات العلمية للبحث.

٩/١- نتائج الدراسة النظرية

اشتمل هذا البحث على دراسة نظرية من خلال تقديم مقترح لدراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المستدامة وأداء الموظف من خلال مرونة الموارد البشرية داخل العمل، وقد قام الباحث باستعراض العديد من الدراسات السابقة التى تناولت موضوع البحث سواء بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر. وقد خلصت هذه الدراسة إلى تقديم عدة نتائج كان أهمها تحديد الفجوة البحثية ومن ثم صياغة مشكلة البحث، وتحديد متغيرات البحث ومقاييسها.

وجدير بالذكر أن من النتائج الهامة للدراسة النظرية لهذا البحث هو تطوير نموذج يضم ثلاثة متغيرات رئيسة، هي: إدارة الموارد البشرية المستدامة، وأداء الموظف، ومرونة الموارد البشرية. وبالإضافة للنتائج النظرية السابقة استطاع الباحث وضع أساساً نظرياً لدراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المستدامة وأداء الموظف وذلك من خلال مرونة الموارد البشرية. وذلك بناءً على تطوير نموذجاً يعرض العلاقة بين هذه المتغيرات.

٢/٩ - نتائج الدراسة العملية

يمكن القول بأن نتائج الدراسة العملية الحالية جاءت بشكل يتفق ويتسق مع نتائج غالبية الدراسات السابقة، من حيث أن الأبعاد المختلفة المكونة لإدارة الموارد البشرية المستدامة، والمتمثلة فى التدريب والتطوير المستمر، والصحة والسلامة المهنية، بأن لها تأثير مباشر إيجابي ومعنوي على كل من أداء الموظف وعلى درجة مرونة الموارد البشرية داخل العمل. بالإضافة إلى أن الأبعاد المختلفة المكونة لمرونة الموارد البشرية، والمتمثلة فى المرونة الوظيفية، ومرونة المهارة، ومرونة السلوك، بأن لها تأثير مباشر إيجابي ومعنوي على أداء الموظف.

بالإضافة لوجود تأثير غير مباشر إيجابي معنوي جزئى للمتغير الوسيط وهو مرونة الموارد البشرية على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المستدامة وأداء الموظف.

٣/٩ - مناقشة عامة للنتائج

يمكن استعراض النتائج التى توصلت إليها نتائج التحليل الإحصائى بشكل عام ومجمل فى النقاط التالية:-

- يوجد تأثير إيجابي مباشر معنوي بين أبعاد إدارة الموارد البشرية المستدامة وأداء الموظف، حيث أشارت نتائج البحث أن أبعاد إدارة الموارد البشرية المستدامة والمتمثلة فى: التدريب والتطوير المستمر، والصحة والسلامة المهنية تدعم تحسين أداء الموظفين.
- يوجد تأثير إيجابي قوى مباشر معنوي بين أبعاد إدارة الموارد البشرية المستدامة ومرونة الموارد البشرية. حيث أشارت نتائج البحث أن إدارة الموارد البشرية المستدامة تدعم وبقوة درجة مرونة الموارد البشرية فى عملهم سواء على مستوى المرونة الوظيفية أو مرونة المهارة، أو مرونة السلوك للعاملين.
- يوجد تأثير إيجابي قوى جداً مباشر معنوي بين مرونة الموارد البشرية وأداء الموظف، حيث كلما زادت درجة مرونة الموارد البشرية داخل عملهم أدى ذلك إلى تحسين أدائهم.

- يوجد تأثير إيجابي غير مباشر معنوي جزئي لأبعاد إدارة الموارد البشرية المستدامة وأداء الموظف من خلال مرونة الموارد البشرية.

٤/٩ - مناقشة نتائج اختبار فروض البحث الحالي في ضوء نتائج الدراسات السابقة

وفقاً لما أسفرت عنه نتائج مرحلة التحليل الإحصائي الاستنتاجي واختبار الفروض فيمكن عرض ملخص لنتائج عملية اختبار فروض هذا البحث كما يلي:-

بالنسبة للفرض الأول الرئيس: والذي ينص على " توجد علاقة تأثيرية إيجابية قوية معنوية بين إدارة الموارد البشرية المستدامة ومرونة الموارد البشرية". ووفقاً لنتائج التحليل الإحصائي فقد تم قبول هذا الفرض قبولاً جزئياً عند درجة ثقة ٩٥% ومستوى معنوية أقل من ٠.٠٠١ ، فقد توصلت نتائج البحث الحالي إلى وجود تأثير مباشر إيجابي معنوي لإدارة الموارد البشرية المستدامة على أداء الموظف، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كل من Jeronimo et al., 2020 ، ودراسة Abu-Mahfouz et al., 2023 ، ودراسة Lu Y et al., 2023

ويُفسر الباحث النتيجة السابقة بوجود تأثير مباشر إيجابي ومعنوي لإدارة الموارد البشرية المستدامة على أداء الموظف، حيث أن إدارة الموارد البشرية كأحد الإدارات الهامة داخل أي منظمة هي الإدارة المسؤولة عن تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم بشكل مستمر وثقل خبراتهم وبشكل خاص مع التوجه الحديث نحو مفهوم الاستدامة، ومن ثم تحسين أداء الموظفين والمتمثل في القيام بالواجبات الوظيفية المحددة في الوصف الوظيفي، والوفاء بجميع المسؤوليات التي تتطلبها وظائفهم، وعدم تجاهل أي جوانب تتضمنها وظائفهم، بالإضافة إلى القدرة على القيام بأداء بعض الواجبات غير الأساسية لوظائفهم، الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على أداء المنظمة.

وبالنسبة للفرض الثاني الرئيس: والذي ينص على " توجد علاقة تأثيرية إيجابية قوية معنوية بين إدارة الموارد البشرية المستدامة ومرونة الموارد البشرية"، ووفقاً لنتائج التحليل الإحصائي فقد تم قبول هذا الفرض عند درجة ثقة ٩٥% ومستوى معنوية أقل من ٠.٠٠١ ، فقد توصلت نتائج البحث الحالي إلى وجود تأثير مباشر إيجابي قوى جداً معنوي لإدارة الموارد البشرية المستدامة على مرونة الموارد البشرية، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه كل من دراسة Beltran – Martín et al., 2008 ، ودراسة Elias et al., 2023 ، ودراسة Sean et al.,

2018 فقد توصلت هذه الدراسات إلى أن إدارة الموارد البشرية المستدامة تؤثر بشكل مباشر على مرونة الموارد البشرية.

ويُفسر الباحث وجود تأثير مباشر إيجابى ومعنوى لإدارة الموارد البشرية المستدامة على مرونة الموارد البشرية، حيث يعتبر المورد البشرى الذى تم تدريبه وتطوير مهاراته بشكل مستمر، وبناء سياسات للتنوع وتكافؤ الفرص، وضمان مستوى مناسب من السلامة والصحة المهنية للعاملين، يعمل كل ذلك على زيادة درجة مرونته داخل وظيفته وداخل منظمته، سواء مرونة وظيفية، أو مرونة مهارية، أو مرونة سلوكية.

بالنسبة للفرض الثالث الرئيس: والذى ينص على " توجد علاقة تأثيرية إيجابية قوية معنوية بين مرونة الموارد البشرية وأداء الموظف"، ووفقاً لنتائج التحليل الإحصائى فقد تم قبول هذا الفرض عند درجة ثقة ٩٥% ومستوى معنوية أقل من ٠.٠٠١، فقد توصلت نتائج البحث الحالى إلى وجود تأثير مباشر إيجابى قوى ومعنوى لمرونة الموارد البشرية على أداء الموظف، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كل من Bal and De, 2014، ودراسة Sabuhari et al., 2020، ودراسة Sabuhari and Irawanto, 2020، ودراسة Sabuhari, 2021، ودراسة Pahi et al., 2024. فقد توصلت هذه الدراسات إلى أن مرونة الموارد البشرية تؤثر بشكل مباشر على أداء الموظف.

ويُفسر الباحث وجود تأثير مباشر إيجابى قوى ومعنوى لمرونة الموارد البشرية على تدعيم أداء الموظف، حيث أن مرونة الموارد البشرية (وظيفياً - مهارياً - سلوكياً) تؤثر بالإيجاب على تحسين أداء الموظفين من خلال مرونة القيام بالواجبات الوظيفية المحددة فى الوصف الوظيفى، والوفاء بجميع المسئوليات التى تتطلبها وظائفهم، وعدم تجاهل أى جوانب تتضمنها وظائفهم، بالإضافة إلى مرونة القيام بأداء بعض الواجبات غير الأساسية لوظائفهم، الأمر الذى ينعكس بالإيجاب على أداء المنظمة، وهذا ما أشارت إليه الدراسات السابقة.

بالنسبة للفرض الرابع: والذى ينص على أنه " توجد علاقة تأثيرية إيجابية قوية معنوية بين إدارة الموارد البشرية المستدامة وأداء الموظف من خلال مرونة الموارد البشرية"، ووفقاً لنتائج التحليل الإحصائى فقد تم قبول هذا الفرض جزئياً حيث زادت قيمة التأثير غير المباشر للمتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية المستدامة) على المتغير التابع (أداء الموظف) وذلك بعد إدخال المتغير الوسيط (مرونة الموارد البشرية).

٥/٩ - مساهمات البحث

يمكن تقسيم مساهمات البحث إلى مساهمات فكرية نظرية ومساهمات عملية كما يلي:

١/٥/٩ - المساهمة الفكرية والنظرية للبحث

أسفر البحث الحالي عن العديد من المساهمات الفكرية والنظرية والتي تُعد بمثابة إثراء لمجال إدارة الموارد البشرية، وخاصة تلك الأبحاث المتعلقة بأداء إدارات الموارد البشرية. من هذه المساهمات أن هذا البحث قام بقياس إدارة الموارد البشرية المستدامة بأبعادها من خلال بُعد التدريب والتطوير المستمر، وبُعد التنوع وتكافؤ الفرص، وبُعد الصحة والسلامة المهنية، ومن ثم فقد ساهم في زيادة الأبحاث التي تناولت إدارة الموارد البشرية بشكل عام والأبحاث التي تناولت مفهوم الاستدامة بشكل خاص.

ساهم البحث الحالي في سد فجوة الأبحاث السابقة والتي كانت تركز على قياس أداء إدارة الموارد البشرية ككل، حيث تناول البحث الحالي الجوانب الخاصة بزيادة وتحسين معدلات أداء إدارة الموارد البشرية بتطبيق أبعاد إدارة الموارد البشرية المستدامة. وأخيراً استطاع البحث الحالي الجمع بين كل من إدارة الموارد البشرية المستدامة، وأداء الموظف، ومرونة الموارد البشرية، وتقديم نموذج متكامل يجمع بين الآثار المباشرة وغير المباشرة لهذه المتغيرات.

ويمكن القول بعد العرض السابق أن البحث الحالي قد ساهم في تطوير النظرية وتطوير المعرفة سواء على مستوى أداء إدارة الموارد البشرية أو على مستوى أداء المنظمات ككل.

٢/٥/٩ - المساهمة العملية وتطوير الممارسة لنتائج البحث

ومن الناحية العملية فقد أسفرت نتائج هذا البحث عن العديد من التوصيات أو الانعكاسات العملية والتطبيقية، والتي يمكن أن تساعد إدارات الموارد البشرية والمنظمات على صياغة وتطوير استراتيجياتها بالشكل الذي يدفعها نحو تحقيق أهدافها.

فقد أظهرت نتائج تحليل الإنحدار الخطى المتعدد أن أبعاد إدارة الموارد البشرية المستدامة والمتمثلة في: التدريب والتطوير المستمر، والصحة والسلامة المهنية، تُعد مصدر مهم في تحسين أداء الموظفين. وبالتالي فيجب على إدارات الموارد البشرية والإدارات العليا للمنظمات المختلفة أن تتأكد من أن الاستراتيجيات التي تتبعها تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية سواء

من حيث بناء المعرفة وثقل المهارات من خلال التدريب والتطوير المستمر، وتحقيق الصحة والسلامة المهنية للعاملين. الأمر الذى ينعكس بالإيجاب على أداء المنظمة.

استطاع البحث الحالى إثبات مدى أهمية مرونة الموارد البشرية على مستوى المرونة الوظيفية، ومرونة المهارة، ومرونة السلوك، فى القدرة على تحسين أداء العاملين.

ومن هنا يمكن القول بأن البحث الحالى قد قدم مساهمات عملية وتطويرية للممارسات والتى من شأنها زيادة فعالية المنظمات محل البحث بجانب المنظمات الأخرى المماثلة لها، وذلك بتطبيق نموذج البحث الحالى والذى تم اثبات صلاحيته بجانب قوته التفسيرية العالية للتغير فى المتغير التابع بزيادة أداء العاملين.

١٠ - توصيات البحث

بناءً على تجربة الباحث فى إعداد هذا البحث، وبناءً على نتائج التحليل الإحصائى والتى أسفرت عنها الدراسة الميدانية، فإنه يمكن استعراض أهم التوصيات التى يقدمها هذا البحث إلى الشركات محل الدراسة التطبيقية وإدارات الموارد البشرية. لذا يوضح الجدول الآتى رقم (١٤) مجموعة من التوصيات وذلك فى ضوء نتائج التحليل الإحصائى للبيانات التى أمكن جمعها.

جدول رقم (١٤) يوضح خطة مقترحة لتحسين أداء شركات الغاز الطبيعى محل البحث

المدة المتوقعة للتنفيذ	آلية التنفيذ	المسئول عن التنفيذ	التوصية
١٢ شهر	١- تصميم برنامج تدريبي لتعريف العاملين عن ماهية إدارة الموارد البشرية المستدامة، وأهم القضايا البيئية والاجتماعية التى تتناولها. ٢- إدراج أبعاد إدارة الموارد البشرية المستدامة التى من شأنها تحسين أداء وزيادة انتاجية العاملين مثل: التدريب والتطوير المستمر، والتنوع وتكافؤ الفرص، والصحة والسلامة المهنية، ضمن مهام ومسؤوليات إدارة الموارد البشرية. ٣- إعادة صياغة شروط توظيف الموارد البشرية على أن تتضمن كيفية إجراء اختبارات ومقابلات لقياس الخبرات والكفاءات. ٤- اعتماد خطط للتدريب الشامل والمستمر للعاملين. ٥- اختيار الموارد البشرية التى لديها استعدادات نحو مفهوم الاستدامة من خلال اجراء اختبارات تقيس درجة الاستعداد بالتكيف للمتغيرات البيئية. ٦- اختيار وتعيين الموارد البشرية ممن يسمون الآن بعمالة المعرفة من خلال اجراء اختبارات تقيس مستويات المعرفة لدى الأفراد.	مديرو الإدارة العليا ومدير إدارة الموارد البشرية	تدعيم إدارة الموارد البشرية المستدامة

دور إدارة الموارد البشرية المستدامة على أداء الموظف من خلال مرونة الموارد البشرية (كمثقف وسيط):
دراسة تطبيقية بالتطبيق على شركات الغاز الطبيعي بجمهورية مصر العربية

د.محمد عبد الستار أحمد محمود

المدة المتوقعة للتنفيذ	آلية التنفيذ	المسئول عن التنفيذ	التوصية
	٧- بث التوجه البيئي داخل شركات الغاز الطبيعي بين العاملين. ٨- إدراج الإهتمامات البيئية المستدامة ضمن رؤية ورسالة وأهداف شركات الغاز الطبيعي. ٩- اختيار وتعيين الموارد البشرية ممن يسمون الآن العاملين الخضر من خلال إجراء اختبارات تقيس مستويات توجهاتهم نحو المفهوم الأخضر.		
٦ شهور	تقييم أداء الموظف في ضوء معايير بيئية مستدامة. تخصيص حافز للموظف صاحب الأداء البيئي المتميز على غرار الموظف المثالي. إشراك العاملين في حل المشكلات، أو اقتراح حلول مبدعة لحل المشكلات. الانصات الجيد للعاملين وتقبل أفكارهم. توفير الخدمات اللازمة لجميع العاملين. الإهتمام بجودة الخدمات المقدمة للعاملين. تطبيق مفهوم العدالة التنظيمية. تخفيض آثار ضغوط العمل. العمل على زيادة رضا العاملين. - توفير بيئة عمل جيدة.	مدير إدارة الموارد البشرية	بناء وتقوية وتحسين أداء الموظف
٦ شهور	تدريب العاملين على مرونة المهارات. استخدام البدائل المختلفة لتطبيق مهارات الموظفين. إعادة توزيع الموظفين وفقاً للمرونة المهارية لهم. تأهيل الموظفين للمرونة السلوكية وزيادة قدرتهم على التكيف مع المتغيرات البيئية والوظيفية. تعزيز المرونة الوظيفية من خلال منح العاملين فرص لتحسين العمليات، والخدمات المقدمة، أو تحسين تقنيات العمل. السماح للعاملين بتجربة الأفكار والحلول الجديدة. تنمية مهارات وقدرات العاملين من خلال التدريب على سلوكيات العمل المستدامة. صرف مكافآت محفزة للعاملين الذين يتسمون بالمرونة الوظيفية والسلوكية والمهارية.	مدير إدارة الموارد البشرية	تبني مفهوم مرونة الموارد البشرية

١١ - حدود البحث

ركز البحث الحالى على دراسة دور إدارة الموارد البشرية المستدامة، وأداء الموظف، ومرونة الموارد البشرية. وقد تم تطبيق هذا البحث فى ضوء حدود بحثية تتعلق بالعديد من النقاط والتي تمثل حدود البحث وهى:

أولاً: اقتصار مجال التطبيق على شركات الغاز الطبيعى بجمهورية مصر العربية.
ثانياً: اقتصار عملية تجميع البيانات على محافظات القاهرة والجيزة والأسكندرية.
ثالثاً: اقتصار توقيت عملية تجميع البيانات على الفترة من يناير من عام ٢٠٢٤م وحتى إبريل من نفس العام.

رابعاً: تم سحب عينة من مفردات مجتمع البحث، والمتمثل فى جميع العاملين بشركات الغاز الطبيعى بمحافظة القاهرة والجيزة والأسكندرية.

خامساً: تم جمع البيانات بمقاييس تعتمد على وجهة النظر (مقاييس اتجاهات).
لذا يوصى الباحث المنظمات الأخرى والباحثين عند التعامل مع نتائج البحث الحالى مراعاة الظروف التى تم فيها البحث الحالى.

١٢ - الدراسات المستقبلية المقترحة

فى ضوء مساهمات البحث الحالى النظرية والتطبيقية، يتقدم الباحث بمجموعة من الأفكار البحثية كدراسات مستقبلية ورؤى مستقبلية يمكن للباحثين الاسترشاد بها عند القيام بإجراء بحوث مستقبلية فى مجال إدارة الموارد البشرية تتمثل فيما يلى:

- إدخال متغيرات وسيطة أخرى إلى نموذج البحث، مثل: انخراط العاملين، ثقافة العمل، الالتزام.
- تطبيق نموذج البحث المقترح على قطاعات أخرى بخلاف قطاع الغاز الطبيعى.
- القيام بدراسة مقارنة بين منظمات خدمية وأخرى صناعية باستخدام نموذج البحث الحالى.
- القيام بدراسة مقارنة بين شركات حكومية/عامة، وشركات خاصة باستخدام نموذج البحث الحالى.
- القيام بدراسة مقارنة بين منظمات تطبق أبعاد إدارة الموارد البشرية المستدامة، ومنظمات أخرى لا تطبق أبعاد إدارة الموارد البشرية المستدامة، وتأثير ذلك على أداء الموظفين.

المراجع

- Abu-Mahfouz, S., Abd Halim, M. S., Bahkia, A. S., Alias, N., & Tambi, A. M. (2023). Sustainable human resource management practices in organizational performance: The mediating impacts of knowledge management and work engagement. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 19(2), 57-97.
- Al, M., (2020): "the effect of E-HRM on the human resources flexibility in the organization analytical research of the opinions of a sample of Iraqi university staff", *solid state Technology*, 63(6).
- Alibakhshi, N., & Mahmoudi, G., (2016): "The relation between flexibility of human resources and performance indexes of selected hospitals of Tehran medical sciences university", *International journal of medical research & health sciences*, 5(12), 349-355.
- Arifin, S., & Narmaditya, B. S. (2024). Fostering employee performance of civil servants in Indonesia: The mediating role of organisational citizenship behaviour. *SA Journal of Human Resource Management*, 22, 2412.
- Bal, P. M., & De Lange, A. H., (2014): "From flexibility HRM to Employee Engagement and perceived job performance across the lifespan: a multi- sample study.
- Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernández, P. M. (2019). Towards a configuration of socially responsible human resource management policies and practices: findings from an academic consensus. In *International Journal of Human Resource Management* (Vol. 30, Issue 17, pp. 2544–2580). <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1332669>
- Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernández, P. M. (2019). Towards a configuration of socially responsible human resource management policies and practices: findings from an academic consensus. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(17), 2544–2580. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1332669>.
- Beltran - Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A., & Bou - Llusar, J. C. (2008). Human Resource Flexibility as a Mediating Variable Between High Performance Work Systems and Performance. *Journal of Management*. 34. 10.1177/0149206308318616.

- Brundtland Commission, ed. 1987. Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. Oxford: Oxford University Press.
- Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). (2010). Sustainability factsheet. Retrieved March 21, 2011, from <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/sustainable-organization-performance>.
- Cheng, B., Yu, X., Dong, Y., & Zhong, C. (2024). Promoting employee career growth: the benefits of sustainable human resource management. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 62(1), e12371.
- Dubois, C. L. Z., & Dubois, D. A. (2012). Strategic HRM as Social Design for Environmental Sustainability in Organization. *Human Resource Management*, 51 (6), 799–826.
- Ehnert, Ina. 2009. Sustainability and human resource management: Reasoning and applications on corporate websites. *European Journal of International Management* 3: 419–38.
- Elias, A., Sanders, K., & Hu, J. (2023). The Sustainable Human Resource Practices and Employee Outcomes Link: An HR Process Lens. *Sustainability*, 15(13), 10124.
- Faisal, Shaha, and Mohammad Naushad. 2020. An overview of green HRM practices among SMEs in Saudi Arabia. *Entrepreneurship and Sustainability Issues* 8: 1228.
- Freitas, W. R. S, Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2011). Continuing the evolution: towards sustainable HRM and sustainable organizations. *Business Strategy Series*, 12 (5), 226 – 234.
- Hernandez, M. A., (2020): “flexibility in human resources management and its impact on performance organizations”, *Ecoforum journal*, 9(3).
- Ichsan, R. N., Nasution, L., Sinaga, S., & Marwan, D., (2021): “The influence of leadership styles, organizational changes on employee performance with an environment work as an intervening variable at pt. Bank sumut binjai branch”, *journal of contemporary issues in business and government*, 27(2).
- Jabbour, C.J.C., & Santos, F.C.A. (2008). The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (12), 2133-2154.

- Jeronimo, H. M., de Lacerda, T. C., & Henriques, P. L. (2020). From sustainable HRM to employee performance: A complex and intertwined road. *European Management Review*, 17(4), 871-884.
- Jerónimo, H. M., de Lacerda, T. C., & Henriques, P. L. (2020): "From Sustainable HRM to Employee Performance: A Complex and Intertwined Road", In *European Management Review*. <https://doi.org/10.1111/emre.12402>.
- Kazi, A. S., Ramish, M. S., Kazi, A. G., Shaikh, A. I., Kazi, S., & Junejo, I. (2024). Organizational Culture and Work Satisfaction on Employee Performance in Banking Sector of developing country: Mediating Role of Motivation. *Remittances Review*, 9(2), 1103-1117.
- Kazlauskaitė, R., & Buciušienė, I. (2008). The role of human resources and their management in the establishment of sustainable competitive advantage. *Engineering Economics*, 5 (60), 78-84.
- Kramar, Robin. 2014. Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management* 25: 1069–89.
- Li, C., Naz, S., Khan, M. A. S., Kusi, B., & Murad, M. (2019). An empirical investigation on the relationship between a high-performance work system and employee performance: measuring a mediation model through partial least squares–structural equation modeling. *Psychology Research and Behavior Management*, 12, 397–416. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S195533>.
- Lu, Y., Zhang, M. M., Yang, M. M., & Wang, Y. (2023). Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: Toward common good values. *Human Resource Management*, 62(3), 331-353.
- Lubis, A. A., Pasaribu, A. H., & Elvina, E. (2024). The Influence of Work Discipline, Work Motivation, Work Spirit, and Job Training on Employee Performance at PT. Nasha Poultry Indonesia. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)*, 7(2), 2363-2381.
- Mahmood, A., Khurshid, K., Bashir, M., & Muhammad, Z. (2016). The impact of high-performance work system on employee attitude: the mediating role of human resource flexibility. *Science International, Lahore*, 28(4), 61-70.

- Mak, A., Cheung, L., Mak, A., Leung, L. (2014). Confucian thinking and the implications for sustainability in HRM. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 6 (3), 173 – 189.
- Martini, M., Riva, E., & Marafioti, E. (2023). Sustainable HRM, training for employability and organizational outcomes: the moderating role of competitive intensity. *Employee Relations: The International Journal*, 45(7), 79-102.
- Michel, R.D.J. and Michel, C.E.J. (2012), “Faculty satisfaction and work-family enrichment: the moderating effect of human resource flexibility”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 46, pp. 5168-5172.
- Ngo, H. Y., & Loi, R. (2008). Human resource flexibility, organizational culture and firm performance: An investigation of multinational firms in Hong Kong. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1654-1666.
- Pahi, M.H., Ahmed, U., Imroz, S.M., Shah, S.M.M. and Yong, I.S.-C. (2024), "The flexible HRM and firm performance nexus: can empowering leadership play any contingent role?", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 73 No. 2, pp. 629-647. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-06-2021-0360>
- Parkes, C., & Borland, H. (2012). Strategic HRM: Transforming Its Responsibilities Toward Ecological Sustainability—The Greatest Global Challenge Facing Organizations. *Thunderbird International Business Review*, 54 (6), 811- 824.
- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N., (2021): “Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement”, *Problems and Perspectives in management*, 19(3), 162 – 174.
- Rony, Z. T., Wijaya, I. M. S., Nababan, D., Julyanthry, J., Silalahi, M., Ganiem, L. M., ... & Saputra, N. (2024). Analyzing the Impact of Human Resources Competence and Work Motivation on Employee Performance: A Statistical Perspective. *Naturalspublishing. Com*.
- Sabuhari, R., & Irawanto, D. W. (2020): “The importance of flexibility of human resources and employee performance on logistic industry in the eastern part of Indonesian Region: a literature review”, In 23rd Asian forum of business education (AFBE 2019). Pp. 205-210. Atlantis press.
- Sabuhari, R., (2021): “the role of organizational culture adaptation and job satisfaction in mediating effects of human resource flexibility on

- employee performance”, JDM, Journal Dynamical Management, 12(1), 132-145.
- Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D & Rahayu, M. (2020). The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters* , 10(8), 1775-1786.
- Sean, A., Patrick M., J. Bruce Tracey, and Jeremy F. Isnard, (2018): “HR flexibility: Precursors and the contingent impact on firm financial performance”, *Human resources management*, vol. 57, 2.
- Sekhar, C., Patwardhan, M. and Vyas, V. (2016), “A study of HR flexibility and firm performance: a perspective from IT industry”, *Global Journal of Flexible Systems Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 57-75, doi: 10.1007/s40171-015-0120-2.
- Stankevičiūtė, Ž., & Savanevičienė, A. (2021). Can sustainable HRM reduce work-related stress, work-family conflict, and burnout? In *International Perspectives on Employee Engagement* (pp. 88-107). Routledge.
- Sulphey, M. M., and Shaha Faisal. 2021. Connectedness to nature and environmental concern as antecedents of commitment to environmental sustainability. *International Journal of Energy Economics and Policy* 11: 208–19.
- Taning, A. H. K., & Tanuwijaya, J. (2024). The Influence of Motivation, Employee Development and Teamwork on Employee Performance through Employee Engagement in Service Industry Employees. *Journal La Bisecoman*, 5(3), 365-373.
- Varshney, D., (2022): “Machiavellianism, self-concept, and resilience: do they affect employee performance? A moderated-mediated analysis”, *International journal of productivity and performance management*.
- Wagner, Marcus. 2015. A European perspective on country moderation effects: Environmental management systems and sustainability-related human resource benefits. *Journal of World Business* 50: 379–88.

تأثير التكنولوجيا المالية كآلية لتعزيز الشمول المالي
دراسة ميدانية على البنوك التجارية في القاهرة الكبرى
The Impact of Financial Technology as a Mechanism to Enhance
Financial Inclusion
A Field Study on Commercial Banks in Greater Cairo

مصطفى حسين بدر الدين محمد *
انجي وضاح حسن محمود **

(*) **مصطفى حسين بدر الدين محمد:** المعهد العالي لعلوم الحاسب ونظم المعلومات الإدارية بالتجمع الخامس

Email: m.hussein011@hotmail.com

(*) **انجي وضاح حسن محمود:** معهد المستقبل العالي للدراسات التكنولوجية المتخصصة (أكاديمية المستقبل)

Email: Engy.waddah@fa-hists.edu.eg

المستخلص:

شهد القطاع المالي بصفة عامة والقطاع البنكي بصفة خاصة نمواً كبيراً خلال العقود القليلة الماضية، إلا أن هناك شريحة عريضة من العملاء تخشى التعامل مع البنوك، حيث تفضل وضع الأموال في المنازل أو قيامهم بالإقراض من خلال الأفراد والعائلات بعيداً عن المنظومة البنكية لمعتقدات دينية تمنع التعامل مع البنوك لعدم التحقق من شرعيتها، أو حتى يصبحوا بعيدين عن الخضوع للضرائب التي قد تفرض عليهم، ذلك الموروث الثقافي عند المواطنين يكشف واحدة من أكبر التحديات التي تواجه خطط الشمول المالي التي يتبناها الجهاز المصرفي، حيث أن أغلب الأموال خارج الجهاز المصرفي تتعامل بالطريقة النقدية وتأتى التعامل من خلال البنوك، ولذلك هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على طبيعة تأثير التكنولوجيا المالية على الشمول المالي فى البنوك التجارية فى القاهرة الكبرى، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين بفروع بنوك (بنك مصر، البنك الأهلي، بنك CIB، بنك QNB، بنك القاهرة) بمحافظة القاهرة الكبرى، ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على عينة العشوائية الطبقية، حيث تم توزيع ٣٨٢ استمارة استقصاء على موظفي البنوك محل الدراسة، وتم استرداد ٣٤٧ استمارة صالحة للاستخدام، بمعدل استجابة ٩٠%.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أ- وجود تأثير إيجابى للتكنولوجيا المالية على الشمول المالي فى البنوك التجارية فى القاهرة الكبرى، حيث بلغ معامل التحديد $0.520 (R^2)$ وهو ما يشير إلى أن التكنولوجيا المالية يمكن أن تفسر ما يقرب من 52% من التغيرات التي تطرأ على الشمول المالي، في حين أن الجزء المتبقى قد يرجع إلى الخطأ العشوائى أو لعوامل أخرى لم يتم تناولها بالدراسة الحالية.

Abstract:

The financial sector in general and the banking sector in particular have witnessed tremendous growth over the past few decades, but there is a wide segment of customers who are afraid to deal with banks, as they prefer to place money in homes or to lend through individuals and families away from the banking system due to religious beliefs that prevent dealing with them. Banks do not verify their legitimacy, or until they become far from being subject to the taxes that may be imposed on them. This cultural heritage among citizens reveals one of the biggest challenges facing the financial inclusion plans adopted by the banking system, as most of the money outside the banking system is dealt with in cash and refuses to be dealt with. Through banks, therefore, the current study aimed to identify the nature of the impact of financial technology on financial inclusion in commercial banks in Greater Cairo. The study population consisted of all employees in bank branches (Bank of Egypt, National Bank, CIB Bank, QNB Bank, Cairo Bank) in Greater Cairo Governorate, and to achieve This goal was based on a stratified random sample, whwere 382 survey forms were distributed to employees of the banks under study, and 347 usable questionnaires were retrieved, with a response rate of 90%.

The study reached a set of results, the most Important of which are:

There is a positive Impact of financial technology on financial inclusion in commercial banks in Greater Cairo, where the coefficient of determination reached 0.520 (R^2), which indicates that financial technology can explain approximately 52% of the changes that occur in financial inclusion, while the The remainder may be due to random error or other factors not addressed in the current study.

مقدمة

باتت التكنولوجيا المالية من أهم الموضوعات في الإدارة الحديثة في السنوات القليلة الماضية، وذلك لإرتباطها بشكل مباشر بالتطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (Information and Communication Technology) (ICT) وظهور الجيل الخامس G٥ من ثورة الاتصالات والمعلومات واستعداد لإنطلاق الجيل السادس G٦ ، والمعتمد بشكل واضح على تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي (AI – Artificial Intelligence) ومع ظهور العديد من شركات التكنولوجيا المالية العاملة في القطاعات المختلفة وتقديم المنتجات الرقمية في شكل تطبيقات رقمية للحصول على الخدمات عبر الإنترنت بات الشمول المالي جزءاً لا يتجزأ من الحياة اليومية، حيث تنامي الاعتماد على التقنيات الرقمية بشكل أساسي وما تحققه من مزايا إقتصادية واجتماعية وتعزيز انتشار التجارة الإلكترونية E-Commerce والشركات الناشئة في مجال تكنولوجيا المعلومات وفتح أسواق عالمية لخلق فرص الإستثمارات. (عبدالرحمن وآخرون، ٢٠٢٣).

كما ازداد إهتمام واضعي السياسات، والحكومات والمنظمات الدولية ومنظمات القطاع الخاص بمفهوم الشمول المالي خلال السنوات الماضية، مع تزايد في عدد الدراسات التي تستعرض تطور منظومة الشمول المالي وتحقيق مستويات نمو إقتصادية كبيرة، وأثرها الإيجابي في تقليل مستويات الفقر، وتحسين توزيع الدخل، وتحسين قدرة الأفراد على إدارة المخاطر، وزيادة مستويات الإدخار والإستهلاك، بالإضافة لآثارها الإيجابية على سوق العمل ومستويات دخل الفرد، وقد حاز الشمول المالي على إهتمام العديد من المنظمات الدولية وصانعي السياسات، لقدرته على معالجة العديد من المشكلات ولاسيما لذوي الدخل المحدود، فضلاً عن مساهمته الكبيرة في تحقيق الإستقرار المالي والاقتصادي، لذلك إتجهت الدول نحو العمل على تحقيقه إهتماماً بنجاح عدد من الدول المتقدمة في امتلاك القدرة على تحقيق نسب عالية للشمول المالي (السيد ومنصور، ٢٠٢٣).

وبناء عليه سعت الدراسة إلى التعرف على طبيعة تأثير التكنولوجيا المالية كآلية لتعزيز الشمول المالي في البنوك التجارية في القاهرة الكبرى.

أولاً: مصطلحات الدراسة

أ- المتغير المستقل: التكنولوجيا المالية

هي إبتكار مالي متاح بواسطة التكنولوجيا يمكن أن ينتج عنه نماذج أعمال تجارية، تطبيقات تقنية عمليات ومنتجات جديدة، حيث تكون لها تأثير مادي مرتبط بذلك على الأسواق المالية والمؤسسات والقدرة على توفير الخدمات المالية (Bank for International Settlements, 2018).

ب- المتغير التابع: الشمول المالي

تمكين الأفراد بغض النظر عن مستوى دخلهم من الوصول إلى مجموعة واسعة من الخدمات المالية اللازمة لتعزيز سبل عيشهم (Ibrahim and Aliero, 2020).

لتحديد أبعاد الشمول المالي تم الاعتماد على دراسة كلاً من (Nguyen, 2020; Ahamed and Mallick, 2019; Akileng, et al., 2018; Abel Mutandwa and Le Roux, 2018)، حيث أشارت هذه الدراسات إلى أن أبعاد الشمول المالي تتمثل في ثلاثة أبعاد هي (الوصول إلى الخدمات المالية، استخدام الخدمات المالية، جودة الخدمات المالية)، وفيما يلي مزيد من الايضاح حول كل بُعد من هذه الأبعاد:

١. الوصول إلى الخدمات المالية

يشير الوصول إلى الخدمات المالية إلى إمكانية وصول الخدمات المالية التي تقدمها البنوك ومؤسسات التمويل الأخرى إلى أكبر شريحة من الأفراد، ويتطلب تحديد مستوى الوصول إلى الخدمات المالية ضرورة تحديد العوائق المحتملة، وتحليلها، والتي تحد من القدرة على فتح حساب بنكي، واستخدامها كالتكلفة والموقع الجغرافي، ومدى البعد عن نقاط الخدمات البنكية (مسلم وآخرون، ٢٠٢١).

٢. جودة الخدمات المالية

تعد عملية وضع معايير محددة لقياس جودة الخدمات المالية تحدياً كبيراً بالنسبة للمؤسسات المالية، ومع انتقال مفهوم الشمول المالي إلى صدارة جدول أعمال الدول النامية كان لا بد من تركيز الجهود على تحسين وصول الأفراد إلى الخدمات المالية باختلاف البلد، ونوع الخدمات المالية، إضافة إلى ذلك تؤثر العديد من العوامل على جودة الخدمات المالية، ونوعيتها كتكلفة الخدمات، وفعالية آلية التعويض، ووعي المستهلك، فضلاً عن الكفالات المالية وخدمات حماية المستهلك، وشفافية المنافسة في السوق. (Chinoda and Kapingura, 2023)

٣. استخدام الخدمات المالية

أى مدى استخدام الأفراد للخدمات المالية المقدمة من المؤسسات المالية، والذي يتطلب جمع المعلومات اللازمة حول الاستخدام المنتظم للخدمات خلال فترة زمنية معينة (AFI., 2017). ويمكن تقسيم هذه الخدمات إلى نوعين أساسيين، هما: النوع الأول: خدمات بنكية عبر الهاتف المحمول (Mobile Banking) وتقوم على تقديم خدمات بنكية كالحالات ودفع الفواتير من خلال تطبيقات البنكية على الهاتف المحمول أو الإنترنت، والنوع الثاني: خدمات مالية عبر الهاتف المحمول (Mobile Money) من خلال تقديم خدمات شبيهة للخدمات البنكية، تتم من خلال الهاتف المحمول، وتقوم بها مؤسسات غير بنكية كشركات الاتصالات (مسلم وآخرون، ٢٠٢١).

ثانياً: الدراسات السابقة

استعرض الباحثان فى هذا الجزء الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة ، وذلك من خلال العلاقات الإرتباطية التى تناولتها الدراسات السابقة لبناء فروض الدراسة، وصولاً للفجوة البحثية، وأخيراً نموذج الدراسة، وقد قام الباحثان بتقسيم الدراسات السابقة إلى:

١ - الدراسات السابقة التي تناولت التكنولوجيا المالية

هدفت دراسة (Aloulou et al., 2024) إلى مناقشة الموقف الإيجابي لدولة الإمارات العربية المتحدة تجاه التحول الرقمي للقطاع المالي وتطوير التكنولوجيا المالية من خلال العديد من المنتجات والخدمات الجديدة مثل Metaverse والذكاء الاصطناعي، وتم استخدام منهج البحث الكمي باستخدام بيانات ٢٦٠ هيئة مصرفية في الإمارات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن اعتماد التكنولوجيا المالية كان له تأثير إيجابي على القدرة التنافسية والأداء للقطاع المصرفي في دولة الإمارات العربية المتحدة خلال فترة انتشار فيروس كورونا (كوفيد-١٩)، وأخيراً تشير الدراسة إلى أن التنفيذ المناسب للتكنولوجيا المالية والمواءمة مع إدارة التكنولوجيا تؤثر بشكل مباشر على أداء القطاع المصرفي في دولة الإمارات العربية المتحدة في الأوقات الصعبة.

كما سعت دراسة (Razzaq, 2024) إلى تحديد الدور المحوري للتكنولوجيا المالية والموارد الطبيعية والحرية الاقتصادية في تشكيل مسار النمو الاقتصادي فى شرق دول آسيا بين عامي ٢٠٠٠ و٢٠٢٠. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للتكنولوجيا المالية والحرية الاقتصادية والموارد الطبيعية على النمو الاقتصادي فى دول شرق آسيا، وإن كان بدرجات متفاوتة، كما أشارت

الدراسة إلى إن التحسن بنسبة نقطة مئوية واحدة في التكنولوجيا المالية يؤدي إلى تعزيز النمو الاقتصادي بنسبة ٠.١٠٢%.

كذلك حاولت دراسة (Chhaidar et al., 2023) تحديد طبيعة العلاقة بين التكنولوجيا المالية والأداء المالي، وتستكشف ما إذا كان حجم البنك يمكن أن يؤثر على الأداء في سياق التحول الرقمي (الرقمنة). وتكونت عينة الدراسة في ٢٣ بنكاً أوروبياً في فترة تتراوح من ٢٠١٠ إلى ٢٠١٩، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التكنولوجيا المالية مرتبطة بشكل إيجابي بربحية البنك، مما يستنتج أنه كلما زاد انخراط البنوك في المجال الرقمي زادت الربحية. كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن حجم البنك هو عامل معتدل في التأثير على العلاقة بين الاستثمارات الرقمية والربحية. وبالتالي، تستفيد البنوك الأكبر حجماً بشكل أكبر من الاستثمارات في التكنولوجيا المالية من أجل تحسين أدائها.

بينما هدفت دراسة (Baker et al., 2023) إلى التعرف على أثر التكنولوجيا المالية على تحسين الأداء المالي، تتناول هذه الدراسة أهم التقنيات المالية التي تتبناها البنوك لتحسين أدائها المالي. يتكون مجتمع الدراسة من البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان وسوق أبو ظبي للأوراق المالية، ويتضمن معلومات وبيانات مالية من عام ٢٠١٢ إلى عام ٢٠٢٠. تم توزيع ١١٥ استمارة استقصاء، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التكنولوجيا المالية لها تأثير إيجابي على كل من إجمالي الودائع وصافي الأرباح.

وفي نفس السياق هدفت دراسة (Alkhawaldeh et al., 2023) إلى قياس العلاقة بين تبني التكنولوجيا المالية والرضا المالي والأداء المالي لدى المستهلكين، تكونت عينة الدراسة من ٥٠٠ شركة صغيرة ومتوسطة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن اعتماد التكنولوجيا المالية يؤثر بشكل إيجابي على الأداء المالي، في حين أن الرضا المالي يتوسط العلاقة بين اعتماد التكنولوجيا المالية والأداء المالي.

٢- الدراسات السابقة التي تناولت الشمول المالي

هدفت دراسة (Menza et al., 2024) إلى التحقيق في تأثير التكنولوجيا المالية على الشمول المالي في إثيوبيا خلال هذا العصر الاقتصادي الرقمي، تم جمع البيانات الثانوية من تسعة بنوك تجارية (وحدات لوحة) من عام ٢٠١٥ إلى عام ٢٠٢٠. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أجهزة

الصراف الآلى والخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول ونقاط البيع والخدمات المصرفية للوكلاء لها تأثير إيجابي على الشمول المالي.

كما سعت دراسة (Elkmash, 2023) إلى التعرف على أثر الشمول المالي فى القطاع المصرفي ومن ثم النمو الإقتصادي في مصر في الفترة من ٢٠١٤ حتى ٢٠١٩ من خلال استخدام ماكينات الصراف الآلى لكل ١٠٠٠ فرد، القروض لكل ١٠٠٠ فرد، وعدد البنوك التجارية لكل ١٠٠٠ فرد كمقاييس للشمول المالي واستخدم العائد على حقوق المساهمين، العائد على الأصول كمقاييس لربحية البنوك واستخدام الناتج المحلي الاجمالي كمقياس للنمو الإقتصادي، واعتمدت الباحثتان على تحليل كمي إحصائي باستخدام برنامج Stata لتحليل متغيرات تم اشتقاقها من البنك الدولي والبنك المركزي المصري وصندوق النقد الدولي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن استخدام ماكينات الصراف الآلى لكل ١٠٠٠ فرد، القروض لكل ١٠٠٠ فرد ذات دلالة معنوية ايجابية في النموذجين الأول والثاني فيما يتعلق بالعائد على حقوق المساهمين، العائد على الأصول بينما عدد البنوك التجارية لكل ١٠٠٠ فرد ذات دلالة معنوية سلبية على ربحية البنوك، كما توصلت الدراسة إلى أن جميع مقاييس الشمول المالي المستخدمة ذات دلالة معنوية ايجابية على الناتج المحلي الإجمالي.

كذلك حاولت دراسة (حسن وآخرون، ٢٠٢٣) معرفة أثر التحول الرقمي على تطبيق سياسات الشمول المالي في المنظمات، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى أهدافها المحددة ، وتمثل مجتمع الدراسة في قطاع البترول وتم تحديد الشركة المصرية القابضة للغازات الطبيعية (شركة) إيجاس كأحد شركات قطاع البترول والبالغ عدد موظفيها ١٨٠٠ موظف منهم ٥٠ مدير في الإدارة العليا و ٧ نواب لرئيس الشركة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع التحول الرقمي لدى الشركة المصرية القابضة للغازات الطبيعية (شركة إيجاس) هو تحول جزئي وليس كامل، ومن ثم يتطلب مزيد من التطوير والتحسين للوصول للتحول الرقمي الكامل، كما تهتم الشركة بالاعتماد على الهيكل التنظيمي والإداري فيها لمواكبة التحول الرقمي والتأقلم معه، وقد جاءت أهم التوصيات إلى ضرورة اعتماد إجراءات تنظيمية تساهم في تطبيق الإدارة الإلكترونية المواكبة للتحول الرقمي وتعزيز وتأهيل العاملين في الشركة من خلال البرامج التدريبية المساعدة في التحول الرقمي وضرورة الاستعانة بالخبراء والمختصين في مجال التحول الرقمي لإنجاز وتسهيل عملية التحول الرقمي لأعمال الشركة.

بينما سعت دراسة (Chinoda& Kapingura, 2023) إلى التعرف على تأثير الشمول المالي والمنافسة المصرفية على استقرار البنوك في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى، للفترة من ٢٠١٤ إلى ٢٠٢٠، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الشمول المالي له علاقة إيجابية قوية مع استقرار البنك (z-Score) وعلاقة سلبية مع القروض المتعثرة، كما وجدت الدراسة أيضًا تأثيرًا سلبيًا لمنافسة البنوك على استقرار البنوك، ووصت الدراسة إلى اتخاذ تدابير استراتيجية للحفاظ على استقرار البنوك مثل استكمال الشمول المالي بمحو الأمية المالية وتعزيز المنافسة المصرفية.

٣- الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين التكنولوجيا المالية والشمول المالي

هدفت دراسة (Mohd et al., 2024) إلى تحليل الأدوار التي تلعبها التكنولوجيا المالية الإسلامية في تعزيز الشمول المالي للحصول على فهم شامل للتكنولوجيا المالية في ماليزيا. يعتمد النهج التحليلي النوعي المستخدم في هذه الدراسة على مجموعة واسعة من المصادر، مثل إطار الشمول المالي للبنك المركزي الماليزي ٢٠٢٣-٢٠٢٦، والأوراق الرسمية حول التكنولوجيا المالية، وموقع بنك نيجارا ماليزيا، والمقالات الصحفية ذات الصلة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن قطاع التكنولوجيا المالية الإسلامية في ماليزيا أعطى الأولوية لتمكين الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، والسكان الذين لا يتعاملون مع البنوك، والمجتمعات المهمشة، والقطاعات الضعيفة لتشجيع الشمول المالي في ماليزيا.

كما سعت دراسة (Kamau& Aduda, 2024) إلى تقييم تأثير التكنولوجيا المالية على الشمول المالي في كينيا، بلغ عدد سكان الدراسة ٢٥.٠٠٠.٠٠٠ من السكان البالغين في كينيا الذين يتفاعلون مع التكنولوجيا المالية بدرجات مختلفة. جمعت الدراسة بيانات ثانوية ربع سنوية بشأن الشمول المالي والتكنولوجيا المالية من قاعدة بيانات بنك الكويت المركزي وقاعدة بيانات هيئة الاتصالات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التكنولوجيا المالية لها تأثير إيجابي على الشمول المالي.

كذلك حاولت دراسة (Hapsari& Puspitasari, 2024) استكشاف مدى تأثير التكنولوجيا المالية على الشمول المالي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في جاوة الغربية في إندونيسيا، وتم تطبيق الدراسة في قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة في جاوة الغربية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التكنولوجيا المالية ليس لها تأثير على الشمول المالي.

بينما سعت دراسة (صراح وآخرون، ٢٠٢٣) إلى تبني التكنولوجيا المالية كآلية لتطبيق وتعزيز الشمول المالي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي على عينة عشوائية من عملاء البنك الوطني الجزائري لمعرفة دور التكنولوجيا المالية في تعزيز الشمول المالي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التكنولوجيا المالية تؤثر إيجابياً ومعنوياً على جميع الأبعاد المكونة للشمول المالي، وبالتالي تعد التكنولوجيا المالية من أهم الآليات المناسبة لتطبيق وتعزيز الشمول المالي.

٤- التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة في التعرف على طبيعة تأثير التكنولوجيا المالية على الشمول المالي في البنوك التجارية في القاهرة الكبرى يمكن إستخلاص النتائج التالية:

أ- جاءت هذه الدراسة متممة لما سبقها من الدراسات، في الوقوف على توضيح لتأثير التكنولوجيا المالية على الشمول المالي في البنوك التجارية محل الدراسة ، ونظراً لقلة الدراسات العربية في هذا الموضوع فإن هذه الدراسة تعد إسهاماً في هذا المجال.

ب- أستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الإطلاع على النتائج التي توصلت إليها لإغناء الدراسة الحالية عن الجوانب التي لم تتناولها تلك الدراسات إضافة إلى أنه سوف يتم مقارنتها مع نتائج الدراسة الحالية.

ج- كما أن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هي أنها تناولت التكنولوجيا المالية من مداخل مختلفة، فقد تناولتها الدراسات السابقة في أداء القطاع المصرفي كدراسة Razzaq, (2024)، وفي الأداء المالي كدراسة Chhaidar et al., (2023)، أما بالنسبة للمتغير التابع المتمثل في الشمول المالي فقد تناولته الدراسات السابقة في النمو الإقتصادي كدراسة Elkmash, (2023)، وفي التحول الرقمي كدراسة حسن وآخرون، (٢٠٢٣)، وفي المنافسة المصرفية كدراسة Chinoda& Kapingura, (2023)، وكذلك الأمر في الدراسات السابقة التي جمعت بين متغيرات الدراسة فقد أختلفت معهم الدراسة الحالية في مجال التطبيق كدراسة Mohd et al., (2024) والتي تم تطبيقها في ماليزيا، ودراسة Hapsari& Kamau& Aduda, (2024) والتي تم تطبيقها في كينيا، ودراسة Puspitasari, (2024) والتي تم تطبيقها في الشركات الصغيرة والمتوسطة في جاوة

الغربية في إندونيسيا، بينما تناولت الدراسة الحالية تأثير التكنولوجيا المالية على الشمول المالي في البنوك التجارية في القاهرة الكبرى.

د- وأخيراً يمكن القول أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة من حيث الهدف والمجال:

- فمن حيث الهدف: فقد هدفت إلى التعرف على تأثير التكنولوجيا المالية على الشمول المالي.
- أما من حيث المجال: فتم تطبيقها في البنوك التجارية في القاهرة الكبرى محل الدراسة، وهو مجال لم يتم الجمع بينه وبين متغيرات الدراسة بالدراسات السابقة، ولذلك جاءت هذه الدراسة لسد هذه الفجوة والربط بين هذه المتغيرات.

ثالثاً: الدراسة الإستطلاعية

قام الباحثان بإجراء دراسة استطلاعية بهدف التعرف على تأثير التكنولوجيا المالية على الشمول المالي في البنوك التجارية في القاهرة الكبرى، وقاموا بعمل مقابلات مباشرة وتوجيه أسئلة مفتوحة مع موظفي البنوك الخمسة محل الدراسة (حيث قاما بمقابلة ٨ موظفين في كل بنك من البنوك الخمسة بمختلف مستوياتهم الإدارية)، وبذلك تم مقابلة ٤٠ موظف في الفترة من ٢٠٢٤/٤/١٥ إلى الفترة ٢٠٢٤/٤/٣٠، وذلك من خلال عينة ميسرة للباحثان، وفيما يلي يوضح الجدول رقم (١) أسئلة الدراسة الإستطلاعية التي تم توجيهها لتلك الفئة:

جدول رقم (١) أسئلة الدراسة الإستطلاعية

م	العبارات
١	تتطلب المعاملات في البنك ضمانات وكفالات كبيرة من العميل لإتمام معاملته؟
٢	تتوافر خدمة الرد المباشر لأي استفسار من العملاء حول استخدام الخدمة البنكية؟
٣	أري أن متوسط الوقت الذي يقضيه العميل في الاصطفاف في البنك ليس طويلاً؟
٤	يعتمد البنك على التكنولوجيا المالية التي تساهم في تقديم خدمات مالية عالية الجودة؟
٥	يجري البنك تحديثات على خدماته الإلكترونية؟

المصدر: من إعداد الباحثان إستناداً إلى الدراسات السابقة.

وكانت نتائج الدراسة الإستطلاعية كما يلي:

أشارت الغالبية العظمى إلى أن معاملات البنوك التجارية محل الدراسة تتطلب ضمانات وكفالات كبيرة من العميل لإتمام معاملته، بينما أشارت الغالبية العظمى من موظفي البنوك التجارية محل الدراسة إلى توافر خدمة الرد المباشر لأي استفسار من العملاء حول استخدام الخدمات البنكية، وأخيراً يري معظم موظفي البنوك التجارية محل الدراسة أن متوسط الوقت الذي يقضيه العملاء في البنك لتلقي الخدمة المطلوبة قد يتجاوز النصف ساعة، مما يشير إلى ضعف مستوى التكنولوجيا المالية المستخدم في البنوك محل الدراسة.

أما بالنسبة لمدى اعتماد البنوك التجارية محل الدراسة على التكنولوجيا المالية التي تساهم في تقديم خدمات مالية عالية الجودة، فقد وافقت الغالبية العظمى من موظفي البنوك محل الدراسة على هذه العبارة، بينما أشارت الغالبية العظمى بأن البنك لا يجري تحديثات على خدماته الإلكترونية بصفة مستمرة ودورية، مما يشير إلى أن الشمول المالي كان دون المستوى المأمول.

وبناءً على الظواهر السابقة يسعى الباحثان في التعرف على ما إذا كان إنخفاض مستوى الشمول المالي في البنوك التجارية محل الدراسة قد يرجع إلى أن سعى هذه البنوك كان دون المستوى المأمول في استخدامهم للتكنولوجيا المالية، ولذلك تأتى الحاجة إلى هذه الدراسة للتعرف على تأثير التكنولوجيا المالية على الشمول المالي في البنوك التجارية في القاهرة الكبرى.

رابعاً: مشكلة وتساولات الدراسة

شهد القطاع المالي بصفة عامة والقطاع البنكي بصفة خاصة نمواً هائلاً خلال العقود القليلة الماضية، إلا أن هناك شريحة عريضة من العملاء تخشى التعامل مع البنوك، حيث تفضل وضع الأموال في المنازل أو قيامهم بالإقراض من خلال الأفراد والعائلات بعيداً عن المنظومة البنكية لمعتقدات دينية تمنع التعامل مع البنوك لعدم التحقق من شرعيتها، أو حتى يصبحوا بعيدين عن الخضوع للضرائب التي قد تفرض عليهم، ذلك الموروث الثقافي عند المواطنين يكشف واحدة من أكبر التحديات التي تواجه خطط الشمول المالي التي يتبناها الجهاز المصرفي، حيث تواجه البنوك صعوبة بالغة في تغيير ذلك الموروث الثقافي، ولذلك لابد من تولد الثقة لدى المواطنين في المعاملات البنكية عبر البنوك بدلاً من تعاملهم نقداً، ولا شك أن ضخامة حجم النقد المتداول خارج الجهاز المصرفي ترجع إلى ضخامة حجم الاقتصاد الغير رسمي، حيث أن أغلب الأموال خارج الجهاز المصرفي تتعامل بالطريقة النقدية وتأتى التعامل من خلال البنوك، كما أن هناك بعض

القلق من عدم قدرة الخدمات التي يقدمها القطاع البنكي على إحتواء وإدراج كل قطاعات السكان في عملياتها وخدماتها، خاصة قطاعات المجتمعات الفقيرة الغير قادرة على الوصول والإدراج في الخدمات البنكية الأساسية، ولذلك سعت الدراسة للوقوف على تأثير استخدام التكنولوجيا المالية في تقديم خدمات مصرفية رقمية عبر الإنترنت تتسم بالسهولة والبساطة في الاستخدام وتلبية الاحتياجات المختلفة لشرائح العملاء المختلفة، وتعزيز تجربة العميل في الإستمرار في استخدامها أو الترشيح للآخرين بجودة الخدمة مما يؤدي إلى إرتفاع مستوى الرضاء عن هذه الخدمات. وبناءً عليه يمكن إيضاح مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات التالية:

التساؤل الرئيسي: ما مدى تأثير التكنولوجيا المالية على الشمول المالى فى البنوك التجارية فى القاهرة الكبرى؟

ويتفرع من هذا التساؤل عدة تساؤلات فرعية:

التساؤل الفرعي (١/١): ما مدى تأثير التكنولوجيا المالية على الوصول إلى الخدمات المالية فى البنوك التجارية فى القاهرة الكبرى؟

التساؤل الفرعي (١/٢): ما طبيعة تأثير التكنولوجيا المالية على استخدام الخدمات المالية فى البنوك التجارية فى القاهرة الكبرى؟

التساؤل الفرعي (١/٣): إلى أي مدى تؤثر التكنولوجيا المالية على جودة الخدمات المالية فى البنوك التجارية فى القاهرة الكبرى؟

خامسًا: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

الهدف الرئيس: التعرف على طبيعة تأثير التكنولوجيا المالية على الشمول المالى فى البنوك التجارية فى القاهرة الكبرى.

ويتفرع من هذا الهدف عدة أهداف فرعية:

الهدف الفرعي (١/١): قياس تأثير التكنولوجيا المالية على الوصول إلى الخدمات المالية فى البنوك التجارية فى القاهرة الكبرى.

الهدف الفرعي (١/٢): تحديد طبيعة تأثير التكنولوجيا المالية على استخدام الخدمات المالية فى البنوك التجارية فى القاهرة الكبرى.

الهدف الفرعي (١/٣): التوصل إلى تأثير التكنولوجيا المالية على جودة الخدمات المالية في البنوك التجارية في القاهرة الكبرى.

سادسًا: فروض الدراسة

تتمثل فروض الدراسة في الآتي:

الفرض الرئيس: يوجد تأثير إيجابي للتكنولوجيا المالية على الشمول المالي في البنوك التجارية في القاهرة الكبرى.

ويتفرع من هذا الفرض عدة فروض فرعية:

الفرض الفرعي (١/١): يوجد تأثير إيجابي للتكنولوجيا المالية على الوصول إلى الخدمات المالية في البنوك التجارية في القاهرة الكبرى.

الفرض الفرعي (١/٢): يوجد تأثير إيجابي للتكنولوجيا المالية على استخدام الخدمات المالية في البنوك التجارية في القاهرة الكبرى.

الفرض الفرعي (١/٣): يوجد تأثير إيجابي للتكنولوجيا المالية على جودة الخدمات المالية في البنوك التجارية في القاهرة الكبرى.

سابعًا: أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة من خلال أهمية الموضوع ذاته، إذ تعد التكنولوجيا المالية من الموضوعات المؤثرة في عالم الإدارة بوجه عام وفي الإدارة المالية بشكل خاص، كما ترجع أهمية هذه الدراسة إلى النقاط التالية:

أ - أهمية الدراسة علي المستوى الأكاديمي:

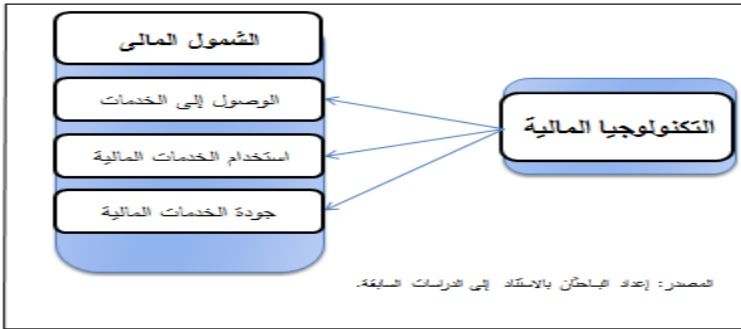
- تناول الدراسة مجموعة من المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة، التي تحظى بإهتمام الممارسين والباحثين في الوقت الحاضر، وتوفر نتائج هذه الدراسة معلومات حديثة عن واقع التكنولوجيا المالية، وكذلك الشمول المالي، وبالتالي يستطيع الباحثين أن يطلعوا على نتائج هذه الدراسة والاستفادة منها.

ت- أهمية الدراسة علي المستوى التطبيقي:

- للعاملين في المجال المالي بصفة عامة، وبصفة خاصة لواضعي السياسات ومتخذي القرار في البنوك التجارية بالقاهرة الكبرى محل الدراسة، كلاً يستفيد في مجاله من نتائج هذه الدراسة.

ثامناً: الإطار المفاهيمي للعلاقة بين متغيرات الدراسة

تحاول هذه الدراسة أن تدرس الإطار المفاهيمي الموضح في الشكل رقم (١) الآتي:



شكل رقم (١) الإطار المفاهيمي للعلاقة بين متغيرات الدراسة

تاسعاً: حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: تأثير التكنولوجيا المالية كآلية لتعزيز الشمول المالي في البنوك التجارية في القاهرة الكبرى.

الحدود المكانية: البنوك التجارية في القاهرة الكبرى.

الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة علي موظفي البنوك التجارية في القاهرة الكبرى.

الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة في عام ٢٠٢٤.

عاشراً: منهجية الدراسة

تستند الدراسة على الفلسفة الوضعية، وتعتمد على المدخل الإستنباطي الذي يقوم على جمع البيانات، واخضاعها للمعالجة الإحصائية واستخلاص النتائج منها لاختبار الفروض، بهدف الإنهاء إلى وصف علمي دقيق ومتكامل للمشكلة محل الدراسة، وتمثل منهج الدراسة في المنهج الكمي، أما أسلوب الدراسة فتم من خلال Survey، وتشمل منهجية الدراسة تحديد كل من إطار مجتمع وعينة الدراسة ونوع ومصادر جمع البيانات كما يلي:

١ - مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين بفروع بنوك (بنك مصر، البنك الأهلي، بنك CIB، بنك QNB، بنك القاهرة) بمحافظة القاهرة الكبرى، وأقتصرت الدراسة علي خمسة بنوك تجارية في القاهرة الكبرى، كونهم يمثلون نسبة ٧١.١% من إجمالي الحصة السوقية لباقي البنوك التجارية بالقاهرة الكبرى^١، كما يقدر عدد مفردات مجتمع الدراسة (٤٧٣٠٠)، حيث يوضح الجدول التالي رقم (٢) أعداد الموظفين في مجتمع الدراسة:

جدول رقم (٢) أعداد الموظفين في البنوك التجارية بالقاهرة الكبرى

م	البنك	عدد الفروع	عدد الموظفين	الحصة السوقية	نسبة موظفي البنك إلى إجمالي موظفي البنوك في القاهرة الكبرى (النسبة مئوية %)	عدد الإستثمارات التي سيتم توزيعها
١	البنك الأهلي	١٨٦	١٦٠٠٠	٣٧.٩%	٣٣.٨	١٢٩
٢	بنك مصر	١٧٨	١٤٠٠٠	١٩.٦%	٢٩.٦	١١٣
٣	بنك CIB	٨٩	٤٥٠٠	٦.١%	٩.٥	٣٦
٤	بنك القاهرة	٥٨	٧٠٠٠	٢.٩%	١٤.٨	٥٧
٥	بنك QNB	١٤٢	٥٨٠٠	٤.٦%	١٢.٣	٤٧
	الإجمالي	٦٥٣	٤٧٣٠٠	٧١.١%	١٠٠%	٣٨٢

المصدر: تقرير إدارة الشؤون المصرفية، الإدارة العامة للرقابة علي البنوك، البنك المركزي المصري، لعام (٢٠٢٣).

٢ - عينة الدراسة

تعتمد الدراسة علي أسلوب العينة بدلاً من أسلوب الحصر الشامل، وذلك نظرًا لكير حجم مجتمع الدراسة، وفي ظل قيود الوقت والتكلفة أقتصرت الدراسة علي خمسة بنوك تجارية في القاهرة الكبرى، يمثلون نسبة ٧١.١% من إجمالي الحصة السوقية للبنوك التجارية بالقاهرة الكبرى، ولتحديد حجم العينة تم إتباع الخطوات التالية:

١ وفقًا لتقرير إدارة الشؤون المصرفية، الإدارة العامة للرقابة علي البنوك، البنك المركزي المصري، لعام (٢٠٢٣).

- استخدام الصيغة الرياضية الخاصة بتقدير حجم العينة في حالة اختبار فروض، وذلك بما يتفق مع طبيعة فروض الدراسة الحالية، وهي كالتالي (إدريس ، ٢٠١٢):

$$n = \frac{N (Z)^2 P (1-P)}{N (e)^2 + (Z)^2 P (1-P)}$$

- وبالتعويض في المعادلة السابقة فإن حجم العينة بلغ 384 مفردة وذلك على النحو التالي :

$$n = \frac{47300 (1.96)^2 * \%50(1-\%50)}{47300 (0.05)^2 + (1.96)^2 * \%50 (1-\%50)} = 384 \text{ Cases}$$

كما يوضح الجدول رقم (٣) التالي عدد الإستثمارات المستردة في كل بنك من البنوك الخمسة محل الدراسة:

جدول رقم (٣) الإستثمارات المستردة

م	البنك	عدد الإستثمارات التي سيتم توزيعها	عدد الإستثمارات المستردة	نسبة الإستجابة
١	البنك الأهلي	١٢٩	١٢١	٩٣.٨
٢	بنك مصر	١١٣	١٠٣	٩١.٢
٣	بنك CIB	٣٦	٣٢	٨٨.٩
٤	بنك القاهرة	٥٧	٥١	٨٩.٥
٥	بنك QNB	٤٧	٤٠	٨٥.١
	الإجمالي	٣٨٢	٣٤٧	٩٠.٨

المصدر: من إعداد الباحثان.

٣- نوع العينة وطريقة اختيارها:

تم الإعتماد على العينة العشوائية الطبقية في تحديد مفردات الدراسة، نظرًا لإختلاف أعداد الموظفين في كل طبقة، ولمراعاة أن يتاح لكل مفردة من مفردات مجتمع الدراسة نفس الفرص المتكافئة

للإختيار فى العينة، حيث تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى خمسة طبقات : أي أن يمثل كل بنك من البنوك الخمسة محل الدراسة طبقة من طبقات مجتمع الدراسة، كما تم تحديد حجم العينة فى كل طبقة أو مجموعة وفقاً للوزن النسبى لكل فئة فى مجتمع الدراسة، وتم تحديد عدد الموظفين فى كل بنك باستخدام طريقة التوزيع المتناسب (وفقاً للوزن النسبى لكل بنك).

٤- وحدة المعاينة

تتمثل في العاملين فى البنوك التجارية الخمسة محل الدراسة (بنك مصر، البنك الأهلي، بنك CIB، بنك QNB، بنك القاهرة) بالقاهرة الكبرى.

الحادى عشر: أنواع البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها

أ- **البيانات الثانوية:** تعتمد الدراسة على مراجعة الدراسات والرسائل العلمية السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية، بالإضافة إلى أنها تعتمد على البيانات الإحصائية والتقارير المتاحة، وعلى جمع وتحليل البيانات والمعلومات الواردة في الكتب والأطروحات والرسائل والدوريات العلمية العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع الدراسة.

ب- **البيانات الاولية:** وهي البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية، والتي تم جمعها من خلال عمل استمارة التي تم إعدادها بناء على مقاييس مستخدمة في الدراسات السابقة، وتم توزيعها على العاملين فى البنوك التجارية الخمسة محل الدراسة.

الثاني عشر: الدراسة الميدانية واختبار الفروض

يتناول الباحثان في هذا الجزء تحليل وتفسير نتائج التحليل الإحصائي، يلي ذلك إختبار فروض الدراسة، ثم عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

أ- ثبات وصدق المحتوى لمتغيرات الدراسة

وفي هذا الإطار تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbachs بإعتبار أكثر أساليب تحليل الإعتمادية دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات أو بنود المقياس الخاضع للإختبار، وفي تحديد مدى تمثيل مجتمعات أو بنود المقياس الخاضع للإختبار، وفي تحديد مدى تمثيل مجتمعات أو بنود المقياس للخاصية Construct محل الدراسة، وتتراوح قيمة معامل ألفا كرونباخ بين (صفر)، (١) فكلما أقتربت من الواحد الصحيح دلت على وجود ثبات عالي، وكلما أقتربت من الصفر دلت على عدم وجود ثبات.

جدول رقم (٤) معامل الثبات والصدق الذاتي

معامل الصدق الظاهري	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات	التكنولوجيا المالية كآلية لتعزيز الشمول المالي
٠.٩٥٧	.917	٨	التكنولوجيا المالية
٠.٩٣٩	.883	٤	الوصول إلى الخدمات المالية
٠.٩١٧	.841	٤	استخدام الخدمات المالية
٠.٩١٦	.839	٤	جودة الخدمات المالية
٠.٩٦٤	.931	١٢	الشمول المالي
٠.٩٧٦	.954	٢٠	إجمالي متغيرات الدراسة

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (٤): أن الباحثان قام بإستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ ، لقياس ثبات المحتوى لمتغيرات الدراسة ، وقد تبين أن معامل ألفا كرونباخ لأجمالى متغيرات الدراسة قد بلغ (٠.٩٥٤) مما يدل على الثبات المرتفع لعينة الدراسة، الأمر الذى انعكس أثرة على الصدق الذاتى (٠.٩٧٦)، هذا وقد سجل أعلى ثبات لمحتوى أبعاد الدراسة في: الشمول المالي، التكنولوجيا المالية، الوصول إلى الخدمات المالية، استخدام الخدمات المالية، جودة الخدمات المالية، بمعاملات ثبات (931)، (917)، (883)، (841)، (839) على الترتيب، وتعد هذه القيم مرتفعة ومقبولة لأغراض الدراسة، حيث أنها أكبر من ٠.٦0 وهو الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا كرونباخ، ومن ثم يمكن القول بأن أداة الدراسة تتمتع بالثبات الداخلي لمسارتها.

ب-المقاييس الإحصائية الوصفية لمتغيرات الدراسة

قام الباحثان بإجراء الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة، ويشمل الإحصاء الوصفي كل من: المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، معامل الاختلاف المعياري، والترتيب علي أساس القيم الأقل تشتتاً أو الأكثر تجانساً، وذلك لتحديد خصائص مفردات عينة الدراسة من حيث مدي الموافقة علي الأبعاد، هذا وتشير معظم الدراسات إلي فئات المتوسط المرجح وفقاً لمعايير الموافقة وعدم الموافقة في إطار مقياس ليكرت Likert scale المستخدم بهذه الدراسة كما يلي:

قيم المتوسط المرجح والإتجاه الخاص بمقياس ليكارت الخماسى

المتوسط المرجح	الإتجاه	قوة الإتجاه
من ١,٠ إلى ١,٧٩	غير موافق تماماً	ضعيف
من ١,٨ إلى ٢,٥٩	غير موافق	
من ٢,٦ إلى ٣,٣٩	محايد	متوسط
من ٣,٤ إلى ٤,١٩	موافق	
من ٤,٢ إلى ٥,٠	موافق تماماً	قوي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف للعبارات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة وكذلك النتائج كما يلي:

جدول رقم (٥) الإحصاء الوصفي لمتغير التكنولوجيا المالية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف النسب مئوية %	الترتيب
١	يعتمد البنك على التكنولوجيا المالية التي تساهم في تقديم خدمات مالية عالية الجودة.	3.8790	1.2056	0.311	2
٢	يجري البنك تحديثات على خدماته الإلكترونية.	3.8473	1.2103	0.315	5
٣	تساهم التكنولوجيا المالية في تسهيل المعاملات واختصار وقت الحصول على الخدمة.	3.8386	1.1765	0.306	6
٤	يملك البنك الذي أتعامل معه تجهيزات تقنية حديثة.	3.8674	1.1554	0.299	4
٥	يملك البنك الذي أتعامل معه البنية التحتية اللازمة لتطبيق التكنولوجيا المالية.	3.7896	1.2302	0.325	7
٦	يقدم البنك الذي أتعامل معه خدماته عن طريق الإنترنت.	3.9366	1.0706	0.272	1
٧	يتيح البنك الذي أتعامل معه خدمات الدفع الإلكتروني.	3.7464	1.2302	0.328	8
٨	يعتمد البنك الذي أتعامل معه على برامج تقنية رقمية في تسخير خدماته.	3.8732	1.1358	0.293	3
المتوسط العام		3.8473	.93643	0.243	

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق رقم (٥) أن إتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت إتجاهاً عاماً نحو الموافقة بالنسبة لمتغير التكنولوجيا المالية، وذلك بمتوسط حسابي قدرة (3.8473) وبمعامل إختلاف معياري قدرة (0.243)، تقدم البنوك خدماتها عن طريق الإنترنت، كذلك تعتمد البنوك محل الدراسة

على التكنولوجيا المالية التي تساهم في تقديم خدمات مالية عالية الجودة، أيضاً تعتمد البنوك محل الدراسة على برامج تقنية رقمية في تسخير خدماته.

جدول رقم (٦) الإحصاء الوصفي لُبُعد الوصول إلى الخدمات المالية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف النسب مئوية %	الترتيب
١	تتوافر صرافات آلية بشكل كاف مما يسهل الوصول للخدمات البنكية.	3.8357	1.18716	0.310	4
٢	تتطلب المعاملات في البنك ضمانات وكفالات كبيرة من العميل لإتمام معاملته.	4.0490	1.03991	0.257	2
٣	سلوك الموظفين وتعاملهم لدى البنك جيد مما يسهل الوصول إلى الخدمات البنكية.	4.0893	.96204	0.235	1
٤	يُسم الموقع الإلكتروني للبنك بسهولة التصفح والوصول لكافة الخدمات البنكية.	3.9741	1.05453	0.265	3
	المتوسط العام	3.9870	.91522	0.230	--

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق رقم (٦) أن إتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت إتجاهاً عاماً نحو الموافقة بالنسبة لُبُعد الوصول إلى الخدمات المالية، وذلك بمتوسط حسابي قدرة (3.9870) وبمعامل إختلاف معياري قدرة (3.9870)، وبالتالي يمكن القول أن سلوك الموظفين وتعاملهم لدى البنك جيد مما يسهل الوصول إلى الخدمات البنكية، كما تتطلب المعاملات في البنوك محل الدراسة ضمانات وكفالات كبيرة من العميل لإتمام معاملته.

جدول رقم (٧) الإحصاء الوصفي لُبُعد استخدام الخدمات المالية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف النسب مئوية %	الترتيب
١	تناسب عملية استخدام الخدمات البنكية الإلكترونية مع مؤهلات العملاء.	4.0576	1.14907	0.283	١
٢	يعمل البنك على إدخال تطبيقات سهلة للعملاء.	3.9769	1.06143	0.267	٢
٣	تتوافر خدمة الرد المباشر لأي استفسار من العملاء حول استخدام الخدمة البنكية.	3.7550	1.22141	0.325	٤
٤	يقدم البنك ميزات تشجيعية لجذب العملاء الجدد.	3.8703	1.14695	0.296	٣
	المتوسط العام	3.9150	.94329	0.241	--

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق رقم (٧) أن إتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت إتجاهاً عاماً نحو الموافقة بالنسبة لُبُعد استخدام الخدمات المالية، وذلك بمتوسط حسابي قدرة (3.9150) وبمعامل

إختلاف معياري قدرة (94329)، وبالتالي يمكن القول أن عملية استخدام الخدمات البنكية الإلكترونية غير معقدة وتتناسب مع مؤهلات العملاء، حيث تعمل البنوك محل الدراسة على إدخال تطبيقات سهلة للعملاء.

جدول رقم (٨) الإحصاء الوصفي لبُعد جودة الخدمات المالية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الإختلاف النسب مئوية %	الترتيب
١	يتم إعطاء الخدمات المقدمة عناية خاصة من قبل الإدارة.	3.7378	1.10586	0.296	4
٢	يشعر العملاء بالثقة تجاه المعلومات المالية التي يوفرها البنك.	3.9683	.88770	0.224	1
٣	يتيح البنك الخدمات المالية المختلفة بتكلفة ملائمة.	3.8818	1.00311	0.258	2
٤	أرى أن متوسط الوقت الذي يقضيه العميل في الاصطفاف في البنك ليس طويلاً.	3.8559	1.00403	0.260	3
	المتوسط العام	3.8610	.82387	0.213	--

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق رقم (٨) أن إتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت إتجاهاً عاماً نحو الموافقة بالنسبة لبُعد جودة الخدمات المالية، وذلك بمتوسط حسابي قدرة (3.8610) وبمعامل إختلاف معياري قدرة (82387)، وبالتالي يمكن القول أن العملاء في البنوك محل الدراسة يشعرون بالثقة تجاه المعلومات المالية التي يوفرها البنك.

جدول رقم (٩) التقييم الكلي للإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

م	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الإختلاف النسب مئوية %	التقييم
١	التكنولوجيا المالية	3.8473	.93643	0.243	5
٢	الوصول إلى الخدمات المالية	3.9870	.91522	0.230	1
٣	استخدام الخدمات المالية	3.9150	.94329	0.241	3
٤	جودة الخدمات المالية	3.8610	.82387	0.213	4
٥	الشمول المالي	3.9210	.80759	0.206	2

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق رقم (٩) الأبعاد الأكثر تمثيلاً لمتغيرات الدراسة وفقاً لإجابات مفردات الدراسة، حيث جاء في المركز الأول بُعد الوصول إلى الخدمات المالية الأمر الذي انعكس علي متوسطة الحسابي الذي بلغ 3.98، يليه متغير الشمول المالي الذي بلغ متوسطة الحسابي 3.92، ثم

جاء في المركز الثالث بُعد استخدام الخدمات المالية بمتوسط حسابي 3.91، ثم يليهم بُعد جودة الخدمات المالية بمتوسط حسابي 3.86، وأخيرًا متغير التكنولوجيا المالية بمتوسط حسابي 3.84.

ج- تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة

لتحديد علاقة الارتباط ، نوع وقوة العلاقة بين متغيرات وأبعاد الدراسة، كما أظهر التحليل الإحصائي الذى تم إجراؤه باستخدام معامل ارتباط بيرسون النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو موضح بالجدول التالي رقم (١٠):

جدول رقم (١٠) مصفوفة ارتباط بيرسون

المؤشرات	التكنولوجيا المالية	الوصول إلى الخدمات المالية	استخدام الخدمات المالية	جودة الخدمات المالية	الشمول المالى
التكنولوجيا المالية	1				
الوصول إلى الخدمات المالية	.721**	1			
استخدام الخدمات المالية	.758**	.717**	1		
جودة الخدمات المالية	.678**	.665**	.786**	1	
الشمول المالى	.798**	.883**	.928**	.897**	1

المصدر: إعداد الباحثان اعتمادًا على نتائج التحليل الإحصائي.

** دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠٠١).

يتضح من الجدول رقم (١٠) السابق:

توجد علاقة معنوية موجبة بين جميع متغيرات الدراسة المتعلقة بالتكنولوجيا المالية كآلية لتعزيز الشمول المالى: الشمول المالى، التكنولوجيا المالية، الوصول إلى الخدمات المالية، استخدام الخدمات المالية، جودة الخدمات المالية، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠٠١).

د- اختبار الفروض

استخدم الباحثان تحليل الإنحدار والذي يوضح تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع. الفرض الرئيس: من أجل دراسة صحة الفرض القائل بأنه: يوجد تأثير إيجابى للتكنولوجيا المالية على الشمول المالى فى البنوك التجارية فى القاهرة الكبرى. قام الباحثان بحساب تحليل الإنحدار بين المتغير المستقل (التكنولوجيا المالية) والمتغير التابع (الشمول المالى)، وكانت النتيجة كما هي موضحة في الجدول رقم (١١) التالي:

جدول رقم (١١) نتائج تحليل الانحدار لتأثير التكنولوجيا المالية على الشمول المالى

أبعاد المتغير المستقل	معامل الانحدار B	معامل بيتا	اختبار (T)		اختبار (F)		معامل الارتباط المتعدد R	معامل التحديد R^2
			القيمة	المعنوية	القيمة	المعنوية		
التكنولوجيا المالية	.705	.721	19.335	.000	373.830	.000 ^b	.721 ^a	.520

المصدر: إعداد الباحثان اعتمادًا على نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول السابق رقم (١١) يتضح ما يلي:

أ- القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد R^2 0.520 وهو ما يشير إلى أن التكنولوجيا المالية يمكن أن تفسر ما يقرب من 52% من التغيرات التي تطرأ على الشمول المالى، في حين أن الجزء المتبقي قد يرجع إلى الخطأ العشوائي أو لعوامل أخرى لم يتم تناولها بالدراسة الحالية.

ب- معنوية أنموذج الارتباط (R): بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد R ٠.٧٢١ وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغير المستقل (التكنولوجيا المالية) والمتغير التابع (الشمول المالى)، كما تشير نتيجة اختبار F إلى أن الانحدار يعد معنويًا وذا دلالة احصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥).

ج- معنوية المتغير المستقل: بفحص قيم معاملات الانحدار تبين ما يلي:

❖ بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (التكنولوجيا المالية) (٠.٧٠٥) وهي تشير

إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير التابع (الشمول المالى).

❖ كما بلغت قيمة معامل T (19.335) عند مستوى معنوية (0.000) وهي تشير إلى أن هذه

العلاقة معنوية، كون مستوى المعنوية أقل من 0.05.

وبناءً عليه فإنه يتم قبول الفرض الرئيس والذي ينص على أنه: يوجد تأثير إيجابى للتكنولوجيا المالية على الشمول المالى فى البنوك التجارية فى القاهرة الكبرى.

الفرض الفرعي (١/١): من أجل دراسة صحة الفرض القائل بأنه: يوجد تأثير إيجابي للتكنولوجيا المالية على الوصول إلى الخدمات المالية في البنوك التجارية في القاهرة الكبرى.

قام الباحثان بحساب تحليل الانحدار بين المتغير المستقل (التكنولوجيا المالية) والمتغير التابع (الوصول إلى الخدمات المالية)، وكانت النتيجة كما هي موضحة في الجدول رقم (١٢) التالي:

جدول رقم (١٢) نتائج تحليل الانحدار لتأثير التكنولوجيا المالية على الوصول إلى الخدمات المالية

أبعاد المتغير المستقل	معامل الانحدار B	معامل بيتا	اختبار (T)		اختبار (F)		معامل الارتباط المتعدد R	معامل التحديد R^2
			القيمة	المعنوية	القيمة	المعنوية		
التكنولوجيا المالية	.764	.758	21.582	.000	465.787	.000	.758	.574

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول السابق رقم (١٢) يتضح ما يلي:

ت- القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد R^2 0.574 وهو ما يشير إلى أن التكنولوجيا المالية يمكن أن تفسر ما يقرب من 57.4% من التغيرات التي تطرأ على الوصول إلى الخدمات المالية، في حين أن الجزء المتبقي قد يرجع إلى الخطأ العشوائي أو لعوامل أخرى لم يتم تناولها بالدراسة الحالية.

ث- معنوية نموذج الارتباط (R): بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد 0.758 (R) وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغير المستقل (التكنولوجيا المالية) والمتغير التابع (الوصول إلى الخدمات المالية)، كما تشير نتيجة اختبار F إلى أن الانحدار يعد معنوياً وإذا دلالة احصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (0.05).

ح- معنوية المتغير المستقل: بفحص قيم معاملات الانحدار تبين ما يلي:

❖ بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (التكنولوجيا المالية) (0.764) وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير التابع (الشمول المالي).

❖ كما بلغت قيمة معامل T (21.582) عند مستوى معنوية (0.000) وهي تشير إلى أن هذه العلاقة معنوية، كون مستوى المعنوية أقل من 0.05.

وبناءً عليه فإنه يتم قبول الفرض الفرعي (١/١) والذي ينص على أنه: يوجد تأثير إيجابى للتكنولوجيا المالية على الوصول إلى الخدمات المالية فى البنوك التجارية فى القاهرة الكبرى. الفرض الفرعي (١/٢): من أجل دراسة صحة الفرض القائل بأنه: يوجد تأثير إيجابى للتكنولوجيا المالية على استخدام الخدمات المالية فى البنوك التجارية فى القاهرة الكبرى. قام الباحثان بحساب تحليل الإنحدار بين المتغير المستقل (التكنولوجيا المالية) والمتغير التابع (استخدام الخدمات المالية)، وكانت النتيجة كما هي موضحة في الجدول رقم (١٣) التالي:

جدول رقم (١٣) نتائج تحليل الإنحدار لتأثير التكنولوجيا المالية على استخدام الخدمات المالية

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط المتعدد R	اختبار (F)		اختبار (T)		معامل بيتا	معامل الأنحدار B	أبعاد المتغير المستقل
		القيمة المعنوية	القيمة	القيمة المعنوية	القيمة			
.459	.678 ^a	.000 ^b	293.083	.000	17.120	.678	.596	التكنولوجيا المالية

المصدر: إعداد الباحثان اعتمادًا على نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول السابق رقم (١٣) يتضح ما يلي:

ج- القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) 0.459 وهو ما يشير إلى أن التكنولوجيا المالية يمكن أن تفسر ما يقرب من ٤٥.٩% من التغيرات التي تطرأ على استخدام الخدمات المالية، في حين أن الجزء المتبقي قد يرجع إلى الخطأ العشوائي أو لعوامل أخرى لم يتم تناولها بالدراسة الحالية.

ح- معنوية أنموذج الارتباط (R): بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) ٠.٦٧٨ وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغير المستقل (التكنولوجيا المالية) والمتغير التابع (استخدام الخدمات المالية)، كما تشير نتيجة اختبار F إلى أن الإنحدار يعد معنويًا وذا دلالة احصائية، حيث أن مستوي المعنوية أقل من (٠.٠٥).

خ- معنوية المتغير المستقل: بفحص قيم معاملات الإنحدار تبين ما يلي:
❖ بلغت قيمة معامل الإنحدار للمتغير المستقل (التكنولوجيا المالية) (٠.٥٩٦) وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير التابع (استخدام الخدمات المالية).

❖ كما بلغت قيمة معامل T (17.120) عند مستوى معنوية (0.000) وهي تشير إلى أن هذه العلاقة معنوية، كون مستوى المعنوية أقل من 0.05.

وبناءً عليه فإنه يتم قبول الفرض الفرعي (١/٢) والذي ينص على أنه: يوجد تأثير إيجابي للتكنولوجيا المالية على استخدام الخدمات المالية في البنوك التجارية في القاهرة الكبرى. الفرض الفرعي (١/٣): من أجل دراسة صحة الفرض القائل بأنه: يوجد تأثير إيجابي للتكنولوجيا المالية على جودة الخدمات المالية في البنوك التجارية في القاهرة الكبرى. قام الباحثان بحساب تحليل الانحدار بين المتغير المستقل (التكنولوجيا المالية) والمتغير التابع (جودة الخدمات المالية)، وكانت النتيجة كما هي موضحة في الجدول رقم (١٤) التالي:

جدول رقم (١٤) نتائج تحليل الانحدار لتأثير التكنولوجيا المالية على جودة الخدمات المالية

أبعاد المتغير المستقل	معامل الانحدار B	معامل بيتا	اختبار (T)		اختبار (F)		معامل الارتباط المتعدد R	معامل التحديد R^2
			القيمة	المعنوية	القيمة	المعنوية		
التكنولوجيا المالية	.688	.798	24.594	.000	604.847	.000 ^b	.798 ^a	.637

المصدر: إعداد الباحثان اعتمادًا على نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول السابق رقم (١٤) يتضح ما يلي:

خ- القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد R^2 0.637 وهو ما يشير إلى أن التكنولوجيا المالية يمكن أن تفسر ما يقرب من 63.7% من التغيرات التي تطرأ على جودة الخدمات المالية، في حين أن الجزء المتبقي قد يرجع إلى الخطأ العشوائي أو لعوامل أخرى لم يتم تناولها بالدراسة الحالية.

د- معنوية نموذج الارتباط (R): بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد 0.798 (R) وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغير المستقل (التكنولوجيا المالية) والمتغير التابع (جودة الخدمات المالية)، كما تشير نتيجة اختبار F إلى أن الانحدار يعد معنويًا وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (0.05).

د- معنوية المتغير المستقل: بفحص قيم معاملات الانحدار تبين ما يلي:

- ❖ بلغت قيمة معامل الإنحدار للمتغير المستقل (التكنولوجيا المالية) (٠.٦٨٨) وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير التابع (جودة الخدمات المالية).
- ❖ كما بلغت قيمة معامل T (24.594) عند مستوى معنوية (0.000) وهي تشير إلى أن هذه العلاقة معنوية، كون مستوى المعنوية أقل من 0.05.

وبناءً عليه فإنه يتم قبول الفرض الفرعي (١/٣) والذي ينص على أنه: يوجد تأثير إيجابي للتكنولوجيا المالية على جودة الخدمات المالية فى البنوك التجارية فى القاهرة الكبرى.

الثالث عشر: مناقشة النتائج والتوصيات والأبحاث المستقبلية

أ- مناقشة النتائج

- ١- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن الأبعاد الأكثر تمثيلاً لمتغيرات الدراسة وفقاً لإجابات مفردات الدراسة، هي بُعد الوصول إلى الخدمات المالية والذي جاء فى المركز الأول، الأمر الذي انعكس على متوسطة الحسابي الذي بلغ 3.98، يليه متغير الشمول المالي الذي بلغ متوسطة الحسابي 3.92، ثم جاء فى المركز الثالث بُعد استخدام الخدمات المالية بمتوسط حسابي 3.91، ثم يليهم بُعد جودة الخدمات المالية بمتوسط حسابي 3.86، وأخيراً متغير التكنولوجيا المالية بمتوسط حسابي 3.84.
- ٢- أيضاً اوضحت نتائج التحليل الإحصائي بوجود علاقة معنوية موجبة بين جميع متغيرات الدراسة المتعلقة بالتكنولوجيا المالية كآلية لتعزيز الشمول المالي: الشمول المالي، التكنولوجيا المالية، الوصول إلى الخدمات المالية، استخدام الخدمات المالية، جودة الخدمات المالية، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠٠١).

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (صراح وآخرون، ٢٠٢٣) والتي أشارت إلى أن التكنولوجيا المالية تؤثر إيجابياً على جميع الأبعاد المكونة للشمول المالي، وبالتالي تعد التكنولوجيا المالية من أهم الآليات المناسبة لتطبيق وتعزيز الشمول المالي، ويرجع الباحث سبب التوافق كون التكنولوجيا المالية أحد المحاور الهامة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والتي تمثل الدافع الأساسي إلى الشمول المالي في تحسين أداء البنوك، وتطوير قدراتها، فضلاً عن دور التكنولوجيا المالية الذي يتيح مزايا عديدة على رأسها ترشيد التكاليف والأعباء المالية للبنوك.

- ٣- كما أشارت نتائج التحليل الإحصائي للفرض الرئيس بوجود تأثير إيجابي للتكنولوجيا المالية على الشمول المالي فى البنوك التجارية فى القاهرة الكبرى، حيث بلغ معامل التحديد R^2 0.520 وهو ما يشير إلى أن التكنولوجيا المالية يمكن أن تفسر ما يقرب من 52% من

التغيرات التي تطرأ على الشمول المالي، في حين أن الجزء المتبقي قد يرجع إلى الخطأ العشوائي أو لعوامل أخرى لم يتم تناولها بالدراسة الحالية، مما يدل على قبول الفرض.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (Mohd et al., 2024) والتي أشارت إلى تأثير التكنولوجيا المالية الإيجابي على تعزيز الشمول المالي، ويرجع الباحث سبب التوافق كون تم تطبيق الدراسة على مجال البنوك أيضاً حيث تمثل التكنولوجيا المالية في مجال البنوك دوراً مهماً في زيادة توعية الأفراد والمؤسسات في الخدمات المالية المقدمة من النظام المالي الرسمي في الدولة؛ بما يعزز قدراتهم في اتخاذ قرارات مالية صحيحة تقلل من المخاطر التي قد تحدث نتيجة لجوء الأفراد إلى مصادر التمويل غير الرسمية، وبالتالي نظراً لهذه الأهمية يتضح توافق تأثير التكنولوجيا المالية على الشمول المالي.

٤- كذلك بينت نتائج التحليل الإحصائي للفرض الفرعي (١/١): بوجود تأثير إيجابي للتكنولوجيا المالية على الوصول إلى الخدمات المالية في البنوك التجارية في القاهرة الكبرى، وبلغت قيمة معامل التحديد 0.574 ، وهو ما يشير إلى أن التكنولوجيا المالية يمكن أن تفسر ما يقرب من 57.4% من التغيرات التي تطرأ على الوصول إلى الخدمات المالية، في حين أن الجزء المتبقي قد يرجع إلى الخطأ العشوائي أو لعوامل أخرى لم يتم تناولها بالدراسة الحالية، مما يدل على قبول الفرض.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (Kamau& Aduda, 2024) والتي أشارت إلى تأثير التكنولوجيا المالية الإيجابي على الشمول المالي، ويرجع الباحث سبب التوافق لأهمية التكنولوجيا المالية والتي تزيد من إمكانية الوصول إلى الخدمات المالية التي تقدمها البنوك إلى أكبر شريحة ممكنة من الأفراد، مما يجعل الخدمات المالية لا تقتصر على فئة محددة من الأفراد، كما تشجع على إعادة تصميم المنتجات والخدمات المالية؛ لتناسب مع كافة العملاء.

٥- أيضاً اوضحت نتائج التحليل الإحصائي للفرض الفرعي (١/٢) بوجود تأثير إيجابي للتكنولوجيا المالية على استخدام الخدمات المالية في البنوك التجارية في القاهرة الكبرى، وبلغت قيمة معامل التحديد 0.459 (R^2) وهو ما يشير إلى أن التكنولوجيا المالية يمكن أن تفسر ما يقرب من 45.9% من التغيرات التي تطرأ على استخدام الخدمات المالية، في حين أن الجزء المتبقي قد يرجع إلى الخطأ العشوائي أو لعوامل أخرى لم يتم تناولها بالدراسة الحالية، مما يدل على قبول الفرض.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (Hapsari& Puspitasari, 2024) والتي أشارت إلى تأثير التكنولوجيا المالية الإيجابي على الشمول المالي، ويرجع الباحث سبب التوافق لأهمية التكنولوجيا المالية حيث يشهد العالم اليوم تزايد في استخدام الخدمات المالية

الإلكترونية مع تطور البنية التحتية للمدفوعات؛ لإجراء المدفوعات كبطاقات الصراف الآلي، وبطاقات الائتمان والتطبيقات البنكية على الهاتف المحمول، وتولي البنوك مزيداً من الإهتمام لهذا النوع من الخدمات، وأصبحت تخصص جزءاً من ميزانياتها للاستثمار، وتطوير هذه الخدمات.

٦- أخيراً أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للفرض الفرعي (١/٣) بوجود تأثير إيجابي للتكنولوجيا المالية على جودة الخدمات المالية فى البنوك التجارية فى القاهرة الكبرى، وبلغت قيمة معامل التحديد $0.637 (R^2)$ وهو ما يشير إلى أن التكنولوجيا المالية يمكن أن تفسر ما يقرب من 63.7% من التغيرات التي تطرأ على جودة الخدمات المالية، في حين أن الجزء المتبقي قد يرجع إلى الخطأ العشوائي أو لعوامل أخرى لم يتم تناولها بالدراسة الحالية، مما يدل على قبول الفرض.

وفيما يلي يمكن تخلص التساؤلات والأهداف والفروض والنتائج فى الجدول رقم (١٥) التالي:

جدول رقم (١٥) ملخص التساؤلات والأهداف والفروض والنتائج

م	التساؤلات	الأهداف	الفروض	النتيجة
١	ما مدى تأثير التكنولوجيا المالية على الشمول المالى فى البنوك التجارية فى القاهرة الكبرى ؟	التعرف على طبيعة تأثير التكنولوجيا المالية على الشمول المالى فى البنوك التجارية فى القاهرة الكبرى.	يوجد تأثير إيجابى للتكنولوجيا المالية على الشمول المالى فى البنوك التجارية فى القاهرة الكبرى.	قبول
٢	ما مدى تأثير التكنولوجيا المالية على الوصول إلى الخدمات المالية فى البنوك التجارية فى القاهرة الكبرى ؟	قياس تأثير التكنولوجيا المالية على الوصول إلى الخدمات المالية فى البنوك التجارية فى القاهرة الكبرى.	يوجد تأثير إيجابى للتكنولوجيا المالية على الوصول إلى الخدمات المالية فى البنوك التجارية فى القاهرة الكبرى.	قبول
٣	ما طبيعة تأثير التكنولوجيا المالية على استخدام الخدمات المالية فى البنوك التجارية فى القاهرة الكبرى ؟	تحديد طبيعة تأثير التكنولوجيا المالية على استخدام الخدمات المالية فى البنوك التجارية فى القاهرة الكبرى.	يوجد تأثير إيجابى للتكنولوجيا المالية على استخدام الخدمات المالية فى البنوك التجارية فى القاهرة الكبرى.	قبول
٤	إلى أي مدى تؤثر التكنولوجيا المالية على جودة الخدمات المالية فى البنوك التجارية فى القاهرة الكبرى ؟	التوصل إلى تأثير التكنولوجيا المالية على جودة الخدمات المالية فى البنوك التجارية فى القاهرة الكبرى.	يوجد تأثير إيجابى للتكنولوجيا المالية على جودة الخدمات المالية فى البنوك التجارية فى القاهرة الكبرى.	قبول

المصدر: إعداد الباحثان بالإستناد إلى الدراسات السابقة ونتائج التحليل الإحصائي.

ب- التوصيات وآليات التنفيذ

يوضح الجدول التالي رقم (١٦) البرامج والإجراءات التنفيذية لتطبيق توصيات الدراسة، وما هي الإجراءات والبرامج المقترحة لتنفيذها، ومن الذي يتحمل المسؤولية التنفيذية، وما هي الموارد المطلوبة لذلك، وكم يبلغ الإطار الزمني لتنفيذ التوصيات:

جدول رقم (١٦) البرامج والإجراءات التنفيذية المقترحة لتطبيق توصيات الدراسة

الترقيم	الجهة المستهدفة	مضمون التوصية	مسئولية التنفيذ	الموارد المطلوبة	الإطار الزمني
١	متخذ القرار بالبنوك التجارية محل الدراسة	أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود صرافات آلية بشكل كاف، وبالتالي على البنوك محل الدراسة مراعاة العمل على إنشاء صرافات آلية بشكل كاف لتسهيل وصول العملاء للخدمات البنكية.	إدارة تنفيذية	موارد بشرية مدرية وموارد مالية	٩ أشهر
٢		أشارت نتائج الدراسة إلى طول متوسط الوقت الذي يقضيه العملاء في الاصطفاف في البنك، وبالتالي على البنوك محل الدراسة مراعاة العمل على تقليل هذا الوقت.	إدارة تنفيذية	موارد بشرية مدرية	٦ أشهر
٣		مراعاة قيام البنوك محل الدراسة بتطوير البنية التحتية وتحسين نظم الائتمان وتسهيل نظم الضمانات، وإعادة النظر في وضع إطار واضح لتأسيس بنية تحتية مالية وشبكات متطورة في المناطق المهمشة.	إدارة عليا	موارد بشرية مدرية	٦ أشهر
٤		أشارت نتائج الدراسة إلى ضعف الميزات التشجيعية التي تقدمها البنوك لجذب العملاء، وبالتالي على البنوك محل الدراسة مراعاة تقديم ميزات تشجيعية لجذب عملاء جدد.	إدارة تسويقية	موارد بشرية مدرية	بشكل دوري
٥		مراعاة قيام البنوك محل الدراسة بوضع ضوابط لمتابعة العملاء، ودراسة مدى رضائهم عن الخدمات المقدمة لهم، وتزويدهم بكافة المعلومات الخاصة بمعاملاتهم المصرفية بشكل آلي.	إدارة تنفيذية	موارد بشرية مدرية	٦ أشهر

المصدر: من إعداد الباحثان.

ج- الأبحاث المستقبلية

بالرغم من أن الدراسة الحالية حاولت أن تقدم إطاراً أكثر شمولية للتكنولوجيا المالية، والتعرف على تأثيرها كآلية لتعزيز الشمول المالي، إلا أن نطاق هذه الدراسة، والأساليب المستخدمة فيها، وكذلك النتائج التي توصلت إليها تشير إلى وجود مجالات أخرى مستقبلية، وهي كما يلي:

١. الإستعانة بمتغيرات هذه الدراسة وتطبيقها في مجالات أخرى لإتاحة أفكار أكثر ثراءً.
٢. دراسة أثر التكنولوجيا المالية بأبعادها المختلفة في دعم جودة الخدمة.
٣. تطبيق هذه الدراسة بصورة أشمل بحيث تتضمن الخصائص السيكوجرافية (نمط الحياة) والخصائص الجغرافية (الدلتا- الصعيد) وذلك بنفس متغيرات الدراسة للتعرف على أكثر الخصائص السيكوجرافية والجغرافية تأثيراً على الشمول المالي باستخدام التكنولوجيا المالية كمتغير مستقل.

المراجع

١- المراجع العربية

- إدريس، ثابت عبدالرحمن. (٢٠١٢)، بحوث التسويق أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الإسكندرية، الدار الجامعية للطبع والنشر.
- حسن، محمد و كمال، قدرى منى و الجارحي، فريد محرم إبراهيم. (٢٠٢٣). تأثير التحول الرقمي على تطبيق سياسة الشمول المالي في المنظمات دراسة تطبيقية علي قطاع البترول. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ١٤ (١)، ٤٥٥ - ٤٨١.
- السيد، زينب أمين و منصور، رشا ضياء الدين إبراهيم. (٢٠٢٣). أثر استخدام استراتيجية الشمول المالي على تمويل المشروعات الصغيرة: دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ١٤ (١)، ١٦٩-١٢١.
- صراح، بوري و براهيمى، آسية (٢٠٢٣). التكنولوجيا المالية كآلية لتطبيق وتعزيز الشمول المالي: دراسة ميدانية على عينة من عملاء البنك الوطني الجزائري BNA. *مجلة البشائر الاقتصادية*، ٩ (١)، ٣٢٢ - ٣٤١.
- عبدالرحمن، نهال كمال الدين و هبة، صبح ، محمود محمد عبدالهادي و طلعت طمان عرفات إبراهيم. (٢٠٢٣). أثر استخدام أدوات التكنولوجيا المالية على جودة الخدمات المصرفية الرقمية: دراسة ميدانية على البنوك المصرية، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، ٢ (٤)، ٧٤٥ - ٧٩٤.
- عميرش ،إيمان و قمازي، نجوم.(٢٠٢٣) مساهمة التكنولوجيا المالية في تعزيز الشمول المالي الرقمي دراسة تجربة دولة كينيا. *مجلة أبعاد اقتصادية*، ١٣ (١)، ١٢٠ - ١٤٣.
- مسلم، أكرم خليف و إبراهيم، نضال صالح. (٢٠٢١). دور ممارسات الأعمال الريادية في تعزيز الشمول المالي: نشر الوعي المالي متغيرًا وسيطًا: دراسة ميدانية في البنوك ومؤسسات التمويل الأصغر الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. ٨٧ - ٩٦.

