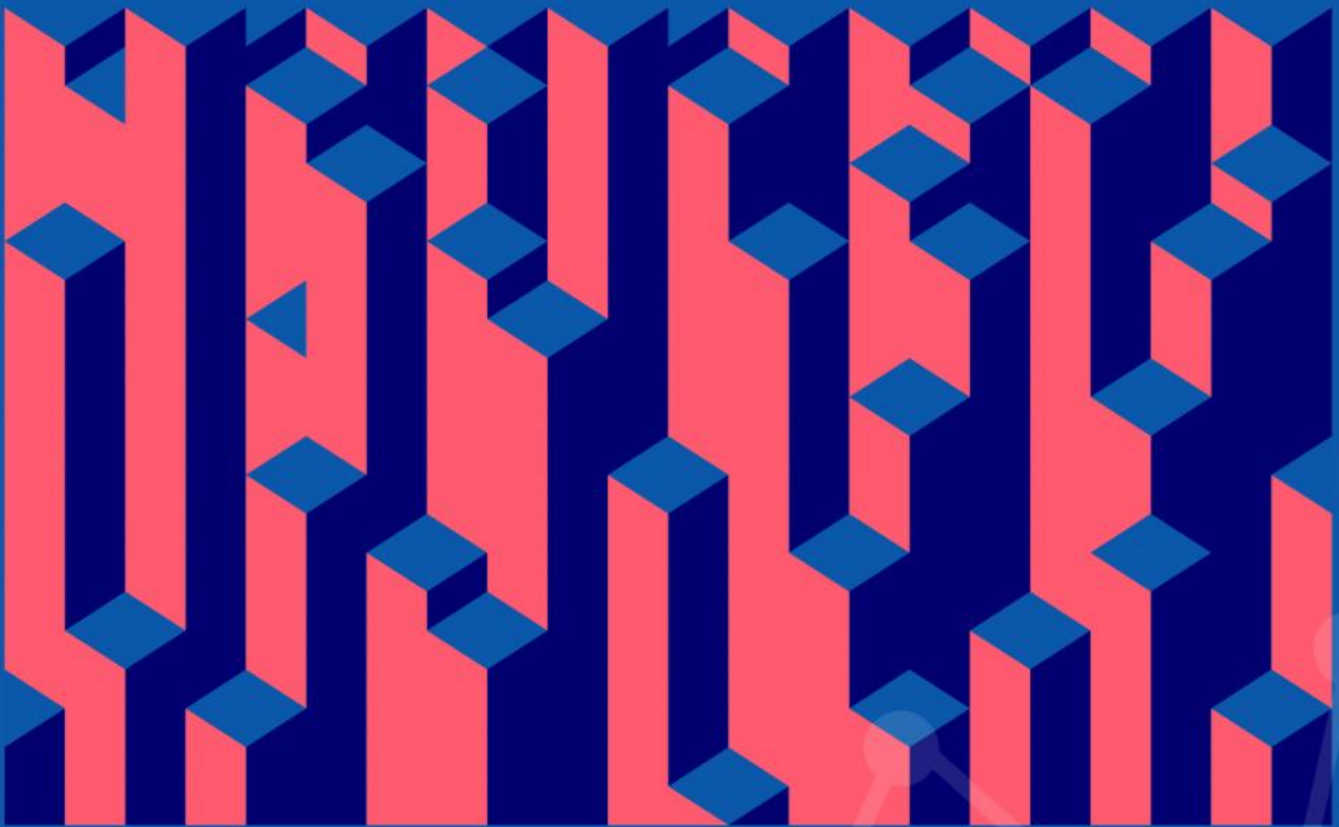


# المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال

Global Journal of  
Economics and  
Business



المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال  
المجلد الخامس عشر- العدد السادس، كانون الأول 2025

رئيس التحرير

الدكتور عمر يوسف عباينة

فريق التحرير

د. نجيب خريس	جامعة اليرموك- الأردن
د. خالد السواعي	جامعة الزرقاء- الأردن
م. سوزان السلايمة	رفاد للدراسات والأبحاث- الأردن
أ. تقى مقدادي	تدقيق لغوي، رفاد للدراسات والأبحاث- الأردن

الهيئة الاستشارية

الأستاذ الدكتور أحمد عارف عساف	جامعة تبوك- السعودية
الأستاذ الدكتور أحمد فاروق غنيم	جامعة القاهرة- مصر
الأستاذ الدكتور عبد السلام مخلوفي	جامعة طاهري محمد بشار- الجزائر
الأستاذ الدكتور عبدالحسين جليل الغالبي	جامعة الكوفة- العراق
الأستاذ الدكتور حمدي زعرب	الجامعة الإسلامية- فلسطين
الأستاذ الدكتور ابراهيم محمد خريس	جامعة الزرقاء الخاصة- الأردن
الأستاذ الدكتور محمد مفضي الكساسبة	جامعة العلوم الإسلامية- الأردن
الأستاذ الدكتور هاني جزاع ارتيمة	جامعة العلوم الإسلامية- الأردن
الأستاذ الدكتور علي درب كسار	جامعة الأنبار- العراق
الأستاذ الدكتور عماد أبو عجيلة	جامعة الزاوية- ليبيا
الأستاذ الدكتور محمد عزام خان	جامعة عبد الوالي خان- باكستان
الأستاذ الدكتور عمار أكيل	جامعة السلطان قابوس- عُمان
الدكتور عبدالرحمن أحمد ميرو	جامعة المملكة- البحرين

هيئة التحرير

الأستاذ الدكتور بوخاري عبد الحميد	جامعة غرداية- الجزائر
الأستاذ الدكتور زهران "محمد علي" دراغمة	الجامعة العربية الأمريكية- فلسطين
الأستاذ الدكتور رضائي لعلا	جامعة عمار ثليجي- الأغواط- الجزائر
الأستاذ الدكتور مصطفى الحشولوفي	جامعة محمد الخامس- المغرب
الأستاذ الدكتور عيسى حجاب	جامعة محمد بوضياف-المسيلة- الجزائر
الأستاذ الدكتور عبدالله مايو	جامعة قاصدي مرباح- الجزائر
الدكتورة اسماء الشقيير	جامعة سوسة- تونس
الدكتور بدر حمدان	الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية- فلسطين
الدكتور بداش بوباكر	جامعة محمد بوقرة- بومرداس- الجزائر
الدكتور عبد الحليم الحمزه	جامعة العربي التبسي - تبسة- الجزائر
الدكتور محمد كاشف	معهد شمال الهند للتكنولوجيا - الهند
الدكتور حمزه عبدالله عبدالرحمن يحيى	جامعة الجوف- السعودية
الدكتورة ربا نمر أبو شهاب	جامعة طيبة- السعودية
الدكتور أبو بكر خوالد	جامعة باجي مختار - عنابة - الجزائر
Mohammad Mushfiqul Haque Mukit	Jahangirnagar University, Bangladesh

## التعريف بالمجلة

المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال هي مجلة علمية دولية مفهرسة ومحكمة، تصدر في ستة أعداد سنوياً عن مركز رفاذ للدراسات والأبحاث

### أهداف المجلة:

تُعنى بالدراسات الاقتصادية والإدارية والمحاسبية والإحصائية والتمويل الإسلامي، وتهدف المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال إلى تشجيع وتنشيط حركة البحث العلمي، حيث توفر للباحثين فرصة مهمة لتقييم بحوثهم من خلال شروط التحكيم العلمي التي تخضع لها البحوث المنشورة، وعرض بحوثهم من أجل التواصل العلمي في إنتاجها وتوظيف النتائج في خدمة حركة البحث العلمي.

### عنوان المراسلة:

المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال

Global Journal of Economics and Business (GJEB)

رفاد للدراسات والأبحاث - الأردن

Refaad for Studies and Research

Bulding Ali altal-Floor 1, Abdalqader al Tal Street -21166 Irbid – Jordan

Tel: +962-27279055

**Email:** editorgjeb@refaad.com , info@refaad.com

**Website:** <https://www.refaad.com/Journal/Index/2>

جميع الآراء التي تتضمنها هذه المجلة تعبر عن وجهة نظر كاتبها  
ولا تعبر عن رأي المجلة وبالتالي فهي ليست مسؤولة عنها

### أولاً: تسليم الورقة البحثية:

- يتم إرسال الورقة البحثية ومرفقاتها إلى المجلة عن طريق نظام **التسليم الإلكتروني** بالمجلة. أو عن طريق البريد الإلكتروني الخاص بالمجلة ([editorgjeb@refaad.com](mailto:editorgjeb@refaad.com))
- يتم إعلام المؤلف باستلام الورقة البحثية.

### ثانياً: المراجعة:

#### 1. الفحص الأولي:

- تقوم هيئة التحرير بفحص الورقة البحثية للنظر فيما إذا كانت مطابقة لقواعد النشر الشكلية ومؤهلة للتحكيم.
- تُعتمد في الفحص الأولي شروط مثل: ملائمة الموضوع للمجلة، ونوع الورقة (ورقة بحثية أم غير بحثية)، وسلامة اللغة، ودقة التوثيق والإسناد بناء على نظام التوثيق المعتمد في المجلة، وعدم خرق أخلاقيات النشر العلمي.
- يتم إبلاغ المؤلف باستلام الورقة البحثية وبنتيجة الفحص الأولي.
- يمكن للمجلة أن تقوم بما يُعرف بمرحلة "استكمال وتحسين البحث"، وذلك إذا ما وجد. أن الورقة البحثية واعدة ولكنها بحاجة إلى تحسينات ما قبل التحكيم، وفي هذه المرحلة تقدم للمؤلف إرشادات أو توصيات ترشده إلى سبل تحسين ورقته بما يساعد على تأهيل الورقة البحثية لمرحلة التحكيم.

#### 2. التحكيم:

- تخضع كل ورقة بحثية للمراجعة العمياء المزدوجة (إخفاء أسماء الباحثين والمحكمين).
- يُبلغ المؤلف بتقرير من هيئة التحرير يبين قرارها.
- دفع رسوم التحكيم والنشر كما هو موضح في موقع المجلة.
- تُرسل خلاصة ملاحظات هيئة التحرير والتعديلات المطلوبة إن وجدت، ويُرفق معه تقارير المراجعين أو خلاصات عنها.

#### 3. إجراء التعديلات:

- يقوم المؤلف بإجراء التعديلات اللازمة على الورقة البحثية استناداً إلى نتائج التحكيم ويعيد إرسالها إلى المجلة، مع إظهار التعديلات، كما يُرفق في ملف مستقل مع الورقة البحثية المعدلة أجوبته عن جميع النقاط التي وردت في رسالة هيئة التحرير والتقارير التي وضعها المراجعون.

#### 4. القبول والرفض:

- تحتفظ المجلة بحق القبول والرفض استناداً إلى التزام المؤلف بقواعد النشر وبتوجيهات هيئة تحرير المجلة والتعديلات المطلوبة من قبل المحكمين.
- إذا أفاد المحكم بأن الباحث لم يقم بالتعديلات المطلوبة، يُعطى الباحث فرصة أخيرة للقيام بها، وإلا يرفض بحثه ولا ينشر في المجلة ولا يتم استرجاع رسوم النشر.



### ثالثاً: القواعد الشكلية:

1. **ملدعة الموضوع:** أن يقع موضوع الورقة البحثية ضمن نطاق اهتمام المجلة.
2. **عنوان الورقة البحثية:** يكون باللغتين العربية والإنجليزية، كما يجب أن يتعلق العنوان بهدف الورقة البحثية. مع تجنب الاختصارات والصيغ قدر الإمكان.
3. **الباحثين:** كتابة الأسم الكامل ومكان العمل وعنوان البريد الإلكتروني للمؤلف الرئيس ولجميع المؤلفين الموجودين في الورقة البحثية باللغتين العربية والإنجليزية.
4. **الملخص:** يجب أن تتضمن جميع الأبحاث على ملخصات باللغتين العربية والإنجليزية تكون معلوماتها متطابقة، عدد الكلمات في كل ملخص (150-250) كلمة. ويجب أن تحتوي على العناصر الآتية على شكل فقرات كل على حدة: **الأهداف والمنهجية، والنتائج، وخلاصة الدراسة.** كما يجب إضافة 3-5 من الكلمات المفتاحية باللغتين العربية والإنجليزية.
5. **المقدمة:** يتضمن هذا القسم خلفية الدراسة وأهدافها وملخصاً للأدبيات الموجودة والدوافع ولماذا كانت هذه الدراسة ضرورية.
6. **الجدول والرسوم البيانية:** تُعرض الجداول والرسوم البيانية بطريقة واضحة ومناسبة كما هو موضح بقالب المجلة.
7. **النتائج:** يتضمن هذا القسم النتائج التي توصلت إليها الدراسة.
8. **المصادر والمراجع:** يلتزم المؤلف بقواعد التوثيق المقررة في المجلة لأصول الإسناد والعرض الببليوغرافي حسب نظام APA.
9. **الحجم:** يلتزم المؤلف بعدد الصفحات بحيث لا تزيد الورقة البحثية عن 30 صفحة بما فيها الملخص وصفحة العنوان وقائمة المراجع.

## فهرس المحتويات

### • الأبحاث العربية:

#	عنوان البحث	رقم الصفحة
1	أثر الشمول المالي في سيولة القطاع المصرفي العراقي للمدة (2009-2022)	625
2	مراجعة الرقابة الداخلية وأثرها على التكامل بين التقارير المالية وتدقيق البيانات المالية	639
3	أثر خصائص الشركة على ممارسات إدارة الأرباح في الشركات المساهمة السعودية: دراسة تطبيقية	654
4	تأثير القيادة التحولية على أداء الموظف: الدور المعدل للعلاقات الداعمة بين المؤسسات الخدمية في الموظفين دراسة تحليلية في العراق	681
5	إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وتحقيق التنمية المستدامة بقطاع التعليم العالي بالسودان- دراسة ميدانية بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الرباط الوطني 2022-2024	692
6	استراتيجيات الدعم المالي الحكومي للمشاريع النسائية الصغيرة والمتوسطة: دراسة مقارنة بين الجزائر والسعودية	710

### • الأبحاث الإنجليزية:

#	Paper Title	Page#
7	The Impact of Leadership Style on Organizational Performance in the Saudi Manufacturing Sector	726
8	Governance Characteristics and Their Role in Reducing Financial Risks: An Applied Study on Entrepreneurial Projects in the Food Industry – Zadna Company	753

### بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على نبينا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد:

فإن المعرفة اليوم تعددت أبوابها وطرق الوصول إليها، لما أحدثته ثورة التكنولوجيا والمعلومات من تطور سريع على نطاق واسع في شتى الميادين؛ وفي المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال بإصدارها الإلكتروني نتطلع إلى أن نكون رافداً من روافد المعرفة، ومنصة بحثية بمعايير عالمية، ويأتي هذا العدد السادس من المجلد الخامس عشر من سلسلة أعداد المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال ليضم في ثناياه مجموعة من الأبحاث العلمية الرصينة والأصيلة التي تناقش عدداً من قضايا الأعمال والاقتصاد وتتناول موضوعات متنوعة.

واليوم نستمر بدعم مسيرة البحث العلمي المتخصص برعاية هذا المنبر العلمي الذي حظي بإقبال السادة الباحثين والمتخصصين، واهتمام الأكاديميين والمهنيين، وشرف بنخبة متميزة من الخبراء والأساتذة والمختصين ضمن هيئتيه الاستشارية والتحرير، وفي سبيل ذلك حرصت المجلة على تحقيق أعلى المعايير الدولية للنشر العلمي الرصين من خلال توفير منصة نشر علمي متميز ومفهرس في مجموعة من أهم قواعد البيانات العالمية المرموقة، فبالإضافة إلى اشتراكها في القواعد العربية كدار المنظومة والمنهل ومعرفة، فقد دخلت المجلة مجموعة مهمة من قواعد البيانات العالمية كـ (EBSCO, Web of Science, Crossref, Google Scholar, Research ID, J-Gate)، ولا زالت تسعى للانضمام إلى قواعد مهمة أخرى ضمن مسيرتها نحو هدفها المنشود. ونتطلع إلى مزيد من التطوير والمراجعة الدائمة للارتقاء بمستوى جودة النشر العلمي وتوفير منصة علمية بأعلى المعايير العالمية لنسهم في هذا البناء الحضاري الكبير.

نسأل الله تعالى التوفيق والسداد والهداية والرشاد

هيئة تحرير المجلة

( الأبحاث )

## The Impact Financial Inclusion on the Liquidity of the Iraqi Banking Sector for the Period (2009-2022)

## أثر الشمول المالي في سيولة القطاع المصرفي العراقي للمدة (2009-2022)

Ruslan Abdu Izahra Safi<sup>1\*</sup>

رسلان عبد الزهرة صافي<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> Ph.D, College of Administration and Economics, University of Babylon, Iraq.

<sup>1</sup> دكتوراة - كلية الإدارة والاقتصاد - قسم الاقتصاد - جامعة بابل - العراق.

\* Corresponding Author: Ruslan Safi

\* الباحث المراسل: رسلان صافي ([bsc.raslan.abdelzahra@uobabylon.edu.iq](mailto:bsc.raslan.abdelzahra@uobabylon.edu.iq))

([bsc.raslan.abdelzahra@uobabylon.edu.iq](mailto:bsc.raslan.abdelzahra@uobabylon.edu.iq))



This file is licensed under a

[Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Accepted

قبول البحث

2025/10/7

Revised

مراجعة البحث

2025/9/3

Received

استلام البحث

2025/8/17

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2025.15.6.1>

### Abstract:

**Objectives:** The study aimed to examine the relationship between financial inclusion variables and banking liquidity in Iraq during the period (2009-2022).

**Methods:** The study adopted a descriptive approach and a standard approach based on statistical analysis to determine the relationship between the variables. The latest econometric methods were followed. The Autoregressive Distributed Lag (ARDL) model was used to analyze the relationship between the research variables using the Eviews:12 program.

**Results:** The results revealed a positive, direct relationship between financial inclusion and banking liquidity in Iraq. The study also concluded that financial inclusion contributes effectively to the growth of banking liquidity in the Iraqi economy.

**Conclusions:** The study results contributed to providing recommendations for taking measures and procedures to regulate practices in the banking system and understand the nature of its contribution to the Iraqi economy by working to deliver banking services to all segments of society, especially marginalized and poor groups. This requires improving the quality of services provided and raising the efficiency of internet networks used due to their positive role in growing banking liquidity.

**Keywords:** banking density; financial penetration; broad money supply; legal reserve ratio.

### الملخص:

**الأهداف:** هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين متغيرات الشمول المالي والسيولة المصرفية في العراق خلال المدة (2009-2022).

**المنهجية:** اعتمدت الدراسة الأسلوب الوصفي والمنهج القياسي القائم على التحليل الإحصائي لتحديد العلاقة بين المتغيرات تم اتباع أحدث الطرق في مجال الاقتصاد القياسي، فقد استخدم نموذج الانحدار الذاتي لفترات الانبعاث الموزع (ARDL) لتحليل العلاقة بين متغيرات البحث بالاعتماد على برنامج (Eviews:12).

**النتائج:** توصلت النتائج إلى وجود علاقة طردية موجبة التأثير بين الشمول المالي والسيولة المصرفية في العراق، كما خرجت الدراسة بنتيجة أن الشمول المالي يسهم بشكل فاعل في تنامي السيولة المصرفية في الاقتصاد العراقي.

**الخلاصة:** أسهمت نتائج الدراسة في تقديم توصيات لاتخاذ إجراءات وتدابير لتنظيم الممارسات في النظام المصرفي وفهم طبيعة مساهمته في الاقتصاد العراقي من خلال العمل إلى إيصال الخدمات المصرفية إلى جميع شرائح المجتمع لاسيما الفئات المهمشة والفقيرة وهذا يتطلب تحسين نوعية الخدمات المقدمة ورفع كفاءة شبكات الإنترنت المستخدمة لدورها الإيجابي في تنامي السيولة المصرفية.

**الكلمات المفتاحية:** الكثافة المصرفية؛ الانتشار المالي؛ عرض النقد الواسع؛ نسبة الاحتياطي القانوني.

### الاستشهاد

### Citation

صافي، رسلان. (2025). أثر الشمول المالي في سيولة القطاع المصرفي العراقي للمدة (2009-2022). *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*. 15 (6). 625-638.

Safi, R. A. (2025). The Impact Financial Inclusion on the liquidity of the Iraqi Banking Sector for the Period (2009-2022). *Global Journal of Economics and Business*, 15(6), 625-638. <https://doi.org/10.31559/GJEB2025.15.6.1> [In Arabic]

## المقدمة:

لعب القطاع المالي دور حيوي في تحقيق التنمية المستدامة لمختلف دول العالم المتقدمة والنامية على حد سواء وشهد مثله مثل بقية القطاعات تغيرات وتطورات متلاحقة "ثورة التكنولوجيا المالية" في كم ونوع الخدمات والمنتجات المالية والمصرفية المقدمة في وقت قصير تلقت صفة القبول العام، وزاد انتشارها حملات التوعية بأهمية استخدامها ودورها في تمكين الأفراد من الحصول على احتياجاتهم ببسر وسهولة ودون تحميلهم أي أعباء إضافية. اهتمت العديد من الأدبيات بدراسة الشمول المالي لاسيما في الالفية الجديدة كونه يعكس مستوى التقدم الاقتصادي للبلدان المتقدمة والنامية على حد سواء، إذ تقدم كل دراسة رؤى مختلفة حول الموضوع مع التركيز على تأثيره في النمو الاقتصادي، فقد بينت الدراسات ان القطاع المالي هو أحد الأساسيات الحيوية في تحقيق التنمية المستدامة، كما يعد هدفاً أساسياً من أهدافها السبعة عشر، فضلاً عن كونه يلعب دوراً مهماً في توفير الخدمات المالية بأسعار مناسبة والحرص على حصول جميع الأفراد عليها لاسيما المهمشين ومحدودي الدخل مع الاحتفاظ بحقوق الأجيال القادمة. بدأ عام 2010 تكثيف الجهود للبحث عن آليات لتفعيل منظومة الشمول المالي بداية من مجموعة ال20 وتبنى البنك الدولي فكرة نشر وتعميم وتطبيق الشمول المالي واعتبر الشمول المالي محور أساسي في التنمية الاقتصادية وأحد الوسائل الهامة في تحسين جودة الحياة في دول العالم بصفة عامة والدول النامية بصفة خاصة، ناهيك عن اعتباره أحد المقومات المحفزة للاستثمارات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة وأحد وسائل التخفيف من حدة الفقر وتحسين مستوياتها المعيشية.

## مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في أن العراق يعاني من هشاشة النظام المالي والمصرفي ووجود عقبات أمام تحقيق الشمول المالي جراء عدم الاستقرار الأمني والسياسي من جهة، وسوء الخدمات المصرفية. مما سبق، فإن مشكلة الدراسة تكمن في ضعف ثقة الأفراد بالنظام المصرفي مما يؤدي إلى تسرب مدخراتهم وانخفاض نسبة الودائع وبالتالي انخفاض نسبة السيولة المصرفية. ويمكن صياغة مشكلة الدراسة بالتساؤلات التالية:

- هل يعاني النظام المصرفي المالي في العراق من ضعف في مؤسساته؟
- هل يعمل الشمول المالي على الحد من تسرب مدخرات الأفراد وارتفاع نسبة الودائع؟
- هل يؤدي الاستقرار الأمني والسياسي إلى تحقيق الشمول المالي في العراق؟

## أهمية الدراسة:

- تكتسب الدراسة أهميتها من مجموعة من النقاط، يمكن إيجازها فيما يلي:
- يلعب الشمول المالي دوراً مهماً في تعزيز النظام المالي والمصرفي في العراق.
- تذليل العقبات أمام تحقيق الشمول المالي.
- دور الشمول المالي في تعزيز السيولة المصرفية وتعزيز عملية التنمية المستدامة.

## أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- تسليط الضوء على أثر الشمول المالي في تعزيز السيولة المصرفية.
- العمل على تحقيق آليات الشمول المالي من خلال استراتيجية واضحة في ضوء معايير وضوابط الشمول المالي التي وضعتها مجموعة ال20 وتزايد اهتمام البنك المركزي بالشمول المالي، فضلاً عن تحليل وقياس مؤشرات الشمول المالي والسيولة المصرفية في العراق.

## أسئلة الدراسة:

- هل يعمل الشمول المالي إلى تنامي السيولة المصرفية في الاقتصاد العراقي؟
- هل يعمل تنامي الشمول المالي إلى الإسهام في تحقيق التنمية المستدامة؟

## فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: هل هناك إمكانية من تحقيق الشمول المالي فيما لو تهيأ المناخ المناسب لذلك. ويشق منها الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: يمكن تعزيز الشمول المالي من خلال الوصول إلى الفئات الهشة في المجتمع.
- الفرضية الفرعية الثانية: تنامي السيولة المصرفية في النظام المالي والمصرفي.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يؤدي الاهتمام في نوعية الخدمات ونشر الوعي المالي والمصرفي لدى الأفراد إلى تعزيز الشمول المالي.

## مصطلحات الدراسة:

- الشمول المالي: يعني وصول الخدمات المصرفية إلى جميع أفراد المجتمع لاسيما الفئات المهمشة والفقيرة.
- السيولة المصرفية: قدرة المصرف على الايفاء بجميع التزاماته نقدًا والاستجابة لطلبات الائتمان أو منح قروض جديدة.



- نسبة الاحتياطي القانوني: النسبة التي يحتفظ بها البنوك التجارية لدى البنك المركزي وتسجل كخصوم ضمن ميزانية البنك المركزي وهو الذي يحدد نسبتها النهائية.

#### متغيرات الدراسة:

##### 1. المتغير التابع:

- السيولة المصرفية (بالمليار العراقي) تعد السيولة المصرفية أداة البنوك التي تسهل منح الائتمانات والقروض إلى العملاء.
- عرض النقد الواسع: يعد عرض النقد الواسع إحدى أدوات البنك المركزي للسيطرة على سيولة البنوك التجارية.
- الاحتياطي النقدي القانوني.

##### 2. المتغير المستقل:

- الانتشار المصرفي: تمثل الانتشار المصرفي عدد الصراف الآلي نسبة إلى الكثافة السكانية، إذ كلما ارتفعت الانتشار المصرفي دل على اتساع الشمول المالي والعكس في حال انخفاض الانتشار المصرفي.
- الكثافة المصرفية: تمثل عدد المصارف نسبة إلى عدد السكان.

#### الدراسات السابقة:

- دراسة النصراوي (2021) "أثر الشمول المالي في السيولة والربحية المصرفية: دراسة تحليلية لعينة من المصارف التجارية للمدة 2011-2019" هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع القطاع المصرفي العراقي وتطوره من خلال عينة الدراسة، يتشابه البحث مع الدراسة السابقة أن كلاهما يعتمدان السيولة المصرفية كمتغير أساسي في البحث في حيث يختلفان في اعتماد الربحية كمتغير مستقل، يمتاز البحث كونه حديث نسبياً مقارنة بالدراسة السابقة، ويتمشى مع متطلبات تطوير النظام المالي والمصرفي.
- دراسة قمر (2023) "أثر أبعاد الشمول المالي على تحسين جودة معلومات التقارير المالية المنشورة بالمصارف: دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية" هدفت الدراسة إلى التعرف إلى بيان كيف يمكن أن تؤثر جودة الخدمات المالية المقدمة للعملاء على تحسين جودة معلومات التقارير المالية المنشورة بالمصارف، يتشابه البحث مع الدراسة في كونها يعتمدان الشمول المالي كمتغير مستقل، في حين يختلفان في مكان البحث والذي يترتب عليه اختلاف ظروف الاقتصاد في البلدين، يمتاز البحث في كونه يركز على متغير مهم وهو السيولة المصرفية وكيفية التأثير بها من خلال الشمول المالي لتحقيق التنمية المستدامة، في حين تركز الدراسة على كشف التقارير المالية المنشورة بالمصارف دون إيلاء أهمية تذكر بالمؤشرات الأساسية للمصارف.
- دراسة بولمرج (2023) "المنتجات البنكية الإسلامية كآلية لتعزيز الشمول المالي في الجزائر على ضوء بعض التجارب الدولية" هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على توضيح الإطار العام للشمول المالي ومتطلباته، يتشابه البحث مع الدراسة في اعتماد الشمول المالي كمتغير رئيسي في حين يختلف معها في كونه يركز على أهمية الشمول المالي في تعزيز السيولة المصرفية في العراق من أجل رفع قدرة المصارف العراقية على مواجهة الأزمات المالية، أما الدراسة فقد ركزت على الخدمات البنكية الإسلامية فقط لبيان أهمية الشمول المالي في تعزيز قدرة النظام المالي والمصرفي.

#### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

##### منهجية الدراسة:

اتباع البحث المنهج الاستنباطي في الدراسة كون الشمول المالي هو الذي يؤثر في السيولة المصرفية، فضلاً عن كونه المنهج الأنسب للبحث.

##### عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة من المصارف العراقية وتم جمع البيانات من تقارير السياسة النقدية والنشرة الإحصائية السنوية الصادرة من البنك المركزي العراقي.

##### المبحث الأول: مراجعة العلاقة بين متغيرات البحث

قد يكون من الصعب تحقيق الشمول المالي دون توافر بيئة مصرفية مناسبة تتوافر فيها مقومات البيئة الداعمة له مما له من أثر في توافر السيولة المصرفية، إذ كلما ارتفعت نسبة الشمول المالي أدى إلى زيادة السيولة المصرفية لاسيما بعد الوصول إلى الفئات الفقيرة والمهمشة ودمجها بالنظام المالي (Chuka and others, 2020).

يعنى الشمول المالي بفتح حساب في أحد المصارف أو سحب مبلغ مالي من إحدى ماكينات الصراف الآلي، أو القيام بأي معاملة مالية كتحويل أموال لأي فرد وبالتالي الحصول على خدمة مالية، يقصد بالشمول المالي أن يتاح لكل فرد من أفراد المجتمع الحصول على الخدمات المالية التي تلبى احتياجاته بيسر وسهولة وبأسعار ميسورة من خلال قنوات رسمية تتسم بالمسؤولية والاستدامة (الطيب، 2020). كما يشير الشمول المالي إلى حماية حقوق مستهلكي الخدمات المالية وتشجيعهم على إدارة أموالهم ومدخراتهم بشكل سليم، لتفادي اللجوء إلى بعض القنوات والوسائل غير الرسمية التي لا تخضع للمتابعة من قبل جهات الرقابة والإشراف وإعتمادها بشكل كبير على أسعار مرتفعة (Patwardhan, and others, 2018). يتم قياس الشمول

المالي من حيث مدى إتاحة الخدمات المالية التي تمثل العرض من جهة، وقياس مدى استخدامها من جهة أخرى والتي تمثل جانب الطلب، وبالتالي يهدف الشمول المالي إلى توسيع فرص الوصول للخدمات من خلال العمل على تطوير جانبي العرض والطلب (العربي، صندوق النقد العربي، 2021).

يحظى الشمول المالي بأهمية بالغة كونه يساهم في تطوير الموارد المالية الداعمة للسيولة المحلية، وتعزيز قدرة الأفراد على الاندماج والإسهام في بناء مجتمعاتهم وبالتالي تعزيز جهود التنمية المستدامة، إذ يرتبط الشمول المالي بالنتائج المحلي الإجمالي بعلاقة طردية، فقد أثبتت الدراسات إن تعميق الخدمات المالية يعد من أوجه انعدام المساواة بين الأفراد، وإن توفير خدمات التمويل الأصغر أسهم كثيرًا في إيجاد فرص عمل خارج الإطار الحكومي تصل نسبته إلى (50%)، فضلًا عن أن الشمول المالي يقلل من تكاليف الخدمات العامة والتي تتميز بكفاءة أكبر عند تقديمها. كما يعمل الشمول المالي على أتمتة النظام المالي (Michiel van2017). إذ يتطلب انتشار وتوسيع الخدمات المالية وزيادة معدلات استخدامها المزيد من أتمتة هذه الخدمات وبما يجذب العديد من العملاء، إذ إن زيادة الاعتماد على الخدمات المالية الإلكترونية لاسيما فيما يتعلق بالمدفوعات سيحقق فائدة لكل من المرسل والمستقبل والمؤسسات المالية التي تقدم هذه الخدمات، فقد تصل المدفوعات بسرعة أكبر وبكلفة أقل، فضلًا عن استفادة النظام المالي من خلال تحسين القدرة على متابعة حركة الأموال ومراقبتها لتقليل مستويات الجرائم والعمليات المتعلقة بغسيل الأموال وتمويل الإرهاب (Filipovic` Davor, Kristo. Mate & Podrug. Najla. 2018). فضلًا عن أن أتمتة المدفوعات ستخلق فرصة لدخول المزيد من الأفراد المستخدمين للنظام المالي الرسمي (ابراهيم، 2023). وبالتالي تعزيز استقرار النظام المالي من خلال اعتماد المواطنين على المصارف في تعاملاتهم المالية يضيف من حجم الودائع المتوافرة لدى تلك المصارف، وبالتالي يرفع من قدرتها على مواجهة الصدمات المالية، فضلًا عن التوسع في منح القروض، غير أن هذا التوسع لابد أن يقترن برقابة مصرفية فعالة من أجل تدعيم الاستقرار في القطاعين المالي والمصرفي (العربية، سياسات النقد، 2015).

تعنى السيولة المصرفية بقدرة المصرف على التسديد نقدًا لجميع الالتزامات والاستجابة لطلبات الائتمان أو منح القروض الجديدة، مما ينبغي توفر نقد سائل لدى المصرف أو إمكانية الحصول عليه من خلال تسهيل بعض الأصول المتوافرة لديه، بناء على ما تقدم يراد بالسيولة المصرفية الاحتفاظ بموجودات نقدية سائلة فضلًا عن موجودات مالية تغلب عليها صفة السيولة لمواجهة الاحتياجات النقدية الفورية أو العاجلة (Gerras). (2010). Stephen J. وهذا ما تعاني منه بعض المصارف العراقية التي طالما واجهت مشاكل في توفير سيولة كافية لاسيما وقت الأزمات المالية الأمر الذي أدى إلى التركيز بالبحث على أهمية الشمول المالي في تعزيز السيولة المصرفية لتذليل العقبات أمام عمليات الائتمان وكل ما من شأنه التعجيل بعملية التنمية المستدامة التي يصبو لها الاقتصاد العراقي.

تهتم المصارف لاسيما التجارية منها بالسيولة أكثر من غيرها من المؤسسات المالية الوسيطة كالمصارف المتخصصة وشركات التأمين، وهذا يعود إلى سببين هما أن نسبة مطلوباتها إلى مجموع مواردها كبيرة جدًا والآخر إن قسمًا كبيرًا من المطلوبات يتألف من التزامات قصيرة الأجل (المصرفية، معهد الدراسات، 2012).

تشتمل السيولة المصرفية على عدة متغيرات منها عرض النقد الواسع (M2) والذي يشار إلى عرض النقد الواسع عادة بالسيولة المحلية أو الداخلية في الإحصاءات والتي تتكون من عرض النقد الضيق (M1) مضافًا له ودائع الادخار الخاصة لدى البنوك التجارية والودائع القصيرة الأجل، وقد تم اللجوء إلى هذا المفهوم بناء على طروحات ملتون فريدمان Milton Friedman وأنا شوارتز Anna Schwartz (2017). (Abuzaid). إذ أن المفهوم الضيق لعرض النقد لا يعبر بدقة عن الكميات النقدية المتاحة داخل الاقتصاد في حين إن المفهوم الواسع هو الذي يصنع الإطارات المناسبة للحجم الكلي للنقد وحجته في ذلك أن تطور الهيكل المالي للاقتصادات المتقدمة الصناعية قد أوجدته طائفة متنوعة من الموجودات الممكن تحويلها إلى وسائل دفع بسهولة ووقت قصير وفقًا للمعادلة الآتية: (الكرعاوي، 2023).

$$M2=M1+TD$$

والمغير الآخر نسبة الاحتياطي القانوني (BS) وتمثل تمثل النسبة التي تحتفظ بها البنوك التجارية من ودائعها لدى البنك المركزي وتسجل في جهة الخصوم ضمن ميزانية البنك المركزي والذي يحدد نسبتها النهائية وفق سياسة متبعة أول من طبقها الولايات الأمريكية المتحدة عام 1933، ويمكن أن لا تؤثر هذه النسبة بشكل كبير في حجم الائتمانات الممنوحة من قبل البنوك التجارية إذا كان لديها احتياطي فائضة أو لديها مصادر تمويل أخرى متاحة، وتعد هذه الأداة مهمة للبنك أو المتعاملين معه إذ تؤثر في حجم الائتمان لدى المصارف وأيضًا للحفاظ على حقوق المودعين في حال إفلاس البنك، ويستعمل البنك هذه السياسة في طريقتين مختلفتين تحقيقًا لأهداف السياسة النقدية (حسن، 2023).

- اتجاه زيادة نسبة الاحتياطي القانوني: يطلق عليه الاتجاه التقييدي إذ يستهدف البنك المركزي تقييد المعروض النقدي من خلال الحد من قدرة البنوك التجارية على الإقراض جراء رفع النسبة للسيطرة على الفجوة التضخمية التي تصيب الاقتصاد جراء التوسع بالاستثمارات.
- اتجاه لتخفيض نسبة الاحتياطي القانوني: يسعى بالاتجاه التوسعي يسعى البنك المركزي من خلاله إلى تقليل الفجوة الانكماشية من خلال خفض نسبة الاحتياطي القانوني والسماح للبنوك التجارية بالتوسع بالائتمانات (الحميري، 2021).

يتميز القطاع المالي من جانب الالتزامات بقاعدة ودائع مستقرة ويكون أكثر تنوعًا، إذ تبين إن الزيادة بنسبة 10% من نصيب الأفراد القادرين في الحصول على خدمة الودائع المصرفية، يؤدي إلى تخفيف معدلات سحب الودائع بنحو 3-8%، فضلًا عن أن المدخرين ذوي الدخل المحدود يتجهون إلى الحفاظ على الودائع خلال الأزمات النظامية مما يؤدي إلى ارتفاع مصدر التمويل ويكون أكثر استقرارًا وبالتالي ارتفاع السيولة المصرفية (العربي، صندوق النقد، 2015).

## المبحث الثاني: تحليل مؤشرات الشمول المالي والسيولة المصرفية في العراق

## أولاً: تحليل بعض مؤشرات الشمول المالي

تعد مؤشرات الشمول المالي واحدة من أهم المؤشرات التي تتخذها البنوك المركزية، لتقدم تحليلاً دقيقاً لواقع عمل القطاع المصرفي معتمدة في ذلك على قاعدة بيانات رصينة، ومن بين هذه المؤشرات هي:

## 1. نسب الكثافة والانتشار لفروع القطاع المصرفي في العراق

جدول (1): مؤشر مستوى الوصول للخدمات المالية في العراق للمدة (2009-2022)					
السنة	عدد السكان الف نسمة (1)	عدد فروع المصارف (2)	الكثافة المصرفية (3)	الانتشار المصرفي (4)	عدد السكان البالغين (5)
2009	32000	774	52.88	2.4	18465
2010	32489	871	35.6	2.80	19303
2011	33338	899	35.9	2.78	19929
2012	34207	992	34.6	2.89	20569
2013	35095	1014	33.7	2.96	21227
2014	36004	1034	29.9	3.34	21926
2015	36933	854	30.4	3.28	22082
2016	37883	866	35.5	2.81	22654
2017	37140	843	44.05	2.27	22283
2018	38200	865	44.16	3.81	26400
2019	39300	888	44.25	4.02	22696
2020	40150	891	45.06	3.93	22090
2021	41190	905	45.51	3.89	23255
2022	42100	876	27.25	3.67	23870

المصدر: من عمل الباحثة بالاعتماد على:

\*البنك المركزي العراقي، قسم الاستقرار المالي، النشرة الاحصائية السنوية اعداد مختلفة.

-تقرير الاستقرار المالي اعداد متفرقة.

-البنك المركزي العراقي، دائرة المدفوعات.

-البنك المركزي العراقي، دائرة الاحصاء والابحاث السنوية، 2011-2022.

أجرى عدد من الباحثين دراسات حول الكثافة والانتشار المصرفيين ومنهم نموذج كامبرون (Cameron) الذي وضع عام 1967 والذي بني على مبدأ عرف دولياً بالكثافة مثلاً يقبىس الكثافة المصرفية بعدد السكان إلى إجمالي عدد الفروع.

أما الانتشار المصرفي فيقاس بعدد الفروع إلى عدد السكان فاذا كان يساوي (1) فهو العدد المثالي للتوزيع، وإذا كان أكبر من (1) فهناك انحراف موجب يعني أن هناك انتشاراً كبيراً للمصارف قد يكون أكبر من الحاجة إليه مما شكل عبئاً كبيراً من حيث الكلفة على المصارف ومن ثم انخفاض الربحية، في حين إذا كان أقل من (1) فهناك انحراف سلبي بمعنى انتشار البنوك وفقاً لهذا النموذج غير كافٍ، وبالتالي لاتصل الخدمة المصرفية إلى شريحة معينة من الناس ممن هم بحاجة لهذه الخدمة، وقد طور النموذج إلى الأخذ بعدد السكان البالغين والقدريين على العمل ويتم قياسها وفقاً للمعادلة الآتية: (المركزي، البنك العراقي، 2018).

$$\text{الكثافة المصرفية} = \text{عدد السكان} / \text{عدد الفروع} * 100$$

$$\text{الانتشار المصرفي} = \text{عدد الفروع} / \text{عدد السكان} * 100$$

يتضح من جدول (1) أن مستوى الانتشار والكثافة المصرفية في العراق قد بدت ضعيفتين إذا ما قورنت بمستويات الاحتياجات الفعلية والاقتصادية للرفع من مستويات النفاذ للخدمات المصرفية، وتوافرها لأكثر شريحة في المجتمع الذي يؤثر إيجاباً في مستوى الوعي والتثقيف المالي والمصرفي، يلاحظ من الجدول أن نسبي الانتشار والكثافة المصرفية تبدوان ضعيفتان قياساً بإجمالي عدد السكان لكنها من جانب آخر تبدو مناسبة قياساً بعدد البالغين بعد تحديد الاحتياجات الفعلية للعدد الذي يلبي متطلبات جانبي العرض والطلب (المركزي، 2019). فقد تم احتساب العدد الفعلي والمخطط لنسب الانتشار والكثافة اللازمين لإجمالي عدد السكان لتغطية نسبة مؤشر الانتشار الجغرافي والبالغة فرع واحد لكل (30000) ألف نسمة، إذ كانت نسب الكثافة والانتشار متناسبة لعام 2015 من حيث عدد البالغين إلا إن تدهور الأوضاع السياسية ومرافقها من الجماعات المتشددة واحتلالها لعدد من المحافظات نجم عنه إغلاق (79) فرع لمصرف حكومي و(102) فرع لمصرف خاص في بغداد والمحافظات مما أدى إلى ارتفاع مؤشر الكثافة المصرفية من (30.4) ألف نسمة عام 2015 إلى (44.16) ألف نسمة عام 2019، في حين سجل الانتشار المصرفي أعلى قيمة له إذ بلغت (4.02) عام جراء 2019 جراء الزيادة السكانية، وهذا بدوره قلص عملية الوصول والنفاذ إلى الخدمات المالية، وبالتالي عدم استفادة شريحة كبيرة من السكان من الشمول المالي وأضعاف على القدرة تعبئة المدخرات المحلية، ومن ثم أي ارتفاع في مؤشر الكثافة المصرفية وانخفاض الانتشار المصرفي كلما دل على ضعف انتشار العادات المصرفية (المركزي، 2018).

## 2. مؤشرات السيولة المصرفية:

جدول (2): مؤشرات السيولة المصرفية للمدة (2009-2022) مليار دينار

السنة	عرض النقد m2	الاحتياطي القانوني	نسبة التغير السنوي لعرض النقد	نسبة التغير السنوي للاحتياطي
2009	45438	94168	—	—
2010	60386	71551	32.9	-0.24
2011	72178	78149	19.5	9.2
2012	75466	86240	4.5	10.3
2013	87679	96269	16.2	11.6
2014	90728	105761	3.5	9.8
2015	82595	93905	-9.3	-11.2
2016	90466	87076	2.6	-33.9
2017	92857	65052	2.7	60.0
2018	95391	10,4097	8.4	-7.9
2019	103441	95804	15.9	-4.0
2020	119906	91934	15.9	19.8
2021	139886	110149	16.7	18.8
2022	168291	128037	20.2	16.2

المصدر: من عمل الباحثة بالاعتماد على النشرة الإحصائية السنوية للبنك المركزي العراقي للمدة (2010-2022).

تعد السلطة النقدية الجهة المسؤولة عن تحقيق التوازن العام من خلال دورها في توجيه عملية النمو من خلال ضبط المعروض النقدي وبما يتلاءم وحاجة النشاط الاقتصادي ودورها الفاعل في تحقيق الاستقرار الاقتصادي من خلال التحكم بالسيولة النقدية والائتمان.