٢- المراجع الأجنبية

- Ahamed, M. M., & Mallick, S. K. (2019). Is financial inclusion good for bank stability? International evidence. **Journal of Economic Behavior & Organization**, 157, 403-427.
- Akileng, G., Lawino, G. M., & Nzibonera, E. (2018). Evaluation of determinants of financial inclusion in Uganda. **Journal of Applied Finance and Banking**, 8(4), 47-66.
- Alkhawaldeh, B., Alhawamdeh, H., Al-Afeef, M., Al-Smadi, A., Almarshad, M., Fraihat, B., ... & Alaa, A. (2023). The effect of financial technology on financial performance in Jordanian SMEs: The role of financial satisfaction. **Uncertain Supply Chain Management**, 11(3), 1019-1030.
- Aloulou, M., Grati, R., Al-Qudah, A. A., & Al-Okaily, M. (2024). Does FinTech adoption increase the diffusion rate of digital financial inclusion? A study of the banking industry sector. **Journal of Financial Reporting and Accounting**, 22(2), 289-307.
- Baker, H., Kaddumi, T. A., Nassar, M. D., & Muqattash, R. S. (2023). Impact of financial technology on improvement of banks' financial performance. **Journal of Risk and Financial Management**, 16(4), 230.
- Chhaidar, A., Abdelhedi, M., & Abdelkafi, I. (2023). The effect of financial technology investment level on European banks' profitability. **Journal of the Knowledge Economy**, 14(3), 2959-2981.
- Chinoda, T., & Kapingura, F. M. (2023). The impact of digital financial inclusion and bank competition on bank stability in sub-Saharan Africa. **Economies**, 11(1), 15.
- Elkmash, M. R. M. (2023). The impact of Financial Inclusion on Bank Profitability and Economic Growth: Evidence from Egypt. **Scientific Journal of Financial and Administrative Studies and Research**, ٢٣-١، (١)١٥،
- Hapsari, A. A., & Puspitasari, D. M. (2024). The influence of financial technology on the advancement of financial inclusion in micro, small, and medium enterprises (MSMEs) in West Java. **Accounting Studies and Tax Journal (COUNT)**, 1(1), 48-60.
- Ibrahim, S. S., & Aliero, H. M. (2020). Testing the impact of financial inclusion on income convergence: Empirical evidence from Nigeria. **African Development Review**, 32(1), 42-54.
- Kamau, L., & Aduda, J. (2024). The Effect of Financial Technologies on Financial Inclusion in Kenya. **Journal of Economics, Finance and Business Analytics**, 2(1), 45-57.
- Menza, M., Jerene, W., & Oumer, M. (2024). The effect of financial technology on financial inclusion in Ethiopia during the digital economy era. **Cogent Social Sciences**, 10(1), ٤٣-٢٣.

- Mohd, N. A., Razali, M., Yahaya, M. H., & Baharuddin, Z. N. (2024). The roles of Islamic financial technology (FINTECH) in fostering financial inclusion in Malaysia. **Management & Accounting Review (MAR)**, 23(1), 329-356.
- Nguyen, T. T. H. (2020). Measuring financial inclusion: a composite FI index for the developing countries. **Journal of Economics and Development**, 23(1), 77-99.
- Razzaq, A. (2024). Impact of fintech readiness, natural resources, and business freedom on economic growth in the CAREC region. **Resources Policy**, 90, 104846.
- Sanderson, A., Mutandwa, L., & Le Roux, P. (2018). A review of determinants of financial inclusion. **International Journal of Economics and Financial Issues**, 8(3), 1.

**أثر منظومة الدفع والتحصيل الإلكتروني
على النظام المحاسبي الحكومي المطبق في الوحدات الحكومية بمصر
(دراسة ميدانية)**

د. محمد السيد محمد أبوزيد*

(*) د. محمد السيد محمد أبوزيد: مدرس المحاسبة . قسم المحاسبة معهد راية العالى للإدارة والتجارة

الخارجية

Email :

المستخلص

في ظل التوجه الحديث للدولة وظهور العديد من المداخل الخاصة بتطوير الأداء المالي، اتجهت الدولة لاستخدام مجموعة من الاتجاهات الحديثة في تطوير أدائها المالي، حيث قامت وزارة المالية بتطبيق نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية GFMIS بهدف التغلب على بعض العيوب التي تتعلق بإعداد وتنفيذ ورقابة الموازنة العامة للدولة في ظل النظام التقليدي، والعمل على تحقيق عدة أهداف منها الحصول على المعلومات بشكل أسرع، بالإضافة إلى رفع كفاءة عمليات تخطيط وإدارة الموارد المالية الحكومية وتفعيل الرقابة على النفقات، وقد ساهم ذلك في حدوث التحول الجوهري في الأساليب المتبعة لتنفيذ العمليات المالية والمحاسبية، والانتقال من العمل بالأساليب التقليدية واستخدام السجلات اليدوية، واستبدالها بنظام إدارة معلومات مالي حكومي موحد ومتكامل دعماً لعمليات الإصلاح الحكومي المالي والإداري، ولتحقيق هدف البحث واختبار فروضه قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية على الوحدات الحكومية من خلال عينة مكونة من مجموعة من العاملين بتلك المستشفيات والبالغ عددها ٣٩٦ مفردة، وقد استعان الباحث بالمنهج الوصفي التحليلي، وذلك باستعراض الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، كما اعتمد على قائمة استقصاء أعدت خصيصاً لتجميع بيانات الدراسة، كما تم الاستعانة بأسلوب العينة العشوائية المنتظمة، واستخدم البرنامج الإحصائي SPSS-V26. وقد أجري التحليل باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، كأساليب الإحصاء الوصفي، واختبار الارتباط الخطي الثنائي لبيرسون لتحديد معنوية الارتباط بين متغيرات الدراسة وتم اختبار فروض الدراسة باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية SEM، وقد خلصت الدراسة لعدة نتائج أهمها: أنه يوجد تأثير معنوي إيجابي لنظام إدارة المعلومات المالية الحكومية (GFMIS) بأبعاده (جودة النظام، وجودة المعلومات، وجودة الخدمة) كمتغيرات مستقلة على نظام الرقابة في الوحدات الحكومية بأبعادها (البيئة الرقابية، وأنشطة الرقابة، والمعلومات والاتصال، وتقييم المخاطر، والمتابعة) كمتغيرات تابعة، كما يوجد تأثير معنوي إيجابي لنظام إدارة المعلومات المالية الحكومية (GFMIS) بأبعاده (جودة النظام، وجودة المعلومات، وجودة الخدمة) كمتغيرات مستقلة على النجاح في تحقيق الأهداف المرجوة منه كمتغير تابع، وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها: ضرورة نشر الوعي المفاهيمي بأهمية نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية في المؤسسات الحكومية المختلفة لضمان فعالية تطبيق هذا النظام، و رفع كفاءة المؤسسات الحكومية التكنولوجية وتطوير البنية التحتية بما يستوعب تطبيق هذه التقنيات بما يحقق مستويات مرتفعة من الرقابة على المال العام، ضرورة توفير الكوادر الفنية المؤهلة على الجانبين المحاسبي والتكنولوجي لتطبيق نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية (GFMIS) في المؤسسات الحكومية المختلفة بشكل أكثر فعالية.

الكلمات المفتاحية: نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية (GFMIS)، نظام الدفع الإلكتروني GPS، نظام التحصيل الإلكتروني POS، الوحدة الحسابية المركزية، حساب الخزنة الموحد (TSA)، النظام المحاسبي الحكومي، الوحدات الحكومية، دراسة ميدانية.

ABSTRACT

In light of the modern orientation of the state and the emergence of many approaches to developing financial performance, the state has moved to use a set of modern trends in developing its financial performance, as the Ministry of Finance has implemented the Government Financial Management Information System (GFMIS) with the aim of overcoming some of the shortcomings related to the preparation, implementation and control of the state's general budget under the traditional system, and working to achieve several goals, including obtaining information faster, in addition to raising the efficiency of planning and managing government financial resources and activating control over expenditures. This has contributed to a fundamental shift in the methods used to implement financial and accounting operations, and moving from working with traditional methods and using manual records, and replacing them with a unified and integrated government financial information management system in support of government financial and administrative reform processes. To achieve the research objective and test its hypotheses, the researcher conducted a field study on government units through a sample consisting of a group of workers in those hospitals, totaling 396 individuals. The researcher used the descriptive analytical approach, This was done by reviewing the literature related to the study topic, and it relied on a questionnaire list prepared specifically to collect the study data. The systematic random sample method was also used, and the statistical program SPSS-V26 was used. The analysis was conducted using appropriate statistical methods, such as descriptive statistics methods, and Pearson's binary linear correlation test to determine the significance of the correlation between the study variables. The study hypotheses were tested using the structural equation model SEM, The study concluded with several results, the most important of which are: There is a positive moral impact of the Government Financial Management Information System (GFMIS) with its dimensions (system quality, information quality, and service quality) as independent variables on the control system in government units with its dimensions (control environment, control activities, information and communication, risk assessment, and follow-up) as dependent variables. There is also a positive moral impact of the Government Financial Management Information System (GFMIS) with its dimensions (system quality, information quality, and service quality) as independent variables on the success of achieving the desired objectives as a dependent variable. The study recommended a set of recommendations, including: The need to spread conceptual awareness of the importance of the Government Financial Management Information System in various government institutions to ensure the effectiveness of implementing this system, and raising the efficiency of technological government institutions and developing the infrastructure to accommodate the application of these technologies to achieve high levels of control over public money, the need to provide qualified technical cadres on the accounting and technological sides to implement the Government Financial Management Information System (GFMIS) in various government institutions more effectively.

Keywords: Government Financial Management Information System, Electronic Government payment system, Electronic Government collection system, Central Computational Unit, Treasury Single Account, Government accounting system, Government units, A Field Study.

مقدمة:

في ظل تبني مصر للإصلاح المالي والإداري قامت من خلال وزارة المالية بتطبيق نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية GFMIS والإستعانة به في خطوات إعداد وتنفيذ ورقابة الموازنة العامة للدولة، حيث يحتوي هذا النظام على كافة العمليات المالية والمحاسبية التي تتم في كافة مراحل إعداد وتنفيذ الموازنة العامة للدولة، بداية من مرحلة الإعداد للموازنة وانتهاءً بمرحلة إعداد الحساب الختامي بطريقة إلكترونية، ويعمل هذا النظام على مشاركة المعلومات التي تنتج خلال تنفيذ الإجراءات المالية بين الوزارات والوحدات الحكومية المسئولة عن المصروفات وتحصيل الإيرادات وبين وزارة المالية بشكل مباشر، ليتم تتبع مسار المصروفات ومسار المقبوضات في جميع مراحلها وتحسين عملية التخطيط والمراقبة خلال إعداد وتنفيذ الموازنة العامة للدولة، والذي ينعكس إيجاباً على مخرجات هذه الجهات.

ولقد استهدفت وزارة المالية من خلال تطبيق نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية GFMIS التغلب على بعض العيوب التي تتعلق بإعداد وتنفيذ ورقابة الموازنة العامة للدولة في ظل النظام التقليدي، والعمل على تحقيق عدة أهداف متمثلة في السرعة والدقة والشفافية في توفير المعلومات المالية الحكومية، وتوفير قواعد بيانات لحظية عن الوضع المالي للدولة وتفعيل الرقابة على النفقات والتخطيط الجيد للموارد المتاحة.

ولا شك ان هناك أهمية لتفعيل نظام الرقابة في الوحدات الحكومية بما يحققه من أهداف تحقق التأكد من تنفيذ العمليات الحسابية بكفاءة وفاعلية وبطريقة منظمة، ما يوفره ذلك من حماية للمال العام من الفساد وسوء الاستخدام، وتوفير المعلومات بدقة لتحقيق أهداف التقرير المحاسبي، وتحقيق المساءلة والالتزام بنظم وقوانين المحاسبة الحكومية، وجاءت هذه الدراسة لمعرفة مدى تأثير تطبيق نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية GFMIS على النظام المحاسبي الحكومي المطبق في الوحدات الحكومية. ومدى النجاح في تحقيقها بعد تطبيق النظام.

مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة الدراسة في وجود فجوة بين ما هو محقق وما هو مدرج في الموازنة العامة للدولة وكيفية تحسين الأداء المالي في القطاع الحكومي المصري، من خلال استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية، كما تتمثل المشكلة أيضاً في أن النظام المحاسبي الحكومي التقليدي المطبق في الوحدات الحكومية المصرية كان يعاني من عدة مشاكل، مما دعى وزارة المالية لتطبيق نظام

جديد يعتمد على أحدث النظم المعلوماتية الإلكترونية في هذا المجال؛ ولك من خلال تطبيق نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية GFMIS ونظام الدفع الإلكتروني GPS، والذي تعول وزارة المالية من خلال تطبيقه على تحقيق عدة أهداف منها ما هو متعلق بتحديث وتطوير النظام المحاسبي الحكومي ومنها ما هو متعلق بتنفيذ ودعم نظم الرقابة الداخلية، إضافة إلى عدة أهداف أخرى.

ويمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير منظومتي الدفع والتحصيل الإلكتروني على النظام المحاسبي الحكومي من خلال التأثير على جودة نظام الرقابة في الوحدات الحكومية، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف المرجوه من تطبيق المنظومة؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

التساؤل الفرعي الأول: ما مدى وجود أثر لتطبيق نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية GFMIS على نظام البيئة الرقابية كأحد أنظمة الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية؟

التساؤل الفرعي الثاني: ما مدى وجود أثر لتطبيق نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية GFMIS على أنشطة الرقابة كأحد أنظمة الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية؟

التساؤل الفرعي الثالث: ما مدى وجود أثر لتطبيق نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية GFMIS على تدعيم نظم المعلومات والاتصال كأحد أنظمة الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية؟

التساؤل الفرعي الرابع: ما مدى وجود أثر لتطبيق نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية GFMIS على نظم تقييم المخاطر كأحد أنظمة الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية؟

التساؤل الفرعي الخامس: ما مدى وجود أثر لتطبيق نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية GFMIS على المتابعة كأحد أنظمة الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية؟

التساؤل الفرعي السادس: ما مدى وجود أثر لتطبيق نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية GFMIS في تحقيق نجاح وزارة المالية للأهداف المرجوة من تطبيق هذا النظام؟

وعلى ذلك تتزايد أهمية منظومة الدفع والتحصيل الإلكتروني في إحكام الرقابة الداخلية وتحسين البيئة الرقابية في الوحدات الحكومية على المحصل والمنصرف بهذه الوحدات، وتحقيق كافة أهداف الدولة الأخرى وذلك في ظل التحول إلى الشمول المالي.

أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في بيان أثر منظومة الدفع والتحصيل الإلكتروني على النظام المحاسبي الحكومي في الوحدات الحكومية، ويمكن تبويب هذا الهدف إلى مجموعة من الأهداف الفرعية هي على التوالي:

١ . التعرف على مدى وجود أثر لتطبيق نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية GFMIS والدفع الإلكتروني GPS على تفعيل وتدعيم البيئة الرقابية كأحد أنظمة الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية محل الدراسة.

٢ . بيان أثر تطبيق نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية GFMIS والدفع الإلكتروني GPS على تدعيم أنسطة الرقابة كأحد أنظمة الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية.

٣ . بيان أثر تطبيق نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية GFMIS والدفع الإلكتروني GPS على تدعيم نظم المعلومات والاتصال كأحد أنظمة الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية.

٤ . بيان أثر تطبيق نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية GFMIS والدفع الإلكتروني GPS على تدعيم نظم تقييم المخاطر كأحد أنظمة الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية.

٥ . بيان أثر تطبيق نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية GFMIS والدفع الإلكتروني GPS على تدعيم نظم المتابعة كأحد أنظمة الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية.

٦ . بيان أثر تطبيق نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية GFMIS والدفع الإلكتروني GPS في تحقيق نجاح وزارة المالية للأهداف المرجوة من تطبيق هذا النظام.

ويتم التوصل إلى ذلك من خلال إستقراء الدراسات العربية والأجنبية السابقة التي تناولت هذا الموضوع، ومن ثم الوقوف على أثر تطبيق نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية GFMIS والدفع الإلكتروني GPS على النظام المحاسبي الحكومي في الوحدات الحكومية.

أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من ندرة الأدبيات المحاسبية التي تناولت موضوع منظومة الدفع والتحصيل الإلكتروني وأثرها على النظام المحاسبي الحكومي.

١ . الأهمية العلمية للبحث:

إن الإضافة البحثية العلمية التي يحاول الباحث دراستها في هذا البحث هي أن البحث الحالي يعد من الدراسات الحديثة نظراً لحدثة نظام GFMIS ونظام GPS وفلسفة التطبيق في مصر

خاصة وأن هذه الدراسة تسلط الضوء على منظومة الدفع والتحويل الإلكتروني، ومن ثم إتخاذها كمرجع يمكن للباحثين الإعتماد عليها في الأبحاث المستقبلية، حيث ستساعد الدراسة في التعرف على بعض المفاهيم النظرية المتعلقة بماهية منظومة الدفع والتحويل الإلكتروني فيما يتعلق بنظام إدارة المعلومات المالية الحكومية وأهداف تطبيقه في الوحدات الحكومية وأهميته والهدف من تطبيقه.

٢ . الأهمية العملية للبحث:

تكمن الأهمية العملية لهذا البحث فى أنه يتناول موضوعاً حديثاً لمفهوم متكامل قابل تطبيقه لجميع الوحدات الحكومية، كما تأتى أهمية هذا البحث أيضاً من أنه يختلف عن الدراسات السابقة بمحاولة إجراء دراسة ميدانية للوقوف على دور منظومة الدفع والتحويل الإلكتروني في تفعيل نظام الرقابة الداخلية بالوحدات الحسابية وكذا بيان دورها وأثرها على النظام المحاسبي الحكومي في الوحدات الحكومية.

ويكتسب موضوع منظومة الدفع والتحويل الإلكتروني أهمية متزايدة اليوم، بإعتباره من الموضوعات التى تساعد وزارة المالية في إحكام الرقابة علي المنصرف من الإعتمادات والمخصصات المالية لكافة الوحدات الحكومية علي مستوى الجمهورية، والحصول على كافة المعلومات التي تحتاجها في هذا الشأن بصورة آنية ودقيقة تساعد على إتخاذ القرارات بصورة دقيقة وسليمة، فضلاً عن أن ذلك يخفض من تكلفة تشغيل البيانات المحاسبية والحصول عليها، مما يساعده فى إضفاء الثقة والمصادقية فى القرارات التي تتخذ في هذا الشأن.

حدود البحث:

- في ضوء طبيعة الدراسة وأهدافها وفروضها لم يتعرض الباحث إلى الآتى:
- ١ . دور نظم إدارة المعلومات المالية الحكومية في إدارة المنظومة الضريبية المصرية ومكافحة التهرب الضريبي.
 - ٢ . دراسة دور نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية في التكامل مع حوكمة تكنولوجيا المعلومات لتعزيز الوظيفة الرقابية الكاملة للدولة.
 - ٣ . تحليل أثر تبني نظم ادارة المعلومات المالية الحكومية في ضوء منظومتي الدفع والتحويل الإلكتروني على مستوى عجز الموازنة العامة للدولة.

مفاهيم عنوان البحث:

في ضوء المصطلحات والمفاهيم التي ترد في البحث يمكن حصرها فيما يلي: نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية GFMIS، نظام الدفع الإلكتروني GPS، النظام المحاسبي الحكومي، الدراسة الميدانية.

أ . نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية (GFMIS) Government Financial Management Information System: المقصود به، نظام مالي محاسبي حكومي إلكتروني يربط بين جميع أجهزة الحكومة العامة ويحتوى على كافة وظائف إدارة المالية العامة من العمليات المالية والمحاسبية التي تتم في كافة مراحل إعداد وتنفيذ الموازنة بداية من مرحلة التخطيط الإستراتيجي وانتهاءً بمرحلة المحاسبة والإبلاغ.

ب . منظومة الدفع والتحصيل الإلكتروني (EGPCS) Electronic Government Payment and Collection System: هي منظومة متكاملة مؤمنة بالتعاون مع البنك المركزي المصري من خلال إنشاء وتشغيل وإدارة مركز الدفع والتحصيل الإلكتروني الحكومي ووفقاً للمعايير العالمية للربط مع البنوك بالقطاع المصرفي المصري وكافة الهيئات والمؤسسات الحكومية، وبناء البنية التحتية والشبكة المشفرة والمؤمنة تقنياً طبقاً لمعايير الأمن القومي اللازمة لإتاحة التحصيل والدفع الإلكتروني للخدمات الحكومية عن طريق القنوات الإلكترونية المختلفة، حيث يتم تحويل جميع عمليات المصروفات والتحصيل الحكومية لتتم بطريقة الكترونية، باستخدام أوامر الدفع المرسلة والواردة والتوقيع الإلكتروني.

ج . حساب الخزانة الموحد (TSA) Treasury Single Account: هو الحساب البنكي للحكومة المصرية بالبنك المركزي، يتكون من مجموع أرصدة حسابات الوحدات الحكومية وحسابات الصناديق الخاصة مودعة بالبنك المركزي، لتصرف من خلاله كافة مدفوعات الحكومة وتضاف إليه كافة حصائل إيراداتها وتتعامل عليها وحدة مستقلة يطلق عليها الوحدة الحسابية المستقلة، ويخضع لإشراف ورقابة وزارة المالية وكذلك رقابة الجهاز المركزي للمحاسبات.

د . الوحدة الحسابية المركزية Central Computational Unit: هي المسئولة عن التعامل على حساب الخزانة الموحد بكافة مدفوعات جهات الموازنة ومتحصلاتها، حيث تنتقل أوامر الدفع من الوحدات الحسابية وتمدها بالمستندات وكشوف الحساب والتقارير، والتي ستكون بمثابة بنك الوحدات الحسابية الموازنة (الجهات داخل الموازنة) والتي تتعامل وتراقب حساب الخزانة

الموحد، حيث تقوم الوحدة الحسابية المركزية باستصدار أمر تحويل للبنك المركزي بالخصم على حساب الخزانة الموحد مقابل الإضافة لحساب المستفيد طرف البنك التجاري أو حساب الفرع الرئيسي بتفاصيل المبلغ المضاف إليه من حيث اسم المستفيد ورقم حسابه واسم الفرع المفتوح طرفه ولا يزال هذا الإجراء مستمراً.

هـ . النظام المحاسبي الحكومي Government Accounting System: هو نظام موحد يطبق في وحدات الجهاز الحكومي جميعها ويتضمن هذا التوحيد تصميم السجلات والدفاتر و الدليل المحاسبي والأساليب الفنية المستخدمة في التبويب والتصنيف والتسجيل والتحليل والعرض والقوانين والتعليمات النافذة.

و . الدراسة الميدانية Field Study: أحد الأساليب البحثية الفعالة التي تهدف إلى فهم ظواهر ومساائل معينة في سياقها الحقيقي؛ وتتطلب تخطيطاً وتنظيماً جيداً لضمان نجاح البحث، ومن ثم فهي أداة للتفاعل المباشر مع الظواهر الاجتماعية والثقافية؛ حيث تتيح للباحث فهماً عميقاً وشاملاً للموضوع المدروس، وتمكنهم من تطبيق النتائج على الواقع واتخاذ القرارات.

فروض البحث:

فى ضوء البحث وأهدافه وأهميته، فإن البحث يبنى على أساس اختبار الفرضين الرئيسيين والفروض الفرعية التالية:

الفرض الرئيسي الأول:

"يوجد تأثير معنوي ايجابي لنظام ادارة المعلومات المالية الحكومية (GFMIS) بأبعاده (جودة النظام، وجودة المعلومات، وجودة الخدمة) كمتغيرات مستقلة على نظام الرقابة في الوحدات الحكومية بأبعادها (البيئة الرقابية، وأنشطة الرقابة، والمعلومات والاتصال، وتقييم المخاطر، والمتابعة) كمتغيرات تابعة".

الفروض الفرعية:

الفرض البحثي الأول: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية GFMIS على البيئة الرقابية في الوحدات الحكومية".

الفرض البحثي الثاني: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية GFMIS والدفع الإلكتروني GPS على تفعيل وتدعيم نظام وأنشطة الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية محل الدراسة".

الفرض البحثي الثالث: "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لتطبيق نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية GFMIS والدفع الإلكتروني GPS على تدعيم نظم المعلومات والاتصال في الوحدات الحكومية".

الفرض البحثي الرابع: "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لتطبيق نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية GFMIS والدفع الإلكتروني GPS على درجة ودقة تقييم المخاطر في الوحدات الحكومية".

الفرض البحثي الخامس: "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لتطبيق نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية GFMIS والدفع الإلكتروني GPS على كفاءة أساليب وإجراءات المتابعة في الوحدات الحكومية".

الفرض الرئيسي الثاني:

"يوجد تأثير معنوي ايجابي لنظام ادارة المعلومات المالية الحكومية (GFMIS) بأبعاده (جودة النظام، وجودة المعلومات، وجودة الخدمة) كمتغيرات مستقلة على النجاح في تحقيق الأهداف المرجوه منه كمتغير تابع".
منهجية البحث:

في ضوء طبيعة البحث وأهدافه وأهميته وحدوده ومفاهيم عنوانه وإفترضاته، فإن منهج البحث المستخدم هو المنهج العلمي المتكامل، وذلك من خلال أسلوب الدراسة النظرية والدراسة الميدانية وفقاً لما يلي:

البحوث والدراسات السابقة:

قام الباحث باستعراض الدراسات والبحوث السابقة والتي توافرت في الأدب المحاسبي سواء في المراجع العربية أو الأجنبية أو على شبكة المعلومات الدولية؛ والتي اهتمت بدراسة نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية GFMIS ونظام الدفع الإلكتروني GPS وأثرهما على النظام المحاسبي الحكومي، وذلك للوقوف على ما توصل إليه الباحثون في هذه الدراسات والبحوث من نتائج وتوصيات يمكن الاستفادة بها في تناول موضوع الدراسة ولبيان مدى اتقاقها أو اختلافها معه، وللتعرف على نواحي القصور والثغرات التي اعترت تلك الدراسات والبحوث، والتي تعد في نفس الوقت دوافع قوية وراء اختيار موضوع الدراسة وتأكيداً على قاعدة البدء من حيث انتهى الآخرون.

ونظراً لتطبيق البحث بشكله المتكامل على بعض الجهات الحكومية المصرية، فقد استدعي ذلك الباحث ترتيب تلك الدراسات ترتيباً زمنياً من الأقدم للأحدث وذلك على النحو التالي:

دراسة (Hamdan, 2017) بعنوان "The Compatibility of (GFMIS) with the Internal Control System": تناولت الدراسة مدى توافق نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية مع متطلبات الرقابة الداخلية من حيث (مدى التحكم، وتقييم المخاطر، وأنشطه الرقابة، والمعلومات والاتصالات والرصد)، وكان مجتمع الدراسة هو القطاع الحكومي الأردني، و تم توزيع ١٦٠ استبانة على المراجعين الداخليين العاملين في هذا النظام، وتوصلت الدراسة إلى توافق نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية مع متطلبات الرقابة الداخلية، وأوصت الدراسة بتطوير منظومة GFMIS وفقاً للمعايير الدولية لـ ICS، كما أوصت الدراسة بزيادة الإهتمام بمراقبه المخاطر واعتماد نظام يوفر المعلومات المالية والمحاسبية اللازمة لفحص وتقييم الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

دراسة (Enofe, D., et al., 2017) بعنوان " FINANCIAL MANAGEMENT REFORMS AND CORRUPTION IN NIGERIA PUBLIC SECTOR": تناولت الدراسة أثر إصلاحات الإدارة المالية في نيجيريا على الفساد في القطاع الحكومي النيجيري، حيث اعتمدت الدراسة على قائمة إستقصاء وعينة مكونة من ٩٠ مبحوثاً يعملون بالهيئات الحكومية، ٣٠ من ولاية أيدو، ٢٠ من الحكومة المحلية، وقد توصلت الدراسة إلى أن حساب الخزانة الموحد ونظام إدارة المعلومات المالية الحكومية لهما تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية على الفساد ولكن على مستويات مختلفة من الأهمية، في حين أن تطبيقات نظام المعلومات المتكاملة للمرتبات وشئون الموظفين سلبى العلاقة، وتوصي الدراسة الحكومة النيجيرية بأن تقوم بتنفيذ تطبيقات نظام المعلومات المتكاملة للمرتبات وشئون العاملين بأقصى طاقته لتعظيم إمكاناتها في الحد من الفساد.

دراسة بابكر، (٢٠١٧) بعنوان "نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية ودورها في ضبط الاجور والمرتبات بالوحدات الحكومية: دراسة ميدانية": هدفت الدراسة إلى معرفة مدى الإستفادة من النظم الإلكترونية في الدقة والسرعة في توفير المعلومات للمساعدة في تقويم أداء الوحدات الحكومية، وقد تم إجراء الدراسة العملية على عينة من العاملين في إحدى الوحدات الحكومية مكونة من ٣٥ مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة بين نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية والإعداد السليم للأجور والمرتبات، ووجود علاقة بين الخصائص الجيدة لنظم المعلومات المحاسبية

الإلكترونية وجودة معلومات الأجور والمرتبات، ووجود علاقة بين المشاكل التي تواجه عمل نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية والتقويم السليم لإعداد الأجور والمرتبات.

دراسة عطية، (٢٠١٧) بعنوان "نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية GFMIS ودوره في الرقابة على المال العام وتفعيل موازنة البرامج والاداء: دراسة تطبيقية": تناولت الدراسة قياس مدى نجاح نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية GFMIS بالتطبيق على الوحدات الحسابية بجامعة الزقازيق، ودوره في تحقيق الرقابة المالية على المال العام ومكافحة الفساد المالي المستشري في الجهاز الحكومي، ومدى إمكانية الاستفادة منه في الإسراع بتفعيل موازنة البرامج والأداء كبديل عن نظام الموازنة التقليدي، واستخدم الباحث قائمة استقصاء تم توزيعها على فئات البحث في الوحدات الحسابية بجامعة الزقازيق وعدد من الوحدات الحسابية الموجودة في الوحدات المحلية بمحافظة الشرقية، وأكدت نتائج البحث نجاح تجربة تطبيق نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية GFMIS في العينة محل الدراسة، وأن التطبيق الجيد للنظام يساهم في تفعيل تطبيق موازنة البرامج والأداء لإعداد الموازنة العامة للدولة، وأوصت الدراسة بتعميم تطبيق النظام في جميع الوحدات الحسابية التابعة لوزارة المالية واتخاذ المزيد من الإجراءات للرقابة على المال العام.

دراسة (Kofahe, M. K., et al., 2019) بعنوان "Factors affecting successful implementation of government financial management information system in Jordan public sector: a proposed framework": هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الجوانب النظرية والعملية لنظام إدارة المعلومات المالية الحكومية ودراسة العوامل التي تؤثر على التنفيذ الناجح للنظام من منظور الموظفين الحكوميين الأردنيين، وتوصلت الدراسة إلى أن جودة المعلومات وجودة النظام وجودة الخدمة ومقاومة المستخدم والتدريب وإشراك المستخدم ورضا المستخدم هي العوامل التي من المحتمل أن تعزز أهمية نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية في القطاع العام الأردني وبالتالي ضمان التنفيذ الناجح للنظام.

دراسة إبراهيم، (٢٠١٩)، بعنوان "تطوير نظام الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي في ظل منظومة المعاملات المالية الإلكترونية": هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على منظومة المعاملات الإلكترونية وتحديد أهمية تطبيق نظم المعاملات الإلكترونية وكذلك التعرف على مشكلات تطبيق المنظومة الإلكترونية وبيان أساليب تطوير الرقابة الداخلية في ظل منظومة المعاملات الإلكترونية، واستنتج الباحث أن الرقابة الداخلية التقليدية غير ملائمة للرقابة على المعاملات التي تتم داخل

منظومة المعاملات الإلكترونية مما يستلزم ضرورة تطوير الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي قبل تطبيق النظام الإلكتروني لاكتشاف الغش والأخطاء، وأوصت الدراسة بأنه لابد من إصدار تشريعات قانونية تتواءم مع النظام الإلكتروني وتحديث نظم الرقابة الداخلية في الوحدات الإدارية الحكومية كي تتواءم مع التغيرات الحديثة ورقمنه المعاملات.

دراسة مرعي، (٢٠١٩)، بعنوان "أثر تطبيق نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية GFMIS" على جودة التقارير المالية الحكومية: كشفت الدراسة عن أثر تطبيق نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية على جودة التقارير المالية الحكومية، وتطرق إلى آفاق نظام الموازنة العامة والنظام المحاسبي الحكومي المصري من خلال عدة محاور، حيث أوضح المحور الأول نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية، وألقى المحور الثاني الضوء على التحول نحو إنشاء وتفعيل حساب الخزانة الموحد TSA، وتناول المحور الثالث منظومة الدفع والتحصيل الإلكتروني GPS، وقد خلصت الدراسة لمجموعة من النتائج ومنها أن تطبيق نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية يؤثر على الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية بشرط توافر الكوادر الفنية المؤهلة للتعامل مع هذا النظام، كما يوفر تطبيق هذا النظام معلومات مفيدة في مجال اتخاذ القرار المناسب لمتخذي القرار الحكومي، وقد أوصى البحث بالعمل على تشجيع معدي ومراجعي التقارير المالية من أجل تطبيق معايير التقارير المالية بهدف زيادة الوعي المحاسبي من خلال الدورات والندوات وورش العمل فيما يتعلق بمعايير التقارير المالية.

دراسة (Ameen, et al., 2021) بعنوان "Towards Harnessing Financial Information Systems in Reducing Corruption: A Review of Strategies" تناولت هذه الدراسة مختلف الإستراتيجيات المتعلقة باستغلال تكنولوجيا المعلومات للحد من الفساد، وتشمل هذه الإستراتيجيات تكييف تطبيقات الإنترنت وتحسين الحكومة الإلكترونية وتسخير وسائل الإعلام الاجتماعية، وتوصلت الدراسة إلى أنه سيؤدي استخدام المؤسسات العامة لهذه الإستراتيجية إلى تيسير الشفافية في الإدارة المالية العمومية، وأوصت الدراسة إلى أنه ينبغي استخدام هذه التطبيقات في مجالات المشتريات والضرائب والجمارك وإدارة الدين العام، وكبحث مستقبلي يمكن دراسة دور نظم المعلومات المالية الفردية في الحد من الفساد، وفي إستراتيجية الإصلاح المالي التي بنيت بالتغيرات الثورية في العلم والتكنولوجيا، سيؤدي استخدام نظم المعلومات المحاسبية إلى تحقيق الشفافية في إدارة المالية العامة.

دراسة محروس، (٢٠٢١) بعنوان "التحول الإلكتروني وتطوير نظام المعلومات الحكومي المصري: دراسة ميدانية": هدفت الدراسة إلى تقييم نظام المعلومات الحكومي المصري ودور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطوير هذا النظام، بالإضافة إلى بحث التحديات والمخاطر المرتبطة بتطبيق هذه التكنولوجيا وطرق مواجهة تلك التحديات والمخاطر، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود اختلافات معنوية بشأن مزايا تطبيق التحول الإلكتروني على تطوير الموارد العامة للدولة ونظام المحاسبة الحكومية ونظام الرقابة وتقييم الأداء في الوحدات الحكومية.

دراسة عادل وآخرون، (٢٠٢١) بعنوان "تقييم نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية (GFMIS) بالتطبيق على جامعة الزقازيق في مصر: دراسة حالة": استهدفت تلك الدراسة تقييم نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية (GFMIS) وأثره في الوحدات الحكومية بجامعة الزقازيق، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة والذي تمثل في الوحدات الحسابية بجامعة الزقازيق والبالغ عددهم ١٦ وحدة حسابية، وقد تم الوقوف على أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه تطبيق نظام GFMIS، والتي أدت إلى بطء تنفيذه وأيضاً القدرات الذاتية للنظام؛ وذلك لتطوير المنظومة الرقابية وتحقيق الاستفادة الكاملة الحقيقية منها، وتيسير الإجراءات اللازمة لأداء الخدمات العامة بكفاءة وفعالية مع الحفاظ على المال العام، وقامت الدراسة بإلقاء الضوء على أهم نظم حوسبة إدارة المال العام وتوضيح أثر تطبيق هذه النظم على تطوير الرقابة على المال العام، وذلك من خلال تناول أهداف ومكونات كل نظام وموقف التنفيذ الفعلي للنظام، وقد أوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بتطوير أبعاد نظم إدارة المعلومات المالية الحكومية GFMIS والنظم الفرعية المكملة له من نظم الدفع والتحصيل الإلكتروني GPS & GPOS مع تطوير الفكر الرقابي وتوافر الرؤية الرقابية السليمة، وبالتالي تحسين جودة النظام الرقابي.

دراسة محمد، (٢٠٢١) بعنوان "أثر تطبيق نظام GFMIS على خصائص المعلومات المحاسبية كمدخل لتحسين جودة التقارير المالية: دليل تطبيقي من وزارة المالية المصرية": هدفت الدراسة الى دراسة أثر نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية GFMIS على المعلومات المحاسبية عبر الخصائص النوعية والمعرزة وجودة التقارير المالية الحكومية، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من ٣٨٤ من موظفي وزارة المالية والمديريات المالية والوحدات الحسابية لبعض الجامعات المصرية المعنية بتطبيق المنظومة، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير لنظام GFMIS على المعلومات المحاسبية في زيادة المحتوى والمنافع المتولدة من المديريات المالية والوحدات الحسابية الموازية،

فنظام GFMIS يساهم في زيادة منفعة المعلومات المحاسبية مما له الأثر على ارتفاع جودة التقارير المالية وزيادة نطاق الإفصاح المحاسبي والتحول من الإفصاح الاختياري إلى الإفصاح الإلزامي، كما أوضحت الدراسة أن نظام GFMIS يساعد في إضفاء الثقة في المعلومات المحاسبية في ظل ضعف نظم الرقابة الداخلية، وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات كإطار مكمل لنظام GFMIS لأغراض تقييم المخاطر لخفض الفساد المالي والإداري.

دراسة أحمد، (٢٠٢١) بعنوان "الدور المعدل للتدريب في العلاقة بين استخدام نظام إدارة معلومات مالية الحكومة وفعالية الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية المصرية": هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور المعدل للتدريب في العلاقة بين استخدام نظام إدارة معلومات مالية الحكومة وفعالية الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية وذلك بالتطبيق على جامعة المنصورة، حيث تم إجراء دراسة استقصائية على عينة من مستخدمي النظام في الوحدات الحكومية في جامعة المنصورة من موظفي الوحدات وممثلي وزارة المالية بالإضافة إلى مراجعي الجهاز المركزي للمحاسبات القائمين بمراجعة هذه الوحدات، وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام نظام إدارة معلومات مالية الحكومة يؤدي إلى تحسين فعالية الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية. وأوصت الدراسة بإعادة هيكلة الوحدات الحكومية بتقوية أداة الرقابة الداخلية داخلها بتحديث وظيفة المراجعة الداخلية وفقاً لمفهومها الحديث، كما أوصت بتطبيق نظام إدارة معلومات مالية الحكومة في جميع الإدارات للربط إلكترونياً بينها، كما أوصت بضرورة عقد الكثير من الدورات التدريبية وورش العمل للعاملين بالوحدات الحكومية باستمرار على كيفية التعامل مع نظام معلومات إدارة مالية الحكومة.

دراسة ربيع، (٢٠٢١) بعنوان "أثر ضوابط الرقابة الداخلية في نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية والنظم المكمل له على جودة التقارير المالية في مصر : دراسة ميدانية": هدفت الدراسة إلى معرفة أثر ضوابط الرقابة الداخلية في نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية والنظم المكمل له على جودة التقارير المالية، وقدمت الدراسة إطاراً نظرياً لضوابط الرقابة الداخلية ومكوناتها في نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية والنظم المكمل له، وتم إجراء دراسة إستقصائية على عينة الدراسة في الوحدات الحسابية التابعة لجامعة الإسكندرية، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي وإيجابي لضوابط الرقابة الداخلية في نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية والنظم المكمل له على جودة التقارير المالية في الوحدات الحكومية المصرية، وأوصت الدراسة بضرورة الأخذ في الاعتبار

ضوابط الرقابة الداخلية في نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية والنظم المكتملة له لما لها من أهمية في زيادة جودة التقارير المالية.

دراسة يوسف، (٢٠٢٢) بعنوان "تأثير تطبيق نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية (GFMIS) في فاعلية تنفيذ الموازنة": يهدف البحث إلى معرفة تأثير تطبيق نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية (GFMIS) في فاعلية تنفيذ الموازنة، ومن أجل الوصول إلى الهدف تم تصميم إستبانة وزعت على مجموعة من المحاسبين والمديرين والموظفين في الدوائر التابعة لوزارة المالية وهي دائرة الموازنة ودائرة المحاسبة ودائرة الادارية ودائرة الاقتصادية ودائرة تكنولوجيا المعلومات، حيث تألفت عينة الدراسة من (١١٠) شخص، وتم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لإدخال البيانات وتحليلها وقد استخدم الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي للوصول إلى نتائج الدراسة، حيث أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً إيجابياً ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية في تحسين الإدارة المالية الحكومية لأنظمة (نظام تنفيذ الموازنة، نظام المدفوعات والمقبوضات)، وقد أوصى البحث بضرورة زيادة اهتمام الإدارات ومعرفة تطبيق نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية (GFMIS) لما له من فوائد متعددة من أجل التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات بشكل اوسع، وتطوير شبكة الإنترنت وقاعدة البيانات وتطوير أجهزة الحاسوب المستخدمة في الوزارات والدوائر الحكومية المطبقة لنظام إدارة المعلومات المالية الحكومية لتحسين مستوى أدائها واعطائه السرعة المطلوبة ليتماشى مع تطور البيئة المحاسبية وليخدم الإدارة في مجالات التخطيط والرقابة.

دراسة عزام وآخرين، (٢٠٢٣) بعنوان "دور نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية GFMIS في تحسين الرقابة على المال العام: دراسة ميدانية بهيئة الإسعاف المصرية": استهدفت الدراسة تقييم أثر تطبيق نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية GFMIS كأحد النظم المالية الحديثة التي تتبناها الدولة في الآونة الأخيرة على تحسين الرقابة على المال العام والكشف عن حالات الفساد المالي والإداري، وقد خلصت نتائج الدراسة إلى أن نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية نظام إلكتروني يربط كافة أجهزة الحكومة ببعضها البعض، ويشمل كافة العمليات المالية وغير المالية التي تتم بمراحل دورة الموازنة بدءاً من مرحلة التخطيط الإستراتيجي وانتهاءً بمرحلة المسائلة، وأيضاً يدعم تطبيق نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية (GFMIS) في الوحدات الحكومية نجاح مقومات الإصلاح وتحسين الوضع المالي للوحدات الحكومية وإدارة مواردها بشكل كفاء، كما أنه يتوافق مع

المعايير المحاسبية الحكومية الدولي من أجل كسب المنافع الاقتصادية، ويسهم تطبيق نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية (GFMIS) في إحكام الرقابة على المال العام من خلال دوره الحيوى في تفعيل موازنة البرامج والأداء، كما كشفت نتائج الدراسة الميدانية عن وجود اختلافات ذات دلالة معنوية بين آراء عينات الدراسة بشأن مقومات تطبيق نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية طبقاً للمؤهل العلمي.

وباستقراء الدراسات السابقة اتضح للباحث أن هناك نواحي إتفاق ونواحي اختلاف بين هذه الدراسة البحثية وبين البحوث والدراسات البحثية السابقة يمكن بيانها فيما يلي:

التعليق على الدراسات السابقة:

نواحي الاتفاق:

- هناك نواحي لإتفاق هذه الدراسة البحثية مع الدراسات والبحوث السابقة نوجزها فيما يلي:
- تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة فى أنها قد تعرضت لموضوع من الموضوعات الهامة جداً وهو الموضوع المتعلق بدور والتأثيرات المختلفة لمنظومة الدفع والتحصيل الإلكتروني.
- نجاح تجربة الحكومة الإلكترونية وتطبيق نظام GFMIS في الدول التي طبقت بها في تحقيق أهدافها في تحقيق الرقابة المالية ومجابهة الفساد والوصول إلى جودة المعلومات المالية الحكومية والإعداد الجيد للموازنة العامة للدولة وتحقيق قدر كبير من الشفافية، واتفق على ذلك أغلب الدراسات السابقة، ولكن أكدت بعض الدراسات على أن نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية ليست خالية من العيوب وتطلب أن يتم مراجعتها والرقابة على نتائجها باستمرار بصورة شهرية، كما اتفقت على أن نظم الرقابة التقليدية لم تعد تصلح للرقابة على النظم الإلكترونية فتطلب طرق حديثة تتوافق معها.

نواحي الاختلاف:

- هناك نواحي اختلاف بين هذه الدراسة البحثية وبين الدراسات والبحوث السابقة تمثلت فيما يلي:
- هناك ندرة في الأبحاث المطبقة في مصر التي تربط مباشرة بين متغيرات الدراسة الحالية فيما يتعلق بأثر منظومة الدفع والتحصيل الإلكتروني على النظام المحاسبي الحكومي، كما تشمل الدراسة الحالية عينة من الوحدات الحكومية ذات الأثر الكبير والواضح مما يجعلها عينة ممثلة بصورة كبيرة الأمر الذي يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

- أغلب الدراسات السابقة عن نظم إدارة المعلومات المالية وتطبيقات الحكومة الإلكترونية المالية لم يكن تطبيقها على هيئات خدمية وخاصة المستشفيات مما يخلق حادثة للموضوع بالنسبة للتطبيق في هذه البيئة.
 - أغلب الدراسات السابقة لم تتناول دراسة GFMIS بشكل خاص في البيئة المصرية الحكومية بعد تطبيق المنظومة فعلياً في الوحدات الحسابية، بينما الدراسة الحالية أجريت بعد التطبيق الفعلي لنظام GFMIS في كامل الوحدات الحسابية الحكومية في مصر.
- وينظره متأنيّة لكل من نواحي الإتفاق والإختلاف بين البحث محل الدراسة والبحوث والدراسات السابقة؛ نجد أن الفجوة البحثية تمثلت في أن أغلب الدراسات السابقة عن نظم إدارة المعلومات المالية الحكومية وتطبيقات الحكومة الإلكترونية المالية كانت قبل التطبيق الفعلي لمنظومة GFMIS في مصر ، ومن ثم ندرة الدراسات السابقة بشكل عام في حدود علم الباحث التي تناولت متغيرات الدراسة بعد تطبيق النظام في مصر فعلياً، فضلاً عن أن هذه الدراسة تختلف مع معظم الدراسات السابقة من حيث الهدف ومجال التطبيق، ولم يتم استطلاع رأى عينة ممثلة لكافة العاملين على المنظومة في مدى تحقق أهداف تطبيق نظام GFMIS.

الإطار النظري:

في إطار ما تصبو اليه الدراسة من تحقيق أهدافها وسعيّاً نحو اختبار فروضها والإجابة على تساؤلاتها البحثية، يمكن للباحث تنظيم بقية محتويات الدراسة من خلال استعراض الدراسة النظرية والتي تحتوي على دراسة الفكر المحاسبي في مجال النظام المحاسبي الحكومي، وتأثره بتطبيق منظومتي الدفع والتحصيل الإلكتروني، ثم يتم تناول تصميم الدراسة الميدانية واختبار الفروض البحثية.

ولذلك فقد تناول الباحث الإطار النظري تحقيقاً للهدف من البحث حيث تم تبويب خطة الدراسة على النحو التالي:

أولاً: النظام المحاسبي الحكومي في ظل منظومتي الدفع والتحصيل الإلكتروني:

لقد قامت وزارة المالية في مصر بالإستعانة بالفكر الحديث لتطبيق نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية GFMIS وذلك لإعداد وتنفيذ ورقابة الموازنة العامة للدولة، حيث يحتوي هذا النظام على كافة العمليات المالية والمحاسبية التي تتم في كافة مراحل إعداد وتنفيذ الموازنة العامة للدولة، بداية من مرحلة الإعداد للموازنة وانتهاءً بمرحلة إعداد الحساب الختامي بطريقة إلكترونية،

حيث يعمل النظام في الوزارات والوحدات الحكومية المسؤولة عن المصروفات وتحصيل الإيرادات عن طريق مشاركة المعلومات التي تنتج خلال تنفيذ إجراءاتها المالية مع وزارة المالية بشكل مباشر، ليتم تتبع مسار المصروفات ومسار المقبوضات في جميع مراحله وتحسين عملية التخطيط والمراقبة خلال إعداد وتنفيذ الموازنة العامة للدولة، والذي ينعكس إيجاباً على مخرجات هذه الجهات، ولذلك كان هناك ضرورة لتعديل القوانين المنظمة للعمل المالي الحكومي في مصر، ومن هذه القوانين قانون المالية العامة الموحد رقم ٦ لسنة ٢٠٢٢ وتم إصداره بعد دمج قانوني الموازنة العامة للدولة والمحاسبة الحكومية واستبدالهم بهذا القانون الجديد الذي حل محلها كضرورة ملحة للتغيرات التي نشأت (محمد؛ أحمد هريدي، ٢٠١٩).

وتأسيساً على ما تقدم؛ تم استعراض النظام المحاسبي الحكومي في ظل منظومتي الدفع والتحصيل الإلكتروني كما يلي:

١ . ماهية النظام المحاسبي الحكومي الحديث ونطاق تطبيقه:

إن التوسع في النشاط الحكومي يلقي عبئاً على الفكر المحاسبي في ضرورة البحث عن وسائل وأدوات جديدة لإنتاج المعلومات المحاسبية المناسبة لترشيد القرارات؛ بما يساعد في حل المشاكل والأزمات وإدارة المخاطر التي تواجه القطاعات الحكومية، ولما كان للنظام التقليدي لإعداد وتنفيذ ورقابة الموازنة العامة للدولة عدة عيوب؛ فقد استهدفت الحكومة المصرية من خلال تطبيق نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية GFMIS التغلب على بعض تلك العيوب، وتحقيق عدة أهداف متمثلة في السرعة والدقة والشفافية في توفير المعلومات المالية الحكومية وتوفير قواعد بيانات لحظية عن الوضع المالي للدولة وتفعيل الرقابة على النفقات والتخطيط الجيد للموارد المتاحة.

وتتناسب قاعدة الأساس النقدي مع نظام المحاسبة الحكومية في مصر، وذلك لأن هدف النظام هنا هو تحقيق الرقابة الفعالة على مصروفات وإيرادات الوحدات الإدارية الحكومية، وتحقيق استخدام هذه القاعدة هدف النظام المحاسبي حيث تسمح بتحليل الآثار النقدية للعمليات المالية وتسهيل تقييم ومراجعة المركز النقدي.

وتعتبر الإعتمادات الواردة في الموازنة هي في الحقيقة معايير محددة مقدماً لعمليات الصرف على تأدية الخدمات وتنفيذ المشروعات المدرجة بالموازنة وكذلك عمليات التحصيل، وعلى ذلك فإن الأمر يتطلب وضع ضوابط وقيود لعمليات الصرف والتحصيل حتى تستطيع الوحدة الإدارية تحقيق الأهداف المنوطة بها، فتتضمن القوانين واللوائح مجموعة من الضوابط لتحقيق الرقابة قبل وأثناء

وبعد عملية التنفيذ، وعلى ذلك فإن النشاط المالي الحكومي يركز أساساً على الجانب الرقابي بحيث يمتد هذا الجانب ليشمل كل النشاط ابتداءً من إعداد تقديرات المصروفات والإيرادات وحتى نهاية العمليات بإعداد الحساب الختامي.

أ. ماهية النظام المحاسبي الحكومي الحديث:

يعتبر تطبيق النظم الإلكترونية المالية في مصر تحول كبير في الأساليب المتبعة في تنفيذ العمليات المالية والمحاسبية في الوحدات الحكومية، حيث ساهمت هذه النظم في توفير معلومات مالية حكومية موحدة ومتكاملة تتوافق مع معايير المحاسبة الدولية، وذلك بهدف رفع كفاءة عمليات تخطيط وإدارة الموارد المالية الحكومية، دعماً لعمليات الإصلاح الإداري والمالي الحكومي، حيث تعمل النظم في الوحدات الحكومية المسئولة عن الإنفاق وتحصيل الإيرادات من خلال تنفيذ إجراءاتها المالية مع وزارة المالية بشكل مباشر، من خلال إعداد وتنفيذ الموازنة العامة للدولة، وتساعد تلك النظم في دعم عملية صنع القرارات وتوفير بيئة معلوماتية آمنة ومتكاملة لعمليات الإدارة المالية فيما بين الوزارات والإدارات الحكومية، وتوفير المعلومات بشكل لحظي ودقيق لكافة الأطراف المعنية على اختلاف مواقعهم الجغرافية والوظائف التي يشغلونها، مما يوفر الأثر المباشر في رفع كفاءة وفعالية الإجراءات المالية التي تنفذ خلال المراحل المختلفة لإعداد وتنفيذ قانون الموازنة العامة للدولة.

وقد اتخذت وزارة المالية مجموعة من الخطوات نحو تطبيق نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية GFMIS وتكامله مع باقي الأنظمة المكملة وذلك وفق خطة مستهدفة ذات مراحل متتالية وفق المنظور العام التالي: (<http://gfmis.mof.gov.eg/GFMIS/VisionGFMIS>)

- قيام الهيئة الموازنانية بإدخال رأى الجهة على تطبيقات أوائل المالية فور صدور منشور إعداد الموازنة.
- يتم نقل الموازنة المعتمدة إلى تطبيقات الأستاذ العام للتنفيذ فور صدور قانون ربط الموازنة العامة للدولة.
- تقوم الهيئة الموازنانية بعمليات التخصيص والتعزيز والمناقلات للوحدات الحسابية التابعة لها.
- قيام الوحدات الحسابية بإرسال خطة التدفقات النقدية الشهرية والتعزيزات اللازمة إن تطلب الأمر للإدارة المركزية للمتابعة النقدية بقطاع التمويل.

- قيام الإدارة المركزية للمتابعة النقدية بقطاع التمويل بمراجعة الخطط والتعزيزات الواردة من الوحدات واعتمادها أو رفضها وفقاً للضوابط والمعايير الموضوعة في هذا الشأن.
- تفعيل قيود الارتباطات والإلتزامات داخل الوحدات الحسابية مبالغ من الإعتمادات لأغراض تعاقدية أو نفقات لفترات لاحقة.
- تفعيل عمليات الإدخال الدوري للعمليات (إستثمار إستثمار) على تطبيق الأستاذ العام بجميع الوحدات الحسابية على مستوى جهات لموازنة العامة للدولة والإرسال لقطاع الحسابات الختامية.
- تفعيل تطبيقات المشتريات لكافة عمليات الشراء وإجراء الإلتزامات من خلالها.
- تفعيل تطبيقات المدفوعات والمقبوضات وإدارة النقدية بتطبيقات أوراكن المالية وتحقيق التكامل مع الأستاذ العام ونظام TSA وترحيل قيودهم المحاسبية من قبل مندوب وزارة المالية بالوحدة الحسابية ووقف فاعلية إدخال إستثمارات العمليات على تطبيقات الأستاذ العام ولا يتم إدخال قيود أخرى بخلاف قيود التسويات.
- تفعيل تطبيق رواتب العاملين (Payroll) وفقاً لهيكل المرتبات والأجور بجميع جهات الجهاز الإداري للدولة وينظم الميكنة التي سيتم إقرارها من قبل لجنة قيادات تيسير الأعمال وفقاً لأحكام قوانين العاملين بالجهاز الإداري للدولة ولوائحهم التنفيذية.
- إستكمال باقي منظومات الربط والتكامل مع أطراف إدارة المعلومات لمالية الحكومية.
- إستخراج التقارير الدورية من التطبيقات وفقاً للصلاحيات الخاصة بكل مستخدم وكل جهة إدارية سواء قطاع بالوزارة أو هيئة موازنية أو وحدة حسابية.
- إستخراج التقارير المساعدة لمتخذي القرار لاتخاذ القرارات المستقبلية الخاصة بإدارة المال العام الحكومي والاقتصاد القومي.

وبالتالي فإنه على وزارة المالية اتخاذ الإجراءات اللازمة لاستكمال ما هو مخطط له في تطبيق جميع مراحل نظام GFMIS والعمل على تجاوز كافة المعوقات التي تواجهها في سبيل ذلك، سواء فيما يتعلق بتطبيق نظام نظام المشتريات الإلكتروني ونظام المخازن.

ب . نطاق تطبيق النظام المحاسبي الحكومي الحديث :

إن الجهات الملزمة بتطبيق النظام المحاسبي الحكومي حددتها أحكام المادة رقم (١) من قانون المالية العامة الموحد رقم ٦ لسنة ٢٠٢٢، حيث شملت الجهات التي تتضمنها الموازنة العامة للدولة

من وحدات الجهاز الإداري للدولة ووحدات الإدارة المحلية والهيئات العامة الخدمية وما يتبع هذه الجهات من وحدات ذات طابع خاص، والصناديق والحسابات الخاصة، والمشروعات الممولة من الحسابات الخاصة، كما تسري أحكام القانون على الهيئات العامة الاقتصادية، ولا تسري أحكامه على الصناديق والحسابات التي تعتمد في تمويلها على اشتراكات أعضائها والحسابات التي يرد بشأنها نص صريح بالإستثناء ضمن بنود الإتفاقيات الدولية. (قانون المالية العامة الموحد، مادة ١).

٢ . نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية GFMIS :

قامت وزارة المالية باستحداث نظام مالي إداري محوسب في محاولة لتغطية كافة العمليات المالية والإدارية التي تتم في الوزارات والإدارات الحكومية مع وزارة المالية وذلك عن طريق طرح عدة أنظمة منها أنظمة طبقت بالفعل مثل نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية GFMIS، ونظام الدفع الإلكتروني GPS، ونظام التحصيل الإلكتروني POS، ونظام سداد المرتبات Payroll، وذلك لتحقيق مزيداً من الشفافية في عمليات الإدارة المالية المعمول بها لديها، حيث ظلت وزارة المالية المصرية تخطط على مدار السنوات السابقة لإصلاح القطاع المالي بما يساعد في تحديث إدارة المالية العامة (الدليل الموحد لإجراءات الرقابة، ٢٠١٤).

ويعتبر نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية GFMIS أحد تطبيقات نظم تخطيط الموارد الحكومية GRP والتي تشمل إلى جانب ذلك تطبيقات لإدارة الموارد البشرية وتطبيقات لإدارة المشتريات الحكومية وتطبيقات لإدارة المخازن، إضافة إلى تكامل هذا النظام وتطبيقاته مع مجموعة من الأنظمة الأخرى مثل GPS، payroll والتي تعمل معاً لتحقيق أهداف الحكومة في الرقابة على المال العام (كمال؛ إيريني أكرم، ٢٠٢١).

ويهدف إستخدام منظومتي GFMIS، GPS بالوحدات الإدارية الحكومية في ظل النظام المحاسبي الحكومي إلى إحكام الرقابة على المال العام المتمثل في عمليات تحصيل الإيرادات وعمليات الصرف على بنود الإنفاق المختلفة، من خلال الإجراءات والضوابط الكفيلة بالحماية وتحديد المسؤوليات والسلطات وبشكل لا يسمح بإعطاء أى فرصة للسرقة أو الإختلاس كما يكشف عن أى تلاعب أو إنحراف في الوقت المناسب، بالإضافة لسرعة توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب وللأشخاص المصرح لهم بذلك، فضلاً عن الإقتصاد في تكلفة توفير تلك المعلومات.

أ . تعريف نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية GFMIS:

يعد نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية أحد أنظمة تخطيط موارد المشروعات (ERP)؛ وهو نظام موحد ومؤمن يمكن الحكومة من توفير الموارد والتخطيط وإدارة موارد الدولة بكفاءة وفاعلية وشفافية عالية وعدالة في التوزيع للموارد الحكومية باستخدام تكنولوجيا المعلومات، وذلك باستخدام تقنية المعلومات وتوحيد الاجراءات التنفيذية، ويتكون من أنظمة فرعية متكاملة تخدم وظائف متعددة داخل بيئة العمل، منها انظمة المدفوعات والمقبوضات والمحاسبة والمشتريات والموازنة إلى أخرى، وقد تم تصميمها بناءً على مسح لخرائط الأعمال داخل الوحدات بهدف ضمان تكامل المعلومات والإجراءات، مما يمكن هذه الوحدات من استخدام وإدارة مواردها المعلوماتية والمادية والبشرية بفعالية وكفاءة عن طريق توفير حل متكامل لكافة حاجاتها المتعلقة بمعالجة المعلومات. (البرنامج التدريبي المتكامل، ٢٠١٨)

ولقد لعبت الجهات المانحة والمؤسسات الدولية مثل صندوق النقد الدولي والبنك الدولي والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية دوراً حاسماً في دعم وتشكيل أنظمة الإدارة المالية للبلدان النامية من خلال مشاريع توفر مزيجاً من المساعدة التقنية والتدريب والموارد المالية ودعم المشتريات للحكومات الشريكة، وتشير العديد من الدراسات والتقارير المقدمة من البنك الدولي وصندوق النقد الدولي والوكالة الدولية للتنمية الدولية في مجال تقييم مشروعات استخدام تكنولوجيا المعلومات في إصلاح إدارة المالية العامة إلى مصطلحات مختلفة منها مصطلح نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية (GFMIS) ومصطلح نظام معلومات الإدارة المالية FINANCIAL MANAGEMENT (FMIS) INFORMATION SYSTEM، وقد أشار صندوق النقد الدولي إلى أنه لا يوجد تعريف مقبول لنظام إدارة المعلومات المالية الحكومية (GFMIS) بينما هناك فهم مشترك بأنه نظام محوسب يتعامل مع وظائف إدارة المالية العامة.

ولقد أشار صندوق النقد الدولي أنه لا يوجد تعريف مقبول عالمياً لنظام إدارة المعلومات المالية الحكومية GFMIS بينما هناك فهم مشترك بأنه "نظام محوسب يتعامل مع وظائف إدارة المالية العامة". (Abdul Khan and Mario Pessa – june 2009).

وتم تعريف نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية (GFMIS) بأنه نظام إدارة مالية ومحاسبية شامل يربط الوزارات والهيئات الحكومية والوحدات الحسابية التابعة لها، ويضبط ويحوسب ويدمج

العمليات المالية الحكومية ابتداء بإعداد الموازنة وتنفيذها وانتهاء برفع التقارير حول استخدام الموارد. (Alsharari et al, 2017)

كما تم تعريفه بأنه نظام إداري محاسبي إلكتروني، يربط بين جميع أجهزة الدولة المختلفة من خلال العمليات المالية والمحاسبية التي تتم في كافة مراحل إعداد وتنفيذ الموازنة العامة للدولة بداية من مرحلة التخطيط الاستراتيجي ومروراً بمرحلة المحاسبة والإبلاغ ورفع التقارير المالية والمحاسبية وانتهاءً بمرحلة إعداد الحساب الختامي لأجهزة الدولة. (اللائحة المالية للموازنة والحسابات، ٢٠٢١) وتم تعريفه أيضاً بأنه نظام إلكتروني يربط بين جميع أجهزة الحكومة العامة ويحتوي على كافة وظائف إدارة المالية العامة من العمليات المالية والمحاسبية التي تتم في كافة مراحل إعداد وتنفيذ الموازنة بداية من مرحلة التخطيط الاستراتيجي وإنهاء بمرحلة المحاسبة والإبلاغ. (الشبكة المالية للحكومة المصرية)

وعلى ذلك فإن نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية (GFMIS) هو نظام محاسبي حكومي متكامل يتم تشغيله إلكترونياً، ويقوم بربط جميع الوحدات الحسابية الحكومية مباشرة بوزارة المالية عبر قواعد بيانات أوراكل، وينفذ خلاله جميع مراحل الموازنة العامة للدولة بداية من إدخال رأى الجهة في الموازنة إلكترونياً مروراً بإدخال قيود يومية فعليات وتسويات الوحدة الحسابية وقت حدوثها وصولاً لإعداد الحساب الختامي في نهاية العام المالي، ويتكامل مع أنظمة أخرى كنظام الدفع والتحصيل الإلكتروني ونظام حساب الخزانة الموحد للوصول لأهدافه.

ب. فوائد نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية:

إن ما ينتج عن تطبيق نظام GFMIS يمثل نقلة نوعية في الرقابة على المال العام والحد من الفساد، حيث يعتبر نظام GFMIS أداة لضبط النظام المحاسبي داخل الوحدات الحكومية، كما أن تطبيقه يشكل تطوراً هيكلياً لجودة المعلومات المحاسبية التي تعاني من القصور في الخصائص النوعية والتي تمكن متخذي القرار من حيادية القرار وخفض الفجوة المعلوماتية وتحسين استغلال الموارد المتاحة، إلى جانب تقييم الأداء المالي عبر شجرة الحسابات التي توضح سير الدورة المحاسبية لقيمة الاعتمادات المالية المخصصة وضبط الإنفاق المالي إلكترونياً، مما ينخفض معه الفساد المالي والإداري والاختلاسات عن طريق أكواد رقمية ساهمت في ضبط الترحيلات ودقة الأرصدة المالية. (عطية، ٢٠١٧)

ولقد زاد التركيز على الوضوح والدقة في المعلومات الصادرة عن نظام (GFMIS) وذلك للإصلاحات بالقطاع الحكومي وتوفير خدمة أفضل، حيث أصبحت حاجة الحكومات بمختلف الأنظمة إلى تحقيق جميع الاهداف المنشودة من خلال تطوير المجتمع الاقتصادي، وأصبحت سرعة وسهولة توفير المعلومات والربط بين برامج النظام وتطبيقاته عامل أساسي ومؤثر على فعالية نظم المعلومات المحاسبية، حيث يساعد المنظمة بزيادة وتحسين كفاءة العمليات والأنشطة لديها، وللوصول بسهولة ودقة عالية إلى عملية صناعة القرار يجب أن تستمر عملية تدفق المعلومات والبيانات الواضحة والدقيقة من جميع أفرع وأقسام المؤسسة لإمكانية المتابعة والمراقبة ليحقق ذلك المستوى المطلوب من الأداء.

وتتمثل فوائد نظم المعلومات المالية الحكومية فيما يلي: (أبو عمره، ٢٠١٩)

- أنها تساهم في رفع كفاءة عمليات تخطيط وإدارة الموارد المالية الحكومية.
- تساهم في تقديم دعم لعمليات الإصلاح الإداري والمالي الحكومي وتحقيق الشفافية من خلال تقديم معلومات صحيحة وواضحة لمتخذي القرار
- تساهم في الالتزام بمواعيد إعداد وإصدار التقارير المالية ودقتها في جميع المستويات الحكومية.
- تنفيذ الموازنة بما يتوافق ومخصصاتها على أن تكون ضمن حدود الإنفاق ومحددات توفر النقد.
- تساهم في زيادة دقة وملائمة التوقيت للعمليات البنكية وتقديم التقارير عن الإيرادات المحصلة
- توفير المعلومات الخاصة بالإدارة المالية وتنفيذ الموازنة للجهات التنفيذية والتشريعية المعنية باتخاذ القرارات.
- تحقيق الاستدامة المالية من خلال إدارة النقد بشكل أكثر كفاءة وفعالية يمكن الخبراء الماليين والاقتصاديين من التنبؤ بالاحتياجات المالية وتخمينها من خلال مخرجات نظم المعلومات المالية.
- وعلى ذلك فهناك أهمية كبيرة للنظم الالكترونية في الأعمال المالية الحكومية لما تحققه من كفاءة وفاعلية في تخطيط وإدارة الموارد الحكومية، ولتحقيقها الدقة في تنفيذ الموازنة والمواعيد المرتبطة بها والوضوح والدقة في المعلومات الناتجة عنها.

ثانياً: الأسباب التي استوجبت تطوير نظام المحاسبة الحكومية وأهدافه ومقوماته:

إن التطورات الحديثة فرضت على النشاط الحكومي أن يعمل على مواكبتها، حيث حدث تطور في مفهوم نظم المحاسبة الحكومية لكي تواكب النقلة الكبيرة في وظائف الحكومة وما يترتب عليها من زيادة كبيرة في حجم النفقات وتنوع في مجالات الإيرادات ومصادرها، حيث أصبحت نظم المحاسبة الحكومية تهتم بشكل كبير بتقديم تقارير وقوائم مالية تفصح عن مستوى كفاية إنجاز البرامج والأنشطة الحكومية، مما أدى ذلك إلى الرغبة في تطوير نظم المحاسبة في الوحدات الحكومية الخدمية، رغبة منها في رفع كفاءة هذه الوحدات للإستجابة لتلك المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية. (نور الله، ٢٠١٩)

١ . الأسباب التي دعت لتطوير النظام المحاسبي الحكومي وأهدافه في ظل تطبيق نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية GFMIS:

لقد كان هناك أهمية كبيرة لتفعيل نظام الرقابة في الوحدات الحكومية بما يحققه من أهداف تضمن التأكد من تنفيذ العمليات الحسابية بكفاءة وفعالية وبطريقة منظمة، وما يوفره ذلك من حماية للمال العام من الفساد وسوء الاستخدام، وتوفير المعلومات بدقة لتحقيق أهداف التقرير المحاسبي، وتحقيق المساءلة والالتزام بنظم وقوانين المحاسبة الحكومية، لذلك كان هناك ضرورة وحاجة ملحة لتطبيق نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية GFMIS.

أ . الأسباب التي دعت لتطوير النظام المحاسبي الحكومي:

- هناك مجموعة من الأسباب والمستجدات التي دعت لضرورة تطوير نظام المحاسبة الحكومية، حيث تمثلت هذه الأسباب فيما يلي: (أبو الوفا، ٢٠١٣)
- التغيرات الاقتصادية العالمية وما يشهده العصر من برامج إصلاح لكافة هياكل الحياة الاقتصادية والسياسية والثقافية.
 - ظهور مجالات جديدة لتوظيف الموارد الاقتصادية المتاحة والنادرة بخلاف مجالات التوظيف في الخدمات التقليدية.
 - التطورات المتسارعة في مجالات الاتصالات والمعلومات وما تترتب عليها من ثورة المعرفة، واستحداث أساليب جديدة في تقييم الخدمات الحكومية تتسم بالفاعلية.

- الضغوط السياسية الداخلية والخارجية بشأن أهمية وضرورة الإصلاح المؤسسي في كافة المجالات، والاتجاه نحو تخفيض الإنفاق العام كأحد برامج إصلاح العجز في الموازنة العامة للدولة.
- إنخفاض مستوى الخدمة الحكومية إلى جانب إرتفاع نسبة الإنفاق الحكومي وانخفاض الناتج المحلى الإجمالي.
- بطء التطوير في مجال نظم المعلومات المحاسبية الحكومية مقارنة بنظم المعلومات المحاسبية الأخرى، والرغبة في تضيق الفجوة ما بين المعلومات الحالية والمعلومات المستهدفة في نظام المعلومات.
- عدم مسايرة أنواع ومحتويات التقارير المالية في الجهات الحكومية لمصادر التطورات التكنولوجية المعاصرة.
- ظهور الحاجة إلى تدريب وتنمية قدرات الإدارة العليا الحكومية حتى تتكيف مع الإتجاهات الحديثة.

ولذلك فقد نشأت الحاجة لتطوير النظام المحاسبي الحكومي، ومن ثم تطبيق نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية وميكنة الموازنة العامة للدولة، وإنشاء حساب الخزانة الموحد والوحدة الحسابية المركزية، وتفعيل نظم الدفع والتحصيل الإلكتروني ونظام ميكنة الرواتب وغيرها من النظم الإلكترونية الحديثة.

ب . أهداف النظام المحاسبي الحكومي في ظل تطبيق نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية GFMIS:

إن تطبيق نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية في مصر يمثل تحولاً جوهرياً في الأساليب المتبعة لتنفيذ العمليات المالية والمحاسبية في الوحدات الحكومية؛ وذلك بالانتقال من العمل بالأساليب التقليدية كاستخدام السجلات اليدوية أو أنظمة المعلومات المالية غير المترابطة واستبدالها بنظام إدارة معلومات مالي حكومي موحد ومتكامل يتوافق مع معايير المحاسبة الدولية، في هذا المجال يهدف إلى رفع كفاءة عمليات تخطيط وإدارة الموارد المالية الحكومية دعماً لعمليات الإصلاح الإداري والمالي الحكومي. (دليل ميكنة المالية الحكومية، ٢٠٢٠)

ولو نظرنا إلى أهداف النظام المحاسبي الحكومي نجد أنها تتمثل في أهداف تطبيق نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية والتي قد حددتها وزارة المالية فيما يلي: (الشبكة المالية للحكومة المصرية، مرجع سبق ذكره)

١. توفير البيانات والمعلومات الدقيقة واللحظية عن كافة المعلومات المالية الحكومية والتي تساعد على تقديم الخدمات بكفاءة وفعالية والتخطيط الاقتصادي السليم.

٢. رفع مستوى الشفافية المالية والشمولية، وتحقيق المتابعة والرقابة والمساءلة المالية.

٣. رفع كفاءة وفعالية تنفيذ الإجراءات المالية، وتحقيق الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد الحكومية.

٤. زيادة القدرة على التخطيط السليم للتدفقات النقدية الحكومية، وتحقيق الإنضباط المالي والحد من الأخطاء.

هذا بالإضافة إلى عدد من الأهداف الأخرى التي تتمثل فيما يلي: (مؤمن فرحات السيد محمد،

(٢٠٢١)

١. يساعد نظام GFMIS في إضفاء الثقة في المعلومات المحاسبية في ظل ضعف نظم الرقابة الداخلية، كما يساعد على خفض الفساد المالي والإداري.

٢. يهدف نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية إلى فرض ضوابط رقابية مالية وإدارية ومحاسبية فعالة عما سبق معرفته في النظام التقليدي كونها تعكس حركة الموقف المالي بمنتهى الوضوح والشفافية.

٣. يهدف نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية إلى تفعيل الدور الرقابي على التطبيقات الإلكترونية من حيث الرقابة على المدخلات، والرقابة على تشغيل البيانات والرقابة على المخرجات.

٤. يهدف نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية إلى تفعيل حوكمة تكنولوجيا المعلومات لتحقيق جودة التقارير المالية والذي يعتمد على المحاور الآتية:

أ. تفعيل آليات حوكمة الوزارات لتدعيم حوكمة تكنولوجيا المعلومات.

ب. الإهتمام بدور إدارة المخاطر وأمن المعلومات للتماثل للإفصاح الإلكتروني الكامل.

وعلى ذلك فإن نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية يستهدف ميكنة كافة الوظائف لإدارة

المالية العامة بهدف تحقيق ما يلي: (Carlos Piments & Mario Pessa, 2015)

- مساعدة الهيئات والوزارات في تنفيذ وظائف إدارة المالية العامة بكفاءة وفعالية من خلال توحيد الإجراءات المالية والمحاسبية، والربط الإلكتروني بين كافة الوزارات والهيئات ووزارة المالية.
- تحسين وتعزيز الإستخدام الفعال للموارد المالية الحكومية، وتبسيط الإجراءات والعمليات المالية لتوفير الوقت والجهد المطلوب وذلك لتعزيز الإنضباط المالي وتحقيق مبدأ التوازن.
- تقديم معلومات مالية دقيقة في الوقت المناسب للهيئات التنفيذية والتشريعية المعنية باتخاذ القرارات والتي تساعدهم على التخطيط وتنفيذ ومراقبة المالية العامة.
- تعزيز الشفافية والشمولية في إعداد وتنفيذ الموازنة العامة، تعزيز عمليات المتابعة والرقابة والمساءلة المالية.
- الالتزام بمواعيد إصدار التقارير المالية، وتسهيل حفظ واسترجاع المعلومات والبيانات المالية والمحاسبية.

ويرى الباحث أن هناك إجراءات تتم في ظل تطبيق منظومتي منظومتي GPS، GFMIS ساهمت في دعم وإحكام نظام الرقابة على المحصل والمنصرف، مثل طباعة كشوف بأسماء العاملين على المنظومة ومراجعتها بمعرفة إدارة الاستحقاقات واعتمادها بعد المراجعة والاحتفاظ بها لدى الوحدة الحسابية، وكذلك طباعة الحسبة اليومية للقيود المرحلة من المنظومة ومطابقتها بالدفاتر الورقية والتوقيع عليها من كل مختص طبقاً لتقسيم الحسبة اليومية قبل إصدار أوامر الدفع الالكترونية، والزام إدارة الاستحقاقات بالجهة بإبلاغ الوحدة الحسابية ببيان بكافة التعديلات الشهرية التي تمت على كشوف الموظفين خلال الشهر من (معاش، وفاة، إجازة، جزاء، ندب، وغيرها)، واتخاذ كافة إجراءات إيقاف تلك البطاقات، والالتزام السادة ممثلي وزارة المالية أصحاب التوقيع الثاني والسادة أصحاب التوقيع الأول بالجهات الإدارية المختلفة بعدم تسليم مفتاح التصديق الإلكتروني (التوكن) عهدتهم الشخصية أو الرقم السري الخاص بهم أو اسم المستخدم لمسئولية المراجعة والترحيل وكلمة السر الخاصة به لأي شخص، وعدم إسناد أكثر من مسئولية لذات الموظف داخل الوحدة الحسابية حيث لا يجوز لمدخل بيانات الدفع الإلكتروني GPS القيام بأي مسئوليات على منظومة GFMIS).

٢ . مقومات النظام المحاسبي الحكومي في ظل نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية

:GFMIS

إن نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية يتكون من مجموعة أنظمة فرعية تتكامل مع بعضها البعض من خلال نظام الأستاذ العام والذي يعد قاعدة البيانات المركزية للنظام، يتم تسجيل كافة القيود المحاسبية للمقبوضات والمدفوعات بنظام الأستاذ العام، ويتم تسجيل القيود المحاسبية وفقاً لتوليفة الحسابات التي تمثل شجرة حسابات نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية، ويتكون نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية من عنصرين رئيسيين وهما شجرة الحسابات ونظام الأستاذ العام، ويتفرع منهما عدة فروع تكون في مجملها نظام GFMIS، ولذلك لا وجود لنظام GFMIS بدون شجرة الحسابات ونظام الأستاذ العام.

أ . شجرة الحسابات (Chart of Accounts):

تعرف شجرة الحسابات بأنها العنصر الحاسم في إطار إدارة المالية العامة لتصنيف وتسجيل وتوفير تقارير المعلومات عن الخطط المالية وكافة المعاملات التي تحدث بطريقة منظمة، وتمثل قائمة الأكواد والرموز لكافة الحسابات التي تسجل بها المعلومات في نظام الأستاذ العام. Julie (Cooper and Salindra Pattanayak, 2011)

وتعد شجرة الحسابات هيكل تصنيف الموازنة العامة للدولة، وتعتبر العمود الفقري لنظام إدارة المعلومات المالية الحكومية، وهي توضح وتبين جميع الحسابات الرئيسية والفرعية وترابطها مع بعضها البعض موضحة شكل تسلسل رقمي ذات مؤشر حسابي.

(<https://gfmis.mof.gov.eg/GFMIS/AccountstreeGFMIS>)

ولقد مرت شجرة الحسابات في مصر بعدة مراحل وصولاً لشجرة الحسابات الثالثة وذلك كما يلي:

- المرحلة الأولى: إعداد شجرة الحسابات الأولى:

قامت وزارة المالية في عام ٢٠٠٥ بإعداد شجرة حسابات بالتعاون مع شركة رايأ لتكنولوجيا المعلومات، وأطلق عليها الشجرة الأولى للحسابات ولم تمكث سوى عام واحد في التشغيل نتيجة وجود مشاكل في هيكل مقاطع الشجرة وعدم وجود مرونة لإجراء التعديلات اللازمة لإصلاح إدارة المالية العامة.

• المرحلة الثانية: إعداد شجرة الحسابات الثانية:

نتيجة وجود مشاكل في شجرة الحسابات الأولى قامت وزارة المالية في عام ٢٠٠٧ بوقف العمل بالشجرة الأولى والبدء بإعداد شجرة حسابات تتوافق مع إحصاءات مالية الحكومة العامة، وقد تم إعدادها بالتعاون مع شركة بيرنج بوينت، وقد أطلق عليها في وزارة المالية الشجرة الثانية للحسابات وتم تفعيلها على نظام موازنة القطاع العام PSP، وقد تم تصميم شجرة الحسابات الثانية وفق نظام أوراقل النسخة رقم (١١)، حيث تم تصميمها على أساس ٨ مقاطع رئيسية وهي المقطع التمويلي، المقطع المؤسسي، مقطع البرامج، مقطع الموقع، المقطع الاقتصادي، المقطع التفصيلي، عدد ٢ مقاطع محجوزة للإستخدام المستقبلي، وكل مقطع له عدد أحرف مختلفة ومستويات مختلفة وتبويبات مختلفة تمثل هذه المقاطع التبويبات المختلفة للموازنة العامة للدولة.

• المرحلة الثالثة: إعداد شجرة الحسابات الثالثة: (البرنامج التدريبي المتكامل، مرجع سبق ذكره)

بسبب رغبة وزارة المالية في إصلاح إدارة المالية العامة في ضوء رؤى المنظمات الدولية بتطبيق نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية، فقد قررت وزارة المالية في عام ٢٠٠٩ إنشاء شجرة حسابات جديدة تتوافق مع نظام GFMIS، وتستخدم في تنفيذ الموازنة العامة للدولة على مستوى الوحدات الحسابية من خلال ميكنة كافة العمليات الحسابية داخل الوحدات الحسابية، وكذا كافة التعديلات التي تتم على اعتمادات الهيئات والوحدات الحسابية، وأن يكون هناك تخطيط نقدي جيد على مستوى الوحدة الحسابية، وتتوافق مع تنفيذ مجالات إصلاح الموازنة العامة للدولة، حيث تتكون شجرة الحسابات الثالثة من مقاطع تمثل التصنيفات الرئيسية للموازنة العامة للدولة؛ التصنيف الاقتصادي، المؤسسي، التمويلي،

ومن ثم تعد شجرة الحسابات المكون الأساسي لنظام إدارة المعلومات المالية الحكومية GFMIS، وتتكون مقاطع شجرة الحسابات من تسع مقاطع تتمثل فيما يلي:

- مقطع مصدر التمويل: الذي يتكون من خمس مستويات توضح مصادر التمويل المختلفة سواء كانت عجز الموازنة أو صناديق وحسابات خاصة أو موارد ذاتية أو منح أو قروض.
- المقطع المؤسسي: ويمثل التوزيع الإداري للموازنة العامة للدولة والذي يتكون من موازنة الجهاز الإداري للدولة وموازنة الهيئات العامة الخدمية وموازنة الإدارة المحلية حيث يتم إعطاء كود رقم (١) للجهاز الإداري وكود رقم (٢) للإدارة المحلية، وكود رقم (٣) للهيئات الخدمية

- ويشتمل هذا المقطع على ثلاثة مستويات على المستوى الأفقي تمثل كافة الوزارات والمحافظات والهيئات الموازنية الخدمية، كما يشتمل هذا المقطع أربع مستويات على المستوى الرأسي.
- مقطع البرنامج: وهو مخصص لتبويب البرامج سواء برامج رئيسية وبرامج فرعية وأنشطة ومشروعات وتستهدف الحكومة تنفيذ موازنة البرامج بوزارات معينة تمهيداً لتطبيقها على المستوى العام، وهذا المقطع يساعد على تطبيق موازنة البرامج والأداء بسهولة ويسر.
- مقطع الموقع: هذا المقطع مخصص لتبويب التقسيم الجغرافي للدولة حسب القرية والحي والمدينة التي تستفيد من الخدمات التي تؤديها الحكومة للمواطنين بما يسهم في تحقيق رقابة مجتمعية على أنشطة الدولة ومستوى الخدمات المؤدة وهو غير مفعّل حالياً.
- المقطع الاقتصادي: وهو يمثل دليل حسابات الموازنة العامة للدولة ويطلق عليه مقطع الأستاذ العام حيث أن كافة المعاملات الحسابية التي تتم في الأستاذ العام تكون من خلال قيود ترتبط بحسابات المقطع الاقتصادي، ويشتمل هذا المقطع على كافة حسابات الموارد والإستخدامات والأصول المالية والإلتزامات المالية والنتائج المتراكمة ويتميز هذا المقطع بأنه من المقاطع الرئيسية في توليفة الحساب ولا يمكن إتمام أية عملية بدونه.
- مقطع نوع الموازنة: وبعد من المقاطع الهامة التي تساعد على الفصل بين اعتمادات الموازنة العامة وقيم الإرتباطات والمنفذ الفعلي لاعتمادات الموازنة وبين حد الصرف المنشأ بغرض التحكم بالتدفقات النقدية ويساعد هذا المقطع في استخراج كافة التقارير التفصيلية عن كل حركة تمت على اعتمادات الموازنة وحجم الارتباطات المالية على مستوى الموازنة العامة للدولة وتحسين الرقابة على الإتاحات النقدية من خلال وضع حدود شهرية للصرف النقدي من اعتمادات الموازنة والرقابة على هذه الحدود وعدم تجاوزها.
- المقطع الفرعي: وهو من المقاطع الهامة التي تشمل تفاصيل نوع المقطع الاقتصادي التي يحتاجها متخذ القرار فمثلاً نوع دعم المواد البترولية أدنى مستوى في المقطع الاقتصادي ويندرج تحت هذا النوع فروع تفصيلية يجب توضيحها لمتخذ القرار من سولار وبنزين وكيروسين.
- هذا بالإضافة إلى مقطعين تمويل محجوزين للإستخدام المستقبلي.
- وتهدف شجرة الحسابات إلى ما يلي:

- إعداد تقارير مالية عامة وإدارية لتزويد صناع القرار بمعلومات دقيقة وشاملة وموثوق بها في الوقت المناسب.
- توفير معلومات دقيقة وموثوق بها عن الوحدات الإدارية والبرامج والمشاريع والتوزيع الجغرافي للموارد.
- إعداد وتنفيذ الموازنة بما يتفق مع موازنة البرامج وبما يضمن المشروعات والأنشطة.
- تسجيل حسابات الاستخدامات والموارد والأصول و الخصوم.
- إدخال كافة المعاملات المالية على أدنى مستوى (النوع).

ب . الأستاذ العام ومسئوليات نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية GFMIS:

- الأستاذ العام والتطبيقات الفرعية التي يشملها نظام GFMIS:

يعتبر نظام الأستاذ العام نظاماً للرقابة على جميع المعاملات المالية التي يتم إدخالها من الأنظمة الفرعية الأخرى مثل نظام الموازنة والمشتريات والمدفوعات والمقبوضات وإدارة النقد وغيرها، حيث أن جميع الأنظمة الفرعية الأخرى ترتبط بنظام الأستاذ العام من ناحية نقل وترحيل البيانات المالية دون الحاجة لإدخال المعلومة إلا لمرة واحدة، وبذلك تتمكن الإدارة المالية من إحكام الرقابة على مستخدمي الأنظمة الأخرى المختلفة للمراجعة والتدقيق وتقادي الأخطاء ما أمكن ذلك. (<http://www.gfmis.gov.jo/ar/content>)

ومن التطبيقات الفرعية التي يشملها نظام GFMIS تطبيق إعداد الموازنة العامة للدولة وتطبيقات إدارة المشتريات وتطبيقات إدارة المخزون ونظام رواتب العاملين وتطبيقات إدارة النقدية وتطبيقات التدفقات النقدية وتطبيقات حسابات المقبوضات وتطبيقات حسابات المدفوعات وتطبيقات إدارة الإيرادات وتطبيقات إدارة الدين والمنح ونظام حساب الخزانة الموحد والدفع والتحصيل الإلكتروني.

ونجد أنه من خلال مسئولية المراجعة والترحيل وهي مسئولية المراجعة لعمليات الإدخال على برنامج الأستاذ العام وترحيلها، وتعتبر هذه المسئولية حق أصيل لممثل وزارة المالية بالوحدة الحسابية ويجب الترحيل بشكل يومي حتى يتم حساب المتبقي من الموازنة وحد الصرف الخاص بكل بند بصورة صحيحة، ويختص مسئول المراجعة والترحيل على نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية بمراجعة القيود التي تم إدخالها، وأن الخصم والإضافة بمبالغ تلك القيود قد تم على أنواع الحسابات المختصة، بعد اعتماد المستندات والتسويات من ممثلي وزارة المالية، ويقوم بالترحيل بعد

التأكد من قيام مسئول الإدخال بطباعة تقرير الحسبة اليومية والتوقيع من كافة العاملين المختصين بالوحدة الحسابية بما يفيد المطابقة. (اللائحة المالية للموازنة والحسابات، مادة ١٦٩)

• مسئوليات نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية GFMIS:

إن تطبيقات أوراكل توفر مجموعة من الوظائف والمسئوليات في شكل شاشات عمل يتم الدخول إليها من خلال صلاحيات معينة، تمنح طبقاً لدور كل فرد في منظومة الرقابة المالية وصولاً إلى مجموعة من التقارير التي تخدم عملية اتخاذ القرار، والمسئولية هي مجموعة من الصلاحيات التي تمكن من الدخول على تطبيق معين، وهي وظائف بشاشات وتقارير محددة خاصة بالمسئولية وكل مستخدم له مسئولية أو أكثر، ويمكن لعدد من المستخدمين أن يشتركوا في نفس المسئولية، وتوفر تطبيقات أوراكل مجموعة من المسئوليات التي تخدم عملية الرقابة المالية تتمثل فيما يلي:

(<http://gfmis.mof.gov.eg/GFMIS/ResponsibilityGFMIS>)

➤ مسئولية خاصة بالهيئة الموازنة: (اللائحة المالية للموازنة والحسابات، مواد ١٦٥، ١٦٦)

وتختص بإدخال مشروع الموازنة المقترح للهيئة الموازنة (رأى الجهة) على نظام تطوير إعداد الموازنة والمتضمن تقديرات العام المالي المقبل من الموارد والإستخدامات، وفقاً للتعليمات الواردة بمشور إعداد الموازنة العامة للدولة، كما تختص أيضاً بتخصيص الموازنة المعتمدة على الوحدات الحسابية التابعة للهيئة الموازنة في بداية العام المالي، وإعادة التخصيص لهذه الوحدات داخل الهيئة الموازنة خلال العام المالي بعد اعتماد السلطة المختصة، وتختص بإجراء المناقشات بين الأنواع داخل البند أو بين البنود داخل الباب الواحد وتقديمها لقطاع الموازنة المختص بناء على طلب معتمد من السلطة المختصة وفقاً للتأشيرات العامة والخاصة للموازنة العامة للدولة، كما تختص بتقديم طلب زيادة اعتمادات للهيئات الموازنة أو للوحدات الحسابية التابعة لها للموارد والإستخدامات إلى قطاع الموازنة المختص بوزارة المالية بعد موافقة السلطة المختصة.

➤ مسئولية التدفقات النقدية: (الدليل الموحد لإجراءات الرقابة المالية ٢٠٢٠، ص ٢٤)

إن خطة التدفقات النقدية تعني إعداد تقديرات التدفقات النقدية الداخلة (الموارد) والتدفقات النقدية الخارجة (الإستخدامات) في بداية كل شهر، وذلك عن الشهر الحالي والشهور المتبقية، وفي هذه المسئولية تتولى الوحدات الحسابية إعداد خطة التدفقات النقدية وتشمل التدفقات النقدية المتوقعة لكافة الموارد والإستخدامات، وتتولى الوحدات الحسابية تقديم خطة التدفقات النقدية لوحدة إدارة النقد

بقطاع التمويل، حيث تتولى إدارة النقد المراجعة النهائية والإعتماد وتعتبر الموافقة عليها حداً للصرف بالنسبة للوحدة الحسابية.

وبعد الموافقة على خطة التدفقات النقدية لكافة الوحدات الحسابية تقوم وحدة إدارة النقد بإعداد خطة تدفقات نقدية مجمعة على مستوى الوحدات الحسابية لإظهار العجز أو الفائض النقدي الإجمالي لمساعدة وحدة إدارة الدين العام في تحديد التمويل المطلوب خلال فترات تنفيذ الموازنة العامة، وقد يتم زيادة حد الصرف من أجل تغطية مدفوعات طارئة وذلك بعد موافقة وحدة إدارة النقد إذا كانت المدفوعات في حدود الإعتمادات المدرجة وذلك من خلال تعديل خطة التدفقات النقدية، أو موافقة قطاع الموازنة العامة للدولة إذا كانت الإعتمادات الموازنية المدرجة لا تكفي. (الدليل الموحد لإجراءات الرقابة المالية ٢٠٢٠، ص ٢٤)

➤ مسؤولية خاصة بالإرتباطات:

يختص مسئول الإلتزامات بإنشاء قيود الإلتزام (المبدئي والنهائي) وترحيلها على نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية، بناء على طلب يتم تقديمه من الإدارة المختصة وباعتماد رئيس الجهة إلى إدارة الحسابات، كما يلتزم بفك قيود الإلتزام التي تم إنشاؤها خلال السنة المالية على نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية، وترحيلها بعد تقديم مستندات الصرف التي تم الإرتباط بها بعد مراجعتها واعتمادها من ممثلي وزارة المالية أو عند انتهاء الغرض الذي من أجله تم الإرتباط به بناء على طلب من الإدارة المختصة وباعتماد رئيس الجهة، ووفق مواعيد محددة. (اللائحة المالية للموازنة والحسابات، مادة ١٦٨)

➤ مسؤولية الإدخال:

هي وظيفة إدخال قيود اليومية أو الحركات الفعلية على برنامج الأستاذ العام، ويراعى تسجيل القيود أولاً بأول وحفظها، ويختص مسئول إدخال البيانات على نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية بإدخال المستندات (الإستمارة ٥٠ ع.ح أو ما يماثلها) والتسويات (الإستمارة ٦١ ع.ح) على نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية، مع مراعاة الفترة والفئة ومصدر التمويل وتاريخ اليومية والعملة، وذلك بعد اعتماد تلك المستندات والتسويات من ممثلي وزارة المالية، ويلتزم بكتابة وصف دقيق لليومية التي يقوم بإنشائها في الخانة المخصصة لذلك من واقع مستندات الصرف والتسويات. كما يختص مسئول إدخال البيانات على نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية بتدوين رقم المستند وتاريخه ورقم القيد على كل مستند صرف، كما يلتزم بتدوين رقم التسوية وتاريخها على كل

تسوية، من واقع أرقام نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية، كما يختص بتقديم طلب إلغاء قيد منب برنامج الدفع الإلكتروني بعد العرض على مدير الحسابات في الحالات التي تستوجب ذلك، وقبل صدور أمر الدفع، ويلتزم باستخراج وطباعة تقرير الحسبة اليومية أو أي تقارير أخرى لمراجعته مع كافة العاملين المختصين بالوحدة الحسابية والتوقيع عليه بما يفيد المطابقة. (اللائحة المالية للموازنة والحسابات، مادة ١٦٩)

➤ مسؤولية المراجعة والترحيل:

وهي مسؤولية المراجعة لعمليات الادخال على برنامج الأستاذ العام وترحيلها، وهي حق اصيل لممثل وزارة المالية بالوحدة الحسابية ويجب الترحيل بشكل يومي حتى يتم حساب المتبقي من الموازنة وحد الصرف الخاص بكل بند بصورة صحيحة. ويختص مسئول المراجعة والترحيل على نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية بمراجعة القيود التي تم إدخالها، وإن الخصم والإضافة بمبالغ تلك القيود قد تم على أنواع الحسابات المختصة، بعد اعتماد المستندات والتسويات من ممثلي وزارة المالية، ويقوم بالترحيل بعد التأكد من قيام مسئول الإدخال بطباعة تقرير الحسبة اليومية والتوقيع من كافة العاملين المختصين بالوحدة الحسابية عليها بما يفيد المطابقة. (اللائحة المالية للموازنة والحسابات، مادة ١٧٠)

➤ مسؤولية إصدار أمر الدفع الإلكتروني:

حيث يتم اصدار امر الدفع الإلكتروني بمعلومية قيد اليومية المرحل الخاص باستمارة الصرف وبتصديق كلاً من التوقيع الاول والتوقيع الثاني واستكمال التكامل بين العمليات المالية والنقدية.

➤ مسؤولية ادارة النظام:

وهو الخاص بإدارة وضبط العمليات الخاصة بتشغيل النظام وتحقيق متطلبات القطاعات المختلفة العاملة على النظام والتنسيق فيما بينهم على المنظومة بما يحقق اهدافه وضمان سرية البيانات ويختص به تكنولوجيا المعلومات.

➤ مسؤولية تشغيل النظام:

الخاص بتشغيل النظام والتأكد من سلامة أدائه سواء قواعد البيانات أو الشبكات والخوادم والتطبيقات الخاصة بالنظام بشكل أساسي أو بشكل مكمل وتقوم على تلك الوظائف الشركة القائمة على التشغيل. (<http://gfmis.mof.gov.eg/GFMIS/ResponsibilityGFMIS>)

ثالثاً: أثر استخدام منظومتي الدفع والتحصيل الإلكتروني علي مقومات النظام المحاسبي الحكومي:

لقد أصبح الإعتماد على تكنولوجيا المعلومات في كافة المجالات ضرورة لا يمكن الإستغناء عنها وياتت من أهم مقومات النجاح، ولقد تزايد الإدراك للدور الاستراتيجي الذي تلعبه أنظمة المعلومات بشكل عام ونظام المعلومات المحاسبي بشكل خاص في تحقيق الأهداف، ومن هنا كان هناك أثر للنظم التكنولوجية الحديثة على فاعلية نظام المعلومات المحاسبي الحكومي، كما كان لها أثر على مقومات النظام المحاسبي الحكومي وعلى فاعلية نظام المعلومات المحاسبي، وعلى ذلك فإن نظم تكنولوجيا المعلومات الحديثة قد أثر على نظام المعلومات المحاسبي الحكومي من خلال تأثيرها على مقومات النظام المحاسبي وقد تمثل ذلك في المستندات والدفاتر والسجلات ودليل الحسابات (شجرة الحسابات) والتقارير المالية.

١ . أثر استخدام منظومتي الدفع والتحصيل الإلكتروني علي المجموعة الدفترية والمجموعة المستندية:

تتمثل الأركان الرئيسية للنظام المحاسبي الحكومي في مجموعة المستندات الخاصة بالصرف والتحصيل والمجموعة الدفترية سواء كانت دفتر اليومية أو دفاتر الأستاذ، وقد أثر استخدام منظومتي GFMIS، GPS بالوحدات الإدارية الحكومية على كلاً من المجموعة الدفترية والمجموعة المستندية.

أ . أثر استخدام منظومتي الدفع والتحصيل الإلكتروني علي المجموعة الدفترية:

لقد أثر استخدام منظومتي GFMIS، GPS بالوحدات الإدارية الحكومية على المجموعة الدفترية وذلك كما يلي:

• دفاتر اليومية:

- دفاتر الحسابات الجارية العامة (الوسيلة) وتشمل:
 - دفتر ٥٦ أوامر الدفع الصادرة.
 - دفتر ٥٦ أوامر الدفع واردة.
 - دفتر د/ النقدية، وهناك حساب المتحصلات النقدية.
 - دفتر د/ البنك المركزي الخاص بالصناديق والموارد الذاتية.
 - دفتر د / الوحدة الحسابية المركزية لكل باب من الأبواب الموازنة.

ب. أثر استخدام منظومتي الدفع والتحصيل الإلكتروني على المجموعة المستندية:

تعد المستندات ركيزة أساسية من ركائز الهيكل المحاسبي الحكومي لأنها وسيلة إثبات الحقائق كما أنها الدليل الموضوعي القابل للمراجعة والتحقيق وهي السند القانوني اللازم لفqid المحاسبي، ومن المعلوم أن هناك مستندات صرفيات ومستندات إيرادات، ولقد أثر استخدام منظومتي GPS، GFMIS بالوحدات الإدارية الحكومية على المجموعة المستندية وذلك كما يلي:

• مستندات الإيراد:

➤ قسائم التحصيل الإلكتروني المستخرجة من ماكينات POS.

٢. أثر استخدام منظومتي الدفع والتحصيل الإلكتروني على التقارير المالية والمعالجات المحاسبية:

من الأهداف التي دفعت وزارة المالية إلى تطبيق منظومتي الدفع والتحصيل الإلكتروني إظهار نتائج تنفيذ الموازنة العامة للدولة، وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة لتحديد المراكز المالية ورسم السياسات واتخاذ القرارات.

أ. أثر استخدام منظومتي الدفع والتحصيل الإلكتروني على التقارير المالية:

لقد أثر استخدام منظومتي GPS، GFMIS بالوحدات الإدارية الحكومية على التقارير المالية وذلك كما يلي:

• التقارير المالية التي تستخرج من منظومة GFMIS:

➤ اعتماد الموازنة وتعديلاتها، يحتوي هذا التقرير على الاعتمادات المدرجة للوحدة الحسابية والتعديلات التي تمت عليها للوصول لرصيد الموازنة المتاح كذلك المنصرف الفعلي والتعزيز المطلوب.

➤ إقتصادي مصدر تمويل (خزانة / صناديق)، يحتوي هذا التقرير على مصادر تمويل الاستخدامات سواء من الخزانة العامة أو القروض أو المنح أو الصناديق والحسابات الخاصة أو الموارد الذاتية ومفصلة على مستوى الحسابات.

➤ استثمار ٧٥ تمويل، يحتوي هذا التقرير على الحركات التي تمت على حسابات الاستخدامات والموارد المرحلة بعد تحديد مصدر التمويل.

- الحسبة اليومية، يحتوي هذا التقرير على الحركات التي تمت على الحسابات خلال الفترة التي يتم تحديدها سواء مرحلة او غير مرحلة حسب الاختيار ويمكن هذا التقرير الوحدة الحسابية من ضبط المجموعة الدفترية الورقية طبقا للمنظومة قبل الترحيل.
 - الرصيد المتاح من حد الصرف، يحتوي هذا التقرير على حد الصرف الشهري الذي تم طلبه في خطة التدفقات والمنصرف الفعلي والرصيد الباقي.
 - تقرير بتفاصيل القيود اليومية، يوضح ارقام القيد لكل مستند من المستندات المسجلة على المنظومة على مستوى كل باب من أبواب الموازنة والدائنون والمدينون موضحا به أيضا رقم الشطب للمستند ورقم الحساب وأوامر الدفع المرسله الموجود بالقيد.
 - تقرير دفتر ٢٢٤ ع.ح، يوضح حركة إدخال كل مستند تم إدخاله على المنظومة ويوجد المبلغ اما دائنا او مدينا لكل قيد محاسبي بحيث يتطابق جملة الحركات المدينة مع الدائنة في نهاية التقرير على النحو المتعارف عليه في النموذج الدفترى فيعتبر بمثابة دفتر ٢٢٤ الورقي.
 - تقرير طلب إلغاء قيد من منظومة الدفع الإلكتروني، يتم من خلاله الغاء قيد تم إدخاله سابقاً على منظومة GFMIS وذلك بعد ترحيله ولاستخراج التقرير يتم تحديد رقم القيد المطلوب الغاءه وتاريخ عكس القيد.
 - تقرير بيان حساب معين، يوضح حركة الإضافة والخصم والرصيد لحساب معين بشجرة الحسابات ويظهر مسلسلأ بأرقام الشطب تصاعديا حسب مستوي التبويب الاقتصادي المختار وذلك حسب فئة اليوميات المختارة (فعليات - تسويات - صناديق - ذاتية - أخرى).
 - تقرير بيان الربط المعدل، هذا التقرير خاص بمسئولية الهيئة الموازية ويظهر به اعتمادات الموازنة المعدلة خلال العام المالي موزعة على الهيئات التابعة للهيئة الموازية.
- **التقارير المالية التي تستخرج من منظومة GPS:**
- تقرير بيانات صرفية تفصيلي، بالبحث برقم الملف يظهر بيانات صرفيات تفصيلية للعاملين الذي يضمهم الملف خلال الفترة التي يتم تحديدها.
 - تقرير صرفية موظف خلال فترة، يظهر هذا التقرير ما تم صرفه للموظف خلال الفترة المحددة.

- تقرير كشف حساب الوحدة الحسابية المركزية، يتيح هذا التقرير الحركات التي تمت على حسابات الوحدة الحسابية المركزية حيث يمكن للمستخدم استخراج كشف حساب أسبوعي او شهري او مبوب من الوحدة الحسابية المركزية موضح به أوامر الدفع التي تم انشائها في فترة زمنية معينة.
- تقرير المعاملات على حساب الوحدة الحسابية المركزية، هو تقرير عن العمليات التي تمت على أبواب الموازنة العامة عن فترة معينة لإظهار اجمالي المبالغ المخصصة او المضافة على الباب الموازنة وكذا الوحدات الحسابية التي تمت عليها هذه المعاملات (مدفوعات) او العمليات التي تمت على حساب المديونيات.
- الموقف المالي، يعتبر من اهم التقارير المستخرجة من المنظومة وهو تقرير يوضح ارصدة الحسابات الموازنة وحسابات التسوية المفتوحة بالوحدة الحسابية المركزية في تاريخ معين او تراكمي حتى ذلك اليوم ويظهر مبوباً لكل حساب مدين أو دائن.
- كشف حساب بنك الاستثمار القومي، يتيح هذا التقرير معرفة تفاصيل حساب بنك الاستثمار القومي مدينة ودائنة (حسابات دائنة - جارى حد سحب) عن عام حالي او عام سابق.
- تقرير المعاملات على الحساب من بنك الاستثمار القومي، يتيح هذا التقرير اظهار الحركات التي تمت بالخصم والاضافة على ارصدة بنك الاستثمار القومي سنة حالية أو سابقة.
- تقرير مدفوعات طلبات المناقلات، يتيح هذا التقرير معرفة بيان المناقلات التي تمت خلال فترة معينة.
- تقرير متابعة قيود GFMIS، معرفة القيود التي تم انشاءها على الوحدة الحسابية من خلال منظومة GFMIS ويظهر رقم القيد ورقم الشطب وتاريخ الترحيل والمبالغ المتبقية في القيد.
- تقرير أوامر الدفع، يتيح هذا التقرير معرفة المدفوعات التي تمت للمستفيدين خلال فترة معينة.
- تقرير اذن التسوية، يتيح هذا التقرير معرفة التسويات التي تتم بين الوحدات الحسابية عن فترة معينة.

ب . أثر إستخدام منظومتي الدفع والتحصيل الإلكتروني علي المعالجات المحاسبية:

إن الوحدة المحاسبية في النظام الحكومي هي مبلغ من المال مجنب لإستخدامه في تمويل شيء محدد خُصص له، وذلك كما في الوحدة الإدارية كالوزارات والمصالح المختلفة لكي تقوم بمباشرة تنفيذ الموازنة العامة للدولة تحت إشراف وزارة المالية، وتتحصر مهام الوحدة الإدارية في تنفيذ التعليمات المالية التي تصدرها وزارة المالية بصدد الإجراءات الإدارية والمالية التي تتخذ في سبيل تحصيل الإيرادات العامة والصرف من الإعتمادات المقررة على نواحي الإتفاق العام، ومن ثم فإن ذلك يؤدي إلى إختفاء الشخصية المعنوية المستقلة التي تميزت بها الوحدات الهادفة إلى تحقيق الربح، نظراً لإختلاف الهدف المحاسبى لهذه الوحدات عنه في الوحدات الإقتصادية.

وعلى ذلك فإن الوحدات الإدارية الحكومية تركز على قاعدة الأساس النقدي، أى تحميل الفترة المالية بالأعباء المالية التي دفعت خلالها بغض النظر عن إستفادة الفترة من هذه المصروفات، كما تستفيد الفترة بالإيرادات والعوائد التي حصلت خلالها وواقعة التسجيل هنا تتحقق حال الدفع أو التحصيل، ولا يتم إجراء أية تسويات جردية في نهاية السنة المالية، والأساس النقدي هو الأساس المطبق لتسجيل العمليات المتعلقة بإعتمادات الموازنة الجارية في مصر حيث يعتبر إستخداماً كل مبلغ تم صرفه خلال السنة المالية ويعتبر مورداً كل مبلغ تم تحصيله خلال السنة المالية.

أما فيما يتعلق بقاعدة أو أساس الإستحقاق فإن إستخدام هذه القاعدة في النشاط الحكومي يتم عند تسجيل العمليات المتعلقة بالموازنة الإستثمارية في مصر، وذلك عند واقعة التسجيل التي تتم حال إستلام السلع وأداء الخدمة، ثم تجرى تسوية جردية في نهاية الفترة المالية لكي تحمل الفترة بما يخصها، حيث يتم تسجيل العمليات المتعلقة بالمشروعات الإستثمارية على أساس ما تم توريده أو إنجاز بمجرد ثبوت التوريد أو الإنجاز سواء كان السداد مصاحباً للتوريد أو سابقاً له أو لاحقاً عليه، أي أن واقعة التسجيل هنا تتحقق عند تمام التوريد أو الإنجاز للمهام بغض النظر عن سداد قيمة التوريد أو أداء الأعمال وسواء كان التوريد يخص الفترة المالية أو لا يخصها، وبالنسبة للدفعات المقدمة التي تم سدادها والإعتمادات المستندية التي خصمت بها البنوك على حساب الجهات الإدارية على ذمة أعمال أو توريدات تتعلق بالمشروعات الإستثمارية المعتمدة ولم يتييسر التوريد أو الإنجاز في السنة المالية يتعين إستبعاد الخصم بقيمة ما لم يتم توريده أو إنجازه من الإستخدامات الإستثمارية بإعتبارها لا تمثل إستثماراً عينياً تم حتى نهاية السنة المالية، وذلك مقابل الخصم بقيمتها على التحويلات الرأسمالية دفعات مقدمة للإستثمار.

وفيما يتعلق بالمعاملات المحاسبية فإنها أصبحت تتم وفقاً لما يلي:

القيود الخاصة بالموازنة الجارية (مصرفات الباب الأول حتى الخامس):

عند الصرف فإنه تم استبدال أمر الدفع المرسل بدلاً من الشيكات الورقية التي تم إيقاف التعامل بها منذ شهر نوفمبر ٢٠١٧، وبالتالي يظهر حساب أمر الدفع المرسل (رقم أمر الدفع) دائناً في هذه الحالة، وعند ظهور أمر الدفع المرسل في كشف حساب الوحدة الحسابية المركزية يتم إقفاله في حساب الوحدة الحسابية المركزية باب أول أو ثاني أو حسب الباب المخصص عليه، وتتم هذه المعالجة أيضاً عند استخراج أمر دفع دائنين بقيمة الإستقطاعات.

وفي نهاية السنة المالية يتم إقفال الوحدات الحسابية لأبواب الموازنة الجارية (مصرفات الباب الأول حتى الخامس) وفقاً لأرصدها الواردة بالموقف المالي في حساب المنصرف بمعرفة وحدة الخزنة العامة (وزارة المالية).

أما فيما يتعلق بالمعاملات المحاسبية الخاصة بتحصيل إيرادات الموازنة يظهر حساب أمر الدفع الوارد (رقم أمر الدفع) أو المتحصلات الإلكترونية مدينياً في هذه الحالة، وعند ظهور أمر الدفع الوارد في كشف حساب الوحدة الحسابية المركزية يتم إقفاله في حساب الوحدة الحسابية المركزية إيرادات.

وعند ورود حافطة الإضافة من البنك المركزي يتم إقفال الوحدات الحسابية إيرادات وفقاً لرصيداها الوارد بالموقف المالي في حساب جاري الوحدة الحسابية المركزية إيرادات، وفي نهاية السنة المالية يتم إقفال الوحدة الحسابية إيرادات وفقاً لرصيداها الوارد بالموقف المالي في حساب المحصل بمعرفة وحدة الخزنة العامة (وزارة المالية).

القيود الخاصة بالموازنة الإستثمارية (مصرفات الباب السادس):

عند الصرف فإنه تم استبدال أمر الدفع إستثماري بدلاً من الشيكات الورقية، وبالتالي يظهر حساب أمر الدفع الإستثماري دائناً في هذه الحالة، وعند ظهور أمر الدفع بكشف الحساب يتم إقفاله في حساب جاري بنك الإستثمار القومي.

رابعاً: الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي:

إنطلاقاً من العرض السابق للاتار النظري للدراسة وتحقيقاً لأهدافها سيقوم الباحث باستعراض الدراسة التطبيقية سعياً نحو اختبار فروضها البحثية، وذلك على النحو التالي:

١ . أساليب جمع البيانات:

يعتمد الباحث في إجراء هذه الدراسة على قائمة الاستقصاء التي تم توزيعها على بعض الوحدات الحكومية وهي الوحدات محل الدراسة وذلك بهدف اختبار فروض البحث علمياً، والهدف اختبارات فروض الدراسة وتحليل النتائج لبيان مدى صحتها من عدمه، والخروج بنتائج وتوصيات من خلال الدراسة النظرية والميدانية، واستهدف الباحث العاملين ذوي الصلة بموضوع الدراسة وفي اطار انتشار مفردات المجتمع جغرافياً على مستوى الجمهورية بين الشركات فقد قام الباحث بتوزيع الاستقصاء إلكترونياً عن طريق الإنترنت باستخدام جوجل فورم، ونظراً لأن حجم المجتمع يكبير فإنه يصبح الحد الأدنى لعينة الدراسة ٣٩٦ مفردة.

٢ . مجتمع الدراسة والعينة:

يمكن تعريف المجتمع بأنه مجموعة من المفردات أو العناصر التي يتوافر فيها خصائص ظاهرة معينة، ونظراً لصعوبة تجميع البيانات من جميع أفراد المجتمع يمكن اختيار عينة ممثلة له (Saunders, et al., 2009)، ويتمثل مجتمع هذه الدراسة في كافة العاملين بالقطاع المالي بالوحدات الحكومية المصرية وعددهم يتجاوز (١٠٠,٠٠٠) مفردة، فضلاً عن انتشارهم الجغرافي. أما وحدة المعاينة فهي عبارة عن عنصر واحد من أعضاء العينة، كما أن العنصر عبارة عن فرد من أفراد المجتمع (Adams, et al., 2007)، وبالتالي في هذه الدراسة تتمثل وحدة المعاينة في كل فرد من العاملين بالقطاع المالي بالوحدات الحكومية المصرية. ونظراً لعدم توافر إطار محدد لمفردات مجتمع البحث من العاملين بالقطاع المالي بالوحدات الحكومية المصرية وانتشار مفرداته وزيادة مستوياتها بشكل مستمر فإن المجتمع يزيد عن ١٠,٠٠٠ مفردة، ومن ثم يصبح الحد الأدنى لعينة الدراسة ٣٨٤ مفردة، وقد قام الباحث بالاعتماد على استخدام الاستقصاء عبر الانترنت واتاحته للعاملين بالقطاع المالي بالوحدات الحكومية المصرية على المواقع الشهيرة للتواصل الاجتماعي والذي يطابق الشروط المطبقة لدراسة (Saunders, et al., 2009)، حيث أنه لتطبيق الاستقصاء عبر الإنترنت لابد أن تكون مفردات مجتمع البحث قادرة على التعامل مع الإنترنت، ويجب أن تكون الأسئلة الخاصة بالاستقصاء مغلقة وقصيرة قدر الإمكان، كما أنه من الأفضل نشر الاستقصاء عبر الإنترنت من أسبوعين إلى ستة أسابيع، حيث تم وضع الاستبيان من ٢٠٢٤/٠٨/١ الى ٢٠٢٤/٠٨/٣١ وكانت الاستجابة بواقع ٣٩٦ قائمة

صالحة للتحليل، وبالتالي يمكن للباحث توضيح التوزيع الديموغرافي لعينة الدراسة من خلال الجدول رقم (١) التالي:

جدول رقم (١): الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

النسبة	عدد المقدرات	الخصائص الديموغرافية	
%٥٧.٠٧	٢٢٦	ذكر	النوع
%٤٢.٩٣	١٧٠	أنثى	
%١٠٠.٠٠	٣٩٦	الاجمالي	
%١٨.٩٤	٧٥	أقل من ٣٠ سنة	العمر
%٢٨.٠٣	١١١	من ٣٠ سنة لأقل من ٤٠ سنة	
%٣٢.٠٧	١٢٧	من ٤٠ سنة لأقل من ٥٠ سنة	
%٢٠.٩٦	٨٣	من ٥٠ سنة فأكثر	
%١٠٠.٠٠	٣٩٦	الاجمالي	
%٤٢.٤٢	١٦٨	بكالوريوس	المستوى التعليمي
%٢٩.٠٤	١١٥	دبلوم عالي	
%١٨.٩٤	٧٥	ماجستير	
%٩.٦٠	٣٨	دكتوراه	
%١٠٠.٠٠	٣٩٦	الاجمالي	
%١٣.٨٩	٥٥	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة
%٣٢.٠٧	١٢٧	من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات	
%٣٤.٣٤	١٣٦	من ١٠ سنوات لأقل من ١٥ سنة	
%١٩.٧٠	٧٨	من ١٥ سنة فأكثر	
%١٠٠.٠٠	٣٩٦	الاجمالي	
%٤٧.٤٧	١٨٨	أقل من ٣ دورات	عدد الدورات التدريبية في مجال تكنولوجيا المعلومات
%٣٤.٨٥	١٣٨	من ٣ دورات لأقل من ٥ دورات	
%١٢.٨٨	٥١	من ٥ دورات لأقل من ٧ دورات	
%٤.٨٠	١٩	من ٧ دورات فأكثر	
%١٠٠.٠٠	٣٩٦	الاجمالي	

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح لدى الباحث من الجدول السابق مجموعة من الملاحظات التي يمكن بيانها فيما يلي:

- اشتملت عينة الدراسة على ٢٢٦ ذكر بنسبة ٥٧.٠٧% و ١٧٠ أنثى بنسبة ٤٢.٩٣%، ويشير ذلك الى التوازن النسبي بين نوعي العينة.

- وفيما يتعلق بالفئة العمرية، كانت فئة من ٤٠ سنة لأقل من ٥٠ سنة هي الفئة الأكثر شيوعاً بواقع ١٢٧ مفردة بنسبة ٣٢.٠٧%، ويليهما فئة من ٣٠ سنة لأقل من ٤٠ سنة بواقع ١١١ مفردة بنسبة ٢٨.٠٣%، ويليهما فئة من ٥٠ سنة فأكثر بواقع ٨٣ مفردة بنسبة ٢٠.٩٦%، وأخيراً فئة أقل من ٣٠ سنة بواقع ٧٥ مفردة بنسبة ١٨.٩٤%
- أما على المستوى التعليمي فكانت فئة مؤهل البكالوريوس هي الفئة الأكثر شيوعاً بواقع ١٦٨ مفردة بنسبة ٤٢.٤٢%، ويليه فئة دبلوم عالي بواقع ١١٥ مفردة بنسبة ٢٩.٠٤%، ويليه فئة الماجستير بواقع ٧٥ مفردة بنسبة ١٨.٩٤%، وأخيراً فئة الدكتوراه بواقع ٣٨ مفردة بنسبة ٩.٠٦%.
- وفيما يتعلق بسنوات الخبرة، كانت فئة من ١٠ سنوات لأقل من ١٥ سنة هي الفئة الأكثر شيوعاً بواقع ١٣٦ مفردة بنسبة ٣٤.٣٤%، ويليهما فئة من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات بواقع ١٢٧ مفردة بنسبة ٣٢.٠٧%، ويليهما فئة من ١٥ سنة فأكثر بواقع ٧٨ مفردة بنسبة ١٩.٧%، وأخيراً فئة أقل من ٥ سنوات بواقع ٥٥ مفردة بنسبة ١٣.٨٩%، وهو ما يشير الى تركيز عينة الدراسة على الفئات جيدة الخبرة.
- وأخيراً على مستوى عدد الدورات التدريبية فكانت فئة أقل من ٣ دورات هي الفئة الأكثر شيوعاً بواقع ١٨٨ مفردة بنسبة ٤٧.٤٧%، ويليه فئة من ٣ دورات لأقل من ٥ دورات بواقع ١٣٨ مفردة بنسبة ٣٤.٨٥%، ويليه فئة من ٥ دورات لأقل من ٧ دورات بواقع ٥١ مفردة بنسبة ١٢.٨٨%، وأخيراً فئة من ٧ دورات فأكثر بواقع ١٩ مفردة بنسبة ٤.٨%.

٣. الاحصاء الوصفي:

يحتوي البحث على ثلاثة متغيرات أساسية وهي نظام ادارة المعلومات المالية الحكومية (GFMIS) والذي يمثل المتغير المستقل ويتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية تتمثل في (بعد جودة النظام، وبعد جودة المعلومات، وبعد جودة الخدمة)، إلى تفعيل مكونات نظام الرقابة في الوحدات الحكومية بأبعادها (تفعيل مكون البيئة الرقابية في الوحدة الحكومية، وتفعيل مكون أنشطة الرقابة في الوحدة الحكومية، وتفعيل مكون المعلومات والاتصال في الوحدة الحكومية، وتفعيل مكون تقييم المخاطر في الوحدة الحكومية، وتفعيل مكون المتابعة في الوحدة الحكومية) والذي يمثل المتغير التابع الأول للدراسة، وأخيراً النجاح في تحقيق الأهداف المرجوه والذي يمثل المتغير التابع الثاني للدراسة، ويمكن عرض نتائج التحليل الوصفي لهذه المتغيرات كما في الجدول رقم (٢) وذلك كما يلي:

جدول رقم (٢): التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد البحث (ن = ٣٩٦)

المتغير	الرمز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء	معامل التفرطح
جودة النظام	X1	3.991	0.733	-1.241	0.387
جودة المعلومات	X2	4.004	0.724	-1.225	0.369
جودة الخدمة	X3	4.026	0.715	-1.275	0.492
نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية (GFMIS)	X	4.007	0.698	-1.383	0.606
البيئة الرقابية	Y1.1	4.016	0.650	-1.395	1.144
أنشطة الرقابة	Y1.2	4.015	0.661	-1.414	1.244
المعلومات والاتصال	Y1.3	3.996	0.687	-1.357	1.078
تقييم المخاطر	Y1.4	3.993	0.660	-1.334	1.120
المتابعة	Y1.5	4.000	0.663	-1.316	0.965
نظام الرقابة	Y1	4.004	0.627	-1.600	1.638
النجاح في تحقيق الأهداف المرجوه	Y2	4.014	0.619	-1.354	1.275

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

وينتضح من الجدول (٢) ما يلي:

- حصلت أبعاد نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية (GFMIS) على متوسطات تراوحت ما بين (٣.٩٩١: ٤.٠٢٦)، حيث حصلت جودة النظام على القيمة الأدنى للوسط الحسابي وبلغت ٣.٩٩١ فيما حصلت جودة الخدمة على القيمة الأعلى للوسط الحسابي وقد بلغت ٤.٠٢٦، وهو ما يشير إلى توافر أبعاد نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية (GFMIS) بدرجة عالية بين مفردات العينة.
 - حصلت أبعاد نظام الرقابة في الوحدات الحكومية على متوسطات تراوحت ما بين (٣.٩٩٣: ٤.٠١٦)، حيث حصل تقييم المخاطر على القيمة الأدنى للوسط الحسابي وبلغت ٣.٩٩٣ فيما حصلت البيئة الرقابية على القيمة الأعلى للوسط الحسابي وقد بلغت ٤.٠١٦، وهو ما يشير إلى توافر أبعاد نظام الرقابة في الوحدات الحكومية بدرجة عالية بين مفردات العينة.
 - حصل النجاح في تحقيق الأهداف المرجوه على متوسط يبلغ (٤.٠١٤)، وهو ما يشير إلى توافر النجاح في تحقيق الأهداف المرجوه بدرجة عالية بين مفردات العينة.
- كما يتبين من نتائج الجدول السابق أن جميع المقاييس تميل الى التوزيع الطبيعي حيث تراوحت قيم معامل الالتواء ما بين (٣ ±)، كما كانت قيم معامل التفرطح تتراوح ما بين (١٠ ±).

٤ . معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة:

تم اجراء اختبار الارتباط الثنائي لبيرسون، وذلك لتحديد معنوية الارتباط بين متغيرات الدراسة ويعرض الجدول رقم (٣) قيم تلك الارتباطات:

جدول رقم (٣): معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة (ن = ٣٩٦)

المتغير التابع الثاني	المتغير التابع الأول						المتغيرات المستقلة				
Y2	Y1	Y1.5	Y1.4	Y1.3	Y1.2	Y1.1	X	X3	X2	X1	
										1	X1
									1	.893**	X2
								1	.894**	.903**	X3
							1	.966**	.963**	.966**	X
						1	.817**	.794**	.780**	.791**	Y1.1
					1	.864**	.825**	.793**	.795**	.800**	Y1.2
				1	.849**	.868**	.804**	.783**	.763**	.780**	Y1.3
			1	.877**	.876**	.883**	.817**	.786**	.775**	.802**	Y1.4
		1	.865**	.844**	.859**	.872**	.825**	.804**	.776**	.807**	Y1.5
	1	.940**	.953**	.941**	.941**	.949**	.865**	.838**	.823**	.843**	Y1
1	.891**	.839**	.835**	.828**	.854**	.855**	.793**	.769**	.758**	.771**	Y2

ويتضح من نتائج الجدول رقم (٣) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية وقوية بين معظم متغيرات الدراسة، وكانت جميع معاملات الارتباط عالية أو متوسطة بشكل عام على النحو المبين بالجدول أعلاه، كما تشير نتائج الارتباط الى الاتفاق مع اتجاهات العلاقة المفترضة بصورة أولية.

٥ . اختبارات الصدق والثبات:

ويستخدم هذا الاختبار لمعرفة مدى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء في جمع بيانات تتسم بالثبات، ويقصد به إمكانية الحصول على نفس البيانات عند إعادة الدراسة في نفس الظروف باستخدام نفس الأداة ونفس الأفراد (Adams, et al., 2007). ومعامل الثبات ألفا كرونباخ هي الطريقة التي استخدمها الباحث لحساب ثبات المقاييس وذلك باستخدام برنامج (SPSS (V. 26 ، وفي معظم الحالات يمكن اعتبار ألفا كرونباخ مؤشراً ملائماً وممتازاً لقياس ثبات المقاييس ويعتبر من المعاملات التي من خلالها يمكن قياس مدى ثبات المقاييس من خلال الاتساق الداخلي، حيث يرى (Hair, et al. (2014 أن قيم ألفا المقبولة هي التي تتراوح من ٠.٦ الى ٠.٧ في حين أن القيم أكبر من ٠.٧ تشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقاييس المستخدمة. بينما يستخدم اختبار الصدق الذاتي لبيان مدى صدق عبارات قائمة الاستقصاء في قياس ما صُممت من أجله وهو الجذر التربيعي لقيمة معامل ألفا، والتأكيد على أن عبارات القائمة تعطي للمستقصي منه نفس

المعنى والمفهوم الذي يقصده الباحث (Adams, et al., 2007)، وبالتالي قام الباحث بإختبار الصدق والثبات لقائمة الاستقصاء باستخدام عينة الدراسة المكونة من ٣٩٦ مفردة، وأظهرت نتائج التحليل الجدول التالي رقم (٤):

جدول رقم (٤): قيم معاملات الثبات والصدق الذاتي للاستبيان

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
جودة النظام	7	0.891	0.944
جودة المعلومات	7	0.892	0.944
جودة الخدمة	7	0.888	0.942
نظام ادارة المعلومات المالية الحكومية (GFMIS)	21	0.961	0.980
البيئة الرقابية	7	0.843	0.918
أنشطة الرقابة	7	0.849	0.921
المعلومات والاتصال	7	0.861	0.928
تقييم المخاطر	7	0.852	0.923
المتابعة	7	0.850	0.922
نظام الرقابة	35	0.967	0.983
النجاح في تحقيق الأهداف المرجوه	8	0.838	0.915

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

ويتضح من الجدول رقم (٤) ما يلي:

- فيما يخص مقياس المتغير المستقل (نظام ادارة المعلومات المالية الحكومية (GFMIS)) فقد تخطت قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد المتغير ٠.٦٠ وهي القيمة الأدنى لقبول واعتماد ثبات المقياس، حيث تراوحت قيم معامل الثبات لجميع الأبعاد ما بين (٠.٨٨٨ : ٠.٨٩٢) وهو ما يوضح وجود درجة مرتفعة من الاعتمادية على المقياس.
- بالنسبة لمقياس المتغير التابع الأول (نظام الرقابة في الوحدات الحكومية) اتضح أن قيم معامل ألفا كرونباخ قد تجاوزت ٠.٦٠ وهي الحد الأدنى لقبول واعتماد ثبات المقياس، حيث تراوحت قيم معامل الثبات لجميع الأبعاد ما بين (٠.٨٤٣ : ٠.٨٦١) وهو ما يوضح وجود درجة مرتفعة من الاعتمادية على المقياس.

- أما بالنسبة لمقياس المتغير التابع الثاني (النجاح في تحقيق الأهداف المرجوه)، اتضح أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد قد تجاوزت ٠.٦٠ حيث بلغت ٠.٨٣٨ وهذا ما يشير إلى وجود درجة عالية من الاعتمادية على المقياس.
- وفي ضوء ذلك، يتضح أن جميع المقاييس المستخدمة لقياس متغيرات البحث تحظى بصدق وثبات مرتفع.

٦ . نتائج اختبار فروض الدراسة باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية SEM:

وقد تم استخدام نموذج المعادلة الهيكلية لاختبار الفروض، حيث يتم أولاً تقدير نموذج القياس، ثم يتبعه تقدير للنموذج الهيكلية لاختبار نموذج الدراسة وفروضها.

أ- تحليل نموذج القياس الكلي لمتغيرات الدراسة Measurement Model:

تم تحليل نموذج القياس الكلي لمتغيرات الدراسة، وتم استخدام أبعاد المتغير المستقل (نظام ادارة المعلومات المالية الحكومية (GFMIS))، والمتغير التابع الأول (نظام الرقابة في الوحدات الحكومية) والمتغير التابع الثاني (النجاح في تحقيق الأهداف المرجوه)، وتم استخدام هذه الأبعاد كمتغيرات ملاحظة، وذلك لتعقد نموذج القياس، وقد تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي للتأكد من الصدق البنائي لمقياس الدراسة ومن صحة النموذج وصلاحيته، والتأكد من مطابقته لبيانات الدراسة قبل اجراء اختبار الفروض وذلك من خلال صياغة النموذج النظري للدراسة وتقييمه ثم محاولة تعديله، عن طريق حذف العبارات التي تكون معاملات تحميلها على المتغيرات ضعيفة، وقد أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن النتائج التالية:

- مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الكلي للدراسة:

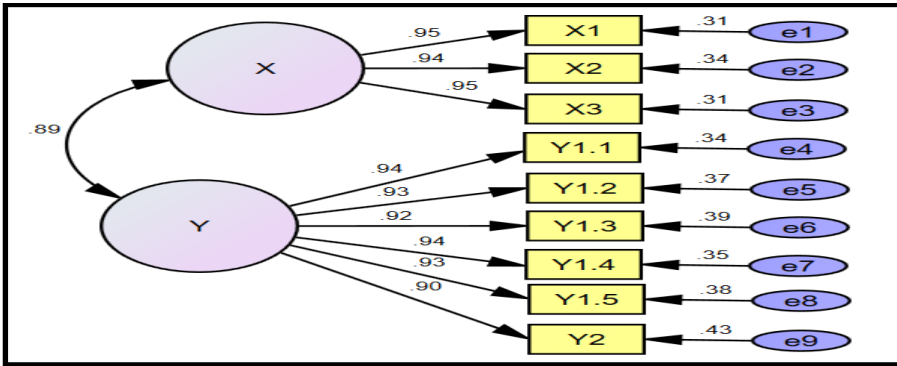
جدول رقم (٥): مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الكلي للدراسة

المؤشر	الرمز الاحصائي	القيمة	مدى القبول	معيار القبول
جودة المطابقة	GFI	٠.٩٦٨	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
جذر متوسط مربعات البواقي	RMR	٠.٠٣٢	مقبول	كلما اقترب من الصفر
المطابقة المقارنة	CFI	٠.٩٦٧	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
تاكر لويس	TLI	٠.٩٧١	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
الجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ التقاربي	RMSEA	٠.٠٣٤	مقبول	أقل من ٠.٠٨

تظهر النتائج المعروضة في الجدول السابق أن مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الأساسي جيدة ولا تحتاج إلى إجراء أي تعديل، حيث تظهر النتائج ما يلي:

- ارتفاع مؤشرات جودة التطابق، حيث بلغت قيمة ($GFI = 96.8\%$ & $CFI = 96.7\%$) وهي أعلى من ٠.٩٠، كذلك انخفضت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ حيث أن ($RMSEA = 0.028$)
- ارتفاع مؤشر تاكر لويس ($TL = 0.971$) وهي أعلى من ٠.٩.

هذا ويوضح الشكل رقم (١) النموذج النهائي للقياس الكلي لمتغيرات الدراسة



شكل رقم (١): النموذج النهائي للقياس الكلي لمتغيرات الدراسة

لحساب الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة وفقاً لنموذج القياس وبعد اثبات التوافق الجيد لنموذج القياس الكلي لمتغيرات الدراسة، تم حساب الثبات المركب، والصدق المشترك للمتغيرات، كما تم حساب الصدق التمييزي من خلال نتائج التحليل العاملي التوكيدي، وذلك كما يظهر في الجدولين رقم (٦، ٧) التاليين:

جدول رقم (٦): نتائج التحليل العاملي التوكيدي لنموذج القياس الكلي للدراسة

المتغير	معاملات التحميل المعيارية	قيمة ت (CR)	التباين المستخلص AVE	الثبات المركب CR
نظام ادارة المعلومات المالية الحكومية (GFMIS)				
جودة النظام (X1)	0.951	ثابت	٠.٩٤٧	٠.٨٥٢
جودة المعلومات (X2)	0.939	15.444**		
جودة الخدمة (X3)	0.951	14.589**		
نظام الرقابة				
البيئة الرقابية (Y1.1)	0.939	ثابت	٠.٩٢٦	٠.٨٤١
أنشطة الرقابة (Y1.2)	٠.٩٣٠	17.229**		
المعلومات والاتصال (Y1.3)	٠.٩٢٠	15.153**		
تقييم المخاطر (Y1.4)	0.939	16.573**		
المتابعة (Y1.5)	0.925	14.989**		
النجاح في تحقيق الأهداف المرجوه (Y2)	٠.٩٠٥	15.641**		

- جميع المعاملات المعيارية مقبولة حيث يرى (Hair, et al., (2014 أن قيم المعاملات المعيارية المقبولة لا بد وأن تكون مساوية أو أكبر من ٠.٥، ومن ثم لن يتم حذف أي عبارة من عبارات قائمة الاستقصاء.
- تظهر قيم ت (CR) أن جميع التحميلات المعيارية معنوية احصائياً عند (٠.٠٠١)، كما أن قيم الصدق التقاربي المعبر عنه بمتوسط التباين المستخلص (AVE) والثبات المركب (CR) ذات قيم كبيرة، حيث كانت قيم الثبات المركب أكبر من ٠.٦، ومن ثم قبول الصدق التقاربي للنموذج وذلك لارتفاع متوسط التباين عن ٠.٥ حيث أن قيم AVE المقبولة لا بد وأن تكون مساوية أو أكبر من ٠.٥. وهذا يعني أن المتغير الضمني قادر على تفسير ٥٠% فأكثر من التباين في المتغيرات الظاهرة وأن الباقي يرجع الى خطأ في القياس مما يعتبر دليلاً على أن جميع الأبعاد تقيس المتغيرات المرتبطة بها وتؤكدده الصدق المشترك

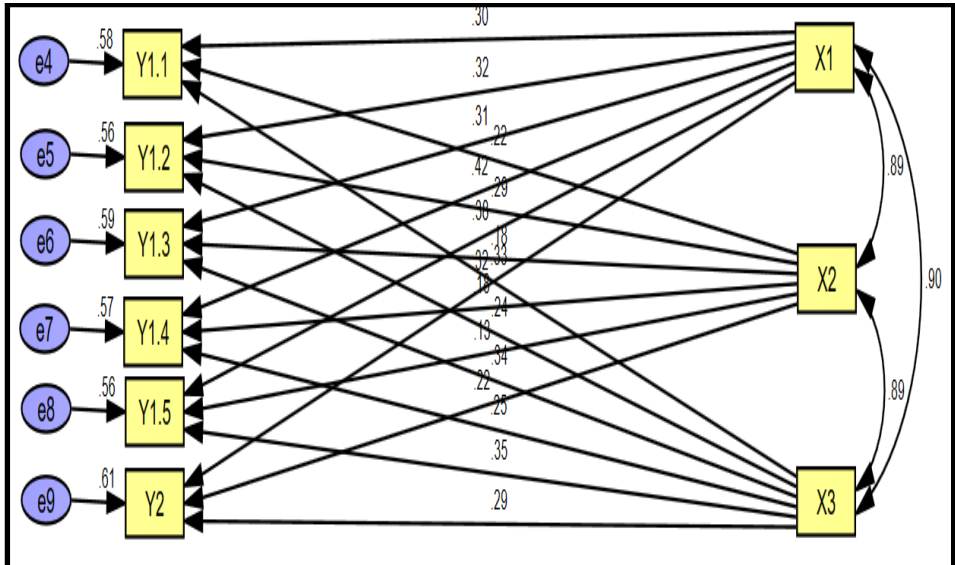
ب- اختبار النموذج الهيكلي للدراسة (فروض الدراسة):

بناء على مؤشرات جودة التوافق المقبولة لنموذج القياس، بالإضافة الى تمام التأكد من صلاحية جميع المتغيرات في نموذج القياس من حيث الثبات، والصدق المشترك (متوسط التباين المشترك)، والصدق التمييزي. تأتي مرحلة اختبار النموذج الهيكلي. وتعتبر المرحلة الأساسية والثانية للتحليل، ويهدف النموذج الهيكلي أو البنائي الى اختبار فروض الدراسة، حيث يتكون من المتغيرات الخارجية Exogenous، وهي متغيرات نظام ادارة المعلومات المالية الحكومية (GFMIS)، والمتغيرات التابعة Endogenous وتتمثل في متغير نظام الرقابة، ومتغير النجاح في تحقيق الأهداف المرجوه. ولتقييم النموذج الهيكلي تم تقييم جودة التوافق لهذا النموذج وذلك لتحديد ما اذا كان النموذج المفترض يوافق البيانات أم لا. وذلك كما يعرضها الجدول رقم (٧) التالي:

جدول رقم (٧): مؤشرات جودة النموذج الهيكلي للدراسة

المؤشر	الرمز الاحصائي	القيمة	مدى القبول	معيار القبول
جودة المطابقة	GFI	٠.٩٧٤	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
جذر متوسط مربعات البواقي	RMR	٠.٠٣٦	مقبول	كلما اقترب من الصفر
المطابقة المقارنة	CFI	٠.٩٧٧	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
تاكر لوييس	TLI	٠.٩٧٨	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
الجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ التقاربي	RMSEA	٠.٠٣٤	مقبول	أقل من ٠.٠٨

تظهر النتائج المعروضة في الجدول السابق أن مؤشرات جودة التوافق للنموذج الهيكلي جيدة ولا تحتاج الى إجراء أي تعديل، حيث تظهر النتائج ارتفاع مؤشرات جودة التوافق، حيث بلغت قيمة $(GFI = 97.4\% \text{ \& } CFI = 97.7\%)$ وهي أعلى من ٠.٩٠، كذلك انخفضت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ حيث أن $(RMSEA = 0.034)$ بالإضافة الى ارتفاع مؤشر تاكر لوليس $(TL = 0.978)$ حيث أنها أعلى من ٠.٩٠. ويعرض الشكل رقم (٢) النموذج الهيكلي لمتغيرات الدراسة الذي تم استخدامه في اختبار الفروض.



شكل رقم (٢): النموذج الهيكلي للدراسة

وفيما يتعلق باختبارات فروض الدراسة وفقاً للنتائج الإحصائية وذلك في ضوء النموذج الهيكلي، ويمكن توضيحها في الجدول رقم (١٤، ١٥) للتأثيرات المباشرة، وذلك على النحو التالي:

- نتائج التأثيرات المباشرة:

تحتوي الدراسة على أربعة فروض رئيسية ينبثق منها فروض فرعية، ويبين الجدول رقم (١٤) قيم معاملات المسار لهذه الفروض في النموذج الهيكلي للدراسة كما يلي:

أولاً: نتيجة اختبار الفرض الاحصائي الرئيسي الأول للدراسة:

جدول رقم (٨): نتائج اختبارات التأثيرات المباشرة في النموذج الهيكلي للدراسة (الفرض الأول)

Sig	CR	الخطأ المعياري	قيم المعاملات المعيارية	المتغيرات التابعة	المتغيرات المستقلة	الفرض
			Beta			
٠.٠٠٠٠	٣.٩٢٩	٠.٠٦٧	٠.٢٩٦	البيئة الرقابية (Y1.1)	جودة النظام (X1)	ف (١/١)
٠.٠٠٠٢	٣.٠٨٧	٠.٠٦٥	٠.٢٢٤		جودة المعلومات (X2)	
٠.٠٠٠٠	٤.٢٩٢	٠.٠٦٩	٠.٣٢٦		جودة الخدمة (X3)	
٠.٠٠٠٠	٤.٢٨٦	٠.٠٦٧	٠.٣١٧	أنشطة الرقابة (Y1.2)	جودة النظام (X1)	ف (٢/١)
٠.٠٠٠٠	٤.١٣١	٠.٠٦٥	٠.٢٩٤		جودة المعلومات (X2)	
٠.٠٠٠١	٣.٢٧٩	٠.٠٦٩	٠.٢٤٤		جودة الخدمة (X3)	
٠.٠٠٠٠	٤.٠٣٥	٠.٠٧٣	٠.٣١٣	المعلومات والاتصال (Y1.3)	جودة النظام (X1)	ف (٣/١)
٠.٠٠١٦	٢.٤١٢	٠.٠٧١	٠.١٨٠		جودة المعلومات (X2)	
٠.٠٠٠٠	٤.٣٢٨	٠.٠٧٥	٠.٣٣٩		جودة الخدمة (X3)	
٠.٠٠٠٠	٥.٥٥٣	٠.٠٦٨	٠.٤١٨	تقييم المخاطر (Y1.4)	جودة النظام (X1)	ف (٤/١)
٠.٠٠١٣	٢.٤٩١	٠.٠٦٦	٠.١٨٠		جودة المعلومات (X2)	
٠.٠٠٠١	٣.٢٦٧	٠.٠٧٠	٠.٢٤٨		جودة الخدمة (X3)	
٠.٠٠٠٠	٥.٢٠٧	٠.٠٦٦	٠.٣٨٣	المتابعة (Y1.5)	جودة النظام (X1)	ف (٥/١)
٠.٠٠٧٨	١.٧٦٩	٠.٠٦٥	٠.١٢٥		جودة المعلومات (X2)	
٠.٠٠٠٠	٤.٦٦٤	٠.٠٦٩	٠.٣٤٦		جودة الخدمة (X3)	

ويتضح من الجدول رقم (٨) ما يلي:

- ينص الفرض الأول على أنه "يوجد تأثير معنوي ايجابي لنظام ادارة المعلومات المالية الحكومية (GFMIS) بأبعاده (جودة النظام، وجودة المعلومات، وجودة الخدمة) كمتغيرات مستقلة على نظام الرقابة في الوحدات الحكومية بأبعادها (البيئة الرقابية، وأنشطة الرقابة، والمعلومات والاتصال، وتقييم المخاطر، والمتابعة) كمتغيرات تابعة". وينبثق من هذا الفرض خمسة فروض فرعية تبعاً للمتغير التابع:

- الفرض الفرعي الأول فقد تم اثبات صحته كلياً بالنسبة لنظام ادارة المعلومات المالية الحكومية (GFMIS)، حيث يشير الجدول رقم (٨) الى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغيرات المستقلة (جودة النظام، وجودة المعلومات، وجودة الخدمة) والمتغير التابع البيئة

- الرقابية في الوحدات الحكومية حيث أن $(\beta = 0.296, 0.224, 0.326; CR = 3.929, 3.087, 4.292)$
- الفرض الفرعي الثاني فقد تم اثبات صحته كلياً بالنسبة لنظام إدارة المعلومات المالية الحكومية (GFMIS)، حيث يشير الجدول رقم (٨) الى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغيرات المستقلة (جودة النظام، وجودة المعلومات، وجودة الخدمة) والمتغير التابع أنشطة الرقابة في الوحدات الحكومية حيث أن $(\beta = 0.317, 0.294, 0.244; CR = 4.286, 4.131, 3.279)$
- الفرض الفرعي الثالث فقد تم اثبات صحته كلياً بالنسبة لنظام إدارة المعلومات المالية الحكومية (GFMIS)، حيث يشير الجدول رقم (٨) الى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغيرات المستقلة (جودة النظام، وجودة المعلومات، وجودة الخدمة) والمتغير التابع المعلومات والاتصال في الوحدات الحكومية حيث أن $(\beta = 0.313, 0.180, 0.339; CR = 4.035, 2.412, 4.328)$
- الفرض الفرعي الرابع فقد تم اثبات صحته كلياً بالنسبة لنظام إدارة المعلومات المالية الحكومية (GFMIS)، حيث يشير الجدول رقم (٨) الى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغيرات المستقلة (جودة النظام، وجودة المعلومات، وجودة الخدمة) والمتغير التابع تقييم المخاطر في الوحدات الحكومية حيث أن $(\beta = 0.418, 0.180, 0.248; CR = 5.553, 2.491, 3.267)$
- الفرض الفرعي الخامس فقد تم اثبات صحته جزئياً بالنسبة لنظام إدارة المعلومات المالية الحكومية (GFMIS)، حيث يشير الجدول رقم (٨) الى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغيرات المستقلة (جودة النظام، وجودة الخدمة) والمتغير التابع المتابعة في الوحدات الحكومية حيث أن $(\beta = 0.383, 0.346; CR = 5.207, 4.664)$.
- وبناء على النتائج السابقة للفروض الفرعية يمكن للباحث قبول الفرض الإحصائي الرئيسي الأول للدراسة جزئياً على الشكل البديل التالي: "يوجد تأثير معنوي إيجابي لنظام إدارة المعلومات المالية الحكومية (GFMIS) بأبعاده (جودة النظام، وجودة المعلومات، وجودة الخدمة) كمتغيرات مستقلة على نظام الرقابة في الوحدات الحكومية بأبعادها (البيئة الرقابية، وأنشطة الرقابة، والمعلومات والاتصال، وتقييم المخاطر، والمتابعة) كمتغيرات تابعة.

ثانياً: نتيجة اختبار الفرض الاحصائي الرئيسي الثاني للدراسة:

جدول رقم (٩): نتائج اختبارات التأثيرات المباشرة في النموذج الهيكلي للدراسة (الفرض الثاني)

الفرض	المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	قيم المعاملات المعيارية Beta	الخطأ المعياري	CR	Sig
ف (١/١)	جودة النظام (X1)	النجاح في تحقيق الأهداف المرجوه (Y2)	٠.٣١٥	٠.٠٦٧	٣.٩٦٢	٠.٠٠٠
	جودة المعلومات (X2)		٠.٢١٧	٠.٠٦٥	٢.٨٢٩	٠.٠٠٥
	جودة الخدمة (X3)		٠.٢٩٠	٠.٠٦٩	٣.٦١٣	٠.٠٠٠

ويتضح من الجدول رقم (١٥) ما يلي:

- ينص الفرض الثاني على أنه "يوجد تأثير معنوي ايجابي لنظام ادارة المعلومات المالية الحكومية (GFMIS) بأبعاده (جودة النظام، وجودة المعلومات، وجودة الخدمة) كمتغيرات مستقلة على النجاح في تحقيق الأهداف المرجوه منه كمتغير تابع"، وقد تم اثبات صحته كلياً بالنسبة لنظام إدارة المعلومات المالية الحكومية (GFMIS)، حيث يشير الجدول رقم (٩) إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغيرات المستقلة (جودة النظام، وجودة المعلومات، وجودة الخدمة) والمتغير التابع النجاح في تحقيق الأهداف المرجوه منه في الوحدات الحكومية حيث أن $(\beta = 0.315, 0.217, 0.290; CR = 3.962, 2.829, 3.613)$
- وبناء على النتائج السابقة يمكن للباحث قبول الفرض الاحصائي الرئيسي الثاني للدراسة كلياً على الشكل البديل التالي: يوجد تأثير معنوي ايجابي لنظام ادارة المعلومات المالية الحكومية (GFMIS) بأبعاده (جودة النظام، وجودة المعلومات، وجودة الخدمة) كمتغيرات مستقلة على النجاح في تحقيق الأهداف المرجوه منه كمتغير تابع.

الخلاصة والنتائج:

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر منظومتي الدفع والتحصيل الإلكتروني في نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية (GFMIS) على النظام المحاسبي الحكومي المطبق بالوحدات الحكومية المصرية، وذلك من خلال التطبيق على مستشفيات جامعة المنصورة، وتحليل هذه العلاقة اعتمدت الدراسة على عينة من العاملين بمستشفيات جامعة المنصورة تبلغ عددها ٣٩٦ مفردة، وفي هذا الصدد

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية والعملية التي يمكن للباحث عرضها على النحو التالي:

أولاً: نتائج الدراسة النظرية:

- ١ . الرقابة الداخلية التقليدية غير ملائمة للرقابة على المعاملات التي تتم داخل منظومة المعاملات الإلكترونية مما يستلزم ضرورة تطوير الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي قبل تطبيق النظام الإلكتروني لاكتشاف الغش والأخطاء، وأوصت الدراسة بأنه لا بد من إصدار تشريعات قانونية تتواءم مع النظام الإلكتروني وتحديث نظم الرقابة الداخلية في الوحدات الإدارية الحكومية كي تتواءم مع التغيرات الحديثة ورقمته المعاملات.
- ٢ . يحتوي نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية (GFMIS) على نظام لإعداد وتنفيذ ورقابة الموازنة العامة للدولة، حيث يحتوي هذا النظام على كافة العمليات المالية والمحاسبية التي تتم في كافة مراحل إعداد وتنفيذ الموازنة العامة للدولة، بداية من مرحلة الإعداد للموازنة وانتهاءً بمرحلة إعداد الحساب الختامي بطريقة إلكترونية.
- ٣ . يعتبر نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية GFMIS أحد تطبيقات نظم تخطيط الموارد الحكومية GRP والتي تشمل إلى جانب ذلك تطبيقات لإدارة الموارد البشرية وتطبيقات لإدارة المشتريات الحكومية وتطبيقات لإدارة المخازن، إضافة إلى تكامل هذا النظام وتطبيقاته مع مجموعة من الأنظمة الأخرى مثل GPS، payroll والتي تعمل معاً لتحقيق أهداف الحكومة في الرقابة على المال العام.
- ٤ . قامت وزارة المالية باستحداث نظام مالي إداري محوسب في محاولة لتغطية كافة العمليات المالية والإدارية التي تتم في الوزارات والإدارات الحكومية مع وزارة المالية وذلك عن طريق طرح عدة أنظمة منها أنظمة طبقت بالفعل مثل نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية GFMIS، ونظام الدفع الإلكتروني GPS، ونظام التحصيل الإلكتروني POS، ونظام سداد المرتبات Payroll، وذلك لتحقيق مزيداً من الشفافية في عمليات الإدارة المالية المعمول بها لديها.
- ٥ . نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية (GFMIS) هو نظام محاسبي حكومي متكامل يتم تشغيله إلكترونياً، ويقوم بربط جميع الوحدات الحسابية الحكومية مباشرة بوزارة المالية عبر قواعد بيانات أوراكل، وينفذ خلاله جميع مراحل الموازنة العامة للدولة بداية من إدخال رأى الجهة في الموازنة إلكترونياً مروراً بإدخال قيود يومية فعمليات وتسويات الوحدة الحسابية وقت حدوثها

وصولاً لإعداد الحساب الختامي في نهاية العام المالي، ويتكامل مع أنظمة أخرى كنظام الدفع والتحصيل الإلكتروني ونظام حساب الخزانة الموحد للوصول لأهدافه.

٦ . هناك أهمية كبيرة للنظم الالكترونية في الأعمال المالية الحكومية لما تحققه من كفاءة وفاعلية في تخطيط وإدارة الموارد الحكومية، ولتحقيقها الدقة في تنفيذ الموازنة والمواعيد المرتبطة بها والوضوح والدقة في المعلومات الناتجة عنها.

ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية:

١ . يوجد تأثير معنوي ايجابي لنظام ادارة المعلومات المالية الحكومية (GFMIS) بأبعاده (جودة النظام، وجودة المعلومات، وجودة الخدمة) كمتغيرات مستقلة على نظام الرقابة في الوحدات الحكومية بأبعاده (البيئة الرقابية، وأنشطة الرقابة، والمعلومات والاتصال، وتقييم المخاطر، والمتابعة) كمتغيرات تابعة.

٢ . يوجد تأثير معنوي ايجابي لنظام ادارة المعلومات المالية الحكومية (GFMIS) بأبعاده (جودة النظام، وجودة المعلومات، وجودة الخدمة) كمتغيرات مستقلة على النجاح في تحقيق الأهداف المرجوه منه كمتغير تابع.

ثالثاً: حدود ومجال الدراسة وتوصيات البحوث المستقبلية:

في ضوء طبيعة الدراسة وأهميتها وأهدافها وفروضها لم يتعرض الباحث إلى الآتى:

١ . دور نظم ادارة المعلومات المالية الحكومية في ادارة المنظومة الضريبية المصرية ومكافحة التهرب الضريبي.

٢ . دراسة دور نظام ادارة المعلومات المالية الحكومية في التكامل مع حوكمة تكنولوجيا المعلومات لتعزيز الوظيفة الرقابية الكاملة للدولة.

٣ . تحليل أثر تبني نظم ادارة المعلومات المالية الحكومية في ضوء منظومتي الدفع والتحصيل الالكتروني على مستوى عجز الموازنة العامة للدولة.

وعلى ذلك يوصي الباحث بإجراء البحوث المستقبلية في هذا الشأن.

رابعاً: التوصيات:

١ . ضرورة نشر الوعي المفاهيمي بأهمية نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية في المؤسسات الحكومية المختلفة لضمان فعالية تطبيق هذا النظام.

- ٢ . رفع كفاءة المؤسسات الحكومية التكنولوجية وتطوير البنية التحتية بما يستوعب تطبيق هذه التقنيات، من خلال زيادة الإستثمارات في تكنولوجيا المعلومات مع المحافظة على المستوى التكنولوجي الذي تم الوصول إليه، ومواكبة آخر التطورات التكنولوجية العالمية خاصة في هذا المجال من أجل زيادة فاعلية أنظمة المعلومات المحاسبية وبما يحقق مستويات مرتفعة من الرقابة على المال العام.
- ٣ . ضرورة تدشين المؤشرات الحكومية المتعلقة بالتطبيق والتنفيذ لنظام إدارة المعلومات المالية الحكومية وكذلك نتائج تطبيقه لكافة الأطراف الخارجية، والعمل بصورة مستمرة لتحسين جودة التقارير المالية.
- ٤ . ضرورة توفير الكوادر الفنية المؤهلة على الجانبين المحاسبي والتكنولوجي لتطبيق نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية (GFMIS) في المؤسسات الحكومية المختلفة بشكل أكثر فعالية.
- ٥ . دعم نظم المراجعة الداخلية بالجهات الإدارية الحكومية، وتعظيم دور الرقابة الداخلية بالجهة وتذليل العقبات التي تقف عائق أمام تحقيقها، ووضع آليات التأكد من مدى الالتزام بما جاء بالقوانين واللوائح والتعليمات الواردة بالمنشورات والكتب الدورية لوزارة المالية بدقة.
- ٦ . تعزيز دور التفتيش المالي والإداري بالجهات الإدارية الحكومية للقيام بدورهم الرقابي على النظم الإلكترونية بشكل فعال؛ حتى لا يكون هناك أى مجال لاستغلال ضعف نظم الرقابة الداخلية في ارتكاب أعمال فساد بتلك الجهات.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- ١ . أبو الوفا؛ مصطفى فهمي، "تقييم أثر الحكومة الإلكترونية على فاعلية النظام المحاسبي الحكومي"، كلية التجارة، جامعة المنوفية، ٢٠١٣.
- ٢ . أبو عمره؛ فاطمة على، (٢٠١٩)، " أثر نظام ادارة المعلومات المالية الحكومية في ترشيد الانفاق الحكومي لدى الوزارات الاردنية "، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، ٢٠١٩.
- ٣ . إبراهيم؛ طارق وفيق، (٢٠١٩)، "تطوير نظام الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي في ظل منظومة المعاملات المالية الإلكترونية"، مجلة البحوث المحاسبية، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد ١، ص ص ٣١٢ : ٢٥٠.
- ٤ . أحمد؛ سماح طارق، (٢٠٢١)، "الدور المعدل للتدريب في العلاقة بين استخدام نظام إدارة معلومات مالية الحكومة وفعالية الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية المصرية"، مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة جامعة عين شمس، المجلد ٢٥، العدد ٢.
- ٥ . بابكر؛ الزين عبد الله، (٢٠١٧)، "نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية ودورها في ضبط الأجور والمرتببات بالوحدات الحكومية : دراسة ميدانية"، مجلة دراسات حوض النيل، جامعة النيلين، السودان، المجلد ١٠، العدد ١٩، ص ص ١٥٠ : ١٧٢.
- ٦ . ربيع؛ مروة إبراهيم، (٢٠٢١)، "أثر ضوابط الرقابة الداخلية في نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية والنظم المكمل له على جودة التقارير المالية في مصر: دراسة ميدانية"، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، المجلد ٥٨، العدد ٦.
- ٧ . عادل؛ أماني، فهم؛ نعيم، حسيني؛ هشام، (٢٠٢١) "تقييم نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية (GFMIS) بالتطبيق على جامعة الزقازيق في مصر: دراسة حالة"، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، كلية التجارة، العدد ٤.
- ٨ . عزام؛ محسن عبيد، شحاتة؛ محمد موسى، المزين؛ مصطفى عبدالوارث، (٢٠٢٣) "دور نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية في تحسين الرقابة على المال العام: دراسة ميدانية بهيئة الإسعاف المصرية"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، جامعة مدينة السادات، كلية التجارة، المجلد ١٥، العدد الأول.
- ٩ . كمال؛ إيريني أكرم، (٢٠٢٣)، "فاعليات تطبيق أساليب ومداخل الهندسة المالية على القطاع الحكومي المصري بهدف رفع كفاءة الأداء المالي"، مجلة البحوث المالية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، المجلد ٢٢، العدد الأول، ٢٠٢١، ص ٨٥.

١٠. محروس؛ رمضان عارف، (٢٠٢١)، "التحول الإلكتروني وتطوير نظام المعلومات الحكومي المصري: دراسة ميدانية"، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، كلية التجارة، العدد ٣.
١١. محمد؛ أحمد هريدي، (٢٠١٩)، "أثر تفعيل تطبيق معايير المحاسبة الحكومية الدولية IPSAS في النظام المحاسبي الحكومي المصري"، مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، المجلد ٢٣، العدد الأول، ٢٠١٩، ص ٥١٥.
١٢. محمد؛ مؤمن فرحات السيد، (٢٠٢١)، "أثر تطبيق نظام GFMIS على خصائص المعلومات المحاسبية كمدخل لتحسين جودة التقارير المالية: دليل تطبيقي من وزارة المالية المصرية"، مجلة المحاسبة والمراجعة، جامعة بني سويف، كلية التجارة، العدد الأول، ص ص ٢٨٠ : ٣٧٦.
١٣. مرعي؛ أحمد هريدي محمد سيد، (٢٠١٩)، "أثر تطبيق نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية GFMIS" على جودة التقارير المالية الحكومية"، مجلة الفكر المحاسبي، جامعة عين شمس، كلية التجارة، المجلد ٢٣، العدد الأول، ص ص ٤٩٠ : ٥١٢.
١٤. نور الله؛ آلاء شمس، خلف؛ دنيا محسن، "نظام إحصاءات مالية الحكومة GFS ودوره في تطوير النظام المحاسبي الحكومي وتعزيز فاعلية الرقابة في الوحدات الممولة مركزياً"، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد ١١٨، ٢٠١٩، ص ٢١٠.
١٥. يوسف؛ حنين علي، الامام؛ صلاح الدين محمد، (٢٠٢٢)، "تأثير تطبيق نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية (GFMIS) في فاعلية تنفيذ الموازنة"، مجلة كلية مدينة العلم، الجامعة التقنية الوسطى، الكلية التقنية الإدارية، بغداد، المجلد ١٤، العدد الأول، ص ص ٦٠ : ٧٨.
١٦. البرنامج التدريبي المتكامل للمراقبين الخارجيين على نظام إدارة المعلومات المالية الحكومية ونظام الدفع والتحصيل الإلكتروني، وزارة المالية المصرية، ٢٠١٨، ص ١٠.
١٧. الدليل الموحد لإجراءات الرقابة المالية قبل الصرف على الإنفاق العام، ٢٠١٤.
١٨. الشبكة المالية للحكومة المصرية متوفر من خلال الرابط <http://gfmis.mof.gov.eg/GFMIS/AboutGFMIS>
١٩. اللائحة المالية للموازنة والحسابات اصدار ٢٠٢١، وزارة المالية.
٥. دليل ميكنة المالية الحكومية، قطاع الحسابات والمديريات المالية، وزارة المالية، فبراير ٢٠٢٠.
٦. قانون المالية العامة الموحد رقم ٦ لسنة ٢٠٢٢.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

- 1 - Alshararip, N. M., & Youssef, M. A., (2017), " Management accounting change and the implementation of GFMIS: a Jordanian case study", Asian Review of Accounting, ISSN: 1321-7348, pp. 242: 243.
- 2 - Abdul Khan & Mario P., (2009), "Conceptual Design: A Critical Element of as Successful Government Financial Management Information System Project", IMF, P 12.
- 3 – Ali, A. A., Kamsuriah, A., (2021), "Towards Harnessing Financial Information Systems in Reducing Corruption: A Review of Strategies", Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 6 (8): 500: 509.
- 4 – Carlos, P., & Mario P., (2015), "Public Financial Management in Latin America", The key to efficiency and transparency, IDb & IMF P386.
- 5 – Julie, C., & Salindra P., (2011), Chart of Account: A Critical Element og the public financial management framework IMF, FAD P3.
- 6 - Kofahe, M. K., Hassan, H., & Mohamad, R., (2019), "Factors Affecting Successful Implementation of Government Financial Management Information System (GFMIS) In Jordan Public Sector: A Proposed Framework", International Journal of Accounting Finance and Business (IJAFB), 4 (20), 32: 44.
- 7 – Mohammad, M. H., (2017), "The Compatibility of (GFMIS) with the Internal Control System“, International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, Vol. 7, No.1, pp. 26:40.
- 8 - Enofe, A. O., Afiangbe, S. E., & Agha, D. I., (2017) "Financial Management Reforms and Corruption in Nigeria Public Sector", International Journal of Advanced Academic Research Social & Management Sciences, Faculty of Management Sciences, University of Benin, Nigeria, ISSN: 2488:9849, Vol. 3, Issue 7.
- 9 - <https://gfmis.mof.gov.eg/GFMIS/AccountstreeGFMIS>.
- 10- <http://www.gfmis.gov.jo/ar/content>.
- 11- <http://gfmis.mof.gov.eg/GFMIS/ResponsibilityGFMIS>

**تبني سلوكيات العمل الإستباقية كمتغير وسيط بين القيادة الرقمية وإدارة الأزمات
بالتطبيق على جامعة بورسعيد**

**Adopting proactive work behaviors as an intermediary variable between
digital leadership and crisis management by application to Port-Said
University**

د. فيبي نصحي راغب سليمان*

(*) د. فيبي نصحي راغب سليمان: استاذ ادارة الاعمال المساعد – كلية التجارة جامعة بورسعيد

Email: febey.noshy@com.psu.edu.eg

المخلص :

هدف هذا البحث إلى قياس تأثير الوساطة التي تقوم بها سلوكيات العمل الإستباقية على العلاقة بين القيادة الرقمية و إدارة الأزمات كما يدركها قطاع العاملين بجامعة بورسعيد . و قد بلغ حجم العينة (٢٨٥) مفردة ، و اعتمدت الباحثة على إستخدام قائمة الإستقصاء كأداة للبحث ، و قامت الباحثة بتوزيعها على العاملين بجامعة بورسعيد بإختلاف مستوياتهم الإدارية . و تم الإعتماد على المنهج الوصفى التحليلي . و اخضعت البيانات لبرامج التحليل الإحصائي للتعرف على التأثيرات المباشرة و غير المباشرة لأبعاد هذه المتغيرات، و اظهرت نتائج البحث انه يوجد تأثير معنوى لأبعاد القيادة الرقمية على أبعاد سلوكيات العمل الإستباقية ، و كذلك وجود تأثير معنوى لأبعاد سلوكيات العمل الإستباقية على إدارة الأزمات ، كما يوجد تأثير غير مباشر لأبعاد القيادة الرقمية على إدارة الأزمات بتبنى سلوكيات العمل الإستباقية كمتغير وسيط . و اوصت الباحثة بأهمية توعية العاملين بقطاع جامعة بورسعيد بأهمية القيادة الرقمية ، و ضرورة تطبيقها فى كافة الكليات و الأقسام الإدارية داخل الجامعة بحيث تشمل كافة مراحل العمل و تضم كل العاملين داخل الجامعة . كما اوصت بتدريب العاملين على التنبؤ و الإستشعار ببيوار الأزمات و فهم الإشارات و تحليلها لإستخلاص المعلومات التى يمكن من خلالها رصد المخاطر و الأزمات المحتملة، و التركيز على تدريب العاملين على كيفية تبني السلوكيات الإستباقية و تنمية قدرتهم على تقديم ابتكارات مفيدة .

الكلمات المفتاحية : سلوكيات العمل الإستباقية ، القيادة الرقمية ، إدارة الأزمات .

Abstract:

This research aimed to measure the mediation effect of proactive work behaviors on the relationship between digital leadership and crisis management as perceived by the employees' sector at Port Said University. The sample size was (285) individuals, and the researcher relied on using the survey list as a research tool, and the researcher distributed it to employees at Port Said University at different administrative levels. The descriptive analytical approach was relied upon. The data was subjected to statistical analysis programs to identify the direct and indirect effects of the dimensions of these variables. The research results showed that there is a significant effect of the dimensions of digital leadership on the dimensions of proactive work behaviors, as well as a significant effect of the dimensions of proactive work behaviors on crisis management and there is an indirect effect of the dimensions of digital leadership on management Crises by adopting proactive work behaviors as an intervening variable.

Key words: Proactive work behaviors, Digital Leadership, Crisis management

تمهيد :

اصبحت التقنيات الحديثة عنواناً للمنظمات المعاصرة ، و جزءاً لا يتجزأ من نهج إدارتها ، بل تعد مورداً أساسياً تستند عليه فى تفعيل العملية الإدارية و دعم إتخاذ القرارات و الإستغلال الأمثل للموارد ، مما ينتج عنه إستخدام طرق و اساليب إدارية تتسم بالكفاءة و الفاعلية . و يتطلب ذلك توافر إستخدام التكنولوجيا الرقمية لزيادة فعالية و كفاءة المنظمة فى العصر الرقوى ، و كذلك دور القيادة التى تقوم بهذا التحول بإستخدام الأدوات الرقمية للمنظمات ، مما ادى إلى ان القيادة الرقمية اصبحت احدي الأساليب المعاصرة لتطوير و تنمية فن التعامل مع الأزمات التى تواجه المنظمة بإستخدام الأساليب الرقمية الحديثة التى تتسم بالسرعة و الجودة و الشفافية (حسيبة ، ٢٠١٨) .

لذلك يعد تطبيق القيادة الرقمية مطلباً أساسياً للتعامل مع الأزمات و تحديات العصر الحالى ، و يتم ذلك من خلال توظيف الموارد البشرية و المادية المتاحة فى إطار إلكترونى ، و تحويل المهام الإدارية التقليدية إلى نظم معلوماتية تساهم فى التعامل الفعال مع الأزمات عن طريق تنبى العاملين لسوكيات العمل الإستباقية فى التعامل مع الأزمات الطارئة او المتوقع حدوثها ، كوسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية .

اذ يعتبر السلوك الإستباقى فى العمل بمثابة النهج الأساسى الذى يمكن من خلاله مختلف المنظمات من التطور و تحقيق رؤية طويلة الأجل ، لذلك اصبح من الضرورى عدم تكرار الأزمات و تجنبها و تحمل المسؤولية وراء التطوير و التحديث لمجمل اعمال المنظمات (Strauss, 2017) . لذلك يهتم هذا البحث بتسليط الضوء على أهمية تبنى سلوكيات العمل الإستباقية للتخفيف او الحد من الأزمات فى ضوء وجود نظام معلوماتى فعال تعتمد عليه القيادة الرقمية لتسهيل الوصول إلى المعلومات و الحد من الآثار السلبية الناتجة عن الأزمات ، عن طريق التنبؤ بها او السيطرة عليها فى اى مرحلة منها .

و يستهدف هذا البحث الوقوف على تأثير القيادة الرقمية بأبعادها المتمثلة فى (القيادة الحكيمة ، الرؤية الرقمية ، الكفاءة الرقمية) على إدارة الأزمات ، كما يستهدف ايضاً التعرف على التأثير غير المباشر بينهما من خلال سلوكيات العمل الإستباقية و ابعادها المتمثلة فى (الإبداع و الابتكار ، منع وقوع المشكلة) بوصفها متغير وسيط و ذلك بالتطبيق عل جامعة بورسعيد .

(١) مشكلة و تساؤلات البحث :

يركز هذا البحث في التعرف على دور القيادة الرقمية في إدارة الأزمات من خلال تبني سلوكيات العمل الإستباقية و ذلك بالتطبيق على قطاع التعليم الجامعي ممثلاً في جامعة بورسعيد .
و في ضوء ذلك فإن مشكلة البحث تتمثل في التساؤلات الآتية :

١/١ ما هو التأثير المباشر للقيادة الرقمية على تبني سلوكيات العمل الإستباقية ؟
٢/١ ما هو التأثير المباشر للقيادة الرقمية على إدارة الأزمات ؟
٤/١ ما هو التأثير المباشر لتبني سلوكيات العمل الإستباقية على إدارة الأزمات ؟
٥/١ ما هو التأثير غير المباشر للقيادة الرقمية على إدارة الأزمات من خلال تبني سلوكيات العمل الإستباقية ؟

هذه التساؤلات التي تم عرضها مسبقاً تظهر ان المشكلة الأساسية تكمن حول كيفية إدارة الازمات عن طريق القيادة الرقمية من خلال تبني هذه القيادة لسلوكيات العمل الإستباقية في القطاع محل البحث .

(٢) أهداف البحث :

يهدف هذا البحث إلى الآتي :

- ١/٢ التعرف على الأبعاد الخاصة بـ : القيادة الرقمية ، سلوكيات العمل الإستباقية ، إدارة الأزمات .
- ٢/٢ قياس التأثير المباشر للقيادة الرقمية على تبني سلوكيات العمل الإستباقية .
- ٣/٢ قياس التأثير المباشر للقيادة الرقمية على إدارة الأزمات .
- ٤/٢ قياس التأثير المباشر لتبني سلوكيات العمل الإستباقية على إدارة الأزمات.
- ٥/٢ قياس التأثير غير المباشر للقيادة الرقمية على إدارة الأزمات من خلال توسط سلوكيات العمل الإستباقية .
- ٦/٢ كما يهدف هذا البحث في التعرف على دور القيادة الرقمية في إدارة الأزمات من خلال تبني سلوكيات العمل الإستباقية و ذلك بالتطبيق على قطاع التعليم الجامعي ممثلاً في جامعة بورسعيد .

(٣) فروض البحث :

فى ضوء مشكلة و اهداف البحث يمكن صياغة الفروض الآتية :

١/٣ يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الرقمية المتمثلة فى (القيادة الحكيمة ، الرؤية الرقمية ، الكفاءة الرقمية) على تبنى سلوكيات العمل الإستباقية المتمثلة فى (الإبداع و الابتكار ، منع وقوع المشكلة) .

٢/٣ توجد تأثير مباشر ذات دلالة إحصائية بين ابعاد القيادة الرقمية المتمثلة فى (القيادة الحكيمة ، الرؤية الرقمية ، الكفاءة الرقمية) على إدارة الأزمات .

٣/٣ يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية لتبنى سلوكيات العمل الإستباقية المتمثلة فى (الإبداع و الابتكار ، منع وقوع المشكلة) على إدارة الأزمات .

٤/٣ يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الرقمية المتمثلة فى (القيادة الحكيمة ، الرؤية الرقمية ، الكفاءة الرقمية) على إدارة الأزمات من خلال تبنى سلوكيات العمل الإستباقية المتمثلة فى (الإبداع و الابتكار ، منع وقوع المشكلة) .

(٤) أهمية البحث :

تتبع أهمية البحث من الفوائد والمساهمات العديدة سواء من الناحية العلمية أو النظرية والعملية او التطبيقية كما يتضح فى النقاط الآتية:

١/٤ أهمية البحث من الناحية العلمية (النظرية):

يعتبر البحث الحالي من الجانب النظري بمثابة إضافة علمية للمكتبة العربية اذ انه - فى حدود علم الباحثة- من الموضوعات الحديثة التي لم تتناول الربط بين متغيرات هذا البحث والعلاقة بين ابعاد هذه المتغيرات المتمثلة فى القيادة الرقمية ، سلوكيات العمل الإستباقية ، إدارة الأزمات .

٢/٤ أهمية البحث من الناحية العملية (التطبيقية) :

تكمن أهمية البحث من الناحية العملية إلى توضيح الدور الهام الذى تقوم به القيادة الرقمية فى عملية إدارة الأزمات عن طريق إتاحة الفرصة لتطبيق التحول الرقوى ، و يتم ذلك عن طريق استخدام البيانات و التحليلات لتحسن العمليات و زيادة الكفاءة ، بالإضافة إلى ان استخدام التكنولوجيا بشكل إستباقى يساهم بشكل اساسى فى تقديم قيمة و تميز تنافسى لجامعة بورسعيد ، لان الإستثمار فى التكنولوجيا يدفع المنظمة إلى الأمام و يزيد من قدرتها على التعامل مع اى

مشكلة او أزمة تقابلها بشكل اكثر فاعلية . كما يعد إستخدام جامعة بورسعيد للقيادة الرقمية يساهم في تميز هذه الجامعة في مجال التحول الرقوى و تحقيق التميز المؤسسى بكفاءة اعلى .

(٥) الإطار النظرى و الدراسات السابقة :

١/٥ مفهوم و ابعاد القيادة الرقمية : Digital Leadership

تسهم القيادة الرقمية فى دعم و مساندة العاملين فى المؤسسات التعليمية من اجل تبسيط و تسهيل عملية صنع القرار ، بالإضافة الى تمكين الإدارات و القيادات من التخطيط بكفاءة و فاعليه من اجل تسهيل الوصول الى المعلومات و القيام بالإتصالات الجيدة التى تساهم فى تحقيق اهداف هذه المؤسسات (عدنان الحامدى ، ٢٠٢٢) .

١/١/٥ مفهوم القيادة الرقمية :

تعرف (جواهر العمارى ، ٢٠٢٢) القيادة الرقمية بأنها : أسلوب جديد فى العمل الإدارى يحتاج إلى تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة لكى يستمر فى التقدم من خلال الإستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات و الإتصالات داخل المنظمة ، بهدف تطوير ادائها و تقديم الخدمات للمستفيدين بأقل التكاليف .

وتؤكد الدراسات العلمية بأن القيادة الرقمية لها القدرة على تحقيق الأهداف بكفاءة و فاعلية من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة (نوال ، ٢٠٢٢) ، و يضيف (محمد نورى و آخرون ، ٢٠٢٢) ، بأنها : تتضمن اساسيات فى نطاق الاتصالات و الحوسبة و التى لها اهمية واضحة فى نطاق المجتمع المعرفى و هى الاساس فى التحول الرقوى .

٢/١/٥ ابعاد القيادة الرقمية :

بمراجعة ادبيات الفكر الإدارى نجد تعدد وجات نظر العلماء و الباحثين حول ابعاد قياس القيادة الرقمية ، و لذلك قامت الباحثة بالإطلاع على العديد من الدراسات التى تناولت هذه الأبعاد ، فقد اشارت دراسة (Osama Mosa.,et al.,2022) إلى انه يمكن قياس القيادة الرقمية من خلال بعدين هما: الإبداع و الدعم. و هناك دراسة اخرى تقيس القيادة الرقمية من خلال ابعاد اخرى، حيث تتضمن هذه الابعاد : الابتكار ، الإقناع ، المعرفة (مبارك الفارس و مرعى بن خالد، ٢٠٢٢) ، و كذلك اشار (Hypha & Sampras, 2019) إلى ان ابعاد القيادة الرقمية تتركز فى : رؤية القيادة الرقمية ، التنمية المهنية للأفراد ، الكفاءة الرقمية ، إنشاء الشبكات الرقمية .

و حدد (M. Magesa, J. Joan, 2020) ابعاد القيادة الرقمية ممثلة فى: المعرفة العميقة ، الإبداع و الابتكار، الارتباط بالرؤية ، قوة الاتصالات ، التعاون. كما اضاف Nwokedi, R, (2015) بعد القيادة الحكيمة و بعد المواطنة الرقمية . و فى ضوء ما سبق سوف تقوم الباحثة بالإعتماد على هذه الدراسات فى تحديد الأبعاد الخاصة بالقيادة الرقمية التى تتناسب مع المتغير الوسيط و المتغير التابع و كذلك مجال التطبيق الخاص بجامعة بورسعيد ، و التى تتمثل فى: بعد القيادة الحكيمة ، الرؤية الرقمية ، الكفاءة الرقمية . و فيما يلى يتم إلقاء الضوء على هذه الأبعاد :

١/٢/١/٥ القيادة الحكيمة : Wise Leadership

وهى القيادة التى يكون لها السبق فى فهم الوضع الحالى و ما يؤثر عليه من مستجدات ، (زهير عبد الفتاح ، ٢٠١٨) ، و تتسم القيادة الحكيمة بقدرتها على الإبداع و الابتكار و استقطاب العاملين وصولاً لتحقيق الأهداف المرجوة ، كما يحتاج القادة الحكماء إلى إظهار صفات الذكاء العاطفى و تشجيع مشاركة الآخرين بصفة مستمرة (Taylor, M., 2014).

٢/٢/١/٥ بعد الرؤية الرقمية : Digital Vision

الرؤية هى وصف مستقبلى لأهداف و طموحات المنظمة ، فالقادة الرقميون قادرون على التنبؤ و التخيل لمستقبل يتجاوز الوضع الحالى ، عن طريق نشر ثقافة التوجيهات الرقمية و دعم التحول الرقمية فى كافة اقسام المنظمة و كذلك إدارة التحول الرقمية (Ehlers, 2020) .

٣/٢/١/٥ الكفاءة الرقمية : Digital Competence

تهدف القيادة الرقمية إلى بناء المعرفة بشكل ابداعى و فعال ، فهى تمثل قدرة القادة على إكتساب المهارات المعرفية و السلوكية و التقنية اللازمة لبناء مجتمع المعرفة الرقمية القادر على التغلب على التحديات و مواجهه الازمات فى هذا المجتمع (Waras Kami , 2020) .

٢/٥ سلوكيات العمل الإستباقية : Proactive work behaviors

ادت التغيرات المتسارعة التى تشهدها البيئة و تزايد تعقيدها إلى أهمية وجود سلوك عمل إستباقى كأحد انماط السلوك التى يجب ان يتسم بها مدراء و قادة المنظمات ، و الذى بدوره يرسم الرؤى المستقبلية و القدرات الإبتكارية و الإبداعية (حنان الدماطى ، ٢٠٢٣) . هذا فضلاً عن تهيئة البيئة التنظيمية لإتخاذ القرارات و الإستراتيجيات لأى منظمة . ففى ظل هذه التغيرات السريعة لا تكفى السمات المتعارف عليها من ذكاء و قدرة على إتخاذ القرارات الصائبة ، بل اصبح

لا بد من توافر قدرات متفردة لدى القادة تمكنهم من استخدام القدرات العقلية وفق منظور إستراتيجي يحقق للمنظمة مستوى متميز تسمو به على الآخرين (حسين الفتلاوى و احمد الشمري، ٢٠٢٢).

١/٢/٥ مفهوم سلوك العمل الإستباقي :

يعرف سلوك العمل الإستباقي بأنه : سلوك نشط ذاتي ، اذ يتسبب الفرد في التغيير الفعلي للموقف بدلاً من الإنتظار بشكل سلبي لحدوث شئ ما (Strauss, K., et al, 2017). كما يعرف (احمد الشمري و احمد محمد، ٢٠٢٢) السلوك الإستباقي بأنه : السلوك القائم على التعلم و تحليل بيئة العمل و التنبؤ بالتغيرات المحتملة التي سيشهدها في المستقبل ، من اجل الإستعداد لها و تجنبها ، و كذلك استكشاف الفرص المستقبلية و إستثمارها بشكل فعال قبل ان يتعرف عليها المنافسون .

و يرى (حسين الفتلاوى و احمد الشمري ، ٢٠٢٢) انه يمكن تعريف سلوكيات العمل الإستباقية بأنها : السلوكيات المتعلقة بالعمل الموجه ذاتياً نحو المستقبل ، و تهدف إلى التحسين و تغيير حالة المنظمة و الذات الفردية ، و لذلك لا بد من الاهتمام ببيئة العمل و التنبؤ بالتغيرات المستقبلية و حل المشكلات و إدارة الأزمات و التحكم فيها قبل حدوثها و تقديم الحلول البديلة المناسبة .

و نخلص مما سبق بأن سلوكيات العمل الإستباقية بتكون قائمة على التحدى و الإبداع و توليد الأفكار الجديدة المبتكرة ، كما انها مرتبطة بالكفاءة الذاتية لتحقيق نتائج إيجابية في العمل ، بالإضافة إلى ان تبني هذه السلوكيات تساهم بشكل أساسى في حل المشكلات و مواجهه الأزمات قبل ظهورها و تقديم الحلول لذلك .

٢/٢/٥ ابعاد سلوكيات العمل الإستباقية:

تعددت الدراسات و الأدبيات التى اشارت إلى الأبعاد الخاصة بسلوكيات العمل الإستباقية فمنها دراسة (احمد الشمري و احمد محمد، ٢٠٢٢) و دراسة (محمد ، ٢٠١٩) و دراسة (حسين الفتلاوى، ٢٠٢٢) و هذه الدراسات اعتمدت على الأبعاد الآتية : تحمل المسؤولية ، صوت الموظف ، منع وقوع المشكلة ، الإبداع الفردى . و اشار آخرون ان هذه الأبعاد تتمثل في بعدين فقط هما : السلوك الصوتى و التحسين المستمر (Strauss, K., et al, 2017) ، و سوف تعتمد الباحثة على ابعاد الإبداع و الابتكار و منع وقوع المشكلة فى قياس الأبعاد الخاصة بالتغيير

الوسيط و التى تتناسب مع باقى المتغيرات و تتعلق بمجال التطبيق محل الدراسة (جامعة بورسعيد).

١/٢/٢/٥ بعد الإبداع و الابتكار :

بعد السلوك الإبداعى و السلوك الابتكارى ابعاد هامة لسلوكيات الإستباقية فى العمل ، و التى من شأنها الحفاظ على الميزة التنافسية لأى منظمة و المحافظة على الأداء العالى و مواكبة التغير السريع عن طريق تجاوز العقبات و الازمات ، و يتم كل ذلك عن طريق الإنخراط فى السلوكيات الإستباقية ، مثل بناء الشبكات و البحث عن التغذية المرتدة ، مما يساعد على تقليل عدم اليقين و زيادة التحكم فى العمل (Claes& (Shin, Y., & Kim, M. J., 2015) (Van, 2018)، إلى ان السلوك الابداعى و الابتكارى كسلوك استباقى يتضمن تأليف منتجات او افكار او خدمات او اجراءات او عمليات حديثة مفيدة من قبل اشخاص تعمل فى نظام اجتماعى يعكس التوجه المعتمد على العمل.

٢/٢/٢/٥ بعد منع وقوع المشكلة :

تتضمن اتخاذ اجراءات ذاتية التوجيه و استباقية لمنع تكرار مشاكل و ازمات العمل (Parker et al., 2010)، كما اشار (Myler, 2014) الى ان هناك جانبان غير متشابهان لإدارة وقوع المشاكل هما الإدارة الاستباقية للمشاكل و الإدارة التفاعلية ، فالإدارة الاستباقية تعمل على منع حوث المشاكل او اعادة وقوعها عن طريق تحديد الأخطاء فى جوانب الأداء او تحديد نقاط القوة و الضعف و صنع و اتخاذ القرارات المنطقية ، اما الادارة التفاعلية تحدد السبب الرئيسى للمشكلات و الحوادث الماضية و من ثم تحديد التحسينات و القرارات من خلالها. و لكن فى هذا البحث نركز على سلوكيات العمل الاستباقية . و من امثلة ذلك محاولة التغلب على الآخرين لمنع او تجنب وقوع المشاكل و كذلك التغلب ايضاً على القصور الذاتى .

٣ /٥ إدارة الأزمات : Crisis management

تعتبر الأزمة عن الوضع الذى تتأثر فيه الهياكل و القيم و المعايير الأساسية سلباً بسبب موقف غير متوقع (Fener et al., 2015) ، و هناك انواع عديدة للأزمات منها: الأزمات التكنولوجية، الكوارث الطبيعية ، سوء التصرف الإدارى ، القيم الإدارية فى غير محلها مثل التزييف و الخداع و إخفاء معلومات و غيرها من انواع الأزمات (Leininger, 2012) .

١/٣/٥ مفهوم إدارة الأزمات :

يشير مفهوم إدارة الأزمات إلى كيفية إدراك إشارات الأزمات و تقييمها ، و اخذ القرارات الضرورية للتغلب على هذه الأزمات بأقل الخسائر الممكنة (Bundy, 2017) . و يرى (Wester & Mobjork, 2017) ان إدارة الأزمات هو نشاط هادف يقوم على البحث و الحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان و اتجاهات الأزمة المتوقعة و السيطرة عليها او تغيير مسارها لصالح المنظمة . كما عرفها (بلال خلف ، ٢٠١٥) بأنها الاستعدادات الإدارية التي تبذل للحد من الآثار و الخسائر المترتبة عن الأزمة ، كما انها مجموعة من الجهود المنظمة للحد من المشكلات الداخلية و الخارجية التي تهدد المنظمة عن طريق إدارة العمليات اثناء حدوث الأزمة . و يشير (امال قاسمى ، ٢٠١٩) إلى ان ادارة الأزمات هي عملية إدارة خاصة تنتج إستجابة استراتيجية لمواقف الأزمات عن طريق العاملين المدربين على استخدام مهاراتهم و الاجراءات الخاصة المستخدمة لأقل قدر من الخسائر . كما تعرف إدارة الأزمات بأنها : كافة الوسائل و الإجراءات و الأنشطة التي تنفذها المنظمة بصفة مستمرة فى مراحل ما قبل الأزمة و اثناءها و بعد وقوعها بهدف منع وقوع الأزمة كلما امكن ، و مواجهتها بكفاءة و فاعلية ، فهي تركز على تخفيض الآثار السلبية المرتبطة بالأزمة (محمد الحريرى، ٢٠٢٠).

٢/٣/٥ اهداف إدارة الأزمات :

- التنبؤ بالأزمات و اكتشاف الأخطار و الصدمات قبل وقوعها .
- وضع خطط للتعامل المستقبلى مع الأزمة .
- التخفيف من حدة الأزمة ، نشر الأمن و طمأنه العاملين للسيطرة على حالة الذعر اثناء الأزمة .
- إعداد و تجهيز كافة المعلومات المطلوبة للتعامل الفعال مع الأزمة .
- عمل دراسات لتقديم المقترحات للقضاء على الأزمة . (سليم جلدة ، ٢٠١١).

٣/٣/٥ مراحل إدارة الأزمات :

تشير العديد من الأدبيات ان هناك تعدد و تباين بين الدراسات فى تحديد مراحل إدارة الأزمات ، فتشير دراسة (سامح الحفنى ، ٢٠١٧) إلى ان مراحل إدارة الأزمات تتمثل فى : اكتشاف إشارات الإنذار ، الاستعداد و الوقاية ، احتواء الأضرار او الحد منها ، استعادة النشاط ،

التعلم . بينما تشير دراسة (حسيبة صدوقة ، ٢٠١٨) ، إلى ان إدارة الأزمات تمر بعدة مراحل تتمثل فى : مرحلة ما قبل الأزمة ، مرحلة وقوع الأزمة و الاستجابة ، و مرحلة ما بعد الازمة . و سوف تتبنى الباحثة هذه المراحل .

١/٣/٣/٥ مرحلة ما قبل الأزمة :

تهدف هذه المرحلة إلى الإستعداد و الوقاية، اى تقليل المخاطر التى ينكم ان تؤدى لوقوع الأزمة . و تشير الدراسات ان هذه المرحلة تعد تحذير ، حيث ان الحدث لم يقع بعد و ربما لن يحدث ، إلا انه يجب تقييم التأثير الذى يمكن ان تحدثه ازمة فعلية على المنظمة ، و كذلك تقييم النتائج النهائية و تتضمن الوقاية السعى لتقليل المخاطر المتعارف عليها و التى قد تؤدى لحدوث الأزمة (راشد حمد، ٢٠٢٢)، كما يتم فى هذه المرحلة إعداد برنامج لإدارة هذه المخاطر و يتضمن هذا البرنامج وضع خطة إدارة الأزمات و تشكيل فريق إدارة الأزمات و تدريبه و كذلك إجراء و افتعال أزمات لإختبار صحة الخطة الموضوعية و التأكد من كفاءة الفريق المشكل لإدارة الأزمات (محمدالحريرى ، ٢٠٢٠) . كما يجب قيام قيادات المنظمة بعمل تحديث دائم و مستمر للخطة الموضوعية حتى تتلائم مع التغيرات الحادثة فى المنظمة .

٢/٣/٣/٥ مرحلة وقوع الأزمة و الإستجابة (المواجهه و الأحتواء) :

تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الخطط التى سبق إعدادها و كذلك تنفيذ اعمال الإغاثة و المواجهه وفقاً لنوع الأزمة، بالإضافة إلى القيام بخدمات الطوارئ العاجلة و متابعة الحدث و التعرف على التطورات بشكل سريع عن طريق توافر قيادة قادرة على الإمداد السريع و المتواصل من المعلومات الكافية و الصحيحة و كذلك تقييم الموقف و يتم ذلك من داخل غرفة العمليات داخل المنظمة (حسيبة صدوقة ، ٢٠١٨) .

٣/٣/٣/٥ مرحلة ما بعد الأزمة :

و تهدف هذه المرحلة إلى تحليل الخطأ الذى حدث و توافر كافة المعلومات عنه مثل : حصر الخسائر فى الأفراد و المنشآت ، كما تهدف المرحلة إلى إعادة البناء و التأهيل المناسب او تسمى (مرحلة استئناف النشاط) ، كذلك التفكير فى طرق الاستعداد بشكل افضل فى حالة حدوث ازمات قادمة ، خاصة ان إنتهاء الأزمة لا يعنى انها لن تتكرر خاصة إذ لم تقم المنظمة بإتخاذ الاجراءات التصحيحية و التحقيقات الخاصة بالأزمة (ساجدة ناصر ، سهير حامد ، ٢٠٢٠) .

٤/٥ القيادة الرقمية و إدارة الأزمات :

يشهد عالمنا فى الوقت الحاضر تطوراً هائلاً فى مختلف المجالات ، و التى يطلق عليها الثورة التقنية و التكنولوجيه ، و التى بدورها ادت إلى إحداث تطور و تحول كبير فى إستخدام شبكة الأنترنت و الرقمنة و القدرة على تخزين المعلومات و سهولة الحصول عليها . هذه الثورة ساهمت فى توجيه نظر المنظمات إلى تبنى مفهوم التحول الرقمية بإستبدال العمليات التقليدية إلى رقمية ، و وضع خطط إستراتيجية للتعامل مع هذا التحول و هذا هو دور القيادة الرقمية ، التى تعرف بأنها : اسلوب جديد فى العمل الإدارى يحتاج إلى تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة ، حتى تتمكن المنظمة من الإستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات و الإتصالات و تطوير إدارتها ، و تقديم خدمات للعملاء و التعامل مع كافة الأزمات التى تواجه المنظمات . و كذلك محاولة التنبؤ بمعظم هذه الأزمات ، فالقائد الفعال لابد ان يكون قادر على التعامل مع كل هذه المتغيرات و الأزمات بكفاءة و فعالية و يتم ذلك تحت توجيه القيادة الرقمية المتمثلة فى (القيادة الحكيمة ، الرؤية الرقمية ، الكفاءة الرقمية). كذلك لابد ان يكون هذا القائد لديه قدرة على التواصل مع المرؤوسين و تحقيق ميزة تنافسية (مبارك الفارس ومرعى بنى خالد، ٢٠٢٢)، و ان يكون قادر على التعامل مع مراحل الأزمات و إستخدام الإستراتيجيات المناسبة لكل مرحلة تمر بها الأزمة سواء كانت مرحلة ما قبل حدوث الأزمة او مرحلة اثناء وقوع الأزمة ، او مرحلة ما بعد حدوث الأزمة . و ذلك نظراً لتعدد الأزمات و تنوعها و تعدد ابعادها و إمتدادها إلى اطراف ليس لها شأن او سبب فى حدوث الأزمات . فالأزمات تتخذ اشكالاً مختلفة لها درجات متفاوتة من الخطر الذى يهدد المنظمة ، قد يكون داخلياً لا يلاحظ وجوده خارج المنظمة ، مع انه يمكن ان يشكل دماراً داخلها(Leidinger.,2012).

لذلك تعد القيادة الرقمية إحدى العوامل الهامة التى توفر المعلومات فى الوقت و بالشكل المناسب ، فتعمل على خلق توازن بين العامل و توفير مناخ مناسب له فتساعد على الحد من حدوث الأزمات . و إذا حدثت الأزمة توضح كيفية التعامل الفعال معها و معالجتها بأقل الخسائر ، او السيطرة عليها ، و كيف ان القائد الرقمية يمكنه ان يحافظ على إستمرارية المنظمة و إستقرارها اثناء فترات الأزمات .

٥/٥ سلوكيات العمل الإستباقية و إدارة الأزمات :

تعتبر الأزمة عن تلك الحالة التى يصعب توقعها او التنبؤ بها ، و التى تهدد أهداف المنظمة او تؤثر على وجودها و قدرتها التنافسية . و يصاحب الأزمة قدر كبير من الغموض و المخاطر و هو ما يتطلب من القادة إتخاذ تدابير و احتياطات لمواجهة هذه الأزمة (anwar,2017).

و اشارت الأدبيات فى هذا الموضوع إلى ان المسئولية الملقاة على عاتق القادة تكمن فى القدرة على الحد من المخاطر المصاحبة للأزمة ، كما تكمن إحدى التحديات الهامة التى يواجهها القادة فى إمتلاك القدرة على تهيئة العاملين و تحفيزهم و دعمهم و مدهم بالمعلومات خلال هذه الأزمات (راشد حمد ، ٢٠٢٢).

و تمثل سلوكيات العمل الإستباقية نوعاً من انواع السلوكيات المحفزة (motivation behavior) و الموجهه بالتغيير (قصى عمر ، جومانة يوسف، ٢٠٢٤) .

و يتميز الأفراد الإستباقيين بأنهم مهتمين بالسعى للحصول على المعلومات ، و إحداث تغييرات جوهرية فى البيئة التنظيمية (Crant. 2020) . بالإضافة إلى إستخدام السرعة فى حل المشكلات و الأزمات ، و كيفية منع حدوث الأزمة او منع تكرارها مستقبلاً . و ينعكس ذلك على الأداء الوظيفى بالإيجاب . لذلك تحرص المنظمات حالياً على الاعتماد على تبنى السلوكيات الإستباقية للأفراد فى تحديد المشكلات و التنبؤ ببعض الأزمات و التعامل الفعال معها ، كما تساعد العاملين على الإنخراط فى الأنشطة الإستباقية بوصفها جزءاً من سلوكهم . و عندما يشجع إستخدام هذه السلوكيات فى بيئة العمل فيترتب على ذلك وجود المخرجات و النواتج الإيجابية التى تمكن العاملين من التعامل السليم و الفعال مع إدارة أى أزمة تواجه المنظمة .

(٦) اسلوب البحث :

١/٦ منهج البحث :

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفى التحليلى ، و اسلوب البحث الميدانى ، و تم الحصول على بياناته من خلال المصادر المكتبية و الدراسات السابقة ، و كذلك من المصادر الأولية بالبيانات التى قامت الباحثة بجمعها ، و قد اعتمدت الباحثة على توزيع اداة البحث المتمثلة فى قائمة الإستقصاء على العاملين بقطاع جامعة بورسعيد على إختلاف مستوياتهم الإدارية .

٢/٦ مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بجامعة بورسعيد وعددهم (٢٤٥٠) عامل باختلاف المستويات الإدارية، وبالرجوع لجدول التوزيع العشوائي عند مستوى معنوية ٥% فإن حجم العينة يكون (٣٣٣) مفردة، وقد قامت الباحثة بتوزيع قوائم الاستبيان، وبلغت عدد القوائم الصحيحة (٢٨٥) قائمة، ومن ثم يكون نسبة الاستجابة للعينة ٨٦%، وهي نسبة مقبولة في العلوم الاجتماعية.

٣/٦ بناء مقياس البحث :

لقد تم الاعتماد في تطوير مقاييس متغيرات البحث الحالي على ادوات القياس من الأدبيات المتاحة و التي تتعلق بموضوع البحث ، حيث تقيس العبارات من (١ إلى ١٢) ابعاد المتغير المستقل (القيادة الرقمية) ، و تقيس العبارات من (١٣ إلى ٢٠) ابعاد المتغير الوسيط (سلوكيات العمل الإستباقية) ، و تقيس العبارات من (٢١ إلى ٢٨) ابعاد المتغير التابع (إدارة الأزمات) .

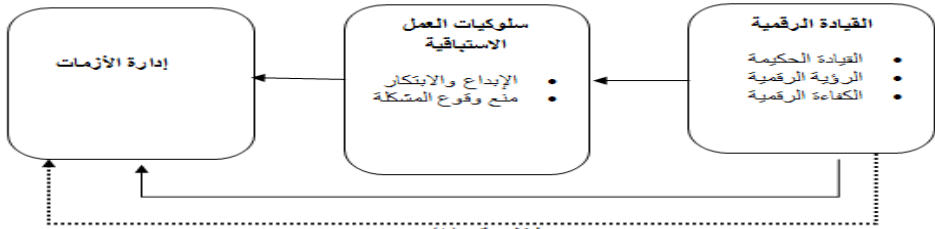
جدول رقم (١) مقاييس متغيرات البحث و ابعادها

المتغيرات و ابعادها	عدد الفقرات	مصدر القياس
- القيادة الرقمية	1:12	(Nwokedi, R, 2015)
• القيادة الحكيمة	1:4	ودراسة (Ehlers, 2020)
• الرؤية الرقمية	5:8	و (Waras Kami , 2020)
• الكفاءة الرقمية	9:12	
- سلوكيات العمل الإستباقية	13:20	(حسين الفتلاوى و احمد الشمري ، ٢٠٢٢) و دراسة (Myler, 2014)
• بعد الإبداع و الابتكار	13:16	
• بعد منع وقوع المشكلة	17:20	
- إدارة الأزمات	21:28	دراسة (حسبية صدوقة ، ٢٠١٨) و دراسة (Leininger, 2012)

المصدر : من إعداد الباحثة في ضوء الدراسات السابقة .

(٧) نموذج البحث :

فى ضوء مشكلة و فروض البحث اعدت الباحثة نموذج مقترح للعلاقات بين متغيرات البحث و ابعاد هذه المتغيرات ، و يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل رقم (١) :



شكل رقم (١)
نموذج متغيرات البحث

المصدر : الشكل من إعداد الباحثة فى ضوء الدراسات السابقة .

(٨) حدود البحث :

١/٨ الحدود الزمنية : استغرق إعداد هذه البحث الفترة من عام ٢٠٢٣ إلى عام ٢٠٢٤
٢/٨ الحدود المكانية : قامت الباحثة بتطبيق هذه البحث على قطاع جامعة بورسعيد .
٣/٨ الحدود البشرية : يتمثل فى قطاع العاملين بجامعة بورسعيد باختلاف المستويات الإدارية .
٤/٨ الحدود الموضوعية : يعتمد هذا البحث على بعض من ابعاد المتغيرات و ليس كل الأبعاد ، و تم الإعتماد على بعضها نظراً لإرتباطها بالابعاد الاخرى للمتغيرات ، و كذلك إرتباطها بمجال التطبيق .

(٩) التحليل الإحصائى و إختبار الفروض :

١/٩ الأساليب الإحصائية:

اعتمدت الباحثة على نوعين من الأساليب الإحصائية وهما الإحصاء الوصفي، وذلك لوصف المتغيرات والأبعاد وتحديد الأهمية النسبية، وفي سبيل ذلك اعتمدت على الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، كما اعتمدت على أساليب التحليل الاستنتاجي من أجل اختبار الفروض، وذلك من خلال تحليل المسار الذي يحدد التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات، بالإضافة إلى استخدام معاملات الثبات ومتوسط التباين المستخرج لقياس الصلاحية التقاربية والتمايزية بين المتغيرات وذلك من أجل القيام بالمعادلات البنائية لقياس العلاقات بين المتغيرات معتمدة في ذلك على برنامج SPSS V.28، وكذلك برنامج PLS لقياس التأثيرات غير المباشرة.

٢/٩ وصف العينة :

قامت الباحثة بوصف عينة الدراسة من خلال الجدول رقم (١):

جدول (١) وصف عينة الدراسة (ن=٢٨٥)

المتغير	الفئة	العدد	النسبة	الترتيب
النوع	ذكر	١٩٦	%٦٩	١
	أنثى	٨٩	%٣١	٢
الإجمالي		٢٨٥	%١٠٠	---
العمر	أقل من ٤٠ سنة	٣٧	%١٣	٤
	من ٤٠ إلى ٥٠	٦٢	%٢٢	٣
	من ٥٠ إلى ٦٠	١٠٣	%٣٦	١
	أكثر من ٦٠ سنة	٨٣	%٢٩	٢
الإجمالي		٢٨٥	%١٠٠	---
المستوى التعليمي	جامعي	١٨٢	%٦٤	١
	ماجستير	٦١	%٢١	٢
	دكتوراه	٤٢	%١٥	٣
الإجمالي		٢٨٥	%١٠٠	---
الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	٤١	%١٤	٣
	من ١٠ إلى ١٥	١٦٣	%٥٧	١
	أكثر من ١٥	٨١	%٢٩	٢
الإجمالي		٢٨٥	%١٠٠	---

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (١) ما يلي:

- أكثر العاملين في جامعة بورسعيد من فئة الذكور، حيث إن نسبة الاستجابة توصلت أن معظم العينة من فئة الذكور بنسبة قدرها ٦٩%، بينما كانت نسبة الإناث (٣١%) .
- معظم عينة الدراسة كانت أعمارهم جديرة بالحكم على متغيرات الدراسة وإدراكها، حيث جاء في الترتيب الأول أصحاب الفئة العمرية ما بين ٥٠ إلى ٦٠ سنة، وذلك بنسبة استجابة قدرها (٣٦%)، وجاء في الترتيب الثاني أصحاب الفئة العمرية أكثر من ٦٠% بنسبة استجابة قدرها ٢٩%، وجاء في الترتيب الثالث ما بين ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة بنسبة استجابة قدرها ٢٢%، ثم أخيرا أصحاب الفئة العمرية أقل من ٤٠ سنة بنسبة استجابة ١٣%، وذلك قد يكون له مفهوم نسبي في إدراك العينة للمتغيرات
- توصلت النتائج أن معظم أفراد العينة كان لديهم مستوى علمي يعطيهم القدرة على فهم الفقرات في الاستبيان، حيث كانت أكثر الاستجابة لأصحاب مستوى التعليم الجامعيين وهم حملة البكالوريوس أو الليسانس بنسبة استجابة ٦٤%، وجاء في الترتيب الثاني حملة الماجستير بنسبة استجابة ٢١%، وأخيرا حملة الدكتوراه و اعلى بنسبة استجابة ١٥%.
- وجود خبرة لدى عينة الدراسة تجعلهم جديرين على إدراك المتغيرات وفهمها، حيث جاء في الترتيب الأول أصحاب الخبرة ما بين ١٠ إلى ١٥ سنة بنسبة استجابة ٥٧%، وفي الترتيب الثاني أصحاب الخبرة أكثر من ١٥ سنة بنسبة استجابة ٢٩%، وأخيرا أصحاب الخبرة أقل من ١٠ سنوات بنسبة استجابة ١٤%.