يتضح من جدول (2) أن عرض النقد اتسم بالارتفاع التدريجي خلال مدة البحث فقد بلغ (45,438) مليار دينار عام 2009 ليزداد إلى (90,466) مليار دينار عام 2016 وبنسبة نمو بلغت (2.6%) وتعود الزيادة إلى نمو مكوناته الأساسية: عرض النقد الضيق (M1) والودائع الأخرى (الثابتة، التوفير والتأمينات والبريد)، فضلاً عن الأثر التوسعي للائتمان المحلي والذي نجم عن توجه الحكومة إلى الاقتراض الداخلي لتلبية للاحتياجات التمويلية للموازنة العامة من خلال إصدار حوالات الخزينة والسندات لتمويل جانب العجز في الموازنة (المركزي، 2018). كما ازداد عرض النقد الواسع ليبلغ (119,906) مليار دينار عام 2020 وبنسبة نمو بلغت (15.9%) (الذبحاوي، 2020). في حين ارتفع إلى أعلى مستوى له ليبلغ (169,291) مليار دينار عام 2022 وبنسبة نمو بلغت (20.2%) جراء العوامل التوسعية التي تمثلت بـ (صافي الموجودات الأجنبية لدى الجهاز المصرفي، صافي الديون الحكومية وديون القطاع الخاص والقطاعات الأخرى) دوراً مهماً في تنامي عرض النقد، ويعزى سبب الارتفاع إلى ارتفاع حجم الإقراض للجمهور سواء من المصارف أو من مبادرات البنك المركزي لاسيما بعد زيادة المبالغ المخصصة لمبادرة (5) ترليون دينار، أفضت هذه العوامل مجتمعة إلى ارتفاع عرض النقد خلال عام 2022 (المركزي، 2021).

أما الاحتياطي القانوني فقد اتضح من جدول (2) أنه اتسم بالتذبذب طيلة فترة الدراسة، فقد بلغ (9,4168) مليار دينار عام 2009 لينخفض بعدها إلى (7,1551) مليار دينار عام 2010 وبنسبة نمو بلغت (-0.24%) ويعزى سبب الانخفاض إلى استمرار السياسة النقدية في استخدام هذه الأداة تنفيذاً للسياسة النقدية المتبعة من قبل البنك المركزي العراقي وتماشياً مع الظروف الاقتصادية للبلاد، وجراء لتحسن الظروف الأمنية والاقتصادية ولغرض تشجيع الاستثمار وتحفيز المصارف للتوجه نحو السوق فقد تم تخفيض نسبة الاحتياطي القانوني على الودائع الحكومية مرتين خلال العام المذكور من (25%) إلى (20%) ثم انخفضت النسبة لتبلغ (15%) (المركزي، 2010). بعدها ازداد الاحتياطي القانوني ليبلغ (10,5761) مليار دينار عام 2014 وبنسبة نمو بلغت (9.8%) جراء ازدياد الودائع المصرفية على الرغم من استمرار البنك باعتماد نسبة الاحتياطي القانوني (15%) للدينار والدولار على كافة الودائع (البنك المركزي العراقي، 2014).

انخفض الاحتياطي القانوني ليبلغ (8,7076) مليار دينار عام 2016 وبنسبة نمو بلغت (-33.9%) ويعود سبب الانخفاض إلى اعتماد النسبة كأداة لامتصاص التقلبات الواسعة لسيولة المصارف وحماية ودائع الجمهور فقد قرر البنك المركزي إطلاق نسبة (5%) من نسب الاحتياطي القانوني البالغ (15%) على إجمالي الودائع بالدينار والدولار للمصارف التي تواجه مشاكل في السيولة (البنك المركزي العراقي، 2016). ثم أخذ الاحتياطي القانوني بالتذبذب والارتفاع ليبلغ (12,8037) مليار دينار عام 2022 وبنسبة نمو بلغت (16.2%) جراء توجهات السياسة النقدية ومرونتها لإسناد العملية التنموية والسيطرة على السيولة تم إعادة نسبة الاحتياطي القانوني إلى (15%) بدلاً من (13%) للودائع الجارية (البنك المركزي العراقي، 2022).

## المبحث الثالث: قياس العلاقة بين الشمول المالي والسيولة المصرفية في العراق للمدة (2010-2022)

## 1. وصف الأساليب القياسية

تم اتباع أحدث الطرق في مجال الاقتصاد القياسي، فقد استخدم نموذج الانحدار الذاتي لفترات الإبطاء (Eviews:12)، لتحليل العلاقة بين متغيرات البحث بالاعتماد على برنامج (ARDL) الموزع

## 2. توصيف متغيرات البحث

يتضمن البحث مجموعة من المتغيرات الاقتصادية والتي يمكن توصيفها كما يأتي:

• الانتشار المصرفي/ متغير مستقل , BS: الكثافة المصرفية/ متغير مستقل BD:

• الاحتياطي القانوني/ متغير تابع , LR: عرض النقد/ متغير تابع M2:

المتغيرات المذكورة اعلاه من اجل تقدير العلاقة بين متغيرات البحث، فضلاً عن اعتماد فترات تخلف معينة ووفقاً للنموذج المقدر وتم تقسيم الفترة الزمنية إلى ربع سنوية كون السلسلة الزمنية قصيرة تم الاستعانة ببرنامج (Eviews:12). لتحويل البيانات إلى ربع سنوية، كما تم اعتماد منهجية (ARDL) في تحليل نموذجي البحث كونه المنهج الأكثر تناسباً مع استقرارية المتغيرات عند الرتبين (1) و (0). والاعتماد على اختبار (ADF) الذي يعد الأشهر انتشاراً في التحليل الإحصائي.

3. اختبار استقرارية السلاسل الزمنية

أولاً: استقرارية الكثافة المصرفية

جدول (3): اختبار الاستقرارية لمؤشرات الشمول المالي في العراق بالاختبار (ADF)

اختبار ADF	المتغيرات	المستوى	
		حد ثابت	بدون حد واتجاه
مستوى المعنوية	الكثافة المصرفية	-2.8237	-0.7850
		(0.0620)	(0.3711)
		-3.565430	-2.611094
		-2.919952	-1.947381
اختبار ADF	الانتشار المصرفي	-2.597905	-1.612725
		-2.3370	-0.0434
		(0.1647)	(0.6636)
		-3.565430	-2.611094
مستوى المعنوية	الكثافة المصرفية	-2.919952	-1.947381
		-2.597905	-1.612725
		-3.179617	-2.597905
		-3.500495	-2.919952

المصدر: من عمل الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Eviews.

يتضح من جدول (3) بعد إجراء اختبار ديكي فولر (ADF) سكون الكثافة المصرفية عند المستوى مع الحد والاتجاه العام، فقد أثبتت النتائج أن قيمة إحصاءة (T) المحتسبة (-7.280) أكبر من قيمة ((T)) الجدولية (-2.608) مع مستوى معنوية (1%)، لذلك نرفض فرضية العدم ( $H_0: B=0$ ) ونقبل الفرض البديل ( $H_1: B=1$ )، وعليه نؤكد عدم احتواء السلسلة على جذر الوحدة وأنها متكاملة من الدرجة (0) ~ 1.

وفقاً لإجراء اختبار ديكي فولر (ADF) تبين أن سلسلة الكثافة المصرفية لم تكن ساكنة عند المستوى إذ كانت قيمة إحصاءة (T) المحتسبة أقل من قيمة (T) الجدولية في حين كانت ساكنة عند الفرق الأول وبمستوى معنوية (1%) فقد كانت قيمة إحصاءة (T) المحتسبة أكبر من قيمة لذا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة للدلالة على وجود جذر الوحدة في سلسلة الكثافة المصرفية، وعليه فإن السلسلة متكاملة من الدرجة (1) ~ 1.

جدول (4): اختبار الإستقرارية لمؤشرات السيولة المصرفية في العراق بالاختبار (ADF)

اختبار ADF	عرض النقد	المتغيرات		المستويات	
		بدون حد واتجاه	حد ثابت	حد واتجاه	بدون حد واتجاه
مستوى المعنوية	1%	1.60417	0.640586	-1.64274	-2.066108
		(0.9720)	(0.9896)	(0.7617)	(0.0383)
		-2.611094	-3.565430	-4.148465	-2.611094
		-1.947381	-2.919952	-3.500495	-1.947381
اختبار ADF	الاحتياطي القانوني	-1.612725	-2.597905	-3.179617	-1.612725
		0.624171	-2.00529	-2.90429	-2.899481
		(0.8480)	(0.2838)	(0.1698)	(0.0046)
		-2.611094	-3.565430	-4.148465	-2.611094
مستوى المعنوية	1%	-1.947381	-2.919952	-3.500495	-1.947381
		-1.612725	-2.597905	-3.179617	-1.612725
		5%	-1.947381	-3.500495	-1.947381
		10%	-1.612725	-3.179617	-1.612725

المصدر: من عمل الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Eviews:12.

ثانياً: تقدير العلاقة بين الشمول المالي والسيولة المصرفية

1. النموذج الأول: تقدير العلاقة بين الكثافة المصرفية والانتشار المصرفي وبين عرض النقد

يتضح من جدول (4) نتائج التقدير الأولي لأنموذج (ARDL) لبيان العلاقة بين المتغيرين (الكثافة المصرفية، الانتشار المصرفي) وعرض النقد، إذ توضح نتائج الأنموذج المقدر وبمدد تخلف زمني مختلفة هي (2,1,1) بناء على قيم معيار آكايك (Akaike) من بين أفضل 20 توصيف للنموذج كونها تعطي أقل قيمة لهذا المعيار ويتم تحديدها تلقائياً من قبل البرنامج المستخدم (Eviews:12) إذ إن القيمة (2) تعني فترتين تخلف زمني و (1) تعني تخلفاً

زمنياً لمدة واحدة وهكذا حسب مدد التخلف الزمني التي يحددها البرنامج لكل متغير من متغيرات النموذج. إذ إن ومن خلال النتائج يتضح أن النموذج يمتلك قوة تفسيرية عالية جداً، جراء ارتفاع قيمة معامل التحديد  $R^2$  والبالغة (0.99)، أي أن المتغيرات المستقلة للنموذج تفسر حوالي (99%) أما النسبة المتبقية (1%) تعود إلى متغيرات عشوائية لادخل لها في النموذج المقدر، وهذا يفسر قوة العلاقة بين الشمول المالي ودوره في التأثير على مؤشرات السيولة المحلية وهو ما يتماشى مع الواقع النظام المالي والمصرفي في العراق الذي يواجه عقبات بين الحين والآخر في توفير السيولة المصرفية مما يعول على الشمول المالي لحل هذه المشاكل وتقليل تسرب المدخرات خارج النظام المصرفي، والنموذج معنوي وفقاً إلى قيمة اختبار (F-statistic) المحتسبة والبالغة (4455.911).

جدول (5): نتائج التقدير الأولي للنموذج المقدر (ARDL)

Dependent Variable: LOGM2				
Method: ARDL				
Date: 06/13/25 Time: 15:07				
Sample (adjusted): 2009Q3 2022Q1				
Included observations: 51 after adjustments				
Maximum dependent lags: 4 (Automatic selection)				
Model selection method: Akaike info criterion (AIC)				
Dynamic regressors (4 lags, automatic): BS BD				
Fixed regressors: C				
Number of models evaluated: 100				
Selected Model: ARDL(2, 1, 1)				
Note: final equation sample is larger than selection sample				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.*
LOGM2(-1)	1.721298	0.083618	20.58521	0.0000
LOGM2(-2)	-0.722970	0.083665	-8.641243	0.0000
BS	-0.048804	0.045263	-1.078240	0.2868
BS(-1)	0.066139	0.038273	1.728077	0.0910
BD	-0.002903	0.003787	-0.766624	0.4474
BD(-1)	0.004009	0.003025	1.325366	0.1919
C	-0.066406	0.125643	-0.528526	0.5998
R-squared	0.998357	Mean dependent var		11.43634
Adjusted R-squared	0.998133	S.D. dependent var		0.256741
S.E. of regression	0.011094	Akaike info criterion		-6.037990
Sum squared resid	0.005415	Schwarz criterion		-5.772838
Log likelihood	160.9687	Hannan-Quinn criter.		-5.936667
F-statistic	4455.911	Durbin-Watson stat		1.861004
Prob(F-statistic)	0.000000			
*Note: p-values and any subsequent tests do not account for model selection.				

المصدر: من عمل الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Eviews:12).

#### ثانياً: اختبار الحدود

يهدف التعرف على درجة الارتباط بين المتغيرات محل الدراسة ومعرفة وجود علاقة تكامل مشترك بينها من خلال إحصائية (F) إذ كانت قيمتها الإحصائية المحتسبة أكبر من القيم الحرجة للحددين الأعلى والأدنى يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود علاقة تكامل مشترك بين المتغيرات، أما إذا كانت قيمتها أقل من القيم الحرجة للحددين الأعلى والأدنى يتم رفض الفرض البديل وقبول فرضية العدم والتي تنص على انعدام العلاقة التوازنية في الأجل الطويل بين المتغيرات.

يتضح من جدول (5) أن نتائج اختبار الحدود (Bounds Test) أن قيمة (F) المحتسبة والبالغة (2.115403) أقل من القيم الحرجة للحددين الأعلى والأدنى، ووفقاً لحجم العينة وعند مستوى معنوية (10%, 5%, 2.5%, 1%)، مما يدل على عدم وجود علاقة تكامل مشترك بين المتغيرات محل البحث، وعليه تم رفض الفرض البديل ونقبل فرضية العدم التي تنص على عدم وجود علاقة توازنية تتجه من المتغيرات المستقلة (BD, BS) إلى المتغير التابع (M2)، يتضح من التحليل أعلاه أن الشمول المالي يرتبط بعلاقة طردية مع السيولة المحلية إلا أن أثره لا زال ضعيفاً وغير مؤثر بشكل فاعل وهذا مافسره انعدام العلاقة التوازنية طويلة الأجل بين متغيرات البحث.



جدول (6): نتائج اختبار الحدود للعلاقة بين متغيرات الشمول المالي وعرض النقد

Test Statistic	Value	Signif.	I(0)	I(1)
F-statistic	2.115403	10%	2.63	3.35
K	2	5%	3.1	3.87
		2.5%	3.55	4.38
		1%	4.13	5

المصدر: من عمل الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Eviews:12).

## ثالثاً: الاختبارات التشخيصية

من خلال الاختبارات التشخيصية يتم التأكد من خلو الانموذج من مشكلة الارتباط الذاتي (Autocorrelation) بالاعتماد على اختبار (Breusch-Godfrey Serial Correlation LM Test) ومشكلة عدم تجانس التباين بالاعتماد على اختبار (Heteroskedasticity Test: ARCH). يتضح من جدول (6) أن الانموذج تجاوز المشاكل القياسية ولا يعاني من مشكلة الارتباط الذاتي ولا من مشكلة عدم تجانس التباين، وذلك لأن القيمة الاحتمالية لكلا الاختبارين بلغت (0.9615, 0.8224)، وهي أكبر من (5%) وأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي مما يؤكد صحة نتائج النموذج المستخدم.

جدول (7): الاختبارات التشخيصية

اختبار مشكلة الارتباط الذاتي			
Breusch-Godfrey Serial Correlation LM Test:			
Null hypothesis: No serial correlation at up to 2 lags			
F-statistic	0.196462	Prob. F(2,42)	0.8224
Obs*R-squared	0.472700	Prob. Chi-Square(2)	0.7895
اختبار مشكلة عدم تجانس التباين			
Heteroskedasticity Test: ARCH			
F-statistic	0.039314	Prob. F(2,46)	0.9615
Obs*R-squared	0.083613	Prob. Chi-Square(2)	0.9591

المصدر: من عمل الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Eviews:12)

## رابعاً: إنموذج تصحيح الخطأ (ECM)

يتضح من جدول (7) أن معلمة تصحيح الخطأ سالبة ومعنوية (\*CointEq(-1)) للنموذج والبالغة (-0.0016) والقيمة الاحتمالية (Prob) هي (0.0044) وتحقق شرطها المعنوية والسالبة، مما يعني أن (0.1%) من الأخطاء في الأجل القصير يتم تصحيحها بشكل تلقائي خلال وحدة من الزمن، بغية تحقيق التوازن في الأجل الطويل.

جدول (8): نتائج انموذج تصحيح الخطأ (ECM) وفقاً لمنهجية (ARDL)

Level Equation				
ECM Regression				
Case 2: Restricted Constant and No Trend				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
D(LOGM2(-1))	0.722970	0.074071	9.760494	0.0000
		0.722970		
D(BD)	-0.002903	0.002279	-1.273685	0.2095
D(BS)	-0.048804	0.031273	-1.560556	0.1258
CointEq(-1)*	-0.001672	0.000556	-3.006417	0.0044

المصدر: من عمل الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Eviews:12).

يتضح من العلاقة بين معلمات النموذج في الأجل الطويل والموضحة في جدول (8) أن هناك علاقة معنوية بدلالة القيمة الاحتمالية للكثافة المصرفية (BD) والانتشار المصرفي (BS) أكبر من (5%)، أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (M2) في العراق خلال مدة البحث.

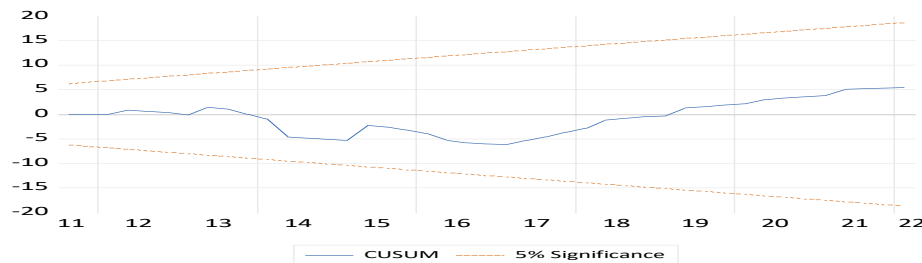
جدول (9): العلاقة طويلة الأجل وفقاً لمنهجية (ARDL) للنموذج الأول

Level Equation				
Case 2: Restricted Constant and No Trend				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
BD	0.661556	4.071596	0.162481	0.8717
BS	10.36463	62.10125	0.166899	0.8682
C	-39.70514	308.5966	-0.128664	0.8982
EC = LOGM2 - (0.6616*BD + 10.3646*BS - 39.7051)				

المصدر: من عمل الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Eviews:12).

## خامسًا: اختبار الإستقرارية لمعاملات نموذج (ARDL)

للتأكد من خلو البيانات للمتغيرات محل البحث وسلامتها من التغيرات الهيكلية لا سيما معاملات العلاقة الطويلة الأجل والقصيرة الأجل خلال مدة الدراسة المستخدمة في تقدير نموذج (ARDL)، وذلك من خلال استخدام اختبار المجموع التراكمي للبواقي (CUCUM)، يلاحظ أن الاستقرار الهيكلي للمعاملات المقدرة وفقًا لاختبار تصحيح الخطأ لنموذج (ARDL) تتحقق إذا وقع الخط داخل الحدود الحرجة عند مستوى معنوية (5%) ويتغير حول القيمة الصفرية وبالتالي ثبوت استقرارية المعلمات الطويلة والقصيرة الأجل.



شكل (1): اختبار المجموع التراكمي للبواقي CUCUM للنموذج الاول  
المصدر: من عمل الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Eviews:12)

### النموذج الثاني: تقدير العلاقة بين الكثافة المصرفية و الانتشار المصرفي وبين الاحتياطي القانوني

#### 1. نتائج التقدير الأولي لنموذج (ARDL)

يتضح من جدول (10) نتائج التقدير الأولي لمنهجية (ARDL) للعلاقة بين المتغيرات الكثافة المصرفي والانتشار المصرفي وبين الاحتياطي القانوني، فقد وضح النموذج المقدر وبمدد تخلف زمني هي (2,2,4) بناء على قيم معيار آكايك (Akaike) من بين أفضل 20 توصيف للنموذج كونها تعطي أقل قيمة لهذا المعيار والتي يتم احتسابها تلقائياً في برنامج (Eviews:12) إذ إن القيمة (2) تعني هناك تخلفين زمنيين و (4) تعني وجود اربع مدد تخلف زمني وهكذا وفقاً لمدد التخلف التي يحددها البرنامج. كما يتضح من الجدول أن هناك قوة تفسيرية عالية في الأنموذج وهذا ما تفسره قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) والتي بلغت (0.99)، أي بمعنى أن المتغيرات المستقلة تفسر (99%) من المتغير التابع و (1%) تعود إلى متغيرات عشوائية لم تدخل في الأنموذج المقدر، فضلاً عن كون الأنموذج معنوي وهذا ما تفسره قيمة (F-statistic) المحتسبة والتي بلغت حوالي (407.1741).

جدول (10): نتائج التقدير الأولي لنموذج (ARDL)

Dependent Variable: E2				
Method: ARDL				
Date: 06/14/25 Time: 17:11				
Sample (adjusted): 2010Q1 2022Q1				
Included observations: 49 after adjustments				
Maximum dependent lags: 4 (Automatic selection)				
Model selection method: Akaike info criterion (AIC)				
Dynamic regressors (4 lags, automatic): c1 c2				
Fixed regressors: c				
Number of model evaluated: 100				
Selected Model: ARDL(2,2,4)				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prop.
E2(-1)	1.766147	0.089365	19.76329	0.0000
E2(-2)	-0.821835	0.092230	-8.910674	0.0000
C1	1866.403	685.1366	2.724132	0.0097
C1(-1)	-4626.757	1063.397	-4.350924	0.0001
C1(-2)	2328.608	521.4471	4.465664	0.0001
C2	53861.38	8809.204	6.114217	0.0000
C2(-1)	-109160.3	15473.62	-7.054607	0.0000
C2(-2)	52655.23	9651.725	5.455525	0.0000
C2(-3)	-3185.448	5203.036	-0.612229	0.5440
C2(-4)	3939.719	2734.364	1.440818	0.1578
C	25266.92	21357.21	1.183063	0.2441
R-squared	0.990754	Mean dependent var	92994.16	
Adjusted R-squared	0.988320	S.D. dependent var	13640.63	
S.E of regression	1474.171	Akaike info criterion	17.62432	
Sum squared resid	82580793	Schwarz criterion	18.04902	
Log likelihood	-420.7959	Hannan – Quinn criter	17.78545	
F-statistic	407.1741	Durbin – Watson stat	2.282874	
Prop(F-statistic)	0.000000			
Note: p-values and any subsequent tests do not account for model selection				

المصدر: من عمل الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Eviews:12).

## 2. نتائج اختبار الحدود

يتضح من جدول (11) أن قيمة (F-statistic) المحسوبة بلغت قيمتها (2.753533) وهي أكبر من القيمة الحرجة للحد الأدنى والتي بلغت (2.63) عند مستوى معنوي (10%) مما يؤدي إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرض البديل والذي ينص على وجود علاقة تكامل مشترك بين المتغيرات في الأجل الطويل.

جدول (11): اختبار الحدود للعلاقة بين الكثافة المصرفية والانتشار المصرفي والاحتياطي القانوني				
Test Statistic	Value	Signif	I(0)	I(1)
F-statistic	2.753533	%10	2.63	3.35
K	2	%5	3.1	3.87
		%2.5	3.55	4.38
		%1	4.13	5

المصدر: من عمل الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Eviews:12).