٣/٩ التحليل الوصفي للمتغيرات:

يمكن للباحثة توضيح الأهمية النسبية للمتغيرات من خلال الجدول رقم (٢)

جدول رقم (٢) التحليل الوصفي للمتغيرات

الترتيب	الأهمية النسبية	معاملات الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
١	%٩١	%١٤	٠,٦٤٨	٤,٥٥	القيادة الحكيمة
٢	%٨٥	%١٦	٠,٦٦٨	٤,٢٣	الرؤية الرقمية
٣	%٨٤	%١٩	٠,٨١٣	٤,٢٢	الكفاءة الرقمية
----	%٨٧	%١٤	٠,٥٩٠	٤,٣٤	القيادة الرقمية
١	%٧٩	%١٥	٠,٥٨٤	٣,٩٤	الابداع والابتكار

الترتيب	الأهمية النسبية	معاملات الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
٢	%٧٨	%٢٤	٠,٩٢٠	٣,٩١	منع وقوع المشكلة
---	%٧٩	%١٤	٠,٥٥٨	٣,٩٤	سلوكيات العمل الاستباقية
---	%٧٧	%١٣	٠,٤٨٤	٣,٨٤	إدارة الأزمات

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (٢) ما يلي :

١- وجود إدراك نسبي لدى عينة الدراسة حول القيادة الرقمية، حيث إن الوسط الحسابي للقيادة الرقمية (٤,٣٤) وهي قيمة أكبر من الوسط الحسابي للمقياس؛ مما يعني وجود إدراك لدى العينة بمفهوم القيادة الرقمية بشكل عام، ولذا جاءت الأهمية النسبية للقيادة الرقمية ٨٧%، وكان معامل الاختلاف للقيادة الرقمية ١٤% مما يعني أن نسبة الاتفاق حول المتغير لدى العينة بلغت ٨٦%، وفيما يتعلق بترتيب الأبعاد فقد جاء في الترتيب الأول القيادة الحكيمة بوسط حسابي قدره (٤,٥٥) وهي قيمة أكبر من الوسط الحسابي للمقياس والمقدرة ب (٤,٣٤)، وانعكس ذلك على وجود أهمية نسبية في المرتبة الأولى للقيادة الحكيمة قدرها ٩١%، وجاء في الترتيب الثاني الرؤية الرقمية بوسط حسابي (٤,٢٣)، وحيث إن القيمة أكبر من الوسط الحسابي للمقياس مما يعني وجود إدراك نسبي لدى العينة بأهمية نسبية قدرها ٨٥%، وفي الترتيب الثالث الكفاءة الرقمية بوسط حسابي (٤,٢٢)، وأهمية نسبية قدرها ٨٤%.

٢- فيما يتعلق بسلوكيات العمل الاستباقية، فقد بلغ الوسط الحسابي للمتغير (٣,٩٤)، وهي قيمة كبيرة عن الوسط الحسابي للمقياس مما يعني وجود أهمية نسبية للمتغير قدرها (٧٩%)، كما أن نسبة الاتفاق بين العينة حول إدراكهم للمتغير قدرها ٨٦%، وفيما يتعلق بترتيب المتغيرات فقد جاء في المرتبة الأولى الإبداع والابتكار بوسط حسابي قدره (٣,٩٤) وهي قيمة مساوية للمتغير الكلي، وانعكس ذلك بوجود أهمية نسبية قدرها ٧٩%، وفي الترتيب الثاني جاء منع وقوع المشكلة بوسط حسابي قدره (٣,٩١) وحيث إنها قيمة أكبر من الوسط الحسابي للمقياس فقد حظي بأهمية نسبية لدى العينة قدرها ٧٨% وكانت نسبة الاتفاق بين المستقصي منهم ٧٦%.

٣- فيما يتعلق بإدارة الأزمات فقد حظي بأهمية أفراد العينة، حيث جاء الوسط الحسابي له (٣,٨٤) وهي قيمة أكبر من الوسط الحسابي للمقياس، وانعكس ذلك عن وجود أهمية نسبية للمتغير بنسبة ٧٧% ونسبة الاتفاق بين أفراد العينة حول إدارة الأزمات بلغت ٨٧%؛ مما يعني وجود إدراك لدى العينة بأهمية المتغير داخل مجتمع التطبيق.

٤/٩ بناء نموذج القياس:

يمكن التأكد من صلاحية نموذج القياس من خلال توضيح الصلاحية التقاربية للنموذج، بالإضافة إلى قياس ثبات المتغيرات بأبعادها، وذلك كما يوضحها الجدول رقم (٣)

جدول رقم (٣) صلاحية المتغيرات لنموذج القياس

معاملات التحميل	الصلاحية التقاربية		معاملات الثبات		التحليل الوصفي		الفقرة	متغيرات البحث
	الثباتين المستخرج	الثبات المركب	الثبات للعبارات	الثبات للمتغيرات	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
٠,٧٤١	٠,٥١٩	٠,٨١٢	٠,٦٥٧	٠,٧٢٥	٠,١٨١	٣,٨٠	ف (١)	القيادة
٠,٧٧٦			٠,٦٩٦		٠,٢٨٨	٤,٢٦	ف (٢)	الحكمة
٠,٦٨٢			٠,٦٣٠		٠,١٣١	٤,٢٥	ف (٣)	{القيادة الرقمية}
٠,٦٧٩			٠,٦٤٠		٠,١٥٩	٤,٣٧	ف (٤)	
٠,٧٧٢	٠,٦٤٢	٠,٨٧٧	٠,٧٣٥	٠,٧٠٥	٠,٢٨٤	٤,٣٠	ف (٥)	الرؤية
٠,٨١٩			٠,٧٧٥		٠,١٤٧	٤,١١	ف (٦)	الرقمية
٠,٧٦٧			٠,٧٣١		٠,١٥٩	٣,٧٩	ف (٧)	{القيادة الرقمية}
٠,٨٤٣			٠,٧٨٦		٠,١٨١	٣,٧٠	ف (٨)	
٠,٧٩٠	٠,٦٧٥	٠,٨٩٢	٠,٧٥٩	٠,٧٢٣	٠,٣٨٨	٣,٨٥	ف (٩)	الكفاءة
٠,٨٠٩			٠,٧٤٠		٠,٢٨٤	٣,٧٢	ف (١٠)	الرقمية
٠,٨١٢			٠,٧١٠		٠,٤٨٤	٤,١٧	ف (١١)	{القيادة الرقمية}
٠,٨٧٣			٠,٧٧٣		٠,١٢٠	٤,١٣	ف (١٢)	

٠.٧٠٧	٠.٥٨٧	٠.٨٠٩	٠.٦٦٧	٠.٧٦٣	٠.٣٤٨	٤,٢١	ف (١)	الابداع والابتكار {سلوكيات استباقية}
٠.٨٣٣			٠.٧٩٠		٠.١٦٨	٤,١٢	ف (٢)	
٠.٧٥٤			٠.٧١٢		٠.٣١٣	٤,٠٢	ف (٣)	
٠.٦٧٤			٠.٥٩٤		٠.١٥٢	٣,٩٠	ف (٤)	

تابع جدول رقم (٣) صلاحية المتغيرات لنموذج القياس

معاملات التحميل	الصلاحية التقاربية		معاملات الثبات		التحليل الوصفي		الفقرة	متغيرات البحث
	الثبات المستخرج	الثبات المركب	الثبات للعبارات	الثبات للمتغيرات	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
٠.٨٧٧	٠.٦٧٥	٠.٨٩٢	٠.٥٢١		١,١٢٠	٣,٥١	ف (٥)	منع وقوع المشكلة {سلوكيات استباقية}
٠.٩٠٧			٠.٣٥٦		٠,١١١	٣,٠٤	ف (٦)	
٠.٦٧٩			٠.٤٠٥		٠,٢٠٦	٣,١٨	ف (٧)	
٠.٧٧٢			٠.٥٢٤		٠,١٥٩	٤,٢٦	ف (٨)	
٠.٨١٩	٠.٥٣٧	٠.٧٧٦	٠.٥٢٥		٠,٣٢٥	٤,١٣	ف (١)	إدارة الأزمات
٠.٧٦٧			٠.٥٣٦		٠,٢١٤	٤,١٦	ف (٢)	
٠.٨٤٣			٠.٦١٢		٠,١٠٢	٤,٢١	ف (٣)	
٠.٧٩٠			٠.٤٥٢		١,١٢٦	٤,١٢	ف (٤)	
٠.٨٠٩			٠.٥٣١		٠,١٤٥	٤,٠٢	ف (٥)	
٠.٨٣٣			٠.٥٣١		٠,٢٦٣	٣,٩٠	ف (٦)	
٠.٧٣٣			٠.٤٥٣		٠,٢٠٩	٣,٨٨	ف (٧)	
٠.٧٥٥			٠.٥٥٥		٠,١٨٧	٣,٢١	ف (٨)	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من جدول رقم (٣) صلاحية نموذج القياس، حيث إن التباين المستخرج جاءت قيمته أكبر من ٥٠%، كما أن نسبة الثبات المركب جاءت أكبر من ٦٠% مما يعني أن النموذج يتسم بالثبات وكذلك فإنه صالح للتحليل الإحصائي (Hair et al., 2016).

٥/٩ اختبار الفروض:

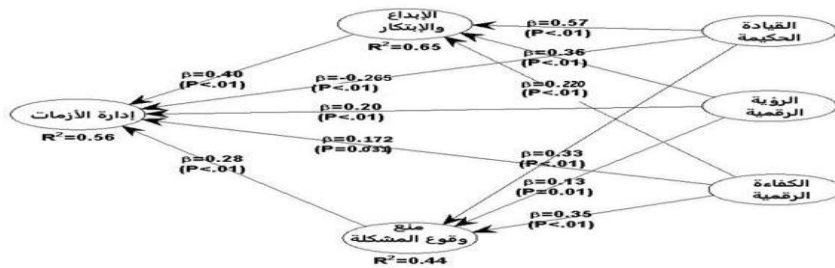
من أجل اختبار الفروض يمكن للباحثة توضيح مدى صلاحية النموذج للاختبار الإحصائي من خلال المؤشرات الإحصائية وذلك كما في الجدول رقم (٤) :

جدول رقم (٤) المؤشرات الإحصائية لنموذج البحث

المؤشر الإحصائي	القيمة	المعنوية	القبول
متوسط معامل المسار	٠,٢٥١	<0.001	P<0.05
متوسط معامل الارتباط	٠,٥٥١	<0.001	P<0.05
متوسط التباين لمعامل التضخم	١,٨٥٨	A VIF < 5	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من جدول رقم (٤) أن نموذج البحث صالح للتحليل الإحصائي، وذلك لأن قيمة المعنوية لجميع المؤشرات جاءت أقل من ٠,٠٠١، ولذا يمكن للباحثة توضيح النموذج في الشكل التالي:



شكل رقم (١) نموذج البحث

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

شكل رقم (١) نموذج لتوضيح متغيرات البحث و ابعاد هذه المتغيرات

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ويمكن اختبار الفروض في الجدول رقم (٥) :

جدول (٥) فروض البحث

قيمة المعنوية		معامل المسار		الفرض	
الفرض الأول: يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد القيادة الرقمية على أبعاد سلوكيات العمل الاستباقية					
0.001<		٠.٥٦٦	الابتكار والإبداع	القيادة الحكيمة	
0.001<		٠.٣٢٨	منع وقوع المشكلة		
0.001<		٠.٣٦٠	الابتكار والإبداع	الرؤية الرقمية	
0.014		٠.١٢٩	منع وقوع المشكلة		
0.001<		٠.٢٢٠	الابتكار والإبداع	الكفاءة الرقمية	
0.001<		٠.٣٤٦	منع وقوع المشكلة		
الفرض الثاني: يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد القيادة الرقمية على إدارة الأزمات					
0.014		٠.٢٦٥	إدارة الأزمات	القيادة الحكيمة	
0.001<		٠.٢٠٢	إدارة الأزمات	الرؤية الرقمية	
0.031		٠,١٧٢	إدارة الأزمات	الكفاءة الرقمية	
الفرض الثالث: يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد سلوكيات العمل الاستباقية على إدارة الأزمات					
0.001<		٠,٣٩٧	إدارة الأزمات	الابتكار والإبداع	
0.001<		٠,٢٨٠	إدارة الأزمات	منع وقوع المشكلة	
الفرض الرابع: يوجد تأثير معنوي غير مباشر لأبعاد القيادة الرقمية على إدارة الأزمات في وجود سلوكيات العمل الاستباقية كمتغير وسيط					
0.001<		٠,٣١٦	إدارة الأزمات	سلوكيات العمل الاستباقية	القيادة الحكيمة
0.001<		٠,١٧٩	إدارة الأزمات		الرؤية الرقمية
٠,٠٣٦		٠,١٠٥	إدارة الأزمات		الكفاءة الرقمية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

(١٠) تفسير النتائج :

توصلت النتائج الإحصائية إلى الآتي:

١/١٠ التأثير المباشرة بين أبعاد القيادة الرقمية وأبعاد سلوكيات العمل الاستباقية:

يتضح من الجدول رقم (٥) وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الرقمية على أبعاد سلوكيات العمل الاستباقية، حيث تبين أن القيادة الحكيمة وهي البعد الأول من أبعاد القيادة الرقمية ذات تأثير معنوي على كل من الإبداع والابتكار، وكذلك على منع وقوع المشكلة، وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٠١، كما أن القيادة الحكيمة تؤثر بشكل أكبر على الإبداع والابتكار بمعامل مسار قدره $(\beta = 0.566)$ ، بينما ذات تأثير معنوي على منع وقوع المشكلة بمعامل مسار قدره $(\beta = 0.328)$ ، ومن ثم فإن القيادة الحكيمة تؤثر بشكل كلي على بُعدي سلوكيات العمل الاستباقية، وقد جاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة (Ehlers, 2020)، وتفسر الباحثة ذلك بأن القيادة الرقمية تساهم في دعم و مساعدة العاملين في المؤسسات التعليمية من اجل تبسيط و تسهيل عملية صنع القرار ، بالإضافة الى تمكين الإدارات و القيادات من التخطيط بكفاءة و فاعليه من اجل تسهيل الوصول الى المعلومات و القيام بالإتصالات الجيدة التى تساهم فى تحقيق اهداف هذه المؤسسات ، كما تساعد العاملين على تهيئة المناخ المعلوماتى المناسب الذى يمكنهم من إظهار القدرات الإبداعية و الابتكارية ، و كذلك وجود قيادة حكيمة يشجع على منع وقوع المشكلات و هذا يتفق مع دراسة (Taylor, M., 2014).

كما توصلت النتائج أن البعد الثاني من أبعاد القيادة الرقمية وهو الرؤية الرقمية تؤثر على بُعدي سلوكيات العمل الاستباقية، حيث إنها أكثر تأثيراً على بعد الإبداع والابتكار بمعامل مسار قدره $(\beta = 0.360)$ ، وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٠١، بينما جاء في الترتيب الثاني تأثيرها على منع وقوع المشكلة، وذلك بمعامل مسار قدره $(\beta = 0.129)$ ، وهي قيمة معنوية عند مستوى ١%، وجاءت النتيجة متوافقة مع دراسة (Ehlers, 2020) بأن الرؤية الرقمية تؤثر على سلوكيات العمل الاستباقية، وتفسر الباحثة ذلك بأن القادة الرقميون قادرون على التنبؤ و التخيّل لمستقبل يتجاوز الوضع الحالى ، عن طريق نشر ثقافة التوجيهات الرقمية و دعم التحول الرقمية فى كافة اقسام المنظمة و كذلك إدارة التحول الرقمية .

وتوصلت النتائج أيضا أن الكفاءة الرقمية و هي البعد الثالث من ابعاد القيادة الرقمية ذات تأثير ايجابى على أبعاد سلوكيات العمل الاستباقية، حيث إنها تؤثر على منع وقوع المشكلة بمعامل مسار قدره $(\beta = 0.346)$ ، وهي قيمة معنوية عند مستوى ١%، بينما توصلت النتائج إلى أن الكفاءة الرقمية تؤثر على الابداع والابتكار، و يرجع ذلك إلى ضرورة توافر التقنيات الرقمية داخل محيط العمل، بالإضافة إلى وجود عناصر بشرية ذات كفاءة في التعامل مع الجانب الرقمي. هذا وقد فسرت أبعاد القيادة الرقمية المتمثلة في القيادة الحكيمة، الرؤية الرقمية، الكفاءة الرقمية الإبداع والابتكار بقيمة معامل تفسير قدرها $(R^2 = 0.763)$ أي أنها تفسر الإبداع والابتكار بنسبة ٦٥,٣% ، بينما هذه الأبعاد تفسر منع وقوع المشكلة بقيمة معامل تفسير $(R^2 = 0.444)$ أي أن أبعاد القيادة الرقمية تفسر منع وقوع المشكلة بنسبة ٤٤,٤% .

مما سبق يمكن القول إن القيادة الرقمية بشكل عام ذات تأثير معنوي على سلوكيات العمل الاستباقية، وتفسر الباحثة ذلك بأن كلما زاد مستور إدراك العاملين للقيادة الرقمية بأبعادها المتمثلة في القيادة الحكيمة ، الكفاءة الرقمية ، الرؤية الرقمية ، إزداد إدراك العاملين لأهمية تبني السلوكيات الإستباقية التى تتأثر بشكل مباشر بالقيادة الرقمية بجامعة بورسعيد ، و المتمثلة فى بعدى الإبداع و الابتكار و منع وقوع المشكلة ، و يتفق ذلك مع دراسة (Waras, kami, 2020)

٢/١٠ التأثير المباشرة بين أبعاد القيادة الرقمية وإدارة الأزمات:

توصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي للقيادة الحكيمة على إدارة الأزمات بشكل مباشر، حيث إن معامل المسار بين المتغيرين كانت قيمته $(\beta = 0.265)$ ، وهي معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠٠١، كما أن الرؤية الرقمية لها تأثير معنوي مباشر على إدارة الأزمات بمعامل مسار قدره $(\beta = 0.202)$ ، وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٠١، وتوصلت النتائج أيضا إلى وجود تأثير مباشر للكفاءة الرقمية على إدارة الأزمات بمعامل مسار قدره $(\beta = 0.172)$ ، وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية ٥%. و يمكن تفسير ذلك بأن القيادة الرقمية تؤثر معنوياً فى إدارة الأزمات ، و كلما ارتفع إستخدام العاملين لأساليب التكنولوجيا الحديثة و رفع مستوى الكفاءة الرقمية فإن ذلك يؤثر على رفع قدرات العاملين على إدارة الأزمات بكفاءة و فاعلية لذلك فإن بعد الكفاءة الرقمية كأحد ابعاد القيادة الرقمية له تأثيراً معنوياً على إدارة الأزمات ، بالإضافة إلى ان بعدى القيادة الحكيمة و الرؤية الرقمية يؤثران تأثيراً معنوياً على قدرة العاملين على التعامل مع الأزمات بكفاءة اعلى و هذا يتفق مع دراسة (Nwokedi, R, 2015) و دراسة (Leininger., 2012)

٣/١٠ التأثير المباشر بين سلوكيات العمل الاستباقية وإدارة الأزمات:

توصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي مباشر لأبعاد سلوكيات العمل الاستباقية المتمثلة في الإبداع والابتكار، ومنع وقوع المشكلة على إدارة الأزمات، وكان أكثر المتغيرات تأثيراً بين الإبداع والابتكار على إدارة الأزمات بمعامل مسار قدره ($\beta = 0.397$)، وكانت القيمة معنوية عند مستوى ٠,٠٠١، بينما جاء في الترتيب الثاني تأثير منع وقوع المشكلة على إدارة الأزمات بمعامل مسار قدره ($\beta = 0.280$)، وكانت القيمة معنوية عند مستوى ٠,٠٠١.

وتوصلت النتائج أن سلوكيات العمل الاستباقية تؤثر على إدارة الأزمات بقيمة قدرها ($r^2 = 0.564$) أي بنسبة ٥٦,٤ % . يتضح مما سبق قبول الفرض الثالث كلياً أي إنه يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد سلوكيات العمل الاستباقية على إدارة الأزمات، ولذا ترى الباحثة انه كلما ازداد قيام العاملين بتبنى سلوكيات العمل الإستباقية يرتفع مستوى إدراكهم لإدارة الأزمات ، فالأفراد ذوو السلوكيات الإستباقية فى العمل يكونوا اكثر إهتماماً بالسعى نحو الحصول على المعلومات و لديهم قدرة على تقديم الأفكار و الإبداع و الابتكار و كذلك القدرة على حل المشكلات و يتفق ذلك مع دراسة (Waras, kami, 2020)، و هذا من شأنه المساهمة فى زيادة مستوى فعاليه إدارة الأزمات .

٤/١٠ التأثير غير المباشر لأبعاد القيادة الرقمية على إدارة الأزمات بتوسيط سلوكيات العمل الاستباقية:

يتضح من النتائج الإحصائية وجود تأثير معنوي غير مباشر لأبعاد القيادة الرقمية المتمثلة في (القيادة الحكيمة، الرؤية الرقمية، الكفاءة الرقمية) على إدارة الأزمات بتوسيط سلوكيات العمل الاستباقية، وحيث إن العلاقة المباشرة للقيادة الحكيمة على إدارة الأزمات كانت غير معنوية وكان معامل المسار لها ($\beta = 0.065$)، وعند دخول المتغير الوسيط " سلوكيات العمل الاستباقية" زاد معامل المسار وأصبح ($\beta = 0.316$)، وهي قيمة معنوية عند مستوى ٠,٠٠١ مما يعني وجود تأثير كلي لسلوكيات العمل الاستباقية في العلاقة بين القيادة الحكيمة وإدارة الأزمات، كما أن النتائج توصلت أن تأثير الرؤية الرقمية على إدارة الأزمات في ظل التأثيرات المباشرة كانت بمعامل مسار قدره ($\beta = 0.202$)، بينما انخفض هذا المعامل في ظل الوساطة لسلوكيات العمل الاستباقي وأصبح معامل المسار قدره ($\beta = 0.179$)، وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠٠١، مما

يعني وجود تأثير معنوي غير مباشر لسلوكيات العمل الاستباقية في العلاقة بين الرؤية الرقمية وإدارة الأزمات وكانت نسبة الوساطة جزئية، في حين أن تأثير الكفاءة الرقمية على إدارة الأزمات بشكل مباشر كانت بمعامل مسار قدره ($\beta = 0.072$)، ولكن بدخول سلوكيات العمل الاستباقية في العلاقة بين المتغيرين زاد معامل المسار وأصبحت قيمته ($\beta = 0.105$)، وهي قيمة معنوية عند مستوى ٥%، الأمر الذي يعني وجود وساطة كلية لسلوكيات العمل الاستباقية في العلاقة بين الكفاءة الرقمية على إدارة الأزمات.

مما سبق يتضح قبول الفرض الرابع، مما يعني وجود تأثير معنوي غير مباشر لسلوكيات العمل الاستباقية في العلاقة بين الكفاءة الرقمية وإدارة الأزمات، وتفسر الباحثة ذلك بأن كلما ارتفع مستوى إدراك مفردات العينة لأبعاد القيادة الرقمية في القطاع محل البحث (العاملين في جامعة بورسعيد) و المتمثلة في القيادة الحكيمة ، الكفاءة الرقمية ، الرؤية الرقمية ، كلما ارتفعت رغبتهم في أداء سلوكيات العمل الإستباقية ، و هذا يؤدي إلى تعاملهم بكفاءة و فاعلية لإدارة أى أزمة تواجههم . فالأفراد الذين يقوموا بسلوكيات إستباقية يكونوا أكثر كفاءة في إدارة أى أزمة ،فيتوافر لديهم الأفكار المسبقة في التعامل مع الأزمات ، كما يمكنهم التنبؤ بالأزمات او التخفيف من أثارها إن حدثت . فالقيادة الحكيمة الموجودة كأحد ابعاد القيادة الرقمية ، و كذلك الرؤية الرقمية و الكفاءة الرقمية هذه الأبعاد من شأنها ان تحد من آثار أى أزمة ، و كذلك تبني سلوكيات العمل الإستباقية المتمثلة في بعد الإبداع و الابتكار و بعد منع وقوع المشكلة تساهم بشكل غير مباشر في إدارة الأزمات بكفاءة و فاعلية .

نخلص مما سبق بأن نتائج البحث تتمثل بشكل مختصر في الآتي :

- ١- وجود تأثير معنوي مباشر لأبعاد القيادة الرقمية على أبعاد سلوكيات العمل الاستباقية.
- ٢- وجود تأثير معنوي مباشر لأبعاد القيادة الرقمية المتمثلة في (القيادة الحكيمة، الرؤية الرقمية ،الكفاءة الرقمية) على إدارة الأزمات .
- ٣- وجود تأثير معنوي مباشر لأبعاد سلوكيات العمل الاستباقية على إدارة الأزمات
- ٤- وجود تأثير معنوي غير مباشر لأبعاد القيادة الرقمية على إدارة الأزمات في وجود سلوكيات العمل الاستباقية كمتغير وسيط

(١١) توصيات البحث :

١/١١ توعية العاملين بقطاع جامعة بورسعيد بأهمية القيادة الرقمية ، و ضرورة تطبيقها فى كافة الكليات و الأقسام الإدارية داخل الجامعة بحيث تشمل كافة مراحل العمل و تضم كل العاملين داخل الجامعة .

٢/١١ تدريب العاملين على التنبؤ و الإستشعار ببادر الأزمات و فهم الإشارات و تحليلها لإستخلاص المعلومات التى يمكن من خلالها رصد المخاطر و الأزمات المحتملة .

٣/١١ تدريب العاملين على كيفية تبنى السلوكيات الإستباقية و تنمية قدرتهم على تقديم ابتكارات مفيدة .

٤/١١ تهيئة المناخ البيئى و التنظيمى الداعم لتشجيع العاملين على إظهار القدرات الإبداعية فى كافة مراحل العمل .

٥/١١ ضرورة تنفيذ برامج تدريب لتنمية مهارات القيادة الرقمية بإستمرار للتعرف على كافة التغيرات الحديثة فى هذا المجال، حيث يعد مجال القيادة الرقمية و التحول الرقمي من المجالات سريعة التغيير و التطوير المستمر .

٦/١١ يستلزم لنجاح المؤسسات الجامعة فى العصر الرقمي ان تعمل على تعزيز القادة الرقميين القادرين على دفع العاملين و تحفيزهم ، و تبنى التغيير و إستيعاب التحول الرقمي بكفاءة، و يتم ذلك عن طريق تقديم المكافآت المادية و العينية .

(١٢) مقترحات لبحوث مستقبلية :

١/١٢ تقديم إطار مقترح لكيفية نشأة بيئة رقمية ، و دراسة كافة المتغيرات و المعوقات المؤثرة على ذلك .

٢/١٢ إستخدام التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعى للتعامل مع الأزمات ، و كذلك إدخال متغيرات مثل التخطيط الإستراتيجي و الذكاء الإستراتيجي .

قائمة المراجع المستخدمة فى البحث

أولاً : المراجع باللغة العربية :

- محمد نورى و محمد رهج،(٢٠٢٢)، انعكاسات القيادة الرقمية فى الأداء الوظيفى (دراسة استطلاعية فى الأقسام العلمية فى عدد من الجامعات فى اقليم كردستان - العراق)، مجلة العلوم الإنسانية بجامعة زاخو، مجلد ١، العدد الأول .
- نوال اسعد احمد لافى،(٢٠٢٢)، معوقات تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الثانوية فى لواء قصبه اريد، المجلة الدولية للدراسات التربوية و النفسية ، العدد الثالث.
- جواهر محمد العامرى،(٢٠٢٢)،درجة ممارسات مديرات المدارس الثانوية للقيادة الرقمية بمحافظة خميس مشيط ، مجلة التربية ، العدد ١٩٤ .
- حنان الدماطى،(٢٠٢٣)، اثر السلوكيات الإستباقية فى العمل على السيادة الإستراتيجية - دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات، المجلة العربية للإدارة ، مجلد ٤٦ ، العدد الثالث.
- عدنان احمد الحامدى ، (٢٠٢٢)، دور القيادة الرقمية فى تعزيز الذكاء الإصطناعى، ماليزيا: جامعة العلوم الإسلامية الماليزية .
- مبارك الفارس ومرعى بنى خالد،(٢٠٢٢) ، اثر القيادة الرقمية على اداء العاملين فى المستشفيات الكويتية ، مجلة العلوم الاقتصادية ، مجلد ٦ العدد ١٩ .
- احمد الشمرى ،احمد محمد ، (٢٠٢٢)، تدابير الضبط الإدارى فى مواجهة أزمة كورونا ، المجلة العربية للإدارة ، مجلد ٤٢ ، العدد ٤ .
- حسين الفتلاوى و احمد الشمرى ،(٢٠٢٢)، تأثير تبنى سلوكيات العمل الإستباقية فى تحقيق الريادة الإستراتيجية، مجلة ريادة الأعمال و التمويل ، عدد ٢ .
- بلال خلف ،(٢٠١٥)، إدارة الأزمات ، عمان: دار المسيرة للنشر و الطباعة و التوزيع، الطبعة الأولى، ص:١٠٢.
- امال قاسمى، (٢٠١٩)، الاتصال و دوره فى إدارة الأزمات، المجلة الجزائرية للإتصال ،جامعة الجزائر، مجلد ١٧، عدد ٢٨، ص:٣-٤ .

- حسبية صدوقة، (٢٠١٨)، كفاءة أنظمة الإنذار المستخدمة في البنوك التجارية الجزائرية في التنبؤ بالأزمات (دراسة مقارنة بين الأنظمة الجزائرية و الأنظمة العالمية)، اطروحة دكتوراه ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، ص ٣٥ .
- راشد حمد، (٢٠٢٢)، الرؤية العصرية في إدارة المخاطر و الأزمات الأمنية - دراسة تحليلية ، مجلة كلية الدراسات الإسلامية و العربية للبنات بدمنهور ، مجلد ٧ ، العدد ٤ .
- قصي عمر و جومانة يوسف ، (٢٠٢٤)، السلوك الاستباقي و التحول الرقمي ، المجلة العربية للعلوم الإنسانية ، العدد ٢٥ .
- محمد سرور الحريري ، (٢٠٢٠)، إدارة الأزمات ، عمان: دار الصفا ، ص: ٤٦ .
- سليم جلدة ، (٢٠١١)، الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات ، عمان: دار الراية، ص: ٢٨-٢٩ .
- سامح الحفنى ، (٢٠١٧)، إدارة الأزمات ، مجلة البحوث المالية و التجارية ، جامعة بورسعيد - كلية التجارة ، مجلد ١٨ ، العدد الثانى ، ص ٢٠٤ : ٢٦٦ .
- ساجدة ناصر ، سهير حامد ، (٢٠٢٠)، تأثير القيادة الريادية في إدارة الأزمات بحث تحليلي في عدة شركات وزارة الموارد المالية ، مجلة الاقتصاد و العلوم الإدارية ، مجلد ٢٦ ، عدد ١٢٦ ، جامعة بغداد .

ثانياً : المراجع باللغة الأجنبية :

- Osama Mosa, Hussein Abdel., (2022), The Role of Digital Leadership in achieving organization excellence an applied study at the University of Tikrit, World Economics, p.22.
- Hapha, Y.& Sampras, K. (2019), A Study of Digital Leadership and Creative Leadership that affect Innovation in Thai Higher Education, Journal of Critical Reviews, Vol. 6, No. 4, pp. 37-44.
- M. Magesa, J. Joan, (2020), Digital Leadership for Digital Transformation, Development Studies Association, p.3.
- Nwokedi, R, (2015), The Challenge of Visionary Leadership, Journal of Policy and Development Administration, Vol. 7, No.1, pp.2-19.

- Taylor, M., & Colvin, (2014), Visionary Leadership and Relationship to Organizational Effectiveness, Organizational Development Journal, Vol. 35, No. 6, p.566.
- Ehlers, (2020), Digital leadership in higher education. Journal of Higher Education Policy and Leadership Studies, Vol. 1, No. 3, pp. 4-14.
- Waras Kami, (2020), Influence of the Principals Digital Leadership on Relective Practices, International Journal of Learning, Vol.19, No.11, p.24.
- Shin, Y., & Kim, M. J., (2015), Antecedents & mediating mechanisms of proactive behavior, Asia Pacific Journal of Management, Vol.32, No.1, p.307.
- Claes Rita & Van Loo, Kaay, (2018), Relationship of proactive behavior exploration among older employees in Belgium, Vol. 8, p. 257.
- Parkers., & Collins, C.G., (2010), Taking stock: Integrating and differentiating multiple forms of proactive behavior, Journal of Management. Vol.3, No.1, p.663.
- Myler, Larry, (2014), Innovation is Problem Solving and A Whole Lot More, Opinions expressed by Forbes Contributors are their own., Jun 13, p.233.
- Leidinger., (2012), The Crisis Manager Facing Disasters, Conflicts, and Failures, Journal of Business, Vol.105, p.268.
- Strauss, K., Parker, S. K., (2017), When does proactivity motivation at work moderates the effect of proactive work behavior on employee job strain, Journal of Vocational Behavior, Vol.100, p. 17.

**البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الالكترونية والتميز
التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات القطاع الخاص**

د. سمر محمود شيخ السوق*

(*) د. سمر محمود شيخ السوق : مدرس بقسم ادارة الاعمال - كلية التجارة - جامعة المنوفية

ملخص البحث:

يهدف البحث لدراسة دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحقيق التميز التنظيمي من خلال تعزيز الدور الوسيط للبراعة التنظيمية ، وذلك بالتطبيق على عينة من العاملين بشركات القطاع الخاص في مصر (شركة ايفرجرو، شركة سيراميكا جرائيتا، شركة نيسان ، شركة أي كابييتال) ، ولتحقيق هذا الهدف تم صياغة عدة فروض ، ولإختبار صحة فروض الدراسة تم الاستعانة بأسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية . وقد أسفرت عملية التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتعزيز البراعة التنظيمية بالشركات محل الدراسة ، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين تعزيز البراعة التنظيمية بالشركات محل الدراسة وتحقيق التميز التنظيمي ، وأخيرا أشارت نتائج الدراسة إلى أن البراعة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والتميز التنظيمي. وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة تحديد العقبات والتحديات التي تحول دون تنفيذ التطبيقات الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية داخل الشركات، من خلال الاستعانة بأفراد متخصصين لغرض تدريب العاملين بالشركة على برامج إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وفقاً للمعايير والبرامج المتعلقة بهذا الشأن. وزيادة الدعم المالي اللازم للاستعانة بمدرسين مؤهلين لتدريب جميع العاملين على تطبيق آلية العمل الإلكتروني. وتوفير فرص التدريب المستمر لجميع العاملين ورفع كفاءتهم بما يتناسب مع التطور التكنولوجي المعاصر.

مقدمة:

يتمركز بناء المنظمات المتميزة في استشراف المستقبل والتخطيط والتحديد الدقيق للأهداف من قبل قيادات المنظمة ، ومن ثم تسخير الامكانيات البشرية والمادية والتنظيمية لخدمة الهدف الأساسي مع ضرورة التنبيه على عدم اغفال الاهتمام بأهم مورد للمنظمة وهو المورد البشري والعمل على تلبية احتياجاتهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم ، والتأكيد على ثقافة الإبداع والابتكار واجتذاب المواهب ، وتطبيق مبدأ المرونة في الإدارة (البدوي & خطاب، ٢٠١٨).

لقد شهد العقد الأخير من القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرين تطورات وتغيرات متسارعة وغير مسبوقة في كافة نواحي الحياة لاسيما في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال ظهور ما يسمى التقنية الرقمية أو الإلكترونية التي أحدثت نقلة نوعية في كافة المجالات بما في ذلك المجالات الإدارية (مزهوده & قرزه، ٢٠١٧).

ساهم ظهور العديد من البرمجيات والتطبيقات مساهمة فاعلة في تطوير أعمال المنظمات. فتعد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من أهم هذه التطبيقات البرمجية التي تتكامل فيه إدارة الموارد البشرية مع تكنولوجيا المعلومات بغية إيجاد قيمة للموظفين والإدارة في المؤسسة. فالتغييرات المتسارعة في مجال التكنولوجيا، يمكن أن يكون لها بالغ الأثر في ممارسات الموارد البشرية بالمنظمات، وفهم هذه التغييرات من شأنه أن يساعد المدراء على التكيف والمواءمة مع احتياجات المنظمة المتعددة والمتطورة، ومواكبة هذه التغييرات (النسور، ٢٠١٧).

ولكي تستطيع المنظمة البقاء لابد أن يتوافر لديها الكفاءة مع المرونة (البراعة التنظيمية) ، فالمنظمة تستطيع أن تحسن من أدائها عن طريق استغلال الميزة من النجاح المتحقق في الوضع الحالي، بالإضافة إلى استكشاف الفرص الجديدة (عطا & صبح، ٢٠٢١).

لذا يهدف هذا البحث لدراسة دور إدارة الموارد البشرية الالكترونية في تعزيز البراعة التنظيمية لتحقيق التميز التنظيمي بشركات القطاع الخاص بمصر.

مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

- إدارة الموارد البشرية الالكترونية: تُعرّف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأنها تتضمن قيام المؤسسة بإدخال تكنولوجيا المعلومات بمكوناتها المختلفة على وظيفة إدارة الموارد البشرية، وذلك بغية زيادة فعاليتها وكفاءتها (قريشي وآخرون، ٢٠١٧).

- البراعة التنظيمية: هي قدرة المنظمة على إحداث التوازن بين استغلال الموارد المتاحة لتحقيق جودة وكفاءة الخدمات التي تقدمها في الوقت الحالي ، مع استكشاف وتقديم الأفكار والخدمات الجديدة التي تحتاج التجريب والابتكار والمرونة وذلك من خلال توافر الدعم من القيادات ومكافأة السلوك المبتكر وتوافر المعلومات ووضوحها ، بما يضمن تحقيق الميزة التنافسية في الأجل الطويل (محروس وآخرون ، ٢٠٢٣).
- التميز التنظيمي: هو قدرة المؤسسات لتحقيق مستويات عالية من الإتقان والجودة الفائقة في أداء العمل بها ، مما يجعلها تتسم بالتفوق والتفرد عن مثيلاتها، وقدرتها على تحقيق الميزة التنافسية (مغاوري، ٢٠١٦).

أولاً: الإطار النظري للدراسة.

إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

تعتمد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ أنشطتها، والتي تبدأ بتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية، المعروف بتخطيط الموارد البشرية، استناداً إلى البيانات المتوفرة في المؤسسة. تليها عملية الاستقطاب الإلكتروني، التي تشير إلى استخدام الإنترنت لتحديد مؤهلات وقدرات العاملين المحتملين من خلال الإعلان عن الوظائف الشاغرة عبر الإنترنت وأهم المعلومات ذات العلاقة بها. يتيح ذلك للمؤسسة الحصول على الموارد البشرية بغض النظر عن الموقع الجغرافي، ويساعد على تقليل التكاليف وسرعة الأداء في استقطاب الموارد البشرية، إذ يساعد الاستقطاب الإلكتروني في تصنيف الموارد البشرية التي تحتاجها إلى عدد من الفئات وفق المعايير التي تحددها.

بعد الانتهاء من مرحلة الاستقطاب، تبدأ مرحلة الاختيار الإلكتروني، التي تساعد المؤسسة في تمييز الأفراد الجيدين واختيار أفضلهم بشكل إلكتروني. وقد ساعد ذلك في تقليل مدة الاختيار من ٢-٣ أشهر إلى ٢-٣ أيام. يُعرف الاختيار الإلكتروني بأنه عملية اختيار الأفراد إلكترونياً من خلال نشر الوثائق والمعلومات ذات العلاقة بهم، وإجراء المقابلات بشكل إلكتروني. ومن أهم خطواته نجد استلام السيرة الذاتية الإلكترونية مع طلب التعيين، ثم إجراء المقابلة عبر الإنترنت وأخيراً اختيار الأفضل ونشر الأسماء على الإنترنت.

بعد اختيار الأفراد، لابد من إعداد البرامج التدريبية اللازمة لمساعدتهم على تنفيذ مهامهم. وهنا تأتي مرحلة التدريب الإلكتروني، الذي يشمل مجموعة واسعة من الأنشطة والمهام التي تتم باستخدام

تكنولوجيا المعلومات بهدف تنمية مهارات وقدرات العاملين، ومن ثم تقليل التكاليف ورفع الفوائد المرجوة منه. من أبرز أمثلة التدريب الإلكتروني التعلم الإلكتروني وخرائط الكفاءة المعتمدة على الإنترنت.

ومن المهام الرئيسية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هو تقييم الأداء الإلكتروني، وهي العملية التي يتم من خلالها تقييم أداء العاملين بشكل إلكتروني وتوظيف ذلك بالشكل الذي يعزز الميزة التنافسية للمؤسسة ومن ثم البقاء والاستمرار في العمل مقارنة بالمنافسين. كما أن العديد من المؤسسات المعاصرة تعتمد النظام الإلكتروني في احتساب أجور العاملين وتسليمهم رواتبهم لتجنب المشكلات والأخطاء التي قد ترافق هذه العملية. من ثم، يساعد التعويض الإلكتروني المؤسسة على تحقيق انسجام أكبر بين إدارة الموارد البشرية وأجورها، كما يساعدها على سرعة الاستجابة لكافة التغيرات ذات العلاقة بهذا المجال (قريشي وآخرون، ٢٠١٧).

أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

تعددت وتتنوع وجهات نظر الباحثين في تحديد أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ، فجدد مقياس (Lepak and Snell 1998) الذي اعتمد إلى تقسيم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية إلى (إدارة الموارد البشرية الإلكترونية التشغيلية ، إدارة الموارد البشرية الإلكترونية العلائقية ، إدارة الموارد البشرية الإلكترونية التحويلية) (المومني & الشلبي، ٢٠١٥)، (الحنيطي&النجار، ٢٠٢١)، (نجم&السعيد، ٢٠١٧) إدارة الموارد البشرية الإلكترونية التشغيلية تتعلق بمدى تنفيذ وتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية (تخطيط الموارد البشرية، التعويضات، وصف وتحليل الوظائف) اعتمادا على شبكات المعلومات. ويتعلق بأنشطة إدارة الموارد البشرية الأساسية حيث إدارة الرواتب وإدارة بيانات الموظفين، وصيانة سجلات الإدارات التي تشكل الجزء الأكبر من عبء العمل في الموارد البشرية (Nivlouei, 2014). فقد دعم عدد من المؤلفين فوائد تقليل التكلفة وزيادة الكفاءة التي أنشأتها إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في هذا الصدد. وتم تحقيق ذلك من خلال تقليل عدد موظفي الموارد البشرية المرتبطين بهذه الأنشطة ، وتقليل العمل الإداري وبالتالي توفير الوقت للأنشطة الأخرى.

أما إدارة الموارد البشرية الإلكترونية العلائقية تتعلق بمدى تنفيذ وتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتنمية، تقييم الأداء) اعتمادا على شبكات المعلومات (الشلبي وآخرون، ٢٠١٧)، تشمل أنشطة الموارد البشرية التي تدعم العلاقة المتبادلة بين قسم إدارة

الموارد البشرية وغيرها من الإدارات، حيث تتضمن هذه الأنواع من أنشطة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وظائف مثل التوظيف الإلكتروني والتعلم الإلكتروني وتقييم الأداء الإلكتروني. كما تساعد هذه الأنشطة المديرين على الوصول عن بعد لمعلومات الموارد البشرية، مما يزيد من قدرتهم على التواصل مع أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين، وكذلك تزويد الأفراد بالأدوات اللازمة لأداء أنشطة الموارد البشرية بأنفسهم مما يقلل من مشاركة موظفي الموارد البشرية مما يسمح لهم بإعادة تركيز أولوياتهم. وتهتم إدارة الموارد البشرية التحولية بمدى تنفيذ وتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية (التغيير، التوجه الاستراتيجي، إدارة المواهب) على شبكات المعلومات. فتركز على الأنشطة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية مثل عمليات التغيير التنظيمي، إعادة التوجيه الاستراتيجي، وإدارة الكفاءة الاستراتيجية، وإدارة المعرفة الاستراتيجية عن طريق تحسين التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية. فتساهم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في المواءمة الاستراتيجية لوظيفة إدارة الموارد البشرية (Poisat & Mey, 2017).

في حين نجد بعض الباحثين صنف أبعاد إدارة الموارد البشرية من حيث الجاهزية الإدارية والجاهزية التقنية والجاهزية المالية والجاهزية الأمنية والجاهزية البشرية (الصوفي & سلامة، ٢٠٢١؛ محمد & أنور، ٢٠٢١). وتناول البعض (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب، التحفيز) كأبعاد لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية (الخصاونة & العون، ٢٠٢١)، وصنف باحثون آخرون (الاستقطاب والاختيار الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التعويضات الإلكترونية، الاتصال الإلكتروني) كأبعاد لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية (قندح & الحوري، ٢٠١٤). واختصرها بعضهم في (الاستقطاب الإلكتروني، الاختيار الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، التعلم الإلكتروني، التعويضات الإلكترونية، تقييم الأداء الإلكتروني) (طه & حمزة، ٢٠٢٢). بينما لخص بعض الباحثين أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في (التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التعويضات الإلكترونية) (أبوهنية، ٢٠٢٣؛ خريسات & الشعار، ٢٠٢٢؛ الأعر، ٢٠٢٢؛ الدوبيي & الشعار، ٢٠٢٢؛ الأعر & الشورة، ٢٠٢٠؛ العوايشة & مفلح، ٢٠١٧). واقتصر بعض الباحثين على ثلاثة أبعاد لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية (التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني) (الشرابي & شحادة، ٢٠١٩؛ صوفان & العواودة، ٢٠٢٠؛ العسود & بني حمدان، ٢٠٢١؛ الزويد & حجاوي، ٢٠٢١) وهي الأبعاد التي اعتمدت عليها الدراسة.

التوظيف الإلكتروني: يقصد به استخدام الإنترنت والتقنيات الحديثة لإنهاء كافة الإجراءات المتعلقة بالتوظيف بدءاً من الإعلان عن الوظائف ومروراً بتعبئة نماذج طلب التوظيف ومتابعة الطلب الإلكتروني من قبل المتقدم والاستعلام عنه وإجراء المفاضلة S الكترونياً بين المتقدمين، وانتهاء بإعلان النتائج في الموقع (مزهوده، قرزه، ٢٠١٧).

التدريب الإلكتروني: يوفر نظام إدارة الموارد البشرية تقييم وتشخيص المهارات والكفاءات التي تمتلكها المؤسسة كما أنه يساعد في إعداد خطط التطوير والتدريب للأفراد العاملين مع إمكانية توزيعهم على الوظائف حسب المهارات التي يمتلكونها وبالإقتران مع مؤهلاتهم وكذلك تحديد وقت ومكان عمل التدريب والإختيار النهائي للبرنامج من أجل تنفيذه وتقييم فعاليته (خضير & سعود، ٢٠٢٢).

تقييم الأداء الإلكتروني: يمكن للمديرين الاعتماد على هذا البرنامج للحصول على نتائج تقييم الأداء في أقصر وقت حيث يهدف تقييم الأداء الإلكتروني إلى توفير مزيد من الشفافية والسرعة وخفض تكلفة نظام إدارة الأداء (خضير & سعود، ٢٠٢٢). فتقييم الأداء الإلكتروني هو النظام الذي يستخدم شبكة الويب لتقييم فاعلية المهارات والمعرفة وأداء العاملين وذلك لتحسين فرص الحصول على بيانات الأداء، وتوفير البيانات التي يمكن أن تجعل عملية تقييم الأداء أكثر موضوعية والحد من التحيز في تقييم الأداء والربط بين معلومات الأداء وبيانات الموارد البشرية الأخرى (علي، ٢٠٢٢).

البراعة التنظيمية:

تم استخدام مصطلح البراعة التنظيمية لأول مرة من قبل Dancan, 1976 الذي يرى أن المنظمات في حاجة لتغيير هيكلها لتحقيق الكفاءة والابتكار، كما أن المنظمات في حاجة لتحقيق التوازن بين كل من الاستغلال والاستكشاف لتحقيق البقاء والنجاح على المدى الطويل Gschwantner & (Hiebl, 2016). البراعة التنظيمية هي قدرة المنظمة على استغلال الامكانيات الحالية واشباع حاجات العملاء الحاليين والأسواق الحالية ، بالإضافة إلى البحث عن امكانيات وفرص جديدة وعملاء جدد ودخول أسواق جديدة، أي أن البراعة تهدف الى تحسين المنتجات والخدمات الحالية ، بالإضافة إلى ادخال منتجات وعمليات جديدة (عطا & صبح ، ٢٠٢١). تتضمن البراعة التنظيمية قدرة المنظمات على ملاحقة أمرين يبدوان متعارضين الاستكشاف والاستغلال ، يتضمن الاستغلال التركيز على ماضي الشركة والنجاحات الحالية ، وزيادة الانتاجية والكفاءة من خلال التحسين والتنفيذ الأفضل وتقليل التباين ، بينما يتضمن الاستكشاف التركيز على المستقبل من خلال التجارب

والابتكار والبحث وتطوير منتجات جديدة والبحث عن الفرص. فتشير دراسة (محمد، ٢٠٢١) إلى أن البراعة التنظيمية هي قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين أنشطة الاستكشاف والاستغلال للفرص والموارد المتاحة من خلال تحليل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية والتكيف معها. ويؤكد الشرييني (٢٠٢٠) على أن البراعة التنظيمية هي قدرة المنظمة على استغلال ما هو متاح لديها من موارد وقدرة القادة على استكشاف الفرص الجديدة التي تحقق الميزة التنافسية.

أبعاد البراعة التنظيمية:

تعددت المقاييس التي اعتمد عليها الباحثين في تحديد البراعة التنظيمية ومن بينها مقياس (Lubatkin et al., 2006) الذي يتكون من ١٢ عبارة تمثل البراعة التنظيمية حيث ست عبارات تمثل الاستكشاف وست عبارات للاستغلال (Ajdarovskav& Attar, 2020) ، كما قام مقياس (Jansen et al, 2006) بتصنيف البراعة التنظيمية لبعدين الاستكشاف والاستغلال (نجم وآخرون، ٢٠١٩). فالاستكشاف يعني البحث عن امكانيات وفرص جديدة وعملاء جدد ودخول أسواق جديدة من خلال تغير جذري يعتمد على ادخال منتجات وعمليات جديدة (عطا & صبح ٢٠٢١). الاستكشاف يركز على تقديم الخدمات الجديدة وابتكار حلول جديدة للمشكلات واستحداث الابتكارات في بيئة العمل لضمان البقاء التنافسي على المدى البعيد (ناصف وآخرون، ٢٠٢٣). والاستغلال هو استغلال الامكانيات الحالية واشباع حاجات العملاء الحاليين والأسواق الحالية فهي تهدف إلى تحسين المنتجات والعمليات والخدمات الموجودة حالياً (عطا & صبح ٢٠٢١). يستند الاستغلال على الابتكار التدريجي حيث يعتمد على الموارد المتاحة لإحداث تحسن في الأساليب والتقنيات والخدمات بالاعتماد على المعرفة الصريحة وروتين العمل فيها ، أي أن مفهوم الاستغلال يركز على تحقيق الكفاءة والجودة في الخدمات التي تقدمها المنظمة (ناصف وآخرون، ٢٠٢٣).

التميز التنظيمي:

هو تلك الوظائف الإدارية التي يتم تطبيقها لتحقيق التميز في الشركات من خلال التطبيق الإداري للتميز في مختلف الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة كل ذلك في ضوء الاهتمام بإيجاد التوازن بين احتياجات المنظمة والعاملين والعملاء والمجتمع ككل (البدوي & خطاب، ٢٠١٨).

ترجع نشأة التميز التنظيمي في علم الإدارة المعاصرة إلى إسهامات علماء الإدارة المعاصرين بشأن تحقيق جودة العمليات الإدارية وجودة مخرجات المنظمات ، وثمة تأكيدات أن أفكار الجودة ليمنج

تعد منبعاً رئيسياً للتميز التنظيمي ، وهى المسؤولة عن ولادته و بزوغه في ميادين الإدارة المعاصرة وكافة مجالات إدارة المنظمات الإنتاجية والخدمية والتربوية (أحمد، ٢٠١٥).

أبعاد التميز التنظيمي:

تعددت المقاييس التي اعتمد عليها الباحثين لتحديد التميز التنظيمي فنجد اعتمدت بعض الدراسات على تصنيف أبعاد التميز التنظيمي إلى (تميز القيادة ، تميز المرؤوسين ، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية) (العوفي&الديخي، ٢٠٢٣)(Arbab& Abaker, 2018) . واعتمدت دراسة (مناع، ٢٠٢٢) على خمسة أبعاد للتميز التنظيمي (تميز القيادة ، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي ، تميز استراتيجية المنظمة، تميز ثقافة المنظمة). كما صنف (عبد الله &خاطر، ٢٠٢٣) أبعاد التميز التنظيمي إلى تميز القيادة ، تميز في تقديم الخدمات ، تميز المرؤوسين، تميز الثقافة. في حين اقتصر دراسة (الصبيحات & أبو حمور، ٢٠٢٣) أبعاد التميز التنظيمي في ثلاثة أبعاد فقط (تميز العمليات الداخلية ، تميز الهيكل التنظيمي، تميز القيادات). وكذلك اعتمدت دراسة (Naser,S.S.A, & Al Shobaki, 2017) على تصنيف أبعاد التميز التنظيمي إلى (التميز القيادي ، التميز المعرفي ، تميز الخدمات). واقتصرت دراسة (خضير&سعود، ٢٠٢٢) أبعاد التميز التنظيمي في بعدين فقط (الإبداع ، الالتزام). في حين أشارت دراسة (السنيدي & الحوامدة، ٢٠٢٣) أن أبعاد التميز التنظيمي تتمثل في (تميز القيادة ، تميز المرؤوسين ، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الخدمة ، تميز الثقافة) وهى الأبعاد التي اعتمد عليها الباحث.

تميز القيادة: يعد التميز القيادي من أهم مرتكزات الإدارة المعاصرة ، حيث تتطلب الإدارة الحديثة قدرات فائقة من القائد ليكون قادراً على مواكبة المستجدات والمتغيرات في بيئة العمل المحيطة بالمنظمة. (Naser,S.S.A, & Al Shobaki, 2017) فيكون القائد لديه القدرة على استغلال الفرص التنظيمية وتطوير المنظمة والقدرة على التعامل مع التحديات مما يساعد المنظمة على التقدم ومواجهة الأزمات.

تميز في تقديم الخدمات : تميز الخدمة هو تطويرها وأن يكون فيها صفات فريدة من نوعها ، يعتبر جميع المتعاملين مع المنظمة مستهلكين للسلع والخدمات ، وفي حالة الحصول على سعة أو خدمة لا تلبي حاجات بعض فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجؤون إلى منافسين جدد للتعامل معهم(عبد الله &خاطر، ٢٠٢٣).

تميز المرؤوسين: أدركت جميع المنظمات أهمية تنمية الموارد البشرية للوصول إلى غاياتها وتحقيق أهدافها ، ويمكن توسيع صلاحيات المرؤوسين من خلال التمكين ، النقويض ، والمبادأة . فتميز المرؤوسين انصافهم بالحماس والقدرات الإبداعية والعقلية التي تساعد على التطوير ومواجهة العقبات والقدرة على المشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة.

تميز الهيكل التنظيمي: فيمثل الهيكل التنظيمي الإطار الذي من خلاله تتحدد العلاقات والأدوار والسلطة والمسئولية لأداء مهام المنظمة وتحقيق أهدافها(مناع،٢٠٢٢). يتحدد تميز الهيكل التنظيمي درجة قدرة الإطار الهيكلي الذي يربط أجزاء التنظيم ويحدد العلاقات بين الأعمال والمركز والأقسام والتعاون المتوقع بين أجزاء التنظيم ويوضح خطوط السلطة والمسئولية بشكل يساعد أداء الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف(العوفي&الدبيخي،٢٠٢٣).

تميز الثقافة التنظيمية: فالثقافة هي تعبير عن قيم الأفراد ذو التأثير في المنظمة ، حيث أن هذه القيم تؤثر في القرارات ونمط الإدارة ، وعلى علاقاتهم وتفاعلهم مع مرؤوسيهـم . ويتحدد تميز الثقافة بدرجة توافق سلوك أعضاء المنظمة والذي يعكس تميز القيم التي يؤمنون بها مثل الانفتاح والتعاون والثقة والمبادأة.

ثانيا: الدراسة الاستطلاعية

قد قامت الباحثة بعمل دراسة استطلاعية بهدف الالمام بجوانب موضوع البحث من الناحيتين النظرية والتطبيقية وتحديد مشكلة الدراسة وصياغتها في مجموعة من التساؤلات بشكل دقيق ، وتمت هذه الدراسة عبر مرحلتين كما يلي:

الدراسة الاستطلاعية المكتبية: قامت الباحثة بالإطلاع ومراجعة العديد من الدراسات والكتب والمقالات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وذلك بهدف الحصول على البيانات الثانوية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة وهي إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ، البراعة التنظيمية ، التميز التنظيمي.

الدراسة الاستطلاعية الميدانية: قامت الباحثة بعمل دراسة استطلاعية ميدانية تم فيها القيام بمقابلة 20 عامل من العاملين بشركات القطاع الخاص (شركة إفرجرو، شركة سيراميكا جرانيتا، شركة نيسان ، شركة أي كابيتال). حيث تم التعرف على التحديات الرئيسية التي تواجه تطبيق نظم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ، و مدى استخدام الشركات محل الدراسة نظم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بكفاءة ، وعن نظم تقييم الأداء وهل تساعد تطبيقات إدارة البشرية الإلكترونية في تقييم أداء العاملين بدقة وتسهل التدريب والتطوير للعاملين ، ومدى قدرة الشركات محل الدراسة على

التكيف مع التغيرات ، وما اذا كانت الشركات محل الدراسة تعمل على تشجيع الابتكار وتطوير الأفكار الجديدة ، وما اذا كانت الشركات محل الدراسة تستثمر في تطوير موظفيها لتحقيق التميز. ومن خلال نتائج الدراسة الاستطلاعية تبين عدم توفر الموارد المالية والتقنية اللازمة لتطبيق إدارة الموارد البشرية الالكترونية بكفاءة، ومقاومة التغيير من قبل العاملين والإدارة ، نقص التدريب والدعم الفني ، عدم توافر البرامج التدريبية لتطوير المهارات بشكل كاف.

ثالثا: الدراسات السابقة

تعددت الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة ويمكن تقسيم تلك الدراسات إلى دراسات سابقة تناولت الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. دراسات سابقة تناولت البراعة التنظيمية. دراسات سابقة تناولت التميز التنظيمي. دراسات سابقة تناولت العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والبراعة التنظيمية. دراسات سابقة تناولت العلاقة بين البراعة التنظيمية والتميز التنظيمي. دراسات سابقة تناولت العلاقة بين الادارة الإلكترونية والتميز التنظيمي.

أولا : دراسات سابقة تناولت إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

تنوعت وتعددت الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت متغير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية من بين تلك الدراسات دراسة (الريبيعي & العبادي، ٢٠٢٤) التي هدفت لتحديد طبيعة ومستوى علاقة الارتباط والتأثير بين الإدارة الالكترونية للموارد البشرية على المستوى الكلي والجزئي والتنمية المستدامة على المستوى الكلي بالتطبيق على عينة من ٧٠ فرد من شركة نفط الشمال ، وتوصلت نتائج الدراسة لوجود علاقة إيجابية بين الإدارة الالكترونية للموارد البشرية على المستوى الكلي والجزئي والتنمية المستدامة على المستوى الكلي.

ودراسة (أبو زيد ، ٢٠٢٣) التي استهدفت تحديد أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على التغيير التنظيمي بالتطبيق على العاملين بقطاع الضرائب منطقة شمال الدلتا ، وتحديد مدى وجود فروق بين آراء العاملين بالنسبة لمتغيرات الدراسة ، وبلغ حجم العينة ٢٤٠ مفردة من العاملين بقطاع الضرائب منطقة شمال الدلتا ، وأظهرت النتائج وجود أثر معنوي لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية على التغيير التنظيمي على العاملين بقطاع الضرائب منطقة شمال الدلتا ، وعدم وجود فروق معنوية

بين آراء العاملين بالنسبة لإدراك أبعاد متغيرات الدراسة لدى العاملين بقطاع الضرائب منطقة شمال الدلتا.

وتمثل الهدف الرئيسي لدراسة (الصعيدى، ٢٠٢٣) في الكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الكترونيا وأبعاد التمكين النفسي لدى ٢٩١ مفردة من العاملين بجمعية رجال الأعمال والمستثمرين لتنمية المجتمع المحلي بالدقهلية ، وأيضاً تحديد التأثيرات المباشرة لأبعاد إدارة الموارد البشرية الكترونيا على أبعاد التمكين النفسي لدى العاملين بالجمعية محل البحث ، وقد أوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الكترونيا وأبعاد التمكين النفسي ، كما توصلت نتائج الدراسة لوجود تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد إدارة الموارد البشرية الكترونيا على أبعاد التمكين النفسي لدى العاملين بالجمعية محل البحث.

كما تناولت دراسة (المطيري، ٢٠٢٣) دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تبسيط إجراءات العمل من خلال دراسة تطبيقية على الرئاسة العامة للحرس الوطني بدولة الكويت ، حيث تسعى الدراسة لمحاولة تبسيط إجراءات العمل من خلال التطبيق الفعلي لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية ، وأثبتت نتائج الدراسة وجود ارتباط معنوي طردي بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بجميع أبعادها (إدارة الموارد البشرية التقليدية وإدارة الموارد البشرية التشغيلية) ، وتبسيط إجراءات العمل بجميع أبعادها (حادثة الإجراءات، كفاءة الموظفين، وضوح الإجراءات، بساطة النماذج المستخدمة) بالرئاسة العامة للحرس الوطني بدولة الكويت.

وسعت دراسة (محمد ، ٢٠٢٣) للتعرف على دور الذاكرة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وبناء المنظمات الذكية في شركات الهاتف المحمول في مصر ، بالتطبيق على عينة مكونة من ٤٠٠ مفردة من العاملين بالمراكز الرئيسية في شركات الهاتف المحمول في مصر ، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والذاكرة التنظيمية ، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وبناء المنظمات الذكية.

في حين هدفت دراسة (السعدون ، ٢٠٢٢) لتحليل أثر ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية بقطاع الاتصالات الكويتي، وكذلك تحديد أي من منظمتي الاتصالات أوريدو - أس تي سي تطبيقاً لممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بسحب عينة عشوائية بسيطة من مجموعة من العاملين في المنظمات

محل التطبيق وكذلك سحب عين كورة الثلج من العملاء في تلك المنظمات. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية من وجهة نظر العاملين على تحقيق الميزة التنافسية بالمنظمات للاتصالات الكويتية من وجهة نظر العملاء ، كما أن كلا المنظمين متكافئين في تطبيق ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

وعلى نفس السياق سعت دراسة (خلف، ٢٠٢٢) للتعرف على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وجودة الخدمة في الشركة المصرية للاتصالات وقياس تأثير القيادة الخادمة على جودة الخدمة في الشركة المصرية للاتصالات ويشتمل مجتمع الدراسة على جميع العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بدمياط ، حيث حجم العينة ٢٥٥ مفردة وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمة في الشركة المصرية للاتصالات ووجود علاقة ارتباطية طردية بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (الإختيار والتوظيف الالكتروني ، التدريب والتطوير الالكتروني ، التعويضات الإلكترونية ، تقييم الأداء الالكتروني) وجودة الخدمة في الشركة المصرية للاتصالات.

كما هدفت دراسة (AlHamad et al,2022) لفحص تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الصحة التنظيمية حيث ركزت على المديرين في شركات الاتصالات العاملة في الأردن وأظهرت نتائج الدراسة أن لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية تأثير إيجابي على الصحة التنظيمية.

وتتناول دراسة (Qamari& Rakotoarizaka, 2022) الدراسات السابقة حول تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في العديد من المجالات العلمية المرموقة خلال السنوات التسع الماضية من (٢٠١٣ - ٢٠٢١) حيث تسعى هذه الورقة إلى توجيه المزيد من الدراسات في هذا المجال ، وتقديم لمحة عامة عن الدراسات السابقة وتحديد الثغرات البحثية ذات الصلة في المجال الفرعي لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية. وجدت معظم الأوراق البحثية التي تم تحليلها أن المنظمات يمكن أن تستفيد من أهمية الموارد البشرية الإلكترونية في جوانب كفاءة التكلفة وفعالية الوقت على المستويين التنظيمي والفردى ، علاوة على ذلك تسهل هذه التكنولوجيا عمليات الشركات وتحسن المعلومات والأداء التنظيمي.

كما سعت دراسة (Hamsinah,2022) لتحليل تأثير متغير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على أداء موظفي البنك بجنوب تانجيرانج بأندونيسيا ، وتحليل عملية التخطيط الوظيفي للبنك على أداء موظفي البنك بالتطبيق على عينة مكونة من ٣٠٠ من الموظفين وتشير نتائج الدراسة إلى وجود

تأثير مباشر بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على أداء موظفي البنك ، كما أن هناك تأثير مباشر بين التخطيط الوظيفي على أداء البنك فمن المأمول أن تضع جميع إدارات البنوك خططاً مهنية واضحة لموظفيها بحيث يكونون أكثر حماساً للعمل ويؤدي للرضا الوظيفي الذي سيؤدي في النهاية لتحسين أدائهم وتنفيذ إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لتحسين أدائهم.

وهدفنا دراسة (الأعمار، ٢٠٢٢) للتعرف على أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الإبداع التكنولوجي ، الدور الوسيط لاستدامة الموارد البشرية في شركات التأمين الأردنية على عينة من ١٩٥ مفردة ، وتوصلت النتائج إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها (التوظيف الإلكتروني ، التدريب الإلكتروني ، تقييم أداء الموارد البشرية الإلكتروني ، والتعويضات الإلكترونية) والإبداع التكنولوجي بأبعادها (تحسين الخدمات القائمة ، تقديم خدمات جديدة ، تطوير العمليات الخدمية) مجتمعة في شركات التأمين الأردنية . وعلاقة ذات دلالة إحصائية في تعزيز استدامة الموارد البشرية بين أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الإبداع التكنولوجي.

ويتمثل الهدف العام لدراسة (على، ٢٠٢٢) في الكشف عن مدى إسهام تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي في الشركة المصرية للاتصالات ، على عينة من ٣٤٨ مفردة من العاملين بمختلف المستويات الوظيفية ، وكشفت النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (التوظيف الإلكتروني ، التدريب والتعليم الإلكتروني ، إدارة وتقييم الأداء الإلكتروني ، الأجور والحوافز الإلكترونية) والأداء المؤسسي مأخوذاً بصورة إجمالية ولكل بعد من أبعادها على حدة.

ثانياً : دراسات سابقة تناولت البراعة التنظيمية

تعددت الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع البراعة التنظيمية ومن بين تلك الدراسات دراسة (سلام، ٢٠٢٤) التي هدفت لبيان أثر الإثنوجرافيا التنظيمية بأبعادها المختلفة على البراعة التنظيمية بأبعادها المختلفة الاستكشاف والاستثمار، وتحديد الدور الوسيط لأبعاد القيادة الجذرية بالثقة بأبعادها في العلاقة بين الإثنوجرافيا التنظيمية وتفعيل قدرات البراعة التنظيمية ، بالتطبيق على شركة المقاولون العرب عثمان أحمد عثمان وشركاه، وتوصلت نتائج الدراسة لوجود تأثير إيجابي للإثنوجرافيا التنظيمية بأبعادها المختلفة على البراعة التنظيمية ، وتأثير القيادة الجذرية بالثقة

على البراعة التنظيمية. وزيادة تأثير الانتوجرافيا التنظيمية على البراعة التنظيمية بتوسيط القيادة الجديرة بالثقة.

كما قامت دراسة (عبد المقصود، ٢٠٢٣) بالتعرف على دور البراعة التنظيمية في تنمية المخرجات الوظيفية (الموقفية والسلوكية)، وذلك بالتطبيق على عينة من ٢٩٠ مفردة من العاملين في هيئة البريد المصري بمحافظة المنوفية ، وتوصلت النتائج لوجود علاقة ارتباط إيجابية بين أبعاد البراعة التنظيمية وأبعاد المخرجات الوظيفية (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الأداء الوظيفي، سلوكيات المواطن التنظيمية، سلوكيات الإبداع).

وسعت دراسة (عبد السلام ، ٢٠٢٢) لمعرفة الدور الوسيط لرأس المال التنظيمي الاجتماعي في العلاقة بين البراعة التنظيمية والسلوك الريادي للعاملين بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة الدقهلية بالتطبيق على عينة من ٣٠٤ مفردة. وقد أوضحت نتائج الدراسة وجود تأثير مباشر للبراعة التنظيمية على كل من رأس المال الاجتماعي والسلوك الريادي ، مع وجود تأثير مباشر لرأس المال الاجتماعي على السلوك الريادي فضلا على أنه يزداد تأثير البراعة التنظيمية على السلوك الريادي عند توسيط رأس المال التنظيمي الاجتماعي ، مع عدم وجود فروق دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة الدقهلية حول متغيرات الدراسة (البراعة التنظيمية . رأس المال التنظيمي الاجتماعي ، السلوك الريادي) وفقا للمتغيرات الديموغرافية (النوع ، نوع الوظيفة ، سنوات الخبرة ، المؤهل).

كما استهدفت دراسة (شتا ، ٢٠٢٢) قياس أثر القيادة التمكينية على البراعة التنظيمية وذلك بالتطبيق على العاملين بالمديرية المالية بكفر الشيخ بالتطبيق على موظف ٢٩٧ من العاملين بالمديرية المالية ، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التمكينية والبراعة التنظيمية بالمديرية المالية بكفر الشيخ ، وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التمكينية على البراعة التنظيمية بالمديرية المالية بكفر الشيخ ، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالمديرية المالية بكفر الشيخ حول البراعة التنظيمية وفقا للعمر والمستوى التعليمي والمستوي الوظيفي والخبرة ، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالمديرية المالية بكفر الشيخ حول البراعة التنظيمية وفقا للنوع.

وتناولت دراسة (عبد الله ، ٢٠٢٢) أثر البراعة التنظيمية على السلوك الريادي للعاملين في الشركة المصرية للاتصالات منطقة الدقهلية، وقد أوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية بين

أبعاد البراعة التنظيمية وأبعاد السلوك الريادي، كما أوضحت وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد البراعة التنظيمية مجتمعة مع كل بعد من أبعاد السلوك الريادي ولا توجد اختلافات معنوية في أراء عينة الدراسة من العاملين في الشركة المصرية للاتصالات في محافظة الدقهلية حول البراعة التنظيمية والسلوك الريادي باختلاف المتغيرات الديموغرافية.

كما سعت دراسة (عبد المنعم، ٢٠٢٢) إلى التعرف على مدى توافر الارتباط الوظيفي والبراعة التنظيمية في قطاع الخدمات الصحية بالتطبيق على عينة ٢٥٦ من العاملين بمستشفى سوهاج التعليمي، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك توافر بدرجة مرتفعة لأبعاد الارتباط الوظيفي، كما أن هناك توافر بدرجة مرتفعة لأبعاد البراعة التنظيمية. وقد بينت نتائج الدراسة أن هناك علاقة جوهرية بين أبعاد الارتباط الوظيفي وأبعاد البراعة التنظيمية.

وأظهرت دراسة (محمود، ٢٠٢٢) دور البراعة التنظيمية للمعارض التجارية في دعم القدرات التسويقية للشركات العارضة وذلك من وجهة نظر الشركات العارضة، بالتطبيق على عملاء الهيئة المصرية العامة للمعارض والمؤتمرات البالغ ١٦٨ شركة وتوصلت الدراسة لوجود علاقة ارتباط طردية بين جميع أبعاد البراعة التنظيمية والقدرات التسويقية وذلك في جميع الأبعاد، كما أن هناك علاقة تأثير جوهرية لأبعاد البراعة التنظيمية على القدرات التسويقية. واستهدفت دراسة (حسانين، ٢٠٢١) قياس أثر القيادة الجديرة بالثقة في البراعة التنظيمية من خلال التطبيق على عينة قوامها ٢٨٨ من العاملين بالمستشفيات الخاصة بطنطا وتوصلت الدراسة لوجود أثر إيجابي معنوي لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة.

في حين تهدف دراسة (الببرازي، ٢٠٢١) لتحديد الأثر المباشر والغير مباشر والكلي لأبعاد رأس المال الفكري على التوجه الريادي في مشافي سوريا وذلك من خلال تحليل الدور الوسيط للبراعة التنظيمية بالتطبيق على مشافي مدينتي دمشق وحماه في سوريا. بالتطبيق على عينة من ٣٦٧ من العاملين شملت الأطباء والفنيين والطبيين والمدراء والإداريين في مشافي سوريا إلى أن أبعاد رأس المال الفكري لها أثر معنوي إيجابي على البراعة التنظيمية وأن البراعة التنظيمية لها أثر مباشر على التوجه الريادي. كما أشارت النتائج إلى وجود أثر معنوي إيجابي مباشر لأبعاد رأس المال الفكري على التوجه الريادي وأثر معنوي غير إيجابي غير مباشر لأبعاد رأس المال الفكري على التوجه الريادي بهذه المشافي من خلال الدور الوسيط للبراعة التنظيمية.

وقامت دراسة (عطا ، ٢٠٢١) بالتعرف على أثر البراعة التنظيمية بأبعادها (الاستغلال والاستكشاف) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الكفاءة ، الجودة ، التجديد ، الاستجابة لحاجة العميل) وذلك بالتطبيق على العاملين بالبنوك التجارية العامة والخاصة بمحافظة المنوفية بالتطبيق على عينة مكونة من ٣٢٥ مفردة وقد أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي للبراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية ، كما أن البعد الأول من أبعاد المتغير المستقل (الاستغلال) يؤثر بشكل أكبر على الكفاءة، ثم التجديد ثم الجودة ، ثم الاستجابة لحاجة العميل ، أما بالنسبة للبعد الثاني والأخير من أبعاد المتغير المستقل (الاستكشاف) فيؤثر بشكل أكبر على بعد الكفاءة ثم التجديد ثم الجودة ثم الاستجابة لحاجة العميل.

وسعت دراسة (سيد، ٢٠٢٠) للتوصل الي خطة استراتيجية لتفعيل الذكاء الاستراتيجي والبراعة التنظيمية بالجامعات المصرية بما يدعم الميزة التنافسية لها ومن خلال نتائج الدراسة النظرية والميدانية تم التوصل إلى استراتيجية مقترحة للذكاء الاستراتيجي والبراعة التنظيمية بالجامعات المصرية بما يدعم الميزة التنافسية لها.

كما تناولت دراسة (عبد الفتاح ، ٢٠٢٠) قياس أثر رأس المال الفكري على أداء الفنادق المصرية، وأيضاً الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين رأس المال الفكري وأداء الفنادق المصرية بالتطبيق على عينة من ٣٦٤ من مديري العموم ومديري الأقسام والإدارات الداخلية بالفنادق والقرى السياحية الحاصلة على تقييم خمسة وأربعة وثلاثة نجوم في مصر. وانتهت الدراسة لوجود تأثير إيجابي لرأس المال الفكري على أداء الفنادق المصرية وأثر إيجابي على البراعة التنظيمية، وأثر إيجابي للبراعة التنظيمية على أداء الفنادق المصرية وتوسط البراعة التنظيمية جزئياً للعلاقة راس المال الفكري وأداء الفنادق المصرية، كما توسط بعدي البراعة التنظيمية للعلاقات الفرعية لأبعاد كلا من رأس المال الفكري وأداء الفنادق المصرية.

كما هدفت دراسة (الشربيني ، ٢٠٢٠) للتعرف على تأثير القيادة الأخلاقية بأبعادها المختلفة (العدالة ، وضوح الدور، التمكين) على أبعاد البراعة التنظيمية (الاستغلال ، الاستكشاف) وذلك بالتطبيق على العاملين بالبنوك التجارية ، حيث بلغت العينة ٢٢٢ مفردة وتوصلت النتائج لوجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الأخلاقية على الاستغلال وكذلك الاستكشاف.

ثالثاً: دراسات سابقة تناولت التميز التنظيمي

تتوعدت الدراسات السابقة التي تناولت التميز التنظيمي ومن بين تلك الدراسات سعت دراسة (السنيدي & الحوامدة، ٢٠٢٣) لتحليل أثر الرقابة التنظيمية على التميز التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني على عينة من ٣١٧ شخص ، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها بلغ مستوى التميز التنظيمي درجة عالية ، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية على التميز التنظيمي.

كما هدفت دراسة (أبو غبن & المدهون، ٢٠٢٣) للتعرف على دور التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على ٢٠٠ موظف من العاملين من أصحاب المناصب الإشرافية في بلدية غزة ، وتوصلت الدراسة لوجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد التحول الرقمي والتميز المؤسسي.

وأوضحت دراسة (عبد الله، ٢٠٢٣) دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي ، والتعرف على مدى كفاءة البنوك التجارية في الوصول للتميز المؤسسي بالتطبيق على ٥٠ موظف من جميع العاملين في البنوك التجارية بولاية الجزيرة ، وأوضحت نتائج الدراسة أن لليقظة الاستراتيجية دور في تعزيز التميز المؤسسي.

وتسعى دراسة (الرويلي، ٢٠٢٣) للتعرف على ممارسة الذكاء الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بتحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم في جامعة حائل ، بالتطبيق على عينة من ٣٩٠ عضواً من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم بجامعة حائل ، وأظهرت النتائج أن مستوى التميز التنظيمي في جامعة حائل جاء بدرجة كبيرة وجاء أعلاها بعد تميز الثقافة التنظيمية يليها تميز القادة ثم تميز المرؤوسين بدرجة متوسطة ، كما أظهرت وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المشاركين بالدراسة لممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية أبعاد الذكاء الاستراتيجي وأبعاد التميز التنظيمي في الجامعة.

وقامت دراسة (الصبيحات & أبو حمور، ٢٠٢٣) بمعرفة أثر الإنغماس الوظيفي بأبعاده (الجسدي والإدراكي والعاطفي) على التميز التنظيمي بأبعاده (تميز العمليات الداخلية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز القيادات) بالتطبيق على ٢١٠ عضواً من القادة الأكاديميين بالجامعات الخاصة الأردنية ، وتوصلت الدراسة لوجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإنغماس الوظيفي (الجسدي

والإدراكي والعاطفي) على أبعاد التميز التنظيمي (تميز العمليات الداخلية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز القيادات) من وجهة نظر القادة الأكاديمين بالجامعات الخاصة الأردنية.

في حين هدفت دراسة (باعداد، ٢٠٢٣) للتعرف على علاقة تطبيق إدارة المعرفة والتميز التنظيمي بالتطبيق على ٦٢ موظف من الذكور من موظفي إمارة منطقة مكة المكرمة ، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة بجميع أبعادها والتميز التنظيمي ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المعرفة والتميز التنظيمي تعزي لإختلاف المتغيرات (سنوات الخبرة ، العمر، المؤهل العلمي ، المستوى الوظيفي).

كما أجرى (العوفي & الديخي، ٢٠٢٣) دراسة لتوضيح العلاقة بين العدالة التنظيمية والتميز التنظيمي لدى مديرات مدارس رياض الأطفال في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات ، ومعرفة درجة تحقق أبعاد التميز التنظيمي لدى ٢٨٤ معلمة من مديرات مدارس رياض الأطفال في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات ، ومعرفة ما اذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد التميز التنظيمي تعزي لمتغير (سنوات الخبرة ، التخصص ، المؤهل العلمي ، نوع المدرسة حكومي أو أهلي). وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين العدالة التنظيمية والتميز التنظيمي لدى مديرات مدارس رياض الأطفال في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات. كما أن مستوى التميز التنظيمي متحقق بدرجة كبيرة ، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول مستوى تحقق التميز التنظيمي لدى مديرات مدارس رياض الأطفال في مدينة بريدة ترجع لإختلاف سنوات الخبرة والمؤهل العلمي ونوع المدرسة ، كما توجد فروق في بعد تميز المرؤوسين وبعد الثقافة التنظيمية تعزي لمتغير التخصص والفروق لصالح تخصص رياض الأطفال.

رابعاً: دراسات سابقة تناولت العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والبراعة التنظيمية

عرضت بعض الدراسات العربية والأجنبية العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والبراعة التنظيمية من بين تلك الدراسات هدفت دراسة (المعصب، ٢٠١٨) لقياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في البراعة التنظيمية من خلال قدرات ذكاء الأعمال في شركات الاتصالات في الكويت. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين من خلال نوابهم ورؤساء الأقسام في هذه الشركات وبلغ عددهم ١٢١ فرد. وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها وجود تأثير ذو

دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في البراعة التنظيمية في شركات الاتصالات في الكويت. ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية للممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في البراعة التنظيمية من خلال قدرات ذكاء الأعمال في شركات الاتصالات في الكويت. كما تبحث دراسة (Alkerdawy, 2016) في الدور الوسيط لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية في العلاقة بين البراعة في إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب بالتطبيق على ٤٣٠ مدير يعملون في ١٠ بنوك دولية في مصر، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تلعب دورا وسيطا مهما في العلاقة بين البراعة في إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وإدارة المواهب ، فكلما زاد الاعتماد على إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تنفيذ سياسات الموارد البشرية في البنوك أدي لتأثير أكبر للبراعة في إدارة الموارد البشرية على إدارة المواهب. كما أظهرت نتائج الدراسة التأثير الإيجابي والمهم لكل من إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والبراعة في إدارة الموارد البشرية على إدارة المواهب.

خامسا: دراسات سابقة تناولت العلاقة بين البراعة التنظيمية والتميز التنظيمي

استهدفت بعض الدراسات السابقة دراسة العلاقة بين البراعة التنظيمية والتميز التنظيمي ومن بين تلك الدراسات هدفت دراسة (الصبيحات & الشرمان، ٢٠٢٢) للكشف عن درجة توفر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، بلغت العينة ٣٥٠ معلما ومعلمة ، وتبين نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين درجة توفر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق وبين مستوى التميز المؤسسي ، كما أن توفر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق جاءت بدرجة متوسطة ، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لأثر النوع ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية تعزي لأثر مستوى سنوات الخدمة في المجال الأول ، وجاءت الفروق لصالح أقل من عشر سنوات ، بينما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المجال الثاني تعزي لمتغير سنوات الخدمة ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لأثر متغير المؤهل العلمي ولصالح البكالوريوس. كما أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التميز المؤسسي للمدارس الحكومية جاءت بمستوى متوسط ، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لأثر متغير النوع وسنوات الخدمة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر متغير المؤهل التعليمي وجاءت الفروق لصالح البكالوريوس.

كما سعت دراسة (مقاط & أبو معمر، ٢٠٢٠) للتعرف على البراعة التنظيمية بمكوناتها (الاستغلال ، الاستكشاف ، هيكل تنظيمي مرن) كمتغير وسيط بين الرقابة الاستراتيجية بمكوناتها والتميز التنظيمي بمكوناته (القيادة ، الموارد البشرية، رضا الزبائن ، رضا العاملين ، جودة الخدمات ، جودة العمليات) ، وتم تطبيق الدراسة على مجموعة الاتصالات الفلسطينية (شركة الاتصالات الفلسطينية ، شركة جوال ، شركة حضارة) في قطاع غزة ، حيث يمثل حجم العينة ٣٤٠ موظف ، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية والتميز التنظيمي بمجموعة الاتصالات الفلسطينية. كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى البراعة التنظيمية وفقا للنوع ، العمر ، المؤهل العلمي ، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التميز التنظيمي وفقا للنوع ، العمر، سنوات الخدمة ، المؤهل العلمي.

وقامت دراسة (أبو رحمة ، ٢٠٢١) بالتعرف على دور البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي من خلال دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة غزة ، وتمثل مجتمع البحث في الموظفين في المناصب الإدارية والأكاديمية بجامعة غزة البالغ عددهم ٦٠ موظف باستخدام طريقة الحصر الشامل وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية والتميز المؤسسي لدى جامعة غزة.

سادسا: دراسات سابقة تناولت العلاقة بين الادارة الإلكترونية للموارد البشرية والتميز التنظيمي

تناولت بعض الدراسات العلاقة بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتميز التنظيمي من بين تلك الدراسات استهدفت دراسة (الحيث & أبو جمعة، ٢٠٢٢) التعرف على أثر الممارسات الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية في التميز التنظيمي في شركات الكهرباء الأردنية ، الدور الوسيط للولاء التنظيمي دراسة حالة شركة الكهرباء الوطنية بالتطبيق على ١٩٦ موظف من المديرين ومساعديهم ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين في مركز المركز الرئيسي. ومن نتائجها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية (التوظيف الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني ، تقييم الأداء الإلكتروني ، التعويضات الإلكترونية) على التميز التنظيمي بوجود الولاء التنظيمي كمتغير وسيط في شركة الكهرباء الوطنية.

وتناولت دراسة (المداخلة وآخرون، ٢٠٢٢) ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي لدى موظفي شركة زين للإتصالات بالتطبيق على ١٥٠ موظف بجميع الفروع في محافظة الكوك ، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية جاء مرتفعا ، كما أن هناك مستوى مرتفع من التميز التنظيمي ، كما وجدت الدراسة أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعاده (التوظيف ، التدريب ، التعويضات ، تقييم الأداء) في التميز التنظيمي .

كما تناولت دراسة (Sallama,2022) أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي في مديرية تربية كركوك ، وطبقت الدراسة على المديرين في المستويات العليا ورؤساء الأقسام والوحدات ، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والتميز التنظيمي.

واستهدفت دراسة (بياضة & الجوزانة ، ٢٠٢١) التعرف على أثر تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التعويضات الإلكترونية) في تحقيق التميز التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية على ١١٠ مفردة من مدراء فروع البنوك التجارية الأردنية في إقليم الوسط (عمان ، مأدبا ، الزرقاء، البلقاء) ، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية كان متوسطا ، كما جاء بعد التعويضات الإلكترونية في المرتبة الأولى ، تلاه بعد الاستقطاب والتعيين الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني. كما أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التميز التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية جاء متوسطا ، ووجود أثر إيجابي لكل بعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية (الاستقطاب والتعيين الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني ، التعويضات الإلكترونية) على تحقيق التميز التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية.

كما قامت دراسة (خضير&سعود ، ٢٠٢٢) باختبار الدور التفاعلي لرأس المال البشري في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والتميز التنظيمي بالتطبيق على ٥٠٠ فرد من عاملي جامعة البصرة ، وتوصلت النتائج لوجود علاقة تأثير إيجابية بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والتميز التنظيمي كما بينت النتائج وجود دور تفاعلي للمتغير رأس المال البشري بين كل من إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والتميز التنظيمي.

بينما أوضحت دراسة (عباس & عبد الحسين ، ٢٠٢٢) مستوى تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعاده (الإستقطاب الالكتروني ، التعويضات الإلكترونية) في التميز التنظيمي بأبعاده (القيادة ، والمعرفة) بالتطبيق على موظفي وزارة العمل والشئون الإجتماعية بمراكزهم الوظيفية المختلفة وتوصلت نتائج الدراسة لوجود علاقة إرتباط وتأثير بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والتميز التنظيمي بأبعاده.

واستعرضت دراسة (Malkawi,2018) دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي بالأردن ، بالتطبيق على ٩٧ مفردة من مستويات الإدارة الوسطى والعليا في المؤسسة ، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستويات تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية مرتفع ، كما أن التميز التنظيمي مرتفع. كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية على التميز التنظيمي ككل وبكافة مؤشرات في مؤسسة الضمان الإجتماعي في الأردن.

استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في تكوين مفهوم وصورة عامة عن موضوع الدراسة، وتحديد المشكلة وصياغتها ودعمها بنتائج الدراسات السابقة، وتحديد منهج الدراسة، وتحديد أدوات جمع البيانات المناسبة للدراسة، وفي بناء أدبيات الدراسة وبالأخص الإطار النظري، وبناء الاستقصاء الخاص بجمع البيانات.

استعرضت الدراسات السابقة البراعة التنظيمية وعلاقتها بمتغيرات أخرى كالسلوك الريادي والقيادة التمكينية والارتباط الوظيفي والذكاء الاستراتيجي.

اعتمدت الدراسة الحالية على ثلاثة أبعاد لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (التوظيف الالكتروني ، التدريب الالكتروني، التقييم الالكتروني)، في حين اعتمدت بعض الدراسات السابقة على بعدين فقط لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية (الاستقطاب الالكتروني، والتعويضات الالكترونية)، وتوسعت دراسات أخرى في دراسة أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لتشمل (التوظيف ، التدريب ، التعويضات ، تقييم الأداء، الأجور والحوافز).

ركزت الدراسات والبحوث السابقة على قطاعات متعددة بخلاف قطاع التطبيق في الدراسة الحالية ومنها الجامعات، البنوك، شركات الإتصالات، مدارس، فنادق، مستشفيات. كما تناولت الدراسات السابقة متغيرات وسيطة بخلاف متغير الدراسة الحالي (الرضا الوظيفي، أداء العاملين ، الولاء

التنظيمي) ومتغيرات مستقلة وتابعة لم تتعرض لها الدراسة الحالية ، بيانات عربية أو أجنبية تختلف عن المجال الميداني في الدراسة الحالية وهي البيئة المصرية.

كما تناولت الدراسات السابقة بعضها بيان العلاقة بين كل من إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والبراعة التنظيمية من جهة وجهة أخرى علاقة كل منها بالتميز التنظيمي ، وبالتالي تغطي هذه الدراسة الفجوة البحثية التي تتعلق بدراسة البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والتميز التنظيمي.

على الرغم من تعدد الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الا انه لا يوجد دراسات عربية أو أجنبية في حدود علم الباحثة تناولت دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تعزيز البراعة التنظيمية لتحقيق التميز التنظيمي وذلك بالتطبيق على شركات القطاع الخاص في مصر حيث تسعى الدراسة الحالية لمعالجة هذه الفجوة.

رابعاً: مشكلة الدراسة

في ظل التغيرات السريعة والتحديات المتزايدة في بيئة الأعمال، تسعى شركات القطاع الخاص جاهدة لتحقيق التميز التنظيمي كوسيلة للبقاء والنمو في سوق تنافسي للغاية. لذا يُعد التحول الرقمي وتبني التكنولوجيا الحديثة في إدارة الموارد البشرية إحدى الاستراتيجيات الرئيسية التي تعتمد عليها الشركات لتعزيز كفاءتها وتحسين أدائها. من هذا المنطلق، تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كأداة حيوية تمكن الشركات من تحقيق مرونة أكبر وكفاءة أعلى في إدارة مواردها البشرية، حيث تلعب إدارة الموارد البشرية الإلكترونية دوراً محورياً في تحسين كفاءة العمليات وزيادة الإنتاجية من خلال استخدام تقنيات حديثة، كما أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تعمل على تحسين جودة خدمة إدارة الموارد البشرية التقليدية إذ تمثل تحولا من الممارسات التقليدية إلى الممارسات المدعومة بالبرامج الحديثة والتي يقوم العاملون باستخدامها في جميع الأنشطة المختلفة (خضير & سعود، ٢٠٢٢)، و على الرغم من الفوائد المحتملة لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية، إلا أن هناك تحديات تتعلق بمدى تكامل هذه التقنيات مع الهياكل التنظيمية الحالية وبمدى فعالية هذه الأدوات في تحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف للموارد المختلفة لتحقيق التميز التنظيمي بشكل مباشر. وهنا يأتي دور البراعة التنظيمية كعامل وسيط يمكن أن يعزز تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على التميز التنظيمي. فالبراعة التنظيمية تشير إلى قدرة الشركات على تحقيق التوازن بين استغلال الموارد الحالية واستكشاف فرص جديدة، مما يسهم في تحقيق تميز تنظيمي

بالشركات والاستجابة الفعالة للتغيرات البيئية. لذا تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى فهم عميق للعلاقة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والتميز التنظيمي، وكيف يمكن للبراءة التنظيمية أن تلعب دور الوسيط في تعزيز هذه العلاقة في شركات القطاع الخاص.

لذا تسعى الدراسة الحالية إلى دراسة أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحقيق التميز التنظيمي من خلال الاعتماد على الدور الوسيط للبراءة التنظيمية في شركات القطاع الخاص، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية :

ما هو مستوى إدراك العاملين لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في شركات القطاع الخاص محل الدراسة؟

ما هو مستوى تحقيق البراءة التنظيمية في شركات القطاع الخاص محل الدراسة؟

ما هو مستوى التميز التنظيمي بالشركات محل الدراسة؟

هل تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحقيق التميز التنظيمي في شركات القطاع الخاص محل الدراسة؟

هل تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تعزيز البراءة التنظيمية في شركات القطاع الخاص محل الدراسة؟

هل يؤدي تعزيز البراءة التنظيمية لتحقيق التميز التنظيمي بشركات القطاع الخاص محل الدراسة؟ ما الدور الذي تلعبه البراءة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والتميز التنظيمي؟

خامسا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة لمعرفة دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحقيق التميز التنظيمي من خلال تعزيز البراءة التنظيمية وذلك من خلال:

التعرف على مستوى إدراك العاملين لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في شركات القطاع الخاص محل الدراسة.

التعرف على مستوى إدراك العاملين لمفهوم البراءة التنظيمية في شركات القطاع الخاص محل الدراسة.

التعرف على مستوى تحقيق التميز التنظيمي بشركات القطاع الخاص محل الدراسة.

التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها في تحقيق التميز التنظيمي (علاقة مباشرة) في شركات القطاع الخاص محل الدراسة من خلال تعزيز البراعة التنظيمية كمتغير وسيط (علاقة غير مباشرة).

سادسا: فروض الدراسة

يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى إدراك العاملين بالشركات محل الدراسة لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى إدراك العاملين للبراعة التنظيمية في الشركات محل الدراسة.

يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى إدراك العاملين للتميز التنظيمي بالشركات محل الدراسة.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بشكل إجمالي ولكل بعد من أبعادها (التوظيف الإلكتروني ، التدريب الإلكتروني ، والتقييم الإلكتروني) وتعزيز البراعة التنظيمية بالشركات محل الدراسة.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعزيز البراعة التنظيمية وتحقيق التميز التنظيمي بالشركات محل الدراسة.

توجد علاقة مباشرة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بشكل إجمالي ولكل بعد من أبعادها (التوظيف الإلكتروني ، التدريب الإلكتروني ، والتقييم الإلكتروني) وتحقيق التميز التنظيمي بالشركات محل الدراسة.

توجد علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتحقيق التميز التنظيمي من خلال الدور الوسيط للبراعة التنظيمية بالشركات محل الدراسة.

سابعا: أداة جمع البيانات الأولية

تم الاعتماد في تجميع بيانات الدراسة الميدانية من مصادرها الأولية على قائمة استقصاء تم اعدادها خصيصا لهذا الغرض في ضوء نتائج البحوث والدراسات العلمية السابقة وفي ضوء ما كشفت عنه الدراسة الاستطلاعية وتتضمن هذه القائمة مجموعة من العبارات لقياس متغيرات الدراسة (إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ، البراعة التنظيمية ، التميز التنظيمي). وتم قياس متغيرات الدراسة على النحو التالي:

المتغير الأول: مقياس الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

تم الاعتماد على تصنيف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لثلاثة أبعاد (التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني ، التقييم الإلكتروني) وهى الأبعاد التي اعتمدت عليها دراسة (صوفان & العواودة ، ٢٠٢٠). وقد تم قياس إدارة الموارد البشرية الإلكترونية من خلال ١٧ عبارة ، استخدام ٦ عبارات لقياس التوظيف الإلكتروني ، و ٥ عبارات للتدريب الإلكتروني ، و ٦ عبارات للتقييم الإلكتروني للأداء.

المتغير الثاني: البراعة التنظيمية

تم قياس البراعة التنظيمية من خلال الاعتماد على مقياس (He & Wong, 2004) الذي صنف البراعة التنظيمية إلى بُعدين هما: بُعد الاستغلال و بُعد الاستكشاف، والذي اعتمدت عليه العديد من الدراسات، منها دراسة النجار (٢٠١٥) ودراسة عطا وآخرون (٢٠٢١). فقد تم قياس البراعة التنظيمية من خلال ١٧ عبارة، حيث استخدمت ٩ عبارات لُبُعد الاستغلال، و ٨ عبارات لُبُعد الاستكشاف.

المتغير الثالث: التميز التنظيمي.

تم قياس التميز التنظيمي من خلال تصنيفه إلى خمس أبعاد (تميز القيادة، تميز المرؤوسين ، تميز الهيكل التنظيمي ، تميز الخدمة ، تميز الثقافة) وقد اعتمدت بعض الدراسات على تصنيف التميز التنظيمي لتلك الأبعاد كدراسة (السنيدي & الحوامدة ، ٢٠٢٣). فقد تم قياس التميز التنظيمي من خلال ٢٠ عبارة ، فتم قياس بعد تميز القيادة من خلال (٤ عبارات) ، وبعد تميز المرؤوسين من خلال (٤ عبارات) ، وبعد تميز الهيكل التنظيمي من خلال (٤ عبارات)، وبعد تميز الخدمة من خلال (٤ عبارات) ، وأخيرا بعد تميز الثقافة من خلال (٤ عبارات).

ثامنا: مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في شركات القطاع الخاص في مصر، ونظرا لظروف الوقت والتكلفة تم الإقتصار على عدد من شركات القطاع الخاص في مصر (شركة ايفر جرو ، شركة سيراميكا جيرانيتا ، شركة نيسان ، شركة أي كابيتال) حيث تمثل عدد مجتمع الدراسة في ٢٨٠٠ عامل. تعتمد الدراسة على أسلوب العينة العشوائية البسيطة من العاملين بشركات القطاع الخاص (شركة ايفر جرو ، شركة سيراميكا جيرانيتا ، شركة نيسان ، شركة أي كابيتال). قد تم تحديد حجم عينة

البحث الذي تمثل في ٣٣٨ مفردة من خلال القانون التالي:

$$NZ^2 P(1-P)$$

$$n = Ne^2 + Z^2 P (1-P)$$

حيث n هي حجم العينة، N هي حجم مجتمع الدراسة Z هي حدود الخطأ المعياري الذي يساوي ١.٩٦ عند درجة ثقة ٩٥% ، P نسبة عدد مفردات العينة التي تتوافر فيها الخاصية محل الدراسة وهي ٥٠% ، e هي خطأ العينة المسموح به في تقدير النسبة وهي = ٠.٥ .
تم توزيع ٣٣٨ استمارة قائمة استقصاء باليد والكترونيا من خلال رابط لمستندات جوجل، وتم استرداد ٢٢٣ استمارة قائمة استقصاء ، وتم استبعاد ٢٣ استمارة غير مستوفاة ، ليصبح العدد الإجمالي لقوائم الاستقصاء الصالحة للتحليل ٢٠٠ قائمة استقصاء.

تاسعا : تحليل البيانات

تم استخدام برنامج SPSS إصدار (٢٤) لتحليل البيانات والحصول على النتائج الوصفية للدراسة، كما هو موضح في جدول رقم (٥) والذي يوضح النتائج الوصفية للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة. ولتحليل البيانات إحصائياً فقد تم استخدام أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية أو البنائية من خلال استخدام طريقة المربعات الصغرى، حيث تعتبر المربعات الصغرى طريقة راسخة لتقدير معاملات المسار في نماذج المعادلة الهيكلية (SEM) وانتشرت في أبحاث الإدارة في الآونة الأخيرة لأسباب عدة ، حيث تعمل على إظهار تقديرات نموذجية قوية للغاية مع البيانات التي لها خصائص توزيع طبيعية وغير طبيعية وبالتالي فإن شرط اعتدالية التوزيع الطبيعي للبيانات غير مطلوب في هذه الطريقة ، فهي أقل تقييداً حول اعتدالية التوزيع الطبيعي للبيانات، كما تعد طريقة المربعات الصغرى أكثر ملاءمة للعينات الصغيرة، فضلا عن كونها مناسبة للنماذج التي تحتوي على عدد كبير من المؤشرات (Alsetoohy and Ayoun, 2018; Hair et al., 2012)، حيث يبلغ العدد الإجمالي لمؤشرات نموذج الدراسة الحالي (٥٤) مؤشر وبالتالي ووفقا لما سبق ذكره، فقد تم اختبار فرضيات هذه الدراسة باستخدام طريقة المربعات الصغرى باستخدام برنامج Smart PLS-SEM الإصدار ٤.١.١ وللإجابة على تساؤلات الدراسة الحالية باستخدام برنامج SmartPLS-SEM يجب التحقق من جودة وصلاحيّة نموذج القياس measurement model (النموذج الخارجي) والنموذج الهيكلي أو البنائي (النموذج الداخلي) structural model لنموذج الدراسة.

نموذج القياس

للتأكد من صلاحية نموذج القياس للدراسة، فقد تم تقييم نموذج القياس للدراسة الحالية من خلال الصلاحية والاعتمادية (المصدقية) لجميع المتغيرات الكامنة للدراسة، حيث تم استخدام معامل الفا كرونباخ والمصدقية المركبة للأبعاد، والتي تعد أكثر الأساليب الإحصائية ملائمة لطريقة المربعات الصغرى للتحقق من المصدقية الداخلية لأبعاد الدراسة (Alsetoohy and Ayoun, 2018)، علاوة على ذلك، تم استخدام قيم عوامل التحميل العاملي والمصدقية المركبة ومتوسط التباين المستخلص (AVE) للتحقق من الصلاحية المتقاربة، كما تم التحقق من الصلاحية التمييزية من خلال الجذور التربيعية لمتوسط التباين المستخلص و نسبة Heterotrait – Monotrait (HTMT). وأخيراً، للتحقق من عدم وجود علاقات خطية متداخلة بين المتغيرات فقد تم استخدام عامل تضخم التباين (VIF).

تقييم الاعتمادية والصلاحية للمقاييس المستخدمة في الدراسة:

تمثلت الخطوة الأولى في عملية تحليل البيانات الأولية الخاصة بهذه الدراسة في محاولة تقييم الاعتمادية والصلاحية للمقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية، وذلك بهدف تقليل أخطاء القياس العشوائية وزيادة درجة الثبات في المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية من ناحية، والتوصل إلى مقاييس يمكن الاعتماد عليها في دراسات مستقبلية من ناحية أخرى.

تقييم الاعتمادية

تم استخدام أسلوب معامل الارتباط الفا كرونباخ، باعتباره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات أو بنود المقياس الخاضع للاختبار، وفي تحديد مدى تمثيل محتويات أو بنود المقياس للبنية الأساسية المطلوب قياسها وليس لشيء آخر. ووفقاً للمبادئ العامة لتنمية واختبار المقاييس في البحوث الاجتماعية والتسويق، فقد تقرر استبعاد أي متغير من المتغيرات الخاضعة لاختبار الاعتمادية يحصل على معامل ارتباط إجمالي بينه وبين المتغيرات الأخرى في المقياس نفسه أقل من ٠.٣٠ (إدريس، ٢٠١٢).

وفي ضوء ما سبق، تم تطبيق أسلوب معامل الارتباط الفا، على كل من مقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والبراعة التنظيمية والتميز التنظيمي، وذلك بصورة إجمالية للمقياس للمتغير ككل، ولكل بُعد من أبعاد متغيرات الدراسة، كما هو موضح بجدول رقم (١).

جدول رقم (١) تقييم درجة الإتساق الداخلي بين محتويات المقاييس المستخدمة في الدراسة (مخرجات تحليل الإعتمادية)

المتغيرات	العبارات	الفا كرونباخ
ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	١٧ عبارة	٠.٧٩٣
	٦ عبارات	٠.٨٤
	٥ عبارات	٠.٨٦
	٦ عبارات	٠.٨٤
التوظيف الإلكتروني	١٧ عبارة	٠.٩٠
	٩ عبارات	٠.٩٠٤
	٨ عبارات	٠.٩٣
التدريب الإلكتروني	٢٠ عبارة	٠.٩٢
	٤ عبارات	٠.٨٩٨
التقييم الإلكتروني	٤ عبارات	٠.٩٠٧
	٤ عبارات	٠.٨٤
البراعة التنظيمية	٤ عبارات	٠.٧٨٥
	٤ عبارات	٠.٨٥٩
الاستغلال	٤ عبارات	٠.٧٨٥
	٤ عبارات	٠.٨٥٩
الاستكشاف	٤ عبارات	٠.٧٨٥
	٤ عبارات	٠.٨٥٩
التميز التنظيمي	٤ عبارات	٠.٧٨٥
	٤ عبارات	٠.٨٥٩
تميز القيادة.	٤ عبارات	٠.٧٨٥
	٤ عبارات	٠.٨٥٩
تميز المروؤسين.	٤ عبارات	٠.٧٨٥
	٤ عبارات	٠.٨٥٩
تميز الهيكل التنظيمي.	٤ عبارات	٠.٧٨٥
	٤ عبارات	٠.٨٥٩
تميز الخدمة.	٤ عبارات	٠.٧٨٥
	٤ عبارات	٠.٨٥٩
تميز الثقافة.	٤ عبارات	٠.٧٨٥
	٤ عبارات	٠.٨٥٩

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

أظهرت نتائج تحليل الإعتمادية للمقاييس أن معامل الفا كرونباخ لمقاييس ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بلغ (٠.٧٩٣) ، كما بلغ معامل الفا كرونباخ لأبعاده: التوظيف الإلكتروني (٠.٨٤) ؛ التدريب الإلكتروني (٠.٨٦) ؛ والتقييم الإلكتروني (٠.٨٤) . كما أن معامل الفا كرونباخ لمقاييس البراعة التنظيمية عالٍ جدا (٠.٩٠) ، وكذلك لأبعاده: الاستغلال (٠.٩٠٤) ؛ والاستكشاف (٠.٩٣) . وأخيراً يشير معامل الفا كرونباخ لمقاييس التميز التنظيمي الي قيم مرتفعة حيث بلغ (٠.٩٢) ، وكذلك لأبعاده المختلفة: تميز القيادة (٠.٨٩٨) ، ؛ تميز المروؤسين (٠.٩٠٧) ؛ تميز الهيكل التنظيمي (٠.٨٤) ؛ تميز الخدمة (٠.٧٨٥) ؛ وتميز الثقافة (٠.٨٥٩) .

وبناء على نتائج التحليل السابق، فإن المقاييس المستخدمة في هذا البحث تتمتع بدرجة عالية من الإتساق الداخلي بين محتوياتها، ويمكن الإعتماد عليها في المراحل اللاحقة من التحليل في هذا البحث.

تقييم الصدق / الصلاحية

بالنسبة للتحقق من صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة (قياس المفاهيم الأساسية التي من المفترض قياسها وليس شئ آخر). ولغرض زيادة التحقق من درجة مصداقية المقياس الخاضع للاختبار تقرر اتباع أكثر من طريقة:

الطريقة الأولى: الصدق الظاهري Face Validity بعد الإنتهاء من عملية التصميم المبدئي لقائمة الاستقصاء ، ولضمان صدق الدراسة . تم عرض قائمة الإستقصاء على عدد من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية وجامعة المنصورة تخصص إدارة أعمال لمراجعتها وإبداء الرأي لإختبار مصداقية المحتوى. كما تم عرضها على أحد أعضاء هيئة التدريس تخصص لغة عربية بكلية الآداب لمراجعتها لغويا ، كما تم اختبار قائمة الإستقصاء عن طريق عينة محدودة من المفردات المماثلة لمفردات عينة البحث ، وقد تم تحديد الهدف من ذلك في التأكد من الجوانب التالية:

- اختبار مدى دقة وسلامة وملاتمة الألفاظ المستخدمة والمصطلحات.
- اختبار مدى سهولة وفهم العبارات الواردة في القائمة.
- اختبار مدى ملائمة مضمون العبارات للواقع العملي.

اختبار رد فعل المستقصى منه عن القائمة من حيث الشكل والحجم ونوع الأسئلة الواردة بها. وقد أسفر هذا الإختبار عن إجراء بعض التعديلات في بعض العبارات. وقد تم وضع القائمة في صورتها النهائية. وبعد أن أصبحت القائمة في شكلها النهائي ، قامت الباحثة بعد جمع البيانات باختيار عينة من مفردات البحث للتأكد من مدى صدق وثبات هذه القائمة.

الطريقة الثانية: صلاحية بنية المقياس Construct Validity وتعني تلخيص المتغيرات أو اختصارها في عدد أقل من العوامل ، أو تقسيم المتغيرات إلى مجموعات ، يطلق على كل منها اسم عامل ، ويعد التحليل العاملي الإستكشافي أفضل الأساليب لاختبار صلاحية بنية المقياس ، من حيث قدرته على اقتراح الأبعاد الحقيقية للمقياس الخاضع للإختبار ، في حين يرى بعض الباحثون في الآونة الأخيرة أن استخدام التحليل العاملي التوكيدي أفضل اعتقادا منهم أن التحليل العاملي الإستكشافي لم يعد مناسباً أو مقبولا للتحقق من مصداقية المفاهيم النفسية. ونتيجة لهذا التعارض بين التحليل العاملي الإستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي تم التوجه لإستراتيجية نمذجة المعادلة البنائية الإستكشافية وهى استراتيجية تحليلية تسعى للتكامل بين مميزات التحليل العاملي الاستكشافي

والتحليل العاملي التوكيدي معا في تحليل واحد متلازم وبالتالي تتغلب على محددات كلا من التحليل العاملي الإستكشافي والتوكيدي. ويتضح من خلال الجدول التالي (جدول رقم ٢) عوامل التحميل للعبارات ومتوسط التباين المستخرج وصلاحية بنية المقياس للمتغيرات.

جدول رقم (٢) عوامل التحميل ومتوسط التباين وصلاحية بنية المقياس

الاعتمادية المركبة Composite Reliability (CR)	متوسط التباين المستخرج AVE	التحميل	العبارات	المتغيرات
٠.٨٧٩	٠.٧٠٧		ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	
0.883	٠.٥٥٨	0.674	يتم الاعلان عن الوظائف الشاغرة من خلال البوابة الإلكترونية للشركة.	التوظيف الإلكتروني
		0.806	تعمل إدارة الشركة على توفير قاعدة بيانات خاصة بالاستقطاب الإلكتروني.	
		0.796	يساعد الاستقطاب الإلكتروني في تطوير كفاءة عملية التوظيف في الشركة.	
		0.747	يساعد الاستقطاب الإلكتروني إلى جذب الأفراد المؤهلين الذين يتعذر الوصول اليهم بالطريقة التقليدية.	
		0.709	تستخدم الشركة الاختبارات والمقابلات الإلكترونية للمفاضلة بين المترشحين لشغل الوظيفة الشاغرة.	
		0.742	يتم ابلاغ المترشحين الذين اجتازوا عملية الاختبار الإلكتروني بقرار تعيينهم الكترونيا.	
0.90	٠.٦٤٣	0.82	تعمل الشركة على إشراك العاملين في دورات تدريبية داخلية وخارجية لإستخدام الحاسوب في أعمالهم.	التدريب الإلكتروني
		0.782	يتم تحديد الإحتياجات التدريبية الكترونيا بالتنسيق مع الدوائر المختلفة في الشركة.	
		0.798	يتم تدريب الموظفين باستخدام الوسائل الإلكترونية المختلفة كالتدريب عن بعد.	

		0.821	يساهم التدريب الالكتروني في خفض نفقات التدريب من خلال تقليل الحاجة إلى الانتقال والسفر سواء للمدرب أو المتدرب.	
		0.786	يساهم التدريب الالكتروني في توفير مواد التعلم لاستخدامها من قبل الموظفين في كل مكان وزمان.	
0.885		0.41	يتم تسجيل الدخول والخروج لمكان العمل الكترونيا.	التقييم الالكتروني
	٠.٥٧٣	0.80	يتم تقييم أداء الموظفين الكترونيا من قبل المسؤولين عنهم.	
		0.812	يتم ابلاغ الموظفين عن نتيجته أدائهم الكترونيا.	
		0.858	تعتمد الشركة على تقارير نظام تقييم الأداء الالكتروني في اتخاذ القرارات المتعلقة بشئون الموظفين.	
		0.822	يوفر نظام تقييم الأداء الالكتروني قاعدة بيانات للمعلومات المتعلقة بكافة الموظفين يمكن استخدامها والرجوع اليها وقت الحاجة.	
		0.746	تساعد عملية تقويم الأداء الالكتروني على اشراك عدة جهات في تقييم أداء الموظف.	
٠.٩٥٣	٠.٩٠٩		البراعة التنظيمية	
0.923	٠.٥٧٧	0.839	تلتزم الشركة بتحسين جودة المنتج الحالي.	الاستغلال
		0.894	تقوم الشركة بتحسين مرونة المنتجات الحالية.	
		0.487	تسعى الشركة إلى تخفيض تكلفة المنتجات الحالية.	
		0.804	تقوم الشركة بتحسين الأسواق الحالية.	
		0.754	تقوم الشركة بإدخال تعديلات صغيرة على المنتجات الحالية.	
		0.724	تقوم الشركة بتوسيع نطاق الخدمات المقدمة للعملاء الحاليين.	
		0.848	تتفوق الشركة في تحسين التكنولوجيا القائمة.	
		0.771	نظم الإدارة في الشركة متماسكة لدعم الأهداف العامة.	
		0.634	تقيس الشركة رضا العملاء الحاليين وتحافظ عليهم.	

0.944	٠.٦٧٨	0.804	تقوم الشركة بفتح أسواق جديدة.	الاستكشاف
		0.791	تدخل الشركة في مجالات تكنولوجية جديدة.	
		0.834	تقدم الشركة خدمات تفوق خدماتها الحالية.	
		0.878	تشجعني الشركة على ابتكار خدمات جديدة.	
		0.818	تشجعني الشركة على ابتكار أفكار خلاقة تتحدى الأفكار التقليدية.	
		0.825	نظم الإدارة في الشركة مرنة للاستجابة بسرعة للتغيرات في أسواقنا.	
		0.837	تبحث الشركة عن وسائل مبتكرة لتلبية احتياجات العملاء الحاليين.	
		0.794	تقوم الشركة بتجربة منتجات جديدة في السوق المحلية.	
٠.٩٤١	٠.٧٦٢		التميز التنظيمي	
0.929	٠.٧٦٦	0.861	تحرص الإدارة العليا على نشر رؤية ورسالة الإدارة وقيمها للعاملين وتلتزم بها.	تميز القيادة
		0.891	تحرص الإدارة العليا على تبني سياسة الباب المفتوح في التواصل مع الموظفين.	
		0.883	تدعم الإدارة العليا حرية الأفراد في التواصل فيما بينهم لتبادل الأفكار.	
		0.864	تفوض الإدارة العليا صلاحيات واسعة للعاملين لرفع مستوى الخبرة لديهم.	
0.935	٠.٧٨٢	0.883	تحرص الإدارة العليا على توفير المهارة والمعرفة لدى العاملين للقيام بأعمالهم بفاعلية.	تميز المرؤوسين
		0.867	تشجع الإدارة العليا العاملين بالتعلم والتطوير المستمر بما يحقق التحسين المستمر لإنجاز أعمالهم بفاعلية.	
		0.89	تشجع الإدارة العليا العاملين على أداء مهامهم الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المعتمدة.	
		0.896	تحاول الإدارة العليا الحصول باستمرار على عاملين لديهم القدرة على حل المشاكل المرتبطة بأعمالهم	

			بالاعتماد على خبرتهم وكفاءتهم.	
0.896	٠.٦٨٢	0.811	يعكس الهيكل التنظيمي للشركة السلطة والصلاحيات للعاملين فيها بشكل واضح.	تميز الهيكل التنظيمي
		0.816	تحرص الإدارة على مراجعة العلاقات التنظيمية باستمرار في محاولة لتحسين أدائها.	
		0.884	يتمس الهيكل التنظيمي للشركة بالمرونة لاستيعاب التغيرات التي تحتاجها طبيعة العمل.	
		0.789	يعكس الهيكل التنظيمي للشركة خطوط السلطة بوضوح لتفادي التداخل والإزدواجية في الوظائف.	
٠.861	٠.٦٠٩	0.718	تستخدم الشركة التقنيات المتطورة لتقديم خدماتها لمتلقي الخدمة بجودة عالية.	تميز الخدمة
		0.784	تخضع الشركة خدماتها المختلفة لعمليات ضبط وتحسين مستمرين تميز خدماتها.	
		0.819	تعمل الشركة على تقديم خدماتها السرعة الممكنة مع مراعاة الدقة المطلوبة.	
		0.795	تحرص الشركة على متابعة شكاوي متلقي الخدمة والاستجابة السريعة لحلها.	
0.905	٠.٧٠٤	0.873	تمنح ثقافة الشركة الموظفين الاستقلالية في العمل لتحقيق أهداف الشركة.	تميز الثقافة
		0.787	تعكس ثقافة الشركة الاحترام المتبادل بين الرؤساء والمروسين.	
		0.874	تعرف ثقافة الشركة الشعور بالانتماء للشركة ككل بدل من الانتماء الضيق للإدارة التي يعمل بها الموظف.	
		0.819	تشجع الشركة على إقامة الحلقات النقاشية بين الموظفين لإستثمار طاقاتهم الفكرية في المجالات المعرفية.	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

نسبة (HTMT) Heterotrait – Monotrait:

تعد نسبة (HTMT) طريقة للوصول لصلاحية التمييز ، حيث يجب أن تكون نسبة (HTMT) أقل من ٠.٩٠ مما يؤكد على صلاحية التمييز للمقياس ، كما هو موضح بالجدول رقم (٣).

جدول رقم (٣) نسبة (HTMT) Heterotrait – Monotrait بالشركات محل الدراسة

م	البعد	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
١	التوظيف الإلكتروني										
٢	التدريب الإلكتروني	٠.٦٥٩									
٣	التقييم الإلكتروني	٠.٦٧٣	٠.٦٣٢								
٤	الاستغلال	٠.٤٨٢	٠.٨١٧	٠.٦٠٩							
٥	الاستكشاف	٠.٥٣٤	٠.٨٠٨	٠.٦٥١	٠.٨٩٩						
٦	تميز القيادة	٠.٣٤٩	٠.٦٨٢	٠.٥٧	٠.٦٨٢	٠.٧٨					
٧	تميز المرؤوسين	٠.٤٠٨	٠.٧٥٣	٠.٥٨٣	٠.٧٤٣	٠.٧٦٤	٠.٨٩٩				
٨	تميز الهيكل التنظيمي	٠.٤٧٨	٠.٦١٩	٠.٦٢٨	٠.٦٥٦	٠.٧٠١	٠.٨٧٥	٠.٩٠			
٩	تميز الخدمة	٠.٥٥٨	٠.٧٠٤	٠.٧٠٢	٠.٧٨٦	٠.٨٣٨	٠.٧٣١	٠.٧٩٩	٠.٨١٦		
١٠	تميز الثقافة	٠.٥٩٦	٠.٧٥٥	٠.٧١٩	٠.٨١١	٠.٧٧٣	٠.٧٠٧	٠.٧٦	٠.٧٨١	٠.٩	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

إحصائيات العلاقة الخطية المتداخلة للنموذج الهيكلي:

تم تقييم اهتمام العلاقة الخطية المتداخلة للنموذج الهيكلي من خلال حساب قيم VIF ، والتي كانت أقل من خمسة ، كما هو موضح بالجدول التالي ، وبالتالي استنتج أن العلاقة الخطية المتداخلة لم تكن تهديداً.

جدول رقم (٤) العلاقة الخطية المتداخلة للنموذج الهيكلي

المتغيرات	العلاقة الخطية المتداخلة VIF
الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	2.273
التوظيف الإلكتروني.	1.887
التدريب الإلكتروني.	3.022
التقييم الإلكتروني.	2.054
البراعة التنظيمية	3.177
الاستغلال	3.861
الاستكشاف	4.64
التميز التنظيمي	3.118

المتغيرات	العلاقة الخطية المتداخلة VIF
تميز القيادة.	3.885
تميز المرؤوسين.	4.489
تميز الهيكل التنظيمي.	3.519
تميز الخدمة.	2.999
تميز الثقافة.	3.296

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجداول رقم (٢١) أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ والاعتمادية المركبة (CR) للأبعاد ومتغيرات الدراسة تتراوح بين ٠.٧٨٥، ٠.٩٥٣ وهي أكبر من القيمة المعيارية الدنيا وهي (٠.٧٠) وفقا لـ (Hair et al., 2012)، مما يشير الى أن جميع المقاييس المستخدمة في الدراسة موثوقة ومعتمدة. كما أظهرت نتائج الدراسة أن قيم تحميل العامل اكبر من القيمة المعيارية الدنيا (٠.٧٠) وفقا لـ (Hair et al., 2012)، ماعدا عبارتين فقط (تسعى الشركة إلى تخفيض تكلفة المنتجات الحالية و يتم تسجيل الدخول والخروج لماكن العمل الكترونيا) حيث وجد أن قيم تحميل العامل اقل من القيمة المعيارية ، وبالتالي تم حذفهم عند اجراء التحليل الاحصائي (انظر جدول رقم ٢) ، كما أظهرت النتائج أن متوسط التباين المستخلص أكبر من القيمة المعيارية الدنيا وهي (٠.٥٠) وفقا لـ (Fornell & Larcker, 1981) مما يؤكد استيفاء الصلاحية المقارنة للمقياس التي تقيس التوافق الفكري بين الجانب النظري والواقع الفعلي، كما تراوحت قيم عامل تضخم التباين للمقاييس المستخدمة بين (١.٨٨ - ٤.٤٦) وهي أقل من القيمة المعيارية (٥) كما يشير (Fornell & Larcker, 1981)، مما يؤكد عدم وجود علاقات خطية متداخلة بين متغيرات الدراسة.

وأخيرا يتضح من الجدول رقم (٣) الصلاحية التمييزية للمقياس (Discriminant Analysis) من خلال الجذور التربيعية لمتوسط التباين المستخلص (AVE) ومعامل Fornell-Larcker، حيث أظهرت النتائج أن ارتباط كل بعد بنفسه أعلى من ارتباطه بالأبعاد الأخرى، مما يؤكد تحقق الصلاحية التمييزية للمقياس.

ووفقا لما أظهرته النتائج السالف ذكرها واستيفاء المقاييس المعيارية، فإن هذا يؤكد صدق وجودة صلاحية نموذج القياس Measurement Model المستخدم في الدراسة.

صلاحية النموذج البنائي:

تشير قيم معامل التحديد لأبعاد متغيرات الدراسة إلى أن نموذج الدراسة الحالية بأن المتغيرات المستقلة والوسيط تفسر المتغير التابع بنسب متفاوتة أكبر من ١٠% ، حيث كانت أصغر قيمة لمعامل التحديد (٥٢%)، وهو ما يؤكد جودة النموذج البنائي في تفسير النتائج.

نتائج الدراسة:

أولاً: نتائج الدراسة الوصفية

الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة:

يمكن عرض الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة بالشركات محل الدراسة كما يوضح جدول رقم (٥):

جدول رقم (٥) الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة بالشركات محل الدراسة

النوع	الخصائص الديموجرافية
النوع	
ذكر	٧٣.٧%
أنثى	٢٦.٣%
السن	
أقل من ٣٠ سنة.	٢٢.٤%
٣٠-٤٠ سنة.	٣٨.٢%
٤١-٥٠ سنة.	٣١.٢%
أكثر من ٥٠ سنة.	٨.٢%
مدة الخدمة	
أقل من ٥ سنوات	٢٤%
من ٥-١٠ سنوات	٣٧%
١١-١٥ سنة.	٢١.١%
أكثر من ١٥ سنة.	٢٢.٢%
مستوى التعليم	
الثانوي فأقل.	٣.٥%
دبلوم متوسط.	١١.٧%
بكالوريوس.	٦٧.٨%
دراسات عليا.	١.٨%

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

أظهرت نتائج الدراسة إلى أن:

بالنسبة للنوع : تبين نتائج الجدول أن (٧٣.٧%) من إجمالي العينة من الذكور ، و(٢٦.٣%) من إجمالي العينة من الإناث ، وقد يرجع ذلك لتزايد نسبة العاملين من الذكور بالشركات محل الدراسة عن الإناث. وإقبال الذكور للعمل في القطاع الخاص عن الإناث.

بالنسبة للسن: تبين نتائج الجدول أن (٣٨.٢%) من إجمالي العينة من العاملين الذين تتراوح أعمارهم من (٣٠-٤٠) سنة ، يليهم العاملين الذين أعمارهم (٤١-٥٠) سنة، كما أن أقل نسبة مشاركة للعاملين الذين أعمارهم أكثر من ٥٠ سنة. وقد يرجع ذلك إلى أن هاتين الفئتين من الأعمار (٣٠-٤٠) (٤١-٥٠) سنة أكثر الفئات تفاعل بالشركات محل الدراسة.

بالنسبة لمدة الخدمة: تفيد نتائج الجدول أن (٣٧%) من إجمالي العينة يعملون من (٥-١٠) سنوات، و(٢٤%) من إجمالي العينة يعملون أقل من ٥ سنوات بالشركات محل الدراسة، و(٢٢.٢%) من إجمالي العينة يعملون أكثر من ١٥ سنة ، و(٢١,١%) من إجمالي العينة يعملون من ١١-١٥ سنة.

بالنسبة لمستوى التعليم: تظهر نتائج الجدول أن (٦٧.٨%) من إجمالي العينة من حملة البكالوريوس ، و(١١.٧%) دبلوم متوسط ، (٣.٥%) الثانوي فأقل ، و(١.٨%) دراسات عليا.

ثانيا: نتائج اختبارات الفروض**مستوى إدراك العاملين لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:**

يتناول هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالإجابة عن السؤال المتعلق بتحديد مستوى إدراك العاملين بالشركات محل الدراسة لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ، تم تطبيق أسلوب تحليل التباين أحادي الإتجاه بغرض تحديد مدى وجود إختلاف في مستوى إدراك العاملين بالشركات محل الدراسة لممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية كما هو موضح بجدول رقم (٦)

جدول رقم (٦) نتائج تحليل التباين لمستوى إدراك العاملين للممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	13.797	٣	٤.٥٩٩	12.291	.000
داخل المجموعات	٦٢.٤٨٧	١٩٧	.374		
الإجمالي	٧٦.٢٨٤	٢٠٠			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

وقد أوضحت نتائج التحليل السابق وجود اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك العاملين لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بالشركات محل الدراسة حيث نجد أن مستوى المعنوية أقل من ٥% ، كما أظهرت نتائج التحليل كما يوضح جدول رقم (٧) أن متوسط إدراك العاملين للممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بشركة أي كابيتال حقق أعلى مستوى ٤.٢٨٦ ، في حين حقق متوسط إدراك العاملين لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بشركة إيفرجرو أقل مستوى ٣.٥٧. وقد يرجع ذلك الي أن العاملين في شركة أي كابيتال يدركون ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بمستوى عالٍ نسبياً. مما يشير الي أن الشركة تطبق ممارسات متطورة أو فعالة في إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، مثل استخدام أنظمة رقمية للتوظيف، التدريب، تقييم الأداء، وإدارة البيانات الوظيفية. وقد يشعر العاملون بأن هذه الممارسات تساعدهم في أداء عملهم وتلبية احتياجاتهم الوظيفية، مما ينعكس على إدراكهم الإيجابي. وبالنظر الي شركة إيفرجرو قد ترجع النتائج الي ان ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في إيفرجرو أقل تطوراً أو فعالية، أو قد يكون لديهم مشكلات مع أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية المستخدمة.

جدول رقم (٧) متوسط إدراك العاملين لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بالشركات محل الدراسة.

الشركات	المتوسط	الانحراف المعياري
سيراميكاجيرانييتا	٣.٧٥	.6826
إيفرجرو	٣.٥٧	.5268
نيسان	4.059	.6769
أي كابيتال	4.286	.5706

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

مستوى إدراك العاملين للبراعة التنظيمية في الشركات محل الدراسة:

يتناول هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالإجابة عن السؤال المتعلق بتحديد مستوى إدراك العاملين بالشركات محل الدراسة للبراعة التنظيمية في الشركات محل الدراسة، تم تطبيق أسلوب تحليل التباين أحادي الإتجاه بغرض تحديد مدى وجود إختلاف في مستوى إدراك العاملين بالشركات محل الدراسة للبراعة التنظيمية كما هو موضح بجدول رقم (٨).

جدول رقم (٨) نتائج تحليل التباين لمستوى إدراك العاملين للبراعة التنظيمية بالشركات محل الدراسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٧.٧٥٠	٣	٢.٥٨٣	٦.١٦٢	.001
داخل المجموعات	٧٠.٠١١	١٩٧	.419		
الإجمالي	٧٧.٧٦١	٢٠٠			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

وقد أظهرت نتائج التحليل السابق وجود إختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك العاملين للبراعة التنظيمية بالشركات محل الدراسة حيث نجد أن مستوى المعنوية أقل من (0.05). كما أظهرت نتائج التحليل كما يوضح جدول رقم (٩) أن متوسط إدراك العاملين للبراعة التنظيمية بالشركات محل الدراسة مرتفع. وتشير هذه النتائج الي أن الشركات محل الدراسة تستثمر في تطوير ممارسات تنظيمية مرنة وداعمة للابتكار، مما يعزز من إدراك العاملين لقدرتها على التكيف مع المتغيرات وتحقيق أداء أفضل.

جدول رقم (٩) مستوى إدراك العاملين للبراعة التنظيمية بالشركات محل الدراسة

الشركات	المتوسط	الانحراف المعياري
سيراميكاجيرانيثا	٣.٩٦٧	.5816
ايفرجرو	٣.٧٦٨	.6784
نيسان	٤.١٢٤	.8205
أي كاييتال	٤.٣٢٥	.5303

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

مستوى إدراك العاملين للتميز التنظيمي بالشركات محل الدراسة:

يتناول هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالإجابة عن السؤال المتعلق بتحديد مستوى إدراك العاملين للتميز التنظيمي بالشركات محل الدراسة، تم تطبيق أسلوب تحليل التباين أحادي

الإتجاه بغرض تحديد مدى وجود إختلاف في مستوى إدراك العاملين بالشركات محل الدراسة للتميز التنظيمي كما هو موضح بجدول رقم (١٠).

جدول رقم (١٠) نتائج تحليل التباين لمستوى إدراك العاملين للتميز التنظيمي بالشركات محل الدراسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٦.٣٢٢	٣	٢.١٠٧	٥.٠٣٦	.002
داخل المجموعات	٦٩.٨٧٦	١٩٧	.418		
الإجمالي	٧٦.١٩٧	٢٠٠			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

وقد أظهرت نتائج التحليل السابق وجود إختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك العاملين لتحقيق التميز التنظيمي بالشركات محل الدراسة حيث نجد أن مستوى المعنوية أقل من (٠.05). كما أظهرت نتائج التحليل كما يوضح جدول رقم (١١) مستوى إدراك العاملين لتحقيق التميز التنظيمي بالشركات محل الدراسة فنجد متوسط إدراك العاملين بشركة أي كابيتال وشركة نيسان (٤.١٨) يليهم شركة سيراميكا جيرانيتا (٣.٩) ثم شركة إيفرجرو (٣.٧).

وتشير هذه النتائج علي أن هذه الفروق ليست ناتجة عن الصدفة، بل تمثل إختلافات حقيقية في مستويات إدراك العاملين لتحقيق التميز التنظيمي في الشركات المختلفة. ويمكن تفسير هذه النتائج أن الشركات محل الدراسة تطبق سياسات وأساليب إدارية حديثة وفعالة و جودة عالية في الأداء التنظيمي، واستراتيجيات تسهم في تعزيز الابتكار وتحقيق الأهداف والتي بدورها تساعد على تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز كفاءة العمليات الداخلية.

جدول رقم (١١) مستوى إدراك العاملين للتميز التنظيمي بالشركات محل الدراسة

الشركات	المتوسط	الإنحراف المعياري
سيراميكا جيرانيتا	٣.٩٥٩	.6902
إيفرجرو	٣.٧٢٢	.6695
نيسان	٤.١٨٥	.6367
أي كابيتال	٤.١٨٠	.5881

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والبراءة التنظيمية:

للإجابة عن السؤال المتعلق بتحديد نوع ودرجة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية مأخوذ بشكل إجمالي ولكل بعد من أبعادها على حده كمتغير مستقل والبراءة التنظيمية مأخوذة بشكل إجمالي كمتغير تابع ، ولتحقيق ذلك تم تطبيق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى ببرنامج (Smart PLS-SEM) كما هو موضح بجدول رقم (١٢).

جدول رقم (١٢) العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وأبعادها والبراءة التنظيمية بالشركات محل الدراسة

المتغيرات	معامل المسار Path coefficient (β)	معامل التحديد R ²	قيمة مستوى المعنوية - p value
إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتعزيز البراءة التنظيمية.	٠.٧٢	٠.٥٢	0.001
التوظيف الالكتروني وتعزيز البراءة التنظيمية.	.50	.25	0.000
التدريب الالكتروني وتعزيز البراءة التنظيمية	.76	.58	٠.٠٠٠
التقييم الالكتروني وتعزيز البراءة التنظيمية	.64	.41	٠.٠٠٠

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

وقد أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة خطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والبراءة التنظيمية في الشركات محل الدراسة ، وأن هذه العلاقة تمثل ٠.٧٢ ، وهذه العلاقة طردية فكلما تم تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية كلما زاد من تعزيز البراءة التنظيمية بالشركات محل الدراسة. كما أن تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية يمكن أن يفسر حوالي ٥٢% (وفقا لمعامل التحديد) من التباين الكلي في درجة تعزيز البراءة التنظيمية بالشركات محل الدراسة. حيث أن تطبيقات إدارة الموارد البشرية الالكترونية تعمل على تقليل الوقت والجهد والتكلفة التي تتحملها الشركات. ومن ثم سوف تزيد من قدرة الشركات على اكتشاف الفرص واستغلالها لتعزيز الابتكار في المنتجات والعمليات ومن ثم تحسين كفاءة وفاعلية الشركات.

وتؤيد هذه النتيجة نتائج دراسة (Park et al., 2020) التي بينت أنه يمكن لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية أن تعزز البراءة التنظيمية من خلال الأدوات الرقمية. وكذلك دراسة (et al.2019) التي أظهرت أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تحسن البراءة التنظيمية. وكما تتفق مع نتائج دراسة (المعصب، ٢٠١٨) التي أوضحت وجود تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في البراءة التنظيمية في شركات الاتصالات في الكويت. وكذلك دراسة (Maolin&Ma,2015) التي أكدت على دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تعزيز البراءة التنظيمية من خلال القدرات الديناميكية ، كما أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تحسن القدرات

التشغيلية لتحقيق البراعة التنظيمية. كما أوضحت دراسة (Lin,2011) أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تعمل على تعزيز البراعة التنظيمية من خلال الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والبنية الافتراضية.

أما بالنسبة لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، التقييم الإلكتروني) كمتغير مستقل والبراعة التنظيمية مأخوذة بشكل إجمالي كمتغير تابع ، ولتحقيق ذلك تم تطبيق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى ببرنامج (Smart PLS-SEM) وقد أظهرت نتائج الدراسة كما هو موضح بجدول (١٢) وجود علاقة خطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين بعد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (التوظيف الإلكتروني) والبراعة التنظيمية في الشركات محل الدراسة ، وأن هذه العلاقة تمثل ٠.٤٧. ووجود علاقة خطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين بعد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (التدريب الإلكتروني) والبراعة التنظيمية في الشركات محل الدراسة ، وأن هذه العلاقة تمثل ٠.٧٥. ووجود علاقة خطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين بعد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (التقييم الإلكتروني) والبراعة التنظيمية في الشركات محل الدراسة ، وأن هذه العلاقة تمثل ٠.٥٧.

العلاقة بين البراعة التنظيمية والتميز التنظيمي:

للإجابة عن السؤال المتعلق بتحديد نوع ودرجة العلاقة تعزيز البراعة التنظيمية مأخوذة بشكل إجمالي وتحقيق التميز التنظيمي مأخوذا بشكل إجمالي بالشركات محل الدراسة . أظهرت نتائج الدراسة كما هو موضح بجدول رقم (١٣) وجود علاقة خطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين تعزيز البراعة التنظيمية وتحقيق التميز التنظيمي بالشركات محل الدراسة ، وأن هذه العلاقة تمثل ٠.٦٢ ، وهذه العلاقة طردية حيث كلما تم تعزيز البراعة التنظيمية كلما أدى لتحقيق التميز التنظيمي بالشركات محل الدراسة. كما أن تعزيز البراعة التنظيمية يمكن أن يفسر ٦٨% من التباين الكلي في درجة تحقيق التميز التنظيمي بالشركات محل الدراسة.

حيث قابلية الشركات على إدارة الأنشطة ذات الصلة باستثمار مقدراتها الحالية بهدف إيجاد قيمة على الأمد القريب، واستكشاف الفرص الجديدة لضمان بقاءها واستمرارها على الأمد البعيد بطريقة مناسبة ، وقدرتها على استثمار الأنشطة الحالية في المجالات القائمة واستكشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة بالشكل الذي يوجد التوازن بين الأداء الاستثماري والأداء الاستكشافي سوف يزيد من

قدرة الشركات على مواكبة التغييرات البيئية بشكل مميز وتوقع المستقبل مما يحقق للشركات التفوق والتميز التنظيمي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الصبيحات & الشerman، ٢٠٢٢) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين درجة توفر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق وبين مستوى التميز المؤسسي. ودراسة (مقاط & أبو معمر، ٢٠٢٠) التي أظهرت وجود علاقة بين البراعة التنظيمية والتميز التنظيمي بمجموعة الإتصالات الفلسطينية. كما أوضحت نتائج دراسة (أبو رحمة، ٢٠٢١) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية والتميز المؤسسي لدى جامعة غزة.

جدول رقم (١٣) العلاقة بين البراعة التنظيمية والتميز التنظيمي بالشركات محل الدراسة

المتغيرات	معامل المسار Path coefficient (β)	معامل التحديد R^2	قيمة مستوى المعنوية p-value
تعزيز البراعة التنظيمية وتحقيق التميز التنظيمي	٠.٦٢	٠.٦٨	0.001

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والتميز التنظيمي:

للاجابة عن السؤال المتعلق بتحديد نوع ودرجة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية مأخوذة بشكل إجمالي ولكل بعد من أبعادها على حده و تحقيق التميز التنظيمي مأخوذة بشكل إجمالي بالشركات محل الدراسة، ولتحقيق ذلك تم تطبيق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى ببرنامج (Smart PLS-SEM) كما هو موضح بجدول رقم (١٤)

جدول رقم (١٤) العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والتميز التنظيمي بالشركات محل الدراسة

المتغيرات	معامل المسار Path coefficient (β)	قيمة مستوى المعنوية p-value
إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والتميز التنظيمي (علاقة مباشرة).	٠.٢٧	0.001
إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والتميز التنظيمي من خلال البراعة التنظيمية كمتغير وسيط (علاقة غير مباشرة).	0.444	0.001
إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والتميز التنظيمي (علاقة كلية).	٠.٧١٤	٠.٠٠١

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

فقد أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة مباشرة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والتميز التنظيمي ، وأن هذه العلاقة تمثل (٠.٢٧) ، ووجود علاقة غير مباشرة بين إدارة الموارد البشرية وتحقيق التميز التنظيمي من خلال البراعة التنظيمية كمتغير وسيط ، وأن هذه العلاقة تمثل حوالي (٠.٤٤٤). فتمثل العلاقة الكلية بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والتميز التنظيمي (٠.٤٧١). وهو ما يعني قدرة الشركات على التعامل مع مشكلاتها بكفاءة وفعالية اعتمادا على التطبيقات والبرامج الإلكترونية الحديثة حيث تعمل إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على تحسين جودة خدمة إدارة الموارد البشرية التقليدية إذ تمثل تحولا من الممارسات التقليدية إلى الممارسات المدعومة بالبرامج الحديثة التي يقوم العاملون باستخدامها في جميع الأنشطة المختلفة ومن ثم يساعد الشركات على النهوض والتطور وتحقيق التميز التنظيمي ومنافسة الشركات الأخرى. فاستخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تؤدي لتحقيق التميز التنظيمي من خلال تقليل الوقت والجهد والتكلفة التي تتحملها الشركات ، كما تضمن استمرارية العمل حتى في ظل الظروف الإستثنائية الحرجة.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Nyathi & Kekwaletswe,2024) التي أظهرت أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تعمل على تعزيز التميز التنظيمي من خلال مخرجات العمل مثل تحسين الأداء وتحقيق الرضا في العمل. ونتائج دراسة (Halid et al,2020) التي أكدت على أن تنفيذ إدارة الموارد البشرية الرقمية يمكن أن يؤدي إلى تحسين التميز والكفاءة التنظيمية. وكذلك مع دراسة (عباس & عبد الحسين، ٢٠٢٢) التي أوضحت وجود علاقة ارتباط بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها مع التميز التنظيمي بأبعاده بالتطبيق على عينة من موظفي وزارة العمل والشؤون الإجتماعية بمراكزهم الوظيفية المختلفة.

الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والتميز التنظيمي

للتحقق من الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والتميز التنظيمي، تم استخدام تقنية إعادة معاينة العينة (Bootstrapping) على عينة مكونة من ٥٠٠٠ نقطة، مع تحديد حدود ثقة مصححة (CI) عند مستوى معنوية ٥%، وفقاً لتوصيات Hayes (2017) يُعتبر تأثير الواسطة ذا دلالة إحصائية إذا كانت حدود الثقة (العليا والدنيا) لا تتضمن قيمة الصفر. تشير نتائج الدراسة إلى أن كلاً من الحدين العلوي (CIUL = 0.748) والدنيوي (CILL = 0.484) لحدود الثقة لا يتضمنان قيمة الصفر عند مستوى معنوية ٥%، مما يدل على

أن تأثير المتغير الوسيط، وهو البراعة التنظيمية، ليس صفراً، وهو ما يدعم الفرضية البديلة. علاوة على ذلك، كشفت النتائج أن التأثير غير المباشر (الوسيط) لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية على التميز التنظيمي عبر البراعة التنظيمية هو تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية ($B = 0.444$, $P < 0.001$). وبالتالي، فإن التأثير الكلي المباشر لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية على التميز التنظيمي، من خلال مجموع التأثيرات المباشرة وغير المباشرة، يعادل 0.714 ، وهو ما يُحسب كالتالي: $(0.270 + 0.444) = 0.714$.

أما بالنسبة لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، التقييم الإلكتروني) كمتغير مستقل والتميز التنظيمي مأخوذة بشكل إجمالي كمتغير تابع، ولتحقيق ذلك تم تطبيق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى ببرنامج (Smart PLS-SEM) كما هو موضح بجدول رقم (١٥).

جدول رقم (١٥) العلاقة بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والتميز التنظيمي بالشركات محل الدراسة

المتغيرات	معامل المسار Path coefficient (β)	معامل التحديد R ²	قيمة مستوى المعنوية p-value
التوظيف الإلكتروني والتميز التنظيمي (علاقة مباشرة)	.10	.66	0.10
التوظيف الإلكتروني والتميز التنظيمي (علاقة غير مباشرة)	.38	.66	.001
التدريب الإلكتروني والتميز التنظيمي (علاقة مباشرة)	.17	.66	.01
التدريب الإلكتروني والتميز التنظيمي (علاقة غير مباشرة)	.52	.66	.001
التقييم الإلكتروني والتميز التنظيمي (علاقة مباشرة)	.24	.69	.01
التقييم الإلكتروني والتميز التنظيمي (علاقة غير مباشرة)	.424	.69	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

أظهرت نتائج التحليل أن في وجود المتغير الوسيط البراعة التنظيمية لا توجد علاقة مباشرة بين التوظيف الإلكتروني والتميز التنظيمي (0.10) في حين تمثلت العلاقة الغير مباشرة بينهما (0.38)، أما بالنسبة للتدريب الإلكتروني والتميز التنظيمي تمثلت العلاقة المباشرة (0.17) وتحسنت العلاقة الغير مباشرة إلى (0.52). وتمثلت العلاقة المباشرة بين التقييم الإلكتروني والتميز التنظيمي (0.24) في حين العلاقة الغير مباشرة بينهما تمثلت (0.424).

توصيات الدراسة:

لغرض استكمال متطلبات الدراسة الحالية وتحقيق أهدافها ، سيتم الاعتماد على مجموعة من التوصيات التي نأمل أن تقدم حلا لمجموعة من المشكلات التي تواجهها الشركات والقدرة على تقليل نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة لديها ومن هذه التوصيات كما هو موضح بجدول (١٦) ما يلي:

جدول رقم (١٦) توصيات الدراسة وآليات تنفيذها

مضمون التوصية	آليات التنفيذ
تعزيز الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على جميع مستويات ووظائف الشركات.	- إنشاء هياكل تنظيمية مرنة لمواكبة التقنيات المتطورة. - تبني تقنيات وأدوات حديثة لتعزيز كفاءة إدارة الموارد البشرية. - إنشاء وحدة تعنى بآثر الأساليب التكنولوجية المتبعة في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والاستفادة بتجارب مماثلة. - ضرورة مشاركة جميع المستويات الإدارية في التخطيط ووضع الأهداف والسياسات والبرامج المتعلقة بتطبيق واستخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.
توعية الشركات بأهمية تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.	عن طريق عمل ورش عمل وندوات عن أهمية عناصر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
ضرورة تحديد العقبات والتحديات التي تحول دون تنفيذ التطبيقات الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية داخل الشركات.	- الاستعانة بأفراد متخصصين لغرض تدريب العاملين بالشركة على برامج إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وفقا للمعايير والبرامج المتعلقة بهذا الشأن. - زيادة الدعم المالي اللازم للاستعانة بمدرّبين مؤهلين لتدريب جميع العاملين على تطبيق آلية العمل الإلكتروني. - توفير فرص التدريب المستمر لجميع العاملين ورفع كفاءتهم بما يتناسب مع التطور التكنولوجي المعاصر.
التركيز والعناية في اختيار العاملين الجدد بواسطة التوظيف الإلكتروني	اختيار الموظفين الذين تتوافر لديهم مؤهلات وقدرات وروى مستقبلية واستعداد للتطوير وتطبيق أسس ومفاهيم الإدارة الإلكترونية.
إجراء قياس دوري للوقوف على مستوى البراعة التنظيمية وتمييزها.	- من خلال تنظيم دورات تدريبية متخصصة ونشرات توعوية وتنقيفية لنشر ثقافة البراعة التنظيمية وزيادة وعيهم بأهميتها. - تخصيص وحدة إدارية لإستكشاف واستغلال موارد الشركة وتحديد الممارسات الإدارية اللازمة. - الاهتمام بتحليل التغيرات البيئية لإكتشاف ما بها من فرص. - تشجيع الشركات العاملين على تقديم المبادرات والأفكار الجديدة.

المصدر: إعداد الباحثة.

مقترحات لبحوث ودراسات أخرى مستقبلية:

تناولت الدراسة الحالية دور إدارة الموارد البشرية الالكترونية في تعزيز البراعة التنظيمية لتحقيق التميز التنظيمي بالتطبيق على شركات القطاع الخاص في مصر، إلا أن هناك العديد من النقاط التي تحتاج إلى مزيد من البحث من أهمها:

- اقتصرت الدراسة على العاملين بشركات القطاع الخاص، ويمكن تطبيق العلاقة بين متغيرات الدراسة على منظمات أخرى مثل شركات الاتصالات، المستشفيات، الجامعات.
- دراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الالكترونية والبراعة التنظيمية من خلال رأس المال البشري كمتغير وسيط.
- اقتصرت الدراسة على مجموعة ممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية وهي (التوظيف الالكتروني، التدريب الالكتروني، التقييم الالكتروني) ، ويمكن دراسة ممارسات أخرى لإدارة الموارد البشرية الالكترونية بالإضافة للأبعاد التي تناولتها الدراسة الحالية في الشركات الصناعية (التعلم الالكتروني، التعويضات الالكترونية، الاتصال الالكتروني).
- يمكن دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية ومتغيرات أخرى مثل الإبداع التنظيمي، الميزة التنافسية، الذاكرة التنظيمية، الجمود التنظيمي، مرونة الموارد البشرية ، جودة الخدمة.

المراجع:

- أحمد، شاكراً محمد فتحي (٢٠١٥)، التميز التنظيمي، مجلة الإدارة التربوية، س ٢، ع ٥٤.
- أبو رحمة، إبراهيم أحمد (٢٠٢١)، دور البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على جامعة غزة، مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية، ع ١٠.
- أبو زيد، محمد محمد عبد الرحيم أحمد (٢٠٢٣)، أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على التغيير التنظيمي بالتطبيق على العاملين بقطاع الضرائب (منطقة شمال الدلتا)، رسالة دكتوراة، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- أبو غبن، أحمد فاروق، المدهون، ماجد نبيل سعيد (٢٠٢٣)، دور التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على العاملين في بلدية غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، مج ٣١، ع ١٤.
- أبو هنية، أيمن محمود عبد الله (٢٠٢٣)، أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في النجاح المنظمي في شركات الاتصالات العاملة في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، انترناشونال كوليدج للإقتصاد والعلوم السياسية، القاهرة.
- الأعمر، علاء عبد المجيد مصطفى، الشورة، محمد سليم خليف (٢٠٢٠)، أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الإبداع التكنولوجي: الدور الوسيط لإستدامة الموارد البشرية في شركات التأمين الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
- الأعمر، علاء عبد المجيد مصطفى (٢٠٢٢)، أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الإبداع التكنولوجي: الدور الوسيط لاستدامة الموارد البشرية في شركات التأمين الأردنية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع ٦٤٤.
- البدوي، ريهام صابر صالح، خطاب، عايدة سيد (٢٠١٩)، عناصر ومقومات التميز التنظيمي بالمنظمات. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع ١٠.
- البرباري، حيان مصطفى (٢٠٢١)، أثر أبعاد رأس المال الفكري على التوجه الريادي تحليل دور الوسيط للبراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية والخاصة في سوريا، رسالة دكتوراه كلية التجارة جامعة طنطا.
- الحنيطي، سناء قويدر محمد، النجار، فايز جمعه صالح (٢٠٢١)، إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: الدور الوسيط للتكنولوجيا

- المعتمدة على الويب في شركات البرمجة الأردنية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة العلوم الإسلامية العالمية ، عمان.
- الحيت، علاء طالب، أبو جمعة، محمود حسين (٢٠٢٢)، أثر الممارسات الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية في التميز التنظيمي في شركات الكهرباء الأردنية : الدور الوسيط للولاء التنظيمي ، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية ، الأردن.
- الخصاونة، زياد محمد فائق سعيد، العون، سالم سفاح (٢٠٢١)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الحياة الوظيفية: دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- الربيعي، شهد سلام عبد الرحمن، العبادي، محمد جاسم محمد (٢٠٢٤)، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة : دراسة استطلاعية في شركة نفط الشمال، المجلة الجزائرية للإقتصاد السياسي ، مج ٦، ع ١٤.
- الرويلي ، هبة بنت فرحان سلمان (٢٠٢٣)، الذكاء الاستراتيجي لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بتحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والإجتماعية ، ع ١٤.
- الزويد، لانا محمد حميدان، حجاوي، غفران سعيد عبد الحفيظ (٢٠٢١)، أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في رأس المال الفكري: الدور المعدل لتمكين العاملين في شركات الاتصالات الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
- السعدون، سعاد برغش حمود (٢٠٢٢) ، أثر ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية : دراسة تطبيقية ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة جامعة القاهرة.
- السنيدي ، جعفر مصبح متروك ، الحوامدة ، نضال صالح ابراهيم (٢٠٢٣) ، أثر الرشاقة التنظيمية في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا ، جامعة مؤتة ، الأردن.
- الشرابي، هاشم حسن محمد، شحادة ، حازم خالد (٢٠١٩)، أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية للبنوك التجارية الأردنية ، رسالة ماجستير، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت.

الشريبي، نهى عبدالرازق عبدالرازق (٢٠٢٠)، أثر القيادة الأخلاقية على البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك التجارية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج ١١، ع ٤٤.

الشليبي، فراس سليمان حسن عبدالله، العجلوني، محمد إقبال، المومني، محمد عبدالله محمد، و السعودي، موسى أحمد (٢٠١٧)، أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء الوظيفي: الدور المعدل لتكامل المعرفة: دراسة حالة المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، الأردن، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، مج ١٠، ع ٢٤.

الصبيحات، منار محمد موسى، أبو حمور، حسام محمود جميل (٢٠٢٣)، أثر الإنغماس الوظيفي على التميز التنظيمي في الجامعات الخاصة الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة البلقاء التطبيقية.

الصبيحات، نسرین عایش علي، الشرمان، منيرة محمود (٢٠٢٢) ، البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق وعلاقتها بالتميز المؤسسي ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة اليرموك.

الصعيدی، دعاء السيد ابراهيم (٢٠٢٣) ،العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الكترونيا والتمكين النفسي للعاملين ، بالتطبيق على العاملين بجمعية رجال الأعمال والمستثمرين لتنمية المجتمع المحلي بالدقهلية ، رسالة ماجستير كلية التجارة ، جامعة المنصورة.

العسود، فانتن عبد الرحمن أحمد ، بني حمدان ، خالد محمد طلال (٢٠٢١)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الإبداع الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عمان العربية.

العوايشة، أسيد حسين عودة ، مفلح ، منيرة عبد الله مصطفى (٢٠١٧) ، موارد نظم المعلومات وأثرها على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

العوفي، عواطف على السيف ، الدبيخي ، شادن عبد الله عبد العزيز (٢٠٢٣)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة بريدة ، مجلة التربية ، ع ١٩٧، ج ٢.

- المداحة ، بشرى خالد عبد القادر، القطاونة ، أيمن سليمان زامل (٢٠٢٢)، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.
- المعصب، عبد الله باتل عبد الله، الحوري، سليمان إبراهيم (٢٠١٨)، التأثير المعدل لقدرات ذكاء الأعمال بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والبراعة التنظيمية في شركات الاتصالات في الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت.
- المطيري ، مفرج ترحيب خالد عيد (٢٠٢٣)، دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تبسيط إجراءات العمل ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، جامعة السادات.
- المومني ، محمد عبد الله محمد ، الشلبي ، فراس سليمان حسن عبد الله (٢٠١٥)، العلاقة ما بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والأداء الوظيفي: الدور المعدل لتكامل المعرفة: دراسة حالة المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية.
- النجار، حميدة محمد البدوي (٢٠١٥) تأثير القيادة الجديرة بالثقة على البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية،المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع ٤.
- باعباد، إسماء أحمد الشيخ (٢٠٢٣)، علاقة تطبيق إدارة المعرفة والتميز التنظيمي : دراسة ميدانية على موظفي إمارة منطقة مكة المكرمة ، مجلة رماح للبحوث والدراسات ، ع ٧٧.
- بياضة، مهند يحيى ، الجوازنة ، بهجت عيد (٢٠٢١)، أثر تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق التميز التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت ، المرفق.
- حسانين، مجدي عبد الغني عبد الونيس (٢٠٢١)، أثر القيادة الجديرة بالثقة في البراعة التنظيمية، رسالة ماجستير كلية التجارة ، جامعة طنطا.
- خضير، وميض عبد الزهرة ، سعود ، أحمد عبد (٢٠٢٢)، تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في التميز التنظيمي باعتماد رأس المال البشري متغيرا تفاعليا ، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في جامعة البصرة ، العلوم الاقتصادية ، مج ١٧، ع ٦٤.
- خلف ، جيهان محمد حامد (٢٠٢٢) ، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على جودة الخدمة : دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات ، رسالة دكتوراة ، كلية التربية ، جامعة كفر الشيخ.

خريسات ، زينب حمدي على ، الشعار، إسحق محمود (٢٠٢٢)، أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الابتكار التنظيمي: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة البلقاء التطبيقية.

سلام ، أسامة محمد محمد (٢٠٢٤)، الدور الوسيط للقيادة الجديرة بالثقة في العلاقة بين الإثنوجرافيا التنظيمية وتفعيل قدرات البراعة التنظيمية : دراسة حالة على شركة المقاولون العرب (عثمان أحمد عثمان ، وشركاه) ، المجلة العلمية للبحوث التجارية ، جامعة المنوفية ، س ١١، ع ٢.

سيد ، رانيا حسن محروس (٢٠٢٠) ، الذكاء الاستراتيجي والبراعة التنظيمية بالجامعات المصرية دراسة مستقبلية ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية جامعة عين شمس.
شتا ، طارق محمد السيد (٢٠٢٢) ، أثر القيادة التمكينية على البراعة التنظيمية : دراسة تطبيقية على العاملين بالمديرية المالية كفر الشيخ ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة جامعة كفر الشيخ.

صوفان، علي مصطفى، العواودة ، وليد مجلي (٢٠٢٠)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الارتباط الوظيفي لدى العاملين في شركات الاتصالات الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة آل البيت، الأردن.

طه، حسنين السيد طه ، حمزة، عبد الرحمن أحمد محمد .(٢٠٢٢). دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين مستوى الذاكرة التنظيمية : دراسة ميدانية ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية ، كلية التجارة ، جامعة مدينة السادات ، مج ١٤، ع ٢.

عباس، حوراء مؤيد ،عبد الحسين، صفاء جواد (٢٠٢٢) ، دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة استطلاعية في وزارة العمل والشئون الاجتماعية ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، المجلة المستقبلية ، ع ١٣٥.

عبد الله ، هدى محمد الأمين ، خاطر، يوسف زهدي يوسف(٢٠٢٣)، دور الیقظة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بولاية الجزيرة ، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع ١٨.

عبد الفتاح، عبد الرحمن خيري (٢٠٢٠)، دور البراعة التنظيمية في العلاقة بين رأس المال الفكري وأداء الفنادق المصرية، رسالة ماجستير، كلية التجارة جامعة دمياط.

- عبد المقصود ، هاني فتحي عبد اللاه (٢٠٢٣)، دور البراعة التنظيمية في تنمية المخرجات الوظيفية : دراسة تطبيقية على العاملين بهيئة البريد المصري في محافظة المنوفية، ، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة ، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ ، مج ٩ ، ع ١٥٤ .
- عبد المنعم، سمر محمد عوض (٢٠٢٢) ، أثر الارتباط الوظيفي على البراعة التنظيمية : دراسة ميدانية في قطاع الخدمات الصحية ، رسالة ماجستير كلية التجارة جامعة عين شمس .
- عبد الله، محمد السيد السعيد (٢٠٢٢)، أثر البراعة التنظيمية على السلوك الريادي للعاملين بالتطبيق على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات منطقة الدقهلية، رسالة دكتوراه ، كلية التجارة ، كفر الشيخ .
- عبد الله ، هدى محمد الأمين ، خاطر، يوسف زهدي يوسف (٢٠٢٣) ، دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي : دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بولاية الجزيرة، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع ١٨ .
- علي، أيمن حسن (٢٠٢٢) دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات. المجلة العلمية للبحوث التجارية، س ٩ ، ع ٢٤ .
- عطا، ألفت إبراهيم جاد الرب، صبح، نوال محمود النادي، وصقر، شيماء مصطفى عبدالعزيز (٢٠٢١) ، أثر البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ع ١١ .
- قريشي، محمد، بومجان، عادل، سلطاني، محمد رشدي (٢٠١٧)، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: المفاهيم، المتطلبات، ودورها في تطوير الإدارة، مجلة العلوم الإنسانية، ع ٤٧ .
- قندح، ميساء سليمان، الحوري، سليمان ابراهيم.(٢٠١٤). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في القدرات التعليمية التنظيمية في البنوك التجارية العاملة في الأردن ، رسالة ماجستير، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت ، الأردن .
- محمد ، حمزة أحمد عبد الرحمن (٢٠٢٣)، دور الذاكرة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وبناء المنظمات الذكية ، رسالة دكتوراه ، كلية التجارة ، جامعة مدينة السادات .

محمد، دعاء محمد صبري. (٢٠٢١). دور التماثل التنظيمي في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة العامة بالبريد المصري. المجلة العلمية للبحوث التجارية، ٨، ٣٤.

محمد، وردة أحمد عبد السلام (٢٠٢٢)، الدور الوسيط لرأس المال التنظيمي الاجتماعي في العلاقة بين البراعة التنظيمية والسلوك الريادي للعاملين : بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة الدقهلية ، رسالة دكتوراه ، كلية التجارة ، جامعة كفر الشيخ.

محمد ، ياسر أحمد مدني ، أنور، محمود محمد يحيي محمد (٢٠٢١)، بيئة منظمات الأعمال الحكومية ومدى الجاهزية التقنية لتبني تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية : دراسة تطبيقية على جامعات جنوب الصعيد، مجلة البحوث التجارية المعاصرة ، كلية التجارة ، جامعة سوهاج ، مج ٣٥، ١٤.

محمود، أحمد عبد العزيز الهادي (٢٠٢٢)، دور البراعة التنظيمية للمعارض التجارية في زيادة القدرات التسويقية " دراسة ميدانية على عملاء الهيئة المصرية العامة للمعارض والمؤتمرات، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

مزهودة، نورالدين، قرزة، إسمهان (٢٠١٧)، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية EHRM كأداة للتغيير التنظيمي، أبحاث المؤتمر الدولي المحكم: الإدارة الإلكترونية بين الواقع والحمية، عمان: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رماح) ومخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية جامعة علي لونيبي البلدية.

مغاوري، هالة أمين (٢٠١٦)، التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي: دراسة مستقبلية، مجلة التربية، ١٧١ع، ج ٢.

مناع، يوسف حامد يوسف (٢٠٢٢) ، أثر الاستقامة التنظيمية على التميز التنظيمي ، دراسة ميدانية على العاملين بالبنوك التجارية التابعة للقطاع العام ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية ، مج ٣، ٢٤.

مقاط ، تامر حربي تركي ، أبو معمر، فارس محمود محمد (٢٠٢٠) ، البراعة التنظيمية كمتغير وسيط بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على مجموعة الاتصالات الفلسطينية ، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، الجامعة الإسلامية، غزة.

ناصر، مرفت صالح صالح، عبدالسلام، أسامة عبدالسلام علي، و محروس، رانيا حسن (٢٠٢٣)، تحقيق البراعة التنظيمية بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية، مجلة الإدارة التربوية، س ١٠، ٣٩٤.

نجم، عبدالحكيم أحمد ربيع، السعيد، أحمد سليمان (٢٠١٧)، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثيرها على الأداء الوظيفي: بالتطبيق على العاملين بالمستشفيات العامة والمركزية التابعة لمديرية الصحة بمحافظة الدقهلية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج ٤١، ٤٤.

Ahammad, M. F., Glaister, K. W., & Junni, P. (2019). Organizational ambidexterity and human resource practices. The International Journal of Human Resource Management, 30(4), 503-507.

AlHamad, A., Alshurideh, M., Alomari, K., Kurdi, B., Alzoubi, H., Hamouche, S., & Al-Hawary, S. (2022). The effect of electronic human resources management on organizational health of telecommunications companies in Jordan. International Journal of Data and Network Science, 6(2), 429-438.

Alkerdawy, M. M. A. (2016). The relationship between human resource management ambidexterity and talent management: the moderating role of electronic human resource management. International Business Research, 9(6), 80-94.

Arbab, A. M. H., & Abaker, M. O. S. M. (2018). Human resources management practices and organizational excellence in public organizations. Polish Journal of Management Studies, 18(2), 9-21.

Gschwantner, S., & Hiebl, M. R. (2016). Management control systems and organizational ambidexterity. Journal of Management Control, 27, 371-404.

Halid, H., Yusoff, Y. M., & Somu, H. (2020, May). The relationship between digital human resource management and organizational performance. In First ASEAN Business, Environment, and Technology Symposium (ABEATS 2019) (pp. 96-99). Atlantis Press.

Hamsinah, H. (2022). The Role of Electronic Human Resource Management (E-HRM) and Career Planning on the Performance of Bank Employees in South Tangerang. International Journal of Artificial Intelligence Research, 6(1).

Lin, L. H. (2011). Electronic human resource management and organizational innovation: the roles of information technology and virtual organizational structure. The International Journal of Human Resource Management, 22(02), 235-257.

- Ma, L., & Ye, M. (2015). The role of electronic human resource management in contemporary human resource management.
- Malkawi, N. M. (2018). using electronic human resource management for organizational excellence-case study at social security corporation-Jordan. *International Journal of Engineering Technologies and Management Research*, 5(5), 146-166.
- Naser, S. S. A., & Al Shobaki, M. J. (2017). Organizational excellence and the extent of its clarity in the Palestinian universities from the perspective of academic staff. *International Journal of Information Technology and Electrical Engineering*, 6(2), 47-59.
- Nivlouei, F. B. (2014). Electronic human resource management system: The main element in capacitating globalization paradigm. *International Journal of Business and Social Science*, 5(2).
- Nyathi, M., & Kekwaletswe, R. (2024). Electronic human resource management (e-HRM) configuration for organizational success: inclusion of employee outcomes as contextual variables. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 11(1), 196-212.
- Park, Y., Pavlou, P. A., & Saraf, N. (2020). Configurations for achieving organizational ambidexterity with digitization. *Information Systems Research*, 31(4), 1376-1397.
- Poisat, P., & Mey, M. R. (2017). Electronic human resource management: Enhancing or entrancing? *SA Journal of Human Resource Management*, 15(1), 1-9.
- Qamari, I. N., & Rakotoarizaka, N. L. P. (2022). Impact of Electronic Human Resource Management toward Excellent Service—A Bibliometric Review. *Expert Journal of Business and Management*, 10(1).
- Sallama, M. S.(2022). he impact of electronic management of human resources in achieving organizational excellence: a field study in the kirkuk education directorate.

نموذج مقترح لتقييم أثر الاندماج المصرفي على القيمة السوقية لأسهم البنوك - دراسة حالة

أ.م.د/ خالد محمد محمد الجندي*

أ.م.د/ أسامة عبدالمنعم الخولي**

د/ عماد محمد صدقي محمد عثمان***

(*) أ.م.د. خالد محمد محمد الجندي: أستاذ مساعد بقسم المحاسبة - كلية التجارة - جامعة المنوفية

Email : rgendy76@yahoo.com

(**) أ.م.د. أسامة عبدالمنعم الخولي: أستاذ مساعد بقسم المحاسبة - كلية التجارة - جامعة المنوفية

Email : elkholly.osama@hotmail.com

(***) د. عماد محمد صدقي محمد عثمان: مدرس بقسم المحاسبة - معهد الألسن العالي

Email : emadsadky33@gmail.com

الملخص:

يستهدف البحث تقييم أثر الاندماج المصرفي على القيمة السوقية لأسهم البنوك في القطاع المصرفي المصري، ولتحقيق أهداف البحث واختبار فروضه تم إجراء دراسة حالة اندماج بنك مصر الدولي (MIB) في بنك قطر الوطني الأهلي (QNB) حيث تم أخذ ثماني سنوات قبل الاندماج وأربع عشرة سنة بعد الاندماج. ولقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القيمة السوقية لأسهم البنوك التجارية العاملة في القطاع المصرفي المصري في حالة الاندماج وحالة عدم الاندماج، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأداء المالي للبنوك التجارية العاملة في القطاع المصرفي المصري في حالة الاندماج وحالة عدم الاندماج. ولذلك يوصي البحث بضرورة توسيع تجربة الاندماج في القطاع المصرفي المصري بهدف تكوين كيانات اقتصادية ضخمة، مما يعزز من قدرتها على المنافسة في الأسواق المحلية والدولية وزيادة الحصة السوقية، وتحسين مستوى الربحية فضلاً عن تعظيم القيمة السوقية لأسهم البنوك.

الكلمات المفتاحية: الاندماج المصرفي - القيمة السوقية لأسهم البنوك - الأداء المالي.

A Proposed Model for Evaluating the Impact of Bank Mergers on the Market Value of Bank Shares – A Case Study

Abstract:

This research aims to evaluate the impact of bank mergers on the market value of bank shares in the Egyptian banking sector. To achieve the research objectives and test its hypotheses, a case study was conducted on the merger of the Bank of Egypt (MIB) with the Qatar National Bank (QNB). The study covered eight years prior to the merger and fourteen years after the merger. The research concluded several findings, the most significant being the existence of statistically significant differences in the market value of shares of commercial banks operating in the Egyptian banking sector in the case of a merger versus non-merger, as well as statistically significant differences in the financial performance of commercial banks in the Egyptian banking sector in the case of a merger versus non-merger. Therefore, the research recommends expanding the merger experience in the Egyptian banking sector to form large economic entities, which would enhance their competitiveness in local and international markets, increase market share, improve profitability levels, and maximize the market value of bank shares.

Keywords: Bank Merger, Market Value of Bank Shares, Financial Performance

مقدمة:

شهد الاقتصاد العالمي مع نهايات القرن الماضي تحولات جذرية أهمها الإتجاه نحو انفتاح الأسواق، وتحرير التجارة في السلع والخدمات وحرية انتقال رؤوس الأموال، وظهور الشركات متعددة الجنسيات التي سعت إلى الإنتاج الكبير لتخفيض التكاليف في ظل شدة حدة المنافسة كنتيجة طبيعية للتكتلات الاقتصادية، وقد أثر ذلك على نتائج أعمال الشركات وأدى إلى زيادة عمليات الاندماج بينها أو اللجوء إلى عمليات الاستحواذ على الشركات المناظرة وقيام المؤسسات العملاقة في السنوات الأخيرة التي بدأت أول الأمر في السوق الأمريكي الذي شهد موجة ضخمة من الاندماجات منها اندماجات مصرفية بلغت مستويات قياسية بحلول أواسط تسعينيات القرن الماضي (عبدالقادر، ٢٠١٨؛ Peristiani, 1997)، وامتدت لتشمل كل الاقتصاديات المتقدمة من اليابان إلى العديد من دول أوروبا كإنجلترا وفرنسا وألمانيا، ثم لتعبر الحدود والقارات من خلال عمليات كبرى لتشمل مختلف قطاعات العمل والإنتاج.

وقد أصبحت عمليات اندماج البنوك إحدى الإستراتيجيات المفيدة لنمو وتوسيع الأعمال والتي تم الإعتماد عليها في الاقتصاديات المتقدمة على نطاق واسع، حيث شهدت أسواقها العديد من موجات الاندماج المصرفي التي تزايدت وتيرتها مع نهايات القرن الماضي ومطلع القرن الحالي (Ghauri & Buckley, 2003; Rahman, et al., 2018)، وارتبطت بظاهرة العولمة وتبعاتها من التطورات المتعلقة بإتساع الأسواق وتحررها من القيود، حيث اتفاقية تحرير التجارة العالمية وتحرير تجارة الخدمات المصرفية، ومقررات لجنة بازل للرقابة على الأنشطة المصرفية Basle Committee on Banking Regulation and Supervisory وتطورها، والتصنيف الائتماني الدولي، وإعادة هيكلة صناعة الخدمات المصرفية، والتطور التكنولوجي المتسارع وانعكاساته على تطور ونمو هذه الخدمات وتنوعها، وظهور الابتكارات المالية الجديدة والكيانات والتكتلات المصرفية العملاقة القادرة على المنافسة على الساحة المصرفية الدولية (Kivindu, 2013; Joash & Njangiru, 2015; Igecha, 2018).

وفي ظل التحديات التي يواجهها الاقتصاد المصري وزيادة حدة المخاطر ظهرت أهمية الاندماج المصرفي والذي يعد خيارا استراتيجيا للقطاع المصرفي المصري، كأحد أهم القرارات التي تضمن دعم قدرته التنافسية في خضم تيارات العولمة والتحرر المالي، كما تضمن الوفاء بمتطلبات الملاعة المصرفية وفقاً لمعايير بازل الخاصة بكفاية رأس المال بالنسبة للبنوك التي لا

تتوفر لديها القدرة على تحقيق هذه النسبة في ظل التغيرات المتلاحقة التي تشهدها الأسواق المصرفية العالمية، هذا بخلاف ما يتحقق عنها من تعظيم للأرباح، وزيادة مضطردة في القيمة لمساهمي البنوك المندمجة (والي، ٢٠٠١، Kamau, 2011; Kivindu, 2013; (2016; الأمر الذي دفع بهذه القضية لتحل مرتبة متقدمة في سلم أولويات برنامج تطوير الجهاز المصرفي المصري الذي تم البدء في تنفيذ مرحلته الأولى مع بدايات القرن الحالي، حيث كانت الاندماجات في القطاع المصرفي على رأس محاور العمل في تلك المرحلة وما زالت تتسم بالتوسع حتى الآن من خلال اندماج المساهمين والأسهم الخاصة وشراء البنوك (Anya, 2015).

لذا يرى الباحثون أنه في ظل التحديات التي تواجه الجهاز المصرفي المصري والتي تنطوي على تذبذب الأداء وارتفاع المخاطر المتمثلة في تزايد حدة الديون المتعثرة. ظهرت أهمية الاندماج المصرفي لما يحققه من تقوية القاعدة الرأسمالية للبنوك، وتوسيع الحصة السوقية، والالتزام بمقررات بازل، وزيادة قدرة البنوك على مواجهة المنافسة، والمشاركة في الأسواق العالمية، وتحقيق عوائد غير طبيعية مما ينعكس على القيمة السوقية لأسهم البنوك.

أولاً: مشكلة البحث:

شهدت المنظومة المصرفية الدولية خلال العقدین الأخيرین العديد من حالات الاندماج المصرفي لصناعة الكيانات والتكتلات المالية، والاستفادة من المكاسب المتوقعة التي يحققها الاندماج وفي مقدمتها تعزيز إستراتيجية النمو وزيادة نصيب الكيانات المندمجة من السوق، تحسين الربحية، تخفيض تكاليف التشغيل (Cornett, et al., 2006; Popovici, 2014) والاستفادة من مزايا اقتصاديات الحجم، توسيع قاعدة الخدمات المصرفية، تنويع وتوزيع المخاطر، زيادة القدرة التنافسية، تحقيق مكاسب كبيرة لحملة أسهم البنوك المندمجة (De Long, 2001; Joash & Njangiru, 2015).

هذا، وقد كانت من أهم حالات الاندماج المصرفي التي شهدتها السوق المصرفية الأمريكية خلال السنوات الأخيرة، حالة اندماج Nations Bank مع Bank of America لتكوين Bank of America الجديد ثاني أكبر مؤسسة مالية في الولايات المتحدة الأمريكية، كذلك اندماج City Bank مع شركة Travelers للتأمين التي سبق لها امتلاك بنك الاستثمار والخدمات المالية

Salmon Smith-Barney مما ترتب عليه تكوين شركة City Group. كما شهدت السوق الأوروبية العديد من حالات الاندماج بين البنوك، ففي سويسرا اندمج Bank of Switzerland مع Swiss Bank Corporation، وفي فرنسا تملك Credit Agricole Bank (وهو أحد أكبر البنوك التجارية الفرنسية) بنك Indo Suez الذي كان بنكا استثماريا، وفي هولندا اندمج بنكي ABN و AMRO ليصبا بنكا واحدا له دور مشهود في الأسواق العالمية، أما عن أمثلة الاندماجات الكبيرة عبر الحدود فنجد مثلا اندماج شركة Bankers Trust New York Corporation في أكبر البنوك الألمانية وهو Deutsche Bank لتصل أصوله المشتركة إلى ٨٦٥ مليار دولاراً، وكذلك اندماج الشركة البريطانية القابضة HSBC Holding مع Republic New York Bank لتتجاوز أصوله ٥٣٥ مليار دولاراً. (خضر، ٢٠٠٥، Borodin, et al., 2013; Dilshad, 2020).

ولم تكن مصر بمعزل عما يجري في السوق المصرفية الدولية، فقد شهدت الساحة المصرفية المصرية منذ عقود مضت العديد من حالات الاندماج المصرفي، التي تنامت مع نهايات القرن الماضي ومطلع القرن الحالي وما زالت بفعل عوامل عدة شكلت تحدياً أمام البنوك، ودفعت بعضها باتجاه عمليات الاندماج - كبديل للإفلاس والتصفية والشطب - بشكل طوعي لتوفيق أوضاعها المالية ولضمان بقائها واستمرارها، كما دفعت بالبعض الآخر نحو الانصياع لقرارات الدمج الجبري التي أصدرها البنك المركزي لنفس الأسباب.

وقد خول القانون لمجلس إدارة البنك المركزي سلطة إجراء الاندماج الجبري في حالة تعرض أحد البنوك لمشاكل مالية تؤثر على مركزه المالي، حيث يطلب من إدارة البنك المتعثر توفير الموارد المالية الإضافية اللازمة في صورة زيادة رأس المال المدفوع أو إيداع أموال مساندة لدى البنك، وذلك بالشروط والقواعد التي يضعها مجلس إدارة البنك المركزي وخلال المدة التي يحددها، وإلا جاز لمجلس إدارة البنك المركزي إما تقرير الزيادة التي يراها في رأس المال وطرحه للاكتتاب بالإجراءات والشروط التي يقرها، أو إصدار قرار بإدماج البنك في بنك آخر بشرط موافقة البنك المدمج فيه، أو شطب تسجيل البنك المتعثر (قانون البنك المركزي والجهاز المصرفي والنقد رقم ٨٨ لسنة ٢٠٠٣، مادة ٧٩).

أضف إلى ذلك عاملاً مهماً شكل فارقاً مهماً في حجم عمليات الاندماج على الساحة المصرفية الدولية والمحلية وهو تطور اتفاقيات لجنة بازل للرقابة على الأنشطة المصرفية

بإصداراتها الثلاثة (I،II،III) وما أقرته بشأن الحد الأدنى لمعدل كفاية رأسمال البنوك، وأنواع المخاطر التي يغطيها هذا المعدل، وتأكيدا على ضرورة عمليات الاندماج المصرفي في المبدأ السابع من المادة ٤١ لاتفاقية بازل III الصادرة من قبل بنك التسويات الدولية (BIS) التي تم تطبيقها على الساحة المصرفية الدولية بنهاية مارس ٢٠١٩ (Bank for International Settlements (BIS), 2012). حيث تعد عمليات الاندماج المصرفي أحد أهم البدائل التي تضمن الوفاء بمتطلبات ملاء رأس المال وفقا لما أقرته تلك الاتفاقيات. الأمر الذي دفع بقضية الاندماج المصرفي لتحتل مرتبة متقدمة في سلم أولويات برنامج تطوير القطاع المصرفي المصري الذي أطلقته الحكومة المصرية مطلع القرن الحالي، وأدى إلى موجة كبيرة من الاندماجات بين البنوك شهدتها الساحة المصرفية المصرية.

وكان البنك المركزي المصري قد بدأ في تنفيذ برنامجا لتطوير القطاع المصرفي المصري استمر لمدة ثمانية أعوام وتم على مرحلتين، غطت أولاهما الفترة من عام ٢٠٠٤ وحتى عام ٢٠٠٨، وتضمنت أربعة محاور كان على رأسها الاندماج والخصخصة في القطاع المصرفي، ثم إعادة هيكلة البنوك العامة ماليا وإداريا، ثم حل مشاكل الديون المتعثرة بالقطاع المصرفي، وأخيرا تطوير قطاع الإشراف والرقابة بالبنك المركزي (البنك المركزي المصري، ٢٠٠٩).

ثم غطت المرحلة الثانية الفترة من عام ٢٠٠٩ وحتى نهاية مارس من العام ٢٠١٢، واستهدفت رفع كفاءة أداء وسلامة الجهاز المصرفي وزيادة تنافسيته ومقدرته على إدارة المخاطر المصرفية وارتكزت بدورها على عدة محاور تمثل أهمها في إعداد وتنفيذ شامل لإعادة الهيكلة المالية والإدارية، ومراجعة وإحكام تطبيق قواعد الحوكمة الدولية الخاصة بالبنوك العاملة بالقطاع المصرفي والبنك المركزي المصري، وكذلك تنفيذ تطبيقات بازل II بالبنوك المصرية لتصبح جزءا من الإطار الرقابي المصري وذلك بهدف تعزيز قدرة البنوك على إدارة جميع أنواع المخاطر، وقد تم ذلك في سياق توقيع بروتوكول مع عدد من البنوك المركزية الأوروبية لتقديم برنامج المساعدة الفنية لمدة ثلاث سنوات ابتداء من يناير ٢٠٠٩ لتنفيذ تطبيقات بازل II بالقطاع المصرفي المصري (البنك المركزي المصري، ٢٠١٣).

ويعد تنفيذ تطبيقات بازل II وبازل III أحد أهم محاور المرحلة الثانية من برنامج تطوير القطاع المصرفي المصري، وذلك من حيث مدى تأثيره في تنامي عمليات الاندماج المصرفي خاصة مع قرار مجلس إدارة البنك المركزي بجلسته المنعقدة بتاريخ ١٨ ديسمبر ٢٠١٢ بالموافقة

على التعليمات الخاصة بالحد الأدنى لمعيار كفاية رأس المال، بما يعنى التزام البنوك العاملة في مصر - فيما عدا فروع البنوك الأجنبية - بالحفاظ على نسبة حددا الأدنى ١٠%، بين عناصر القاعدة الرأسمالية (بسط المعيار) وبين الأصول الخطرة المرجحة بأوزان (مقام المعيار) وذلك لمقابلة مخاطر الائتمان والسوق والتشغيل (البنك المركزي المصري، ٢٠١٤). وعلى ضوء مجموعة العوامل السابقة التي دفعت بالبنوك العاملة بالقطاع المصرفي المصري نحو عمليات الدمج الطوعي والجبري، نجد تقلص عدد هذه البنوك من ٥٧ بنكاً في نهاية ديسمبر ٢٠٠٤ م (البنك المركزي المصري، ٢٠٠٦) إلى ٣٨ بنكاً بنهاية ديسمبر ٢٠٢٢ م (البنك المركزي المصري، ٢٠٢٢).

وعلى الجانب الآخر نجد أن الفكر المحاسبي يحوي العديد من الدراسات التي تناولت العوامل التي تؤثر بشكل كبير في تعظيم أسعار أسهم المنشآت بشكل عام، والبنوك بشكل خاص، حيث يعتبر هدف تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة المالية (زيادة أسعار أسهمها في السوق المالي) بمثابة الهدف الأساسي الذي تسعى الإدارة لتحقيقه (علي، ٢٠٠٥)، وقد أكدت نتائج بعض هذه الدراسات على أنه حال توقع زيادة الأرباح وتوزيعاتها المستقبلية وانخفاض مستوى المخاطر التي يتعرض لها البنك كنتيجة لتنوع هيكل استثماراته المصرفية وزيادة نصيبه من السوق، فإن القيمة السوقية لسهم البنك تتجه نحو الارتفاع بما يعنى ارتفاع القيمة السوقية للبنك وتعظيم قيمة حقوق المساهمين (عبيدات والحمود، ٢٠١٠). كما أشارت بعض الدراسات إلى أن عمليات الاندماج المصرفي أدى إلى تغيير في حجم السوق والقيمة السوقية لأسهم البنوك المندمجة وزاد من التكامل الاقتصادي، وتطوير التكنولوجيا، وخفض التكاليف وتوسيع حجم السوق المستهدف عبر عمليات الاندماج والاستحواذ (البربار، ٢٠١٧; Rezitis, 2008)

ولما كانت هذه العوامل وغيرها من العوامل التي تدفع بالقيمة السوقية للبنك نحو الارتفاع قد تتوافر وتتنامى في بيئة الاندماج المصرفي حيث أتت نتائج العديد من الدراسات التي تمت على بعض حالات الاندماج المصرفي في السنوات التالية للاندماج بما يؤكد على أثر عمليات الاندماج المصرفي في تحسين ربحية البنوك المندمجة (Rhoades, 1998)، وزيادة العائد على الأسهم من ١٠% إلى ١٥% في بعض الحالات، ووفورات بلغت أحياناً حدا يصل ما بين ٣٠% إلى ٤٠% من مجموع تكاليف البنك المندمج (هويدي، ٢٠٠٥)، وانخفاض حجم المخاطر التي

تتعرض لها الكيانات الناتجة عن الاندماج نتيجة زيادة قدرتها على تنوع Diversification استثماراتها (Craig & Santos, 1997; Cowan, et al., 2022).

وبتحليل الدراسات السابقة تبين أن هناك تعارض بين نتائج الدراسات التي تناولت العلاقة بين عمليات الاندماج المصرفي وبين القيمة السوقية لأسهم البنوك، حيث أشار البعض إلى وجود علاقات إيجابية (Houston & Ryngaert, 2001; Nail & Franco, 2005; Mayer-Sommer, et al., 2006; DeYoung, et al., 2009; Bendaş, 2015; Igecha, 2018; Gupta, et al., 2021; Mumo, 2022; Cowan, et al., 2022) والبعض الآخر أشار إلى وجود علاقة سلبية (الكيلاني، ٢٠٠٧; Pandey & Rahman, et al., 2018; Kumari, 2020). كما يوجد تعارض لنتائج الدراسات التي تناولت العلاقة بين عمليات الاندماج المصرفي والأداء المالي للبنوك فبعضها أشار إلى وجود علاقة إيجابية (جهماني، ٢٠٠٢; محمد، Olson & Pagano, 2003; Ayadi & Pujals, 2005; XIAO & LI, 2008; ٢٠١١; Beccalli & Frantz, 2009; Jallow, et al., 2017; Mwatsuma, et al., 2020) والبعض الآخر أشار إلى وجود علاقة سلبية (أحمد، ٢٠١٥; Sufian, et al., 2007; Pasiouras & Zopounidis, 2008; Borodin, et al., 2020; Dongare & ٢٠١٥; سليم، ٢٠٠٨; أحمد، ٢٠٠٧; الكيلاني، ٢٠٠٧; Muley). الأمر الذي دفع بالباحثين إلى دراسة أثر عمليات الاندماج المصرفي على القيمة السوقية والأداء المالي للبنوك التجارية، وتوفير دليل تطبيقي يؤيد ذلك في القطاع المصرفي المصري، وعلى هذا الأساس تتركز مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤلين الآتيين:

١. إلى أي مدى يؤثر الاندماج المصرفي على القيمة السوقية لأسهم البنوك التجارية العاملة في القطاع المصرفي المصري؟

٢. إلى أي مدى يؤثر الاندماج المصرفي على الأداء المالي للبنوك التجارية العاملة في القطاع المصرفي المصري؟

وبناءً على تحديد مشكلة الدراسة وصياغة التساؤل البحثي يتمثل الدافع الأساسي لهذه الدراسة في:

١. وضع نموذج محاسبي مقترح لتقييم أثر عمليات الاندماج المصرفي على القيمة السوقية والأداء المالي للبنوك التجارية.

٢. توفير دليل تطبيقي يدعم صحة النموذج المقترح من خلال دراسة الحالة: "حالة اندماج بنك مصر الدولي في بنك قطر الوطني الأهلي".

ثانيا: أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في تقييم أثر عمليات الاندماج على القيمة السوقية لأسهم البنوك التجارية العاملة في القطاع المصرفي المصري. وفي سبيل تحقيق هذا الهدف يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية :

١. دراسة وتحليل ماهية ودوافع عمليات الاندماج المصرفي.
٢. دراسة وتحليل العوامل التي تؤثر على القيمة السوقية لأسهم البنوك التجارية.
٣. دراسة وتحليل أثر عمليات الاندماج المصرفي على القيمة السوقية لأسهم البنوك التجارية.
٤. دراسة وتحليل أثر الاندماج المصرفي على الأداء المالي للبنوك التجارية.

ثالثا: أهمية البحث:

يكتسب البحث أهميته العلمية والعملية من خلال ما يلي :

١. ندرة الدراسات المحاسبية المنشورة التي تناولت تأثير عمليات الاندماج على القيمة السوقية لأسهم البنوك التجارية العاملة في القطاع المصرفي وبصفة خاصة في مصر، وبالتالي يُعد هذا البحث إضافة علمية للأدب المحاسبي في هذا الصدد.
٢. يساهم البحث في البناء على الفكر المتنامي المرتبط بموضوع الاندماج المصرفي، وتقديم دليل عملي لمدى تأثير عمليات الاندماج على القيمة السوقية لأسهم البنوك التجارية العاملة في القطاع المصرفي المصري.
٣. يقدم البحث للإدارات العليا للبنوك التجارية نموذج محاسبي يساهم في ترشيد عمليات الاندماج المصرفي عن طريق بيان تأثيرها على القيمة السوقية لأسهم البنوك.

رابعا: منهجية البحث:

اعتمد الباحثون على كلاً من المنهج الاستباطي والمنهج الاستقرائي وذلك على نحو متكامل، حيث استخدم الباحثون المنهج الاستباطي في بناء الفروض في الإطار النظري من خلال تحليل الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث، كما استخدم الباحثون المنهج الاستقرائي في اختبار الفروض النظرية التي تم التوصل إليها في الإطار النظري.

خامسا: تنظيم البحث:

انطلاقاً من مشكلة البحث وهدفه وفي ضوء حدوده سيتم تقسيم ما تبقى من البحث إلى أربعة أقسام رئيسية حيث تناول القسم السادس تحليل الدراسات السابقة واشتقاق فروض البحث، وتناول القسم السابع الجوانب النظرية للبحث، بينما خصص القسم الثامن لدراسة الحالة، وتناول القسم التاسع النتائج والتوصيات والدراسات المستقبلية.

سادسا: تحليل الدراسات السابقة واشتقاق فروض البحث :

تستمد أي دراسة جذورها من الدراسات السابقة والتي تعبر عن جهود تمت في مجال البحث وسوف نعرض أهم الدراسات السابقة التي تناولت أثر الاندماج المصرفي على القيمة السوقية لأسهم البنوك، وكذلك الدراسات المتعلقة أثر الاندماج المصرفي على الأداء المالي للبنوك، وفيما يلي استعراض لمجموعة من أهم هذه الدراسات:

استهدفت دراسة (Houston & Ryngaert (2001 أثر عمليات الاندماج المصرفي على خلق القيمة بالنسبة للبنوك الناتجة عن الاندماج، وكذلك دراسة توقعات الإدارة بشأن المكاسب المتوقعة من عمليات الاندماج كوفورات التكاليف وتحسين الأرباح. وأجريت الدراسة على عينة مكونة من خفض التكاليف التي تتيحها عمليات الاندماج من خلال القضاء على العمليات المتداخلة، كما كشفت عن تأثير إيجابي قوي لمعتقدات الإدارة على الأرباح المتوقعة من عمليات الاندماج المصرفي.

استهدفت دراسة جهماني (٢٠٠٢) قياس وتقييم أثر عمليات الاندماج على الأداء المالي للبنوك بالقطاع المصرفي الأردني، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من ستة بنوك من البنوك التجارية العاملة في الأردن والتي دخلت في عمليات اندماج خلال الفترة من عام ١٩٨٥ حتى عام ١٩٩٧. واعتمدت الدراسة على مجموعة من النسب المالية التي روعي في اختيارها أن تغطي الإيرادات والمصروفات والتدفقات النقدية وتمثلت في (نسبة مصروفات التشغيل إلى الإيرادات، نسبة المصروفات الإدارية والعمومية إلى الإيرادات، نسبة مصروفات التشغيل إلى الأصول، نسبة المصروفات الإدارية والعمومية إلى الأصول، نسبة إجمالي المصروفات إلى الأصول، نسبة إجمالي المصروفات إلى الإيرادات، نسبة صافي التدفقات النقدية من العمليات التشغيلية إلى الالتزامات المتداولة، نسبة صافي التدفقات النقدية من العمليات التشغيلية إلى

إجمالي الالتزامات، نسبة الإيرادات إلى الأصول، نسبة صافي الربح إلى الأصول، نسبة صافي الربح إلى الإيرادات). وكشفت

بينما استهدفت دراسة (Olson & Pagano (2003) أثر الاندماج المصرفي على كل من معدلات النمو والعائد على حقوق المساهمين في المدى الطويل، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (٥١٦) عملية اندماج بين البنوك العاملة في السوق المصرفي الأمريكي خلال الفترة من ١٩٨٧ حتى عام ١٩٩٧، واعتمدت بشكل أساسي على مقارنة هذه المعدلات قبل وبعد الاندماج بهدف قياس التغير الذي يطرأ عليها نتيجة الاندماج. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن الذي ينعكس في صورة تحسن الأداء المالي والتشغيلي للبنوك.

استهدفت دراسة (Ayadi & Pujals (2005) تأثير الاندماج المصرفي على الأداء والربحية للبنوك الأوروبية خلال تسعينيات القرن الماضي، وقد أجريت على عينة مكونة من ٣٣ عملية اندماج بين البنوك الأوروبية في النمسا، بلجيكا، الدانمارك، فنلندا، فرنسا، ألمانيا، اليونان، أيرلندا، إيطاليا، لوكسمبورج، هولندا، البرتغال، أسبانيا، السويد والمملكة المتحدة. واستخدمت إيرادات الفوائد، نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الودائع، نسبة إجمالي القروض إلى إجمالي الأصول، نسبة إجمالي الودائع إلى إجمالي الأصول). ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، تأثر أداء الكيانات المندمجة بشكل إيجابي كنتيجة لعمليات الاندماج، وأن هذا الأثر الإيجابي لعمليات الاندماج على أداء البنوك إنما يعتمد في المقام الأول على خصائص هذه البنوك.

بينما تناولت دراسة (Nail & Franco (2005) الآثار المترتبة على الاندماج المصرفي في المدى القصير. وأجريت الدراسة على عمليات الاندماج المصرفي بين البنوك التجارية العاملة في السوق المصرفي الأمريكي خلال الفترة من ١٩٩٥ حتى عام ٢٠٠٥.

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك تأثير إيجابي لعمليات الاندماج المصرفي على الأداء المالي للبنوك المندمجة، وأن عمليات الاندماج تؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للبنوك المندمجة، وأن التنوع الجغرافي لسوق الخدمات المصرفية المقدمة كنتيجة لعمليات الاندماج المصرفي يؤدي إلى تحسن معدلات ربحية البنوك المندمجة ويؤثر بشكل إيجابي على القيمة السوقية لأسهمها.

بينما استهدفت دراسة (Mayer-Sommer, et al., (2006 تقييم أثر عملية اندماج First Saving Bank of Virginia (FSBV) مع Southern Financial Bank (SFFB) على

عوائد الأسهم، وأعاسباب ذلك على البيانات الشهرية للعوائد خلال الفترة من يناير ١٩٩٩ وحتى ديسمبر ٢٠٠٢، ومن خلال مقارنة عوائد الأسهم قبل وبعد عملية الاندماج، كشفت نتائج الدراسة عن تأثير إيجابي للاندماج على عوائد حملة الأسهم حيث أدت عملية الاندماج إلى زيادة عوائد حملة الأسهم، وأرجعت الدراسة أسباب ذلك إلى زيادة قدرة بنك (SFFB) مع عملية الاندماج على التوسع في السوق المصرفي، وتنوع المحفظة الائتمانية بالشكل الذي أدى إلى زيادة قيمة الأسهم السوقية وعوائدها.

استهدفت دراسة الكيلاني (٢٠٠٧) تقييم أثر عمليات الاندماج المصرفي على أداء البنوك المندمجة، وأجريت الدراسة على حالة اندماج بنك الأعمال في البنك الأهلي الأردني خلال الفترة من عام ١٩٩١ حتى عام ٢٠٠١، حيث تم تقسيمها إلى فترتين الأولى خمس سنوات من عام ١٩٩١ حتى عام ١٩٩٥، والثانية خمس سنوات من عام ١٩٩٧ وحتى عام ٢٠٠١ وهي فترة ما بعد الاندماج، حيث تم الاندماج مع نهاية عام ١٩٩٦م.

واستخدمت الدراسة مجموعة من المؤشرات لتقييم أداء البنوك عينة الدراسة قبل وبعد عملية الاندماج تمثلت في (مؤشر القيمة الدفترية للسهم، مؤشر الأرباح المحققة للسهم، مؤشر القروض والسلف إلى الودائع، مؤشر حقوق المساهمين إلى الأصول، مؤشر الأرباح غير العادية للمساهمين).

ومن أبرز النتائج التي تم التوصل إليها عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاندماج بنك الأعمال في البنك الأهلي الأردني على أداء البنك بعد الاندماج، من حيث محفظة القروض، وحقوق المساهمين، والأرباح المحققة للأسهم، والأرباح غير العادية للمساهمين، وأثر سلبي ذي دلالة إحصائية على القيمة الدفترية لأسهم البنك الأهلي الأردني.

بينما استهدفت دراسة سليم (٢٠٠٨) استهدفت دراسة وتحليل الأثر المالي للاندماج على البنوك الأردنية، وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من ثلاثة بنوك تتداول أسهمها في سوق عمان المالي (البنك الأهلي الأردني، بنك عمان للاستثمار، بنك فيلادلفيا للاستثمار) خلال الفترة من عام ١٩٩٥م وحتى ٢٠٠٤م.

ولتحقيق أهداف الدراسة فقد سعت إلى اختبار صحة فرض رئيسي يقول بأنه لا يوجد أثر مالي إيجابي للاندماج على النسب المالية الرئيسية للبنوك المندمجة خلال فترة الدراسة، واعتمدت في ذلك على إجراء مقارنات بين مجموعة من النسب المالية للبنوك المندمجة قبل وبعد الاندماج،

وتمثلت هذه النسب في (التغيرات في حقوق المساهمين، العائد على الاستثمار، العائد على حقوق المساهمين، معدل دوران السهم، العائد على السهم، حقوق المساهمين إلى إجمالي الأصول)، ومن أبرز ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أنه لا يوجد للاندماج أثر إيجابي على الوضع المالي للبنوك الأردنية، وأشارت الدراسة إلى أن السبب في ذلك، ربما يعود إلى قصر الفترة الزمنية للدراسة أو لقلة عدد العينة أو ربما لكليهما.

بينما استهدفت دراسة Sufian, et al., (2007) تأثير عمليات الاندماج المصرفي داخل قطاع البنوك في سغافورة، وذلك عن طريق تحليل التغيرات في كفاءة التكلفة والربحية والمخاطر، واستخدمت الدراسة مجموعة من المؤشرات المالية لتحليل التكلفة والربحية والمخاطر تمثلت في: العائد على حقوق المساهمين (ROE)، العائد على الأصول (ROA)، المصروفات من غير الفوائد إلى إجمالي الأصول (NIE/TA)، القروض غير العاملة إلى إجمالي القروض (NPL/TL)، وقد تم تقسيم فترة الدراسة إلى ثلاثة أقسام فرعية: فترة ما قبل الاندماج (١٩٩٨ - ٢٠٠٠)، وفترة الاندماج (٢٠٠١)، وفترة ما بعد الاندماج (٢٠٠٢ - ٢٠٠٤)، وذلك بغرض مقارنة متوسط مستويات الكفاءة خلال هذه الفترات.

وكشفت نتائج الدراسة من خلال تحليل المؤشرات المالية عن أن الاندماج لم يؤدي إلى زيادة في ربحية المجموعات المصرفية المندمجة، وأرجعت الدراسة السبب في ذلك إلى عدم كفاءة التكلفة، حيث أظهرت زيادة في متوسط تكلفة كل المجموعات المصرفية بعد الاندماج والتي تم قياسها بمؤشر المصروفات من غير الفوائد إلى إجمالي الأصول (NIE / TA).

كما كشفت نتائج الدراسة من خلال تحليل مؤشر قياس المخاطر الذي تمثل في نسبة القروض غير العاملة إلى إجمالي القروض (NPL/TL) عن حدوث تطور إيجابي في جودة محفظة القروض بما يعني وجود إدارة مخاطر أكثر حذراً بعد عملية الاندماج.

استهدفت دراسة Pasiouras & Zopounidis (2008) استهدفت تحديد مدى علاقة خصائص البنوك باحتمالات تعرضها لعمليات الاندماج عن طريق الاستحواذ على مستوى الصناعة المصرفية اليونانية، واعتمدت الدراسة على عينة مكونة من ٢٤ بنكاً من بينها ٩ بنوك تعرضت لعمليات اندماج حيث تم الاستحواذ عليها بالفعل وذلك خلال الفترة الزمنية من عام ١٩٩٨م وحتى عام ٢٠٠٨م. كما اعتمدت على ١٢ متغيراً كمؤشرات لقياس كفاءة الإدارة. وتمثلت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في كون مؤشرات كفاءة الإدارة، السيولة، وكفاية

رأس المال ليس لها تأثير على احتمالات الاندماج، بينما يعد كل من معدل النمو السنوي لإجمالي أصول البنك، حجم البنك، عدد فروع البنك، ونصيبه من الودائع على مستوى السوق بمثابة متغيرات تعقد علاقة سلبية مع احتمالات الاندماج.

بينما تناولت دراسة (XIAO & LI (2008) تأثير عمليات الاندماج المصرفي على الأداء المالي للبنوك التجارية مقاسا بمؤشر الكفاءة، واعتمدت الدراسة على عينة مكونة من خمسة بنوك تجارية أمريكية (أكبر خمسة بنوك أمريكية حسب تقييم مجلة Banker لعام ٢٠٠٦)، وأربعة بنوك صينية من البنوك التجارية التي مرت بتجارب اندماج خلال الفترة من عام ١٩٩٩ حتى عام ٢٠٠٦).

واستخدمت الدراسة مجموعة من المؤشرات المالية تمثلت في: مصاريف التشغيل، إجمالي الودائع، صافي الأصول الثابتة، إجمالي الأموال المتاحة للإقراض، مخصص خسائر القروض، وإجمالي عدد الموظفين كمداخلات لنموذج قياس الكفاءة.

في حين استخدمت كل من: صافي الربح، صافي إيرادات الفوائد، الإيرادات من غير الفوائد، وصافي القروض كمخرجات لذات النموذج.

وأكدت نتائج الدراسة على التأثير الإيجابي القوي لعمليات الاندماج المصرفي على الأداء المالي للبنوك التجارية مقاسا بمؤشر الكفاءة، وأشارت كذلك إلى تفوق البنوك الصينية من حيث تحسن مستوى كفاءتها مقارنة بالبنوك الأمريكية.

بينما تناولت دراسة (DeYoung, et al., (2009) أثر عمليات الاندماج على الأداء المالي للمؤسسات المالية بشكل عام والبنوك العاملة على الساحة المصرفية الأمريكية والأوروبية بشكل خاص. وقد أكدت نتائج هذه الدراسة على الأثر الإيجابي لعمليات الاندماج على خفض المخاطر وبخاصة المخاطر المنتظمة، وكذلك على تنوع المنتجات المالية والخدمات المصرفية ودعم القدرة التنافسية للبنوك. كما أكدت نتائجها أيضا على الأثر الإيجابي لعمليات الاندماج على القيمة السوقية للأسهم، وكذلك على القيمة المضافة والعوائد الغير عادية للأسهم.

واستهدفت دراسة (Beccalli & Frantz (2009) تأثير عمليات الاندماج المصرفي على أداء البنوك، واعتمدت الدراسة على عينة مكونة من (٧١٤) عملية اندماج مصرفي في (٤٣) دولة من جميع أنحاء العالم، خلال الفترة من عام ١٩٩١ وحتى عام ٢٠٠٥. واستخدمت الدراسة مؤشرات الربحية وكفاءة التكلفة وعائد التدفق النقدي للتعبير عن الأداء المالي للبنوك، وأشارت

نتائجها إلى التأثير الإيجابي القوي لعمليات الاندماج المحلي على الأداء المالي للبنوك وذلك على العكس من عمليات الاندماج عبر الحدود، وأرجعت الدراسة السبب في ذلك إلى خصائص البيئة المصرفية التي قد تدعم نجاح الاندماج المصرفي في التأثير الإيجابي على الأداء المالي من عدمه.

استهدفت دراسة محمد (٢٠١١) أثر الاندماج المصرفي على تحسن مؤشرات أداء البنوك التجارية، وحاولت وضع نموذج مالي يساعد في قياس أثر الاندماج على الأداء المصرفي للبنوك التجارية العاملة في مصر ودول مجلس التعاون الخليجي، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من ١٨ بنكاً من البنوك التي لها تجارب اندماج في مصر ودول مجلس التعاون الخليجي، وغطت فترة زمنية مقدارها ست سنوات من عام ٢٠٠٣ وحتى عام ٢٠٠٨ موزعة إلى ثلاث سنوات قبل عملية الاندماج ومثلها بعد عملية الاندماج لكل بنك من بنوك عينة الدراسة على حدة.