## 3. الاختبارات التشخيصية

من خلال إجراء الاختبارات التشخيصية للنموذج يتضح من جدول (12) خلو النموذج من المشاكل القياسية، فقد اتضح أنه لا يعاني من مشكلة الارتباط الذاتي ولا من مشكلة عدم تجانس التباين، وذلك لأن قيمة الاحتمالية لكلا الاختبارين بلغت (0.3673, 0.2655)، وهي أكبر من (5%) وأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، مما يؤكد صحة النتائج للنموذج المقدر.

جدول (12): الاختبارات التشخيصية			
اختبار مشكلة الارتباط الذاتي			
Breusch-Godfrey Serial Correlation LM Test:			
Null hypothesis: No serial correlation at up to 2 lags			
F-statistic	1.029917	Prob. F(2,36)	0.3673
Obs*R-squared	2.651925	Prob. Chi-Square(2)	0.2655
اختبار مشكلة عدم تجانس التباين			
Heteroskedasticity Test: ARCH			
F-statistic	0.338952	Prob. F(2,44)	0.7144
Obs*R-squared	0.713137	Prob. Chi-Square(2)	0.7001

المصدر: من عمل الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Eviews:12).

## 4. أنموذج تصحيح الخطأ

يتضح من جدول (13) أن معلمة تصحيح الخطأ  $(CointEq(-1)^*)$  للنموذج والبالغة (-0.055) والقيمة الاحتمالية (Prob) بلغت (0.0014)، وتحقق شرطها السالبة والمعنوية مما يعني أن (5%) من الأخطاء في الأجل القصير يتم تصحيحها بشكل تلقائي خلال وحدة الزمن جراء بلوغ التوازن في الأجل الطويل.

جدول (13): نتائج نموذج تصحيح الخطأ (ECM) وفقاً لمنهجية (ARDL)				
ECM Regression				
Case2: Restricted Constant and No Trend				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prop.
D(LR(-1))	0.821835	0.075705	10.85572	0.0000
D(BS)	53861.38	12818.128	6.802288	0.0000
D(BS(-1))	-53409.50	7828.410	-6.822521	0.0000
D(BS(-2))	-754.2711	3069.053	-0.245767	0.8072
D(BS(-3))	-3939.719	2564.099	-1.536493	0.1327
D(BD)	1866.403	600.3807	3.108699	0.0036
D(BD(-1))	-2328.608	476.7874	-4.883954	0.0000
CointEq(-1)*	-0.055688	0.016154	-3.447270	0.0014

المصدر: من عمل الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Eviews:12).

## 5. العلاقة في الأجل الطويل

يتضح من جدول (14) الذي يبين نتائج العلاقة بين المبيعات في الأجل الطويل أن هناك معنوية بدلالة القيمة الاحتمالية للمتغيرين الكثافة المصرفية والانتشار المصرفي أكبر من (5%) أي إن هناك علاقة طردية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع الاحتياطي القانوني في العراق خلال مدة البحث.

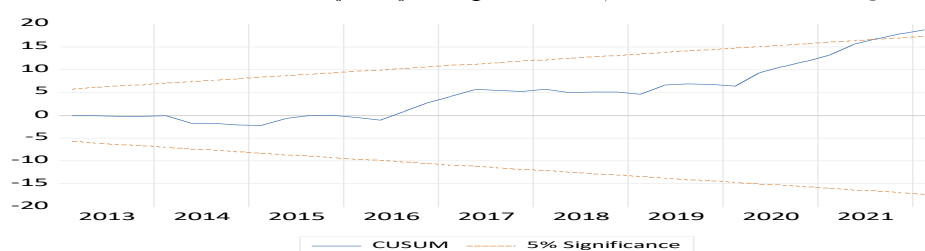
جدول (14): العلاقة طويلة الأجل وفقاً لمنهجية (ADRL)

ECM Regression				
Case2:Restricted Constant and No Trend				
Variable	Coefficient	Std.Error	t-Statistic	Prop.
BS	-33929.04	51708.36	-0.656162	0.5157
BD	-7752.969	5782.662	-1.340726	0.1880
C	453723.4	348530.9	1.301817	0.2008
EC=LR-(-33929.0416*BS-7752.9686*BD+453723)				

المصدر: من عمل الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Eviews:12).

## 6. اختبار الاستقرار لمعاملات النموذج الثاني وفقاً لمنهجية (ARDL)

يتضح من الشكل (2) استقرار المتغيرات وخلوها من التغيرات الهيكلية لاسيما معلمات العلاقة الطويلة الأجل والقصيرة الأجل خلال مدة البحث المستعملة في تقدير نموذج (ARDL)، من خلال استخدام اختبار المجموع التراكمي للبواقي (CUCUM).



الشكل (2): اختبار المجموع التراكمي للبواقي CUCUM للنموذج الثاني

المصدر: من عمل الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Eviews:12).

## مجتمع الدراسة:

يقدم الباحث لمحة عامة عن مجتمع الدراسة الخاص ببحثه، وذكره للمميزات والعيوب الموجودة في هذا المجتمع.

## الأساليب الإحصائية:

اعتمدت الدراسة على برنامج افيزوز 12 في تحليل البيانات. إذ اتبع الاستقرارية ومن ثم إيجاد التكامل المشترك بين متغيرات الدراسة.

## الخاتمة:

## أولاً: النتائج

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- لانزال الكثافة المصرفية تعمل بمستويات متدنية إذا ما قورنت بعدد المصارف الموجودة بالعراق وانخفاضها بنسبة أكبر من انخفاض حجم السكان.
- انخفاض نسبة الانتشار المصرفي على الرغم من مبادرة البنك المركزي والتثقيف لاتباع التعاملات الإلكترونية التي تتم من خلال البنك.
- ضعف الوعي المالي والمصرفي بين السكان وانتشار التعاملات التقليدية جراء تركيز آليات السحب الآلي بالمدن.
- تأثر عرض النقد والاحتياطي القانوني بالتغيرات الحاصلة في مؤشرات الشمول المالي وهذا ما أوضحت نتائج التحليل الإحصائي في النموذجين المقدرين.
- ثبوت استقرارية وعدم وجود تغيرات هيكلية في النماذج المقطرة جراء بقاء المتغيرات داخل حدود (5%).
- يرتبط الشمول المالي بعلاقة طردية مع السيولة المصرفية إلا أن أثره ما زال ضعيفاً في النظام المصرفي العراقي.
- النموذجين لهما نفس الاتجاه من حيث انعدام العلاقة التوازنية طويلة الأجل، فضلاً عن خلو النموذجين من المشاكل الإحصائية.
- يشير التحليل الإحصائي في نموذج تصحيح الخطأ أن معامل التصحيح سالب ومعنوي، فقد بلغت معلمة تصحيح الخطأ في النموذج الأول  $(CointEq(-1)^*)$  للنموذج والبالغة (-0.0016) والقيمة الاحتمالية (Prob) هي (0.0044) وهي سالبة ومعنوية، في حين تبين في النموذج الثاني أن معلمة تصحيح الخطأ  $(CointEq(-1)^*)$  للنموذج والبالغة (-0.055) والقيمة الاحتمالية (Prob) بلغت (0.0014)، وتحقق شرطها السالبة والمعنوية مما يعني أن (5%) من الأخطاء في الأجل القصير يتم تصحيحها.

## ثانياً: التوصيات

وبناءً على النتائج التي خلصت إليها الدراسة فإننا نوصي بما يلي:

- العمل على تعزيز تطبيق الشمول المالي لماله من أهمية بالغة في إيصال الخدمات البنكية الى جميع فئات المجتمع لاسيما المهمشة منها التي لا زالت بعيدة عن تلك الخدمات.
- زيادة عدد مكائن السحب الآلي لتتناسب مع حجم السكان ووصولها إلى جميع الفئات لا سيما القرى والأرياف التي لا زالت مستبعدة من تلك الخدمات.
- الاهتمام بالتطورات التكنولوجية الحديثة، والعمل على الاستفادة منها وتوظيفها في مجال العمل المصرفي بغية تعزيز الشمول المالي بالشكل الذي يخدم تنامي السيولة المصرفية.
- أوصى البحث بضرورة قيام إدارة المصارف بعمل مواءمة بين متغيرات الشمول المالي ومتغيرات السيولة المصرفية على ضوء النسب المعيارية من قبل البنك المركزي.
- نحتاج إلى سرعة زيادة سرعة معامل التعديل خلال السنوات القليلة القادمة لرفع قدرة المصارف العراقية على منح الائتمانات من خلال توفير سيولة مناسبة قادرة على مواجهة الأزمات المالية.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، محسن. (2023). دور البنك المركزي العراقي في تعزيز الشمول المالي في العراق. *مجلة جامعة التنمية البشرية*، 9، 110-111.
- بولج، وحيدة. (2023). *المنتجات البنكية الإسلامية كآلية لتعزيز الشمول المالي في الجزائر على ضوء بعض التجارب الدولية* (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.
- حسن، ضياء عبد الرزاق. (2023). تأثير نسبة الاحتياطي القانوني على قدرة المصارف التجارية في منح الائتمان النقدي (العراق حالة دراسية). *مجلة جامعة الكوت*، (15)، 250.
- الحيمري، غصون ثمود. (2021). *أثر الشمول المالي في تعزيز الاستقرار المالي في العراق للمدة (2004-2018)* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة بابل، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم العلوم المالية والمصرفية.
- الذبحاوي، فرج، وحسن كريم، وعلي أموري. (2020). دور السيولة المصرفية في العائد والمخاطرة: دراسة تحليلية لعينة من المصارف التجارية العراقية للمدة (2005-2019). *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، كلية الإدارة والاقتصاد، 234.
- الطيب، حنان. (2020). الشمول المالي موجه إلى الفئة العمرية الشابة في الوطن العربي. *سلسلة كتيبات تعريفية*، (1)، صندوق النقد الدولي.
- صندوق النقد العربي. (2021). *فريق العمل الإقليمي لتعزيز الشمول المالي: نشرة تعريفية حول مفاهيم الشمول المالي*.
- صندوق النقد العربي. (2015). *تقرير صندوق النقد العربي*. مجلس محافظي المصارف المركزية والمؤسسات النقدية.
- سياسات النقد العربية. (2015). العلاقة المتداخلة بين الاستقرار المالي والشمول المالي في الدول العربية.
- قمر، نسرين عمر رزق الله. (2023). أثر أبعاد الشمول المالي على تحسين جودة معلومات التقارير المالية المنشورة بالمصارف: دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية. *مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية والمحاسبية*، 6(1)، السودان.
- الكرعاوي، حيدر صاحب صالح. (2023). *تأثير عرض النقود في الاستقرار الاقتصادي في دول مختارة مع إشارة خاصة للعراق* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد.
- البنك المركزي العراقي، دائرة الإحصاء والأبحاث. (2010). *تقرير السياسة النقدية*.
- البنك المركزي العراقي، دائرة الإحصاء والأبحاث. (2014). *تقرير السياسة النقدية*.
- البنك المركزي العراقي، دائرة الإحصاء والأبحاث. (2016). *تقرير السياسة النقدية*.
- البنك المركزي العراقي، دائرة الإحصاء والأبحاث. (2017). *تقرير السياسة النقدية*.
- البنك المركزي العراقي، دائرة الإحصاء والأبحاث. (2018). *تقرير السياسة النقدية*.
- البنك المركزي العراقي، دائرة الإحصاء والأبحاث. (2021). *تقرير السياسة النقدية*.
- البنك المركزي العراقي، دائرة الإحصاء والأبحاث. (2022). *تقرير السياسة النقدية*.
- البنك المركزي العراقي، قسم الاستقرار النقدي والمالي. (2019). *تقرير الاستقرار المالي*.
- معهد الدراسات المصرفية. (2012). *إدارة السيولة في المصارف التجارية* (السلسلة 5، العدد 2). الكويت.
- النصراوي، محمد عبد الأمير حسن. (2021). *أثر الشمول المالي في السيولة والربحية المصرفية: دراسة تحليلية لعينة من المصارف التجارية العراقية للمدة (2011-2019)* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الاقتصاد.

## ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Abuzaid, A. N. (2017). Exploring the impact of strategic intelligence on entrepreneurial orientation: a practical study on the Jordanian diversified financial services companies. *International Management Review*, 13 (1), 72-103.
- Filipovic, D., Kristo, M., & Podrug, N. (2018). Impact of crisis situations on development of business continuity management in Croatia. *Journal of Contemporary Management Issues*. 23(1), 99-122. [CrossRef]
- Gerras, S. J. (2010). *Strategic leadership primer*. Department of command, leadership, and management. United states. Army War College, 43.
- Patwardhan, and others (2018). *Financial Inclusion in the Digital Age*. International Finance Corporation, World Bank Group p8.
- Doeveren, M. (2017). and how to stimulate this in the Netherlands?, Irving Fisher Committee on Central Bank Statistics, Bank, for International Settlements, 21.

## ثالثًا: ترجمة المراجع العربية

- Al-Dhabyawi, F., Hassan, K., & Amuri, A. (2020). The role of banking liquidity in return and risk: An analytical study of a sample of Iraqi commercial banks for the period 2005–2019. *Al-Ghari Journal for Economic and Administrative Sciences, College of Administration and Economics*, 234. [In Arabic]
- Al-Hamiri, G. T. (2021). *The effect of financial inclusion on enhancing financial stability in Iraq for the period (2004–2018)* (Unpublished master's thesis). University of Babylon, College of Administration and Economics, Department of Financial and Banking Sciences. [In Arabic]
- Al-Kar'awi, H. S. S. (2023). *The effect of money supply on economic stability in selected countries with special reference to Iraq* (Unpublished master's thesis). University of Karbala, College of Administration and Economics. [In Arabic]
- Al-Nasrawi, M. A. A. H. (2021). *The effect of financial inclusion on banking liquidity and profitability: An analytical study of a sample of Iraqi commercial banks for the period 2011–2019* (Unpublished master's thesis). University of Karbala, College of Administration and Economics, Department of Economics. [In Arabic]
- Al-Tayeb, H. (2020). *Financial inclusion targeting youth in the Arab world (Introductory booklet series No. 1)*. International Monetary Fund. [In Arabic]
- Arab Monetary Fund. (2015). *Annual report. Council of Central Bank Governors and Monetary Authorities*. [In Arabic]
- Arab Monetary Fund. (2021). *Regional working group for promoting financial inclusion: Informative bulletin on financial inclusion concepts*. [In Arabic]
- Arab Monetary Policies. (2015). *The interrelationship between financial stability and financial inclusion in Arab countries*. [In Arabic]
- Boulmerg, W. (2023). *Islamic banking products as a mechanism to enhance financial inclusion in Algeria in light of some international experiences* (Unpublished doctoral dissertation). Ferhat Abbas University, Faculty of Economic and Management Sciences, Algeria. [In Arabic]
- Central Bank of Iraq, Monetary and Financial Stability Department. (2019). *Financial stability report*. [In Arabic]
- Central Bank of Iraq, Statistics and Research Department. (2010). *Monetary policy report*. [In Arabic]
- Central Bank of Iraq, Statistics and Research Department. (2014). *Monetary policy report*. [In Arabic]
- Central Bank of Iraq, Statistics and Research Department. (2016). *Monetary policy report*. [In Arabic]
- Central Bank of Iraq, Statistics and Research Department. (2017). *Monetary policy report*. [In Arabic]
- Central Bank of Iraq, Statistics and Research Department. (2018). *Monetary policy report*. [In Arabic]
- Central Bank of Iraq, Statistics and Research Department. (2021). *Monetary policy report*. [In Arabic]
- Central Bank of Iraq, Statistics and Research Department. (2022). *Monetary policy report*. [In Arabic]
- Hassan, D. A. (2023). The effect of the legal reserve ratio on the ability of commercial banks to grant credit: Iraq as a case study. *University of Kut Journal*, 15, 250. [In Arabic]
- Ibrahim, M. (2023). The role of the Central Bank of Iraq in enhancing financial inclusion in Iraq. *Journal of Human Development University*, 9, 110–111. [In Arabic]
- Institute of Banking Studies. (2012). *Liquidity management in commercial banks (Series 5, Issue 2)*. Kuwait. [In Arabic]
- Qamar, N. O. R. (2023). The effect of financial inclusion dimensions on improving the quality of financial reporting information published by banks: A field study of a sample of Sudanese banks. *Journal of Economic, Financial and Accounting Studies*, 6 (1). [In Arabic]



## Reviewing Internal Control and its Impact on the Integration of Financial Reporting and Financial Statement Auditing

## مراجعة الرقابة الداخلية وأثرها على التكامل بين التقارير المالية وتدقيق البيانات المالية

Hamida Abdelaziz Esliw<sup>1\*</sup>, Mohamed Ahmed Dabu<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Master's in Accounting, Faculty Member, Department of Accounting, College of Economics and Accounting, Murzuq, University of Fezzan, Libya.

<sup>2</sup> Faculty Member in the Department of Finance and Banking, College of Economics and Accounting, Murzuq, University of Fezzan, Libya.

\* Corresponding Author: Hamida Esliw ([ham.slaiv@fezzanu.edu.ly](mailto:ham.slaiv@fezzanu.edu.ly))

حميدة عبد العزيز إسلو<sup>1\*</sup>، محمد أحمد دابو<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ماجستير محاسبة- عضو هيئة تدريس في قسم المحاسبة- كلية الاقتصاد والمحاسبة مرزق- جامعة فزان- ليبيا.

<sup>2</sup> عضو هيئة تدريس في قسم التمويل والمصارف- كلية الاقتصاد والمحاسبة مرزق- جامعة فزان- ليبيا.

\* الباحث المراسل: حميدة إسلو ([ham.slaiv@fezzanu.edu.ly](mailto:ham.slaiv@fezzanu.edu.ly))



This file is licensed under a

[Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Accepted

قبول البحث

2025/9/28

Revised

مراجعة البحث

2025/9/7

Received

استلام البحث

2025/8/4

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2025.15.6.2>

### Abstract:

**Objectives:** The study aims to examine the impact of internal control auditing on the integration between financial reporting and financial statement auditing by: analyzing the degree of integration between internal and external auditing, measuring compliance with internal control requirements, and assessing the effect of financial reporting quality on investor confidence and the business environment.

**Methods:** The study adopted the descriptive-analytical methodology to examine the phenomenon by reviewing the effectiveness of internal control mechanisms in corporations, preparing high-quality financial reports based on transparent and reliable financial data, and assessing financial behavior.

**Results:** The results indicated that the alignment between external auditing and internal control, supported by effective regulatory mechanisms, enhances shareholders' and investors' confidence in financial reports. Moreover, the responsibility of the Boards of Directors of the two telecommunications companies for ensuring the accuracy and integrity of these reports was found to be high, as reflected in the integration axis between reporting and data auditing, with an overall relative weight of 78.86%.

**Conclusions:** The study recommended the importance of enhancing integration between internal and external auditing in Libyan service companies, and strengthening trust and transparency between them. It also emphasized the necessity of ensuring the independence of internal control in Libyan telecommunications companies.

**Keywords:** External audit; internal control controls; financial reporting quality; financial statements.

### الملخص:

**الأهداف:** تهدف الدراسة إلى إظهار أثر مراجعة الرقابة الداخلية على التكامل بين التقارير المالية وتدقيق البيانات المالية، من خلال: تحليل التكامل بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية، قياس الالتزام بضوابط الرقابة الداخلية، وقياس أثر جودة التقارير المالية على ثقة المستثمرين والبيئة.

**المنهجية:** اعتمدت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي في دراسة الظاهرة، بمراجعة فعالية ضوابط الرقابة الداخلية للشركات، وإعداد تقارير مالية ذات جودة عالية من بيانات مالية شفافة وواقعية، وقياس السلوك المالي.

**النتائج:** جاءت النتائج بأن اتساق عمل المراجعة الخارجية والرقابة الداخلية بضوابطها الفعالة، يزيد من ثقة المساهمين والمستثمرين في التقارير المالية، كذلك مسؤولية مجلس إدارة شركتي الاتصال عن صحة هذه التقارير وخلوها من الأخطاء، جاءت مرتفعة، من خلال محور التكامل بين التقارير وتدقيق البيانات بوزن نسبي عام 78.86%.

**الخلاصة:** أوصت الدراسة على أهمية التكامل بين المراجعة الداخلية والخارجية للشركات الخدمية الليبية، والرفع من مستوى الثقة والشفافية بينهما، كذلك وجوب استقلالية الرقابة الداخلية في شركات الاتصال الليبية. **الكلمات المفتاحية:** المراجعة الخارجية؛ ضوابط الرقابة الداخلية؛ جودة التقارير المالية؛ البيانات المالية.

### الاستشهاد

### Citation

إسلو، حميدة، دابو، محمد. (2025). مراجعة الرقابة الداخلية وأثرها على التكامل بين التقارير المالية وتدقيق البيانات المالية. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*, 15 (6), 639-653.

Esliw, H. A., & Dabu, M. A. (2025). Reviewing Internal Control and its Impact on the Integration of Financial Reporting and Financial Statement Auditing. *Global Journal of Economics and Business*, 15(6), 639-653. <https://doi.org/10.31559/GJEB2025.15.6.2> [In Arabic]

## المقدمة:

تطور اقتصادات الدول، أدى إلى الانتشار المتزايد والكبير في أعداد الشركات، وبالتالي زيادة التنمية الاقتصادية، بالمقابل ظهور العديد من المشاكل في الأنظمة، وبشكل كبير في نظام الرقابة الداخلية للشركات.

وفي الوقت الحاضر، تعمل الشركات في بيئة سريعة وتنافسية ودائمة التغير، تعتمد في نجاحها بالقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية لتحقيق الأهداف التنظيمية وتقليل المخاطر، مع تطور مشهد الأعمال بشكل كبير.

والعديد من الشركات في العالم، تعاني من انخفاض كبير في القيمة والميزة التنافسية، وتأرجحها للبقاء، وفقد ثقة المستثمرين بها، ناهيك عن تشديد بعض القوانين مثل قانون Sarbanes-Oxley لعام 2002، واللوائح الضبطية وتوصيات المجالس للعديد من الدول حول العالم، على الكثير من الشركات وللكثير من دول العالم.

فحالات الاحتيال والرشوة وفضائح التدقيق الداخلي، أدت إلى خسارة الثقة والخسائر المالية المتوالية، ومن أجل جميع ما سبق ولمحاولة كسب ثقة المستثمرين زادت الشركات الإهتمام بالرقابة الداخلية ومراجعة ضوابطها.

وسواء كانت شركات عامة أم خاصة يجب عليها إنشاء نظام ملائم لسياسة وإجراءات الرقابة الداخلية، مع الحرص على عدم وجود نقاط ضعف مالية، يُمكنها من منع الاحتيال والاختلاس من خلال إعداد تقارير مالية بجودة عالية مستندة على تدقيق بيانات مالية متكاملة.