واختبرت الدراسة (٥٥) مؤشراً مالياً تم تقديرها من خلال القوائم المالية الخاصة بالبنوك محل الدراسة قبل وبعد عملية الاندماج، واعتمدت فكرة نموذج الدراسة على مقارنة تلك المؤشرات للبنك الناتج عن الاندماج بقيم قياسية مرجعية تم حسابها لأفضل أربعة بنوك في المنطقة العربية طبقاً لتقييم The Banker، وذلك بهدف تحديد المؤشرات المالية الأكثر تأثراً بالاندماج المصرفي، حيث تم إختيار (١٨) مؤشراً من بينها ليتضمنها النموذج المالي المقترح لقياس أثر الاندماج المصرفي على أداء البنوك التجارية. وأكدت نتائج الدراسة على أن للاندماج المصرفي تأثير إيجابي عالي المعنوية على تحسن الأداء المالي لثمانية بنوك تجارية مصرية وخليجية من البنوك التي شملتها عينة الدراسة.

بينما استهدفت دراسة الحمامصي (٢٠١٣) قياس وتقييم أثر الاندماج المصرفي على الأداء المالي والمخاطر للبنوك العامة والبنوك الخاصة والبنوك المشتركة العاملة في السوق المصرفي المصري، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من سبع حالات اندماج تمت بين (١٣) بنك تجاري خلال الفترة من عام ١٩٩٩ وحتى عام ٢٠١١. واعتمدت الدراسة بصفة أساسية على المنهج التحليلي المقارن القائم على أسلوب دراسة الحدث Event Study من خلال المقارنة والتحليل الكمي للأداء المالي والمخاطر المصرفية للبنوك قبل وبعد عمليات الاندماج وذلك في المدى القصير والطويل، واعتمدت الدراسة على مجموعة من المؤشرات المالية لقياس وتقييم ومقارنة الأداء المالي قبل وبعد الاندماج، وتمثلت في مؤشرات الربحية، السيولة، الكفاءة، الملاءة، النمو،

الجودة. كما ركزت الدراسة على المخاطر المصرفية التي أقرتها لجنة بازل الدولية والتزم بها البنك المركزي المصري، والتي تشمل مخاطر الائتمان، مخاطر السيولة، مخاطر رأس المال، كما عبرت الدراسة عن التغير في المخاطر الكلية قبل وبعد الاندماج بالانحراف المعياري لمؤشري العائد على الأصول، والعائد على حقوق الملكية مقارنة بما قبله. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق معنوية بين مؤشرات الأداء المالي والمخاطر

قبل وبعد الاندماج في المدى القصير والطويل، كما أشارت إلى أن لأبعاد عملية الاندماج المصرفي والمتمثلة في (الأحجام النسبية للبنوك الدامجة والمندمجة، طرق الدفع، طرق تقدير قيمة البنك المندمج، نوع البنك الدامج ونوع الاندماج) أثر معنوي وقدرة تفسيرية على التنبؤ بالأداء المالي للبنوك، وكذلك على التنبؤ بالمخاطر المصرفية.

استهدفت دراسة (Bendaş (2015 تأثير عمليات الاندماج والاستحواذ على قيمة الشركات في تركيا خلال عام ٢٠١٣. ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن عمليات الدمج والاستحواذ لها تأثير كبير على قيمة الشركات في الأجل الطويل، بينما عمليات الدمج والاستحواذ لها تأثير ضئيل على قيمة الشركات في الأجل القصير.

بينما استهدفت دراسة (Jallow, et al., (2017 تأثير عمليات الاندماج والاستحواذ على الأداء المالي للشركات في المملكة المتحدة. ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فروضها تم إجراء دراسة تطبيقية على ٤٠ شركة مدرجة في بورصة لندن والتي خضعت لعمليات الاندماج خلال عام ٢٠١١. حيث تم إجراء مقارنات بين النسب المالية لمدة ٥ سنوات قبل الاندماج والاستحواذ والنسب المالية لمدة ٥ سنوات بعد الاندماج والاستحواذ. ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن عمليات الدمج والاستحواذ لها تأثير كبير على أداء الشركات المعبر عنه بالعائد على الأصول والعائد على حقوق المساهمين وربحية السهم وتأثير ضئيل على هامش صافي الربح.

واستهدفت دراسة (Dongare & Muley (2016 تأثير الاندماج المصرفي على الأداء المالي (نسب السيولة - نسب الملاءة - نسب النشاط - نسب الربحية) قبل وبعد الاندماج، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فروضها تم أخذ السنوات الأربع قبل الإندماج والأربع سنوات بعد الاندماج وتم تأثير الاندماج على الأداء المالي باستخدام اختبار T-test. وتوصلت الدراسة إلى

مجموعة من النتائج أهمها أنه لا يوجد تأثير للاندماج المصرفي على السيولة ولا يوجد تغيير في نسب الملاءة المالية ولا يوجد أي تغيير إيجابي في الربحية بعد الاندماج.

بينما تناولت دراسة Igecha (2018) تأثير استراتيجيات الاندماج والاستحواذ على أداء البنوك من خلال تحديد تأثير عمليات الاندماج والاستحواذ على محفظة العملاء وحصة البنوك في السوق والتحديات التي تواجه البنوك. ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن عمليات الدمج والاستحواذ قد أدت إلى زيادة الحصة السوقية للبنوك من خلال التوسع في أسواق جديدة، كما أدت عمليات الاندماج والاستحواذ إلى تعزيز أسعار الأسهم وزيادة العائد على الاستثمار.

بينما استهدفت دراسة Rahman, et al., (2018) تأثير عمليات الاندماج والاستحواذ على سلوك أسعار الأسهم في القطاع المصرفي في باكستان باستخدام المنهج التحليلي المقارن القائم على أسلوب دراسة الحدث Event Study للفترة من عام ٢٠٠٢ حتى عام ٢٠١٢ من خلال المقارنة والتحليل الكمي لسلوك أسعار الأسهم للبنوك قبل وبعد عمليات الاندماج. ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن معظم الشركات شهدت نتائج سلبية في حين أظهرت بعض الشركات عوائد إيجابية غير طبيعية وتراكمية بعد الاندماج. وبشكل عام، تشير النتائج إلى أن السوق استجاب بشكل سلبي تجاه ظاهرة الاندماج والاستحواذ في القطاع المصرفي في باكستان.

واستهدفت دراسة عابد (٢٠١٩) تأثير الأداء المالي على قيمة البنك في حالة الاندماج المصرفي، بالتطبيق على البنوك المندمجة بجمهورية مصر العربية. وتوصلت الدراسة إلى وجود اختلافات جوهرية بين الأداء المالي للبنوك المندمجة وغير المندمجة، وكذلك جود فروق معنوية للأداء المالي للبنوك قبل وبعد الاندماج، وذلك جود تأثير معنوى للأداء المالي للبنوك المندمجة على قيمتها، مما يدعم التوصية بضرورة تطبيق منهج جديد في تقييم الأداء المالي للبنوك المندمجة، بطريقة تأخذ في الاعتبار العلاقات المتداخلة بين أداء وقيمة البنك.

في حين تناولت دراسة Borodin, et al., (2020) تأثير عملية الاندماج والاستحواذ على الأداء المالي للشركات، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فروضها تم إجراء دراسة تطبيقية على عينة مكونة من ١٣٨ عملية اندماج واستحواذ على الشركات الأمريكية والأوروبية خلال الفترة من عام ٢٠١٤ حتى عام ٢٠١٨. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها عدم

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات الاندماج والاستحواذ ومؤشرات أداء الشركات. أي لا يوجد تأثير محدد لعمليات الاندماج والاستحواذ على أداء الشركات المندمجة.

بينما استهدفت دراسة (Mwatsuma, et al., (2020) تأثير الاندماج على الأداء المالي للبنوك التجارية المدرجة في بورصة نيروبي للأوراق المالية. ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فروضها تم إجراء دراسة ميدانية على جميع البنوك التجارية المندمجة في كينيا خلال الفترة من عام ٢٠١٠ حتى عام ٢٠١٧. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود تحسن عام في الأداء المالي للبنوك التجارية بعد الاندماج، وكذلك تحسن في سياسات إدارة السيولة وجودة الأصول وكفاية رأس مال بعد الاندماج.

بينما استهدفت دراسة (Pandey & Kumari (2020) تأثير الإعلان عن الاندماج والاستحواذ على عوائد الأسهم بالبنوك المدرجة بالبورصة الوطنية الهندية وبورصة نيويورك باستخدام المنهج التحليلي المقارن القائم على أسلوب دراسة الحدث Event Study لفحص تأثيرات الإعلان عن الاندماج والاستحواذ على عوائد الأسهم لعينة مكونة من ١٤ بنكاً مستحوذاً من الهند والولايات المتحدة. ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مثل هذه الأخبار تؤثر على رد فعل سعر السهم من خلال توليد بعض العوائد غير الطبيعية في وقت قريب من تاريخ الإعلان، كما توصلت الدراسة إلى أن البنوك الهندية أكثر حساسية لمثل هذه المعلومات مقارنة بالبنوك الأمريكية.

بينما استهدفت دراسة (Gupta, et al., (2021) تأثير عملية الاندماج والاستحواذ على قيمة الشركات الهندية خلال الفترة من عام ٢٠١٢ حتى عام ٢٠١٨. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن عمليات الدمج والاستحواذ تخلق قيمة إيجابية للشركات المندمجة. واستهدفت دراسة (Mumo (2022) تأثير عمليات الاندماج والاستحواذ على القيمة السوقية للبنوك التجارية، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فروضها تم إجراء دراسة تطبيقية على جميع عمليات الدمج والاستحواذ خلال الفترة من ١٩٩٩ حتى ٢٠٢٠ بالبنوك التجارية المدرجة في بورصة الأوراق المالية الوطنية في كينيا. ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن جميع عمليات الدمج والاستحواذ تؤثر بشكل إيجابي على قيمة البنوك التجارية المدرجة في بورصة الأوراق المالية الوطنية في كينيا حيث تؤدي عمليات الدمج والاستحواذ إلى ارتفاع أسعار الأسهم بينما في أوقات معينة لا تؤدي إلى تغيير كبير في أسعار الأسهم. كما أثرت عمليات

الدمج والاستحواذ بشكل كبير على قيمة البنوك التي كان أدائها منخفضاً قبل عمليات الدمج والاستحواذ مقارنة بتلك التي كان أدائها أفضل قبل عمليات الدمج والاستحواذ، وهذا يؤكد الحكم بأن عمليات الدمج والاستحواذ تعمل على تحسين قيمة البنوك التجارية.

بينما استهدفت دراسة (Cowan, et al., (2022) التأثير طويل المدى لعمليات الاندماج والاستحواذ التي تنظمها مؤسسة تأمين الودائع الفيدرالية للبنوك على أداء الأسهم ومخاطر التخلف عن السداد في الفترة ما بين ٢٠٠٨ حتى ٢٠١٣. ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن عمليات الإستحواذ التي تمت على البنوك غير المفلسة شهدت زيادات كبيرة في أسعار الأسهم على المدى القصير وعلى المدى الطويل، كما توصلت الدراسة إلى أن عمليات الاستحواذ التي تمت على البنوك المفلسة لا يضر بالمساهمين ولا يتحمل المستحوذين المزيد من مخاطر التخلف عن السداد في الأجل القصير بل شهدت زيادة في أسعار الأسهم في المدى الطويل.

واستناداً على ما سبق يمكن القول بوجود اختلاف فيما بين نتائج الدراسات السابقة حول تأثير عمليات الاندماج المصرفي على القيمة السوقية للبنوك التجارية، ما بين تأثير إيجابي وتأثير سلبي أو عدم معنوية ذلك التأثير، بالإضافة إلى وجود اختلاف فيما بين نتائج الدراسات السابقة حول تأثير عمليات الاندماج المصرفي على الأداء المالي للبنوك، ما بين تأثير إيجابي وتأثير سلبي أو عدم معنوية ذلك التأثير، ويرجع ذلك إلى العديد من من العوامل أهمها اختلاف بيئة التطبيق ومنهجيتها ونطاقها الزمني واختلاف حجم العينة التي طبقت عليها الدراسة واختلاف البيانات التنظيمية والقانونية ومدى تطبيق وإرساء قواعد الحوكمة في كل دولة، بالإضافة إلى أن خصائص البيئة المصرفية التي قد تدعم الاندماج المصرفي في التأثير الإيجابي على الأداء المالي والقيمة السوقية لأسهم البنوك من عدمه، ولذلك يسعى البحث إلى دراسة وتحليل تأثير عمليات الاندماج المصرفي على الأداء المالي والقيمة السوقية لأسهم البنوك وعليه يمكن اشتقاق فروض البحث على النحو الآتي:

١. الفرض الأول: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القيمة السوقية لأسهم البنوك التجارية في القطاع المصرفي المصري في حالة الاندماج وحالة عدم الاندماج".
٢. الفرض الثاني: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأداء المالي للبنوك التجارية في القطاع المصرفي المصري في حالة الاندماج وحالة عدم الاندماج"

سابعاً: الجوانب النظرية للبحث:

١/٧ ماهية الاندماج المصرفي:

تناولت أدبيات الاندماج بصفة عامة العديد من المصطلحات والمفاهيم المتداخلة فيما بينها مثل الاندماج، الدمج Merger، الاتحاد Consolidation، الاستحواذ Acquisition، السيطرة Take over، وقد تباينت آراء الكتاب عند تناولهم لهذه المصطلحات، فمنهم مثلاً من يتناول مصطلحي الاندماج والدمج باعتبارهما مترادفين، في حين يرى آخر أن مصطلح الاندماج يطلق علي العمليات الطوعية بينما يطلق مصطلح الدمج عند تناول العمليات التي تتم بناء على تدخل تنظيمي أو سياسي من الجهات الرقابية (حماد، ١٩٩٩). هذا وقد تواترت معظم الكتابات على أن مفهوم الاندماج ينصرف إلى فناء وحدة اقتصادية واختفائها داخل وحدة اقتصادية أخرى، كما أن مفهوم الاستحواذ (السيطرة) يشير إلى قيام إحدى الوحدات الاقتصادية (الوحدة المستحوذة) بضم إحدى الوحدات الاقتصادية الأخرى (الوحدة المستحوذ عليها)، إما بشراء أصولها أو أسهمها، في حين يعني مفهوم الاتحاد انحلال وانقضاء كل من الوحدة المغيرة والوحدة المستهدفة، وذويانها معا في كيان جديد لوحدة اقتصادية مستقلة عن الوحدتين الأصليتين (Reed, et al., 2007). ويعود تعدد المفاهيم والمصطلحات إلى تعدد الأطر والأشكال القانونية التي يمكن أن تتم في ضوءها عمليات الاندماج، هذا وأياً كان الشكل القانوني للمصطلحات السابقة، فإنه وكما يرى البعض يمكن التعبير بمصطلح الاندماج بحيث يشمل الأشكال القانونية المختلفة لعمليات الدمج والاندماج والاستحواذ (محمد، ٢٠١١).

هذا، وقد تناول العديد من الكتاب مفاهيم مختلفة للاندماج بشكل عام، فهناك من يرى أن المقصود بالاندماج ضم شركتين أو أكثر قائمتين من قبل إما بإدماج إحداها في الأخرى أو بتأليف شركة جديدة تندمج فيها الشركات القائمة (أحمد، ٢٠٠٩). بينما يراه آخر بأنه اتفاق بين منشأتين أو أكثر ينتج عنه منشأة واحدة غالباً ما تتخذ اسماً جديداً والذي غالباً ما يكون مأخوذاً عن أسماء المنشآت الأصلية المشاركة في الاندماج (Appah & Sophia, 2011). وبشكل مختلف نجد أن هناك من أسس مفهومين للاندماج ينطلق من زاوية الهدف، حيث اعتبره بمثابة استراتيجية تقوم على موافقة منشأتين أو أكثر على تحقيق التكامل فيما بينها بهدف زيادة الحصة السوقية وتعظيم حجم المنشأة الجديدة وقيمة أصولها (Hitt, et al., 2011). بينما يرى آخر الاندماج المصرفي على أنه تحرك جماعي نحو التكتل والتكامل والتعاون بين بنكين أو أكثر

لإحداث شكل من أشكال التوحد في صورة كيان مصرفي جديد يكون أكثر فعالية وأكثر قدره على انتهاز الفرص السانحة في السوق المصرفي أو خلقها وإيجادها أو تفعيلها بطريقة أفضل مما كان عليه الوضع قبل إتمام عملية الاندماج (الخضيري، ٢٠٠٧). وهناك من يرى أن الاندماج المصرفي إنما يعبر عن مولد مؤسسة مصرفية جديدة نتيجة اتحاد مؤسستين أو أكثر تحت إدارة واحدة، واختفاء الصفة القانونية لكل المؤسسات الداخلة في تلك العملية، وظهور صفة قانونية واحدة على السطح وهي البنك الدامج الذي يكون ملتزماً بكافة الالتزامات قبل الغير (زنيمة، ٢٠٠٦). في حين قام البعض بتوصيفه على أنه أحد أهم التوجهات التي أفرزتها تيارات العولمة المالية بغرض دعم قدرة البنوك على المنافسة (Boyer & Choi, 2006)، وإحدى وسائل حماية البيئة المصرفية الهشة من الآثار السلبية لأزمات الائتمان (Ezeoha, 2011).

وفي ضوء ماسبق يرى الباحثون أن المفاهيم السابقة للاندماج المصرفي وغيرها من المفاهيم إنما تحاول أن تصف أشكالاً مختلفة ومتعددة من عمليات الاندماج المصرفي، التي هي في حقيقة جوهرها لا تعدو كونها عملية مالية تسعى مؤسستان مصرفيتان أو أكثر من خلالها إلى التكتل والتوسع، إما بفناء إحدهما في الأخرى، أو بفنائهم معا في مؤسسة مصرفية جديدة تنتقل إليها كافة حقوق والتزامات المؤسسات المندمجة، وذلك بهدف تحسين القدرة التنافسية وزيادة الحصة السوقية وتعظيم الأرباح والفرص والمكاسب، ومن ثم تعظيم قيمة الكيانات الناتجة عن الاندماج.

٢/٧ دوافع الاندماج المصرفي:

تتعدد الدوافع النظرية التي تبرر اللجوء إلى قرار الاندماج في القطاع المالي والمصرفي التي قد يتبناها أحد أو جميع أطراف عملية الاندماج أو تفرضها بعض المستجندات أو المتغيرات على الساحة المصرفية كالاتفاقات أو المعايير الدولية في مجال العمل المصرفي، وتتمثل أهم هذه الدوافع في:

- تعظيم القيمة: ويعد دافع تعظيم القيمة Value Maximizing Motive لحملة الأسهم من الدوافع الأساسية لأنشطة المؤسسات المالية في الأسواق المتقدمة بوجه عام، وأحد أهم الدوافع التي قد تقف وراء عمليات الاندماج المصرفي على اختلاف أنواعها وأشكالها وتصنيفاتها، حيث تتحدد قيمة البنك بالقيمة الحالية المخصومة للأرباح المستقبلية المتوقعة، وتؤدي عمليات الاندماج والاستحواذ إلى زيادة الأرباح المستقبلية المتوقعة سواء من خلال

خفض التكاليف المتوقعة أو زيادة الإيرادات المنتظرة (حشاد، ٢٠٠٣؛ Liu, 2016). هذا وقد أكدت نتائج بعض الدراسات التي تمت على بعض حالات الاندماج المصرفي على تحقق العديد من المنافع في السنوات التالية للاندماج كتحسين الربحية (Behr & Heid, 2011)، وزيادة العائد على الأسهم من ١٠% إلى ١٥%، ووفورات بلغت حدا يصل ما بين ٣٠% إلى ٤٠% من مجموع تكاليف البنك المندمج (Rhoades, 1998; Cowan, et al., 2022)، كما أكدت النتائج أيضا زيادة كفاءة التكلفة Cost Efficiency وتحسن في معدل التكاليف إلى الأصول Cost Asset Ratio ومعدل التكاليف إلى الإيرادات Cost Revenue Ratio وتحسن نسبة العائد إلى الأصول في حالات كثيرة (خضر، ٢٠٠٥؛ عابد، ٢٠١٩).

- تحسين مستوى الربحية وزيادة القدرة التنافسية: ويعد انخفاض مستوى الربحية أحد العوامل التي دفعت بالكثير من البنوك نحو عمليات إعادة الهيكلة، وقد اعتبر البعض أن تحسين مستوى الربحية كان من أهم وأقوى دوافع عمليات الاندماج في قطاع الخدمات المالية، حيث تعكس الاندماجات توقعات حملة الأسهم بشأن زيادة الأرباح بعد انتهاء عملية الاندماج مباشرة (محمد، ٢٠١١؛ Rathinam & Sridharan, 2016)، هذا وغالبا ما يتحقق تحسن في مستوى الربحية نتيجة لما يسمى بالأثر التجميعي Synergy Effect مع عمليات الاندماج الناجحة، والذي يتم تفسيره على أن أرباح مؤسستين بعد اندماجهما تكون أكبر من مجموع أرباح كل منهما قبل الاندماج، وقد يحدث ذلك نتيجة تضافر وتنسيق الجهود للبنوك المندمجة، وما يترتب عليها من اقتصاديات الحجم واقتصاديات المجال، وما تسفر عنه من وفورات داخلية وخارجية تؤدي إلى رفع مستوى الأداء وتنعكس إيجابيا على معدلات الربحية ورفع كفاءة التكاليف (محمد، ٢٠١١؛ عابد، ٢٠١٩).

وهناك من يرى أن الأثر التجميعي من عمليات الاندماج المصرفي إنما ينشأ من مصدرين أساسيين هما الأثر التجميعي التشغيلي Operating Synergy، والأثر التجميعي المالي Financial Synergy حيث يشمل الأثر التجميعي التشغيلي: وفورات الحجم الناشئة عن إتاحة الاندماج لمجالات واسعة من خفض التكاليف وزيادة الإيرادات، زيادة القدرة التسويقية: حيث يتيح الاندماج جذب المزيد من الفرص التسويقية بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة المركز التنافسي للكيانات الناتجة عن الاندماج في السوق المصرفي، زيادة الكفاءة، حيث ترتفع جودة الخدمة

المصرفية التي يقدمها الكيان الجديد من ناحية خفض تكلفة أداء الخدمة المصرفية والوقت المستغرق في أدائها وتعظيم العائد المتوقع منها. بينما يشمل الأثر التجميعي المالي: المزايا الضريبية: حيث يمكن للبنك الدامج استخدام خسائر البنك المندمج بعد إجراء عملية الاندماج في تخفيض جزء من أرباحه وبالتالي تحقيق وفورات ضريبية، انخفاض تكاليف إصدار الأوراق المالية: حيث يترتب على كبر حجم البنك بعد الاندماج زيادة القدرة على الدخول إلى الأسواق وطرح إصدارات من الأوراق المالية بكميات كبيرة تنخفض معها تكاليف الإصدار، انخفاض احتمالات تحمل الكيان الناتج عن الاندماج لتكاليف الإفلاس: كنتيجة لانخفاض درجة التقلب في التدفقات النقدية المتوقعة للبنكين بعد اندماجهما معا بالشكل الذي يعني انخفاض مخاطر عدم السداد ومن ثم انخفاض احتمالات تحمل البنك الجديد لتكاليف الإفلاس (مجاهد، ٢٠٠٤).

هذا، وقد يترتب على عمليات الاندماج المصرفي خلق مجالات واسعة لخفض التكاليف وزيادة الإيرادات، ومن ثم ارتفاع هامش الربحية، حيث يمكن أن يؤدي الاندماج إلى خفض التكاليف كنتيجة للاستفادة من اقتصاديات الحجم والمجال، نظرا لأن أكثر العناصر أهمية من حيث التكلفة في البنوك هي تلك التكلفة الناتجة عن حدوث المخاطر أو إدارتها والتحوط لها، وهي عناصر تتزايد كلما انخفض حجم البنك، حيث تزداد درجة التركيز في عملياته على أنواع محددة من النشاط، أو أنواع محددة من العملاء أو المناطق، وبزيادة حجم البنك مع بقاء باقي العناصر كما هي، فإن ذلك يخلق مزيدا من التنوع سواء في مصادر الدخل أو الاستثمارات أو الموارد أو المناطق، ويؤدي هذا إلى تخفيض مستوى المخاطر، حيث يعتبر عنصر تكلفة المخاطر أحد العناصر التي تستطيع البنوك أن تنافس غيرها من خلاله، وذلك إذا ما كانت البنوك المنافسة تجد صعوبة في إمكانية الانخفاض الملموس لباقي عناصر التكلفة الأخرى (الهواري، ٢٠٠٥).

بالإضافة إلى أن تكلفة التكنولوجيا المصرفية تعتبر أحد أهم العناصر التي لا يمكن التغاضي عنها أو تجاهلها، حيث تعتبر الصناعة المصرفية من الصناعات التي شهدت تقدما ملحوظا، وخصوصا منذ بداية تسعينيات القرن الماضي، حيث أثر التقدم التكنولوجي تأثيرا مباشرا وغير مباشر على إعادة هيكلة الخدمات المالية، فأدى على سبيل المثال إلى تقديم أدوات مالية واستثمارية جديدة مثل المشتقات، وبطاقات الائتمان، وتنامي الضمانات خارج الميزانية Off-Balance Sheet (Guarantees)، ولقد أصبحت التكنولوجيا المصرفية الحديثة مرتبطة بشكل وثيق بأداء خدمات للعملاء لم تكن تقدم لهم من قبل، حيث يستحيل تقديم هذه الخدمات دون توافر تلك المعدات

التقنية المتقدمة والمتطورة التي لا يمكن استعاضتها بمزيد من العمالة، حيث إنها لا تمثل بديلاً للجهد البشري، وإنما تمثل في حقيقة الأمر المكون الأساسي في تقديم الكثير من الخدمات المصرفية المستحدثة، هذا بخلاف دورها التقليدي في تحقيق دقة العمل وتوفير تكاليف العمالة الروتينية، بما يعني أن البنوك ذات الأحجام الكبيرة تكون أكثر قدرة على ملكية معدات أفضل من حيث إمكانية ملاحقة ومواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة ، وكذلك الاستخدام الأفضل لهذه المعدات خاصة في حالة إعادة هندسة العمليات لدى البنك، بما يضمن السرعة والدقة في تنفيذ العمليات المصرفية اليومية والروتينية، هذا وقد يختلف الأمر بالنسبة للمؤسسات غير البنكية ، حيث إن درجة استخدام المؤسسات للتكنولوجيا دائما ما يكون عنصرا حاكما يسبق قرار الاندماج ، بمعنى أن تطور المؤسسة الجديدة في الاستخدام التكنولوجي يظهر ضمن إطار استراتيجياتها في الإنتاج ومنفصلا عن عملية الاندماج.

وعلاوة على ما سبق فإن عمليات الاندماج المصرفي يمكن أن تحقق للكيان الجديد الناتج عن الاندماج العديد من الوفورات التي قد تتجلى في اختزال جزء من التكاليف الإدارية الثابتة نتيجة لتوحيد إدارات المركز الرئيسي، أو زيادة القدرة على استقطاب أفضل الكفاءات، وتحضير برامج التدريب ضمن خطط لإعادة هيكلة الموارد البشرية وفق معايير الجودة وسرعة الإنجاز (سليم، ٢٠٠٨)، بالإضافة إلى الوفورات التي قد تتحقق كنتيجة لتحسين العلاقات التبادلية بين الكيان الناتج عن الاندماج والبنوك الأخرى والمراسلين، حيث قد يؤدي كبر حجم البنك إلى ترتيب أو تصنيف ائتماني أفضل يكتسب معه البنك المزيد من ثقة هذه البنوك بالشكل الذي ينعكس على أحجام التسهيلات ومعدلات العمولات (محمد، ٢٠١١)، وكل هذه الوفورات من شأنها خفض التكاليف وبالشكل الذي ينعكس في نهاية الأمر على تحسن مستوى الربحية (Valkanov & Kleimeier, 2007). هذا وإذا كان الاندماج المصرفي يؤدي إلى خفض التكاليف بالنسبة للكيانات المصرفية الناتجة عن الاندماج، فإنه من المتوقع أيضا أن يؤدي إلى زيادة إيراداتها، وذلك لأسباب عديدة قد يتعلق أهمها بزيادة الحجم التي تسمح بزيادة تنوع المنتجات، وتقديم خدمات أفضل لعدد أكبر من العملاء، كما أن الانتشار والتوسع الجغرافي ومن ثم الاستحواذ على نصيب أكبر من السوق بعد الاندماج قد يعني زيادة عدد العملاء المحتملين بشكل كبير (عابد، ٢٠١٩).

- تخفيض المخاطر وزيادة القدرة على تحملها: حيث أن زيادة الموارد المتاحة لدى الوحدات المندمجة تعني زيادة القدرة على تنويع الاستثمارات لتوزيع المخاطر (Vallascas & Hagendorff, 2011)، وكذلك إمكانية الدخول في مجالات استثمارية ذات هامش مخاطرة مرتفع طالما توافرت الخبرات والكفاءات القادرة على ضمان الحد الأدنى من الآثار السلبية لهذه المخاطر والحد الأعلى من كفاءة الاستثمار (Ross, et al., 2013). هذا وقد تناولت العديد من الدراسات أثر عمليات الاندماج المصرفي على المخاطر المصرفية، حيث أوضحت نتائجها أثراً إيجابياً لعمليات الاندماج المصرفي على خفض مخاطر الائتمان، مخاطر رأس المال، مخاطر التشغيل، مخاطر أسعار الصرف، مخاطر السوق، مخاطر السيولة ومخاطر معدلات الفائدة، فقد أشارت نتائج دراسة (Salas & Saurina, 2002) أن لعمليات الاندماج المصرفي أثراً إيجابياً على خفض مخاطر الائتمان للبنوك التجارية، كما كشفت نتائج دراسة (Toledo, 2004) عن أثر إيجابي للإعلان عن عمليات الاندماج المصرفي على خفض المخاطر خاصة مخاطر رأس المال، وكذلك كشفت نتائج دراسة (موسى، ٢٠٠٧) عن الأثر الإيجابي لعمليات الاندماج المصرفي في رفع متوسط الكفاءة الكلية للبنوك وخفض مخاطر التشغيل، في حين أكدت نتائج دراسة (Kürsten, 2008) على وجود أثر إيجابي لعمليات الاندماج المصرفي على خفض مخاطر أسعار الصرف وخلق القيمة المضافة لحملة الأسهم، كما أشارت نتائج دراسة (Sahut & Mehdi, 2011) إلى الأثر الإيجابي لعمليات الاندماج المصرفي في دعم قدرة البنوك على مواجهة الضغوط والمخاطر المصرفية، وأكدت على صلاحية الاندماج المصرفي كاستراتيجية يمكن من خلالها مواجهة المخاطر المصرفية خاصة مخاطر معدلات الفائدة ومخاطر السيولة والإفلاس، كما أشارت نتائج دراسة (الحمامصي، ٢٠١٣) إلى وجود أثر معنوي لأبعاد عملية الاندماج المصرفي (نوع الاندماج، طرق تقدير قيمة البنك لأغراض الاندماج، نوع البنك الناتج عن الاندماج والأحجام النسبية للبنوك الدامجة والمندمجة) على المخاطر المصرفية، هذا في حين أن دراسة (Vallascas & Hagendorff, 2011) التي استهدفت تحليل تأثير عمليات الاندماج المصرفي على مخاطر السداد Default Risk التي تعنى إخفاق البنوك الدامجة أو فشلها في سداد قيمة عملية الاندماج، قد أشارت نتائجها إلى أنه قد يترتب على الاندماجات

ضخامة في أحجام البنوك، وتعقد عملياتها، وزيادة مخاطر عدم السداد، حيث كشفت الدراسة عن أن هذه المخاطر لم تنخفض كما كان متوقعا لها.

- تدعيم الملاءة المصرفية: لما كانت البنوك تعمل في بيئة مليئة بالمخاطر فقد اقتضى الأمر أن تقوم البنوك بتعزيز مراكزها المالية من خلال تطبيق معايير السلامة المصرفية، وتعد الملاءة المالية Solvency أو معايير كفاية رأس المال Capital Adequacy أحد أهم الأسباب التي تدفع بالبنوك خاصة الصغيرة منها نحو الاندماج في كيانات بنكية كبيرة قادرة على التعامل مع أسواق المال العالمية، حيث تعد الملاءة المصرفية أو كفاية رأس المال معيارا دوليا يمثل الحد الأدنى من متطلبات السلامة والأمن المالي، ويهتم بصفة أساسية فيما يهتم بتوسيع القواعد الرأسمالية Capital Base Expansion للبنوك بهدف حمايتها من المخاطر (Valkanov & Kleimeier, 2007)، حيث تشكل القاعدة الرأسمالية وسادة الأمان Safety Cushion التي تمتص الصدمات التي يمكن أن يواجهها البنك عقب حدوث أزمات مالية أو مصرفية، فتحميه من مخاطر التعثر والإفلاس، والمخاطر المصرفية المتنوعة، وما قد يترتب عليها من آثار سلبية وهزات مالية (بركات، ٢٠١٤).

وقد كان في الوفاء بمتطلبات الملاءة المصرفية وفقا لمقررات بازل ما يبرر توجه البنوك الصغيرة نحو الاندماج (محمد، ٢٠١١) لتوسيع قواعدها الرأسمالية، وتعزيز قدرتها على تحمل المخاطر، والصمود في مواجهة الكيانات المصرفية الضخمة التي استهدفت تهميشها، حيث شكلت عمليات الاندماج المصرفي أحد أهم بدائل تعثر البنوك الصغيرة وإفلاسها وتصفيتها.

وفي إطار العرض السابق، فإن الملاءة المصرفية وفقا لمقررات لجنة بازل تعد أحد أهم المحددات التي تشكل ركنا أساسيا في عالم البنوك المعاصرة بوجه عام، وفي العمل المصرفي الدولي بوجه خاص، وتمثل تحديا كبيرا لإدارات البنوك التجارية خاصة الصغيرة منها لدى تحقيقها لهدف تعظيم ثروة الملاك (القيمة السوقية للبنوك)، بالشكل الذي قد يدفعها نحو عمليات الاندماج المصرفي، كأحد أهم الحلول أمام هذه الإدارات لتدعيم الملاءة المالية والوفاء بمقررات لجنة بازل الدولية، بما ينعكس في نهاية الأمر على تحسن في القيمة السوقية للكيانات المصرفية المندمجة. وقد أشارت نتائج دراسة (Valkanov & Kleimeier, 2007) إلى الأثر الإيجابي لعمليات الاندماج المصرفي بين البنوك التجارية على معدل كفاية رأس المال لهذه البنوك وعلى قدرتها على خفض مخاطر رأس المال والوفاء بمقررات لجنة بازل الدولية، وكذلك على دعم

قدرتها التنافسية وزيادة ربحيتها والتطور الإيجابي في القيمة السوقية لأسهمها، واتفقت معها نتائج دراسة (Williams & Prather, 2010) التي أكدت بدورها على الأثر الإيجابي لعمليات الاندماج المصرفي على تنويع وخفض المخاطر التي تتعرض لها البنوك التجارية خاصة مخاطر الائتمان ومخاطر الملاءة المصرفية، كما أكدت على الأثر الإيجابي لعمليات الاندماج بين البنوك التجارية على دعم قدرة هذه البنوك على الوفاء بمتطلبات لجنة بازل الدولية، وهو ما أكدته أيضا نتائج دراسة (الحمامصي، ٢٠١٣).

- الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير (McAllister & McManus, 1993): حيث تؤكد نظرية وفورات الحجم Economies of Scale أن توسع إحدى المؤسسات في إنتاجها إنما يؤدي إلى تزايد تكاليف الإنتاج بمعدل يقل عن معدل تزايد الإنتاج، ومن ثم يتجه متوسط تكلفة العمليات نحو الانخفاض مع زيادة حجم الخدمات المقدمة نتيجة تراجع نصيب الخدمة من النفقات الرقابية (ردمان، ٢٠١٠). وقد تكون وفورات الحجم الكبير التي تحققها البنوك كنتيجة لعملية الاندماج داخلية أو خارجية، حيث تتحقق الوفورات الداخلية بزيادة القدرة على الاستثمار في مجال التكنولوجيا المصرفية الحديثة، وكذا تحسين الكوادر المصرفية، وتطوير النظم الإدارية ولوائح العمل، وإعادة توزيع الموارد البشرية بما يتفق مع الاعتبارات الاقتصادية للتشغيل، بينما تتحقق الوفورات الخارجية كنتيجة لإمكانية الاستفادة من شروط أفضل في التعامل مع المراسلين والبنوك الأخرى، سواء بالنسبة لحدود التسليف أو العمولات أو غيرها حيث تلعب متغيرات مثل حجم البنك، وملاءته، وزيادة حجم تعاملاته مع البنوك الأخرى دورا مهما في هذا الصدد (عبد الحميد، ٢٠٠٦).

- الاستفادة من اقتصاديات النطاق: ويقصد باقتصاديات النطاق Economies of Scope المكاسب أو الوفورات التي يمكن أن تتحقق عن دخول البنك في أنشطة متكاملة (Ghauri & Buckley, 2003)، حيث يسمح الاندماج بإتساع رقعة الخدمات التي يقدمها البنك في ساحة السوق المصرفية، وتعزيز قدرته على تنويع Diversification هذه الخدمات وبالشكل الذي يتيح أمام العملاء فرصة التسوق من مكان واحد One Stop Shopping وبما يعني إتساع نطاق السوق للبنك وزيادة العملاء المحتملين، خاصة وأن الكيانات المصرفية الضخمة الناشئة عن الاندماجات توحى بالثقة والأمان لدى العملاء والمتعاملين معها، حيث تكون هذه الكيانات أكثر قدرة على تطويع التكنولوجيا، وتنويع الخدمات المصرفية المقدمة،

والتعامل في الأدوات المالية الحديثة، واقتحام بعض المجالات التي تتبناها المؤسسات المالية غير المصرفية كالوساطة في الأسواق المالية وخدمات التأمين (عبدالحاميد، ٢٠٠٦).

- زيادة الحصة السوقية: يمكن تفسير الأداء الإيجابي الذي يصاحب عمليات الاندماج في الصناعة المصرفية تحت فرض قوة السوق Market Power Assumption على أنه نتاج لكفاءة البنوك معبرا عنها بالحصة السوقية وذلك عبر تخفيض مستويات عدم الكفاءة في التكلفة والربح، ومن خلال تحقيق التمايز، وتخفيض التكاليف وتعظيم الأرباح، وكذلك من خلال تنويع الخدمات والعمليات المصرفية، والضم التلقائي لعملاء البنك المندمج، الأمر الذي يجعل للكيانات المصرفية الناتجة عن عمليات الاندماج القدرة على التوسع في نطاق ومجالات المنافسة، وبالشكل الذي يؤدي إلى حصولها على حصة سوقية تزيد من قدرتها على توجيه السوق والسيطرة عليه وتسهم في تحقيق معدلات أداء مرتفعة وتخلق القيمة المضافة، كما يمكن تفسير العلاقة الإيجابية بين الحصة السوقية والربحية على أساس أن الاختلافات في كفاءة المنشآت تخلق نوعا من عدم المساواة في الحصة السوقية تؤدي إلى تحقيق علاقة موجبة بين الحصة السوقية وأرباح البنوك (الفيومي و مصطفى، ٢٠٠٧)، لذلك فإن زيادة الحصة السوقية تمثل أحد أهم الدوافع التي تدفع بالبنوك خاصة الصغيرة منها نحو عمليات الاندماج المصرفي (سليم، ٢٠٠٨)، حيث تتمثل الفكرة الأساسية التي تدور حولها عمليات الاندماج المصرفي في عملية البحث عن الوفورات التشغيلية، وتحسين جودة الإدارة، والتنويع في الأنشطة غير التقليدية ومواجهة المخاطر ومن ثم زيادة الحصة السوقية (محمد، ٢٠١١). ويرى البعض أن عمليات الاندماج المصرفي قد حققت العديد من المكاسب في معظم الحالات، وذلك اتساقا مع فرضية قوة السوق، حيث يؤدي الاندماج إلى زيادة نصيب البنك من السوق ومن ثم زيادة أرباحه، بالشكل الذي ينعكس إيجابيا على القيمة السوقية للأسهم، حيث تكون القيمة السوقية لأسهم البنك الجديد الناتج عن الاندماج أكبر من القيمة السوقية لأسهم البنوك المندمجة قبل إتمام عملية الاندماج (حشاد، ٢٠٠٣).

- ظاهرة العولمة Globalization: لا يمكن بأي حال من الأحوال فصل التقدم التكنولوجي عن العولمة، فقد أدى التقدم التكنولوجي الهائل وخصوصا في مجال الاتصالات إلى جعل العالم قرية واحدة، وأصبحت تكاليف الاتصالات مشجعة على الانخراط في العولمة وافتتاح الأسواق

على بعضها البعض، كما أن اتفاقية تحرير التجارة في مجال الخدمات المالية التي تتولى تطبيقها منظمة التجارة العالمية (World Trade Organization (WTO والاتجاه نحو تحرير تجارة الخدمات المالية والمصرفية وعولمتها وزيادة حدة المنافسة في المجال المالي والمصرفي شكلت دافعا قويا نحو الاندماجات المصرفية خاصة حالات الدمج عبر الحدود للاستفادة من الأسواق المفتوحة- التي تفرز كيانات عملاقة قادرة على مواجهة المنافسة في السوق المصرفية العالمية (حشاد، ٢٠٠٣؛ Botis, 2013).

٣/٧ الاندماج المصرفي وتعظيم القيمة السوقية للبنوك:

في عالم تسوده ثورة المعلومات والتقنيات الهائلة في مجالات الاتصالات، والنظريات الحديثة الواحدة تلو الأخرى، وتدفق المصطلحات بكم هائل في الأدبيات المالية، استقر الفكر المالي على أن المؤسسات والكيانات الاقتصادية مهما كان نوعها، وسواء أكانت مدرجة أو غير مدرجة في سوق الأوراق المالية إنما تهدف إلى تعظيم قيمتها لصالح جميع الأطراف ذوي العلاقة أو أصحاب المصالح بالمنشأة بما فيهم المساهمين (عابد، ٢٠١٨)، ولعل ما يبرر ويدعم هذه الفكرة، أن استمرارية المنشأة كهدف لإنشائها مرهون بقدرتها على تحقيق تراكم للثروة، أو ما يعرف في الأدبيات المالية بخلق أو تعظيم القيمة، حيث يعتمد نجاح المنشأة في تعظيم قيمتها على مدى فعالية الدمج بين مصالح الأطراف ذوي العلاقة بالمنشأة وإدارة المنشأة، التي يجب أن تعمل على تحسين إنتاجية الموارد المتاحة لديها في ظل ظروف عدم التأكد، وتخفيض تكلفة العمليات التشغيلية، وتخفيض درجة التعرض للمخاطرة، وتحسين قدرة المنشأة على الإبداع، وتعزيز المنافسة، واستغلال وتنمية الفرص المتاحة لدخول الأسواق الجديدة وزيادة الحصة السوقية، وتحقيق الاستقرار والتنمية المستدامة (مطاوع، ٢٠٠٩).

هذا، وتحدد قيمة المنشأة في ضوء العديد من العناصر التي يتمثل أهمها في (عثمان، ٢٠٠٨؛ Tahir & Razali, 2011) قدرة المنشأة على توليد تدفق نقدي إيجابي من الاستثمار في الأصول التي تولد عوائد عالية، تعظيم القيمة الحالية للتدفقات النقدية الحالية والمستقبلية تحت ظروف عدم التأكد، المبادلة أو المفاضلة بين العوائد والمخاطر، انخفاض تكلفة العمليات التشغيلية، تعزيز الفرص المتاحة لدخول الأسواق الجديدة وتكلفة رأس المال. والقيمة السوقية للمنشأة إنما تمثل قيمة أسهمها المصدرة والمتداولة في السوق. شرط توافر الشفافية والإفصاح الكامل. أو بمعنى آخر المبلغ الذي يتعين على المستثمرين دفعه إذا ما أرادوا شراء كامل الأسهم

في المستقبل، فإن ذلك يعنى أن القيمة السوقية للمنشأة تأخذ في حسابها القيمة الاقتصادية لهذه المنشأة، هذا ويعتبر نموذج القيمة السوقية (السعر السائد في السوق المالي) والذي يعكس السعر الذي يستعد المستثمرون لسداده كئمن لأصول الشركة، ويعتمد في تركيبه على سعر السوق الجاري لسهم المنشأة المتداول فعلياً في سوق الأوراق المالية وعدد أسهمها المتداولة، أحد أفضل نماذج قياس قيمة الشركة (Kohli & Saha, 2008)، ذلك أن سعر السوق الجاري للسهم الذي يتحدد في ضوء آليات العرض والطلب في سوق الأوراق المالية إنما يعكس تقييم الرأي العام لجمهور المستثمرين للسهم وأداء المنشأة صاحبة هذا السهم (Ross, et al., 2013).

ويعد هدف تعظيم قيمة ثروة المساهمين بمثابة الهدف الأساسي للمؤسسات المالية الذي يتحقق من خلال تعظيم قيمة المنشأة وينعكس في شكل تعظيم قيمة أسهمها، الأمر الذي يفرض على المنشأة أن تفاضل بين خياراتها الاستثمارية وتركز على تلك الفرص التي تخلق وتعظم قيمة الأسهم. ومفهوم قيمة الأسهم التي يتحدد في إطارها مفهوم القيمة السوقية لحقوق الملاك أو المساهمين يعد مفهوماً معقداً وغير واضح، حيث يعتمد تحديد مفهوم واضح لهذه القيمة على العديد من المفاهيم الأخرى والعوامل التي تؤثر بشكل مباشر على قيمة الأسهم لعل من أبرزها المركز المالي للمنشأة صاحبة السهم، ومعدلات الأرباح التي تحققها، والتوقعات المستقبلية حول اتجاهات هذه الأرباح وتوزيعاتها، ومستوى المنافسة في السوق وغيرها العديد والعديد من العوامل، هذا بخلاف أن أية معلومات جديدة قد تصل إلى السوق عن تصرفات المساهمين أو عن عمليات البيع والشراء للأسهم قد تؤثر بشكل سلبي أو إيجابي على القيمة السوقية لهذه الأسهم.

هذا ويعتبر مفهوم القيمة العادلة Fair Value بالنسبة للأسهم من أهم المفاهيم الاستثمارية بصورة عامة فهي تعد بمثابة مقياساً محدداً للقيمة يمكن من خلاله الحكم على القيمة السوقية لسهم المنشأة وحقوق المساهمين، وتعرف على أنها تلك القيمة التي تبررها الحقائق الثابتة بالنسبة للمنشآت مثل أصولها وأرباحها وتوزيعاتها النقدية وغيرها من الحقائق التي تتغير من فترة لأخرى، وأحياناً ما يطلق على هذه القيمة بالقيمة المحورية أو المركزية باعتبارها المركز الذي تدور حوله الأسعار السوقية، وهي في نهاية الأمر ليست سوى قيمة نظرية لا يمكن أن تتحقق كما تنص فرضية السوق الكفاء إلا في حالة السوق الكفاء بالشكل القوي حيث تتساوى

القيمة السوقية للسهم والتي تعكس جميع المعلومات التي تصل السوق بشكل فوري وغير متحيز مع قيمته العادلة التي تعكس تماماً قيمته الحقيقية التي يتولد عنها عائد يكفي لتعويض المستثمر عما ينطوي عليه الاستثمار في ذلك السهم من مخاطر. وفي إطار ما سبق يمكن القول بأن القيمة السوقية للسهم وقيمته العادلة مفهومان يتداخلان فكلما اقترب أحدهما من الآخر كلما تميز السوق بالكفاءة، هذا ويفرق الفكر المحاسبي وفقاً لفرض كفاءة السوق بين أشكال ثلاثة هي الشكل الضعيف، والشكل شبه القوي والشكل القوي، حيث يعد الشكل القوي من أشكال السوق الأكثر قدرة على تحديد السعر العادل للسهم، ويستمد هذه القدرة من جودة محتوى المعلومات المؤثرة على أسعار الأسهم التي يوفرها لجميع المستخدمين في آن واحد.

هذا، وبمراجعة النماذج المستخدمة في تقدير ما يجب أن تكون عليه القيمة السوقية للأسهم، نجد أنه لا يكاد يخلو أي منها من التوزيعات المستقبلية للأرباح أو معدل العائد على الاستثمار الذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمخاطر. ويرى البعض أنه حال توقع زيادة قيمة التوزيعات المستقبلية لحملة الأسهم، أو انخفاض مستوى المخاطر التي يتعرض لها البنك كنتيجة لتنوع استثماراته المصرفية، وزيادة نصيبه من السوق فإن القيمة السوقية لسهم البنك تتجه مباشرة نحو الارتفاع حيث تظهر نتائج العديد من الدراسات أن أرباح الأسهم الحالية والتوقعات المستقبلية لتوزيعاتها تؤثر في القيمة السوقية للأسهم، فكلما زادت هذه الأرباح كلما زاد إقبال المستثمرين على شرائها، وبما يؤدي إلى زيادة قيمتها السوقية، ويعني بالضرورة زيادة القيمة السوقية للمنشأة وتعظيم قيمة حملة أسهمها، وكلها عوامل تتوافر وتتنامى مع قرارات الاندماج المصرفي حيث إنه واتساقاً مع فرض قوة السوق Market Power Assumption فإن عملية الاندماج بين البنوك تؤدي إلى زيادة نصيب الكيان الجديد من السوق ومن ثم زيادة أرباحه (محمد، ٢٠١١).

وانطلاقاً من فرض التنوع Diversification Assumption فإن عمليات الاندماج بين البنوك تؤدي إلى زيادة قدرة الكيانات الناتجة عن الاندماج على تنويع استثماراتها حيث ينعكس ذلك في شكل تخفيض حجم المخاطر التي تتعرض لها هذه الكيانات، هذا وبالنظر إلى عملية الاندماج المصرفي باعتبارها محفظة استثمارية مكونة من البنك الدامج والبنك المندمج، وحيث إنه من المفاهيم الأساسية لنظرية المحفظة Portfolio Theory أن المخاطر التي يتضمنها أصل أو بديل استثماري يتم الاحتفاظ به ضمن مجموعة من الأصول تختلف عن مخاطر

ذلك الأصل أو البديل إذا ماتم الاحتفاظ به منفردا ، وبما يعنى انخفاض درجة المخاطر التي يتعرض لها البنك إذا ما تم دمجها ضمن محفظة من الاستثمارات (البنك الدامج والمندمج). وفي إطار التحليل السابق، وتأسيسا على أن القيمة السوقية للمنشأة إنما تعكس المحصلة النهائية للقرارات والتصرفات المالية لإدارة المنشأة بمختلف العناصر الفرعية العديدة التي تتفرع إليها تلك القرارات والتصرفات المالية وذلك من خلال تأثيرها على العائد والمخاطرة (شاكر، ١٩٩٦) يمكن القول أن لقرارات الاندماج المصرفي بين البنوك انعكاساً إيجابياً على القيمة السوقية لهذه البنوك، فتكون القيمة السوقية للبنك الجديد الناتج عن الاندماج أكبر من القيمة السوقية للبنوك المندمجة معا قبل إتمام عملية الاندماج حيث يرتبط بقرارات الاندماج المصرفي العديد من المكاسب المحتملة التي تؤدي إلى تعظيم القيمة السوقية للكيانات الناتجة عن الاندماج (صبح، ٢٠٠١)، والتي يتمثل أهمها في: وفورات الحجم وخفض التكلفة، تحسين مستوى الربحية وتوزيعاتها، تحسين كفاءة الأرباح Profit Efficiency من خلال تحقيق كفاءة التكلفة Cost Efficiency، زيادة الحصة السوقية، انخفاض مستوى المخاطر، وتعزيز القدرة على تحملها، الاستفادة من أثر الرافعة المالية والتشغيلية، تدعيم الملاعة المالية والوفاء بمقررات لجنة بازل للرقابة على الأنشطة المصرفية، ارتفاع التصنيف الائتماني، تعزيز وزيادة وتنوع خطط المنتجات والاستثمارات والخدمات المالية والمصرفية وزيادة القدرة على المنافسة.

ثامناً: دراسة الحالة:

١/٨ النموذج المقترح:

يقوم النموذج المقترح على تقييم أثر عمليات الاندماج المصرفي على القيمة السوقية لأسهم البنوك، من خلال تحديد مجموعة من المتغيرات والتي تعد بمثابة أدوات لقياس مدى كفاءة البنوك في الاضطلاع بوظائفها، حيث تتم عملية القياس خلال الفترة الزمنية التي تسبق عملية الاندماج، ثم الاستعانة بمجموعة من نماذج التنبؤ التي تعني بتقدير قيم تلك المؤشرات خلال الفترة الزمنية التي تلي عملية الاندماج. ومن خلال القيم المقدرة لهذه المؤشرات واعتمادا على معادلة الانحدار، يمكن تقدير قيمة المتغير التابع (والمتمثل في القيمة السوقية لأسهم البنوك)، ومن خلال المقارنة بين القيم المقدرة لهذا المتغير بالقيم الفعلية التي حققها بالبنك الدامج خلال فترة ما بعد الاندماج يمكن التحقق من الأثر السلبي أو الإيجابي لمؤشرات الأداء المالي على القيمة السوقية لأسهم البنوك في بيئة الاندماج المصرفي.

وتهتم هذه المرحلة بتحديد الخطوات النظرية للنموذج المقترح والتي تتمثل في (Suwignjo, et al., 2000؛ سليمان & محمد، ٢٠١٤):

١. التحديد الدقيق للفترة الزمنية للنموذج المقترح
 ٢. تحليل الانحدار الخطي المتعدد للمتغيرات المستقلة المؤثرة في القيمة السوقية لأسهم البنوك
 ٣. تقدير قيمة المتغيرات المستقلة خلال فترة ما بعد الاندماج
 ٤. تقدير قيمة المتغير التابع (متوسط القيمة السوقية للسهم)
 ٥. اختبار درجة معنوية الفروق بين القيم المقدرة والقيم الفعلية لمتوسط القيمة السوقية للسهم
١. التحديد الدقيق للفترة الزمنية للنموذج المقترح: حيث قام الباحثون بتقسيم الفترة الزمنية إلى قسمين، أولهما يمثل فترة ما قبل الاندماج ويتضمن البيانات الخاصة البنوك التي تعرضت لعملية الاندماج بداية من عام ١٩٩٨م وحتى عام ٢٠٠٥م، في حين يمثل القسم الثاني فترة ما بعد الاندماج وتبدأ من عام ٢٠٠٧م وحتى عام ٢٠٢٠م وقد تم استبعاد عام ٢٠٠٦م باعتباره العام الذي حدث فيه الاندماج.
٢. تحليل الانحدار الخطي المتعدد للمتغيرات المستقلة المؤثرة في القيمة السوقية لأسهم البنوك: ويعتمد النموذج المقترح في المرحلة الأولى منه على تحليل الانحدار الخطي المتعدد والذي يهتم بدراسة معنوية وتأثير عدة متغيرات مستقلة على المتغير التابع، والتوصل إلى معادلة تصيغ العلاقة بين المتغيرات، والتي يمكن الاعتماد عليها في تقدير القيم المستقبلية للمتغير التابع بدلالة القيم الفعلية للمتغيرات المستقلة، والجدول التالي رقم (١) يوضح توصيف وطرق قياس مجموعة المتغيرات المستقلة (مؤشرات الأداء المالي) التي يعتمد عليها النموذج:

جدول رقم (١)

المتغيرات المستقلة لنموذج الانحدار المتعدد

المؤشر	طريقة القياس
أولاً: مؤشرات الربحية	X_{11} مؤشر العائد على الاستثمار = صافي الربح القابل للتوزيع / إجمالي الأصول
X_1	X_{12} مؤشر العائد على حقوق المساهمين = صافي الربح القابل للتوزيع / حقوق الملكية
ثانياً: مؤشرات النمو	X_{21} مؤشر نمو إجمالي القروض = (إجمالي القروض للعام الحالي - إجمالي القروض للعام السابق) / إجمالي القروض للعام السابق.
X_2	X_{22} مؤشر نمو إجمالي الودائع = (إجمالي الودائع للعام الحالي - إجمالي الودائع للعام السابق) / إجمالي الودائع للعام السابق.
	X_{23} مؤشر نمو محفظة الاستثمارات = (محفظة الاستثمارات للعام الحالي - محفظة الاستثمارات للعام السابق) / محفظة الاستثمارات للعام السابق
	▪ محفظة الاستثمارات = أذون خزانة + استثمارات مالية بغرض المتاجرة + استثمارات مالية متاحة للبيع + استثمارات مالية محتفظ بها حتى تاريخ الاستحقاق.
	X_{24} مؤشر نمو حقوق المساهمين = (إجمالي حقوق المساهمين للعام الحالي - إجمالي حقوق المساهمين للعام السابق) / إجمالي حقوق المساهمين للعام السابق
ثالثاً: مؤشرات الكفاءة	X_{31} مؤشر كفاءة توظيف الودائع = إجمالي القروض / إجمالي الودائع
X_3	X_{32} مؤشر كفاءة التسعير الائتماني = صافي الدخل من الفوائد / إجمالي الأصول
	X_{33} مؤشر كفاءة العمليات المصرفية = صافي الدخل من غير الفوائد / إجمالي الأصول
	X_{34} مؤشر كفاءة التشغيل = صافي الربح القابل للتوزيع / صافي إيرادات النشاط
	X_{35} مؤشر كفاءة استغلال الأصول = صافي إيرادات النشاط / إجمالي الأصول
رابعاً: مؤشر جودة الأصول	X_{41} مؤشر جودة الأصول = (مخصصات خسائر القروض + مخصصات أخرى) / إجمالي الأصول
خامساً: مؤشرات السيولة	X_{51} مؤشر الأصول السائلة / إجمالي الودائع والأموال المقترضة
X_5	X_{52} مؤشر الأصول السائلة / إجمالي الأصول
	▪ الأصول السائلة = نقدية وأرصدة لدى البنك المركزي + أرصدة لدى البنوك + أذون خزانة + استثمارات مالية بغرض المتاجرة + أصول سائلة أخرى
سادساً: مؤشرات كفاية رأس المال	X_{61} مؤشر حقوق المساهمين / إجمالي الأصول
X_6	X_{62} مؤشر حقوق المساهمين / إجمالي الأصول والالتزامات العرضية
سابعاً: مؤشرات المخاطر المصرفية	X_{71} مؤشر مخاطر السيولة = الأصول السائلة / إجمالي الالتزامات
X_7	X_{72} مؤشر مخاطر الائتمان = مخصصات خسائر القروض / إجمالي القروض
ثامناً: الرفع المالي X_8	X_{81} مؤشر إجمالي الالتزامات من غير حقوق الملكية / إجمالي الأصول

هذا ولما كانت المتغيرات السابقة تمثل المتغيرات المستقلة للنموذج، فإنه من الأهمية بمكان تحديد المتغير التابع والذي يتمثل في متوسط القيمة السوقية للسهم والذي يتم قياسه في ضوء المعطيات الآتية (زغلول، ٢٠٠٢):

- تحديد سعر الإغلاق اليومي.
- تحديد كمية التداول اليومية.
- تحديد قيمة التداول اليومية عن طريق ضرب كمية التداول اليومية في سعر الإغلاق اليومي.
- تحديد إجمالي كمية التداول خلال السنة المالية.
- تحديد إجمالي قيم التداول خلال السنة المالية.
- تحديد متوسط القيمة السوقية للسهم خلال السنة عن طريق قسمة إجمالي قيمة التداول خلال السنة على إجمالي كمية التداول خلال السنة.

٣. تقدير قيمة المتغيرات المستقلة خلال فترة ما بعد الاندماج: وفي هذه المرحلة والتي تعد بمثابة المرحلة الثالثة من مراحل النموذج المقترح، يتم تقدير قيمة كل من المتغيرات المستقلة خلال فترة ما بعد الاندماج باعتبار أن هذه البيانات تمثل سلسلة زمنية، ولعل من أهداف دراسة السلاسل الزمنية هو التنبؤ بالملاحظات المستقبلية والذي عادة ما يمثل الهدف النهائي من تحليل السلاسل الزمنية، والذي يقوم على بناء نموذج لتفسير سلوك السلسلة الزمنية واستخدام النتائج التي تم التوصل إليها للتنبؤ بسلوك السلسلة في المستقبل، حيث يمكن اعتبار أن متغير الزمن بمثابة المتغير المستقل (T) وأن مجموعة القيم المناظرة والمواجهة أو المقابلة له بمثابة متغيرات تابعة، وأن كل قيمة في الزمن T يقابلها قيم مختلفة للمتغير التابع والذي يعد بمثابة دالة مرتبطة في الزمن T .

٤. تقدير قيمة المتغير التابع (متوسط القيمة السوقية للسهم): وتعد هذه المرحلة إحدى أهم مراحل النموذج، حيث يتم فيها تقدير قيمة المتغير التابع (متوسط القيمة السوقية للسهم)، وذلك اعتماداً على نموذج الانحدار الخطي البسيط من خلال التعويض بالقيم التقديرية للمتغيرات المستقلة (التي تم التوصل إليها في الخطوة السابقة)، الأمر الذي يعني أن هذه المرحلة توفر لدينا مجموعة من القيم المقدرة للمتغير التابع للبنوك محل الدراسة خلال فترة ما بعد الاندماج وذلك بافتراض عدم حدوث عملية الاندماج.

٥. اختبار درجة معنوية الفروق بين القيم المقدرة والقيم الفعلية لمتوسط القيمة السوقية للسهم: وفي هذه المرحلة يتم قياس مدى معنوية الفروق المحسوبة بين كل من القيم الفعلية لمتوسط القيمة السوقية للسهم، والقيم التقديرية التي تم إيجادها اعتماداً على نموذج الانحدار ويفرض

عدم حدوث عملية الاندماج بين البنوك محل الدراسة. وقد قام الباحثون بعمل نموذج للمحاكاة لاستخلاص نتائج البنوك محل الدراسة (كل على حدة) كما لو أن عملية الاندماج لم تتم من الأساس، ثم مقارنة هذه النتائج النهائية المقدرة بالنتائج الفعلية التي حققها البنك الدامج بعد إتمام عملية الاندماج.

٢/٨ التطبيق العملي للنموذج المقترح:

ويسعى الباحثون في هذه المرحلة إلى استخدام البيانات محل الدراسة في تقدير متوسط القيمة السوقية للأسهم وذلك مروراً بعدة مراحل، بداية من تقدير قيمة المتغيرات المستقلة، ثم تطبيق نموذج الانحدار الخطي المتعدد باستخدام القيم المقدرة لهذه المتغيرات المستقلة، وصولاً لتقدير قيمة المتغير التابع (متوسط القيمة السوقية للأسهم)، وأخيراً اختبار معنوية الفروق بين القيم المقدرة والقيم الفعلية للمتغير التابع.

- البنوك محل الدراسة:

يتناول هذا البحث دراسة إحدى حالات الاندماج المصرفي التي شهدتها الساحة المصرفية المصرية بين بنكين من البنوك التجارية المقيدة في سوق الأوراق المالية المصري، والمتمثلة في اندماج بنك مصر الدولي (بنك مندمج) في بنك قطر الوطني الأهلي (بنك دامج)، حيث شهدت الساحة المصرفية المصرية في نوفمبر من العام ٢٠٠٦ حالة اندماج بنك مصر الدولي في بنك قطر الوطني الأهلي، وذلك على إثر موافقة الجمعية العامة غير العادية لكل منهما بتاريخ ٤ سبتمبر ٢٠٠٦، حيث تم إيقاف تداول سهم بنك مصر الدولي في بورصة الأوراق المالية بنهاية جلسة عمل يوم ٢٣ نوفمبر ٢٠٠٦، وتم شطب اسم بنك مصر الدولي من سجل البنوك لدى البنك المركزي المصري اعتباراً من نهاية عمل يوم ٣٠ سبتمبر ٢٠٠٦ طبقاً لموافقة مجلس إدارة البنك المركزي المصري الصادرة في ١٨ سبتمبر ٢٠٠٦ م.

وقد تم الاعتماد على بيانات القوائم المالية المنشورة وأسعار وكميات التداول لأسهم كلا البنكين خلال الفترة الزمنية ١٩٩٨-٢٠٠٥ (٨ سنوات تمثل فترة ما قبل اندماج البنكين)، وكذلك بيانات القوائم المالية المنشورة وأسعار وكميات التداول لسهم بنك قطر الوطني الأهلي (البنك الدامج) خلال الفترة الزمنية ٢٠٠٧-٢٠٢٠ (١٤ سنة تمثل فترة ما بعد الاندماج) حيث تغطي دراسة هذه الحالة فترة زمنية مقدارها ٢٢ سنة من عام ١٩٩٨ وحتى عام ٢٠٢٠، وذلك بعد استبعاد سنة ٢٠٠٦ باعتبارها سنة الاندماج

مصفوفة الارتباط بين المتغيرات:

[illegible]

نلاحظ وجود ارتفاع كبير في معاملات الارتباط بين المتغيرات داخل كل مؤشر مما يؤدي إلى مشكلة الارتباط الخطي التي تتسبب في العديد من المشاكل القياسية للنموذج مثل (Asteriou & Hall, 2015, P 91

- قد تكون تقديرات معاملات OLS غير دقيقة بمعنى أن الأخطاء المعيارية الكبيرة تؤدي إلى فترات ثقة أوسع.
 - قد تفشل المعاملات المتأثرة في الحصول على دلالة إحصائية بسبب انخفاض إحصائيات T، مما قد يؤدي بنا إلى إسقاط متغير مؤثر بشكل خاطئ من نموذج الانحدار الخاص بنا.
 - يمكن أن تكون علامات المعاملات المقدرة عكس تلك المتوقعة.
 - قد تؤدي إضافة أو حذف بعض الملاحظات إلى تغييرات جوهرية في المعاملات المقدرة.
- وبذلك يتم حذف المتغيرات المسببة لمشكلة التداخل الخطي داخل كل مؤشر، وبذلك نستقر إلى وجود المتغيرات الآتية والتي سيعاد ترميزها على النحو الآتي:

X ₁	مؤشر العائد على الاستثمار
X ₂	مؤشر نمو إجمالي الودائع
X ₃	مؤشر كفاءة توظيف الودائع
X ₄	مؤشر جودة الأصول
X ₅	مؤشر الأصول السائلة / إجمالي الأصول
X ₆	مؤشر حقوق المساهمين / إجمالي الأصول والالتزامات العرضية
X ₇	مؤشر مخاطر الائتمان
X ₈	مؤشر إجمالي الالتزامات من غير حقوق الملكية / إجمالي الأصول

٣/٨ اختبار صلاحية البيانات للتحليل الإحصائي:

يوضح الجدول التالي رقم (٢) الاختبارات الضرورية للتأكد من صلاحية البيانات للتحليل الإحصائي بهدف التحقق من مدى وملاءمتها لاختبار الفروض.

جدول رقم (٢)

اختبار صلاحية البيانات الإحصائية لمتغيرات النموذج المقترح

التداخل الخطي		اختبار التوزيع الطبيعي		اسم المتغير
tolerance	vif	p-value	J-B test	
		0.084	4.953	متوسط القيمة السوقية للسهم
0.120301	8.31	0.3122	2.328	مؤشر العائد على الاستثمار
0.307609	3.25	0.4568	1.567	مؤشر نمو إجمالي الودائع
0.31708	3.15	0.6106	0.9867	مؤشر كفاءة توظيف الودائع
0.100423	9.96	0.1186	4.264	مؤشر جودة الأصول
0.1823	5.49	0.2189	3.038	مؤشر الأصول السائلة / إجمالي الأصول
0.232947	4.29	0.7287	0.633	مؤشر حقوق المساهمين / إجمالي الأصول والالتزامات العرضية
0.145003	6.9	0.8066	0.4298	مؤشر مخاطر الائتمان
0.138302	7.23	0.7534	0.542	مؤشر إجمالي الالتزامات من غير حقوق الملكية / إجمالي الأصول
DW=1.9822				اختبار الارتباط الذاتي (Durbin Watson (DW
0.06542				اختبار ثبات تباين الخطأ العشوائي (White test

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول السابق رقم (٢) ما يلي:

١. نتائج اختبار التوزيع الطبيعي:

ويتم اجراء هذا الاختبار للتحقق من أن البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً، حيث تم استخدام اختبار Jarque-Bera Test المعلمي وتكون قاعدة القرار قبول الفروض إذا كان إحصائي الاختبار (p -value أكبر من ٥% ويوضح الجدول السابق أن جميع متغيرات نموذج الانحدار المتعدد تتبع التوزيع الطبيعي حيث أن (p -value) أكبر من ٥%.

٢. نتائج اختبار التداخل الخطي:

يعتبر هذا الاختبار مقياساً لتأثير الارتباط بين المتغيرات، حيث يتم فحص التداخل الخطي باستخدام مقياس Collinearity Diagnostics لحساب معامل (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة للحصول على معامل Variance Inflation Factor (VIF) فإذا كان معامل (VIF) لم يتجاوز 10 فإن ذلك يدل على قوة نماذج الدراسة في تفسير الأثر على المتغير التابع (Asteriou & Hall, 2015)

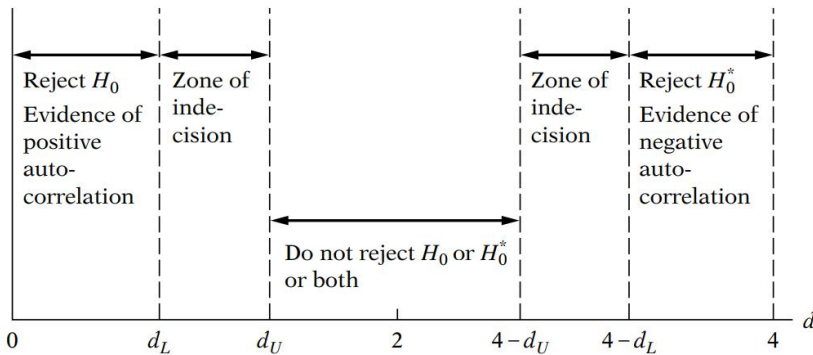
ويتضح من الجدول رقم (٢) أن جميع متغيرات النماذج المقترحة أقل من عشرة، مما يدل على أن النماذج لا تعاني من مشاكل في التداخل الخطي.

٣. نتائج اختبار التداخل الذاتي:

يتم إجراء اختبار الارتباط الذاتي (Autocorrelation) لفحص مدى وجود مشكلة الارتباط الذاتي في النموذج حيث تؤدي هذه المشكلة إلى أثر غير حقيقي للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، ويتم إجراء هذا الاختبار باستخدام قيمة (Durbin Watson D-W)، ثم يتم مقارنتها بمناطق وجود أو عدم وجود الارتباط الذاتي وذلك من خلال جداول (Durbin Watson) وبالاعتماد على عدد المتغيرات نموذج الانحدار وعدد المشاهدات الإجمالية يتم تحديد قيمة الحد الأدنى (dL) والحد الأعلى (dU) المستخدمين في تحديد مناطق وجود أو عدم وجود الارتباط الذاتي طبقاً لاختبار (Durbin Watson).

الشكل رقم (1)

مناطق الارتباط الذاتي طبقاً لاختبار (Durbin Watson)



Legend

H_0 : No positive autocorrelation

H_0^* : No negative autocorrelation

وبإجراء اختبار الارتباط الذاتي لوحظ أن قيمة (D-W) تساوى (1.9822)، ومن خلال جداول (Durbin Watson) نلاحظ أن قيمة الحد الأدنى (dL) تعادل (0.304) بينما قيمة الحد الأعلى (dU) تعادل (1.979)، وبمقارنة قيمة (D-W) بمناطق وجود أو عدم وجود الارتباط الذاتي نجد أنها تقع في منطقة عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي.

هذا ويترتب على وجود ارتباط ذاتي بين بيانات متغيرات الدراسة العديد من الآثار السلبية لعل من أهمها ارتفاع تقديرات الخطأ المعياري بشكل كبير، أو بمعنى أدق اتساع فترات الثقة، الأمر

الذي يؤدي إلى عدم معنوية النتائج الإحصائية، كما تعتبر قيمة التباين المقدر ومعاملات الانحدار والإحصائيات المختلفة متحيزة وغير دقيقة وتكون غالباً أعلى من الواقع وبالتالي تكون غير صالحة لاختبار فرضيات الدراسة (Asteriou & Hall, 2015)

٤. نتائج اختبار عدم ثبات تباين الخطأ العشوائي:

يقيس هذا الاختبار مدى تباين الخطأ العشوائي الموجود في النماذج المقترحة، وهو أحد افتراضات الانحدار الخطي، وتكون قيمته أقل من ٥% ويتضح من الجدول رقم (٢) نتيجة اختبار عدم الثبات مساوية ٢٠٤٤,٥٦%، وهذا يدل على ثبات تباين الخطأ المعياري وأن نماذج الدراسة المقترحة صالحة لتقدير قيمة المتغيرات المستقلة والتابعة.

٨/٤ تحليل الانحدار المتعدد لمتغيرات النموذج المقترح

يعتمد تحليل الانحدار على نمذجة العلاقة بين المتغير التابع وعدة متغيرات مستقلة والتي يعبر عنها النموذج في شكل مؤشرات الأداء المالي والمخاطر للبنكين محل الدراسة، وسوف يتم تحديد مدى تأثير كل من هذه المتغيرات على المتغير التابع، وذلك من خلال قياس العلاقة الارتباطية بين هذه المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، هذا ويجب ملاحظة أن هذه الخطوات الإحصائية تتم على البيانات محل الدراسة خلال المرحلة الأولى من مراحل الدراسة والتي تتمثل في الفترة الزمنية التي تسبق عملية الاندماج، وتأخذ علاقة الانحدار الشكل التالي:

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \beta_3 X_{3i} + \beta_4 X_{4i} + \beta_5 X_{5i} + \beta_6 X_{6i} + \beta_7 X_{7i} + \beta_8 X_{8i} + \varepsilon_{it}$$

واعتماداً على حزم البرامج الإحصائية الجاهزة تمكن الباحثون من التوصل للدوال التالية والتي تمثل العلاقات المعبرة عن معادلة الانحدار المتعدد لكل بنك من البنكين خلال فترة ما قبل الاندماج:

١. معادلة الانحدار المتعدد لبنك قطر الوطني الأهلي:

$$Y_1 = -422.455 - 0.75X_1 - 0.032X_2 - 0.102X_3 + 1.354X_4 + 0.466X_5 - 2.675X_6 + 0.044X_7 + 4.818X_8$$

جدول رقم (٣)

ملخص النتائج الإحصائية للنموذج الأول (بنك قطر الوطني الأهلي)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	F	Sig.
1	0.951	0.904	0.795	8.27	0.006

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق مدى معنوية النموذج، حيث بلغت قيمة إحصائي الاختبار 0.006، وعلى هذا يمكن قبول الفرض القائل بمعنوية النموذج، كما أن المتغيرات المستقلة قد ساهمت في تفسير 79.5 % من التغير في المتغير التابع.

٢. معادلة الانحدار المتعدد لبنك مصر الدولي:

$$Y_2 = -22.33 - 0.62X_1 - 0.09X_2 - 0.02X_3 + 1.48X_4 + 0.59X_5 - 2.55X_6 + 0.08X_7 + 4.94X_8$$

جدول رقم (٤)

ملخص النتائج الإحصائية للنموذج الأول (بنك مصر الدولي)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	F	Sig.
2	0.849	0.721	0.719	11.74	0.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق مدى معنوية النموذج، حيث بلغت قيمة إحصائي الاختبار 0.000، وعلى هذا يمكن قبول الفرض القائل بمعنوية النموذج، كما أن المتغيرات المستقلة قد ساهمت في تفسير 71.9 % من التغير في المتغير التابع.

٥/٨ القيم المقدرة للمتغيرات المستقلة خلال فترة ما بعد الاندماج:

تقوم هذه المرحلة على تقدير قيم المتغيرات المستقلة اعتماداً على أنها تأخذ شكل السلسلة الزمنية، باعتبارها متغيرات تتغير تبعاً للتغير في الزمن، حيث يعد الزمن هنا بمثابة المتغير المستقل في حين تعد قيم المؤشرات المرغوب التنبؤ بها بمثابة المتغيرات التابعة، وقد قام الباحثان بتوفيق هذه المتغيرات كل على حدة.

وقد تم التوصل للعلاقات التالية والتي تعد أكثر الدوال توفيقاً اعتماداً على قيمة معامل التحديد، ويمكن توضيح قيم هذه الدوال كما في الجدول رقم (٥):

جدول رقم (٥) الدوال المعبرة عن القيم التقديرية للمؤشرات

R-Square	الدالة المعبرة عنه	المؤشر	البنك
0.879	$X_1 = 1.650 + 0.743 T_1 - 0.347T_2 + 0.062T_3 - 0.004T_4$	x_1	بنك قطر الوطني الاهلي
0.912	$X_2 = 239.76 - 487.466 T_1 + 400.27T_2 + 156.54T_3 + 31.43T_4$	x_2	
0.961	$X_3 = 71 + 3.07T_1 - 0.554T_2 - 0.110T_3 + 0.0119T_4$	x_3	
0.978	$X_4 = 1.229 + 6.008 T_1 - 2.627T_2 + 0.465T_3 - 0.028T_4$	x_4	
0.845	$X_5 = 33.74 + 0.637 T_1 + 1.99T_2 - 1.57T_3 + 0.374T_4 - 0.027T_5$	x_5	
0.878	$X_6 = -3.225 + 19.068 T_1 - 15.65T_2 + 6.097T_3 - 1.206T_4 + 0.117T_5 - 0.0044T_6$	x_6	
0.911	$X_7 = 18.65 + 94.41 T_1 - 84.20T_2 + 35.17T_3 - 7.48T_4 + 0.78T_5 - 0.031T_6$	x_7	
0.945	$X_8 = 94.43 - 2.466 T_1 + 1.095T_2 - 0.229T_3 + 0.0166T_4$	x_8	
0.978	$x_1 = 0.454 + 1.0122 T_1 - 0.356T_2 + 0.050T_3 - 0.0028T_4$	x_1	بنك مصر الدولي
0.848	$X_2 = 25.52 - 29.789 T_1 + 21.597T_2 + 6.921T_3 + 1.009T_4 + 0.054T_5$	x_2	
0.922	$X_3 = -34.925 + 88.46T_1 - 27.278T_2 + 3.260T_3 - 0.132T_4$	x_3	
0.955	$X_4 = 4.476 + 0.5919 T_1 - 0.2066T_2 + 0.0240T_3$	x_4	
0.822	$X_5 = 51.26 - 3.189 T_1 + 0.2888T_2 - 0.2517T_3 - 0.03136T_4$	x_5	
0.963	$X_6 = 9.466 - 2.8669 T_1 + 1.285T_2 - 0.223T_3 + 0.012T_4$	x_6	
0.925	$X_7 = 27.02 + 29.874 T_1 - 28.918T_2 - 2.943T_3 + 0.3132T_4 - 0.01257T_5$	x_7	
0.998	$X_8 = 89.4175 + 4.099129 T_1 - 1.778T_2 + 0.291477T_3 - 0.01589T_4$	x_8	

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على حزم البرامج الإحصائية الجاهزة SPSS

ويتضح من الجدول السابق أنه قد تم الاعتماد في وصف العلاقة الزمنية للمؤشرات على الدوال كثيرة الحدود، حيث يعكس معامل التحديد مدى قدرة هذه الدوال على وصف العلاقة بين المتغير (X) والذي يعبر عن مؤشرات الأداء المالي والمخاطر لكل البنكين محل الدراسة والمتغير (T) الذي يعبر عن الزمن والذي يعد بمثابة المتغير المستقل في هذه الحالة. وفي ضوء ذلك تم تقدير قيمة مؤشرات الأداء المالي والمخاطر لكل البنكين خلال فترة ما بعد الاندماج من عام ٢٠٠٧م وحتى عام ٢٠٢٠م، ويوضح الجدول التالي رقم (٦) هذه التقديرات:

جدول رقم (٦)

القيم المقدرة لمؤشرات الأداء المالي والمخاطر لكلا البنكين خلال الفترة من عام ٢٠٠٧م وحتى عام ٢٠٢٠م بافتراض عدم إتمام عملية الاندماج

البنك	السنة	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈
بنك قطر الوطني الأهلي	2007	2.104	27.454	73.4179	5.047	35.171	5.201	56.55	92.8466
	2008	2.18	116.468	74.2344	6.009	36.398	5.535	32.35	92.3116
	2009	2.106	699.042	73.2179	5.897	41.465	8.493	-112.21	92.0486
	2010	2.014	2721.736	70.4224	5.821	63.392	23.927	-614.91	91.6796
	2011	1.94	7885.43	66.1875	6.219	124.175	74.865	-1893.05	91.225
	2012	1.824	18645.32	61.1384	6.857	254.786	211.551	-4543.45	91.1036
	2013	1.51	38210.94	56.1859	6.829	495.173	525.485	-9342.45	92.1326
	2014	0.746	70546.11	52.5264	4.557	894.26	1163.463	-17245.91	95.5276
	2015	-0.816	120369	51.6419	-2.209	1509.947	2341.617	-29389.21	102.9026
	2016	-3.62	193152.1	55.3	-16.391	2409.11	4359.455	-47087.25	116.27
	2017	-8.206	295122.2	65.5539	-41.583	3667.601	7613.901	-71834.45	138.0406
	2018	-15.21	433260.4	84.7424	-82.051	5370.248	12613.335	-105304.75	171.0236
بنك مصر الدولي	2019	-25.364	615302.2	115.4899	-142.733	7610.855	19991.633	-149351.61	218.4266
	2020	-39.496	849737.3	160.7064	-229.239	10492.202	30522.207	-206008.01	283.8556
	2007	1.1574	25.312	29.385	4.8853	48.07674	7.6731	54.25163	92.01422
	2008	1.4096	125.57	56.851	5.0254	43.52184	7.2802	67.83296	92.58133
	2009	1.4098	412.244	62.281	5.0403	34.95614	7.3813	59.49569	92.29568
	2010	1.29	1008.46	57.315	5.074	18.98784	7.3584	25.47152	91.9527
	2011	1.115	2081	50.425	5.2705	-8.5275	6.8815	-35.01625	91.96652
	2012	0.8824	3846.782	46.915	5.7738	-52.48696	5.9086	-121.26112	92.36987
	2013	0.5226	6579.34	48.921	6.7279	-118.54026	4.6857	-232.58179	92.81412
	2014	-0.1012	10615.3	55.411	8.2768	-213.08976	3.7468	-369.83056	92.56932
	2015	-1.193	16360.88	62.185	10.5645	-343.29046	3.9139	-536.90173	90.5241
	2016	-3.024	24298.33	61.875	13.735	-517.05	6.297	-742.24	85.18579
	2017	-5.9326	34992.45	43.945	17.9323	-743.02866	12.2941	-1000.3489	74.68032
	2018	-10.3244	49097.06	-5.309	23.3004	-1030.63936	23.5912	-1333.299	56.75226
	2019	-16.6722	67361.46	-102.759	29.9833	-1390.04766	42.1623	-1772.2368	28.76486
	2020	-25.516	90636.95	-268.445	38.125	-1832.17176	70.2694	-2358.8925	-12.3

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على حزم البرامج الإحصائية الجاهزة SPSS

٦/٨ القيم المقدرة لمتوسط القيمة السوقية للأسهم خلال فترة ما بعد الاندماج:

تم تقدير قيمة المتغير التابع للنموذج المقترح والمتمثل في متوسط القيمة السوقية لأسهم كلا البنكين خلال فترة ما بعد الاندماج باستخدام نموذج الانحدار المتعدد واعتمادا على القيم التقديرية لمؤشرات الأداء المالي والمخاطر لكلا البنكين خلال فترة ما بعد الاندماج من عام ٢٠٠٧م وحتى

عام ٢٠٢٠م، وذلك بافتراض عدم إتمام عملية الاندماج، ويوضح الجدول التالي رقم (٧) القيم التقديرية لهذا المتغير

جدول رقم (٧)
القيم المقدرة لمتوسط القيمة السوقية لأسهم كلا البنكين خلال الفترة من عام ٢٠٠٧م وحتى عام ٢٠٢٠م بافتراض عدم إتمام عملية الاندماج

السنة	بنك قطر الوطني الأهلي	بنك مصر الدولي
2007	11.42	8.76
2008	10.51	8.62
2009	8.41	9.93
2010	10.05	11.28
2011	12.18	13.87
2012	15.37	18.98
2013	13.32	16.82
2014	17.08	16.78
2015	20.33	18.91
2016	25.35	20.60
2017	33.59	33.27
2018	51.23	44.63
2019	42.36	39.82
2020	48.41	59.82

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على حزم البرامج الإحصائية الجاهزة SPSS

٧/٨ اختبار معنوية الفروق للنموذج المقترح مقابل القيم الفعلية لمتوسط القيمة السوقية للأسهم
تبين هذه المرحلة من مراحل النموذج ما إذا كانت عملية الاندماج قد أثرت إيجاباً أو سلباً على متوسط القيمة السوقية للأسهم، من خلال اختبار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من القيم الفعلية لمتوسط القيمة السوقية للأسهم والقيم التقديرية له والتي تم تقديرها بافتراض عدم إتمام عملية الاندماج وذلك عند مستوى معنوية ٥%، ويوضح الجدول التالي رقم (٨) اختبار معنوية الفروق للنموذج المقترح.

جدول رقم (٨)
اختبار معنوية الفروق للنموذج المقترح

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Y	Equal variances assumed	17.342	.000	2.176	26	.039	9.167857	4.213723	.506425	17.829289
	Equal variances not assumed			2.176	13.854	.047	9.167857	4.213723	.121394	18.214320

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على حزم البرامج الإحصائية الجاهزة SPSS

وفي ضوء الجدول السابق واعتمادا على قيمة Levene's Test للتجانس يمكن تحديد أيا من الحالتين سيتم الاعتماد على نتائجها، حيث يلاحظ أن مستوى دلالة F تساوي 0.000 ومن ثم نقوم باختيار اختبار T في حالة عدم تساوي التباينات لنجد أن قيمة t تساوي 2.176 ومستوى دلالتها (P-Value) 0.047 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 الأمر الذي يشير إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية بين كل من القيم الفعلية لمتوسط القيمة السوقية للأسهم بعد الاندماج والقيم التقديرية له والتي تم تقديرها بافتراض عدم إتمام عملية الاندماج. وبناء على ما سبق يخلص الباحثون إلى رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل للبحث بأنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القيمة السوقية لأسهم البنوك التجارية العاملة في القطاع المصرفي المصري في حالة الاندماج وحالة عدم الاندماج ". وهذا يتفق مع دراسة كلاً من (جهماني، ٢٠٠٢؛ محمد، ٢٠١١، XIAO & LI, 2005; Ayadi & Pujals, 2003; Olson & Pagano, 2003; Beccalli & Frantz, 2009; Jallow, et al., 2017; Mwatsuma, et al., 2008; Sufian, et al., 2007; Pasiouras & أحمد، ٢٠١٥) ويختلف مع دراسة كلاً من (Zopounidis, 2008; 2020).

ولقياس مدى تأثير عمليات الاندماج على مؤشرات الأداء المالي للبنوك (الأداء المصرفي) فقد قام الباحثون باختبار مدى معنوية الفروق للقيم الفعلية والمقدرة لمؤشرات الأداء المصرفي، والجدول الآتي رقم (٩) يوضح نتائج الاختبار الإحصائي لمعنوية هذه الفروق:

جدول رقم (٩)

نتائج الاختبار الإحصائي لمعنوية الفروق لمؤشرات الأداء المصرفي

Independent Samples Test				Paired Samples Correlations	t	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Correlation		
X ₁ (merger)	2.3543	.37340	.09979	-.610	2.295	.039
X ₁ (no merger)	-5.5920	12.72650	3.40130			
X ₂ (merger)	15.6164	13.35487	3.56924	.498	2.306	.038
X ₂ (no merger)	8.3759	8.60524	2.29985			
X ₃ (merger)	62.4579	6.70865	1.79296	.618	-1.929	.076
X ₃ (no merger)	75.7689	29.41825	7.86236			
X ₄ (merger)	3.1457	1.10480	.29527	.156	-2.184	.048
X ₄ (no merger)	4.3739	1.97144	.52689			
X ₅ (merger)	32.4986	5.77763	1.54414	-.628	-2.515	.026
X ₅ (no merger)	51.6869	24.55572	6.56279			
X ₆ (merger)	9.1336	1.61395	.43135	.427	2.876	.013
X ₆ (no merger)	7.2088	2.72311	.72778			
X ₇ (merger)	48.4607	4.72350	1.26241	.311	-2.328	.037
X ₇ (no merger)	64.1136	26.22304	7.00840			
X ₈ (merger)	88.4079	1.64974	.44091	.030	5.945	.000
X ₈ (no merger)	53.1771	22.16107	5.92279			

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على حزم البرامج الإحصائية الجاهزة SPSS

بالنسبة لمؤشر العائد على الاستثمار (X_1) يلاحظ وجود فروق معنوية بين كل من العينتين، وبالنظر إلى قيم المتوسطات نجد ارتفاع متوسط مؤشر العائد على الاستثمار في حالة الاندماج مقارنة بمتوسط ذات المؤشر والذي تم تقديره بافتراض عدم إتمام عملية الاندماج، الأمر الذي يشير إلى الأثر الإيجابي لعملية الاندماج على هذا المؤشر، والذي ينعكس في صورة تحسن في مستوى الربحية.

كذلك بالنسبة لمؤشر نمو إجمالي الودائع (X_2) يلاحظ وجود فروق معنوية بين كل من العينتين، وبالنظر إلى قيم المتوسطات نجد ارتفاع متوسط مؤشر نمو إجمالي الودائع في حالة الاندماج مقارنة بمتوسط ذات المؤشر والذي تم تقديره بافتراض عدم إتمام عملية الاندماج، الأمر الذي يشير إلى الأثر الإيجابي لعملية الاندماج على هذا المؤشر والتي أدت إلى زيادة قدرة البنك على جذب الودائع.

أما فيما يتعلق بمؤشر كفاءة توظيف الودائع (X_3) يلاحظ عدم وجود فروق معنوية بين كل من العينتين، الأمر الذي يعني أن عملية الاندماج لم يكن لها تأثير على قدرة البنك على توظيف الودائع في نشاط القروض. في حين أشارت النتائج بالنسبة لمؤشر جودة الأصول (X_4) إلى وجود فروق معنوية بين كل من العينتين، وبالنظر إلى قيم المتوسطات نجد انخفاض متوسط مؤشر جودة الأصول في حالة الاندماج مقارنة بمتوسط ذات المؤشر والذي تم تقديره بافتراض عدم إتمام عملية الاندماج، الأمر الذي يشير إلى الأثر الإيجابي لعملية الاندماج على هذا المؤشر والتي أدت إلى زيادة قدرة البنك على التخلص من الأصول غير الجيدة (القروض الرديئة والمتعثرة).

كما يلاحظ بالنسبة لمؤشر السيولة (الأصول السائلة / إجمالي الأصول) (X_5) وجود فروق معنوية بين كل من العينتين، وبالنظر إلى قيم المتوسطات نجد انخفاض متوسط مؤشر الأصول السائلة / إجمالي الأصول في حالة الاندماج مقارنة بمتوسط ذات المؤشر والذي تم تقديره بافتراض عدم إتمام عملية الاندماج، الأمر الذي يشير إلى الأثر الإيجابي لعملية الاندماج على هذا المؤشر والتي أدت إلى زيادة معدلات توظيف أموال البنك، وإن كان الأمر يشير أيضا إلى زيادة مخاطر السيولة في حالة الاندماج مقارنة بالوضع في حالة افتراض عدم إتمام عملية الاندماج.

هذا وفيما يتعلق بمؤشر كفاية رأس المال (حقوق المساهمين / إجمالي الأصول والالتزامات العرضية) (X_6) يلاحظ وجود فروق معنوية بين كل من العينتين، وبالنظر إلى قيم المتوسطات نجد ارتفاع متوسط مؤشر كفاية رأس المال في حالة الاندماج مقارنة بمتوسط ذات المؤشر والذي تم تقديره بافتراض عدم إتمام عملية الاندماج، الأمر الذي يشير إلى الأثر الإيجابي لعملية الاندماج على هذا المؤشر والتي أدت إلى توسيع القاعدة الرأسمالية للبنك وتعزيز قدرته على تحمل المخاطر، ومن ثم الوفاء بمتطلبات معدل كفاية رأس المال (الملاءة المصرفية).

كذلك أشارت النتائج بالنسبة لمؤشر مخاطر الائتمان (X_7) إلى وجود فروق معنوية بين كل من العينتين، وبالنظر إلى قيم المتوسطات نجد انخفاض متوسط مؤشر مخاطر الائتمان في حالة الاندماج مقارنة بمتوسط ذات المؤشر والذي تم تقديره بافتراض عدم إتمام عملية الاندماج، الأمر الذي يشير إلى الأثر الإيجابي لعملية الاندماج على هذا المؤشر والتي أدت إلى زيادة قدرة البنك على تنويع محفظته الائتمانية وتطوير سياسات منح الائتمان ومتابعته.

وأخيراً، يلاحظ بالنسبة لمؤشر الرفع المالي (إجمالي الالتزامات من غير حقوق الملكية / إجمالي الأصول) (X_8) وجود فروق معنوية بين كل من العينتين، وبالنظر إلى قيم المتوسطات نجد ارتفاع متوسط مؤشر الرفع المالي في حالة الاندماج مقارنة بمتوسط ذات المؤشر والذي تم تقديره بافتراض عدم إتمام عملية الاندماج، الأمر الذي يعكس اتجاه البنك نحو الاعتماد بشكل أكبر على الديون في تمويله لعناصر هيكل الاستثمار المصرفي. وبناء على ما سبق يخلص الباحثون إلى رفض صحة الفرض العدم وقبول الفرض البديل للبحث بأنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأداء المالي للبنوك التجارية العاملة في القطاع المصرفي المصري في حالة الاندماج وحالة عدم الاندماج". وهذا يتفق مع دراسة كلاً من (Houston & Ryngaert, 2001; Nail & Franco, 2005; Mayer-Sommer, et al., 2006; DeYoung, et al., 2009; Bendaş, 2015; Igecha, 2018; Gupta, et al., 2021; Mumo, 2022; Rahman, et al., 2022; Cowan, et al., 2022)، ويختلف مع دراسة كلاً من (الكيلاني, ٢٠٠٧; Pandey & Kumari, 2020).

تاسعاً: النتائج والتوصيات والدراسات المستقبلية:

١/٩ النتائج : أثناء تحقيق البحث توصل الباحثون إلى النتائج التالية :
١/١/٩ الدلالات النظرية:

- تقوم عمليات الاندماج المصرفي بشكل أساسي على فكرة المنفعة وتعظيم القيمة والانتقال من مركز مالي وإقتصادي معين إلى ما هو أفضل منه.
- تتمثل أهم دوافع الاندماج المصرفي في تحسين مستوى الربحية وزيادة القدرة التنافسية، وتخفيض المخاطر وزيادة القدرة على تحملها، وزيادة الحصة السوقية، فضلاً عن تعظيم القيمة السوقية لأسهم البنوك.
- يعتبر هدف تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة المالية (زيادة أسعار أسهمها في السوق المالي) بمثابة الهدف الأساسي الذي تسعى الإدارة لتحقيقه.
- تنامي عمليات الاندماج المصرفي وتكوين كيانات إقتصادية عملاقة قادرة على المنافسة في الأسواق المحلية والدولية، وتحقيق عوائد غير طبيعية مما ينعكس على القيمة السوقية لأسهم البنوك.

٢/١/٩ نتائج الدراسة التطبيقية :

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القيمة السوقية لأسهم البنوك التجارية العاملة في القطاع المصرفي المصري في حالة الاندماج وحالة عدم الاندماج.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأداء المالي للبنوك التجارية العاملة في القطاع المصرفي المصري في حالة الاندماج وحالة عدم الاندماج.
- ٢/٩ التوصيات:
- يوصي الباحثون بضرورة أن تتم عمليات الاندماج والاستحواذ وفق أسس علمية سليمة في ضوء التخطيط الجيد للنواحي المالية والقانونية والسلوكية بغرض الاستفادة من آثارها الإيجابية وتجنب آثارها السلبية.
- يوصي الباحثون بضرورة توسيع تجربة الاندماج في القطاع المصرفي المصري بهدف تكوين كيانات اقتصادية ضخمة، مما يعزز من قدرتها على المنافسة في الأسواق المحلية والدولية وزيادة الحصة السوقية، وتحسين مستوى الربحية فضلاً عن تعظيم القيمة السوقية لأسهم البنوك.
- يوصي الباحثون بضرورة تركيز الاهتمام نحو تدعيم الملاعة المصرفية للكيان الناتج عن الاندماج من خلال تعزيز وتحسين نوعية رأس المال لضمان الوفاء بمتطلبات السلامة والأمن المالي، وبالشكل الذي ينعكس إيجابياً على القيمة السوقية للكيان الناتج عن الاندماج.
- يوصي الباحثون بضرورة الاهتمام بتعظيم الحصة السوقية للكيان الناتج عن الاندماج من خلال استغلال وتنمية الفرص المتاحة لدخول أسواق جديدة، وتحقيق التمايز والتوسع في نطاق ومجالات المنافسة وتخفيض مستويات عدم الكفاءة في التكلفة والربح، حيث يسهم ذلك في تحقيق معدلات أداء مرتفعة، وخلق القيمة المضافة، وبما ينعكس إيجابياً على القيمة السوقية.
- ٣/٩ الدراسات المستقبلية المقترحة:
- أثر مؤشرات الأداء المالي على الجدارة الائتمانية للبنوك في حالة الاندماج المصرفي - دراسة مقارنة.
- أثر مؤشرات الأداء المالي على كفاية رأس المال في بيئة الاندماج المصرفي - دراسة تطبيقية.
- أثر الاندماج المصرفي على جودة الأصول - دراسة تطبيقية.
- أثر المخاطر المصرفية على الأداء المالي وانعكاساتها على القيمة السوقية لأسهم البنوك في حالة الاندماج المصرفي - دراسة مقارنة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- أبو زنينة، عيد سعيد ، (٢٠٠٦)، "الدمج والاستحواذ في الصناعة المصرفية"، *مجلة البحوث الإدارية*، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
- أحمد، عبد الفضيل محمد ، (٢٠٠٩)، "أثر اندماج الشركات على عقود العمل: دراسة نظرية تطبيقية"، *مجلة البحوث القانونية*، كلية الحقوق - جامعة المنصورة، (٤٥).
- أحمد، عماد محمد رياض، (٢٠١٥)، " أثر الإندماج والإستحواذ علي كفاءة الأداء المالي بالشركات المساهمة دراسة تطبيقية علي الشركات المقيدة بسوق الأسهم السعودي"، *مجلة المحاسبة المصرية*، كلية التجارة - جامعة القاهرة، العدد التاسع، ص ص ١ - ٤٠.
- البربار، نادر عقيل، (٢٠١٧)، "ردود فعل أسعار الأسهم على الإعلان عن عمليات الإندماج والاستحواذ في القطاع المصرفي في المملكة المتحدة"، *مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال*، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية - جامعة مصراته، س٦، ع١، ص ص ٩٢ - ١٠٦.
- البنك المركزي المصري، (٢٠٠٦)، "التقرير السنوي"، <https://www.cbe.org.eg/-/media/project/cbe/listing/research/annual-report/arabic-file/ar---2005-2006.pdf>
- البنك المركزي المصري، (٢٠٠٩)، "التقرير السنوي"، <https://www.cbe.org.eg/-/media/project/cbe/listing/research/annual-report/annualreport2008-2009.pdf>
- البنك المركزي المصري، (٢٠١٣)، "التقرير السنوي"، <https://www.cbe.org.eg/-/media/project/cbe/listing/research/annual-report/arabic-file/ar---2012---2013.pdf>
- البنك المركزي المصري، (٢٠١٤)، "التقرير السنوي"، <https://www.cbe.org.eg/-/media/project/cbe/listing/research/volumes/arabic-file/economic-review-volumes-vol54-no3-20132014--ar.pdf>
- البنك المركزي المصري، (٢٠٢٢)، "التقرير السنوي"، <https://www.cbe.org.eg/-/media/project/cbe/listing/research/annual-report/annual-report-2021-2022.pdf>

- الحمامصي، إيمان فتحي عبده إبراهيم ، (٢٠١٣)، نموذج مقترح لتفعيل أثر الاندماج على الأداء المالي والمخاطر في القطاع المصرفي: بحث تحليلي مقارنة، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة جامعة بورسعيد.
- الخضيرى، محسن أحمد ، (٢٠٠٧)، الاندماج المصرفي، الاسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- الفيومي، نضال & مصطفى، عز الدين ، (٢٠٠٧)، "أثر قوة السوق وهيكل الكفاءة على أداء البنوك التجارية دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، ٣(٣).
- الكيلاني، قيس أديب ، (٢٠٠٧)، "أثر الاندماج المصرفي على أداء المصارف - حالة البنك الأهلي الأردني وبنك الأعمال"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة - جامعة القاهرة، ٦٩(٢)، ٣٥٩-٣٨٩.
- الهواري، ناهد محمد ، (٢٠٠٥)، "منهج محاسبي مقترح لترشيح قرارات الاندماج في البنوك"، رسالة دكتوراة غير منشورة. كلية التجارة جامعة عين شمس.
- بركات، محمد كمال الدين ، (٢٠١٤)، "المصارف العربية ومعايير بازل"، مجلة اتحاد المصارف العربية (٤٠٨).
- جهماني، عمر عيسى حسين ، (٢٠٠٢)، "الاندماج في الأردن: دراسة ميدانية على البنوك التجارية"، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة المملكة العربية السعودية، ٤٢(٣)، ٥٧٥-٦٢٨.
- حسن، عبد الناصر محمد ، (٢٠١٣)، "الاندماج في شركات التأمين: دراسة لحالة الاندماج بين شركتي Mitsui Marine and Fire insurance Co و Sumitomo Marine and Fire insurance Co"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة - جامعة عين شمس (٣).
- حشاد، نبيل ، (٢٠٠٣)، "دمج واستحواذ البنوك في مصر: الفرص والمخاطر"، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، ورقة عمل رقم ٩٧.
- حماد، طارق عبد العال ، (١٩٩٩)، اندماج وخصخصة البنوك، سلسلة قضايا معاصرة، الجزء الثالث. الدار الجامعية، القاهرة.
- خضر، حسان ، (٢٠٠٥)، "الدمج المصرفي"، (المجلد ٤٥). المعهد العربي للتخطيط - الكويت، <https://www.arab-api.org/APIPublicationDetails.aspx?PublicationID=72>
- خطاب، عايدة سيد ، (٢٠٠٩)، "الاندماج والاستحواذ كمدخل لمعالجة الأزمة: دور القيادات الإدارية لتحقيق النجاح"، المؤتمر السنوي الرابع عشر لوحدة إدارة الازمات: الازمة المالية الاقتصادية وآثارها على قطاعات الاقتصاد القومي، كلية التجارة - جامعة عين شمس (١٢-١٣ ديسمبر ٢٠٠٩).