## مشكلة الدراسة:

ضبط الرقابة الداخلية داخل الشركات من الإجراءات المهمة، والتي تؤدي إلى تحقيق التطور الإستراتيجي طويل الأجل للشركات، وتُعد المراجعة الخارجية للضوابط الداخلية لإعداد التقارير المالية أداة للكشف عن التقييم الذاتي للرقابة الداخلية، فيما تواجه الشركات العديد من المشكلات من البيئة والاقتصادات، والقوانين واللوائح والتشريعات التي تتغير وتتطور بشكل كبير، مما استدعى ضرورة التطوير في جانب الرقابة الداخلية، ويتمحور التساؤل في: ما أثر مراجعة الرقابة الداخلية على التكامل بين التقارير المالية وتدقيق البيانات المالية؟.

## الدراسات السابقة:

- دراسة سعدون (2024) تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور وأهمية المراجع الخارجي في مراجعة الرقابة الداخلية في النظم المحاسبية الإلكترونية. توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع لدور SPSS، خضعت للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج المراجع الخارجي في مراجعة النظم المحاسبية الإلكترونية، وبأثر طردي ذي دلالة إحصائية، حيث تبين أنه كلما ازداد مستوى دور المراجع الخارجي بمقدار 1%، ازداد مستوى مراجعة الرقابة الداخلية في النظم المحاسبية الإلكترونية بمقدار 0.802%. أهم ما أوصت به الدراسة: العمل على نشر ثقافة استخدام التطبيقات التكنولوجية الحديثة في مجالات الإدارة والمحاسبة في كافة لشركات الاتصال والمؤسسات العاملة في ليبيا، وكذلك العمل على تطوير نظم الرقابة الداخلية بما يتناسب مع أنظمة المحاسبة الإلكترونية.
- دراسة (Jiayu, 2022) هدفت الدراسة للتحقق من العوامل التي تؤثر على فاعلية المراجعة الداخلية، واستقلاليتها عن عمليات المراجعة الخارجية. أظهرت النتائج: أن بعض العوامل كسياسات الإدارة المستقبلية والتشغيل المستدام لها تأثير على فاعلية المراجعة الداخلية، واستقلالية عمليات المراجعة الخارجية.
- دراسة (Patrik, 2022) هدفت هذه الدراسة إلى جمع وتحليل وتقييم الدراسات العلمية المرتبطة بتأثير المراجعين الخارجيين على إعادة البيانات المالية للشركات، استنادًا إلى نظرية الوكالة. أظهرت النتائج بأن هناك دلائل على خبرة المراجع بشكل خاص، وحجم شركات المراجعة، تقلل وبشكل كبير من إعادة البيانات المالية للشركات، ويوصي البحث لمزيد من الأبحاث المستقبلية حول أسباب إعادة البيانات وضوابط مخاطر المراجعة، كذلك ضرورة إدراج آليات حوكمة الشركات.
- دراسة قادري وآخرون (2021) هدفت الدراسة إلى إبراز أثر تقرير مراجع الحسابات على جودة التقارير المالية. توصلت الدراسة إلى نتائج أهمية العوامل المرتبطة بتأثير تقرير المراجع الخارجي على جودة التقارير المالية، ومن بينها صحة القوائم المالية، وكفاءة المراجع الخارجي.
- دراسة درويش (2021): هدفت الدراسة للتعرف على نظام الرقابة الداخلية وأثره على نوعية التقارير المالية في الشركات الخاصة. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين نظام الرقابة الداخلية وجودة التقارير المالية.
- دراسة (Guan, 2019): تهدف هذه الورقة لدراسة العوامل المختلفة المؤثرة في الرقابة الداخلية بالتركيز على حوافز الأسهم، وحوكمة الشركات ووسائل الإعلام. جاءت النتائج إلى المزيد من الحوكمة الداخلية للشركات "نظام الرقابة الداخلية"، لأسباب التطور المستمر لبيئة الأعمال.
- دراسة (Lei, et al., 2019) هدفت الدراسة إلى ما إذا كانت الخبرة المحاسبية للجنة التدقيق، تساعد على تعزيز جودة المراجعة من خلال تحفيز المراجعين على إجراء عمليات مراجعة الرقابة الداخلية، بينت النتائج أن الخبرة المحاسبية ضرورية للمراجعين لضمان استمرارهم في العمل، وجودة مراجعة الرقابة الداخلية.

### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة تبين أنها جاءت في دور المراجع الخارجي وأهميته في مراجعة الرقابة الداخلية في النظم المحاسبية الإلكترونية، والتحقق من العوامل التي تؤثر على فاعلية المراجعة الداخلية واستقلالية المراجعة الخارجية وتأثيرها على البيانات المالية، وجودة التقارير، والاتجاهات الحديثة للرقابة الداخلية وأثرها على نوعية التقارير التي تصدرها الشركات، كذلك الخبرة المحاسبية للمدققين في تعزيز جودة المراجعة. أما عن هذا البحث جاء ليناقدش مراجعة الرقابة الداخلية وأثرها على التكامل بين التقارير المالية وتدقيق البيانات المالية في شركتي الاتصال بليبيا، طبقاً لمعيار المراجعة الدولي (AS, No.5)، الصادر عن مجلس مراقبة محاسبة الشركات العامة PCAOB، والذي يحل محل معيار المراجعة الدولي رقم 2.

### أهداف الدراسة:

يكمن الهدف الرئيسي للدراسة في إظهار أثر مراجعة الرقابة الداخلية على التكامل بين التقارير المالية وتدقيق البيانات المالية، من خلال:

- تحليل التكامل بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية.
- قياس الإلتزام بضوابط الرقابة الداخلية.
- قياس أثر جودة التقارير المالية على ثقة المستثمرين والبيئة.

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها إضافة علمية للدراسات، وأحد الأبحاث القليلة التي تبحث في مراجعة فعالية الضوابط الداخلية للرقابة، وأهمية التكامل بين التقارير المالية وتدقيق البيانات المالية لشركتي الاتصال في ليبيا. كما تبرز الأهمية العملية للدراسة في أن جودة التقارير المالية تتأتى من استقلالية الرقابة الداخلية وقدرتها على الإلتزام باللوائح والمعايير المنظمة لشركات الاتصال الليبية، وموائمة الأهداف والخطط الإستراتيجية للشركات، لزيادة قيمتها وثقة المستثمرين بها.

### متغيرات الدراسة:

متغير مستقل: المراجعة الخارجية.

متغير وسيط: الرقابة الداخلية.

متغير تابع: التقارير المالية



### فروض الدراسة:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المراجعة الخارجية وضوابط الرقابة الداخلية.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مراجعة الرقابة الداخلية وتكامل التقارير المالية مع البيانات المالية.

### منهج الدراسة:

تم إتباع أسلوب المنهج التحليلي الوصفي.

### مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من:

- شركات الاتصال الليبية (المدار، ليبيا)، فرع سبها.
- مصلحة الضرائب فرع سبها.
- مكتب هيئة مكافحة الفساد فرع سبها.
- الرقابة الداخلية فرع سبها.

### عينة الدراسة:

عينة الدراسة عينة قصدية، لطبيعة موضوع مراجعة الرقابة الداخلية، وللحصول على معلومات للوصول لنتائج دقيقة، وبالتالي تركزت على المراجعين والمحاسبين من داخل مجتمع الدراسة.

### المبحث الأول: كفاءة الرقابة الداخلية في توفير جودة مراجعة عالية

بالإشارة إلى معيار المراجعة الدولي رقم (5) بعنوان "مراجعة الرقابة الداخلية على التقارير المالية المتكاملة مع تدقيق البيانات المالية (AS NO.5)، فالرقابة الداخلية أحد المكونات الأساسية لأنظمة الشركات ولإستراتيجياتها الحديثة، كما أدى الظهور الجديد لمفهوم جودة المراجعة، إلى فهم العلاقة بين المراجعة الخارجية وكفاءة الرقابة الداخلية، والتي يتم استخدامها للتحكم في الشؤون المالية، وتحديد المخاطر، وثبات الأصول، ومنع الإحتيال والإختلاس والمخالفات.

### أولاً: كفاءة ضوابط الرقابة الداخلية

لبناء نظام ناجح للرقابة الداخلية، يحتاج إلى عمليات مستمرة ومرنة عالية لمواجهة المتغيرات، مع متابعة ومراقبة دورية، لفهم الأعمال داخل الشركات، وضوابط الرقابة الداخلية للشركة، هي الحل الأمثل للمساعدة في تحديد نقاط الضعف وحماية الأصول، وضبط عمليات النشاط بالشركة.

#### 1. مفهوم كفاءة الرقابة الداخلية

تحتاج الشركات إلى الاهتمام بكفاءة الرقابة الداخلية، خلال الاستثمار الجيد في الأصول والموارد، للنمو والبقاء على المدى الطويل، فالكفاءة هي القدرة على تحقيق التأثير في نتائج الأعمال، في المؤثر الإيجابي لنتائج أعمال الشركات من خلال زيادة فعالية العمليات، والحد من حدوث التلاعب والغش في التقارير المالية، وتعزيز القيمة القانونية (درويش، 2021).

ويرى الباحثان أن كفاءة الرقابة الداخلية تتحقق عندما تبدأ الإدارة في وضع خطة تنظيمية تراعي فيها الوضوح والمرونة لمواجهة التطورات المستقبلية وضمان وجود تفويض واضح للواجبات والمسؤوليات، وإن هذه الخطة يجب أن تحقق الإستقلال لمكاتب الرقابة الداخلية في الشركات، والتي تقوم بالعمل باستقلالية عن المكاتب التي يعهد إليها الإحتفاظ بالأصول، والتي تجرى فيها المحاسبة عن تلك العمليات، وبالتالي فإن كفاءة الرقابة الداخلية هي قدرة الشركات على ضمان أهدافها الإستراتيجية، وأهداف إعداد التقارير المالية، وتدقيق البيانات المالية، والإلتزام بقوانين ولوائح الشركات، وذلك لتحقيق الميزة التنافسية والنجاح والاستمرارية.

#### 2. إطار الرقابة الداخلية الموجه نحو الإدارة

يتمثل إطار عمل الرقابة الداخلية COSO في، بدوي (2011، ص36-39):

- تقييم المخاطر: تقوم الشركات بإجراء تقييمات للمخاطر للتأكد من أنها تأخذ المخاطر الضرورية والمقبولة.
  - أنشطة الرقابة: وهي خطوات تتخذ للمساعدة في التحقق من المخاطر في جميع إدارات ومكاتب الشركة.
  - المعلومات والاتصالات: سواء كانت داخلياً أو خارجياً وهو حدث يومي لأي شركة.
  - بيئة التحكم: للتأكد من أن جميع أجزاء الشركة ملتزمة بالإجراءات القياسية.
  - مراقبة جميع أنظمة الرقابة الداخلية: للتحقق من أن الضوابط الداخلية تعمل بشكل صحيح.
- ويكمن الهدف الرئيسي من نظام الرقابة الداخلية في تحسين فاعلية وكفاءة الأنشطة والحفاظ على الحسابات المالية والإدارية بحيث تكون دقيقة وموثوقة، وبالتالي فإن وجود إطار لذلك النظام يساعد على تحقيق أهداف الشركات، ويعزز من ثقة الأطراف الداخلية والخارجية في أعمالها وهيئاتها، بإنشاء إطار عمل فعال للرقابة الداخلية يمثل مجموعة من العمليات التنظيمية والسياسات والمبادئ التوجيهية لتوفير ضمان معقول بأن الشركات ستحقق أهدافها (عبد القادر، 2019).

وتواجه شركات الاتصال تحديات وصعوبات في تطبيق إطار الرقابة الداخلية COSO، تتمثل في الآتي (الضويلة، 2024):

- مركزية مجلس الإدارة: بحيث يقوم مجلس الإدارة بالتفرد في قراراته وعدم التقيد بالأهداف والخطط الإستراتيجية الموضوعية، لتحقيق أرباح ومكاسب شخصية أو تلاعب واختلاس في ظل البيئة غير المستقرة.
- استقلالية الرقابة الداخلية: وتتمثل في ضعف القدرة على تطبيق نظام الرقابة، والعمل بحيادية دون تأثير أو تدخل، مما يهدد القدرة على متابعة السلوك المالي واكتشاف الأخطاء وتحقيق الأهداف.
- العمل في بيئة غير مستقرة: ناتجة عن التغيرات والتقلبات السياسية والاقتصادية، مما يؤثر على تحقيق الأهداف، والقدرة على تقييم المخاطر والتحكم بها.
- أخطاء الموظفين: تتمثل في محدودية الكفاءة والخبرة، وعدم المراقبة المستمرة للمعلومات والاتصالات الداخلية والخارجية، نتيجة لعدم الإلتزام بتنفيذ الخطط واللوائح ومعايير المهنة.

#### 3. فعالية ضوابط الرقابة الداخلية

يعتبر وجود نظام رقابي داخلي فعال ضرورياً في كل الشركات، وذلك لمساعدتها في تحقيق أهدافها التنظيمية ويضمن الأصول، ويضمن كذلك قدرًا كافيًا من اكتمال ودقة التقارير، وتعتمد فاعلية ضوابط الرقابة الداخلية على مجموعة من العوامل البيئية، وتحديد المخاطر، والتقييم، ونظام المعلومات المحاسبية، والاتصال، وأنشطة الرقابة والمراقبة، بحيث إذا طبقت الشركات تلك العناصر بشكل سليم، سيُسهم ذلك حتمًا في تحسين أداء الموظفين داخل الشركة، مع وجود تخطيط استباقي يضع آلية داخلية لتقييم ومراجعة أداء نظام الرقابة الداخلية (Henk, 2020).

#### 4. جودة الرقابة الداخلية:

يقع على عاتق مجلس إدارة الشركة مسئولية كبرى في الإشراف ومتابعة الإستراتيجيات والسياسات التي تم تحديدها لتطوير العمليات والمحافظة على نظام الشركة المتمثل في المسؤوليات والسلطات ووضع نهج واضح لنظام الرقابة الداخلية المناسب، كما توجد معايير أخلاقية يضعها مجلس الإدارة، ويجب أن يلتزم بها المراجعون، وتوضيح أهمية الرقابة الداخلية داخل الشركة للعاملين حتى يعلم كل موظف وعامل دوره في عملية نظام الرقابة الداخلية، ويتطلب تحقيق جودة الرقابة الداخلية في فهم وإدراك إستراتيجية الشركة، من أهداف عامة وخاصة وطبيعة المخاطر، مع تصميم هيكل رقابي يضم جميع مستويات العمل ويضمن مستوى عالي من الرقابة في مختلف أقسام العمل وتوليد قنوات اتصال فعالة وتوفير قدر كاف وشامل من المعلومات عن البيانات المالية الداخلية وضمان مراجعتها بشكل دوري، ومعلومات أيضًا عن البيئة والسوق الخارجية (جريسات، 2022).

### ثانيًا: اعتماد المراجعة الخارجية على عمل الرقابة الداخلية

في ظل البيئة الحديثة للشركات فإن مراجعة الرقابة الداخلية الحديثة أمرًا مهمًا، والهدف الأساسي للرقابة الداخلية تنفيذ الأحكام والقوانين واللوائح لسلامة الأصول والتقارير المالية المعدة وفقًا للمعلومات الصحيحة للبيانات المالية، مما يسهم في تحسين كفاءة الإدارة وفعاليتها، وبالتالي استراتيجية تطوير الشركات (أبو سرعة، 2010).

#### 1. الرقابة الداخلية وتحديد المخاطر

يبرز الدور المهم الذي تلعبه الرقابة الداخلية في تزويد الشركة بالمعلومات والتقارير التي تؤكد بأن الأخطار التي تتعرض لها الشركة قد تم فهمها وتحديددها بطريقة مناسبة، وبذلك أصبحت الرقابة الداخلية تساعد في تحمل مسؤولية تحديد المخاطر وتقليلها إلى حدود مقبولة، ويعتبر تحديد المخاطر في كثير من الأحيان تطورًا طبيعيًا لإطار عمل الرقابة الداخلية الحديثة، وتسعى معظم الشركات لتطبيق ذلك الإطار قبل تنفيذ المفاهيم الكامنة من تحديد المخاطر (جريسات، 2022).

#### 2. العوامل المؤثرة في عمليات المراجعة الداخلية والخارجية (Feng, 2022):

- **العوامل المؤثرة في عمليات المراجعة الداخلية:** تعتبر المراجعة الداخلية ركيزة أساسية من حيث ضمان الإلتزام وحماية الأصول، حيث تخضع المراجعة الداخلية لتغيرات حقيقية تسمح لها بإضافة قيمة للشركة، وتعتبر المراجعة الداخلية نظام استشاري ومعلوماتي مستقل، والعوامل التي تؤثر على فاعلية المراجعة الداخلية هي: الكفاءة المهنية للمراجعين الداخليين واستقلالية وموضوعية المراجع الداخلي، وجودة أداء المراجع الداخلي، ودعم الإدارة للمراجعين الداخليين، والتنسيق والتعاون بين المراجع الداخلي والخارجي.
- **العوامل المؤثرة في عمليات المراجعة الخارجية:** يوجد العديد من العوامل المؤثرة على جودة المراجعة الخارجية حيث ترتبط هذه العوامل بالبيئة التنظيمية، والسياسية والاقتصادية والاجتماعية.
- حيث يكون لها ارتباط مع حجم مكاتب المراجعة وجودة المراجعة الخارجية وكذلك السمعة والإلتزام بالمعايير المهنية "قواعد السلوك المهني" للجودة الخارجية خلال جميع مراحل المراجعة ورسوم عمليات المراجعة واستقلالية المراجع الخارجي، وخبرة الفريق المكلف بالمراجعة كلها عوامل تؤثر على جودة المراجعة الخارجية.
- 3. **تأثير المراجعين الخارجيين على البيانات المالية:** يعتبر المراجعون الخارجيون بمثابة مستشارون تابعون لجهات خارجية يراجعون السجلات المالية بشكل مستقل، وتكون تقاريرهم مفصلة ومستقلة عن مجلس إدارة الشركة، وللمراجع الخارجي وظيفتين رئيسيتين، (Jabak, 2022):
- **الوظيفة الأولى:** هي التأكد من أن البيانات المالية متوافقة مع المبادئ المحاسبية المقبولة قبولًا عامًا، والقوانين واللوائح التشريعية الخاصة بالشركات.
- **الوظيفة الثانية:** هي أن يشهد على حقيقة ودقة المعلومات الموجودة في البيانات المالية في كل من الملاحظات على البيانات المالية وفي تقارير المراجعة المعدة طبقاً لمعايير التدقيق المعممة.

### المبحث الثاني: التكامل بين التقارير المالية وتدقيق البيانات المالية في الشركات

ازدادت أهمية وشروط الشفافية في الأنشطة المالية للشركات بسبب فقدان العديد من المستثمرين الثقة في نتائج أعمال الشركات، حيث يمكن أن تعزز هذه الثقة عن طريق تقديم تقارير وبيانات مالية صحيحة وسليمة، بحيث يكمن الهدف الرئيسي من التقارير المالية في تقديم معلومات مفيدة وصحيحة لإتخاذ القرارات.

#### أولاً: البيانات المالية للشركات

تعزز الرقابة الداخلية موثوقية التقارير المالية، وتساعد على خلو البيانات المالية من الأخطاء الرئيسية، لأهميتها لأصحاب المصالح المختلفة، ولإعتمادهم الكبير على هذه التقارير لإتخاذ القرارات، وقد تحدث أخطاء في البيانات المالية بدون وجود نظام للرقابة الداخلية في الشركات، على الرغم من الجهود التي تبذل لمنع هذه الأخطاء، فالضوابط الداخلية تقلل من مخاطر التحريف الجوهرية إلى أدنى مستوى ممكن، فالتحريفات الجوهرية مهمة بما يكفي للتأثير على إتخاذ القرار لمستخدمي البيانات المالية.

#### 1. إعداد البيانات المالية وأساليب منع إعادتها

المعلومات الهادفة وفي الوقت المناسب هي أساس الأداء الفعال للشركات، ويستخدم مجلس الشركات المعلومات المالية والغير المالية لإدارة وتوجيه عملياتها، بينما يستخدمها العملاء والمستثمرين لإتخاذ قراراتهم الإستثمارية، وإجراء معاملاتهم مع الشركات بثقة، والبيانات المالية تحتوي على الكثير من المعلومات التي تعددها الشركات وتستخدمها بحيث يجب الإبلاغ عن المعلومات غير المالية الأخرى، والتي يرى العملاء والمستثمرون بأنها معلومات أساسية في عملية صنع القرار واتخاذ (Velte, 2022).

أ. إجراءات إعادة البيانات المالية للشركات: يمثل إعادة تسجيل البيانات المالية للشركات، أهم مقياس لسوء السلوك المالي للشركات، ويمكن أن تكون إعادة البيانات المالية نتيجة لخطأ أو احتيال أو تلاعب، وبالتالي فإن بعض عمليات إعادة التسجيل مرتبطة بالاحتيال والتلاعب، وقد ينظر لها على أنها سبب لجودة تدقيق منخفضة، لأن عملية إعادة البيانات مرتبطة بالتسجيلات المالية الخاطئة وغير المكتشفة، وعندما تقرر الشركات بإجراء تعديل في



بياناتها المالية يجب عليها أن تقوم بإخطار العملاء والمستثمرين بتقديم تقرير، بعدم الاعتماد على البيانات المالية الصادرة عنها سابقاً، وأيضاً التوضيح في التقرير الفترات المحاسبية التي تأثرت بالبيانات الخاطئة، وكذلك تفصيلاً لكيفية حدوث الأخطاء السابقة، وكيف تم تصحيحها، وما إذا كان من المحتمل أن يكون هناك أي تداعيات مستقبلية في أحدث بياناتها المالية، (Thompson, 2008).

ب. أسباب إعادة صياغة البيانات المالية، (Thompson, 2008, p47):

- تعديل البيانات المالية المتعلقة بفترات محاسبية سابقة واحدة أو أكثر لتصحيح خطأ محاسبي أو أخطاء ناتجة عن الإختلاس المادي.
  - الأخطاء المادية والمتمثلة في الأخطاء الكتابية، أو عدم الالتزام بالمبادئ المحاسبية أو الإحتيال أو الإبلاغ المالي الغير دقيق.
  - وجود تغييرات في معايير المراجعة أو تغييرات في هيكل الشركة.
  - إعادة البيانات المالية كإصدار أو تعديل أو مراجعة خارج الفترة الزمنية.
- ج. أنواع إعادة البيانات المالية: تحدد الأخطاء الموجودة في البيانات المالية للسنوات السابقة نوع إعادة البيان المالي التي يتعين على الشركة القيام به، (إعادة بيان مالي غير معتمد، إعادة صياغة المراجعة، تعديلات خارج الفترة).
- د. أثر إعادة البيانات المالية:

- إذا تم إصدار إعادة البيان المالي بسبب عدم المصادقية أو مشاكل تشغيلية، فإن ثقة العملاء والمستثمرين في الشركة قد تفقد.
  - يؤدي إلى رسوم تدقيق كبيرة، وإضافة إلى ذلك على المراجع البحث في الأخطاء وتحديد نوع إعادة الصياغة المطلوبة، مما يستهلك الجهد والوقت.
  - فقد الثقة في النظام المحاسبي للشركة.
  - تأثر سمعة الشركة وبالتالي قلة وإمكانية التمويل.
- و. أساليب منع إعادة البيانات المالية، وتتمثل في الآتي، (Velte, 2022):
- الأخذ بإجراءات الضوابط الداخلية للتدقيق الداخلي، ومراجعة الحسابات طبقاً للمبادئ والمعايير المقبولة قبولاً عاماً واللوائح والقوانين التنظيمية، قبل إصدار البيان المالي.
  - ضمان قوة وفعالية نظام التدقيق الداخلي، للحلول دون الإختلاس والإحتيال.
  - المشاكل المحاسبية وأخطاء الوقوع فيها، ويجب على الشركة تحسين ثقافة الثقة والشفافية داخل الشركة للقضاء على فرص التلاعب.
  - الخبرة والكفاءة المحاسبية للموظفين الذين يقومون بإعداد البيانات المالية الدقيقة.

## 2. السلوك المالي للشركات

السلوك المالي لإستراتيجيات الشركات، لا تعني فقط إدارة الشؤون المالية لها ولكن إدارتها بقصد النجاح، أي تحقيق أهدافاً طويلة الأجل وتغطية قيمة العملاء والمستثمرين بمرور الوقت، والهدف الرئيسي للسلوك المالي يدور حول تحقيق أرباح للأعمال طويلة المدى، (Yusriad and other, 2020).

ويرى الباحثان أن الخطة المالية هي الإستراتيجية التي تركز على مكاسب طويلة الأجل. ويختلف التخطيط المالي الإستراتيجي حيث الشركة والصناعة والقطاع، ويتم وضع مسار صحيح للسلوك المالي للشركات من خلال الخطة المالية للأعمال ووضع الضوابط المالية، وإتخاذ القرارات المالية، وقبل أن تتمكن الشركة من إدارة نفسها بشكل إستراتيجي فإنها تحتاج إلى تحديد أهدافها بدقة، وتحديد مواردها المتاحة والمحتملة، وتحديد كمياً، ووضع الخطة المحددة لإستخدام مواردها المالية وموارد رأس المال الأخرى لتحقيق أهدافها.

## 3. عمليات التدقيق المالي التقليدية وأساليب المحاسبة الجنائية

التركيز الكبير في الآونة الأخيرة، على ماهية الشركات التي سيتم التعامل معها، من حيث الأخلاقيات والإحتيالات، أدى إلى إنتقاء المحاسبين والمراجعين الذين لديهم تدريب كافٍ، ومهارات التدقيق والتحقق والقوة التفسيرية للكشف عن الجرائم المالية للشركات، وللوقوف على ما إذا كانت البيانات المالية للشركات تعرض بشكل عادل والإفصاح عن وضعها المالي في الوقت المناسب، كذلك ما إذا كان تدقيق البيانات المالية تم وفق المعايير والمبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً، ويشترك المحاسبون والمدققون الجنائيون في بعض الأهداف المتشابهة للمحاسبين والمراجعين التقليديين، ولديهم أدوار ومعرفة ومهارات مختلفة، تشمل تحقيقات المحاسب الجنائي تحديد الإحتيال، وهذا يختلف عن تحقيقات المحاسب المعتمد (CPA) والذي ليس مسؤولاً عن تحديد الإحتيال، (Kishore, 2019, p 45-47).

أ. فوائد المحاسبة الجنائية: تتمثل فوائد المحاسبة الجنائية في تقليل الخسائر، تحسين الكفاءة، تقليل مخاطر الاستغلال، تجنب المشاكل القانونية، الإبفاء على سمعة الشركة، تحديد الإحتيال والوقاية منه، إتخاذ قرارات استثمارية سليمة، صياغة الأهداف الإستراتيجية للشركات.

ب. أساليب المحاسبة الجنائية لكشف الإحتيال والفساد المالي: يتم استخدام أساليب في المحاسبة الجنائية وهي أساليب مباشرة وغير مباشرة بطريقة المعاملة، حيث يدقق فيها المحاسب الشيكات والفواتير الملغاة والعقود والإتفاقيات والسجلات العامة، ويجوز للمحاسب أيضاً مقابلة الإدارة والموظفين، وتحتوي الطريقة غير المباشرة على العديد من تقنيات المحاسبة الجنائية التي تندرج تحتها بما في ذلك طريقة (CashT) وطريقة مصدر الأموال وتطبيقها، وطريقة صافي القيمة، وطريقة الإيداع.

## 4. جودة تدقيق البيانات المالية

يعتبر إعداد البيانات المالية أمراً مهماً للعديد من الشركات والعملاء والمستثمرين، ومع ذلك فإن البيانات المالية مفيدة فقط إذا كانت دقيقة،



ولتحقيق هذه الغاية غالبًا ما تستخدم الشركات مراجعي حسابات تابعين لجهات خارجية لمراقبة دقة وموثوقية بياناتهم المالية حيث من المرجح أن تكون البيانات المالية المدققة خالية من أخطاء الإبلاغ، مثل أخطاء إدخال البيانات المالية (Daziba, 2020).

ويرى الباحثان أن مراجعة الرقابة الداخلية تظهر أهميتها في إبداء الرأي حول جودة البيانات المالية، والهدف الرئيسي من تدقيق البيانات المالية هو التعبير عن رأي المدقق حول ما إذا كانت البيانات المالية معدة بشكل صحيح وتحتوي على المعلومات المالية والغير مالية، ولا يمكن للمدقق تقديم ضمان مطلق بأن البيانات المالية خالية من الأخطاء الجوهرية، وتعد مسؤولية المدقق في منع الإحتيال وإكتشافه والإبلاغ عنه فقط.

#### ثانيًا: الأطراف المستفيدة من عملية التكامل بين التقارير المالية وتدقيق البيانات المالية

يوفر تكامل التقارير المالية وتدقيق البيانات المالية، رؤية واضحة عن الوضع المالي للشركات، مما يعطي معرفة لأدائها وعملياتها وتدقيقها النقدي، ويحتاج العملاء والمستثمرين إلى التقارير المالية لاتخاذ قراراتهم بشأن المزيد من الإستثمار والبقاء من عدمه، كذلك تعزيز درجة الثقة، وفتح المجال أمام مستفيدين آخرين من التقارير المتكاملة إلى المساهمين والمنظمين الجدد والموظفين، وبالتالي المجتمع والدولة.

#### 1. تقرير مراجع الشركة

يعتبر التقرير هو وسيلة المراجع لتلخيص ما تم انجازه من عملية المراجعة حيث يمثل المرحلة التي تعرض فيها المشكلات أو الانحرافات تم التوصيات والإقتراحات التي يرى المراجع وجوب تنفيذها، وهو أيضًا الوسيلة الرئيسية التي تربط المراجع مع جميع الأطراف المستفيدة منه، ولذلك لابد من الأخذ بمبدأ الحيطة والحذر في إعداد وكتابة التقارير المالية المتكاملة، (دحان، 2019، ص1).

#### 2. خبرة المراجع

يعتمد العملاء والمستثمرون على رأي المراجع الخارجي عن القوائم المالية الختامية للشركات، مما يتطلب معه ضرورة توافر الثقة لديهم عن مدى كفاءة وحياد خبرة القائمين على المراجعة ولا تتحقق هذه الثقة إلا من خلال توافر شروط التأهيل العلمي والعملية للقائمين على عملية المراجعة وتوافر الاستقلال لهم عند إبداء الرأي الفني عن القوائم المالية محل الفحص (الصباغ وآخرون، 2008).

#### 3. بين المراجع والعمل "الأطراف المستفيدة"

يرى أصحاب الشركات أن على المراجع اكتشاف كل المخالفات الموجودة بالقوائم المالية على الرغم من القيود المفروضة عليه، قيود الوقت، الأتعاب، اللوائح وقوانين الشركات، المبادئ المحاسبية ومعايير التدقيق ومحدودية المراجعة في إعداد تقارير عن القوائم المالية وإعطاء رأي بصحتها من عدمه، ولذلك فإن الهدف الرئيسي لنجاح مهنة المراجعة في أي شركة هو وجود الثقة بينها والأطراف المستفيدة، فرغم وجود التعارض بين مصالح كل هذه الأطراف يبقى الهدف الرئيسي لمهنة المراجعة هو إبداء الرأي حول مصداقية القوائم المالية لتعزيز الثقة، تمهيداً لإستعمالها في اتخاذ القرارات، (غوالي، 2013).

وبالتالي فإن العلاقة بين المراجع والأطراف المستفيدة يمكن تلخيصها كالتالي:

- متابعة تطورات مهنة المراجعة دوليًا وعالميًا، للرفع من المستوى المهني للمراجع.
- يجب أن تدرك الأطراف المستفيدة أن التقارير التي يصدرها المراجع فقط إبداء الرأي، وأن مسؤوليته مسؤولية وسائل وليس أهداف.
- على المراجع عند قبوله مهمة المراجعة الإلتزام بإثبات الكفاءة، وطريقة تنفيذ المهمة الموكلة إليه، وألا يلتزم تجاه الشركة للوصول إلى نتائج محددة حتى وأن كانت المصادقة على الحسابات.

#### 4. إطار التقارير المالية وتدقيق البيانات المالية

إطار التقارير المالية هو مجموعة من معايير التقارير المالية التي تكمل المعايير المحاسبية، هذه المعايير هي الأساس لتحديد القياس الإعتراف، العرض، الإفصاح عن جميع البنود الهامة في البيانات المالية، حيث يعتبر إطار العمل أمرًا حيويًا لضمان أن تدقيق البيانات المالية تلبي احتياجات مستخدميها، حيث يمكن أن تساعد أيضًا في تطوير السياسات المحاسبية للمعاملات أو الأحداث غير ظاهرة في المعايير الحالية، وفي تقليل تكلفة ممارسة أعمال الشركات وتبسيط وتحسين الإلتزام لمعايير إعداد التقارير المالية، متضمنًا الآتي، (Jevic, and others, 2021):

- الشفافية: يضمن الإطار الشفاف أن البيانات المالية تعكس العمليات لنشاط الشركة وإن أحد الشروط الأساسية للشفافية هو الإفصاح الشامل والكامل والتمثيل العادل.
- المعايير الشاملة: تعني أن الإطار يحتوي على مبادئ عالمية يوفر الإرشادات حول تسجيل جميع أنواع المعاملات المالية الحالية أو التي تنشأ بمرور الوقت في مختلف الأنشطة.
- الإتساق على المساواة في المعاملة، ويجب أن يكون القياس والإبلاغ عن المعاملات المالية ذات طبيعة متشابهة وبنفس الطريقة بغض النظر عن نوع البيئة أو النشاط.

### المبحث الثالث: التحليل الإحصائي

#### أداة الدراسة:

بعد أن تم جمع البيانات اللازمة عن طريق استمارات الاستبانة، تم استخدام مقياس (Likert) الخماسي المتدرج في المقاييس (لا أوافق بشدة، لا

أوافق، محايد، أوافق، أوافق بشدة).

صدق أداة الدراسة وثباتها:

1. الثبات الإحصائي: تم اختيار مدى إمكانية الاعتماد على البيانات التي تم الحصول عليها ومدى اتساق المقياس المستخدم وثباته في جميع البيانات باستخدام Cronbach-Alpha، والذي يبين مدى وجود ارتباط بين القياسات المعبرة عن إجابات أفراد العينة، حيث كان معامل قيم الارتباط كالآتي:

م	العبارة	عدد الفقرات	معامل الثبات
المحور الأول	يمكن نجاح التعاون في الشركات بين المراجع الداخلي والمراجع الخارجي.	11	0.64
المحور الثاني	مستوى شفافية واستقلالية الرقابة الداخلية في إعداد التقارير المالية.	4	0.61
المحور الثالث	يوجد تكامل بين إعداد التقارير المالية وتدقيق البيانات المالية.	8	0.64
المحور الرابع	مراجعة الرقابة الداخلية تؤثر على تكامل التقارير المالية وتدقيق البيانات المالية للشركات.	8	0.74

يتضح من جدول (1) أن قيمة الثبات للمحور الأول والثالث (0.64) تعتبر موثوقة متوسطة، وقيمة الثبات للمحور الثاني (0.61) تعتبر مقبولة، وقيمة الثبات للمحور الرابع (0.74) تعتبر موثوقة جيدة وتدل على اتساق قوي، وجميع القيم للمحاور معاملات جيدة للاستدلال نظراً للصعوبات والمعوقات التي يواجهها موظفي شركات الاتصال بليبيا في الإلتزام بالمعايير واللوائح ومواكبة تطورات مهنة المراجعة واتجاهاتها الحديثة، لذلك لم يتم حذف أي محور من المحاور، وهي قيم يستدل من خلالها على إمكانية الاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

2. أسلوب معالجة البيانات وتحليلها: لتحقيق أهداف الدراسة تم تحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق استمارات الاستبيان الثلاثة من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات ونوع العينة، وذلك عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للدراسات الإجتماعية (SPSS): حيث تم استخدام أسلوب الانحراف المعياري، والمتوسط الحسابي، والوزن النسبي % للفقرات، واختبار T لإختبار دلالة الفروق الإحصائية، ولتحديد قيم المتوسط الحسابي كونها في أي فئة تم الآتي: إيجاد طول المدى حسب مقياس ليكرت الخماسي = 5-1=4، ثم قسمة المدى على عدد الفئات 5/4=0.8، وبعد ذلك تضاف هذه القيمة إلى الحد الأدنى للمقياس فتصبح الفئات كالآتي:

المستوى المرجح	المستوى
1 ----- 1.8	غير موافق بشدة (منخفض جداً)
1.81 ----- 2.6	غير موافق (منخفض)
2.61 ----- 3.4	محايد (متوسط)
3.41 ----- 4.2	موافق (مرتفع)
4.21 ----- 5	موافق بشدة (مرتفع جداً)

تحليل بيانات الدراسة ومناقشتها:

سيتم عرض تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبيان والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الديمغرافية، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من الاستبيان أداة الدراسة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها.

1. التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية:

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكور	14	70.00
	إناث	6	30.00
	المجموع	20	100.00

يوضح جدول (3) توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس، حيث بلغ عدد الذكور المشاركين في البحث 14 وبنسبة بلغت (70.00%) وفي المقابل بلغ عدد الإناث المشاركات 6 وبنسبة بلغت (30.00%).

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	1	5.00
	دبلوم عالي	6	30.00
	جامعي	9	45.00
	ماجستير	4	20.00
	دكتوراه	0	0
	المجموع	20	100.00

يوضح جدول (4) توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغ عدد المشاركين في البحث مؤهلهم العلمي جامعي 9 وبنسبة بلغت (45.00%)، وعدد المشاركين للمؤهل العلمي دبلوم عالي 6 وبنسبة بلغت (30.00%)، وعدد 4 مشاركين مؤهلهم العلمي ماجستير وبنسبة (20.00%).

جدول (5): يوضح توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير نوع الوظيفة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة%
المؤهل العلمي	محاسب	9	45.0
	مدير شؤون إدارية ومالية	5	25.0
	مراجع	5	25.0
	مدير مكتب الرقابة الداخلية	1	5.0
	مراقب مالي		
	مدير مكتب المراجعة		
	المجموع	20	100.0

يوضح جدول (5) توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير نوع الوظيفة حيث بلغت عدد المشاركين في البحث نوع الوظيفة محاسب 9 ونسبة بلغت (45.00%) وفي المقابل بلغ عدد المشاركين بين مدير شؤون إدارية ومالية ومراجع 5 ونسبة بلغت (25.00%).

جدول (6): يوضح توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة%
الخبرة	من 5-10 سنوات	11	55.0
	من 10-20 سنة	7	35.0
	20 سنة فأكثر	2	10.0
	المجموع	20	100.0

يوضح جدول (6) توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة، حيث بلغت عدد المشاركين في البحث لهم خبرة من 5-10 سنوات 11 ونسبة بلغت (55.00%)، وعدد 7 مشاركين خبرتهم من 10-20 سنة مشارك ونسبة بلغت (35.00%).

#### مناقشة فقرات ومحاو الاستبيان:

مناقشة نتائج المحور الأول: يمكن نجاح التعاون في الشركات بين المراجع الداخلي والمراجع الخارجي.

وللإجابة على هذا السؤال قمنا باستخدام المتوسطات واختبار (T) والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات محور الأول وكذلك ترتيبها

الترتيب	Sig	T	الوزن النسبي%	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
1	0.000	9.000	78.00	0.447	3.900	للمراجعة إطار تنظيمي لعملياتها ويتم العمل به من قبل المراجع الخارجي والمراجع الداخلي.
2	0.000	9.000	78.00	0.447	3.900	مواءمة معايير المراجعة الوطنية مع معايير المراجعة الدولية أثناء القيام بعمليات المراجعة الخارجية في الشركة.
3	0.000	6.892	80.00	0.648	4.000	اعتماد المراجعة الخارجية على المراجعة الداخلية واستقلالية عمليات كل منها.
4	0.001	3.943	72.00	0.680	3.600	معرفة المراجع الخارجي أهداف الشركة المحققة والتي لم يتم تحقيقها.
5	0.000	8.753	85.00	0.638	4.250	تقييم المراجع الخارجي للبيئة الخارجية والداخلية للشركة وطبيعة عملها قبل القيام بعملية المراجعة.
6	0.000	14.236	92.00	0.502	4.600	التقيد بالقوانين واللوائح الصادرة والتي تخص مهنة المراجعة لكل المراجعين لاكتشاف الأخطاء وأساليب الغش والتلاعب والاحتيال والاختلاسات المالية
7	0.000	6.990	84.00	0.767	4.200	يلتزم المراجع الخارجي بإجراءات وضوابط الرقابة الداخلية للحصول على معلومات ذات مصداقية.
8	0.000	5.146	79.00	0.825	3.950	المراجع الخارجي مسؤول عن تقييم نظام الرقابة الداخلية.
9	0.000	5.107	78.00	0.788	3.900	كفاءة وخبرة المراجع الخارجي تتوافق مع الضوابط الرقابة الداخلية للشركة.
10	0.000	8.500	86.00	0.656	4.300	التطوير المستمر لعمليات المراجعة الداخلية والخارجية بما يواكب التطورات الرقمية الحديثة.
11	0.000	5.772	82.00	0.852	4.100	عدم فاعلية وكفاءة مراجعة الرقابة الداخلية والمالية للشركة يؤدي إلى تراجعها وانخفاضها في المدى القصير.
	0.000	13.235	81.26	0.266	4.063	المعدل العام

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

جدول (7) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب الفقرات لأبرز آراء عينة البحث حول عبارات نجاح التعاون في الشركات بين المراجع الداخلي والمراجع الخارجي، حيث يتضح أن أعلى فقرة في المحور كانت: الفقرة (6) والتي تنص على "التقيد بالقوانين واللوائح الصادرة والتي تخص مهنة المراجعة لكل المراجعين لاكتشاف الأخطاء وأساليب الغش والتلاعب والاحتيال والاختلاسات المالية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي 4.600 وبوزن نسبي بلغ 92.00%، وهي أكبر من القيمة المتوسطة المحايدة 3 وهي مرتفعة جداً، وقيمة ت = 14.236 واتجاه إيجابي والقيمة

الإحصائية (Sig) 0.000 ، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  ، وهذا يعني موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على أن التقيد بالقوانين واللوائح الصادرة والتي تخص مهنة المراجعة لكل المراجعين لإكتشاف الأخطاء وأساليب الغش والتلاعب والإحتيال والإختلاسات المالية. واحتلت الفقرة (10) والتي تنص على " التطوير المستمر لعمليات المراجعة الداخلية والخارجية بما يواكب التطورات الرقمية الحديثة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يساوي 4.300 وبوزن نسبي بلغ 85.60% وهي أكبر من القيمة المتوسطة المحايدة 3 وهي مرتفعة جداً، وقيمة ت = 8.500 واتجاه إيجابي والقيمة الإحصائية (معنوية) 0.000 ، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  ، وهذا يعني موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على أن التطوير المستمر لعمليات المراجعة الداخلية والخارجية بما يواكب التطورات الرقمية الحديثة. وجاءت الفقرة (5) والتي تنص على "تقييم المراجع الخارجي للبيئة الخارجية والداخلية للشركة وطبيعة عملها قبل القيام بعملية المراجعة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يساوي 4.250 وبوزن نسبي بلغ 85.00% وهي أكبر من القيمة المتوسطة المحايدة 3 وهي مرتفعة جداً، وقيمة ت = 8.753 واتجاه إيجابي والقيمة الإحصائية (معنوية) 0.000 ، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  ، وهذا يعني موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على أن تقييم المراجع الخارجي للبيئة الخارجية والداخلية للشركة وطبيعة عملها قبل القيام بعملية المراجعة.. ثم جاءت الفقرة (7) والتي تنص على "يلتزم المراجع الخارجي بإجراءات وضوابط الرقابة الداخلية للحصول على معلومات ذات مصداقية" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يساوي 4.200 وبوزن نسبي بلغ 84.00% وهي مرتفعة، وقيمة ت = 6.990 واتجاه إيجابي والقيمة الإحصائية (معنوية) 0.000 ، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  ، وهذا يعني موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على أن يلتزم المراجع الخارجي بإجراءات المراجعة الخارجية وضوابط الرقابة الداخلية للحصول على معلومات ذات مصداقية. وكانت الفقرة (11) والتي تنص على "عدم فاعلية وكفاءة مراجعة الرقابة الداخلية والمالية للشركة يؤدي إلى تراجعها وانهارها في المدى القصير" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يساوي 4.100 وبوزن نسبي بلغ 82.00% وهي مرتفعة، وقيمة ت = 5.772 واتجاه إيجابي والقيمة الإحصائية (معنوية) 0.000 ، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  ، وهذا يعني موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على أن عدم فاعلية وكفاءة مراجعة الرقابة الداخلية والمالية للشركة يؤدي إلى تراجعها وانهارها في المدى القصير.

مناقشة المحور الثاني: مستوى شفافية واستقلالية الرقابة الداخلية في إعداد التقارير المالية.

وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات واختبار (T) والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (8): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات محور الثاني وكذلك ترتيبها					
الترتيب	Sig	T	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
1	0.000	13.077	84.00	0.410	4.200
2	0.000	10.258	84.00	0.523	4.200
3	0.000	6.439	84.00	0.833	4.200
4	0.000	9.000	78.00	0.447	3.900
المعدل العام					
	0.000	15.000	82.50	0.150	4.125

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

جدول رقم (8) يوضح المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب الفقرات لاستجابات عينة البحث حول عبارات مستوى شفافية واستقلالية الرقابة الداخلية في إعداد التقارير المالية، فقد جاء المتوسط العام بدرجة أهمية كبيرة بمتوسط حسابي 4.125 وبوزن نسبي 82.50 وهي أكبر من القيمة المتوسطة المحايدة 3 وهي مرتفعة جداً، مما يدل وفق آراء العينة على الأهمية لمستوى شفافية واستقلالية الرقابة الداخلية في إعداد التقارير المالية، ويتضح من الجدول السابق الفقرات (1) (2) (3) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي 4.200 وبوزن نسبي بلغ 84.00% وهي مرتفعة جداً، وقيمة تراوحت ما بين 13.077-6.439 واتجاه إيجابي والقيمة الإحصائية (معنوية) 0.000 ، لذلك تعتبر هذه الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  ، وهذا يعني موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرات أهمية مستوى شفافية واستقلالية الرقابة الداخلية في إعداد التقارير المالية داخل الشركات الخدمية.

مناقشة نتائج محور الدراسة الثالث: يوجد تكامل بين إعداد التقارير المالية وتدقيق البيانات المالية.

وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات واختبار (T) والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي% لكل فقرة من فقرات محور الثاني وكذلك ترتيبها

الترتيب	Sig	T	الوزن النسبي%	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
2	0.000	7.804	85.00	0.716	4.250	1 تسجيل البيانات المالية وإعداد التقارير المالية طبقاً للمبادئ المحاسبية والمعايير المتعارف عليها.
2	0.000	10.162	85.00	0.550	4.250	2 تدقيق البيانات المالية يتم وفقاً للإطار التنظيمي لمهنة المراجعة.
4	0.000	6.164	80.00	0.725	4.000	3 الكشف عن الأخطاء والغش أثناء تدقيق البيانات المالية.
4	0.000	5.210	80.00	0.858	4.000	4 الكشف عن التلاعب والاختلاسات المالية أثناء تدقيق البيانات المالية لإعداد التقارير المالية.
6	0.447	0.777	64.00	1.151	3.200	5 التقيد بضوابط الرقابة الداخلية يؤثر على إعداد التقارير المالية وتدقيق البيانات المالية.
3	0.000	11.917	81.00	0.394	4.050	6 اكتشاف الأخطاء الجوهرية إذا وجدت أثناء القيام بعملية المراجعة لتدقيق البيانات المالية للشركة.
5	0.167	1.437	67.00	1.089	3.350	7 الالتزام بالمبادئ المحاسبية والقواعد والقوانين يؤدي إلى عدم إعادة تسجيل البيانات المالية للشركة.
1	0.000	12.704	89.00	0.510	4.450	8 نجاح الشركات تعتمد على تكامل التقارير مع تدقيق البيانات المالية وفقاً للقواعد والمبادئ المحاسبية المتعارف عليها.
المعدل العام						0.001 6.040 78.86 0.442 3.943

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي% وترتيب الفقرات لإستجابات عينة البحث حول عبارات المحور الثالث يوجد تكامل بين إعداد التقارير المالية وتدقيق البيانات المالية، حيث يتضح من الجدول أعلى فقرة في المحور كانت: الفقرة (8) والتي تنص على " نجاح الشركات يعتمد على تكامل التقارير مع تدقيق البيانات المالية وفقاً للقواعد والمبادئ المحاسبية المتعارف عليها" حيث احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي 4.450 وبوزن نسبي بلغ 89.00% وهي مرتفعة جداً، وقيمة ت = 12.704 واتجاه إيجابي والقيمة الإحصائية (معنوية) 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ، وهذا يعني موافقة من قبل أفراد العينة على أن نجاح الشركات يعتمد على تكامل التقارير مع تدقيق البيانات المالية وفقاً للقواعد والمبادئ المحاسبية المتعارف عليها.

وجاءت الفقرات (1) والتي تنص على " تسجيل البيانات المالية وإعداد التقارير المالية طبقاً للمبادئ المحاسبية والمعايير المتعارف عليها" والفقرة (2) " تدقيق البيانات المالية يتم وفقاً للإطار التنظيمي لمهنة المراجعة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يساوي 4.250 وبوزن نسبي بلغ 85.00% وهي مرتفعة جداً، وقيم ت = (7.804، 10.162) واتجاه إيجابي والقيمة الإحصائية (معنوية) 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ، وهذا يعني موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على أن تسجيل البيانات المالية وإعداد التقارير المالية طبقاً للمبادئ المحاسبية والمعايير المتعارف عليها، تدقيق البيانات المالية يتم وفقاً للإطار التنظيمي لمهنة المراجعة.

وجاءت الفقرة (6) والتي تنص على " اكتشاف الأخطاء الجوهرية إذا وجدت أثناء القيام بعملية المراجعة لتدقيق البيانات المالية للشركة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يساوي 4.050 وبوزن نسبي بلغ 81.00% وهي مرتفعة، وقيمة ت = 11.917 واتجاه إيجابي والقيمة الاحتمالية (معنوية) 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ، وهذا يعني موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على أن اكتشاف الأخطاء الجوهرية إذا وجدت أثناء القيام بعملية المراجعة لتدقيق البيانات المالية للشركة.

وجاءت الفقرات (3) والتي تنص على " الكشف عن الأخطاء والغش أثناء تدقيق البيانات المالية" والفقرة (4) "الكشف عن التلاعب والاختلاسات المالية أثناء تدقيق البيانات المالية لإعداد التقارير المالية" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يساوي 4.000 وبوزن نسبي بلغ 80.00% وهي مرتفعة جداً، وقيم ت = (5.210 - 6.164) واتجاه إيجابي والقيمة الإحصائية (معنوية) 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ، وهذا يعني موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على أن الكشف عن الأخطاء والغش أثناء تدقيق البيانات المالية، والكشف عن التلاعب والاختلاسات المالية أثناء تدقيق البيانات المالية لإعداد التقارير المالية.

مناقشة محور الدراسة الرابع: مراجعة الرقابة الداخلية تؤثر على تكامل التقارير المالية وتدقيق البيانات المالية للشركات.

وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات واختبار (T) والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي% لكل فقرة من فقرات محور الرابع وكذلك ترتيبها

الترتيب	Sig	T	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
6	0.000	21.000	81.00	0.223	4.050	1 تدقيق البيانات المالية للشركة تم وفق الاطار التنظيمي لمهنة المراجعة.
3	0.000	6.439	84.00	0.833	4.200	2 مراعاة خطط وأهداف والتغيرات الإستراتيجية لإدارة الشركة أثناء اعداد التقارير المالية.
7	0.000	5.141	76.00	0.695	3.800	3 قدرة الرقابة الداخلية على التعامل مع الضغوطات الداخلية للشركة أثناء اعدادها للتقارير المالية (مجلس الإدارة).
2	0.000	12.583	85.00	0.444	4.250	4 متابعة المراجعين الخارجيين تعزز من صحة البيانات المالية للشركة.
5	0.000	6.850	82.00	0.718	4.100	5 اعداد الحسابات الختامية للشركات (القوائم المالية) تم وفق المبادئ المحاسبية المتعارف عليها.
1	0.000	8.102	87.00	0.745	4.350	6 كفاءة وفعالية الرقابة الداخلية تعزز من قيمة الشركات ونجاحها وحماية أصولها.
4	0.000	8.759	83.00	0.587	4.150	7 المراجعة الخارجية المنتظمة وفق خطة وإطار مهني وزمني وتحقق البقاء والاستمرارية للشركات.
3	0.000	10.258	84.00	0.523	4.200	8 متابعة آخر الإصدارات من التنظيمات المهنية الدولية المانعة الاحتيال والاختلاس المالي والتوافق معها لأخذ الميزة التنافسية للشركات.
المعدل العام						أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.
0.000 19.593 82.74 0.162 4.137						

جدول (10) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي% وترتيب الفقرات لاستجابات عينة البحث حول مراجعة الرقابة الداخلية تؤثر على تكامل التقارير المالية وتدقيق البيانات المالية للشركات، حيث يتضح من الجدول أعلى فقرة في المحور كانت: الفقرة (6) والتي تنص على " كفاءة وفعالية الرقابة الداخلية تعزز من قيمة الشركات ونجاحها وحماية أصولها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي 4.350 وبوزن نسبي بلغ 87.00% وهي مرتفعة جداً، وقيمة  $t = 8.102$  واتجاه إيجابي والقيمة الاحتمالية (معنوية) 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، وهذا يعني موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة أن كفاءة وفعالية الرقابة الداخلية تعزز من قيمة الشركات ونجاحها وحماية أصولها.

ثم جاءت الفقرة (4) والتي تنص على " متابعة المراجعين الخارجيين تعزز من صحة البيانات المالية للشركة " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يساوي 4.250 وبوزن نسبي بلغ 85.00% وهي مرتفعة جداً، وقيمة  $t = 12.583$  واتجاه إيجابي والقيمة الاحتمالية (معنوية) 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، وهذا يعني موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة أن متابعة المراجعين الخارجيين تعزز من صحة البيانات المالية للشركة.

ثم جاءت الفقرة (2) والتي تنص على " مراعاة خطط وأهداف والتغيرات الاستراتيجية لإدارة الشركة أثناء إعداد التقارير المالية" في المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي يساوي 4.200 وبوزن نسبي بلغ 84.00% وهي مرتفعة، وقيمة  $t = 6.439$  واتجاه إيجابي والقيمة الاحتمالية (معنوية) 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، وهذا يعني موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على أن مراعاة خطط وأهداف والتغيرات الاستراتيجية لإدارة الشركة أثناء إعداد التقارير المالية.

ثم جاءت الفقرة (7) والتي تنص على " المراجعة الخارجية المنتظمة وفق خطة وإطار مهني وزمني وتحقق البقاء والاستمرارية للشركات" في المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي يساوي 4.150 وبوزن نسبي بلغ 83.00% وهي مرتفعة، وقيمة  $t = 8.759$  واتجاه إيجابي والقيمة الاحتمالية (معنوية) 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، وهذا يعني موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على أن المراجعة الخارجية المنتظمة وفق خطة إطار مهني وزمني وتحقق البقاء والاستمرارية للشركات.

ثم جاءت الفقرة (5) والتي تنص على " إعداد الحسابات الختامية للشركات (القوائم المالية) تم وفق المبادئ المحاسبية المتعارف عليها" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يساوي 4.100 وبوزن نسبي بلغ 82.00% وهي مرتفعة، وقيمة  $t = 6.850$  واتجاه إيجابي والقيمة الاحتمالية (Sig) 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، وهذا يعني موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على أن إعداد الحسابات الختامية للشركات (القوائم المالية) تم وفق المبادئ المحاسبية المتعارف عليها.

مناقشة فروض الدراسة:



جدول (11): يوضح العلاقة بين محاور الدراسة لدى عينة الدراسة

المتغيرات	المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث	المحور الرابع
المحور الأول	معامل الارتباط الدلالة	0.326 0.161	0.218 0.355	0.580** 0.007
المحور الثاني	معامل الارتباط الدلالة	0.326 0.161	-0.157 0.509	0.000 1.000
المحور الثالث	معامل الارتباط الدلالة	0.218 0.355	-0.157 0.509	0.545* 0.013
المحور الرابع	معامل الارتباط الدلالة	0.580** 0.007	0.545* 0.013	0.000 1.000

\* ارتباط معنوي عند مستوى دلالة  $\alpha 0.05$ \*\* ارتباط معنوي عند مستوى دلالة  $\alpha 0.01$ 

يوضح جدول (8) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراجعة الخارجية وضوابط الرقابة الداخلية لدى عينة البحث، حيث بلغ معامل الارتباط (ر) 0.580\*\* عند مستوى دلالة معنوية  $\alpha 0.01$ . مما يدل على أثر المراجعة الخارجية على ضوابط الرقابة الداخلية لدى شركات الاتصالات الليبية. يوضح جدول (8) أيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعداد التقارير المالية وتدقيق البيانات المالية والتكامل بينهما للشركات لدى عينة الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط (ر) 0.545\* عند مستوى دلالة معنوية  $\alpha 0.01$ . مما يدل على أثر المراجعة الخارجية على ضوابط الرقابة الداخلية والتكامل بين التقارير المالية وتدقيق البيانات المالية للشركات.

## النتائج والتوصيات:

### أولاً: النتائج

- إنساق عمل المراجعة الخارجية مع الرقابة الداخلية بضوابطها الفعالة، يزيد من ثقة المساهمين والمستثمرين في التقارير المالية، كذلك مسؤولية مجلس إدارة شركتي الاتصال عن صحة هذه التقارير وخلوها من الأخطاء، مما يعزز من قيمة شركات الاتصالات في ليبيا، ويضمن بقاءها ونموها ويحمي أصولها.
- لمجلس إدارة الشركة إجراءات فعالة وضوابط وقواعد أخلاقية واضحة ويعتبر مسؤول عن نشر التقارير المالية.
- تعتبر عملية إعادة تسجيل البيانات المالية للشركات أهم مقياس لسوء السلوك المالي للشركات.
- تحديد الإحتيال والتقليل منه وإتخاذ قرارات إستثمارية سليمة وتجنب المشاكل القانونية، من أبرز سمات المحاسبة الجنائية.
- يوفر التكامل بين التقارير المالية وتدقيق البيانات المالية رؤية واضحة عن الوضع المالي للشركات.
- إطار التقارير المالية يساعد على تطوير السياسات المحاسبية للمعاملات غير الظاهرة في المعاملات المالية، ويقلل من تكلفة أعمال الشركات وتحسين الإلتزام بمعايير إعداد التقارير المالية.

### ثانياً: التوصيات

- ضرورة اهتمام شركات الاتصالات بكفاءة الرقابة الداخلية من خلال الإستثمار الجيد في الأصول والموارد المتاحة للنمو والبقاء على المدى الطويل والحد من حدوث الغش والتلاعب في التقارير المالية وتعزيز الإلتزام القانوني.
- أهمية تكامل العمل بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية لإعداد تقارير متكاملة، ووضع برامج رقابية فعالة داخل الشركات والرفع من كفاءتها بما يواكب التطورات الحديثة، وتقييم المخاطر بصفة دورية ومستمرة.
- ضرورة إعداد تقارير مالية شفافة ذات جودة عالية للشركات الخدمية الليبية، لزيادة ثقة العملاء والمستثمرين.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية

- أبو سرعة، عبد السلام عبد الله سعيد. (2010). *التكامل بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية*. رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، قسم محاسبة وتدقيق.
- بدوي، عبد السلام خميس. (2011). *أثر هيكل نظام الرقابة الداخلية وفق الإطار COSO على تحقيق أهداف الرقابة*. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل.
- جريسات، منار عايد. (2022). *العوامل المؤثرة في رفع كفاءة وفاعلية وجودة الرقابة الداخلية ودورها في تحسين أداء عمل البلديات*. *المجلة العربية للنشر العلمي*، المملكة الأردنية الهاشمية، العدد (43).
- دحان، أحمد. (2019). *تقرير مراجع الحسابات - طبيعة وأهمية تقرير المراجع*. المدونة المحاسبية الأولى، كتب محاسبة وإدارة.



- درويش، بة يار عبد العزيز. (2021). *أثر نظام الرقابة الداخلية في جودة التقارير المالية - دراسة ميدانية في شركات المساهمة الخاصة في العراق*. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأدنى، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، قسم المالية والمحاسبة.
- الصباغ، أحمد عبد المولى، السيد أحمد، كامل، أحمد، عادل عبد الرحمن، (2008). *أساسيات المراجعة ومعاييرها*. جامعة القاهرة، كلية التجارة.
- الضويلة، سعدون مفتاح محمد. (2024). دور وأهمية المراجع الخارجي في مراجعة الرقابة الداخلية في النظم المحاسبية الإلكترونية. *مجلة الجامعي*، العدد (39)، الهيئة الليبية للبحث العلمي.
- عبدالقادر، ربيع. (2019). *مدى توافق نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية مع إطار coso للرقابة الداخلية في بيئة الأعمال الجزائرية خلال 2019*. رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- غوالي، محمد بشير. (2013). دور مراجع الحسابات في تلبية مستخدمي القوائم المالية. *مجلة الباحث*، 12 (12)، 129-138.
- قادي، ابتسام، خضير، إيمان، بوليف، رميساء. (2021). *أثر تقرير مراجع الحسابات على جودة التقارير المالية*. رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، قسم المالية والمحاسبة.

#### ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Agwor, P. D. (2020). Audit Evidence and Financial Statement Quality in Government Owned Companies in Rivers State – Nigeria. *European Journal of Business & Management Research*, 5 (6). [CrossRef]
- Dimitrijevic, D., Jovkovic, B., & Milutinovic, S. (2020). The scope and limitations of external audit in detecting frauds in company's operations. *Journal of Financial Crime*, 28(3), 632–646. *Journal of financial crime*, 28 (3). [CrossRef]
- HALA, Y., ABDULLAH, M. W., ANDAYANI, W., ILYAS, G. B., & AKOB, M. (2020). The Financial Behavior of Investment Decision Making Between Real and Financial Assets Sectors. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(12), 635–645. [CrossRef]
- Hsan J., (2022). Influence of the Committee on the Quality of Financial Reports in Private Sector. *European Journal of Business & Management Research*, 7 (4), 12-18. [CrossRef]
- Ixin, Y. (2019). A Review of Domestic Internal Control Literature in Recent years. *Modern Economy*, 9 (3), 1239- 1252. [CrossRef]
- James H. T. (2008). An Analysis of Restatements Due to Errors and Auditor Changes by Fortune 500 Companies. *Journal of Ethical and Regulatory*, 11(2), 45-57.
- Jayaram, S. Kishore, 2019, "Success of Forensic accounting over traditional auditing ", *Journal of Finance and Management Research*, Vol-5, Issue No-1, Issue Pages 45-51.
- Jiayu F. (2022). *Factors Affecting Internal and External Audits Based on Experimental Analysis*. International Conference on Financial innovation and Economic Development, VOL 648.
- Lisic, L. L., Myers, L. A., Seidel, T. A., & Zhou, J. (2019). Does Audit Committee Accounting Expertise Help to Promote Audit Quality? Evidence from Auditor Reporting of Internal Control Weaknesses. *Contemporary Accounting Research*, 36(4), 2521–2553. [CrossRef]
- Oliver, H., (2020). Internal control through the lens of institutional work: a systematic literature review. *Journal of Management Control*, 31, 239- 273. [CrossRef]
- Velte P., (2022). The impact of external auditors on firms' financial restatements. A review of archival studies and implications for future research. *Management Review Quarterly*. [CrossRef]

#### ثالثًا: ترجمة المراجع العربية

- Abdelkader, R. (2019). *The extent to which the internal control system of the economic institution conforms to the COSO framework in the Algerian business environment in 2019* (Master's thesis). Kasdi Merbah University – Ouargla, Faculty of Economic, Commercial, and Management Sciences. [In Arabic]
- Abu Surah, A. A. S. (2010). *The integration between internal auditing and external auditing* (Master's thesis). University of Algiers, Faculty of Economic Sciences and Management Sciences, Department of Accounting and Auditing. [In Arabic]
- Al-Duweila, S. M. M. (2024). The role and importance of the external auditor in reviewing internal control in electronic accounting systems. *Al-Jamei Journal*, (39). Libyan Authority for Scientific Research. [In Arabic]
- Al-Sabagh, A. A., Ahmad, K. S., & Ahmad, A. A. (2008). *Fundamentals of auditing and its standards*. Cairo University, Faculty of Commerce. [In Arabic]

- Badawi, A. K. (2011). *The impact of internal control system structure according to the COSO framework on achieving control objectives* (Master's thesis). Islamic University of Gaza, Faculty of Commerce, Department of Accounting and Finance. [In Arabic]
- Dahan, A. (2019). *Auditor's report—Nature and importance of the auditor's report*. First Accounting Blog, Accounting and Management Books. [In Arabic]
- Darwish, B. A. (2021). *The impact of the internal control system on the quality of financial reporting: A field study in private joint-stock companies in Iraq* (Master's thesis). Near East University, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Department of Finance and Accounting. [In Arabic]
- Ghouali, M. B. (2013). The role of the auditor in meeting users of financial statements. *Al-Bahir Journal*, 12(12), 129–138. [In Arabic]
- Jreisat, M. A. (2022). Factors influencing the enhancement of efficiency, effectiveness, and quality of internal control and its role in improving municipal performance. *Arab Journal of Scientific Publishing*, (43), Jordan. [In Arabic]
- Qadri, I., Khedir, E., & Bolif, R. (2021). *The effect of the auditor's report on the quality of financial reporting* (Master's thesis). University of El-Oued, Faculty of Economic and Commercial Sciences, Department of Finance and Accounting. [In Arabic]

## The Impact of the Company's Characteristics on Earnings Management Practices in Saudi Joint Stock Companies: An Empirical Study

## أثر خصائص الشركة على ممارسات إدارة الأرباح في الشركات المساهمة السعودية: دراسة تطبيقية

Faisal Hussain Alshaikh<sup>1\*</sup>, Ehsan Saleh Almoataz<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Master's in Accounting, Umm Al-Qura University, Kingdom of Saudi Arabia.

<sup>2</sup> PhD in Accounting, Umm Al-Qura University, Kingdom of Saudi Arabia.

\* Corresponding Author: Faisal Alshaikh ([faisalvip4@gmail.com](mailto:faisalvip4@gmail.com))

فيصل حسين الشيخ<sup>1\*</sup>، احسان صالح المعتاز<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ماجستير في المحاسبة - جامعة أم القرى - المملكة العربية السعودية.

<sup>2</sup> دكتوراه في المحاسبة - جامعة أم القرى - المملكة العربية السعودية.

\*الباحث المراسل: فيصل الشيخ ([faisalvip4@gmail.com](mailto:faisalvip4@gmail.com))



This file is licensed under a

[Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Accepted

قبول البحث

2025/9/12

Revised

مراجعة البحث

2025/8/6

Received

استلام البحث

2025/7/21

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2025.15.6.3>

### Abstract:

**Objectives:** This current study aims to find out the extent to which Saudi joint stock companies practice earnings management behavior in their financial reports, and to know the impact of some company characteristics such as company size, age, type of activity, management efficiency, and audit office size on the practice of earnings management.

**Methods:** The descriptive analytical approach was employed, the study was applied to a sample of 89 joint stock companies whose shares were traded in the Saudi Capital Market (Tadawul), during the period from 2017 to 2019.

**Results:** The results confirmed the existence of positive earnings management practices in the financial reports of Saudi joint stock companies. The results concluded that there is no relationship between the company size, age, and activity on the degree of earnings management practice.