- ردمان، عبد الحكيم محمد غالب ، (٢٠١٠)، الاندماج المصرفي وإمكانية تحقيقه في اليمن"، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة - جامعة تعز، اليمن.
- زغلول، جودة عبد الرؤوف محمد ، (٢٠٠٢)، "إطار مقترح لقياس الأصول الفكرية والتقرير عنها في بيئة الاقتصاد المعرفي"، *المجلة العلمية التجارة والتمويل*، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الثاني، ٢٠٠٢، ص ص ٤٤-٤٥.
- زغلول، جوده عبدالرؤوف محمد ، (٢٠١٠)، "استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الإستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية: دراسة حالة"، *مجلة التجارة والتمويل*، كلية التجارة ، جامعة طنطا، ٣٠(١)، ٨٧-١٥٨.
- سليم، محمد مجيد ، (٢٠٠٨)، "التقييم المحاسبي لآثار الاندماج في البنوك الأردنية"، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، كلية التجارة - جامعة المنصورة، ١٤٧-١٦٤.
- سليمان، محمد جلال ، (٢٠٠٠)، "استخدام المؤشرات المالية في التنبؤ باندماج البنوك التجارية العامة في مصر"، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، كلية التجارة - جامعة المنصورة، ٢٤(٢)، ٥٥٣-٥٨٧.
- عابد، إيهلب لطفى عبد العال ، (٢٠١٨)، "تأثير الأداء المالي على قيمة البنك في حالة الاندماج المصرفي بالتطبيق على البنوك"، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، كلية التجارة - جامعة عين شمس، العدد الرابع، ص ص ٦٠١ - ٦٥٩.
- عبالقادر، مطاي ، (٢٠١٠)، "الاندماج المصرفي كتوجه حديث لتطوير وعصرنة النظام المصرفي"، *مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية*، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، ١١٩-١٢٤.
- عبد القادر، حسن عبد القادر حسن، (٢٠١٨)، "اندماج الشركات"، *مجلة الدراسات العليا*، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، المجلد الحادي عشر، العدد الواحد والأربعون، ص ص ٣١٠ - ٣٢٥.
- عبدالحميد، عبد المطلب ، (٢٠٠٦)، *العولمة واقتصاديات البنوك*، الدار الجامعية للطباعة والنشر، القاهرة.
- عبيدات، سامر فخر & الحمود، صفا محمد ، (٢٠١٠)، "تحليل محددات أسعار أسهم البنوك التجارية دراسة تطبيقية في بورصة عمان"، *مجلة علوم إنسانية*، ٨(٤٦).

- عثمان، محمد داود ، (٢٠٠٨)، " أثر مخففات مخاطر الإنتمان على قيمة البنوك : دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية الأردنية باستخدام معادلة Tobin's Q"، رسالة دكتوراة غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية و المصرفية، الأردن.
- علي، محمد علي محمد ،(٢٠٠٥)، إدارة المخاطر المالية في الشركات المساهمة المصرية- مدخل لتعظيم القيمة"، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة - جامعة القاهرة.
- قاسم، فضل علي ناجي ،(٢٠٠٦)، الدمج المصرفي واختيار نموذج ملائم لدمج البنوك اليمنية" رسالة دكتوراة غير منشورة، معهد الدراسات والبحوث العربية القاهرة.
- قانون البنك المركزي والجهاز المصرفي والنقد رقم ٨٨ لسنة ٢٠٠٣ ، مادة ٧٩ .
<https://manshurat.org/node/1>
- مجاهد، إيمان احمد ، (٢٠٠٤)، "تفعيل أهمية الاندماج المصرفي في ظل اتفاقية تحرير تجارة الخدمات"، المؤتمر العلمي السنوي الدولي العشرون: صناعة الخدمات في الوطن العربي - رؤية مستقبلية، كلية التجارة جامعة المنصورة، جامعة الدول العربية، القاهرة (٢٠ - ٢٢ إبريل ٢٠٠٤).
- محمد، محمود رمضان ، (٢٠١١)، أثر الاندماج على الأداء المصرفي: دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية في مصر ودول مجلس التعاون الخليجي"، رسالة دكتوراة غير منشورة كلية التجارة وإدارة الاعمال - جامعة حلوان.
- محمد، محمود رمضان ،(٢٠١١)، "أثر الاندماج المصرفي على أداء مؤشرات البنوك بالتطبيق على حالة إندماج البنك الأهلي سوستيه جنرال مع بنك مصر الدولي"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة وإدارة الاعمال - جامعة حلوان، ٢٠١١(٢).
- مطاوع، محمد عبد الحميد ،(٢٠٠٩)، "دور حوكمة الشركات في تعظيم قيمة المنشأة دراسة نظرية تطبيقية"، المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة - جامعة المنوفية، ١٦(٢)، ١٩٩-٢٣٥.
- موسى، سماسم كامل ،(٢٠٠٧)، "تأثير الاندماج على مخاطر وكفاءة التشغيل في البنوك: دراسة تطبيقية"، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة - جامعة بني سويف، العدد الأول، ص ص ٦١-١١٠.
- هويدي، على محمد حسن ، (٢٠٠٥)، "الاندماج المصرفي: دراسة في بعض الجوانب المحاسبية للتجربة المصرية"، المؤتمر العلمي الرابع، الريادة والإبداع: استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، جامعة الكويت (١٥ - ١٦/٣/٢٠٠٥).
- والي، محمد إبراهيم زيدان ، (٢٠٠١)، "المحاسبة عن القيمة العادلة لأغراض تعظيم عوائد الدمج المصرفي في إطار المعايير المحاسبية بالتطبيق على البنوك التجارية في مصر"، مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة - جامعة عين شمس، ٥(٢)، ٧٩-١٧١.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- Aluko, B. T., & Amidu, A. R., (2005), Corporate business valuation for mergers and acquisitions", *International Journal of Strategic Property Management*, 9(3), 173-189. doi:<https://doi.org/10.3846/1648715X.2005.9637535>
- Anya, A. G., (2015), "*Management control systems design under mergers: evidence from the Nigerian banking sector*", (Doctoral dissertation, University of Birmingham).
- Appah, E., & Sophia, J., (2011), "Mergers and Acquisitions in the Nigerian Banking Industry: An Explorative Investigation", *European Journal of Social Sciences*, 554-563. doi:10.3923/sscience.2011.213.220
- Asteriou, D. & Hall. S. G., (2015), *Applied econometrics*, Palgrave Macmillan, third edition.
- Ayadi, R., & Pujals, G., (2005), "Banking Mergers and Acquisitions in the EU: Overview, Assessment and Prospects", (M. edited by Morten Balling, Ed.)
- Bank for International Settlements (BIS), (2012), "Core principles for effective banking supervision", Retrieved from <https://www.bis.org/publ/bcbs230.htm>
- Beccalli, E., & Frantz, P.m (2009), "M&A Operations and Performance in Banking", *Journal of Financial Services Research*, 36, 203-226. doi: <https://doi.org/10.1007/s10693-008-0051-6>
- Behr, A., & Heid, F., (2011), "The success of bank mergers revisited. An assessment based on a matching strategy", *Journal of Empirical Finance*, 18(1), 117-135. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jempfin.2010.08.006>
- Bendaş, F. B. G., (2015), "The effects of acquisitions on firm value, evidence from Turkey", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 16(1), 79-90.
- Borodin, A., Sayabek, Z. S., Islyam, G., & Panaedova, G., (2020), "Impact of mergers and acquisitions on companies' financial performance", *Journal of International Studies*, 13(2).
- Botis, S., (2013), "Mergers and acquisitions in the international banking sector", *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Series V: Economic Sciences*, 119-126.
- Boyer, E. C., & Choi, J. J., (2006), "Mergers and Consolidation of Financial Service Firms: Global Trends and Strategies for Value Creation", *International Finance Review*, 7, 393-417. doi:[https://doi.org/10.1016/S1569-3767\(06\)07016-6](https://doi.org/10.1016/S1569-3767(06)07016-6).
- Cornett, M. M., McNutt, J. J., & Tehranian, H., (2006), "Performance Changes around Bank Mergers: Revenue Enhancements versus Cost Reductions", *Journal of Money, Credit and Banking*, 38(4), 1013-1050. doi:10.1353/mcb.2006.0053

- Cowan, A. R., Salotti, V., & Schenck, N. A., (2022), "The long-term impact of bank mergers on stock performance and default risk: the aftermath of the 2008 financial crisis", *Finance Research Letters*, 48, 102925.
- Craig, B., & Santos, J., (1997), "The risk effects of bank acquisitions", *Economic Review*, 33(2). Retrieved from <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=5196a107a06380034ac4c0fbb1480bdf4596c273>
- DeLong, G. L., (2001), "Stockholder gains from focusing versus diversifying bank mergers", *Journal of Financial Economics*, 29(2), 221-252. doi:[https://doi.org/10.1016/S0304-405X\(00\)00086-6](https://doi.org/10.1016/S0304-405X(00)00086-6)
- DeYoung, R., Evanoff, D., & Molyneux, P., (2009), "Mergers and Acquisitions of Financial Institutions: A Review of the Post-2000 Literature", *Journal of Financial Services Research*, 36, 87-110. doi: <https://doi.org/10.1007/s10693-009-0066-7>
- Dilshad, M. N., (2013), "Profitability analysis of mergers and acquisitions: an event study approach", *Business and economic research*, 3(1).
- Dongare, A. V., & Muley, A., (2016), "Pre-Merger And Post-Merger Analysis Of Financial Performance Of Target Company-A Case Study", *Clear International Journal Of Research In Commerce & Management*, 7(8).
- Ezeoha, A. E., (2011), "Banking consolidation, credit crisis and asset quality in a fragile banking system: Some evidence from Nigerian data", *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 19(1), 33-44. doi: <https://doi.org/10.1108/13581981111106158>
- Ghauri, P. N., & Buckley, P., (2003), "Advances in Mergers and Acquisitions: International mergers and acquisitions: Past, present and future", Emerald Group Publishing Limited. doi:[https://doi.org/10.1016/S1479-361X\(03\)02009-X](https://doi.org/10.1016/S1479-361X(03)02009-X)
- Gupta, I., Mishra, N., & Tripathy, N., (2021), "The impact of Merger and Acquisition on value creation: an empirical evidence", In *The Importance of New Technologies and Entrepreneurship in Business Development: In The Context of Economic Diversity in Developing Countries: The Impact of New Technologies and Entrepreneurship on Business Development* (pp. 1435-1456). Springer International Publishing.
- Hitt, M. A., Ireland, R., & Hoskisson, R., (2011), "Strategic Management. Competitiveness & Globalization. South-Western Cengage Learning", Retrieved from <https://www.amazon.com/Strategic-Management-Concepts-Competitiveness-Globalization/dp/0538753099>
- Houston, J. F., James, C., & Ryngaert, M., (2001), "Where do merger gains come from? Bank mergers from the perspective of insiders and outsiders",

- Journal of Financial Economics*, 60(2-3), 285-331.
doi:https://doi.org/10.1016/S0304-405X(01)00046-0
- Igecha, E. K., (2018), "*Effects of Merger and Acquisition Strategies on Performance of Commercial Banks: A Case of I&M Bank*", (Doctoral dissertation, United States International University-Africa).
 - Jallow, M. S., Masazing, M., & Basit, A., (2017), "The effects of mergers & acquisitions on financial performance: Case study of UK companies", *International Journal of Accounting & Business Management*, 5(1), 74-92.
 - Joash, G. O., & Njangiru, M. J. (2015). The effect of mergers and acquisitions on financial *on the Stock Return Volatility of the Commercial Banks Listed at Nairobi Securities Exchange* ", (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
 - Khan, A. A., (2011), "Merger and Acquisitions (M&As) in the Indian banking sector in post liberalization regime", *International Journal of Contemporary Business Studies*, 2(11), 31-45.
 - Kivindu, G., (2013), "*Effects of mergers and acquisitions on profitability of commercial banks in Kenya*", *Unpublished MBA Thesis, Kenyatta University*.
 - Knapp, M., Gart, A., & Chaudhry, M., (2006), "The impact of mean reversion of bank profitability on post-merger performance in the banking industry", *Journal of Banking & Finance*, 30(12), 3503-3517.
doi:https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2006.01.005
 - Kohli, N., & Saha, G., (2008), "Corporate governance and valuations: Evidence from selected Indian companies", *International Journal of Disclosure and Governance*, 5, 236-251. doi: https://doi.org/10.1057/jdg.2008.10
 - Kürsten, W., (2008), "Synergies, shareholder value and exchange ratios in "value-creating" mergers: Why shareholders should doubt management's pre-merger promises", *Managerial Finance*, 34(4), 252-261.
doi:10.1108/03074350810849288
 - Liu, J., (2016), "*Chinese Mergers and Acquisitions: Performance and Factors*", (Doctoral dissertation, Durham University).
 - Mayer-Sommer, A. P., Sweeney, S., & Walker, D. A., (2006), "Impact of community bank mergers on acquiring shareholder returns", *Journal of Performance Management*, 19(1).
 - Mayer-Sommer, Sweeney, A., Walker, S., & David A., (2006), "Impact of Community Bank Mergers on Acquiring Shareholder Returns", *Journal of Performance Management*, 19(1), 3-25.
 - Mumo, D., (2022), "*Effect of Mergers and Acquisitions Announcement on the Value (Market Share Price) of Listed Commercial Banks in Kenya* ", (Doctoral dissertation, University of Nairobi).

- Mwatsuma, J. M., ALI, B., & Mary, I. (2020). Effect Of Mergers On Financial Performance Of Listed Commercial Banks In Kenya At Nairobi Securities Exchange. *GSI*, 8(5).
- Nail, L., & Franco, P., (2005), "Bank Mergers and Their Impact: A Survey of Academic Studies", *Bank Accounting & Finance*, 18(4), 3-10.
- Olson, G. T., & Pagano, M., (2003), "The Long-Term Impact of Bank Mergers on Sustainable Growth and Shareholder Return", Department of Finance, College of Commerce and Finance, Villanova University. Retrieved from <https://www90.homepage.villanova.edu/michael.pagano/bank%20merger%20paper%2011.pdf>
- Pandey, D. K., & Kumari, V., (2020), "Effects of merger and acquisition announcements on stock returns: an empirical study of banks listed on NSE & NYSE", *The review of finance and banking*, 12(1).
- Pasiouras, F., & Zopounidis, C., (2008), "Consolidation in the Greek banking industry: which banks are acquired?" , *Managerial Finance*, 34(3), 198-213. doi:<https://doi.org/10.1108/03074350810848072>
- Peristiani, S., (1997), "Do Mergers Improve the X-Efficiency and Scale Efficiency of U.S. Banks? Evidence from the 1980s", *Journal of Money, Credit and Banking*, 29(3), 326-337. doi: <https://doi.org/10.2307/2953697>
- Popovici, A. N., (2014), "The Impact of Mergers and Acquisitions on the Market Value of Shares of Erste Bank Group", *Timisoara Journal of Economics and Business*, 7(1), 102-112.
- Rahman, Z., Ali, A., & Jebran, K., (2018), "The effects of mergers and acquisitions on stock price behavior in banking sector of Pakistan", *The Journal of Finance and Data Science*, 4(1), 44-54.
- Rathinam, I. B., & Sridharan, P. S., (2016), "Post-Mergers and Acquisitions Performance of Select Indian Banks", *IUP Journal of Bank Management*, 15(1).
- Reed, S. F., Lajoux, H. A., & Nesvold, P., (2007), "*The Art of M&A: A Merger Acquisition Buyout Guide 4th ed*" McGraw-Hill Education . Retrieved from <https://www.wildy.com/isbn/9780071403023/the-art-of-m-a-a-merger-acquisition-buyout-guide-4th-ed-hardback-mcgraw-hill-education-europe>
- Reztis, A. N., (2008), "Efficiency and productivity effects of bank mergers: Evidence from the Greek banking industry", *Economic Modelling*, 25(2), 236-254. Abuzayed, B., Molyneux, P., & Al-Fayoumi, N., (2009), "Market value, book value and earnings: is bank efficiency a missing link?", *Managerial Finance*, 35(2), 156-179. doi: <https://doi.org/10.1108/03074350910923491>

- Rhoades, S. A., (1998), "The efficiency effects of bank mergers: An overview of case studies of nine mergers", *Journal of Banking & Finance*, 22(3), 273-291. doi:[https://doi.org/10.1016/S0378-4266\(97\)00053-8](https://doi.org/10.1016/S0378-4266(97)00053-8)
- Rose, P., & Hudgins, S., (2010), "*Bank Management and Financial Services*" New York: Mc Graw-Hill.
- Ross A., S., Westerfield, R. W., & Jaffe, J., (2013), "*Corporate Finance (tenth edition ed.)*" , McGraw-Hill. Retrieved from https://students.aiu.edu/submissions/profiles/resources/onlineBook/a4T9b5_corporate%20finance%2010%20ed.pdf
- Sahut, J.-M., & Mehdi, M., (2011), "Banking distress in MENA countries and the role of mergers as a strategic policy to resolve distress", *Economic Modelling*, 28(1), 138-146. doi:10.1016/j.econmod.2010.09.017
- Salas, V., & Saurina, J., (2002), "Credit Risk in Two Institutional Regimes: Spanish Commercial and Savings Banks", *Journal of Financial Services Research*, 22(3), 203-224. doi:10.1023/A:1019781109676
- Sufian, F., Zulkhibri, M., Sufian, F., & Razali, H., (2007), "Efficiency and Bank Merger in Singapore: A Joint Estimation of Non-Parametric, Parametric and Financial Ratios Analysis", MPRA Paper 12129, University Library of Munich, Germany. Retrieved from <https://mpa.ub.uni-muenchen.de/12129/>
- Suwignjo, P., Bititci, U. S., & Carrie, A. S., (2000), "Quantitative models for performance measurement system", *International journal of production economics*, 64(1-3), 231-241.
- Tahir, I. M., & Razali, A., (2011), "The Relationship Between Enterprise Risk Management and Firm Value: Evidence from Malaysian Public Listed Companies", *International Journal of Economics and Management Sciences*, 1(2), 32-41. Retrieved from https://web.actuaries.ie/sites/default/files/erm-resources/09_ERM_and_firm_value_Malaysia.pdf.pdf
- Toledo, M., (2004), "*The risk and financial performance of banks post mergers and acquisitions*", Boston University ProQuest Dissertations & Theses. Retrieved from <https://www.proquest.com/openview/91651a161061a633282cd3b6c1bc54a6/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Valkanov, E., & Kleimeier, S., (2007), "The role of regulatory capital in international bank mergers and acquisitions", *Research in International Business and Finance*, 21(1), 50-68. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2005.12.001>
- Vallascas, F., & Hagendorff, J., (2011), "The impact of European bank mergers on bidder default risk", *Journal of Banking & Finance*, 35(4), 902-915. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2010.09.001>

- Williams, B., & Prather, L., (2010), "Bank risk and return: the impact of bank non-interest income", *International Journal of Managerial Finance*, 220-244. doi:<https://doi.org/10.1108/17439131011056233>
- XIAO, W.-g., & LI, M., (2008), "Empirical Research of M&A Impact on Chinese and American Commercial Banks' Efficiency Based on DEA Method", *Management Science and Engineering*, 2(1). doi: <http://dx.doi.org/10.3968/j.mse.1913035X20080201.005>.

**الدور الوسيط للثقة الافتراضية بين الإدارة الرقمية وتعزيز التعلم التنظيمي:
دراسة تطبيقية على مؤسسات التعليم العالي الافتراضي في مصر"**

د / تامر محمد موسى أبوالمكارم*

(*) د. تامر محمد موسى أبوالمكارم مدرس إدارة الأعمال بمعهد راية العالي للإدار والتجارة الخارجية بدمياط الجديدة.

ملخص:

يسعى هذا الدراسة إلى استكشاف الدور الوسيط للثقة الافتراضية بين الإدارة الرقمية وتعزيز التعلم التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الافتراضي في مصر. تهدف الدراسة إلى فهم كيفية تأثير الإدارة الرقمية على تطوير التعلم التنظيمي في بيئة العمل الافتراضية، مع التركيز على الدور الحيوي للثقة الافتراضية في تسهيل وتحفيز هذه العلاقة. تتناول الدراسة أبعاد الإدارة الرقمية مثل استخدام التكنولوجيا الحديثة في الإدارة الأكاديمية والإدارية، تطوير الأنظمة الإلكترونية، وتسهيل التواصل الرقمي بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب. كما تركز الدراسة على كيفية بناء الثقة الافتراضية بين الأفراد في البيئة الرقمية ودورها في تحسين التعاون، وتعزيز التعلم المستمر، وتطوير المهارات داخل المؤسسة.

تم جمع البيانات باستخدام استقصاء رقمي (Google Form) مكون من ٤٠٠ عضو من أعضاء هيئة التدريس والإداريين في مؤسسات التعليم العالي الافتراضي في مصر. أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية معنوية بين الإدارة الرقمية والثقة الافتراضية، حيث لعبت الثقة الافتراضية دوراً وسيطاً مهماً في تعزيز التعلم التنظيمي داخل هذه المؤسسات. كما بينت النتائج أن الإدارة الرقمية المدعومة بالثقة الافتراضية تساهم في تحسين بيئة التعلم، وتعزيز مشاركة الأفراد في الأنشطة التعليمية والتدريبية، مما يساهم في رفع مستوى الأداء الأكاديمي والإداري. تشير الدراسة إلى أن بناء بيئة من الثقة الافتراضية يعد عنصراً أساسياً لنجاح الإدارة الرقمية في تعزيز التعلم التنظيمي، وأن مؤسسات التعليم العالي في مصر بحاجة إلى الاستثمار في تطوير مهارات الإدارة الرقمية وبناء الثقة بين الأعضاء لتحقيق نتائج أفضل في مجال التعليم العالي الافتراضي.

Abstract:

This study aims to explore the mediating role of virtual trust between digital management and the enhancement of organizational learning in virtual higher education institutions in Egypt. The research seeks to understand how digital management impacts the development of organizational learning in a virtual work environment, with a focus on the critical role that virtual trust plays in facilitating and stimulating this relationship. The study addresses dimensions of digital management, such as the use of modern technology in academic and administrative management, the development of electronic systems, and the facilitation of digital communication between faculty members and students. It also focuses on how virtual trust can be built among individuals in the digital environment and its role in improving collaboration, promoting continuous learning, and developing skills within the institution. Data were collected using a digital survey (Google Form) from 400 faculty members and administrators in virtual higher education institutions in Egypt. The results revealed a significant positive relationship between digital management and virtual trust, where virtual trust played a crucial mediating role in enhancing organizational learning within these institutions. The findings also showed that digital management, supported by virtual trust, contributes to improving the learning environment, boosting individual participation in educational and training activities, which in turn enhances academic and administrative performance levels.

The study indicates that creating an environment of virtual trust is a key element for the success of digital management in enhancing organizational learning, and that higher education institutions in Egypt need to invest in developing digital management skills and building trust among members to achieve better outcomes in the field of virtual higher education.

مقدمة:

تعد الإدارة الرقمية من الركائز الأساسية في العصر الحديث، حيث تعتمد المؤسسات بشكل متزايد على تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي، التحليل البياني، والأنظمة الرقمية لتحسين اتخاذ القرارات وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي. تُعتبر الإدارة الرقمية جزءًا أساسيًا من التحول الرقمي الذي يسعى إلى تحسين كافة جوانب العمليات التنظيمية من خلال استخدام الأدوات التكنولوجية المتقدمة، ما يساعد المؤسسات على التكيف بسرعة مع التغيرات في بيئة العمل المعقدة والمنافسة. تشير الدراسات الحديثة إلى أن الإدارة الرقمية تؤثر بشكل كبير على قدرة المؤسسات في التفاعل مع العملاء وزيادة مرونتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال استخدام تقنيات التحليل البياني وبيانات العملاء، يمكن للقادة الرقميين اتخاذ قرارات مستنيرة تستند إلى معطيات واقعية تساعد في تحسين العمليات الداخلية. (Nguyen, 2024).

كما يتطلب نجاح الإدارة الرقمية بيئة مليئة بالثقة في الأنظمة الرقمية المطبقة، حيث تتأثر فعالية هذه الإدارة بشكل كبير بعلاقة الثقة بين الأفراد والأنظمة التكنولوجية المستخدمة. فالثقة في الأدوات الرقمية تسهم في تعزيز التعاون بين الفرق وزيادة سرعة تنفيذ الأعمال، الأمر الذي يعزز الإنتاجية والابتكار داخل المنظمة (AlSaied & Alkhoraif, 2024).

حيث تساهم الإدارة الرقمية في تحسين فاعلية اتخاذ القرارات، كما تسهم في تنمية القدرة التنظيمية للمؤسسة من خلال تحسين تدفق المعلومات بين الأفراد. (زيادة، ٢٠٢١)

كما تعتبر الثقة الافتراضية هي أحد المفاهيم الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الرقمية في بناء بيئة عمل فعّالة. في بيئات العمل المعتمدة على التكنولوجيا، حيث يتم التواصل والتفاعل بين الأفراد عبر الأدوات الرقمية، تُعتبر الثقة الافتراضية أساسًا لتحقيق التعاون المثمر والفعالية التنظيمية. تشكل الثقة في الأنظمة الرقمية والقدرة على ضمان أمان المعلومات وحمايتها ركيزة أساسية في تعزيز هذا التعاون (Nurmukhametov & Torin, 2020).

كما يتطلب بناء الثقة الافتراضية التأكد من أن الأنظمة الرقمية المستخدمة توفر مستوى عالٍ من الأمان وتعمل بشفافية في معالجة البيانات الشخصية وحمايتها فعند بناء الثقة الافتراضية، يزداد استعداد الأفراد للاعتماد على الأدوات الرقمية والتفاعل معها بكفاءة، مما يؤدي إلى تحسين بيئة العمل الرقمية. يشير العديد من الباحثين إلى أن عدم وجود الثقة في الأنظمة الرقمية قد يؤدي إلى

تراجع فعالية التعاون بين الموظفين، ويعيق الابتكار داخل المنظمة (Pietrzak & Takala, 2021).

ومن ثم، تلعب الثقة الافتراضية دورًا حاسمًا في تحسين كفاءة الإدارة الرقمية وتمكين الأفراد من التعامل مع الأنظمة التكنولوجية بشكل أكثر أمانًا وفاعلية.

كما يعد التعلم التنظيمي من العناصر الجوهرية التي تساعد المؤسسات على التكيف مع المتغيرات المستمرة في بيئة العمل. يشمل التعلم التنظيمي تبادل المعرفة والخبرات بين الأفراد داخل المنظمة بهدف تعزيز القدرة على التكيف والابتكار المستدام. من خلال تطبيق استراتيجيات التعلم التنظيمي، يمكن للمؤسسات تحسين أدائها وزيادة قدرتها على مواجهة التحديات، مما يساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل أكثر فعالية (Zgrzywa et al., 2024).

كما أن التعلم التنظيمي يعزز من مرونة المنظمة وقدرتها على تحسين أدائها بفضل تبادل الخبرات والتعلم من التجارب السابقة، ففي ظل التحول الرقمي، أصبح التعلم التنظيمي أكثر أهمية من أي وقت مضى. تساهم التكنولوجيا الرقمية في تسهيل الوصول إلى المعلومات وتبادل المعرفة بين الأفراد من خلال منصات التعاون الرقمي وأدوات التعلم عن بُعد، مما يحسن من فعالية التعلم ويزيد من قدرة الموظفين على الابتكار. وفقًا للعديد من الدراسات، يساعد التعلم التنظيمي المؤسسات في بناء ثقافة ابتكارية تعزز من قدرتها على مواجهة التحديات التي تطرأ في بيئة العمل المتغيرة (Chughtai et al., 2024).

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من حاجة مؤسسات التعليم العالي في مصر إلى تعزيز قدرتها على التكيف مع التحولات الرقمية السريعة التي شهدتها بعد جائحة كوفيد-19. أظهرت الأبحاث أن المؤسسات التي تبني الثقة الافتراضية بين أعضاء هيئة التدريس والإداريين يمكنها خلق بيئة تعليمية أكثر إبداعًا، وهو ما يعزز التعلم التنظيمي ويسهم في تيسير الأداء الأكاديمي والإداري. بناءً على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل كيفية تأثير الإدارة الرقمية على تعزيز التعلم التنظيمي داخل مؤسسات التعليم العالي الافتراضي في مصر، مع التركيز على دور الثقة الافتراضية كعامل وسيط. يهدف الباحث إلى جمع البيانات من أعضاء هيئة التدريس والإداريين في المؤسسات التعليمية الافتراضية مثل الجامعات المصرية المتخصصة في التعليم عن بُعد، بهدف فهم تأثير الإدارة الرقمية في دعم التعلم التنظيمي، وكيفية استثمار الثقة الافتراضية لتحقيق نتائج إبداعية. كما تهدف الدراسة إلى تقديم رؤى علمية حول كيفية تعزيز التعاون والثقة الافتراضية بين القادة وأعضاء

الفريق، مما يسهم في تحسين بيئة العمل الافتراضية وزيادة قدرة المؤسسات التعليمية على الابتكار والتطوير المستمر (مبروك والمصراي، ٢٠٢١)

أولاً: مفاهيم الدراسة

تركز هذه الدراسة على "الدور الوسيط للثقة الافتراضية بين الإدارة الرقمية وتعزيز التعلم التنظيمي" مع تطبيق ذلك على مؤسسات التعليم العالي الافتراضي في مصر. لذلك، كان من الضروري تناول ثلاثة مفاهيم رئيسية وهي: الإدارة الرقمية، الثقة الافتراضية، و التعلم التنظيمي.

١. الإدارة الرقمية: تشير الإدارة الرقمية إلى استخدام الأدوات والتقنيات الرقمية في إدارة العمليات التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية. يشمل ذلك استخدام منصات التعليم عن بُعد، وأدوات التعاون الرقمية، وتقنيات تحليل البيانات لدعم صنع القرار وتعزيز الكفاءة في بيئات العمل الافتراضية. تُعد الإدارة الرقمية عنصراً أساسياً في تعزيز فعالية التعليم وتيسير التفاعل بين القادة وأعضاء الفريق في بيئة غير تقليدية، وهو ما يعزز التحولات السريعة نحو التعليم الافتراضي (الدليمي والجناي، ٢٠٢٣)

٢. الثقة الافتراضية: تشير الثقة الافتراضية إلى العلاقة الثابتة التي تتكون بين أعضاء الفريق في بيئات العمل عن بُعد، حيث يعتمد الأفراد على بعضهم البعض لإتمام المهام دون الحاجة إلى التفاعل المباشر. تُعد الثقة الافتراضية من العوامل الجوهرية لنجاح الفرق التعليمية الافتراضية، حيث تساعد في تقليل الحواجز النفسية وتسهيل التواصل الفعال، مما يعزز التعاون بين أعضاء الفريق ويزيد من مستوى التفاعل والابتكار. (Mohsin et al., 2023)

٣. التعلم التنظيمي: يشير التعلم التنظيمي إلى عملية اكتساب المعرفة والمهارات داخل المؤسسات بهدف تحسين الأداء المستمر. في سياق مؤسسات التعليم العالي الافتراضي، يتضمن التعلم التنظيمي استخدام التكنولوجيا والممارسات التعليمية الرقمية لتعزيز تطوير الأفراد والفرق. تُعد القدرة على التعلم المستمر والتكيف مع التغيرات التكنولوجية السريعة من العوامل الحاسمة في تحسين الأداء الأكاديمي والإداري، وهو ما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. (Chughtai et al., 2024)

ثانياً: الدراسات السابقة

أ- الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل

الدراسات المتعلقة بالإدارة الرقمية:

هدفت دراسة (الدليمي والجنابي، ٢٠٢٣) إلى بيان دور الإدارة الإلكترونية المتمثلة بـ " عتاد الحاسوب، شبكة الاتصال البرمجيات المورد البشري " في تعزيز الجاهزية الاستراتيجية والمتمثلة بالإبعاد " الجاهزية التنظيمية للتغيير، الجاهزية للقيادة والإدارة جاهزية رأس المال البشري " بين عينة من منتسبي جامعة الكوفة إذ تم اختيار عينة مكونة من ٣٠٠ منتسب موزعين على تشكيلات الجامعة، وقد تم استخدام برنامج " spss لاختبار العلاقة والتأثير بين المتغيرين. وقد توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها تؤدي الإدارة الإلكترونية بأبعادها المختلفة دوراً أساسياً في تعزيز الجاهزية الاستراتيجية إذ تعتبر مورداً مهماً يمكنها من التكيف مع المتغيرات البيئية ، وفي ضوء ذلك تم صياغة مجموعة من التوصيات كان من أهمها التحسين المستمر لواقع البنى التحتية في الجامعة المبحوثة وبالأخص تلك التي تكون لازمة في مجال التكنولوجيا وشبكات الاتصال والتي تعتبر من اهم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وبما يعزز من جاهزيتها الاستراتيجية ، حيث كان هذا بعد (شبكة الاتصال) هو الوحيد من بين ابعاد الإدارة الإلكترونية المذكورة انفا حيث لم يظهر له أثر معتبر في دعم الجاهزية الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة الكلمات الدالة الإدارة الإلكترونية الجاهزية الاستراتيجية .

كما هدفت دراسة (رسلان وديوب، ٢٠٢٣) إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في منظمة الاتحاد الرياضي العام، استخدم الباحث المنهج الوصفي وتكونت عينة البحث من (١٤٠) شخصاً من الموارد البشرية الموجودة في الاتحاد الرياضي ولتحقيق ذلك استخدم استبانة تضم أربعة محاور محور عتاد الحاسب، محور البرمجيات محور الشبكات ومحور صناع المعرفة أشارت نتائج البحث إلى أن واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في منظمة الاتحاد الرياضي العام كان بدرجة متوسطة مع غياب واضح للعمل الإلكتروني. قدم الباحث مجموعة من التوصيات أبرزها محاولة العمل على تحديث وتطوير البنية التحتية بأحدث المعدات والوسائل التكنولوجية من خلال الاستفادة المثلى من توجهات الحكومة التي تتحمل مسؤولية تهيئة بيئة تمكينية تعزز تحقيق التحول الرقمي في القطاع العام، إضافة إلى رفع ثقافة المعرفة الإلكترونية لدى الموارد البشرية الموجودة من خلال توفير دورات تدريبية وتطويرية خاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

بينما هدفت دراسة (مبروك والمصراي ٢٠٢١) إلى إعطاء تصور واضح لمفهوم الإدارة الإلكترونية وأهمية تطبيقها ودورها في تحسين جودة العملية التعليمية في مؤسسات التعليم العالي الليبية، وصولاً إلى تحديد أهم الاستراتيجيات الممكن تطبيقها لتحقيق هذه الجودة قدمت هذه الدراسة إطاراً نظرياً من خلال الاعتماد على المنهج الاستقرائي والاستنباطي والذي يضمن تحليل ملامح الوضع الراهن للإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين مستوى الجودة من خلال عرض لأهم التجارب العربية والأجنبية الرائدة في مجال الإدارة الإلكترونية للاستفادة منها كتجارب لتحسين مستويات الجودة، أهم نتائج الدراسة أن الادارة الالكترونية هي مطلباً أساسياً في كل الدول التي تسعى الى الارتقاء بالمنظومة التعليمية بالإضافة إلى إمكانية تنفيذ كافة المعاملات إلكترونياً عن طريق الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أيضاً أوصت الدراسة بضرورة الاطلاع على التجارب المختلفة للإدارة الالكترونية والاستفادة من نتائج تجاربهم، وما هي متطلبات وتحديات استخدامها فيما يخص الموارد البشرية والمادية وصناعة البرمجيات الالكترونية، بالإضافة إلى العمل على إنشاء قاعدة بيانات في وزارة التعليم العالي وربط الجامعات بها بما يوفر سرعة تبادل المعلومات والوصول إليها.

كما هدفت دراسة (زيادة، ٢٠٢١) الى التحقق من توافر مقومات الإدارة الرقمية في الجامعات السعودية وأثر ذلك على المهارات الإبداعية للقيادات الجامعية، وتكون مجتمع البحث من كافة القيادات بجامعة الملك خالد ، وتم جمع البيانات بواسطة استمارة الاستقصاء وبعد تحليل النتائج خلصت الدراسة أن مستوى تطبيق مقومات الإدارة الرقمية في جامعة الملك خالد كانت متوسطة ودرجة ممارسة المهارات الإبداعية للقادة متوسطة وأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مقومات الإدارة الرقمية وتنمية المهارات الإبداعية.

هدفت دراسة (Tsvetkov et al. (2019 إلى تحليل نتائج نظام التحكم الرقمي في السكك الحديدية كنظام معقد، وإبراز الفرق بين مصطلحي الرقمنة والتحول الرقمي. كما كشفت الدراسة العلاقة بين نظام التحكم الرقمي والاقتصاد الرقمي، حيث وصفت الخصائص الاثني عشر الأساسية للاقتصاد الرقمي فيما يتعلق بإدارة السكك الحديدية الرقمية. وأثبتت الدراسة أن مبادئ الاقتصاد الرقمي تتجسد في مبادئ إدارة السكك الحديدية الرقمية. كذلك، تناولت الدراسة مكونات النظام التكنولوجية الأساسية والتحكم الرقمي في حركة القطارات. وتم الكشف عن محتوى مجال المعلومات اللاسلكي كمكون رئيسي لإدارة السكك الرقمية، كما أظهرت العلاقة بين الإدارة الرقمية والخدمات

اللوجستية الرقمية. وأثبتت الدراسة أن تطبيق إدارة السكك الحديدية الرقمية يجب أن يتم من خلال إنشاء نظام خاص. وأخيراً، سلطت الدراسة الضوء على دور تكنولوجيا إنترنت الأشياء في تطوير الإدارة الرقمية.

كما هدفت دراسة (Fazal et al. (2022 إلى استكشاف كيفية مساهمة الثورة الصناعية الخامسة (Industry 5.0) في دعم أنظمة الصناعة التحويلية، حيث تساعد التقنيات المتقدمة القادمة هذه الصناعات على التحول السلس من الأنظمة التقليدية إلى الرقمية. وأوضحت الدراسة ميزات وتقنيات Industry 5.0 ومفهوم التخصيص الشامل. كما تناولت تحديات الصناعات التحويلية وكيفية التغلب عليها باستخدام هذه التقنيات. وأكدت الدراسة أن الثورة الصناعية الخامسة تعيد دور الإنسان ليعمل جنباً إلى جنب مع الروبوتات في عمليات التصنيع، مما يعزز التعاون بينهما.

وهدفت دراسة (Piras et al. (2024 إلى تطوير منهجية لإدارة البيئة المبنية والمخطط لبنائها بطريقة رقمية لتحسين عمليات البناء من خلال تقليل التأخير وإهدار الموارد. وأشارت الدراسة إلى أن التأخيرات في تسليم المشروعات الإنشائية هي من أهم المشكلات، خاصة في المشاريع متوسطة وكبيرة الحجم. واقترحت المنهجية استخدام أدوات مثل التوأم الرقمي (DT)، ونمذجة معلومات البناء (BIM)، وإنترنت الأشياء (IoT)، وخوارزميات الذكاء الاصطناعي (AI)، إضافة إلى دمج ممارسات البناء الرشيق لتحسين كفاءة العمليات. وأوضحت الدراسة أن المنهجية المقترحة يمكن تطبيقها على مشروعات البناء الحالية والمستقبلية بمختلف الأحجام، مما يحقق فوائد اقتصادية وزمنية كبيرة.

بينما هدفت دراسة (Chernyshev et al. (2022 إلى معالجة تحديث نظام إدارة المشاريع الإنشائية من خلال دمج مفاهيم الإدارة الموجهة بالعمليات والإدارة الموجهة بالمشاريع، وذلك في سياق تطبيق أحدث التقنيات والنماذج الرقمية للبناء الذكي، ونمذجة معلومات البناء (BIM)، وإنترنت الأشياء (IoT). وأشارت الدراسة إلى أن التحولات الكبيرة تشمل ليس فقط نظام إدارة المؤسسات، ولكن أيضاً سير العمليات التجارية في بيئة إدارة مشاريع الاستثمار والبناء. وتوصلت الدراسة إلى تصميم نموذج رقمي لشركة تصميم لإدارة دورة حياة مشاريع البناء، مما يساهم في تحسين الأنظمة التشغيلية الحالية وتقليل تكاليفها. كما اقترحت الدراسة إدخال نظام إدارة دورة الحياة لمشاريع البناء باستخدام BIM في مشاريع إعادة البناء. وأكدت أن منصة BIM الصناعية المقترحة يمكن أن تشكل إطاراً لتكامل تقنيات المعلومات لإعادة هيكلة العمليات التجارية للمؤسسات

الإنشائية. وأوضحت الدراسة البنية الأساسية للمنصة، التي تتكون من الحوسبة السحابية، وتحليل البيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء، وتقنيات بلوك تشين. كما أشارت إلى ضرورة تطور تقنيات إنترنت الأشياء من الأشياء الذكية إلى كوكب ذكي. وفي المستقبل، تخطط الدراسة لتطوير هيكل مبتكر متكامل من نوع الشركات القابضة لدعم التحول الرقمي في الأنظمة التشغيلية لإدارة المؤسسات في قطاع البناء.

وهدف دراسة Ibrahim & Benabdelhadi (2022) إلى توضيح مفهوم التغيير التنظيمي في سياق التحول الرقمي للإدارة العامة من خلال أبعاد وأشكال مختلفة، وتقديم نظرة شاملة للعناصر التي تلعب دوراً مهماً في نجاحه. وأكدت الدراسة أن التغيير التنظيمي هو عنصر محوري في أي عملية تحديث، حيث يُعتبر ضرورياً لتحقيق فوائد الرقمنة، التي تُعد مجاًلاً يشهد توسعاً وتطوراً مستمرين. كما أبرزت الدراسة أن التغيير التنظيمي في القطاع العام يواجه مقاومة كبيرة من الإداريين تجاه التغييرات الهيكلية. ومن هذا المنطلق، أكدت الدراسة على أهمية الاستعداد لإدارة التغيير قبل الشروع في عمليات التحديث والرقمنة وإعادة تصميم الإجراءات، لضمان دعم الإدارة في تحقيق نجاح التحول التنظيمي والرقمي.

كما هدفت دراسة Majorek (2024) إلى استكشاف التداخلات المعقدة بين الإدارة العامة، وتكنولوجيا البلوك تشين، ومبادرات التنمية المستدامة، والتحديات المرتبطة بها، باعتبارها ركائز أساسية في ممارسات الحوكمة الذكية. وأوضحت الدراسة إمكانات التحويلية لتكنولوجيا البلوك تشين في تعزيز الشفافية والكفاءة والمساءلة في الإدارة العامة، مع دعم تحقيق الأهداف الرئيسية للتنمية المستدامة. ومن خلال تحليل الدراسات العلمية وبعض التطبيقات العملية، سلطت الدراسة الضوء على الفوائد والتحديات والاعتبارات الاستراتيجية المرتبطة بهذا التفاعل. كما أكدت الدراسة على أهمية الجهود التعاونية بين القطاعات المختلفة ووضع أطر سياسات شاملة لاستغلال إمكانيات البلوك تشين في تعزيز الحوكمة الذكية. وطرحَت تساؤلات رئيسية حول كيفية تأثير رقمنة المعلومات العامة واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتقدمة على إعادة تشكيل الإدارة العامة، ومدى تأثيرها على تنفيذ فكرة التنمية المستدامة. وفي النهاية، أكدت الدراسة على الدور الحاسم لاعتماد البلوك تشين في الإدارة العامة كعنصر أساسي لتشكيل نموذج أكثر مرونة ومسؤولية ووعياً بيئياً للإدارة العامة، بما يتماشى مع أجندة التنمية المستدامة العالمية.

وأخيراً هدفت دراسة (Widlak et al. (2020 إلى تطبيق المبادئ الكلاسيكية للإدارة الجيدة على عمليات اتخاذ القرار الآلي، مع اقتراح ضمانات إضافية للتخفيف من المخاطر التي قد تنجم عن الأتمتة على المواطنين. وناقشت الدراسة القضايا المرتبطة باستخدام الخوارزميات في أتمتة الإجراءات الإدارية وإصدار القرارات التي كانت تتطلب سابقاً إشرافاً بشرياً وحكماً تقديرياً، مشيرةً إلى المخاوف المتعلقة بقدرة المؤسسات الإدارية على تحقيق التوازن بين الحاجة إلى قواعد عالمية وقابلة للتنبؤ وبين مبادئ الإنصاف والتناسب والمساءلة في القرارات الإدارية الفردية. وتوصلت الدراسة إلى أن اعتماد نهج قائم على المبادئ في استخدام الخوارزميات أمر ضروري لتوفير إمكانية مراجعة الإجراءات ومنح المواطنين وسائل لمساءلة المؤسسات الإدارية عن قراراتها. ومع ذلك، أكدت الدراسة أن تطبيق هذه المبادئ يتطلب مواجهة تحديات أساسية تتعلق بإضفاء الطابع المؤسسي عليها ومعالجة الغموض المعرفي للخوارزميات.

الدراسات المتعلقة بتعزيز التعلم التنظيمي:

هدفت دراسة (Nguyen (2024 إلى استكشاف تأثير القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي وسلوك الابتكار لدى الممرضين في المستشفيات العامة في فيتنام، بالإضافة إلى تحليل الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك الابتكار. استُخدمت الاستبانة لجمع البيانات من ٢٢٨ ممرضاً عبر خمس مستشفيات عامة باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية (SEM). أظهرت النتائج تأثيراً إيجابياً ومهماً للقيادة التحويلية على التعلم التنظيمي وسلوك الابتكار، كما تبين أن التعلم التنظيمي يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في هذه العلاقة.

هدفت دراسة (AlSaied & Alkhoraif (٢٠٢٤ إلى التعرف على دور التعلم التنظيمي والثقافة التنظيمية الابتكارية في تحقيق الابتكار ثنائي الاتجاه داخل المنظمات العامة في المملكة العربية السعودية. استُخدمت تقنية PLS-SEM لتحليل البيانات، وأظهرت النتائج أن الإدارة بالمشاريع المرنة وثقافة الابتكار التنظيمي تساهمان في بناء القدرات الابتكارية ثنائية الاتجاه. وتبين أن التعلم التنظيمي والثقافة التنظيمية الابتكارية يدعمان تحقيق الابتكار ثنائي الاتجاه.

هدفت دراسة (Zgrzywa-Ziemak et al. (2024 إلى استكشاف دور القيادة التوزيعية في العلاقة بين التعلم التنظيمي واستدامة الأعمال في شركات بولندية ودنماركية. أظهرت النتائج تأثيراً إيجابياً للقيادة التوزيعية على كل من التعلم التنظيمي واستدامة الأعمال، مع دور وسيط جزئي ومكمل للتعلم التنظيمي في العلاقة بين القيادة التوزيعية واستدامة الأعمال.

هدفت دراسة (Chughtai et al. (2024) الى دراسة العلاقة بين التعلم التنظيمي والابتكارات التنظيمية مع دراسة دور الكفاءة الذاتية للتغيير كمتغير وسيط والقيادة التكيفية كمتغير معدل. استُخدمت تقنيات إحصائية متعددة لتحليل البيانات من ٣٧٣ موظفاً في قطاع الأدوية. أظهرت النتائج تأثيراً إيجابياً للتعلم التنظيمي على الابتكار التنظيمي مع دور وساطة جزئي للكفاءة الذاتية للتغيير، كما أظهرت القيادة التكيفية تأثيراً معدلاً لهذه العلاقات.

هدفت دراسة (Nimran et al. (2024) إلى قياس تأثير تمكين الموظفين على الكفاءة والالتزام التنظيمي في بيئة العمل مع التركيز على الثقافة التعليمية التنظيمية كمتغير معدل. أظهرت النتائج تأثيراً إيجابياً كبيراً للتمكين على كل من الكفاءة والالتزام التنظيمي، حيث تعد الثقافة التعليمية التنظيمية عنصراً معدلاً لهذه العلاقة.

هدفت دراسة (Worapongpat (2024) الى تحليل دور القيادة الابتكارية في تحويل الجامعات الخاصة في بانكوك إلى منظمات تعلم ابتكارية. استُخدمت المنهجية النوعية لتحليل البيانات من خلال مقابلات مع ١٦ خبيراً، وأظهرت النتائج أهمية التدريب على التكنولوجيا الرقمية لدعم إدارة الموارد البشرية، مع التركيز على العمليات المبتكرة مثل الألعاب الرقمية لإدارة المواهب.

الدراسات التي تناولت الثقة الافتراضية :

هدفت دراسة (Mohsin et al. (2023) إلى استكشاف تأثير جودة الخدمة الإلكترونية والرضا الإلكتروني والتسويق الشفهي الإلكتروني على الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني للعملاء. تم جمع ٢٥٠ استبياناً صالحاً باستخدام العينة غير الاحتمالية الغرضية، وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية (PLS-SEM). وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين جودة الخدمة الإلكترونية، الرضا الإلكتروني، والتسويق الشفهي الإلكتروني مع الولاء الإلكتروني. كما أكدت النتائج الدور الوسيط للثقة الإلكترونية. وأوصت الدراسة بأهمية استخدام هذه النتائج لتطوير استراتيجيات تسويقية تركز على العملاء.

هدفت دراسة (Haryono et al. (2024) إلى تحليل تأثير الثقة الإلكترونية وجودة الخدمة الإلكترونية على الولاء الإلكتروني عبر الرضا الإلكتروني، مع دور الخصوصية كمتغير معدل. تم جمع بيانات ٢٦٥ عميلاً لتطبيق Shopee في جاوة الوسطى بإندونيسيا، وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية (PLS-SEM). وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الثقة وجودة الخدمة الإلكترونية والرضا الإلكتروني، كما أن الخصوصية تعزز تأثير الرضا

الإلكتروني على الولاء الإلكتروني. وأوصت الدراسة بأهمية تحسين نظام الخصوصية لحماية بيانات العملاء وضمان ولائهم.

هدفت دراسة (Oktafeza et al. (2024) إلى دراسة العوامل المؤثرة على رضا العملاء عن خدمات LinkAja Sharia، مركزةً على جودة الخدمة الإلكترونية، الثقة الإلكترونية، والتسويق الشفهي الإلكتروني. باستخدام عينة عشوائية بسيطة مكونة من ١٦٥ مشاركًا، أظهرت النتائج تأثيرًا إيجابيًا لجودة الخدمة والثقة الإلكترونية على الرضا، بينما كان للتسويق الشفهي تأثير سلبي. كما تبين أن قرارات المستخدمين تلعب دورًا كبيرًا في الرضا، لكن لا تتوسط تأثير جودة الخدمة والثقة على الرضا. وأوصت الدراسة بمراعاة هذه العوامل لتحسين تجربة العملاء ورضاهم.

هدفت دراسة (Garrouch et al. (2024) إلى تحليل تأثير الخداع الإلكتروني والأمن الإلكتروني على النوايا السلوكية تجاه المتاجر الإلكترونية في السعودية، مع التركيز على دور الثقة الإلكترونية وقيمة التسوق كمتغيرات وسيطة. تم جمع ٢١٦ استبيانًا إلكترونيًا من مستخدمي التسوق الإلكتروني، وأظهرت النتائج أن الثقة الإلكترونية وقيمة التسوق تلعبان دورًا وسيطًا بين الخداع الإلكتروني والنوايا السلوكية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الثقة لدى العملاء من خلال تحسين الأمن الإلكتروني وتقليل حالات الخداع.

هدفت دراسة (Pietrzak & Takala (2021) إلى تسليط الضوء على حالة الأبحاث المتعلقة بالثقة الرقمية واقتراح مجالات للدراسات المستقبلية. تناولت الدراسة التحديات التي تواجه المؤسسات في بناء الثقة الرقمية لدى المستهلكين، مع الإشارة إلى أن معظم الأبحاث ركزت على إنشاء الثقة الرقمية دون تحديد تعريف واضح ومتفق عليه لهذا المصطلح. اعتمدت الدراسة على مراجعة منهجية للأدبيات لتقديم نظرة عامة على الأدبيات المتاحة. وأظهرت النتائج أنه لا يوجد تعريف موحد للثقة الرقمية، على الرغم من أن الأبحاث حول هذا الموضوع بدأت في عام ١٩٩٦، إلا أن العدد الكبير من الدراسات ظهر فقط بعد عام ٢٠١٦. وأوصت الدراسة بإجراء أبحاث مستقبلية تركز على وضع تعريف شامل للثقة الرقمية وتعزيز فهم هذا المفهوم في سياقات مختلفة.

تناولت دراسة (Nurmukhametov & Torin (2020 مفهوم الثقة الرقمية كظاهرة جديدة في العصر الرقمي. عرّفت الدراسة الثقة الرقمية على أنها ثقة المستخدمين في قدرة المؤسسات الرقمية والتكنولوجيات والمنصات الرقمية على خلق بيئة رقمية آمنة. يتم قياس مستوى الثقة الرقمية بناءً على مدى ثقة المستهلكين والشركاء والموظفين بقدرة المنظمة على حماية البيانات الشخصية

و ضمان سرية المستهلكين في الخدمات الرقمية. تضمنت الدراسة مكونات الثقة الرقمية التي تشمل: الأمان، السرية، الموثوقية، وأخلاقيات العلاقة بين المزودين والمستهلكين. كما قدمت الدراسة مخططاً يوضح هيكل الثقة الرقمية وحددت المخاطر التي قد تؤثر سلباً عليها. وأوصت الدراسة باتخاذ تدابير لتعزيز الثقة الرقمية من خلال تحسين هذه المكونات والحد من المخاطر المرتبطة بها.

الفجوة الدراسية

١. ثالثاً: مشكلة الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحديد وتوضيح كيفية تأثير الإدارة الرقمية على التعلم التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الافتراضي في مصر، مع التركيز على دور الثقة الافتراضية كمتغير وسيط بين هذين المتغيرين. ومن أجل تحديد مشكلة الدراسة، قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية عبر إعداد استبيان مبدئي قصير يتضمن مجموعة من الأسئلة المفتوحة، والتي تم توجيهها إلى عينة ميسرة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين في مؤسسات التعليم العالي الافتراضي في مصر (كممثل للقطاع الأكاديمي في هذا السياق)، وقد شملت الدراسة الاستطلاعية ٦٠ فرداً. تهدف الدراسة الاستطلاعية إلى فهم التوجهات والصعوبات التي تواجه المؤسسات في مجال الإدارة الرقمية وتعزيز التعلم التنظيمي. أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية بعض النتائج التي ساعدت في تحديد مشكلة بحثية رئيسية، ومنها:

- ضعف الوعي بالممارسات الفعالة للإدارة الرقمية: لاحظت الدراسة الاستطلاعية أن العديد من العاملين في مؤسسات التعليم العالي الافتراضي في مصر يعانون من قلة الوعي حول كيفية تطبيق الإدارة الرقمية بالشكل الأمثل.
- نقص الثقة الافتراضية بين الأفراد: أظهرت النتائج أن الثقة الافتراضية بين الأفراد داخل المؤسسات التعليمية الافتراضية منخفضة، مما يؤثر سلباً على فعالية العمل الجماعي.
- إدراك محدود لأهمية الثقة الافتراضية في تعزيز التعلم التنظيمي: لا يدرك معظم العاملين دور الثقة الافتراضية كعوامل رئيسية لتحفيز التعلم التنظيمي وتحقيق التطور داخل المؤسسات التعليمية.

وفي ضوء هذه النتائج، تم صياغة تساؤل الدراسة الرئيسي على النحو التالي: "ما الدور الوسيط للثقة الافتراضية بين الإدارة الرقمية وتعزيز التعلم التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الافتراضي في مصر؟"

وعليه، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

١. ما تأثير الإدارة الرقمية على تعزيز التعلم التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الافتراضي في مصر؟
٢. ما دور الثقة الافتراضية في تعزيز العلاقة بين الإدارة الرقمية والتعلم التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الافتراضي؟
٣. هل توجد علاقة معنوية بين الثقة الافتراضية والتعلم التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الافتراضي عند تأثير الإدارة الرقمية؟
٤. ما تأثير الإدارة الرقمية على تعزيز التعلم التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الافتراضي عندما تكون الثقة الافتراضية متغيراً وسيطاً؟

تهدف هذه التساؤلات إلى إيضاح مشكلة الدراسة وتحديد كيفية تأثير الإدارة الرقمية على التعلم التنظيمي، مع التركيز على دور الثقة الافتراضية كعامل وسيط في العلاقة بين هذين المتغيرين.

رابعاً: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد العلاقة بين الإدارة الرقمية والتعلم التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الافتراضي في مصر، مع توسيط دور الثقة الافتراضية.
- قياس التأثير المباشر لأبعاد الإدارة الرقمية على تعزيز التعلم التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الافتراضي.
- قياس التأثير المباشر للثقة الافتراضية على التعلم التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الافتراضي.
- قياس التأثير المباشر للإدارة الرقمية على الثقة الافتراضية في بيئات التعليم العالي الافتراضي.
- تحديد دور الثقة الافتراضية كمتغير وسيط في العلاقة بين الإدارة الرقمية وتعزيز التعلم التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الافتراضي.
- تقديم توصيات عملية لمديري مؤسسات التعليم العالي الافتراضي حول كيفية تعزيز التعلم التنظيمي عبر تحسين الإدارة الرقمية وبناء الثقة الافتراضية داخل الفرق العمل.

تستهدف الدراسة فحص دور الإدارة الرقمية في تعزيز التعلم التنظيمي، مع التركيز على أهمية بناء الثقة الافتراضية كعامل وسيط، مما يوفر أداة لفهم العلاقة بين هذه المتغيرات في بيئات العمل الافتراضية الخاصة بمؤسسات التعليم العالي في مصر.

خامساً: فروض الدراسة

بناءً على ما تم تقديمه من مراجعة للأدبيات السابقة وتحليل المتغيرات المتعلقة بالدراسة، يمكن صياغة فروض الدراسة على النحو التالي:

١. **الفرض الأول :** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الرقمية على تعزيز التعلم التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الافتراضي في مصر.

٢. **الفرض الثاني :** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقة الافتراضية على تعزيز التعلم التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الافتراضي في مصر.

٣. **الفرض الثالث :** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الرقمية على الثقة الافتراضية في مؤسسات التعليم العالي الافتراضي في مصر.

٤. **الفرض الرابع :** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقة الافتراضية (كمتغير وسيط) على العلاقة بين الإدارة الرقمية وتعزيز التعلم التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الافتراضي في مصر.

تم تصميم هذه الفروض لتوضيح التأثيرات المتبادلة بين الإدارة الرقمية، الثقة الافتراضية، وتعزيز التعلم التنظيمي، مع التأكيد على دور الثقة الافتراضية كعامل وسيط يؤثر في هذه العلاقات.

سادساً: أهمية الدراسة

تتضح أهمية هذه الدراسة على المستويين العلمي والعملي على النحو التالي:

الأهمية العلمية: تساهم هذه الدراسة في سد الفجوة الدراسية في مجال الإدارة الرقمية والتعلم التنظيمي، من خلال تقديم رؤى جديدة حول العلاقة بين الإدارة الرقمية وفعالية التعلم التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الافتراضي. تسعى هذه الدراسة لإثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بتطبيقات الإدارة الرقمية وكيفية تأثيرها على التعلم التنظيمي، بالإضافة إلى دور الثقة الافتراضية كمتغير وسيط في تحسين هذه العلاقة. كما تضيف الدراسة إلى المعرفة الحالية حول كيفية استخدام التكنولوجيا والإدارة الرقمية لدعم بيئات التعلم عن بُعد وتعزيز التجارب التعليمية داخل مؤسسات

التعليم العالي الافتراضي، مع التركيز على العوامل النفسية مثل الثقة الافتراضية التي تؤثر على نجاح هذه البيئات.

الأهمية العملية:

توضح هذه الدراسة كيف يمكن للإدارة الرقمية والثقة الافتراضية أن تساهم في تحسين بيئات التعلم داخل مؤسسات التعليم العالي الافتراضي. من خلال تسليط الضوء على الثقة الافتراضية كعامل وسيط، تقدم الدراسة توجيهات عملية للمؤسسات التعليمية حول كيفية بناء وتعزيز الثقة بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب في بيئات التعلم الافتراضية، مما يساهم في تعزيز التفاعل والمشاركة الفعالة. كما توفر الدراسة استراتيجيات عملية للمؤسسات التعليمية لتحسين استخدام التقنيات الرقمية وتطبيقها بشكل فعال في التعليم الافتراضي، مما يساعد في تعزيز التعلم التنظيمي وزيادة الابتكار داخل هذه المؤسسات في ظل التغيرات المستمرة في بيئة التعليم العالي.

سابعاً: منهجية الدراسة

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لتفسير الظاهرة محل الدراسة وتقديم وصف دقيق لأبعاد الدراسة المختلفة. يتضمن المنهج الوصفي تحليل العلاقات بين المتغيرات المستقلة (الإدارة الرقمية) والمتغير التابع (تعزيز التعلم التنظيمي) مع مراعاة دور المتغير الوسيط (الثقة الافتراضية). كما يركز هذا المنهج على وصف الظواهر المتعلقة بالإدارة الرقمية وتأثيرها على التعلم التنظيمي، بالإضافة إلى دراسة دور الثقة الافتراضية في تعزيز أو تقييد هذه العلاقة، مما يوفر صورة شاملة حول كيفية تفاعل هذه المتغيرات مع بعضها البعض.

يستخدم هذا المنهج لإجراء تحليل نوعي وكمّي للبيانات المجمعة من العينة المستهدفة، عبر استخدام أدوات جمع البيانات مثل الاستبيانات والمقابلات. هذه الأدوات تُسهم في فهم العلاقات بين المتغيرات المختلفة ودور الثقة الافتراضية كعامل وسيط في تعزيز التعلم التنظيمي ضمن بيئات التعليم العالي الافتراضي.

خطوات المنهجية:

١. إجراء دراسة استطلاعية: يتم في هذه المرحلة إجراء دراسة استطلاعية لفهم طبيعة العلاقة

بين المتغيرات الرئيسة مثل الإدارة الرقمية، الثقة الافتراضية، والتعلم التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الافتراضي. تساعد هذه الدراسة في اكتساب فهم مبدئي حول كيفية

تأثير كل من الإدارة الرقمية والثقة الافتراضية على التفاعل بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب.

٢. **جمع البيانات**: يتم جمع البيانات عبر استبيانات ومقابلات مع المشاركين في مؤسسات التعليم العالي الافتراضي. تهدف الاستبيانات إلى قياس مدى تأثير الإدارة الرقمية على التعلم التنظيمي من خلال الثقة الافتراضية. تشمل الأسئلة في الاستبيانات قياسات عن الإدارة الرقمية، الثقة بين أعضاء الهيئة التدريسية والطلاب، وأثر هذه العوامل على التعلم التنظيمي. كما تتم المقابلات مع عدد من المعنيين في هذه المؤسسات بهدف تعميق الفهم حول تأثير هذه العوامل في السياق الأكاديمي.

٣. **تحليل البيانات**: يتم تحليل البيانات باستخدام تقنيات إحصائية متقدمة، مثل تحليل الانحدار وتحليل المسار، لتفسير العلاقات بين المتغيرات المستقلة (الإدارة الرقمية) والمتغير التابع (التعلم التنظيمي) مع أخذ دور الثقة الافتراضية كمتغير وسيط في الاعتبار. يتم تحديد مدى تأثير الإدارة الرقمية على التعلم التنظيمي عبر تأثير الثقة الافتراضية، بالإضافة إلى تحليل كيفية تأثير الثقة الافتراضية على فعالية التعلم عن بُعد والتعلم التنظيمي.

تهدف هذه المنهجية إلى تقديم تحليل دقيق لدور الثقة الافتراضية في تعزيز التعلم التنظيمي داخل بيئات التعليم العالي الافتراضي، مما يساهم في إثراء الأدبيات العلمية حول الإدارة الرقمية في التعليم العالي الافتراضي.

ثامناً: الإطار النظري :

قبل أن نتحدث عن متغيرات الدراسة ، يجب علينا ان نعلم أن التعليم الافتراضي الكامل في مصر ما زال محدوداً، لكن هناك جامعة واحدة متخصصة بشكل رئيسي في تقديم تعليم افتراضي بالكامل وهي الجامعة المصرية للتعلم الإلكتروني الأهلية، التي تعتبر أول وأهم جامعة افتراضية في مصر، وهي متخصصة بالكامل في التعليم الإلكتروني، وقد أسستها وزارة التعليم العالي والدراسة العلمي لتوفير تعليم عالي الجودة عبر الإنترنت.

حيث تم إنشاء الجامعة المصرية للتعلم الإلكتروني الأهلية بالقرار الجمهوري رقم ٢٣٣ لسنة ٢٠٠٨ كأول جامعة مصرية تتبنى مبدأ التعلم الإلكتروني. وفي عام ٢٠١٨، صدر القرار الجمهوري رقم

٧١ بتحويل الجامعة من جامعة خاصة إلى جامعة أهلية وذلك بهدف تقديم خدمات تعليمية لجميع المحافظات المصرية بأعلى مستويات الجودة، وبتكلفة مناسبة اجتماعياً^١ وتقدم الجامعة مجموعة واسعة من البرامج الأكاديمية لدرجات البكالوريوس والدراسات العليا، وتشمل مجالات مثل الحوسبة وتكنولوجيا المعلومات، وإدارة الأعمال، والدراسات التربوية، ويعتمد نظام التعليم بالكامل على التعليم عن بُعد باستخدام تقنيات التعليم الإلكتروني، بحيث يمكن للطلاب متابعة المحاضرات والدروس والاختبارات عبر الإنترنت دون الحاجة للحضور الشخصي كما توفر الجامعة خدمات الدعم والتوجيه الأكاديمي للطلاب بشكل افتراضي، مما يجعلها بيئة مناسبة للذين يفضلون التعليم عن بُعد.

والآن سنتناول متغيرات الدراسة من حيث المفهوم والتطور التاريخي والأبعاد والمقاييس كما يلي:

١ - الإدارة الرقمية

المفهوم:

الإدارة الرقمية هي عملية استخدام التكنولوجيا الرقمية في تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومراقبة العمليات الإدارية والأنشطة المختلفة داخل المؤسسات. تهدف إلى تحقيق الكفاءة التشغيلية والمرونة الاستراتيجية من خلال الاستفادة من الأدوات الرقمية مثل الأنظمة السحابية، تطبيقات التعاون الافتراضي، الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة. تُسهم الإدارة الرقمية في تسريع عمليات اتخاذ القرار، تحسين أداء العمليات، وضمان التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل الحديثة (فندي وخليل، ٢٠١٩). كما تُعزز الإدارة الرقمية من قدرتها على الابتكار من خلال دمج تقنيات متقدمة لتحليل التحديات وإيجاد حلول فعالة لها.

الأبعاد:

١. التخطيط الاستراتيجي الرقمي:

يتضمن استخدام البيانات الضخمة، الذكاء الاصطناعي، وأدوات تحليل البيانات لوضع استراتيجيات فعالة توجه أنشطة المؤسسة لتحقيق أهدافها. يُركز التخطيط الاستراتيجي الرقمي على استشراف التحديات المستقبلية وتطوير استراتيجيات مبتكرة للتعامل معها (بوبكر وقديد، ٢٠٢١).

¹ <https://www.eelu.edu.eg/about-university>

٢ . إدارة المعرفة الرقمية:

يشير إلى استخدام الأنظمة الرقمية لإدارة المعرفة داخل المؤسسة، بما يشمل تخزينها، تنظيمها، ونقلها بين الأفراد. هذه الأنظمة تُمكن من توفير معلومات دقيقة ومحدثة لدعم اتخاذ القرارات وتعزيز الابتكار (فندي و خليل، ٢٠١٩).

٣ . التفاعل الرقمي:

يتمحور حول استخدام التكنولوجيا للتواصل بين الموظفين، العملاء، والشركاء. تشمل الأدوات الشائعة البريد الإلكتروني، الرسائل الفورية، ومنصات الاجتماعات الافتراضية مثل Zoom و Microsoft Teams، مما يُسهل في تحقيق تواصل فعال وتكامل العمليات (العشماوي والعصيمي، ٢٠٢١).

٤ . تحليل البيانات:

يعتمد على استخدام تقنيات تحليل البيانات المتقدمة والذكاء الاصطناعي لتوفير رؤى استراتيجية وتحسين الأداء التنظيمي. تُعد البيانات أساساً لتحديد الفرص، تقييم الأداء، وإجراء التحسينات المستمرة (بوبكر وقديد، ٢٠٢١).

٥ . التحول الرقمي:

يشمل إدماج التكنولوجيا الرقمية في كافة جوانب العمل المؤسسي لتحسين العمليات، زيادة الكفاءة، وتوسيع التفاعل مع العملاء والمستفيدين (العشماوي والعصيمي، ٢٠٢١).

التحديات:

١. نقص المهارات الرقمية بين الموظفين وصعوبة التدريب عليها.
٢. تعقيدات دمج الأنظمة الرقمية القديمة مع الحلول الرقمية الحديثة.
٣. تهديدات الأمن السيبراني التي تؤثر على سرية البيانات وموثوقيتها (زيادة، ٢٠٢١).

مستقبل التحول الرقمي في مصر:

مع دعم الحكومة المصرية للتحول الرقمي، من المتوقع أن تشهد القطاعات الحكومية والتعليمية اعتماداً متزايداً للتكنولوجيا الرقمية. سيؤدي ذلك إلى تحسين الكفاءة وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات على المستويين المحلي والعالمي.

٢ - الثقة الافتراضية (Virtual Trust)

المفهوم:

الثقة الافتراضية هي قدرة الأفراد داخل الفرق الافتراضية على بناء علاقات وثيقة قائمة على الشفافية، المصداقية، والاعتمادية، رغم غياب التفاعل الجسدي المباشر. تعتمد هذه الثقة على التواصل المفتوح، الالتزام بالوعود، وجودة إدارة البيانات (Pietrzak & Takala, 2021).

الأبعاد:

١. الشفافية:

تتطلب توفير بيئة تواصل مفتوحة وصريحة باستخدام الأدوات الرقمية مثل البريد الإلكتروني، تقارير الأداء، ومنصات التعاون الافتراضي (Nurmukhametov et al., 2020).

٢. الاعتمادية:

تشير إلى قدرة الأعضاء على الاعتماد على بعضهم لتنفيذ المهام بكفاءة ضمن الإطار الزمني المحدد (Mohsin et al., 2023).

٣. الصدق والنزاهة:

تُبنى الثقة من خلال الوفاء بالالتزامات باستخدام التكنولوجيا، مثل الالتزام بالمواعيد النهائية وتقديم المعلومات الدقيقة (Oktafeza et al., 2024).

التحديات:

- صعوبة التحقق من صدق المعلومات.

- تحديات بناء الثقة عبر التواصل غير المباشر (Haryono et al., 2024).

مستقبل الثقة الافتراضية في مصر:

مع تزايد اعتماد العمل عن بُعد في مصر، تبرز الحاجة إلى تعزيز الثقة الافتراضية باستخدام منصات تكنولوجيا متقدمة وتطوير مهارات التواصل الرقمي بين الفرق.

٣ - التعلم التنظيمي (Organizational Learning)

المفهوم:

التعلم التنظيمي هو عملية مستمرة تسعى من خلالها المؤسسات إلى تحسين أدائها وتطوير قدراتها من خلال اكتساب وتطبيق المعرفة. تعتمد المؤسسات الحديثة على الأدوات الرقمية مثل الذكاء

الاصطناعي ومنصات التعاون لتحفيز التعلم المستمر، تعزيز الابتكار، والاستفادة من الخبرات السابقة (Nimran et al., 2024).

الأبعاد:

١. التعلم من التجربة:

يركز على تحليل الأخطاء والتجارب السابقة باستخدام التكنولوجيا، مما يسهم في تحسين الممارسات المستقبلية (Chughtai et al., 2024).

٢. التعلم الجماعي:

يتم من خلال تبادل المعرفة بين أعضاء الفريق عبر منصات التعاون الافتراضية، مما يعزز من قدرة المؤسسة على الإبداع وحل المشكلات بشكل جماعي (Zgrzywa-Ziemak et al., 2024).

٣. المرونة في التكيف:

تسمح هذه المرونة للمؤسسات بالاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة العمل واعتماد استراتيجيات جديدة وفقاً للتحديات الناشئة (Nguyen et al., 2024).

٤. نقل المعرفة:

تُستخدم الأنظمة الرقمية لتوثيق ونقل المعرفة من الموظفين ذوي الخبرة إلى الآخرين، مما يُحسن من الكفاءة المؤسسية (Chughtai et al., 2024).

التحديات:

- ضعف التفاعل المباشر الذي يؤدي إلى فقدان المعلومات المهمة.
- الاعتماد المفرط على التكنولوجيا، مما يُضعف فهم المعرفة الضمنية غير الملموسة (Worapongpat., 2024).

مستقبل التعلم التنظيمي في مصر:

يتوقع أن يشهد التعلم التنظيمي في مصر تطوراً كبيراً نتيجة تبني الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في تحسين عمليات التعلم داخل المؤسسات. سيساعد هذا التوجه المؤسسات المصرية على التكيف مع التحولات السريعة وزيادة تنافسيتها. البيانات المطلوبة للدراسة ومصادرها اعتمد الباحث على نوعين من البيانات لتحقيق أهداف الدراسة:

• البيانات الثانوية:

تم جمع البيانات الثانوية الخاصة بالدراسة من خلال مراجعة الأدبيات السابقة والدراسات التي تناولت مفاهيم مثل القيادة الافتراضية، الثقة الافتراضية، تعزيز الابتكار، والتحول الرقمي. تم الاستعانة بالدوريات العلمية، الكتب، والمقالات الدراسية الحديثة التي تركز على هذه الموضوعات، بما في ذلك دراسات سابقة حول الدور الوسيط للثقة الافتراضية في بيئات العمل الافتراضية وأثر القيادة الافتراضية على الابتكار في المؤسسات التعليمية.

• البيانات الأولية:

لتلبية أهداف الدراسة، تم جمع بيانات أولية من عينة من العاملين في مؤسسات التعليم العالي الافتراضي في مصر. تم تصميم أداة جمع البيانات (استبيان) بناءً على الأدبيات السابقة والمقاييس المعتمدة لقياس المتغيرات التي تتعلق بالدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة

• مجتمع الدراسة:

تم تحديد مجتمع الدراسة من بين العاملين في مؤسسات التعليم العالي الافتراضي في مصر. وقد تم اختيار بعض الجامعات التي تعتمد بشكل رئيسي على التعليم الافتراضي.

• حجم العينة:

بلغ حجم العينة في الدراسة حوالي 300 فرد من العاملين في هذه الجامعات، تم اختيارهم باستخدام تقنيات العينة العشوائية، وتم تقسيم العينة بالتساوي بين فئات متنوعة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في هذه المؤسسات.

وقد تم تصميم إستمارة الإستقصاء وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي للموافقة وعدم الموافقة، والذي يتراوح بين موافق تماماً (٥) و غير موافق تماماً (١)، وذلك لإتاحة الفرصة لمفردات العينة للتعبير عن آرائهم تجاه كل عبارة من العبارات التي ستشتمل عليها القائمة، ويوضح الجدول رقم (١) متغيرات الدراسة الرئيسية ومتغيراتها الفرعية بالإضافة إلى العبارات وفقاً للمقاييس المستخدمة في الدراسة.

جدول رقم (١) قياس متغيرات البحث

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	الفقرة	المصدر
الإدارة الرقمية	القيادة الرقمية	١. يستخدم القائد الرقمي الأدوات التكنولوجية بشكل فعال لإدارة الفرق الافتراضية.	جمعة و بوشنتوف ٢٠٢٠
		٢. يساهم القائد الرقمي في تعزيز التواصل بين أعضاء الفريق عن بُعد باستخدام الأدوات الرقمية.	
		٣. يقدم القائد الرقمي الدعم والتحفيز الكافي لأعضاء الفريق في بيئات العمل الافتراضية.	
		٤. يتابع القائد الرقمي أداء الفريق ويحقق الأهداف من خلال الأدوات الرقمية.	
		٥. القائد الرقمي قادر على التكيف مع التغيرات التقنية وإدارة الفرق بكفاءة في بيئات العمل الافتراضية.	
	البنية التحتية الرقمية	٦. تمتلك مؤسستك بنية تحتية رقمية قوية تدعم العمل عن بُعد بكفاءة.	
		٧. تسهل البنية التحتية الرقمية التواصل بين الفرق المختلفة في بيئات العمل الافتراضية.	
		٨. تساهم البنية التحتية الرقمية في تحسين الإنتاجية والكفاءة في العمل الافتراضي.	
	الاستراتيجيات الرقمية	٩. تبنى مؤسستك استراتيجيات رقمية واضحة لتحسين الأداء في بيئات العمل الافتراضية.	
		١٠. تؤثر الاستراتيجيات الرقمية بشكل إيجابي على تفاعل الفرق وأدائها في بيئات العمل الافتراضية.	
		١١. تساعد الاستراتيجيات الرقمية في التكيف مع التغيرات التكنولوجية في بيئة العمل الافتراضية.	
		١٢. تقدم الاستراتيجيات الرقمية حلولاً مبتكرة لتحسين الإنتاجية في بيئات العمل الافتراضية.	
		١٣. تُحدث الاستراتيجيات الرقمية بشكل دوري لمواكبة التطورات التكنولوجية في السوق.	
	إدارة البيانات	١٤. تساهم إدارة البيانات في بناء علاقات طويلة الأمد بين الفرق الافتراضية.	
		١٥. تعتبر إدارة البيانات عاملاً أساسياً في اتخاذ القرارات داخل الفرق الافتراضية.	
		١٦. تعزز إدارة البيانات التعاون بين أعضاء الفريق في بيئات العمل الافتراضية.	
الثقة الافتراضية	الشفافية	١. يتمتع القائد الافتراضي بشفافية في اتخاذ القرارات.	Garrouchet al., 2024
		٢. يشارك القائد الافتراضي بشارك المعلومات بشكل واضح مع الفريق.	
		٣. تعزز الشفافية في القيادة الافتراضية الثقة بين القائد والفريق.	
		٤. يتجنب القائد الافتراضي إخفاء المعلومات المهمة عن الفريق.	

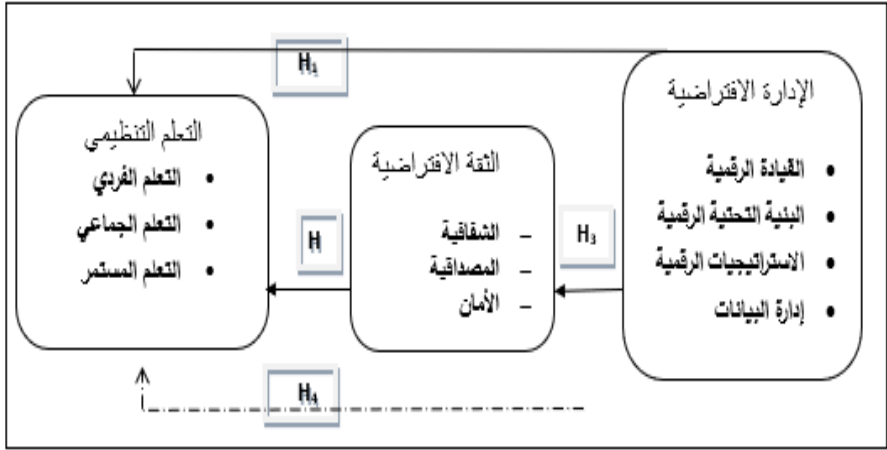
المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	الفقرة	المصدر
	المصادقة	٥. يتمتع القائد الافتراضي بمصادقية عالية في تعاملاته.	
		٦. إدارة البيانات في القيادة الافتراضية تجعل الفريق أكثر استعداداً للتعاون.	
		٧. يثق الفريق في قرارات القائد الافتراضي بسبب مصداقيته.	
		٨. القائد الافتراضي يظهر سلوكاً صادقاً ويحقق التوقعات.	
	الأمن	٩. أشعر أن المعلومات التي أشاركها في البيئة الافتراضية محمية من الوصول غير المصرح به.	
		١٠. أثق في أن الأدوات الرقمية التي أستخدمها في العمل الافتراضي توفر حماية كافية ضد المخاطر الأمنية.	
		١١. تتم متابعة أمن البيانات بانتظام في بيئة العمل الافتراضية التي أعمل فيها.	
		١٢. أشعر بالراحة في تقديم معلومات حساسة عبر المنصات الرقمية المستخدمة في بيئة العمل الافتراضية.	
تعزيز التعلم التنظيمي	التعلم الفردي	١. توفر المؤسسة أدوات رقمية لدعمي في تطوير مهاراتي الشخصية داخل بيئات العمل الافتراضية.	Nguyen .2024
		٢. أستطيع تعزيز معرفتي الشخصية من خلال التعلم الفردي باستخدام الأدوات الرقمية المتاحة.	
		٣. يتوفر لي فرص للتعلم الفردي وتطوير المهارات الرقمية بشكل مستمر.	
	التعلم الجماعي	٤. يساعد التواصل عبر الأدوات الرقمية في تعزيز التعلم الجماعي بين أعضاء الفريق.	
		٥. أعتقد أن استخدام التقنيات الرقمية يساهم في تحسين التعاون وتبادل المعرفة بين أعضاء الفريق.	
		٦. الفرق الافتراضية تعتمد بشكل كبير على التعلم الجماعي باستخدام أدوات التعليم الرقمي.	
	التعلم المستمر	٧. تشجع المؤسسة على التعلم المستمر من خلال برامج التدريب الرقمية المتاحة.	
		٨. يعزز التعلم المستمر باستخدام الأدوات الرقمية من مهاراتي في بيئة العمل الافتراضية.	
		٩. أستطيع الوصول إلى موارد التعلم المستمر عبر المنصات الرقمية بسهولة.	

المصدر: من إعداد الباحث.

وفي ضوء ما تقدم، يمكن توضيح الإطار العام للمتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة الميدانية من خلال الشكل رقم (١)

شكل رقم (١)

نموذج متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث.

• أداة الدراسة وطريقة جمع البيانات:

إستخدم الباحث الإستقصاء كأداة لجمع البيانات وهي عبارة عن قائمة أسئلة مُعدة جيداً قام الباحث بتوجيهها إلي العاملين بالجامعة المصرية للتعليم الإلكتروني الأهلية، والتي تعتبر أول وأهم جامعة افتراضية في مصر، وهي متخصصة بالكامل في التعليم الإلكتروني، وقد أسستها وزارة التعليم العالي والدراسة العلمي لتوفير تعليم عالي الجودة عبر الإنترنت. والتي تعتبر ممثلاً لمؤسسات التعليم العالي الافتراضي في مصر طالباً منهم التعاون والإجابة عليها وقد إنقسمت هذه القائمة إلي ثلاثة أقسام رئيسية، وهي:

- **القسم الأول:** ويتعلق بالإدارة الرقمية، وقد إشتملت على أربعة أبعاد وهي " القيادة الرقمية، البنية التحتية الرقمية، الاستراتيجيات الرقمية، وإدارة البيانات" والتي تم قياسها باستخدام ١٦ عبارة.
- **القسم الثاني:** ويتعلق بالثقة الافتراضية وقد إشتملت على ثلاثة أبعاد وهي " الشفافية، المصداقية ، والأمان " والتي تم قياسها باستخدام ١٢ عبارة.

- القسم الثالث: ويتعلق بتعزيز التعلم التنظيمي وقد إشتملت على ثلاثة أبعاد أساسية وهي " التعلم الفردي، التعلم الجماعي، والتعلم المستمر" والتي تم قياسها باستخدام ٩ عبارات.

عاشراً: تحليل البيانات واختبار الفروض

١/١٠ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المتمثلة في:

- الأساليب الإحصائية الوصفية: حيث تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس مدى تشتت وتنوع الإجابات بين أفراد العينة فيما يتعلق بالمتغيرات المدروسة.
- الأساليب الإحصائية الاستدلالية : حيث اعتمد الباحث في اختبار الفروض على الأساليب التالية:

- مقاييس الصدق والثبات : تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس صدق وثبات الاستبيان، بهدف التأكد من مدى اتساق العبارات المطروحة مع العينة المستهدفة.
- معاملات الارتباط : تم تطبيق تحليل الارتباط لتحديد وجود علاقات بين المتغيرات المختلفة في الدراسة.
- معاملات الانحدار : تم استخدام تحليل الانحدار لفحص مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة.
- تحليل المسار : تم استخدام تحليل المسار لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع والمتغير الوسيط

وقد استخدم الباحث تلك الأساليب في تقديم تحليل شامل ودقيق للعلاقات بين المتغيرات المدروسة ودعم تفسير نتائج الدراسة.

الاحصاء الوصفي:

يستعرض الدراسة ثلاثة متغيرات رئيسية، هي: الإدارة الرقمية التي تتألف من أربعة أبعاد هي (القيادة الرقمية، البنية التحتية الرقمية، الاستراتيجيات الرقمية، وإدارة البيانات)، بالإضافة إلى الثقة الافتراضية كمتغير وسيط الذي يشمل ثلاثة أبعاد هي (الشفافية، المصادقية، والأمان)، وأخيراً التعلم

التنظيمي كمتغير تابع، مع أبعاده الثلاثة (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، والتعلم المستمر). وتعرض نتائج التحليل الوصفي لهذه المتغيرات في الجدول رقم (٢) كما يلي:

جدول رقم (٢) التحليل الوصفي ومتوسطات ابعاد متغيرات الدراسة حيث (ن = ٤٨٦)

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء	معامل التفرطح
القيادة الرقمية	4.23	1.15	-1.479	1.321
البنية التحتية الرقمية	4.33	0.98	-1.661	2.562
الاستراتيجيات الرقمية	3.97	1.09	-0.897	0.173
إدارة البيانات	3.91	1.12	-0.836	0.008
المتغير المستقل: الإدارة الرقمية	4.11	1.00	-1.240	1.005
الشفافية	3.98	0.96	-0.779	0.242
المصداقية	4.11	0.95	-0.961	0.596
الأمان	4.13	0.97	-1.128	0.986
المتغير الوسيط: الثقة الافتراضية	4.07	0.94	-1.608	2.584
التعلم الفردي	4.30	0.90	-1.482	2.269
التعلم الجماعي	3.91	1.09	-0.904	0.311
التعلم المستمر	4.19	0.93	-1.175	1.221
المتغير التابع: تعزيز التعلم التنظيمي	4.14	1.04	-1.149	0.910

يتضح من الجدول (٢) ما يلي:

- أظهرت المتوسطات الحسابية أن أبعاد الإدارة الرقمية تتراوح بين (٣.٩١ : ٤.٣٣)، حيث سجل إدارة البيانات أدنى قيمة للمتوسط الحسابي (٣.٩١)، بينما حصل البنية التحتية الرقمية على أعلى قيمة للمتوسط الحسابي (٤.٣٣)؛ مما يعكس توفر أبعاد الإدارة الرقمية بشكل ملحوظ ضمن العينة، مع تميز البنية التحتية الرقمية عن بقية الأبعاد.
- بالنسبة إلى أبعاد الثقة الافتراضية، تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين (٣.٩٨ : ٤.١٣)، حيث سجل البعد الخاص بالشفافية أدنى قيمة (٣.٩٨)، بينما سجل البعد الخاص بالأمان أعلى قيمة (٤.١٣). ويعني هذا أن أبعاد الثقة الافتراضية تتوافر بشكل قوي ضمن العينة، مع ملاحظة أن الأمان يحظى بأعلى درجة من التأثير.
- أما فيما يتعلق ب تعزيز التعلم التنظيمي، تراوحت القيم المتوسطة بين (٣.٩١ : ٤.٣٠)، حيث سجل التعلم الجماعي أدنى متوسط حسابي (٣.٩١)، في حين سجل التعلم الفردي

أعلى متوسط حسابي (٤.٣٠). مما يشير إلى التوافر الجيد لأبعاد تعزيز التعلم التنظيمي، مع تميز التعلم الفردي في هذه البيئة.

كما تُظهر نتائج الجدول أن جميع عبارات المقياس تميل إلى التوزيع الطبيعي، حيث تراوحت قيم معامل الالتواء بين (± 3) ، بينما تراوحت قيم معامل التفلطح بين (± 10)

٣/١٠: معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة:

تم استخدام اختبار الارتباط الثنائي لبيرسون لتحديد دلالة الارتباط بين متغيرات الدراسة، حيث يعرض الجدول رقم (٣) قيم هذه الارتباطات.

جدول رقم (٣) معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة (ن = ٤٨٦)

ابعاد المتغير التابع			ابعاد المتغير الوسيط			ابعاد المتغير المستقل				
التعلم المستمر	التعلم الجماعي	التعلم الفردي	الأمان	المصادقية	الشفافية	إدارة البيانات	الاستراتيجيات الرقمية	البنية التحتية الرقمية	القيادة الرقمية	
									1	القيادة الرقمية
								1	0.647	البنية التحتية الرقمية
							1	0.729	0.626	الاستراتيجيات الرقمية
						1	0.599	0.641	0.636	إدارة البيانات
					1	0.686	0.684	0.763	0.742	الشفافية
				1	0.725	0.716	0.708	0.697	0.768	المصادقية
			1	0.771	0.785	0.616	0.662	0.684	0.748	الأمان
			0.748	0.646	0.765	0.773	0.702	0.687	0.72	التعلم الفردي
	1	0.785	0.669	0.775	0.722	0.674	0.688	0.594	0.603	التعلم الجماعي
1	0.602	0.755	0.784	0.76	0.645	0.664	0.638	0.766	0.664	التعلم المستمر

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

أظهرت نتائج الجدول رقم (٣) وجود علاقة ارتباط موجبة، معنوية، وقوية بين غالبية متغيرات الدراسة. كما تشير معاملات الارتباط إلى قيم مرتفعة أو متوسطة أو منخفضة بشكل عام، وفقاً لما هو موضح في الجدول رقم (٣)، كما تتوافق نتائج الارتباط مع الاتجاهات المبدئية للعلاقات المفترضة.

٣/١٠: اختبارات الصدق والثبات:

تم استخدام اختبارات الصدق والثبات لتقييم مدى موثوقية ودقة قائمة الاستقصاء في جمع البيانات. يشير اختبار الثبات إلى قدرة الأداة على توفير نتائج متسقة عند تكرار الدراسة في نفس الظروف باستخدام نفس الأداة ونفس الأفراد. (Adams, et al., 2007) ولقياس ثبات المقاييس، استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ، وذلك باستخدام برنامج (SPSS الإصدار ٢٦). ويُعتبر معامل ألفا كرونباخ من المؤشرات الملائمة لقياس الثبات من خلال الاتساق الداخلي للمقياس، حيث تُعتبر القيم التي تتراوح بين ٠.٦ و ٠.٧ مقبولة، بينما تشير القيم التي تتجاوز ٠.٧ إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقياس. (Hair, et al., 2014)

أما فيما يتعلق باختبار الصدق الذاتي، فإنه يهدف إلى التأكد من أن العبارات في قائمة الاستقصاء تقيس فعلاً ما صُممت من أجله، بحيث تضمن العبارات توصيل المعنى والمفهوم المقصود من قبل الباحث. (Adams, et al., 2007)

وقد تم تطبيق اختبارات الصدق والثبات على عينة مكونة من ٤٨٦ مفردة، وأظهرت نتائج تحليل البيانات التي وردت في الجدول رقم (٤)

جدول رقم (٤)

قيم معاملات الثبات والصدق الذاتي للاستبيان

المتغير	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
القيادة الرقمية	0.725	0.851
البنية التحتية الرقمية	0.752	0.923
الاستراتيجيات الرقمية	0.730	0.854
إدارة البيانات	0.789	0.888
المتغير المستقل: الإدارة الرقمية	0.811	0.901
الشفافية	0.706	0.840
المصداقية	0.732	0.856
الأمان	0.785	0.886
المتغير الوسيط: الثقة الافتراضية	0.851	0.922
التعلم الفردي	0.759	0.871
التعلم الجماعي	0.749	0.865
التعلم المستمر	0.706	0.840
المتغير التابع: تعزيز التعلم التنظيمي	0.834	0.913

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (٤) ما يلي:

أولاً: بالنسبة لمقياس المتغير المستقل "الإدارة الرقمية"، تبين أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد المتغير قد تجاوزت الحد الأدنى المقبول (٠.٦)، حيث تراوحت قيم معامل الثبات بين (٠.٧٢٥ : ٠.٧٨٩). وهذا يشير إلى أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات والاعتمادية.

ثانياً: بالنسبة لمقياس "النقطة الافتراضية"، الذي يمثل المتغير الوسيط، أظهرت نتائج معامل ألفا كرونباخ أن قيم الثبات لجميع أبعاده قد تجاوزت ٠.٦٠، حيث تراوحت بين (٠.٧٨٥ : ٠.٧٠٦). وهذا يعكس مستوى عالٍ من الاعتمادية والموثوقية في قياس هذا المتغير.

ثالثاً: بالنسبة لمقياس "تعزيز التعلم التنظيمي"، المتغير التابع، أظهرت نتائج معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاده أنها تجاوزت القيمة الدنيا المقبولة (٠.٦٠)، حيث تراوحت بين (٠.٧٥٩ : ٠.٧٠٦). مما يعني أن المقياس يتمتع بثبات عالٍ وموثوقية جيدة.

بناءً على ذلك، يتضح أن جميع المقاييس المستخدمة في الدراسة تتمتع بصدق وثبات مرتفع، مما يعزز من دقة وموثوقية نتائج الدراسة.

٤/١٠ الإحصاء الاستدلالي:

قام الباحث بتنفيذ التحليل الإحصائي الاستدلالي باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية من خلال مرحلتين رئيسيتين. المرحلة الأولى تمثلت في إجراء التحليل العاملي الاستكشافي، بينما تم تخصيص المرحلة الثانية لاختبار فرضيات الدراسة باستخدام برنامج AMOS 26، كما يلي:

أ- التحليل العاملي الاستكشافي:

- تم تطبيق التحليل العاملي الاستكشافي بهدف تحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر في

متغيرات الدراسة وتفسير التباين الناتج عنها. وقد اعتمد التحليل على مكونات أساسية

تساعد في بناء نموذج يُسند العوامل إلى التباين الكلي، ولضمان صلاحية البيانات

للاستخدام، يجب أن تكون قيمة مقياس KMO لا تقل عن ٠.٥.

تم تنفيذ التحليل العاملي الاستكشافي باستخدام برنامج SPSS V.26 على عينة تضم ٤٨٦

مفردة. نتائج هذا التحليل موضحة في الجدول رقم (٥) التالي.

جدول رقم (٥)

نتائج مقياس KMO & Bartlett's Test لمتغيرات الدراسة

Bartlett's Test		معامل KMO	الأبعاد	المتغير
مستوى المعنوية	مربع كاي			
0.000	346.594	0.731	القيادة الرقمية	المستقل: الإدارة الرقمية
0.000	883.783	0.847	البنية التحتية الرقمية	
0.000	319.660	0.635	الاستراتيجيات الرقمية	
0.000	518.563	0.745	إدارة البيانات	
0.000	3209.116	0.924	الشفافية	الوسيط: الثقة الافتراضية
0.000	1547.610	0.904	المصادقية	
0.000	1786.600	0.878	الأمان	
0.000	1206.093	0.836	التعلم الفردي	التابع: تعزيز التعلم التنظيمي
0.000	5587.339	0.950	التعلم الجماعي	
0.000	802.689	0.791	التعلم المستمر	

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

يوضح الجدول السابق أن قيمة **MKA (Kaiser-Meyer-Olkin)** لجميع المتغيرات المدرجة في الدراسة تفوق ٠.٥، مما يشير إلى ملاءمة العينة وجودتها لتطبيق التحليل العاملي. علاوة على ذلك، أظهرت نتائج اختبار **Bartlett's Test** دلالة معنوية لجميع أبعاد ومتغيرات الدراسة، حيث يعتمد هذا الاختبار على إحصاء يُقارب توزيعه إلى التوزيع المربع كاي بدرجات حرية $(k-1)$ ، حيث يشير k إلى عدد العينات العشوائية. تشير هذه النتائج إلى أن البيانات تتسم بالجودة العالية والصلاحية اللازمة لإجراء التحليل العاملي الاستكشافي.

ب- التحليل العاملي التوكيدي (نموذج القياس الكلي لمتغيرات الدراسة) أحادي المستوى:

تم تنفيذ التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة بهدف تحليل نموذج القياس الكلي، الذي يتضمن أبعاد المتغيرات المستقلة (الإدارة الرقمية)، والمتغيرات الوسيطة (الثقة الافتراضية)، والمتغيرات التابعة (تعزيز التعلم التنظيمي)، وقد تم اعتبار هذه الأبعاد كمتغيرات ملاحظة لتطوير النموذج. وقد تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي للتحقق من الصدق البنائي للمقياس وصحة النموذج، لضمان تطابقه مع البيانات الفعلية قبل اختبار الفروض. خلال هذه المرحلة، تم صياغة النموذج النظري للدراسة وتقييمه بعناية، مع إجراء تعديلات بناءً على نتائج التقييم، مثل حذف

العبارات التي أظهرت معاملات تحميل ضعيفة على المتغيرات. وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

جدول رقم (٦) مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الكلي للدراسة

المؤشر	الرمز الإحصائي	القيمة	مدى القبول	مقياس القبول
جودة المطابقة	GFI	٠.٩٦٢	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
جذر متوسط مربعات البواقي	RMR	٠.٠٢٥	مقبول	كلما اقترب من الصفر
المطابقة المقارنة	CFI	٠.٩٥٣	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
تاكر لويس	TL	٠.٩٧١	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
الجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ التقاربي	RMSEA	٠.٠٤٢	مقبول	أقل من ٠.٠٨

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

توضح النتائج المعروضة في الجدول رقم (٦) أن مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الأساسي جيدة ولا تستدعي أي تعديلات. ويمكن تلخيص النتائج على النحو التالي:

- تحقق مؤشرات تطابق عالية، حيث بلغت قيمة **GFI** (96.2%) و **CFI** (95.3%)، وهما يتجاوزان القيمة المطلوبة ٠.٠٩٠. كما أظهرت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ **RMSEA** (0.042) انخفاضاً ملحوظاً.
- أظهرت قيمة مؤشر تاكر لويس (**TL = 0.971**) مستوى تطابق أعلى من ٠.٠٩٠.

والذي يركز على قياس مدى التوافق مع الدوال غير المعيارية للنموذج استناداً إلى المعاملات غير المعيارية.

وقد تم حساب الثبات المركب والصدق المشترك للمتغيرات، بالإضافة إلى حساب الصدق التمييزي لتقييم صدق وثبات متغيرات الدراسة وفقاً لنموذج القياس، وجاءت هذه الحسابات بعد التأكد من التوافق الجيد لنموذج القياس الكلي لمتغيرات الدراسة، وذلك بناءً على نتائج التحليل العاملي التوكيدي، كما هو موضح في الجدولين رقم (٧) و (٨) التاليين.

جدول رقم (٧) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لنموذج القياس الكلي للدراسة

المتغير	معاملات التحميل المعيارية	قيمة ت (CR)	التباين المستخلص AVE	الثبات المركب CR
المتغير المستقل: الإدارة الرقمية				
القيادة الرقمية	0.722	ثابت	٠.٦٨٥	٠.٦٢٨
البنية التحتية الرقمية	0.639	٢٠.٣٧١**		
الاستراتيجيات الرقمية	0.763	١٩.٠٩٩**		
إدارة البيانات	0.614	**١٨.٩٢٢		
المتغير الوسيط: الثقة الافتراضية				
الشفافية	0.706	ثابت	٠.٧٤٧	٠.٦٨٣
المصادقية	0.816	٢٠.١٨٣**		
الأمان	0.720	**٢٢.١٧٩		
المتغير التابع: تعزيز التعلم التنظيمي				
التعلم الفردي	0.647	ثابت	٠.٧٠٣	٠.٦٠٨
التعلم الجماعي	0.848	**٢٣.٤٨٩		
التعلم المستمر	0.615	**٢٧.٥٦٩		

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

- تُظهر البيانات في الجدول رقم (٧) أن جميع المعاملات المعيارية تقع ضمن الحدود المقبولة، حيث يُوضح Hair وزملاؤه (٢٠١٤) أن القيم المقبولة لهذه المعاملات يجب أن تكون مساوية أو أكبر من ٠.٥. وبناءً على ذلك، لم يتم استبعاد أي من العبارات في استبيان الدراسة.
- أما بالنسبة لقيم الثبات المركب (CR)، فإن جميع التحويلات المعيارية تُظهر دلالة إحصائية قوية عند مستوى (٠.٠٠١)، مما يعكس قوة التحويلات وموثوقية المتغيرات. كما تبين أن قيم الصدق التقاربي، التي تُقاس باستخدام متوسط التباين المستخلص (AVE) والثبات المركب (CR)، كانت مرتفعة، مما يدعم صحة النموذج. وقد كانت قيم الثبات المركب أعلى من ٠.٦، مما يشير إلى قبول الصدق التقاربي للنموذج، كما أن متوسط التباين المستخلص كان أكبر من ٠.٥، مما يدل على قدرة المتغيرات الضمنية على تفسير ٥٠% أو أكثر من التباين في المتغيرات

الظاهرة. والبقية من التباين يرجع إلى أخطاء القياس غير المؤثرة، مما يعزز صحة القياسات ويؤكد الصدق المشترك لجميع الأبعاد.

• الصدق التمييزي لمتغيرات الدراسة:

يعكس الصدق التمييزي قدرة المتغيرات على التميز عن بعضها البعض. ويتم حسابه من خلال مقارنة الارتباطات بين المتغيرات مع متوسط التباين المستخلص (AVE) الخاص بكل متغير. كما يُعتبر الصدق التمييزي محققاً عندما يكون متوسط التباين المستخلص للمتغير أكبر من قيم الارتباطات بينه وبين المتغيرات الأخرى، وقد تم حساب الصدق التمييزي بين متغيرات الدراسة عبر قياس التباين المشترك، مع التأكد من أن هذه التباينات أقل من متوسط التباين المستخلص لكل متغير، وتُعرض مصفوفة التباين المشترك بين المتغيرات في الجدول رقم (٨)

جدول رقم (٨) مصفوفة التباين المشترك بين متغيرات الدراسة

المتغير التابع: تعزيز التعلم التنظيمي	المتغير الوسيط: الثقة الافتراضية	المتغير المستقل: الإدارة الرقمية	
		0.827	المتغير المستقل: الإدارة الرقمية
	0.683	0.815	المتغير الوسيط: الثقة الافتراضية
0.608	0.563	0.812	المتغير التابع: تعزيز التعلم التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

وفقاً للبيانات المعروضة في الجدول رقم (٨)، يتضح أن قيم متوسط التباين المحسوب لكل متغير تتجاوز قيم التباين المشترك بين هذا المتغير والمتغيرات الأخرى. حيث أن قيم التباين المستخلص (AVE) كانت أكبر من أو تساوي ٠.٥، مما يشير إلى أن المتغيرات الضمنية قادرة على تفسير ٥٠% أو أكثر من التباين في المتغيرات الظاهرة، بينما يُعزى الباقي إلى أخطاء القياس.

أولاً: نتائج التأثيرات المباشرة:

تعتمد الدراسة على اختبار ثلاثة فروض رئيسية مباشرة، ويوضح الجدول رقم (١٠، ١١،

١٢) قيم معاملات المسار لهذه الفروض في نموذج الدراسة كما يلي:

جدول رقم (١٠) نتائج اختبارات التأثيرات المباشرة في نموذج الدراسة (الفرض الأول)

Sig	CR	الخطأ المعياري	قيم المعاملات	أبعاد المتغير التابع	أبعاد المتغير المستقل
			Beta		
٠.٠٨٩	٠.٥٤٦	٠.٠٨٩	٠.٠٦٤	الشفافية	القيادة الرقمية
٠.٠٠٠	٢.٢٧٢	٠.٠٠٨	٠.١٧٥		البنية التحتية الرقمية
٠.٠٠٠	٣.٢٠٦	٠.٠٧٥	٠.١٥٩		الاستراتيجيات الرقمية
٠.٠٠٠	٢.١٦	٠.٠٦٥	٠.٥١٨		إدارة البيانات
٠.٠٠١	٢.٧١٤	٠.٠٦٧	٠.١٤٥	المصادقية	القيادة الرقمية
٠.٩٤٩	٠.٧٤٧	٠.٠٩٢	٠.٠٠٣		البنية التحتية الرقمية
٠.٠٢٢	٢.٧٠١	٠.٠٦٣	٠.١٢٢		الاستراتيجيات الرقمية
٠.٠٠٠	٣.٧٠٣	٠.٠٨٦	٠.٥٢٨		إدارة البيانات
٠.٠٠٠	٣.٣٣	٠.٠٦١	٠.٢١٩	الأمان	القيادة الرقمية
٠.٢٤٦	١.٣٠٣	٠.٠٦٤	٠.٠٧		البنية التحتية الرقمية
٠.١١٣	٠.٣٥٥	٠.٠٠٨	٠.٠٩٤		الاستراتيجيات الرقمية
٠.٠٠٠	٢.٦٩٢	٠.٠٧٨	٠.٣٤٩		إدارة البيانات

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

ينص الفرض الأول على أنه "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الرقمية على الثقة الافتراضية في مؤسسات التعليم العالي الافتراضي في مصر"، وقد أتضح من تحليل العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع الملاحظات التالية:

• توضح البيانات الواردة في الجدول رقم (١٠)

- وجود علاقة تأثير إيجابية لكل أبعاد الإدارة الرقمية المتمثلة في (القيادة الرقمية، البنية التحتية الرقمية، الاستراتيجيات الرقمية، وإدارة البيانات) على الشفافية (كأحد ابعاد الثقة الافتراضية) حيث ان معاملات المسار كلها إيجابية تبلغ (٠.٠٦٤ ، ٠.١٧٥ ، ٠.١٥٩ ، ٠.٥١٨) على التوالي، كما تظهر البيانات معنوية علاقات التأثير لكل من البنية التحتية الرقمية، الاستراتيجيات الرقمية، وإدارة البيانات (كأبعاد للإدارة الرقمية) مع الشفافية كأحد (أبعاد الثقة الافتراضية)، في حين لم تثبت معنوية علاقة التأثير بين القيادة الرقمية في تأثيره على الشفافية حيث بلغ مستوى المعنوية (٠.٠٨٩) وهى $0.05 <$.

- وجود علاقة تأثير إيجابية لكل أبعاد الإدارة الرقمية المتمثلة في (القيادة الرقمية، البنية التحتية الرقمية، الاستراتيجيات الرقمية، وإدارة البيانات) على المصادقية (كأحد ابعاد الثقة الافتراضية) حيث ان معلومات المسار كلها إيجابية لتبلغ (٠.١٤٥، ٠.٠٠٣، ٠.١٢٢، ٠.٥٢٨) على التوالي، كما تظهر البيانات معنوية علاقات التأثير لكل من القيادة الرقمية، الاستراتيجيات الرقمية، وإدارة البيانات (كأبعاد للإدارة الرقمية) مع المصادقية كأحد أبعاد الثقة الافتراضية، في حين لم تثبت معنوية علاقة التأثير بين البنية التحتية الرقمية في تأثيره على الشفافية حيث بلغ مستوى المعنوية (٠.٩٤٩) وهى < من 0.05 .
- وجود علاقة تأثير إيجابية لكل أبعاد الإدارة الرقمية المتمثلة في (القيادة الرقمية، البنية التحتية الرقمية، الاستراتيجيات الرقمية، وإدارة البيانات) على الأمان (كأحد ابعاد الثقة الافتراضية) حيث ان معلومات المسار كلها إيجابية لتبلغ (٠.٢١٩، ٠.٠٠٧، ٠.٠٩٤، ٠.٣٤٩) على التوالي، كما تظهر البيانات ايضا معنوية علاقات التأثير لكل من القيادة الرقمية، والاستراتيجيات الرقمية، وإدارة البيانات (كأبعاد للإدارة الرقمية) مع الأمان كأحد أبعاد الثقة الافتراضية، في حين لم تثبت معنوية علاقة التأثير بين البنية التحتية الرقمية في تأثيره على الشفافية حيث بلغ مستوى المعنوية (٠.٠٩٤) وهى < من 0.05 .
- مما سبق يمكن قبول الفرض الاحصائي الأول للدراسة جزئياً حيث ثبت وجود تأثير معنوى لبعض أبعاد الإدارة الرقمية على أبعاد الثقة الافتراضية في حين لم يثبت معنوية علاقات التأثير لأبعاد اخرى

جدول رقم (١١) نتائج اختبارات التأثيرات المباشرة في نموذج الدراسة (الفرض الثاني)

Sig	CR	الخطأ المعياري	قيم المعاملات المعيارية	أبعاد المتغير التابع	أبعاد المتغير الوسيط
			Beta		
٠.٠٠٠	٣.٠١٩	٠.٠٥٨	٠.٦٠٣	التعلم الفردي	الشفافية
٠.٠٠٠	٢.٣٢٢	٠.٠٦٨	٠.٥٨١		المصادقية
٠.٠٠٠	٢.٤٥٩	٠.٠٩٣	٠.٤٦١		الأمان
٠.٠٠٠	٣.٢٧٨	٠.٠٥٧	٠.٤٧٥	التعلم الجماعي	الشفافية
٠.٠٠٠	٣.٧٦٣	٠.٠٧٥	٠.٤٧٢		المصادقية
٠.٠٠٠	٢.٦٨٣	٠.٠٦٢	٠.٥٤٠		الأمان
٠.٠٣٥	٢.٦٤٥	٠.٠٩٥	٠.١٢٧-	التعلم المستمر	الشفافية
٠.٢١٠	٠.٤٨٠	٠.٠٩٤	٠.٠٩٧		المصادقية
٠.٠٠٠	٢.٢٦٠	٠.٠٦٦	٠.٥٧١		الأمان

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

ينص الفرض الثاني على أنه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقة الافتراضية على تعزيز التعلم التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الافتراضي في مصر"، وقد أتضح من تحليل العلاقة بين أبعاد المتغير الوسيط وأبعاد المتغير التابع الملاحظات التالية:

• توضيح البيانات الواردة في الجدول رقم (١١)

- وجود علاقة تأثير إيجابية لكل أبعاد الثقة الافتراضية المتمثلة في (الشفافية، والمصادقية، والأمان) على التعلم الفردي (كأحد ابعاد تعزيز التعلم التنظيمي) حيث ان معلمات المسار كلها إيجابية لتبلغ (٠.٦٠٣، ٠.٥٨١، ٠.٤٦١) على التوالي، كما تظهر البيانات معنوية علاقات التأثير لكل من (الشفافية، المصادقية، والأمان) (كأبعاد للثقة الافتراضية) مع التعلم الفردي كأحد أبعاد تعزيز التعلم التنظيمي.

• وجود علاقة تأثير إيجابية لكل أبعاد الثقة الافتراضية المتمثلة في (الشفافية، والمصادقية، والأمان) على التقاني (كأحد أبعاد تعزيز التعلم التنظيمي) حيث ان معلمات المسار كلها إيجابية لتبلغ (٠.٤٧٥، ٠.٤٧٢، ٠.٥٤٠) على التوالي، كما تظهر البيانات معنوية علاقات التأثير لكل من (الشفافية، المصادقية، والأمان) (كأبعاد الثقة الافتراضية) مع التقاني كأحد أبعاد تعزيز التعلم التنظيمي .

- وجود علاقة تأثير إيجابية لكل أبعاد الثقة الافتراضية المتمثلة في (الشفافية، المصداقية، والأمان) على التعلم المستمر (كأحد أبعاد تعزيز التعلم التنظيمي) حيث ان معلمات المسار كلها إيجابية لتبلغ (-0.127، 0.097، 0.051) على التوالي، كما تظهر البيانات معنوية علاقات التأثير لكل من (الشفافية، والأمان) (كأبعاد الثقة الافتراضية) مع التعلم المستمر كأحد أبعاد تعزيز التعلم التنظيمي، في حين لم تثبت معنوية علاقة التأثير بين المصداقية في تأثيره على التعلم المستمر حيث بلغ مستوى المعنوية (0.210) وهى < 0.05

مما سبق يمكن قبول الفرض الثاني للدراسة حيث تبين ان هناك تأثير ايجابي لأبعاد الثقة الافتراضية على تعزيز التعلم التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الافتراضي في مصر .
جدول رقم (١٢) نتائج اختبارات التأثيرات المباشرة في نموذج الدراسة (الفرض الثالث)

أبعاد المتغير المستقل	أبعاد المتغير التابع	قيم المعاملات المعيارية Beta	الخطأ المعياري	CR	Sig
القيادة الرقمية	التعلم الفردي	0.227	0.075	2.709	0.000
		0.183	0.061	3.169	0.002
		0.056	0.092	1.349	0.335
		0.296	0.091	3.398	0.000
البنية التحتية الرقمية	التعلم الجماعي	0.214	0.070	3.349	0.000
		0.192	0.086	2.716	0.000
		0.180	0.072	3.505	0.001
		0.270	0.079	3.121	0.000
الاستراتيجيات الرقمية	التعلم المستمر	0.313	0.074	2.672	0.000
		-0.065	0.064	0.650	0.356
		0.124	0.090	0.280	0.075
		0.078	0.058	0.992	0.224
إدارة البيانات					

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

ينص الفرض الثالث على: " وجود تأثير إيجابي لأبعاد الإدارة الرقمية (القيادة الرقمية، البنية التحتية الرقمية، الاستراتيجيات الرقمية، وإدارة البيانات) على تعزيز التعلم التنظيمي في

مؤسسات التعليم العالي الافتراضي في مصر، وقد تبين من تحليل العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع الملاحظات التالية:

- توضح البيانات الواردة في الجدول رقم (١٢)
- وجود علاقة تأثير إيجابية لكل أبعاد الإدارة الرقمية المتمثلة في (القيادة الرقمية، البنية التحتية الرقمية، الاستراتيجيات الرقمية، وإدارة البيانات) على التعلم الفردي (كأحد ابعاد تعزيز التعلم التنظيمي)، حيث ان معاملات المسار كلها إيجابية لتبلغ (٠.٢٢٧، ٠.١٨٣، ٠.٠٥٦، ٠.٢٩٦) على التوالي، كما تُظهر البيانات معنوية علاقات التأثير لكل من (البنية التحتية الرقمية، القيادة الرقمية، وإدارة البيانات) (كأبعاد للإدارة الرقمية) مع التعلم الفردي (كأحد أبعاد تعزيز التعلم التنظيمي)، في حين لم تثبت معنوية علاقة التأثير بين الاستراتيجيات الرقمية في تأثيره على التعلم الفردي حيث بلغ مستوى المعنوية (٠.٣٣٥) وهى < 0.05 .
- وجود علاقة تأثير إيجابية لكل أبعاد الإدارة الرقمية المتمثلة في (القيادة الرقمية، البنية التحتية الرقمية، الاستراتيجيات الرقمية، وإدارة البيانات) على التعلم الجماعي (كأحد ابعاد تعزيز التعلم التنظيمي) حيث ان معاملات المسار كلها إيجابية لتبلغ (٠.٢١٤، ٠.١٩٢، ٠.١٨٠، ٠.٢٧٠) على التوالي، كما تظهر البيانات معنوية علاقات التأثير لكل (البنية التحتية الرقمية، القيادة الرقمية، وإدارة البيانات) (كأبعاد للإدارة الرقمية) مع التعلم الجماعي كأحد أبعاد تعزيز التعلم التنظيمي .
- وجود علاقة تأثير إيجابية لكل أبعاد الإدارة الرقمية المتمثلة في (القيادة الرقمية، البنية التحتية الرقمية، الاستراتيجيات الرقمية، وإدارة البيانات) على التعلم المستمر (كأحد ابعاد تعزيز التعلم التنظيمي) حيث ان معاملات المسار تبلغ (٠.٣١٣، ٠.٠٦٥، ٠.١٢٤، ٠.٠٧٨) على التوالي، كما تظهر البيانات معنوية علاقات التأثير لكل (البنية التحتية الرقمية، القيادة الرقمية، وإدارة البيانات) (كأبعاد للإدارة الرقمية) مع التعلم المستمر كأحد أبعاد تعزيز التعلم التنظيمي .
- ، في حين لم تثبت معنوية علاقة التأثير لكل من البنية التحتية الرقمية، والاستراتيجيات الرقمية، وإدارة البيانات في تأثيرهم على التعلم المستمر حيث بلغ مستوى المعنوية (٠.٣٥٦)، (٠.٣٥٦)، (٠.٣٥٦) وهى < 0.05 .

مما سبق يتم قبول الفرض الاحصائي الثالث للدراسة جزئياً حيث تبين وجود علاقة تأثير معنوية إيجابية بين الإدارة الرقمية وبين تعزيز التعلم التنظيمي .

ثانياً: نتائج التأثيرات غير المباشرة:

يهدف الفرض الرابع للدراسة الى اختبار التأثير غير المباشر للإدارة الرقمية على تعزيز التعلم التنظيمي من خلال توسيط الثقة الافتراضية بأبعادها، وقد أسفرت نتائج التحليل الاحصائي عن الجداول رقم (١٣)، (١٤)، (١٥) التالية:

جدول رقم (١٣) نتائج اختبارات التأثيرات غير المباشرة في نموذج الدراسة (مع توسيط الثقة الافتراضية)

ابعد المتغير المستقل	ابعد المتغير الوسيط	ابعد المتغير التابع	قيم المعاملات المعيارية Beta	CR	Sig
القيادة الرقمية	الشفافية	التعلم الفردي	٠.١٣٧	٢.٨١٧	٠.٠٢٦
البنية التحتية الرقمية			٠.١١٠	٣.٧٨٥	٠.٠١٦
الاستراتيجيات الرقمية			٠.٠٣٤	١.٤٠٩	٠.٠٥٤
إدارة البيانات			٠.١٧٩	٣.٣٠٤	٠.٠١٧
القيادة الرقمية	المصادقية		٠.١٠٢	٢.٢٧٦	٠.٠٤٠
البنية التحتية الرقمية			٠.٠٩١	١.١٨٣	٠.٠٦٢
الاستراتيجيات الرقمية			٠.٠٨٦	١.٠٥٥	٠.١٢١
إدارة البيانات			٠.١٢٨	٣.٣٣٣	٠.٠٤١
القيادة الرقمية	الأمان		٠.٠٤٠	٠.٧٩٨	٠.٢٢٣
البنية التحتية الرقمية			٠.٠٠٨	٠.٥٠٢	٠.٢٢٣
الاستراتيجيات الرقمية			٠.٠١٦	٠.٩١٢	٠.١١٠
إدارة البيانات			٠.٠١٠	٠.٧٨١	٠.١١٩

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

ينص الفرض الرابع على أنه: "يوجد تأثير غير مباشر ومعنوي لأبعاد الإدارة الرقمية على تعزيز التعلم التنظيمي عند توسيط الثقة الافتراضية في مؤسسات التعليم العالي الافتراضي في مصر" ومن خلال تحليل العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع وتوسيط أبعاد المتغير الوسيط تبين مجموعة من الملاحظات حيث توضح نتائج الجدول رقم (١٣) ما يلي:

- وجود تأثير غير مباشر ومعنوي لبعض أبعاد الإدارة الرقمية المتمثلة في: (القيادة الرقمية، البنية التحتية الرقمية، وإدارة البيانات) حيث أن ($\beta = 0.026, 0.016, 0.017$) عبر متغير الوسيط التداخلي (الشفافية كأحد أبعاد الثقة الافتراضية) على التعلم الفردي كأحد أبعاد تعزيز التعلم التنظيمي، كما يظهر عدم معنوية التأثير غير المباشر لبعد الاستراتيجيات الرقمية.
- وجود تأثير غير مباشر ومعنوي لبعض أبعاد الإدارة الرقمية المتمثلة في: (القيادة الرقمية، وإدارة البيانات) حيث أن ($\beta = 0.040, 0.041$) عبر متغير الوسيط التداخلي (المصادقية كأحد أبعاد الثقة الافتراضية) على التعلم الفردي كأحد أبعاد تعزيز التعلم التنظيمي، كما يتضح عدم معنوية التأثير غير المباشر لبعدي البنية التحتية الرقمية والاستراتيجيات الرقمية

جدول رقم (١٤) نتائج اختبارات التأثيرات غير المباشرة في نموذج الدراسة

Sig	CR	قيم المعاملات	أبعاد المتغير التابع	أبعاد المتغير الوسيط	أبعاد المتغير المستقل
		المعيارية Beta			
٠.٠٤٦	٣.٧٠٤	٠.١٣٢	التعلم الجماعي	الشفافية	القيادة الرقمية
٠.٠١٨	٣.٤٥٢	٠.١٠٦			البنية التحتية الرقمية
٠.١٢٦	٠.٧٥٨	٠.٠٣٢			الاستراتيجيات الرقمية
٠.٠٤٤	٣.٧٢٧	٠.١٧٢			إدارة البيانات
٠.٠٣٦	٣.١٣٦	٠.١٠١		المصادقية	القيادة الرقمية
٠.١٣٧	٠.٥٧٩	٠.٠٩١			البنية التحتية الرقمية
٠.١١٨	١.١٥٣	٠.٠٨٥			الاستراتيجيات الرقمية
٠.٠٣٩	٣.١٥٠	٠.١٢٨			إدارة البيانات
٠.٢٣٢	١.٢٤٩	٠.٠٣٠		الأمان	القيادة الرقمية
٠.٢٤٧	٠.٨٦٩	٠.٠٠٦-			البنية التحتية الرقمية
٠.١١١	٠.٧٠٣	٠.٠١٢			الاستراتيجيات الرقمية
٠.٢٢٩	١.٣٧٢	٠.٠٠٨			إدارة البيانات

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

يتضح من نتائج الجدول رقم (١٤) بعض الملاحظات التالية:

- وجود تأثير غير مباشر ومعنوي لبعض أبعاد الإدارة الرقمية المتمثلة في: (القيادة الرقمية، البنية التحتية الرقمية، وإدارة البيانات) حيث أن ($\beta = 0.046, 0.018, 0.044$) عبر متغير

- الوسيط التداخلي (الشفافية كأحد أبعاد الثقة الافتراضية) على التعلم الجماعي كأحد أبعاد تعزيز التعلم التنظيمي، كما يتضح عدم معنوية التأثير غير المباشر للاستراتيجيات الرقمية.
- وجود تأثير غير مباشر ومعنوي لبعض أبعاد الإدارة الرقمية المتمثلة في: (القيادة الرقمية ، إدارة البيانات) حيث أن $(\beta = 0.036, 0.039)$ عبر متغير الوسيط التداخلي (المصادقية كأحد أبعاد الثقة الافتراضية) على التعلم الجماعي كأحد أبعاد تعزيز التعلم التنظيمي، كما يتضح عدم معنوية التأثير غير المباشر لبعدي البنية التحتية الرقمية والاستراتيجيات الرقمية.
 - عدم وجود تأثير غير مباشر ومعنوي للإدارة الرقمية حيث أن جميع الأبعاد غير معنوية عبر متغير الوسيط التداخلي (الأمان كأحد أبعاد الثقة الافتراضية) على التعلم الجماعي كأحد أبعاد تعزيز التعلم التنظيمي .

جدول رقم (١٥) نتائج اختبارات التأثيرات غير المباشرة في النموذج الهيكل للدراسة

Sig	CR	قيم المعاملات المعيارية	أبعاد المتغير التابع	أبعاد المتغير الوسيط	أبعاد المتغير المستقل
		Beta			
٠.٠٤٠	٣.٠٢٤	٠.١٠٥	التعلم المستمر	الشفافية	القيادة الرقمية
٠.١١٥	١.٢٧٤	٠.٠٨٤			البنية التحتية الرقمية
٠.١٤٠	٠.٧٠٠	٠.٠٢٦			الاستراتيجيات الرقمية
٠.٠٢٤	٣.٢٧٩	٠.١٣٧			إدارة البيانات
٠.٠٣٥	٣.٦٨٣	٠.١١٦		المصادقية	القيادة الرقمية
٠.٠١٧	٢.٢٩٥	٠.١٠٤			البنية التحتية الرقمية
٠.١٢٨	٠.٧٣١	٠.٠٩٧			الاستراتيجيات الرقمية
٠.٠٣٠	٣.١٢٥	٠.١٤٦			إدارة البيانات
٠.٠١٠	٢.١٦٢	٠.١٧٩		الأمان	القيادة الرقمية
٠.٢٤١	٠.٩٩٠	٠.٠٣٧-			البنية التحتية الرقمية
٠.١٣٩	١.١٥٠	٠.٠٧١			الاستراتيجيات الرقمية
٠.٢١٥	٠.٩٧١	٠.٠٤٤			إدارة البيانات

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

يتضح من نتائج الجدول رقم (١٥) الملاحظات التالية:

- وجود تأثير غير مباشر ومعنوي لبعض أبعاد الإدارة الرقمية المتمثلة في: (القيادة الرقمية ، وإدارة البيانات) حيث أن $(\beta = 0.040, 0.024)$ عبر متغير الوسيط التداخلي (الشفافية كأحد أبعاد الثقة الافتراضية) على التعلم المستمر كأحد أبعاد تعزيز التعلم التنظيمي. كما يتضح عدم معنوية التأثير غير المباشر لبعدي البنية التحتية الرقمية والاستراتيجيات الرقمية
 - وجود تأثير غير مباشر ومعنوي لبعض أبعاد الإدارة الرقمية المتمثلة في: (القيادة الرقمية، البنية التحتية الرقمية، وإدارة البيانات) حيث أن $(\beta = 0.035, 0.017, 0.030)$ عبر متغير الوسيط التداخلي (المصادقية كأحد أبعاد الثقة الافتراضية) على التعلم المستمر كأحد أبعاد تعزيز التعلم التنظيمي، كما يتضح عدم معنوية التأثير غير المباشر للاستراتيجيات الرقمية.
 - وجود تأثير غير مباشر ومعنوي لأحد أبعاد الإدارة الرقمية المتمثلة في: (القيادة الرقمية) حيث أن $(\beta = 0.010)$ عبر متغير الوسيط التداخلي (الأمان كأحد أبعاد الثقة الافتراضية) على التعلم المستمر كأحد أبعاد تعزيز التعلم التنظيمي، كما يتضح عدم معنوية التأثير غير المباشر لبقية الأبعاد المتمثلة في البنية التحتية الرقمية ، الاستراتيجيات الرقمية، وإدارة البيانات.
- وتأسيساً على تلك الملاحظات الواردة بالجدول رقم (١٣ ، ١٤ ، ١٥) يمكن قبول الفرض الاحصائي الرابع للدراسة جزئياً " . حيث تبين وجود تأثير غير مباشر ومعنوي لإدراك أعضاء هيئة التدريس والإداريين لأبعاد الإدارة الرقمية على تعزيز التعلم التنظيمي عند توسيط الثقة الافتراضية في مؤسسات التعليم العالي الافتراضي في مصر"
- ولأغراض المقارنة بين النتائج قبل وبعد دخول المتغير الوسيط المتمثل في الثقة الافتراضية بأبعادها الثلاثة (الشفافية ، والمصادقية ، والأمان) فقد أسفرت نتائج التحليل الاحصائي عن الجدول رقم (١٦) التالي:

جدول رقم (١٦) قيم المعامل المعياري قبل وبعد دخول المتغير الوسيط التداخلي الثقة الافتراضية في العلاقة بين الإدارة الرقمية وتعزيز التعلم التنظيمي

المتغيرات المستقلة	المتغير الوسيط	المتغيرات التابعة	المعامل المعياري قبل دخول الوسيط	المعامل المعياري بعد دخول الوسيط	التغير في المعامل المعياري
القيادة الرقمية البنية التحتية الرقمية الاستراتيجيات الرقمية إدارة البيانات القيادة الرقمية البنية التحتية الرقمية الاستراتيجيات الرقمية إدارة البيانات القيادة الرقمية البنية التحتية الرقمية الاستراتيجيات الرقمية إدارة البيانات	الشفافية	التعلم الفردي	٠.٢٧٧	٠.١٣٧	التغير بالسالب
			٠.١٨٣	٠.١١٠	التغير بالسالب
			٠.٠٥٦	٠.٠٣٤	التغير بالسالب
			٠.٢٩٦	٠.١٧٩	التغير بالسالب
		التعلم الجماعي	٠.٢١٤	٠.١٣٢	التغير بالسالب
			٠.١٩٢	٠.١٠٦	التغير بالسالب
			٠.١٨٠	٠.٠٣٢	التغير بالسالب
			٠.٢٧٠	٠.١٧٢	التغير بالسالب
		التعلم المستمر	٠.٣١٣	٠.١٠٥	التغير بالسالب
			-٠.٠٦٥	٠.٠٨٤	التغير بالإيجاب
			٠.١٢٤	٠.٠٢٦	التغير بالسالب
			٠.٠٧٨	٠.١٣٧	التغير بالإيجاب
القيادة الرقمية البنية التحتية الرقمية الاستراتيجيات الرقمية إدارة البيانات القيادة الرقمية البنية التحتية الرقمية الاستراتيجيات الرقمية إدارة البيانات القيادة الرقمية البنية التحتية الرقمية الاستراتيجيات الرقمية إدارة البيانات	المصادقية	التعلم الفردي	٠.٢٧٧	٠.١٠٢	التغير بالسالب
			٠.١٨٣	٠.٠٩١	التغير بالسالب
			٠.٠٥٦	٠.٠٨٦	التغير بالإيجاب
			٠.٢٩٦	٠.١٢٨	التغير بالسالب
		التعلم الجماعي	٠.٢١٤	٠.١٠١	التغير بالسالب
			٠.١٩٢	٠.٠٩١	التغير بالسالب
			٠.١٨٠	٠.٠٨٥	التغير بالسالب
			٠.٢٧٠	٠.١٢٨	التغير بالسالب
		التعلم المستمر	٠.٣١٣	٠.١١٦	التغير بالسالب
			-٠.٠٦٥	٠.١٠٤	التغير بالإيجاب
			٠.١٢٤	٠.٠٩٧	التغير بالسالب
			٠.٠٧٨	٠.١٤٦	التغير بالإيجاب
القيادة الرقمية البنية التحتية الرقمية الاستراتيجيات الرقمية إدارة البيانات القيادة الرقمية	الأمان	التعلم الفردي	٠.٢٧٧	٠.٠٤٠	التغير بالسالب
			٠.١٨٣	٠.٠٠٨	التغير بالسالب
			٠.٠٥٦	٠.٠١٦	التغير بالسالب
			٠.٢٩٦	٠.٠١٠	التغير بالسالب
		التعلم الجماعي	٠.٢١٤	٠.٠٣٠	التغير بالسالب

التغير بالسالب	-٠.٠٠٦	٠.١٩٢			البنية التحتية الرقمية
التغير بالسالب	٠.٠١٢	٠.١٨٠			الاستراتيجيات الرقمية
التغير بالسالب	٠.٠٠٨	٠.٢٧٠			إدارة البيانات
التغير بالسالب	٠.١٧٩	٠.٣١٣	التعلم المستمر		القيادة الرقمية
التغير بالايجاب	-٠.٠٣٧	-٠.٠٦٥			البنية التحتية الرقمية
التغير بالسالب	٠.٠٧١	٠.١٢٤			الاستراتيجيات الرقمية
التغير بالسالب	٠.٠٤٤	٠.٠٧٨			إدارة البيانات

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

يتضح من نتائج الجدول رقم (١٦) تغير قيم المعامل المعياري لغالبية المتغيرات المستقلة مع المتغيرات التابعة في ظل كافة أبعاد المتغير الوسيط. وتشير تلك النتائج الى التغير بالزيادة في التأثير بعد دخول المتغير الوسيط الثقة الافتراضية على العلاقة المباشرة لكافة العلاقات بين الإدارة الرقمية وتعزيز التعلم التنظيمي. وبذلك يكون قد أسهم دخول الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في زيادة التأثير المباشر للإدارة الرقمية على تعزيز التعلم التنظيمي .

حادي عشر : النتائج والتوصيات

بعد مراجعة نتائج الدراسات السابقة ومقارنتها بنتائج الدراسة الحالي، توصل الباحث إلى

أولاً : مناقشة نتائج الدراسة

١. الفرض الأول: "تؤثر أبعاد الإدارة الرقمية تأثير إيجابي معنوي على أبعاد الثقة الافتراضية" — لقد تم قبول هذا الفرض جزئياً باستخدام تحليل الانحدار. النتيجة تشير إلى أن الأبعاد المتعلقة بالإدارة الرقمية تؤثر بشكل إيجابي على بناء الثقة الافتراضية، وهو أمر هام في سياق التحول الرقمي. قد يكون تأثير بعض الأبعاد أقل قوة من المتوقع، مما يفتح المجال لتحليل أعمق للبيئة التنظيمية ومدى استعدادها لتطبيق التقنيات الرقمية بنجاح.
٢. الفرض الثاني: "تؤثر أبعاد الثقة الافتراضية تأثير إيجابي معنوي على أبعاد التعلم التنظيمي" — قبول هذا الفرض يشير إلى أن الثقة الافتراضية تلعب دوراً مهماً في تعزيز التعلم بين الأفراد والأنظمة الرقمية. هذا يعكس أهمية الثقة في السياقات الرقمية، مما يعزز ضرورة بناء بيئات موثوقة للموارد البشرية في المؤسسات الرقمية.
٣. الفرض الثالث: "تؤثر أبعاد الإدارة الرقمية تأثير إيجابي معنوي على أبعاد تعزيز التعلم التنظيمي" — تم قبول هذا الفرض، مما يدل على أن الإدارة الرقمية تسهم بشكل مباشر في تعزيز التعلم التنظيمي. حيث إن توفير الأدوات الرقمية المناسبة يمكن أن يحسن من كفاءة وفاعلية تعلم الموظفين، ويعزز استجابتهم للتغيرات في بيئة العمل.
٤. الفرض الرابع: "يوجد تأثير غير مباشر لأبعاد الإدارة الرقمية على أبعاد تعزيز التعلم التنظيمي عند توسط الثقة الافتراضية" — تم قبول هذا الفرض باستخدام أسلوب تحليل

المسار، مما يسلط الضوء على دور الثقة الافتراضية كوسيط بين الإدارة الرقمية وتعزيز التعلم التنظيمي. يشير هذا إلى أهمية بناء الثقة الافتراضية في نجاح عمليات التحول الرقمي، التي بدورها تعزز القدرة على التعلم والنمو داخل المنظمة.

ومن خلال هذه النتائج تظهر أ، الدراسات المتعلقة بالإدارة الرقمية تبرز أهمية التكنولوجيا والبنية التحتية الرقمية في تحسين جاهزية المؤسسات للابتكار والتطور، مثل دراسة الدليمي والجناحي (٢٠٢٣) التي أكدت على دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز الجاهزية الاستراتيجية. في هذا السياق، نتائج دراستك تتفق مع هذه الدراسات من حيث التأكيد على تأثير الإدارة الرقمية على الثقة والتعلم. كما الدراسات المتعلقة بتعزيز التعلم التنظيمي (مثل دراسة (Nguyen 2024) تؤكد على أهمية القيادة في تعزيز التعلم والابتكار، وهو ما يتماشى مع نتائج الدراسة حول الدور المؤثر للإدارة الرقمية في تحسين التعلم التنظيمي، أما بالنسبة للدراسات التي تناولت الثقة الافتراضية، مثل دراسة (Mohsin et al. (2023، فتظهر نتائج مشابهة في تأكيد أهمية الثقة في بناء العلاقات الرقمية وتعزيز الولاء، وهو ما يتماشى مع فرضك المتعلق بتأثير الثقة الافتراضية على الادارة الرقمية والتعلم التنظيمي.

جدول (١٧) تساؤلات وأهداف وفروض ونتائج اختبار فروض الدراسة

التساؤلات	الأهداف	الفروض	الأسلوب	النتيجة
ما تأثير أبعاد الإدارة الرقمية على الثقة الافتراضية ؟	بيان التأثير المباشر لأبعاد الإدارة الرقمية على أبعاد الثقة الافتراضية.	تؤثر أبعاد الإدارة الرقمية تأثير إيجابي معنوي على أبعاد الثقة الافتراضية.	أسلوب تحليل الانحدار	قبول الفرض الأول جزئيا
٢- ما تأثير الثقة الافتراضية على أبعاد تعزيز التعلم التنظيمي ؟	فحص التأثير المباشر لأبعاد الثقة الافتراضية على أبعاد الارتباط	تؤثر أبعاد الثقة الافتراضية تأثير إيجابي معنوي على أبعاد الارتباط	أسلوب تحليل الانحدار	قبول الفرض الثاني
٣- ما تأثير أبعاد الإدارة الرقمية على أبعاد تعزيز التعلم التنظيمي ؟	قياس التأثير المباشر لأبعاد الإدارة الرقمية على أبعاد تعزيز التعلم التنظيمي .	تؤثر أبعاد الإدارة الرقمية تأثير إيجابي معنوي على أبعاد تعزيز التعلم التنظيمي .	أسلوب تحليل الانحدار	قبول الفرض الثالث
٤- ما تأثير أبعاد الإدارة الرقمية على أبعاد تعزيز التعلم التنظيمي عند توسط الثقة الافتراضية ؟	تحليل التأثير غير المباشر لأبعاد الإدارة الرقمية على أبعاد تعزيز التعلم التنظيمي عند توسط الثقة الافتراضية.	يوجد تأثير غير مباشر لأبعاد الإدارة الرقمية على أبعاد تعزيز التعلم التنظيمي عند توسط الثقة الافتراضية.	أسلوب تحليل المسار	قبول الفرض الرابع

المصدر : من اعداد الباحث في ضوء نتائج الدراسة

(ب) التوصيات:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية وآلية تنفيذها على النحو التالي

المدة الزمنية	المسئول عن التنفيذ	آلية التنفيذ	التوصية
٤ أشهر	قسم تكنولوجيا المعلومات، قسم الموارد البشرية	تحديث الأدوات التكنولوجية لتوفير بيئة عمل رقمية متطورة تسهل التواصل والمشاركة بين الأفراد.	١. تحسين بيئة العمل الرقمية لزيادة الثقة الافتراضية
٣ أشهر	قسم التدريب والتطوير، قسم الموارد البشرية	تصميم برامج تدريبية تركز على مهارات التواصل الرقمي مثل استخدام أدوات الاجتماعات الافتراضية والتفاعل مع الفرق عبر الإنترنت.	٢. تطوير برامج تدريبية لتحسين مهارات التواصل الرقمي
٦ أشهر	قسم الموارد البشرية، قسم الجودة	إنشاء وحدة داخلية لتقييم الثقة الافتراضية من خلال استبيانات دورية ومراجعات أداء للفرق الرقمية.	٣. إنشاء وحدات لتقييم ومراقبة الثقة الافتراضية
٥ أشهر	قسم التدريب والتطوير، قسم تكنولوجيا المعلومات	دمج أدوات التعلم الإلكتروني والمنصات الرقمية التي تدعم التعلم المستمر للموظفين.	٤. تحسين استراتيجيات التعلم التنظيمي باستخدام التكنولوجيا
٤ أشهر	الإدارة العليا، قسم الابتكار والتنمية	تكثيف استراتيجيات الإدارة لدعم استخدام الحلول التكنولوجية الجديدة عبر الفرق المختلفة، وتشجيع الابتكار.	٥. تعزيز دور الإدارة في دعم الابتكار الرقمي
٣ أشهر	قسم العلاقات العامة، قسم الموارد البشرية	تنظيم ورش عمل ولقاءات دورية بين الموظفين والإدارة لمناقشة التحديات والفرص في البيئة الرقمية.	٦. دعم برامج بناء الثقة بين الموظفين والإدارة الرقمية
٥ أشهر	قسم الموارد البشرية، قسم الابتكار الرقمي	تطوير آلية لدمج الموظفين في اتخاذ قرارات التحول الرقمي من خلال استبيانات وأبحاث رأي.	٧. تعزيز مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الرقمية
٦ أشهر	الإدارة العليا، قسم تكنولوجيا المعلومات	نشر تقارير دورية عن تقدم التحول الرقمي داخل المنظمة وتحديثات حول المشاريع التقنية.	٨. تعزيز ممارسات الشفافية في الإدارة الرقمية
٣ أشهر	الإدارة العليا، قسم المالية	تخصيص ميزانية واضحة لدعم المبادرات الرقمية داخل المنظمة، مع تخصيص موارد مالية للتكنولوجيا الحديثة.	٩. تخصيص ميزانية لدعم مشاريع التحول الرقمي
٤ أشهر	قسم الموارد البشرية، قسم تكنولوجيا المعلومات	تطبيق أدوات قياس الأداء الرقمية مثل الأنظمة المتكاملة لتقييم تقدم الموظفين في التعلم الرقمي.	١٠. تقييم فعالية التعلم التنظيمي باستخدام أدوات القياس الرقمية
٦ أشهر	قسم التعليم والتدريب الرقمي، قسم الموارد البشرية	تطوير أساليب تعليمية مبتكرة تعتمد على تقنيات التعلم المدمج والتفاعلي مثل المحاكاة الرقمية والفصول الافتراضية.	١١. تطوير أساليب مبتكرة في التعليم عبر الإنترنت
٥ أشهر	قسم تكنولوجيا المعلومات، قسم المعرفة	تصميم منصات رقمية لتحفيز تبادل المعرفة بين الموظفين وتحقيق أهداف التعلم التنظيمي.	١٢. إنشاء منصات لتبادل المعرفة الرقمية
٤ أشهر	قسم الموارد البشرية، قسم القيادة الرقمية	تنظيم برامج تدريبية للإدارة لتعزيز استخدام أدوات القيادة الرقمية وكيفية استفادة الفرق منها.	١٣. تعزيز فعالية استخدام أدوات القيادة الرقمية داخل المنظمات
٣ أشهر	قسم الموارد البشرية، قسم الأداء المؤسسي	استخدام أدوات التحليل والقياس لتحديد العلاقة بين الثقة الافتراضية ومستوى أداء الموظفين في بيئة العمل الرقمية.	١٤. تقييم العلاقة بين الثقة الافتراضية والأداء التنظيمي

المصدر : إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي والدراسات السابقة

ثالثاً : مقترحات لبحوث مستقبلية :

تناول الباحث الدور الوسيط للثقة الافتراضية بين الإدارة الرقمية وتعزيز التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على مؤسسات التعليم العالي الافتراضي في مصر " واقترح الباحث بإجراء المزيد من الدراسات التي من شأنها أن تثرى المكتبات العربية فيما يخص متغيرات البحث باعتبارها متغيرات لها أهمية بالنسبة لمجال التطبيق الخاصة ب مؤسسات التعليم العالي الافتراضي في مصر وكذلك لأي مجال تطبيقي آخر، ويمكن للباحث اقتراح مجموعة من العناوين والتي يمكن أن تفيد الباحث المهمتين بالبحث في هذا المجال البحثي:

١. تأثير القيادة الرقمية على تعزيز التعلم التنظيمي في المؤسسات الذكية: دراسة مستقبلية
٢. دور الثقة الافتراضية في تحسين الأداء الجماعي في بيئات العمل الرقمية
٣. الابتكار الرقمي: كيفية تأثير الثقة الافتراضية على سلوكيات الابتكار داخل المؤسسات
٤. تحليل العلاقة بين الشفافية الرقمية وبناء الثقة في المؤسسات متعددة الجنسيات
٥. دور الإدارة في تحفيز التحول الرقمي داخل المنظمات: دراسة عن القيادة الرقمية
٦. تأثير برامج التدريب الرقمي على زيادة الثقة الافتراضية لدى الموظفين في بيئات العمل المعتمدة على التكنولوجيا
٧. استراتيجيات تعزيز الثقة بين الفرق متعددة المواقع في عصر العمل عن بُعد
٨. دور الرقمنة في تعزيز التعلم التنظيمي: دراسة مستقبلية حول ممارسات القيادة الرقمية
٩. تحليل تأثير الثقة الافتراضية على اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات الرقمية
١٠. توظيف أدوات القيادة الرقمية لتحسين استراتيجيات التعلم المستمر داخل الشركات الكبيرة
١١. إجراء دراسة مقارنة بين الهيئات الحكومية والقطاع الخاص لاختبار متغيرات الدراسة الحالية.
١٢. إجراء دراسة مقارنة بين المؤسسات التعليمية المختلفة لاختبار متغيرات الدراسة الحالية.

المراجع :

أولاً : المراجع العربية :

بوبكر عبد القادر وقديد، فوزية (٢٠٢١). أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين . مجلة البشائر الاقتصادية، (٧١)، ٣٦٧-٣٨٦.

جمعة، عيساوي و آمنه، بوشنتوف. (٢٠٢٠) . دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء البيداغوجي - دراسة حالة برمجية التسيير والبحث والتعليم العالي progres من وجهة نظر عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة أدرار .رسالة ماجستير مقدمة الى كلية العلوم الادارية والاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ادار، الجزائر، بحث غير منشور .

الدليمي، علي عبد حسين والجنابي، كرار محمد مدلول. (٢٠٢٣). دور الإدارة الالكترونية في تعزيز الجاهزية الاستراتيجية : دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي جامعة الكوفة. مجلة آداب الكوفة، .٢٠٢٢ (٥٢:٢)، ٣٣٤-٣٠٩.

رابحي فطيمة وكاريس صليحة (٢٠٢٠) العوامل المساهمة في بناء الثقافة الرقمية في المؤسسة من وجهة نظر عينة من الخبراء مجلة معهد العلوم الاقتصادية (٢٣) ٧٨٩-٧٦٥
رسلان، على و ديوب ، سوراج. (٢٠٢٣).تقييم واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في منظمة الاتحاد. مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية سلسلة العلوم الصحية، ٤٤ (٦) ، ٥٥ - ٨٣ .
زيادة ، رانية (٢٠٢١) ، دور الإدارة الرقمية في تنمية مهارات القيادات الإبداعية دراسة حالة جامعة الملك خالد ، مجلة تطوير الأداء الجامعي ، ١٤ (٢) ٨٩-١١٦.

العشماوي ،عبد الله و العصيمي، خالد (٢٠٢١) القيادة الإلكترونية وعلاقتها بالوعي الرقمي لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين جامعة سوهاج. مجلة شباب الباحثين، (١).

فندي ،احمد عزيز وخليل، عاصم احمد (٢٠١٩) متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية من وجهة نظر رؤساء الاقسام في جامعة الموصل " مؤتمرات الآداب والعلوم الانسانية والطبيعية.
مبروك ، صلاح و المصراى ، سلمى .(٢٠٢١). الإدارة الإلكترونية كمدخل لتحسين جودة مؤسسات التعليم العالي في ليبيا دراسة نظرية للتجارب العربية والأجنبية الرائدة في هذا المجال .مجلة العلوم البحتة والتطبيقية، ٣(٢٠)، ٣٠-١١.

ثانياً : المراجع الانجليزية :

- AlSaied, M. K., & Alkhoraif, A. A. (2024). The role of organizational learning and innovative organizational culture for ambidextrous innovation. *The Learning Organization*, 31(2), 205-226 .
- Chernyshev, D., Ryzhakova, G., Honcharenko, T., Petrenko, H., Chupryna, I., & Reznik, N. (2022, March). Digital administration of the project based on the concept of smart construction. In *International Conference on Business and Technology* (pp. 1316-1331). Cham: Springer International Publishing .
- Chughtai, M. S., Syed, F., Naseer, S., & Chinchilla, N. (2024). Role of adaptive leadership in learning organizations to boost organizational innovations with change self-efficacy. *Current Psychology*, 43(33), 27262-27281 .
- Fazal, N., Haleem, A., Bahl, S., Javaid, M., & Nandan, D. (2022). Digital management systems in manufacturing using industry 5.0 technologies. In *Advancement in Materials, Manufacturing and Energy Engineering*, Vol. II: Select Proceedings of ICAMME 2021 (pp. 221-234). Singapore: Springer Nature Singapore .
- Garrouch, K., Mzoughi, M. N., & Chaieb, S. (2024). The effect of online deception on behavioral intention towards e-tailers: the mediating role of e-shopping value and e-trust. *Journal of Decision Systems*, 33(3), 477-500
- Haryono, T., Setiawan, A. I., Wahyudi, L., & Amperawati, E. D. (2024). E-Trust and E-Service Quality on E-Loyalty: Role of E-Satisfaction and Customer Privacy. *Journal of Ecohumanism*, 3(4), 3130-3143 .
- Ibrahim, A. K., & Benabdelhadi, A. (2022). Organizational change management of digital administration. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(2-1), 339-353.
- Majorek, M. (2024). Blockchain in digital administration as a strengthening element for the implementation of sustainable development goals. *Państwo i Społeczeństwo*, 24(1), 97-112.
- Mohsin, M., Abid, M. A., Maqsood, N., Rani, M., Raza, H., & Shahzadi, S. (2023). The Impact of Electronic Service Quality, Satisfaction and Word of Mouth on Customer Electronic Loyalty: Examining the Mediating Role of Electronic Trust. *Journal of Personnel Management*, 1(2), 42-54 .

- Nguyen, P. (2024). Effects of transformational leadership on the learning organization and nurses' innovative behavior in Vietnamese public hospitals. *International Journal of Public Leadership*.
- Nimran, U., Al Musadieq, M., & Afrianty, T. W. (2024). Empowerment effect on competence and organizational commitments: Organizational learning culture as moderating. *Multidisciplinary Reviews*, 7(2), 2024038-2024038 .
- Nurmukhametov, R. H., & Torin, S. S. (2020). Digital trust: the essence and measures to increase it. *УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ВОСПРОИЗВОДСТВА ОСНОВНОГО КАПИТАЛА, НАПРАВЛЕННОЕ НА УВЕЛИЧЕНИЕ ОБЪЕМА ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ*, 38.
- Oktafeza, A., Akmal, H., & Arsyi, W. A. (2024). Enhancing Consumer Satisfaction: E-Service Quality, E-Trust, E-Wom, and Linkaja Sharia Services. *Al Urwah: Sharia Economics Journal*, 2(01), 10-22 .
- Pietrzak, P., & Takala, J. (2021). Digital trust—a systematic literature review.
- Piras, G., Muzi, F., & Tiburcio, V. A. (2024). Digital management methodology for building production optimization through digital twin and artificial intelligence integration. *Buildings*, 14(7), 2110.
- Tsvetkov, V. Y., Shaytura, S. V., & Ordov, K. V. (2019, December). Digital management railway. In *International Scientific and Practical Conference on Digital Economy (ISCDE 2019)* (pp. 846-850). Atlantis Press .
- Widlak, A., van Eck, M., & Peeters, R. (2020). Towards principles of good digital administration: Fairness, accountability and proportionality in automated decision-making. In *The Algorithmic Society* (pp. 67-83). Routledge
- Worapongpat, N. (2024). Innovative Leadership that Influences Becoming an Innovative Learning Organization Private Universities in Bangkok. *UBRU International Journal Ubon Ratchathani Rajabhat University*, 4(2), 29-44.
- Zgrzywa-Ziemak, A. H., Walecka-Jankowska, K. A., & Zimmer, J. (2024). The effect of organizational learning on business sustainability—the role of distributed leadership. *The Learning Organization* .



Scientific Journal For Commercial Research



*A Refereed Scientific
Journal*

*Issued by
Faculty of Commerce
Menoufia University
A.R.E*

*The 12th Year
Volume 1
(January)
2025*

ISSN:2735-4156
ISSN:2682-387X
رقم الإيداع: ٢٠٢٠-٢٤٣٩٢

Contents (Research in English)

- “The role of using the internet two-way communication technique ‘as a new product’ on customer engagement. Applied on the tourism sector in Egypt”

Yasir Twfyq Halim Tawfiq
Ruan Samih Eali Eabd Aleaziz Yusuf



Scientific Journal For Commercial Research

A Refereed Scientific
Journal Issued by:
Faculty of Commerce
Menoufia University

The 12th Year
Volume 1
(January)
(2025)

Editing Board

Head Editor:

Prof. Dr. Mohamed Aly Wahdan
Dean of the Faculty of Commerce

Editing Manager:

Prof. Dr. Ahmed Ahmed El Lehleh

Administrative Secretary

Mrs. Hala Amar

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)

1-	“The role of using the internet two-way communication technique ‘as a new product’ on customer engagement. Applied on the tourism sector in Egypt”	Yasir Twfyq Halim Tawfiq Ruan Samih Eali Eabd Aleaziz Yusif	9
----	---	--	----------

**“The role of using the internet two-way communication technique
‘as a new product’ on customer engagement. Applied on the
tourism sector in Egypt”**

Yasir Twfyq Halim Tawfiq *
Ruan Samih Eali Eabd Aleaziz Yusif **

(*)Teaching assistant in Marketing and International Business Department, Faculty of Management Sciences, Modern Sciences and Arts university, Egypt. Research interest: Marketing, International Business,

Email: rasameh@msa.edu.eg

(*) Professor of Marketing and Vice Dean of Environmental Affairs and Community Service, Head of Marketing and International Business Department, Quality Consultant of the Faculty of Management Sciences, Modern Sciences and Arts university, Egypt.

Email: ytawfik@msa.edu.eg

Abstract

This paper aims to study the impact of using two-way communication technique (metaverse) on customer engagement applied on the tourism sector in Egypt. Mixed-method approach was adopted to fill the literature gap through skimming past literature, performed exploratory research by interviewing experts from the industry and tourists. The researcher then formulated the conceptual framework and tested by collecting 377 questionnaires from national and international tourists. Structural equation model was then applied to the data which showed great significance and impact of novelty of metaverse on customer engagement. This research gives great insights and implications for marketers and tourism stakeholders to leverage the use of metaverse as a promotional tool.

Keywords: Metaverse novelty, Tourism, Customer engagement, Social Influence, Perceived ease of use, Perceived Usefulness, Demographics.

المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير استخدام تقنية الاتصال ثنائي الاتجاه (الميتافيرس) على تفاعل العملاء في قطاع السياحة في مصر. تم اعتماد نهج مختلط لسد الفجوة في الأدبيات من خلال مراجعة الأدبيات السابقة وإجراء بحث استكشافي من خلال مقابلات مع خبراء من الصناعة والسياح. قام الباحث بعد ذلك بصياغة الإطار المفاهيمي واختباره من خلال جمع ٣٧٧ استبياناً من السياح الوطنيين والدوليين. ثم تم تطبيق نموذج المعادلات الهيكلية على البيانات، مما أظهر أهمية كبيرة وتأثيراً للابتكار في الميتافيرس على تفاعل العملاء. تقدم هذه الدراسة رؤى وتوصيات هامة للمسوقين وأصحاب المصلحة في قطاع السياحة للاستفادة من الميتافيرس كأداة ترويجية.

1. Introduction

In an era characterised by rapid technological advancements, the traditional boundaries of communication have shifted into the digital sphere, introducing innovative tools and channels that redefine how individuals interact with information and brands (Zaho et al., 2023; Rathore, 2018). Not only does the Metaverse offer a new dimension of sensory-rich experiences, but it also presents itself as a potent weapon in the arsenal of contemporary communication techniques (Wei, 2023; Tsai, 2024).

As per Ali and Khan (2023); Rathore (2018); Dwivedi, et al., (2023), The word metaverse is divided into two words; Meta which is a Greek prefix that means after, post or beyond and universe. Despite the immersive experiences offered by early virtual reality systems, they were only limited to environment isolations. To put it differently, Metaverse is considered a post-reality universe. A multiuser environment that merges the physical and real world with digital virtuality. Metaverse provides marketers with an opportunity to tailor experiences according to customers preferences. Through machine learning and data, it is now possible to offer hyper-personalized experiences that can be present in real time.

As Steinmetz, et al., (2022); Ali and Khan (2023) aptly remark, The Metaverse, frequently described as a virtual, internet-accessible, interconnected reality, has evolved beyond its original conception. It now stands as a multifaceted platform, facilitating two-way communication between brands and consumers in ways previously unimaginable. In this immersive digital universe, users interact with both realistic and fantasy domains, making the Metaverse an alluring marketing and advertising arena (Zaho, et al., 2023; Tsai, 2024).

The Metaverse opens up new avenues for immersive storytelling. Brands have the ability to craft detailed narratives within their virtual domains, engaging users directly. This engagement can build loyalty and facilitate more effective communication of brand values. Traditional advertising in the Metaverse could transform into augmented reality (AR) advertising, allowing brands to integrate ads into users' personal spaces within their virtual settings. This method is more interactive and provides a chance to showcase products in a context meaningful to the user (Tsai, 2024; Ali and Khan, 2023; Wei, 2023; Yang and Wang, 2023).

In the Metaverse, customer engagement goes beyond simple interactions. Brands can create immersive digital experiences, events, and communities that engage customers in a whole new way. For instance, they can host virtual concerts, fashion shows, or launch products within the Metaverse, allowing customers to interact directly and in real-time with their brand (Rathore, 2018; Steinmetz, et al., 2022).

Notably, Anderson and Rainie (2022); Ramadan (2023) highlighted, while the Metaverse promises a paradigm shift in communication techniques, we still have a significant knowledge divide. The extent to which Metaverse-driven multisensory interactions, including touch, visual, and auditory experiences, influence consumer engagement (Yang and Wang, 2023; Rathore, 2018) and their ensuing application in refining tourism marketing strategies in Egypt remains to be thoroughly investigated.

This research embarks on a journey to bridge this knowledge gap and unravel the transformative potential of the Metaverse as a cutting-edge advertising tool within the domain of two-way communication. By examining how sensory-rich interactions in the Metaverse influence consumer engagement, she hopes to cast light on novel approaches for enhancing Egypt's tourism marketing initiatives along with the moderating role of demographics.

2. Literature Review

Evolution of metaverse

Back during the 90's, a phrase named metaverse emerged in the literature of the computer science regarding the extensions of virtual-human research, interactive virtual worlds and real-time autonomous agents. Therefore, metaverse was deemed as a virtual reality world, quasi-physical and maybe even cyber-planet that participants were embodied or referred to as avatars (Dwivedi, et al., 2023; Antonijevic, et al., 2022).

Keeping in mind Huang, et al., (2023), who described metaverses as “an immersive 3D (three-dimensional) virtual worlds that people use to interact together as avatars and by software agent”. Moving forward, while still proceeding towards the metaverse with a single world point of view yet combining augmented realities as vital digital interactions, Antonijevic, et al., (2022) accredited that the social characterization and the scalable of the metaverse as well as clarified it as a widespread 3D networked virtual world that has the ability to support countless number of people instantaneously or

at the same time for social interactions. In oppose to the single-world perspective, other metaverse definitions present the aspect of interconnections (Huang, et al., 2023; Chen, et al., 2024).

For instance, metaverse was explained as a system of countless, connected virtual as well as user-generated worlds (Meta-worlds) that can be accessed through a single-user interface. Yang and Wang (2023) clarified metaverse as a consolidated network of 3D virtual worlds and suggested that it is distinguished by immersive spreading, scalability, realism, and interoperability. This aspect converses the entire other virtual aspect of metaverse in the conceptualization; however, it disputes for a wider context in which a lot of wholly virtual worlds are interconnected or in other words integrated. Definitions that are up to date assist the interconnectedness aspect (that are mentioned in some cases as interoperability), but the reason for new definitions of augmented reality interactions, the inclusion of the belief that the metaverse is not just virtual purely. Furthermore, up to date definitions are in favour that the metaverse connects the real physical as well as the virtual realities (Hadi, et al., 2024).

Metaverse is considered the new beginning of creating something new, as the very early days of the internet. In 1992, the metaverse term was first introduced by the science fiction writer Neal Stephenson. It is defined as the model of an entire virtual world that people gather in to socialize, work and play (Ali & Khan, 2023; Riva & Wiederhold, 2022). It is a stimulated digital environment that mixes social media principles, virtual reality (VR), augmented reality (AR), and blockchain that creates areas for rich users to interact in a virtual world that imitate the real world. Recently, the term metaverse was publicized by Facebook's rebranding as Meta, it will impact how people interact in the world (Hennig-Thurau, et al., 2023). Mark Zuckerberg, Facebook CEO, stated that metaverse is the future generation of the internet and that the social media will come under the umbrella of this new wave. He further explained that metaverse is a virtual environment where people can present themselves with others in digital space, where they can feel that they are in an embodied internet that they exist in rather than just staring at (Abbas & Zohry, 2023; Riva & Wiederhold, 2022; Hennig-Thurau, et al., 2023).

Moreover, the term "metaverse" grown scholarly attention in 2021 when Mark Zuckerberg, the creator of Facebook, suggested renaming the

company Meta instead of Facebook and announced a large investment in the metaverse (Abbas & Zohry, 2023). Academic discourse on the metaverse and metaverse marketing exploded after Mark Zuckerberg announced his interest in the metaverse. Thus, the evolution of metaverse scholarship can be split into two categories: pre-2021 and post-2021. Prominent scholars in the domains of information systems and marketing began laying out a comprehensive agenda for further study. Prominent journals have begun to issue requests for submissions. Below is a quick explanation of some of the research agenda-driven publications; our study aims to expand on the growing body of knowledge regarding the metaverse and metaverse marketing (Duan, et al., 2021).

For instance, Duan, et al. (2021) and Sever (2023) has defined metaverse as a developing virtual world with limitless interoperability and portability in which real-time 3D rendering-related technologies like VR/AR are looked upon as the primary interaction port. Likewise, Chen et al. (2024) has described the metaverse as a virtual environment combining the physical and the digital, promoted by merging between the extended reality, Internet, web technologies, and mixed reality.

According to Anderson (2022), the scope and the conceptualization that are of metaverse have critically progressed in three vital ways: first off it has advanced from a slight single-world point of view to a wider one in which multiple virtual worlds are interconnected, second of all the metaverse has converted from a virtual characterization into a combination of reality perceptions that is composed of experiences along with the XR spectrum (augmented reality (AR), virtual reality (VR), also mixed reality (MR)), and the convergence of other technologies that are countless (Antonijevic, et al., 2022; Huang, et al., 2023). Thirdly, the metaverse does not only recognize the immersive and socially interactive aspects of its environment, but it also highlights it. The extended reality encompasses not only the real integrated settings, but also the virtual ones. Other limitless categories inside the range qualifies human users to experience the metaverse through numerous alternating realities that occur in both of the physical realms as well as the digital realms (Anderson & Rainie, 2022).

Extended reality technologies replace or supplement the perspective of real life that are crucial for the metaverse deployment. In spite of the discussion of a variety of realities, three main basic categories of reality were given the

utmost attention which varied in both the academic and industrial elements. During this segment, the research will start with virtual reality and will move on forward to the growing fields of augmented reality plus its up-to-date variations, magnetic resonance technology. Moreover, this part will be a simple introduction on how virtual reality connects the gap that occurred between actual settings and virtual entities (Monaco & Sacchi, 2023; Mystakidis, 2022).

Metaverse Characteristics

- **Novelty**

The physical and digital worlds are both combined through AR to issue users a seamless as well as one of a kind experience. Individuals are more likely to be exposed to new stimuli anytime they utilize an augmented reality feature due to the complexity and complexity of manipulation between both the virtual and real worlds. Therefore, in this framework novelty was not being referred to as the “newness” of AR; yet it was referring to the distinctive, unique, new and original stimuli that AR is being displayed is continually exposed to (Anderson, 2022; Adel, 2023).

In this situation novelty is described as when someone perceives something as “new, unique, and different.” Novel and unusual stimuli are the combination of novelty. Images, reality content, movies, text, and other virtual elements are regularly engaged in augmented. For example, users that implement the use of AR applications have the ability to locate virtual objects in real spaces, such as furniture. Users have the ability to imagine a piece of furniture ins their own homes by virtue of the unique representation of this object, which offers highly novel and one-of-a-kind content (Anderson & Rainie 2022; Buhalis, et al., 2022).

According to Adel (2023), stating that, AR gives the users the ability to adjust content in order to match their personal interests and preferences. Augmented reality apps can also feature more than one product information, for instance videos and a lot of images. Extra product information can be incorporated using AR apps, such as supplementary text and videos, that includes material details, runway demos, and inventory evaluations (Anderson & Rainie 2022; Sever, 2023).

- **Interactivity**

The concept of interaction differs, for the reason that it is a component of practically all human interaction. Interactivity includes two complimentary

viewpoints that help in providing a comprehensive explanation that sheds light on the role of interactivity inside augmented reality, precisely as a result of technology and as a user’s perception (Huang, et al., 2023; Sever, 2023).

A relevance was shown of technological attributes that are used so as to define interactivity as a result of the technology implemented. Interactivity thus emerges from the technology system’s capability to facilitate user participation and engagement also inside the business’ operations. Technological features that require speed, as well as how rapidly users can edit data, may have an influence on consumers’ perception of items. A person’s personal assessments of interaction form the point of view of the user are considered interaction (Anderson & Rainie 2022; Buhalis, et al., 2022).

- **Vividness**

Vividness is defined as the ability of a technology to create a sensory-rich mediating environment. By merging imagined objects’ non-sensory knowledge with real objects’ sensory knowledge, it creates a transparent image in a person’s mind. Audiovisual content, and colourful images are just a few examples of how vivid data can take any form and carry the tangible and experiential properties of a transaction (Hadi, et al., 2023; Duan, et al., 2021).

Vibrancy is associated with visual appeal and the quality of the product display in a digital setting. Customers will likely be influenced by a product’s excellent display. For the reason that it attracts more attention than dim material, it attracts more attention and stimulates a more thorough analysis of the information regarding the products. From a technical point of view, vividness can be enhanced by enhancing the quality of the information displayed and enlarging the range of senses (Ali & Khan, 2023; Hadi, et al., 2024).

Barrera and Shah (2023), speculates that vividness significantly impacts psychological aspects and memory retention. When information is vividly presented, it alters the elaboration process and aids in recalling previously acquired knowledge. This effect can either enhance or diminish product fondness, depending on the perceived significance of the remembered information. Similar to interactivity, vividness provides consumers with a lens through which they envision their future interactions with a product.

- **Functionality**

According to Buhalis, et al., (2022), Metaverse has the reward of an immersive virtual world that allows people to socialize and work with each other by using avatars, mixed reality (MR), VR headsets and other corresponding tools. Contrasting virtual worlds or VR games that often provide limited functions and social interactions, metaverse will allow users to socialize and communicate freely with each other in a simulated face to face settings. As Mark Zuckerberg presented at the Meta's annual conference (2021), users will be able to attend meetings freely, concerts, reply to mails and shop. Therefore, Metaverse is a mirror for real life in a virtual world. Metaverse is not an unrelated technology, as there is various ICTs working together effortlessly in the convergent universe. On the other hand, metaverse can integrate a wide range of ICTs facilitating users to function them instantaneously (Dwivedi et al., 2022).

- **Immersive**

According to Barrera and Shah (2023), Immersive is defined as the psychological experience of being there, that's why it is considered as a critical feature as it helps users generate a feeling of presence (Cummings & Wertz, 2018). Creating a convincing space is considered the first critical step in facilitating a sense of presence in any digitalized environment. The second crucial step is to let the users be immersed in that space. Thus, the more immersed a user is, the more likely he feels a sense of presence within the mediated environment (Dwivedi et al., 2022).

As Buhalis, et al., (2022), Developing an embodied representation for each user, in the form of an avatar, facilitates the immersion in metaverse. Avatars are humanlike digital representations that symbolize users' presentation in the virtual world. In metaverse, users design or select their avatars, and these avatars imitate their interactions within the digitalized world. When users are inside a virtual world in the form of avatars, they usually encounter loss of self and might cease to distinguish themselves from their avatars. The use of an avatar becomes particularly immersive when an individual's physical gestures and motions are mapped onto their avatar's activities (Cummings & Wertz, 2018; Leeq, 2022).

Customer Engagement

Early in the new millennium, the term "customer engagement" was first used in marketing literature by Bowden (2009), Kumar et al., (2010), and

Brodie, et al., (2011). It has only been the last five years that the terms "consumer engagement" and "customer engagement" have appeared in the academic marketing and service literature. Customer engagement is defined as the process through which companies establish relationships with their current customers to maintain long lasting profitable and loyal customers. It is considered as an ongoing cultivation relationship between the customer and the company that goes far beyond a single transaction. It is considered a consistent and intentional approach that companies take while providing customers with value during every interaction and thus creating loyal customers (Harmling, et al., 2017).

Companies may better organise their efforts to convert and retain leads by focusing on customer interaction. Modern engagement platforms leverage AI-driven data and technology to personalise a prospect's experience and encourage a purchase by automating repetitive tasks and interactions (de Oliveira Santini, et al., 2020). Additionally, companies are able to allocate responsibilities fast, foresee requirements, and quickly and efficiently draft unique answers to frequently asked queries and issues. By having thorough insights into their account and sales activity, companies can quickly and efficiently retarget prospective clients and streamline the purchasing process. Furthermore, the team will have more time to concentrate on higher-level responsibilities like innovation and expansion thanks to streamlined purchasing (Farook & Abeysekara, 2016).

Lastly, customer engagement has three main dimensions that defines it which are cognitive engagement, emotional engagement, and behavioural engagement.

Cognitive Engagement

Cognitive dimension refers to consumer's level of stability and mental flexibility during interacting with an organization or a brand or other consumers. It also reflects to consumer's willingness to either devote energy or time to understand, learn or gain more information. Cognitive engagement could be done when consumer wants to learn more information about the brand or the product. Using social media platforms, consumers search for information they need before engaging and interacting with brand (Ben-Eliyahu, et al., 2018; Huang, et al., 2022).

According to Huang, et al., (2022), The previous interactions encourage consumers to actively participate and involve with users and start sharing

knowledge, ideas and perspectives which are considered as cognitive engagement drivers. cognitive engagement plays an important role in consumer brand relationship, as consumers are willing to obtain more information and learn more about the brand or the organization are key factors to developing profitable customer relationships (Ben-Eliyahu, et al., 2018; de Oliveira Santini, et al., 2020).

Emotional Engagement

Emotional engagement could be described as feelings and emotions. Emotions then can be defined as any stimulation of feelings. So emotional engagement is related to the pleasure or unpleasure the customer feels during the engagement process. in many scientific researches, engagement with a particular brand or product is expressed by affection or dedication where dedication could be referred to as the consumer feeling of belonging and pride to be a consumer to the brand. While attachment is a positive feeling towards the brand while interacting with it (Huang, et al., 2022; Kumar, et al., 2010).

Emotional engagement doesn't only consider customer's real-time feelings and reactions during the experience including, excitement, joy, frustration, or anger, but also the emotional established connection between the customer and the brand. Thus, emotional engagement is affected by prior emotions in customer's minds which might influence their future actions and attitudes towards the brand or the product. So emotional engagement could be expressed as the degree to which a customer is dedicated and attached toward the brand, aligned with the positive feelings he has towards the brand after interacting with it (Özhan & Kocadere, 2020; Huang, et al., 2022).

Behavioural Engagement

Behavioural engagement is directly related to the meaning of the word engagement. It reflects the actual action, including energy and interaction with the brand, other customers, or employees. Majority of studies have stated that engagement is a multidimensional construct that consists of three main dimensions, cognitive (explaining thoughts), emotional (explaining feelings) and behavioural (explaining actions) (Barari, et al., 2021; Brodie, et al., 2011).

The behavioural dimension in customer engagement reflects consumer behaviour that extend past only acquiring or transactional actions but also spreading positive or negative word of mouth on the product, recommending

the product to other customers, helping other customers and recreating value for the brand they have engaged with. The amount of effort and time consumers are willing to exert indicates their co-creation of the brand value (Ben-Eliyahu, et al., 2018; Barari, et al., 2021).

Behavioural engagement is driven mainly by both emotional and cognitive factors affecting the customer. Whereas emotional and cognitive behavioural dimensions mainly reflect the consumers’ mental reaction towards the brand or the product, feeling they had and the responses they make. Behavioural dimension reflects the actions the customers are willing to take as a respond to their cognitive and emotional engagement process (Bowden, 2009; Huang, et al., 2022).

Metaverse and Customer Engagement

In Metaverse, Humans have what is known as avatars that enables them to interact with each other in an immersive world. Metaverse could be easily accessible through computers that have internet connections and could display virtual reality (Zaho, et al., 2023). Metaverse users can create avatars, travel, and play, construct virtual real estate, buy and sell and engage in whole world of human social and instrumental interactions. Consequently, metaverse is considered more of an open-ended digitalized culture besides the physical one and a promising two-way communication tool.

Metaverse offers a dynamic, innovative and an immersive platform for showcasing events, hospitality services, tourism destinations and attractions. From the tourism perspective, Metaverse offers a potent opportunity to market goods and services through immersive interaction (Zaho, et al., 2023; Anderson and Rainie, 2022). It aids businesses in expanding their understanding of the preferences, requirements, and desires of future clients. Travel agencies and service promoters can take advantage of this innovation to highlight their products and qualities in the digital realm. The metaverse is expanding quickly and presents businesses with enormous chances for deep brand interaction. Additionally, customers can co-create experiences, goods, and services with businesses in the virtual environment (Buhalis et al., 2023).

Social networking, teamwork, and persona dialogue are the classifications under which interactions take place in the metaverse. It's challenging to

redefine and make use of the social networking experience in the metaverse in an effective way. In addition, there's a growing interest in value creation through teamwork outside of solo VR experiences. By mirroring the traits of NPCs, persona dialogue keeps the dialogue flowing naturally (Nevelsteen, 2018; Deweedi, et al., 2023). Various research have debated the significance of networks as user engagement is what keeps metaverse environment functioning (Nevelsteen, 2018).

Conceptual framework

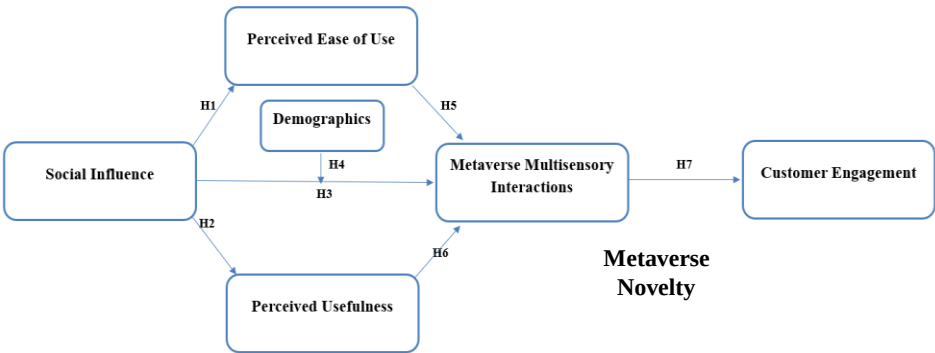


Figure 1 Conceptual Model

Technology Acceptance Model

How new technologies aim to deliver multiple benefits have stimulated IS management research to understand individual’s willingness to accept innovation technologies (Rauniar, et al., 2014). TAM model also known as the technology acceptance model describes the acceptance of technology by individuals. As cited by Marikyan and Papagiannidis (2021), It was first established by Fred Davis in 1986. Davis has adopted and contributed the theory of reasoned action that supposes that individual’s adoption of a technology is shaped by the cognitive process mainly that aims to maximize the usefulness of this technology.

The main goal of the TAM model is to comprehend the mechanisms that underlie the adoption of any technology in order to forecast behaviour and provide a theoretical justification for the technology's successful application. In order to achieve this goal, numerous actions were taken. Through the

implementation of a procedure that mediated the interaction between the external influences and the actual usage of the system, Davis went on to build the model of technology adoption. The idea of reasoned action, which at the time was absent from the IS literature and offered a psychological viewpoint on human conduct, served as the foundation for the model's adoption (Davis, 1989; Davis, 1993; Rauniar, et al., 2014).

TAM is used to assess and evaluate the factors that influence individual's decision whether to reject or accept the new technology (Marikyan & Papagiannidis, 2021). Furthermore, TAM model was developed from a psychological perspective that explains that individual's or user's behaviour is based on attitudes, beliefs, intentions and user behaviour relationship (Martín-García, et al., 2022).

Using system utilisation as the dependent variable and perceived ease of use (PEOU) and perceived usefulness (PU) as two independent variables, Davis (1989) carried out a number of studies to validate TAM. He discovered that self-reported current consumption and self-predicted future usage were highly connected with PU. PEOU showed a strong correlation with both present and future consumption. In general, he discovered that PU and system usage were far more correlated than PEOU. Additional regression analysis revealed that instead of being a direct predictor of system utilisation, PEOU may be an antecedent of PU. In other words, PEOU indirectly influences technological acceptance (TA) through PU ((Rauniar, et al., 2014).

So, the aim of this model is to clarify the main factors regarding the user behaviour towards his acceptance to technology. According to the model, technology acceptance involves 3 stages, where the external factors trigger the cognitive responses which in return impacts the affective response, influencing the user behaviour. According to the model, there are different external factors that affect the user behaviour, along with perceived usefulness and perceived ease of use (Martín-García, et al., 2022).

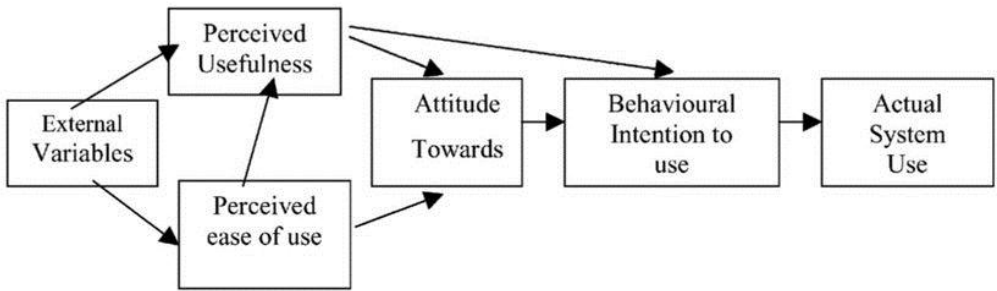


Figure 2 TAM model
(TAM) Davis (1986)

3. Research Methodology

In this research, mixed method approach will be used for data collection. The researcher will explore past literature and go through past studies in order to develop the conceptual framework. Along with collecting quantitative data through online questionnaires. A 377 questionnaire will be collected from tourists both national and international ones to gain more insights about the topic under investigation. The online questionnaire will be distributed through social media channels as Instagram and Facebook groups for travellers. The researcher will use non-probability convenience sampling technique as it is easy, accessible, time and effort saving. Data will be collected within one month due to the time limitation. For the qualitative data, exploratory research was performed. A set of questions were asked to experts from the tourism industry and a number of tourists both national and international ones who were interviewed over the phone after contacting them from Facebook groups for travellers. As for adopting the mixed-methods approach, Werner et al. (2021) advocated using both qualitative and quantitative techniques to capture profound understanding and thorough insights about this emergent research area. Integrating quantitative and qualitative methods of data gathering was reported in management literature (Adel and Younis, 2019; Younis and Adel, 2020) as being a beneficial approach for adopting comprehensive analysis of the research problem. Then data will be cleaned, coded and descriptive analysis will be performed using SPSS and then more statistical analysis will be performed using Smart PLs. Structural equation modelling will be used as it provides not only ordinary regression models that incorporate dependent and independent variables but also hypothetical latent constructs. Along with testing

relationships between variables and testing theories (Savalei and Bentler, 2006).

Exploratory research

After conducting in-depth interviews with both tourists and industry experts, it was concluded that:

The majority of people knew what metaverse is and have tried it at least once in their lives or even have experienced a similar experience using VR or AR. Most of them have really enjoyed their experience and encouraged them to revisit these locations in real life. Some of them believe that virtual worlds will never replace the idea of traditional tourism while others believe that metaverse and virtual worlds have already started conquering the world leaving no room for traditional tourism.

Though, metaverse is a new immersive technology that is considered very easy to be used and adopted, some of them placed some concerns on how to learn to use it. Leading to an important finding; perceived ease of use and perceived usefulness play a crucial role in the adoption or usage of new technologies. Additionally, demographics including age and gender have an impact on the usage or adoption of metaverse. Also, it was proven that metaverse experience allow them to be fully engaged and immersed in the virtual world either through touch, visuals, or audios. It was explained that if these multisensory interactions are functioning properly, it makes them feel so alive and focused in the moment, encouraging them to actually visit these places. Along with the amusing experience that metaverse provide by offering traditional historical sites visits and novel hidden gems that appeals to many tourists who prefer to explore the unexplored places yet.

The provided insights from the customers were aligning with the previously studied literature, leading the researcher to propose the conceptual model. Moreover, the insights from the industry experts were remarkable regarding how it could benefit marketers along with the ministry of tourism to use such technology to promote tourism in Egypt which will be further discussed in detail in chapter five.

4. Data analysis and Results

Measuring Metaverse Novelty

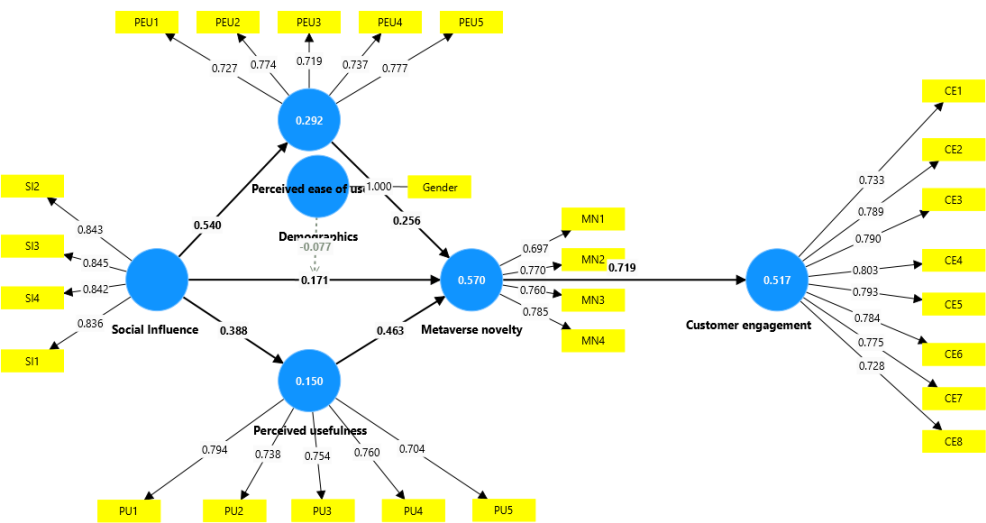


Figure 3 SEM for Metaverse Novelty

Metaverse Novelty:

Table 1

	Cronbach's alpha	Composite reliability	Average variance extracted (AVE)
Customer engagement	0.905	0.923	0.600
Metaverse novelty	0.746	0.840	0.568
Perceived ease of use	0.802	0.863	0.558
Perceived usefulness	0.806	0.866	0.563
Social Influence	0.863	0.907	0.708

According to table (1), the results show great reliability of constructs and excellent consistency as indicated by the Cronbach’s alpha of all the constructs which was higher than (0.7). Reliability is measured through composite reliability and Cronbach’s alpha which refers to how related and consistent the items are measuring the construct. Both should be (0.7) or higher to indicate great and acceptable consistency among the items (Rasoolimanesh, 2022; Ahmed, et al., 2016; Cheung, et al., 2024). As for the validity analysis, it is measured by average variance extracted (AVE). (AVE) higher than (0.5) indicates the validity of the construct

(Rasoolimanesh, 2022). According to the table, all (AVE) values are above (0.6) indicating that all constructs are valid and explain significant portion of the variance of their statements measuring them.

- **Testing demographics (Gender) as a moderator**

Table 2

	β Value	P values
Demographics -> Metaverse novelty	0.044	0.511
Metaverse novelty $\rightarrow$ Customer engagement	0.719	0.000
Perceived ease of use $\rightarrow$ Metaverse novelty	0.256	0.000
Perceived usefulness $\rightarrow$ Metaverse novelty	0.463	0.000
Social Influence $\rightarrow$ Metaverse novelty	0.171	0.001
Social Influence $\rightarrow$ Perceived ease of use	0.540	0.000
Social Influence $\rightarrow$ Perceived usefulness	0.388	0.000
Demographics (gender) x Social Influence $\rightarrow$ Metaverse novelty	-0.077	0.320

The previous table shows that there is a strong and significant positive relationship between metaverse novelty and customer engagement according to the P-Value of (0.000) and the β Value of (0.719). Additionally, the results indicate moderate and strong significant positive relationship between perceived ease of use, perceived usefulness and social influence on metaverse novelty indicated by the P-value of (0.000) and (0.001) and β Value of (0.256), (0.463) and (0.171).

Furthermore, social influence has a strong and significant positive impact on perceived ease of use with a P-value of (0.000) and β Value of (0.540). Meanwhile it has a moderate and positive impact on perceived usefulness with a β Value of (0.388) and P-value of (0.000).

On the other hand, the analysis shows insignificant moderating effect of gender as a demographic factor between social influence and metaverse novelty according to the P-Value (0.320) and the β Value (-0.077).

- **Testing demographics (Age) as a moderator**

Table 3

	β Value	P values
Demographics $\rightarrow$ Metaverse novelty	-0.028	0.317
Metaverse novelty $\rightarrow$ Customer engagement	0.719	0.000
Perceived ease of use $\rightarrow$ Metaverse novelty	0.259	0.000
Perceived usefulness $\rightarrow$ Metaverse novelty	0.465	0.000
Social Influence $\rightarrow$ Metaverse novelty	0.138	0.002
Social Influence $\rightarrow$ Perceived ease of use	0.540	0.000
Social Influence $\rightarrow$ Perceived usefulness	0.388	0.000
Demographics (age) x Social Influence $\rightarrow$ Metaverse novelty	0.041	0.326

The previous table shows that there is a strong and significant positive relationship between metaverse novelty and customer engagement according to the P-Value of (0.000) and the β Value of (0.719). Additionally, the results indicate moderate and strong significant positive relationship between perceived ease of use, perceived usefulness and social influence on metaverse novelty indicated by the P-value of (0.000) and (0.002) and β Values of (0.259), (0.465) and (0.138).

Furthermore, social influence has moderate and significant relation on perceived usefulness with a P-value of (0.000) and β Value of (0.388). It also has strong significant positive impact on both perceived ease of use with a P-value of (0.000) and β Value of (0.540). On the other hand, the analysis shows insignificant moderating effect of age as a demographic factor between social influence and metaverse novelty according to the P-Value (0.326) and the β Value (0.041).

- **Indirect relationship explaining the mediator and mediating variables in the model**

Table 4

	β Value	P values
Perceived ease of use $\rightarrow$ Metaverse novelty $\rightarrow$ Customer engagement	0.184	0.000
Perceived usefulness $\rightarrow$ Metaverse novelty $\rightarrow$ Customer engagement	0.333	0.000
Social Influence $\rightarrow$ Metaverse novelty $\rightarrow$ Customer engagement	0.123	0.002
Social Influence $\rightarrow$ Perceived usefulness $\rightarrow$ Metaverse novelty	0.180	0.000
Social Influence $\rightarrow$ Perceived ease of use $\rightarrow$ Metaverse novelty	0.138	0.000
Demographics x Social Influence $\rightarrow$ Metaverse novelty $\rightarrow$ Customer engagement	-0.055	0.324
Social Influence $\rightarrow$ Perceived ease of use $\rightarrow$ Metaverse novelty $\rightarrow$ Customer engagement	0.099	0.001
Demographics $\rightarrow$ Metaverse novelty $\rightarrow$ Customer engagement	0.032	0.512
Social Influence $\rightarrow$ Perceived usefulness $\rightarrow$ Metaverse novelty $\rightarrow$ Customer engagement	0.129	0.000

The previous table indicates the mediating role of perceived ease of use and perceived usefulness between social influence and metaverse novelty.

Indicating the indirect impact of social influence on metaverse novelty through perceived ease of use and perceived usefulness.

Moreover, it shows the mediating role of metaverse novelty between both perceived ease of use and perceived usefulness and customer engagement. Explaining the indirect impact of both perceived ease of use and perceived usefulness on customer engagement through metaverse novelty.

Furthermore, there is an indirect impact of social influence on customer engagement through metaverse novelty. Finally, demographics don’t significantly impact the relationship between social influence and customer engagement through metaverse novelty. The previous table shows partial mediation in all relationships because the direct effects remain significant and exists even if the mediators are included in the model.

The previous findings align perfectly with the technology adoption theory (TAM), reinforcing the role of ease of use and usefulness as critical factors. Nonetheless, in the tourism sector these factors might interact with metaverse multisensory experiences exclusively, underscoring the need for tailored approaches to enhance user engagement which will be further illustrated in the recommendations section.

• **Determination coefficient of metaverse novelty**

Table 5

Variable	R-square
Customer engagement	0.517
Metaverse novelty	0.568
Perceived ease of use	0.292
Perceived usefulness	0.150

The results shown in the previous table indicate that (51.7%) of the variance in customer engagement is explained by social influence. While (56.8%) of the variance in metaverse novelty is explained by social influence and this is the highest R square in the model. Meaning that the factors used to determine metaverse variability are strongly relevant and effective. Moreover, perceived ease of use is explained by social influence by only (29.3%). Along with perceived usefulness that is represented by (15%). To conclude, the model shows good fit for customer engagement and metaverse but needs better improvements regarding perceived ease of use and perceived usefulness.

5. Discussion and recommendations

Discussion

The results of the study exposed that there was a positive relationship between social influence and perceived ease of use. Revealing that when considering the use of any new technology, people get so influenced by the opinions of the ones important to them. According to (Martín-García, et al., 2022) social influence is considered an important and crucial factor in predicting the acceptance and usage of technology as people consider others' opinions when adopting new technologies. It has been proved and confirmed that social influence has a positive impact on perceived ease of use (Bendary and Al-Sahouly, 2018). **Thus, H1 is accepted.**

The finding also revealed that people perceive metaverse as useful to use based on the opinions of ones around them. Additionally, they believe that metaverse might be useful to use and they are encouraged to use it after relying on the opinions of the ones important to them. After the Venkatesh and Davis (2000) modification of TAM to TAM 2, they have presented the model adding social influence as a significant factor influencing perceived usefulness. It was then tested and approved that social influence has positive and significant impact on social influence (Xi, et al., 2024; Amsal, et al., 2021; Al-Adwan, et al., 2023). **Hence, H2 is accepted.**

The study revealed that there is a positive relationship between social influence and multisensory interaction. The results demonstrated that peoples' behaviours are often shaped by the opinions of the ones they care for and the ones their opinions matter to them to adopt to new technologies. One of these new technologies is metaverse. In the context of adopting metaverse, social influence plays a crucial role. As cited by Al-Kfairy, et al., (2024), One of the main facilitators of adoption of metaverse is the familiarity and trust. Trust goes beyond system consistency and reliability, it encompasses trust in the virtual realm, overall feeling of community and interactions. One more component is friends/ families' influence. Humans are often influenced by their peers and social circles (Al-Kfairy, et al., 2024). No matter how the contexts differ whether technology, fashion or language, people tend to be influenced by their peers to take their decisions. Additionally (Hadi, et al., 2024), investigated the social influence impact on metaverse focusing on the interactive experience offered by the platform.

These studies emphasize the remarkable effect of social influence on user behaviour and interaction with the platform (Al-Kfairy, et al., 2024; Hadi, et al., 2024; Cheung, et al., 2024). **Thus, H3 is accepted.**

Contrary to expectations, the study showed no significant impact of demographics as a moderator between social influence and metaverse interactions. It was shown that gender didn't moderate the relationship between social influence and metaverse interactions. On the other hand, age also didn't have a significant impact on the relationship. As cited by Kathuria (2023); Alkhwalidi (2024), the behavioural development and socialization of both genders are different for different reasons, these reasons include biological factors and socio-cultural factors. Subsequently, males are branded by behaviours that enable self-expansion, self-assertations and their urge to employ power. Conversely, females are considered sociable and very nurturing. Moreover, Young people are more influenced and motivated to try new technologies like metaverse as per their social circles and peers' recommendations. Unlike elderly people, they don't rely much on social influence in taking their decisions and if they do it is more of family members or very trusted sources (Chen, et al., 2024; Hennig-Thurau, et al., 2023, Teng, et al., 2022). A per the results of the study, **there is insignificant moderating role of demographics among social influence and metaverse multisensory interactions, which means that H4 is rejected.**

The study confirms that there is a relationship between perceived ease of use and metaverse multisensory interactions. if users find the technology easy to use, they are more likely to engage with it. In the context of metaverse and with regard to the results, if users perceive metaverse multisensory interactions as easy to use, straightforward and user-friendly, they will be motivated to explore and use such technology. It was also demonstrated that there is a positive relationship between perceived usefulness and metaverse multisensory interactions. If users believe that the new technology will be effective enhancing their performance or will provide them with many benefits, they will be highly engaged with it.

According to Yu, et al., (2024); Wu and Yu, (2023); Al Adwan, et al., (2023), In the context of metaverse, perceived ease of use explains that users find it easy and efficient to use and navigate metaverse. As previously mentioned, perceived usefulness has a direct influence on people's decision

to adopt new technologies. It revealed the positive relationship between the key determinants of TAM ‘perceived ease of use and perceived usefulness’ and metaverse. Moreover, it was confirmed that users’ perceptions of ease of use and usefulness significantly and positively influence their attitudes towards their acceptance to use metaverse. **Hence, H5 and H6 are accepted.**

Considering the results of the study, it was indicated that there was a positive relationship between metaverse multisensory interactions. Multisensory interactions in metaverse creates an immersive and realistic experience allowing users to be more present in the moment. The interactions provide vivid and realistic experience via engaging multiple sense (touch-audial-visual) subsequently enhancing users’ engagement. According to previous research, using multisensory interactions, improves emotional resonance, focus and recalling leading to a deeper learning and joyful experience. Furthermore, multisensory interactions have improved users’ pleasure and engagement in many contexts including gaming, learning, entertainment and training (Akour, et al., 2022; Buhalis, et al., 2022). **So, H7 is accepted.**

Recommendations

- As per the results, multisensory interactions allow users to be more engaged with the technology. Tourism providers in Egypt should maximize the interactions among metaverse to allow more engaging through incorporating features as 3D audio, haptic feedback and virtual reality to create more immersive and novel experiences.
- As there is a positive relationship between multisensory interactions and customers engagement, marketers and tourism providers should focus on customer engagement. Prioritizing sensory rich experiences that captivates the users. Creating interactive experiences that booster a sense of belonging and community within the virtual space.
- Since perceived ease of use has an impact on the adoption of metaverse technology, it is important for technology providers to make sure that it is easy and simple to use. Ministry of tourism should invest in simplifying the user interface, using user-friendly designs and smooth navigation to ensure an immersive and amusing experience.

- The ministry of tourism in Egypt should enhance the infrastructure by investing more in improving the infrastructure including accommodations, transportation, attractions and most importantly IT infrastructure to ensure the ease of adopting metaverse and other new technologies in touristic purposes in Egypt. Ensuring that all facilities are accessible, modern, safe and easy to use by all visitors.
- Ministry of tourism in Egypt could promote off the beaten path destinations through metaverse by highlighting the less known attractions. This will encourage tourists to explore the unusual spots and visit more of Egypt’s hidden gems along with the well-known and traditional ones.
- Integrating VR and AR along with interactive advertising will promote Egypt’s attractions by providing tourists with an interactive virtual journey and a preview for Egypt’s experiences.

Suggestions for future research

- Future researchers should study other dimensions of metaverse as functionality, interactivity, immersive and their impact on customer engagement.
- Future researchers might dig deep into what other factors the might moderate the relationship between social influence and metaverse multisensory interactions rather than demographics.

References

- Abass, M. N., & Zohry, M. A. F. (2022). Mixed reality drama towards metaverse technology in smart hotels: an exploratory study on Egyptian hotels evidence from guests' perspectives. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 23(2), 130-154.
- Adel, M. (2023). The Role of Metaverse to Create an Interactive Experience for Tourists. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 24(1), 242-269.
- Ahmad, S., Zulkurnain, N., & Khairushalimi, F. (2016). Assessing the validity and reliability of a measurement model in Structural Equation Modeling (SEM). *British Journal of Mathematics & Computer Science*, 15(3), 1-8
- Akour, I. A., Al-Marooof, R. S., Alfaisal, R., & Salloum, S. A. (2022). A conceptual framework for determining metaverse adoption in higher institutions of gulf area: An empirical study using hybrid SEM-ANN approach. *Computers and education: artificial intelligence*, 3, 100052.
- Al-Adwan, A. S., Li, N., Al-Adwan, A., Abbasi, G. A., Albelbisi, N. A., & Habibi, A. (2023). Extending the technology acceptance model (TAM) to Predict University Students' intentions to use metaverse-based learning platforms. *Education and Information Technologies*, 28(11), 15381-15413.
- Ali, S. A., & Khan, R. (2023). Metaverse marketing vs digital marketing. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 8(1), 385-388.
- Al-Kfairy, M., Alomari, A., Al-Bashayreh, M., Alfandi, O., & Tubishat, M. (2024). Unveiling the Metaverse: A survey of user perceptions and the impact of usability, social influence and interoperability. *Heliyon*, 10(10), e31413
- Alkhwaldi, A. F. (2024). Investigating the social sustainability of immersive virtual technologies in higher educational institutions: students' perceptions toward metaverse technology. *Sustainability*, 16(2), 934.
- Amsal, A. A., Putri, S. L., Rahadi, F., & Fitri, M. E. Y. (2021, February). Perceived satisfaction and perceived usefulness of e-learning: The role of interactive learning and social influence. In *The 3rd*

- international conference on educational development and quality assurance (ICED-QA 2020)* (pp. 535-541). Atlantis Press.
- Antonijevic, P., Iqbal, M., Ubakanma, G., & Dagiuklas, T. (2022, December). The Metaverse evolution: Toward Future Digital Twin Campuses. In *2022 Human-Centered Cognitive Systems (HCCS)* (pp. 1-8). IEEE.
- Barari, M., Ross, M., Thaichon, S., & Surachartkumtonkun, J. (2021). A meta- analysis of customer engagement behaviour. *International Journal of Consumer Studies*, 45(4), 457-477.
- Barrera, K. G., & Shah, D. (2023). Marketing in the Metaverse: Conceptual understanding, framework, and research agenda. *Journal of Business Research*, 155, 113420.
- Bendary, N., & Al-Sahouly, I. (2018). Exploring the extension of unified theory of acceptance and use of technology, UTAUT2, factors effect on perceived usefulness and ease of use on mobile commerce in Egypt. *Journal of Business and Retail Management Research*, 12(2).
- Ben-Eliyahu, A., Moore, D., Dorph, R., & Schunn, C. D. (2018). Investigating the multidimensionality of engagement: Affective, behavioral, and cognitive engagement across science activities and contexts. *Contemporary Educational Psychology*, 53, 87-105.
- Bowden, J. L. H. (2009). The process of customer engagement: A conceptual framework. *Journal of marketing theory and practice*, 17(1), 63-74.
- Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Jurić, B., & Ilić, A. (2011). Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of service research*, 14(3), 252-271.
- Buhalis, D., & Karatay, N. (2022). Mixed reality (MR) for generation Z in cultural heritage tourism towards metaverse. In *Information and Communication Technologies in Tourism 2022: Proceedings of the ENTER 2022 eTourism Conference, January 11–14, 2022* (pp. 16-27). Springer International Publishing.
- Chen, C., Zhang, K. Z., Chu, Z., & Lee, M. (2024). Augmented reality in the metaverse market: the role of multimodal sensory interaction. *Internet Research*, 34(1), 9-38.

- Cheung, M. L., Leung, W. K., Chang, M. K., Wong, R. Y., & Tse, S. Y. (2024). Driving engagement in metaverse-mediated tourism environments: exploring the role of perceived realism. *Internet Research*.
- Cummings, J. J., & Wertz, B. (2018, July). Technological predictors of social presence: a foundation for a meta-analytic review and empirical concept explication. In *Proceedings of the 10th Annual International Workshop on Presence (Prague)*.
- de Oliveira Santini, F., Ladeira, W. J., Pinto, D. C., Herter, M. M., Sampaio, C. H., & Babin, B. J. (2020). Customer engagement in social media: a framework and meta-analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 1211-1228.
- Duan, H., Li, J., Fan, S., Lin, Z., Wu, X., & Cai, W. (2021, October). Metaverse for social good: A university campus prototype. In *Proceedings of the 29th ACM international conference on multimedia* (pp. 153-161).
- Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Wang, Y., Alalwan, A. A., Ahn, S. J., Balakrishnan, J., ... & Wirtz, J. (2023). Metaverse marketing: How the metaverse will shape the future of consumer research and practice. *Psychology & Marketing*, 40(4), 750-776.
- Farook, F. S., & Abeysekara, N. (2016). Influence of social media marketing on customer engagement. *International Journal of Business and Management Invention*, 5(12), 115-125.
- Hadi, R., Melumad, S., & Park, E. S. (2024). The Metaverse: A new digital frontier for consumer behavior. *Journal of Consumer Psychology*, 34(1), 142-166.
- Harmeling, C. M., Moffett, J. W., Arnold, M. J., & Carlson, B. D. (2017). Toward a theory of customer engagement marketing. *Journal of the Academy of marketing science*, 45, 312-335.
- Hennig-Thurau, T., Aliman, D. N., Herting, A. M., Cziehso, G. P., Linder, M., & Kübler, R. V. (2023). Social interactions in the metaverse: Framework, initial evidence, and research roadmap. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 51(4), 889-913.
- Huang, X. T., Wang, J., Wang, Z., Wang, L., & Cheng, C. (2023). Experimental study on the influence of virtual tourism spatial

- situation on the tourists’ temperature comfort in the context of metaverse. *Frontiers in Psychology*, 13, 1062876.
- Kathuria, V. (2023). Gen Z’s Engagement with the Metaverse: Mediated Role of Symbolic Gratification and Desired Enhancement of Reality and Moderated Role of Gender. *Metamorphosis*, 22(2), 133-145.
- Kumar, V., Aksoy, L., Donkers, B., Venkatesan, R., Wiesel, T., & Tillmanns, S. (2010). Undervalued or overvalued customers: Capturing total customer engagement value. *Journal of service research*, 13(3), 297-310.
- Marikyan, M., & Papagiannidis, P. (2021). Unified theory of acceptance and use of technology. *TheoryHub book*.
- Martín-García, A. V., Redolat, R., & Pinazo-Hernandis, S. (2022). Factors influencing intention to technological use in older adults. The TAM model application. *Research on aging*, 44(7-8), 573-588.
- Monaco, S., & Sacchi, G. (2023). Travelling the metaverse: potential benefits and main challenges for tourism sectors and research applications. *Sustainability*, 15(4), 3348.
- Nevelsteen, K. J. (2018). Virtual world, defined from a technological perspective and applied to video games, mixed reality, and the Metaverse. *Computer animation and virtual worlds*, 29(1), e1752.
- Özhan, Ş. Ç., & Kocadere, S. A. (2020). The effects of flow, emotional engagement, and motivation on success in a gamified online learning environment. *Journal of Educational Computing Research*, 57(8), 2006-2031.
- Ramadan, Z. (2023). Marketing in the metaverse era: toward an integrative channel approach. *Virtual Reality*, 27(3), 1905-1918
- Rasoolimanesh, S. M. (2022). Discriminant validity assessment in PLS-SEM: A comprehensive composite-based approach. *Data Analysis Perspectives Journal*, 3(2), 1-8.
- Rathore, B. (2018). Metaverse marketing: novel challenges, opportunities, and strategic approaches. *Eduzone: International Peer Reviewed/Refereed Multidisciplinary Journal*, 7(2), 72-82.
- Rauniar, R., Rawski, G., Yang, J., & Johnson, B. (2014). Technology acceptance model (TAM) and social media usage: an empirical study on Facebook. *Journal of enterprise information management*, 27(1), 6-30.

- Riva, G., & Wiederhold, B. K. (2022). What the metaverse is (really) and why we need to know about it. *Cyberpsychology, behavior, and social networking*, 25(6), 355-359.
- Sever, M. M. (2023). Metaverse as fusion of B2C &G2C: A new business model for tourism. *Journal of Multidisciplinary Academic Tourism*, 8(2), 193-202.
- Stienmetz, J. L., Ferrer-Rosell, B., & Massimo, D. (2022). *Information and Communication Technologies in Tourism 2022: Proceedings of the ENTER 2022 ETourism Conference, January 11-14, 2022* (p. 507).
- Teng, Z., Cai, Y., Gao, Y., Zhang, X., & Li, X. (2022). Factors affecting learners' adoption of an educational metaverse platform: An empirical study based on an extended UTAUT model. *Mobile Information Systems*, 2022(1), 5479215.
- Tsai, S. P. (2024). Investigating metaverse marketing for travel and tourism. *Journal of Vacation Marketing*, 30(3), 479-488.
- Wei, W. (2024). A buzzword, a phase or the next chapter for the Internet? The status and possibilities of the metaverse for tourism. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 7(1), 602-625.
- Wu, R., & Yu, Z. (2023). Investigating users' acceptance of the metaverse with an extended technology acceptance model. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 1-17.
- Yang, F. X., & Wang, Y. (2023). Rethinking Metaverse Tourism: A Taxonomy and an Agenda for Future Research. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 10963480231163509
- Yu, X., Cheng, X., Kim, K. H., & Wang, H. (2024). Exploring the brand experience in the metaverse under the perspective of technology acceptance model. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*.
- Zhao, N., Zhang, H., Yang, X., Yan, J., & You, F. (2023). Emerging information and communication technologies for smart energy systems and renewable transition. *Advances in Applied Energy*, 100125.