**Conclusions:** The study recommended several suggestions, the most important of which is the need to strengthen the ethical dimension of the accounting and auditing profession by organizing training courses and seminars for accountants in the Saudi business environment, and emphasizing the importance of adhering to professional ethics in the accounting practice field.

**Keywords:** Earnings management; Saudi companies; financial reporting.

### الملخص:

**الأهداف:** تهدف هذه الدراسة لمعرفة مدى ممارسة الشركات المساهمة السعودية لسلوك إدارة الأرباح في تقاريرها المالية، كما تهدف إلى معرفة أثر بعض خصائص الشركات على ممارسة إدارة الأرباح، وهذه الخصائص تتمثل في حجم الشركة، وعمر الشركة، ونوع النشاط، وكفاءة الإدارة، وحجم مكتب المراجعة.

**المنهجية:** اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من 89 شركة مساهمة تتداول أسهمها في سوق المال السعودي، وذلك خلال الفترة من عام 2017م إلى عام 2019م.

**النتائج:** جاءت نتائج الدراسة لتؤكد على وجود ممارسات لإدارة الأرباح بشكل موجب في التقارير المالية للشركات المساهمة السعودية، كما توصلت النتائج إلى عدم وجود علاقة بين كل من خاصية حجم الشركة، وعمر الشركة، ونوع النشاط، على درجة ممارسة إدارة الأرباح.

**الخلاصة:** أوصت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: يجب العمل على تعزيز الجانب الأخلاقي في مهنة المحاسبة والمراجعة، وذلك بإقامة الدورات والندوات للمحاسبين في بيئة الأعمال السعودية، والتأكيد على أهمية الالتزام بأخلاقيات المهنة في مجال العمل المحاسبي.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الأرباح؛ الشركات السعودية؛ التقارير المالية.

### الاستشهاد

### Citation

الشيخ، فيصل، المعتاز، احسان. (2025). أثر خصائص الشركة على ممارسات إدارة الأرباح في الشركات المساهمة السعودية: دراسة تطبيقية. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*, 15 (6), 654-680.

Alshaikh, F. H., & Almoataz, E. S. (2025). The Impact of the Company's Characteristics on Earnings Management Practices in Saudi Joint Stock Companies: An Empirical Study. *Global Journal of Economics and Business*, 15(6), 654-680. <https://doi.org/10.31559/GJEB2025.15.6.3> [In Arabic]

## المقدمة:

استخدمت بعض إدارات منظمات الأعمال في الأسواق العالمية في فترة ثمانينيات القرن الماضي مجموعة من الأساليب للتأثير على جودة المعلومات المحاسبية الواردة في التقارير المالية، وذلك كنتيجة للركود الاقتصادي والضغط التي واجهت منظمات الأعمال في تلك الفترة لتحسين الأرباح (القرني، 2010)، حيث يعتبر رقم صافي الربح أحد المؤشرات الهامة التي يعتمد عليها العديد من الأطراف، مما يجعل العديد من إدارات منظمات الأعمال تهتم بتجميل الأرباح لتحقيق مجموعة من الأهداف التي تسعى لها، وذلك عن طريق ممارسة بعض الإجراءات المحاسبية التي يطلق عليها مسمى إدارة الأرباح، إذ يشير هذا المصطلح إلى التلاعب في بيانات الدخل من أجل الوصول إلى هدف محدد بشكل مسبق من قبل إدارة المنظمة، وذلك من أجل تحقيق التوافق مع بعض المسارات المحددة في العمل، وللحصول على بعض المكاسب الخاصة، سواء كان ذلك للمنظمة أو لإدارتها (أبو عمارة والنافع، 2015). وعلى الرغم من أن هذه التقارير المالية يتم إعدادها وفقاً لمعايير محاسبية متعارف عليها، إلا أن هذه المعايير تحتوي على قدر من المرونة تسمح بمعالجات محاسبية مختلفة لنفس الأحداث الاقتصادية، مما يمكن إدارة المنظمة من استغلال تلك المرونة في المعايير المحاسبية لتحقيق بعض الأهداف الحالية أو المستقبلية (بوخوه ومحمد، 2020)، فقيام الإدارة بالتدخل في عملية القياس والإفصاح المحاسبي بهدف التأثير على ربح المنظمة بالزيادة أو التخليص لتحقيق الأهداف الخاصة التي تطمح إدارة المنظمة للوصول إليها هو ما يشار إليه بإدارة الأرباح، ويأتي ذلك في حدود المرونة التي تسمح بها المبادئ والطرق المحاسبية (المشهداني وآخرون، 2012).

ويأتي دافع الإدارة من وراء ممارسة سلوك ظاهرة إدارة الأرباح في التقارير المالية المعلنة للمستخدمين كنتيجة لتحقيق عدة أهداف تسعى إدارة المنظمة لتحقيقها، فقد يكون الدافع من وراء هذه الممارسات من أجل المحافظة على مستوى معين من الأرباح المعلنة، أو قد تكون كمحاولة من إدارة المنظمة لزيادة مبلغ المكافآت التي ستحصل عليها، وبالإضافة إلى ذلك قد تمكن ممارسات إدارة الأرباح في التقارير المالية منظمة الأعمال من التهرب الضريبي المفروض على المنظمة (Hany and Said, 2010)، فكل ممارسة في الحياة العملية تسعى لتحقيق دوافع محددة، وهذا ينطبق بطبيعة الحال على الممارسات الخاصة بظاهرة إدارة الأرباح في التقارير المالية المعلنة (أبو عجيلة وحمدان، 2009).

وقد أدت ممارسات أساليب إدارة الأرباح وما ينتج عنها من تضليل للتقارير المالية إلى انهيارات مالية كبيرة ومفاجئة لكبرى الشركات في العالم (حمادة، 2010)، وذلك مثل شركة انرون للطاقة في الولايات المتحدة الأمريكية التي انهارت في عام 2001م، والتي كانت تقدر أصولها بمبلغ 63.4 مليار دولار (صحيفة الاقتصادية، 2006).

كما أنه في عام 2002م، أعلنت شركة وورلد كوم إفلاسها، والتي تعتبر ثاني أكبر شركة للاتصالات في الولايات المتحدة الأمريكية، إذ تبين من خلال التحقيقات أن أرباح الشركة كانت مضخمة بأكثر من 10 مليار دولار وحجم الديون التي كانت مطالبة بها تبلغ أكثر من 40 مليار دولار (www.alarabiya.net)، وقد كان لتلك الانهيارات تأثير على مهنة المحاسبة والمراجعة، وذلك بتوجيه اللوم لها من قبل المستثمرين وغيرهم من الأطراف الأخرى (إبراهيم وجعفر، 2016)، وذلك بسبب عدم اكتشاف التلاعب في التقارير المالية لتلك الشركات عند مراجعة حساباتها (باسودان والمالكي، 2016). وكنتيجة لانتشار هذا السلوك وتسجيل عدد من الممارسات له بين الشركات على المستوى العالمي، كانت هناك بعض الجهود للتصدي لتلك الممارسات، والتي من أهمها إصدار معايير دولية لمهنة المحاسبة والمراجعة، والتي أطلق على ما تم إصدارها منها بداية من عام 2001م معايير التقارير المالية الدولية، حيث قام مجلس معايير المحاسبة الدولية بتطوير مجموعة من المعايير التي تتوافق مع المستوى الدولي للتقارير المالية، مما يعكس الأداء الحقيقي للشركات من خلال جودة المعلومات المحاسبية، وذلك لحماية أصحاب المصالح، كما أن تبني معايير دولية يساهم في الحد من حالات الاختلاف بين بيئات الأعمال المختلفة، ويسهل من إجراء المقارنة بينها ويحد من ممارسة الإدارة لعمليات إدارة الأرباح (مليجي، 2014).

ونظراً لما يترتب من آثار سلبية كنتيجة لممارسة إدارة منظمة الأعمال لسلوك ظاهرة إدارة الأرباح في التقارير المالية المعلنة للمستخدمين، فقد توجهت أنظار الباحثين نحو دراسة أثر خصائص الشركات على ممارسة سلوك إدارة الأرباح في التقارير المالية، وقد توصلت النتائج إلى تباين فيما بينها (السيد، 2019)، فهناك عدة عوامل يمكن أن تكون مؤثرة على اتجاه وحدة الأعمال في ممارسة سلوك إدارة الأرباح، وتشكل هذه العوامل بناءً على خصائص الشركات التي تختلف من شركة إلى شركة أخرى (القثامي، 2010)، ولعل من أهم هذه الخصائص: هي حجم الشركة، وعمر الشركة، وكفاءة الإدارة، ونوع النشاط، وحجم مكتب المراجعة. وعليه فإن هذه الدراسة تسعى إلى التعرف على درجة ممارسة إدارة الأرباح في التقارير المالية للشركات المساهمة السعودية، واختبار أثر بعض خصائص الشركات في الحد من تلك الممارسات في بيئة الأعمال السعودية.

## مشكلة الدراسة:

تعتبر ممارسات إدارة الأرباح من الممارسات التي شاع استخدامها في كثير من بيئة الأعمال المختلفة، والتي كان من بينها بيئة الأعمال السعودية، فقد أكدت نتائج الدراسات السابقة (غريب، 2015، كانه، 2014، القثامي، 2010، آل عباس، 2008، عبد الحميد، 2007، السهلي، 2006)، التي تناولت موضوع إدارة الأرباح في الشركات المساهمة السعودية إلى وجود ممارسة لتلك الظاهرة في بيئة الأعمال السعودية. وتبرز مشكلة ممارسة سلوك إدارة الأرباح في التقارير المالية كنتيجة للانفصال بين الملكية والإدارة، مما أدى إلى وجود التعارض في المصالح وعدم تماثل المعلومات بين الأطراف ذات العلاقة، وقد ترك ذلك المجال للمدراء في تعظيم ثرواتهم على حساب الملاك، والتلاعب في نتائج التقارير المالية للمنظمات التي يُديرونها على نحو يحقق الأهداف والدوافع التي تسعى لها الإدارة (مصطفى، 2010).

وقد ترتب على وجود ممارسات إدارة الأرباح في التقارير المالية العديد من الانهيارات المالية لكبرى الشركات العالمية، حيث أدت ممارسة تلك الظاهرة

إلى تأثير واضح على مصداقية وعدالة التقارير المالية لتلك الشركات، مما أدى في نهاية المطاف إلى انهيارها (إسماعيل، 2015)، وقد أشارت إحدى الدراسات (Magrath and Weld, 2002) إلى أن ممارسة تلك الظاهرة في التقارير المالية قد أدى إلى تحقيق خسائر تبلغ 34 مليون دولار في سوق المال بالولايات المتحدة الأمريكية خلال ثلاثة أيام فقط (ريشو، 2007).

لذلك يعتبر موضوع ممارسة إدارة الأرباح في التقارير المالية من الموضوعات التي لاقت الاهتمام من قبل الباحثين والمهتمين على كافة أصعدة بينات الأعمال المختلفة حول العالم، من عدة جوانب مختلفة، ولعل من أهم تلك الجوانب هو أثر خصائص الشركات على ممارسة سلوك إدارة الأرباح في التقارير المالية، حيث إن خصائص الشركات من الممكن أن يكون لها آثار متباينة على ممارسة إدارة الأرباح في التقارير المالية المعلنة للمستخدمين، ف فيما يتعلق بخاصية حجم الشركة على سبيل المثال فقد ذكر (Barton and Simko, 2002): أن خاصية زيادة حجم الشركة يمكن أن يؤدي إلى زيادة ممارسة إدارة الأرباح في التقارير المالية، وذلك نظرًا لأن الشركات كبيرة الحجم لديها إمكانية وقدرة عالية في التفاوض مع مراجع الحسابات لتمرير مثل هذه الممارسات في التقارير المالية، وهذا على العكس من الشركات صغيرة الحجم، حيث تنخفض تلك القدرة في التفاوض مع مراجع الحسابات للتغاضي عن كشف تلك الممارسات في التقارير المالية.

فيما أشارت دراسة (Kim et al, 2003) إلى أن زيادة حجم الشركة ربما يكون له تأثير إيجابي في الحد من ممارسة إدارة الأرباح، حيث إن الشركات كبيرة الحجم من المتوقع أن يكون لديها نظام رقابة داخلية أكثر فاعلية، فضلاً عن وجود إدارة للمراجعة الداخلية أكثر كفاءة، مما يعمل على الحد من ممارسات إدارة الأرباح في التقارير المالية.

وبناءً على ما سبق، فإن مشكلة الدراسة تتمثل في التعرف على مدى ممارسة الشركات المساهمة السعودية لسلوك إدارة الأرباح في التقارير المالية، خصوصاً بعد تطبيق المملكة العربية السعودية لمعايير التقارير المالية الدولية، وما إذا كان هناك تأثير لبعض خصائص الشركات على ممارسة إدارة الأرباح في بيئة الأعمال السعودية، وعليه يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة في عدة تساؤلات على النحو التالي: ما مدى ممارسة الشركات المساهمة السعودية لسلوك إدارة الأرباح في التقارير المالية؟

- ما أثر حجم الشركة على ممارسة سلوك إدارة الأرباح في التقارير المالية للشركات المساهمة السعودية؟
- ما أثر عمر الشركة على ممارسة سلوك إدارة الأرباح في التقارير المالية للشركات المساهمة السعودية؟
- ما أثر كفاءة الإدارة على ممارسة سلوك إدارة الأرباح في التقارير المالية للشركات المساهمة السعودية؟
- ما أثر نوع النشاط على ممارسة سلوك إدارة الأرباح في التقارير المالية للشركات المساهمة السعودية؟
- ما أثر حجم مكتب المراجعة على ممارسة سلوك إدارة الأرباح في التقارير المالية للشركات المساهمة السعودية؟

#### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مدى ممارسة الشركات المساهمة السعودية لإدارة الأرباح في تقاريرها المالية التي تقوم بالإعلان عنها
2. بيان أثر بعض خصائص الشركات على درجة ممارسة إدارة الأرباح في التقارير المالية والمتمثلة فيما يلي:
  - حجم الشركة.
  - عمر الشركة.
  - كفاءة الإدارة.
  - نوع النشاط الذي تمارسه.
  - حجم مكتب المراجعة.

#### أهمية الدراسة:

تعتبر التقارير المالية أحد أهم الوسائل التي يعتمد عليها في تقديم المعلومات المحاسبية المفيدة لمساعدة المستخدمين بمختلف فئاتهم في اتخاذ قراراتهم الاقتصادية المتنوعة، فتلاعب الإدارة في إعداد هذه التقارير المالية يؤدي إلى إظهار معلومات محاسبية ذات مستوى متدني تتضمنها التقارير المالية (إبراهيم وجعفر، 2016)، لذلك تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية التقارير المالية المعلنة لقرارات المستخدمين لها، فكلما كانت التقارير المالية تعكس الصورة الحقيقية لوحدة الأعمال، كلما كانت القرارات التي تتخذ من قبل المستخدمين قرارات سليمة تتميز بكونها أكثر دقة، وكلما كانت تلك التقارير تحتوي على ممارسات لسياسة إدارة الأرباح بها، كلما كانت القرارات التي تتخذ من قبل المستخدمين قرارات غير سليمة مبنية على معلومات محاسبية مضللة.

ويعتبر سوق المال السعودي من الأسواق المالية الناشئة الذي يستعد للانضمام لمؤشرات الأسهم العالمية، والذي يسعى لأن يكون السوق الرئيسية في الشرق الأوسط، ومن أهم عشرة أسواق مالية عالمية، كما أن المملكة تسعى لتطوير القطاع المالي، والذي يعتبر أحد برامج تحقيق رؤية المملكة 2030م، ليعزز من قوة ونمو الاقتصاد الوطني ([www.vision2030.gov.sa](http://www.vision2030.gov.sa))، فوجود ممارسات لإدارة الأرباح في الشركات المدرجة في سوق المال السعودي، يكون له تأثير على جودة الأرباح المعلنة، مما ينعكس ذلك على السوق المالي، ويؤثر على كثير من القرارات التي تتخذ من قبل المستخدمين.

لذلك فإن نتائج هذه الدراسة ستساهم ربما في تقديم الفائدة لعدد من الفئات مختلفة كالمستثمرين، والمراجعين، والجهات التنظيمية والرقابية في هيئة السوق المالية، وغيرهم من الأطراف الأخرى من مستخدمي التقارير المالية، وذلك من خلال التعرف على واقع ممارسات إدارة الأرباح في سوق المال السعودي، ودور بعض خصائص الشركات في الحد من تلك الممارسات في التقارير المالية، مما يعمل على تعزيز الدور الفعال في الحد من تلك الممارسات، والمساعدة في توفير جودة الأرباح المعلنة والأداء المالي للشركات المدرجة في سوق المال السعودي، بالإضافة إلى كون نتائج هذه الدراسة ستمثل إضافة في مجال البحث العلمي المحاسبي في حقل إدارة الأرباح، كما يتوقع أن تكون هذه الدراسة أساساً لدراسات لاحقة تتعلق بموضوع إدارة الأرباح.

#### فرضيات الدراسة:

للإجابة عن تساؤلات الدراسة السابقة، ومن ثم تحقيق أهدافها؛ فقد تم التعبير عن هذه التساؤلات في صورة فروض في صيغة العدم قابلة للاختبار والتحقق الإحصائي، وذلك على النحو التالي:

- H01. لا توجد ممارسات لإدارة الأرباح في الشركات المساهمة السعودية.
- H02. لا يؤثر حجم الشركة على درجة ممارسة إدارة الأرباح في الشركات المساهمة السعودية.
- H03. لا يؤثر عمر الشركة على درجة ممارسة إدارة الأرباح في الشركات المساهمة السعودية.
- H04. لا تؤثر كفاءة الإدارة على درجة ممارسة إدارة الأرباح في الشركات المساهمة السعودية.
- H05. لا يؤثر نوع النشاط على درجة ممارسة إدارة الأرباح في الشركات المساهمة السعودية.
- H06. لا يؤثر حجم مكتب المراجعة على درجة ممارسة إدارة الأرباح في الشركات المساهمة السعودية.

#### حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة على الشركات المساهمة السعودية المدرجة في السوق المالي السعودي، وفي جميع قطاعات السوق المختلفة، والتي قامت بتطبيق معايير التقارير المالية الدولية وبصورة الزامية بداية من عام 2017 م، كما أنها تستهدف فترة ثلاث سنوات، وهي عام 2017 م، وعام 2018 م، وعام 2019 م، فيما تشتمل الدراسة على الشركات التي تتوفر قوائمها المالية خلال جميع سنوات فترة الدراسة، ويستثنى منها الشركات التي لا تتوفر قوائمها المالية خلال فترة الدراسة، أو قامت بعمليات اندماج مع شركات أخرى أو توقفت عن ممارسة نشاطها، كما أنها تستثنى قطاع البنوك والخدمات المالية والتأمين، وذلك نظراً إلى الطبيعة الخاصة لتلك المنشآت.

### الإطار النظري والدراسات السابقة:

#### الإطار النظري:

##### أولاً: مفهوم إدارة الأرباح

تسعى إدارات منظمات الأعمال إلى إظهار وضع المنظمة المالي بأفضل صورة، كما أنها تحاول المحافظة على سمعتها في السوق؛ مما يدفع البعض منها إلى ممارسة سلوك انتهازي، قد يتمثل في زيارة الأرباح المعلنة أو تخفيضها؛ وذلك لتحقيق مجموعة من الأهداف التي تسعى لها، ويسمى مثل هذا السلوك بإدارة الأرباح (اغنيم، 2019)، وقد وصل الأمر إلى أن هناك اعتقاداً سائداً بين المدراء في أكبر 500 شركة أمريكية، أن مهمة الإدارة الأولى هي تحسين وتجميل الأرباح (Loomis, 1999)، مما دعا بعض إدارات منظمات الأعمال إلى ممارسة هذا الأسلوب وانتهاجه، وقد ساهم ذلك في انتشار هذا المفهوم وظهوره بين وحدات الأعمال المختلفة.

وتجدر الإشارة هنا، أن هناك فرقاً بين إدارة الأرباح والغش، فالغش هو مخالفة وخرق للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها، للوصول إلى الربح المستهدف من قبل الإدارة، أما فيما يتعلق بإدارة الأرباح فهي تطويع من قبل الإدارة للمبادئ المحاسبية؛ للوصول إلى الأرباح المستهدفة التي تحقق الأهداف (المعتاز، 2010).

وبالرغم من انتشار ممارسات سياسة إدارة الأرباح في السنوات الماضية بين منظمات الأعمال في مختلف الدول، وتركيز الاهتمام من قبل الباحثين على موضوع إدارة الأرباح، إلا أنه لا يوجد تعريف محدد في الأدب المحاسبي له، بسبب تباين وجهات النظر حول هذا المفهوم.

فقد عرفها (Schipper, 1989) بأنها التدخل المتعمد في عملية التقارير المالية الخارجية بهدف الحصول على منافع خاصة.

بينما عرفت من قبل (آل عباس، 2008) أنها أحد الخطوات التي تتخذها الإدارة بصورة متعمدة من خلال المرونة التي تسمح بها معايير المحاسبة المتعارف عليها وذلك للوصول إلى أرقام ربح مرغوبة من قبل الإدارة.

فيما عرفها (المشهداني وآخرون، 2012) بأنها هي قيام الإدارة بالتدخل في عملية القياس والإفصاح المحاسبي وذلك بهدف التأثير على ربح المنظمة بالزيادة أو التخفيض لتحقيق الأهداف الخاصة التي تطمح إدارة المنظمة للوصول إليها وذلك في حدود المرونة التي تسمح بها المبادئ والطرق المحاسبية.

وكما عرفها أيضاً (الجبري، 2013) بأنها الممارسات التي تتقصد الإدارة اتباعها لقياس الأرباح والتقرير عنها وذلك بهدف التأثير على رقم الربح في التقرير المالي من خلال استخدام التقديرات والأحكام الشخصية واستغلال المرونة التي تسمح بها المعايير المحاسبية لتحقيق منافع ذاتية معينة قد تكون تعاقدية أو للتأثير على الأطراف الأخرى.



بينما عرفها (كانه، 2014) بأنها التدخل من جانب الإدارة في عملية التقرير المالي، وذلك من أجل الإعلان عن أرقام الأرباح المحاسبية بصفة متبانية عن الأداء الاقتصادي الحقيقي للوحدة الاقتصادية، من أجل تحقيق التوافق مع الأرقام المستهدفة، لتحقيق منافع معينة، أو من أجل التأثير على بعض الأطراف الأخرى.

بينما عرف (بدير، 2020) إدارة الأرباح بأنها "التدخل المتعمد أو غير المتعمد من قبل الإدارة للتأثير على أرباح الشركة، في إطار المبادئ المحاسبية، واستخدام البدائل والتقديرات الناتجة عن مرونة المعايير المحاسبية، لتضليل الأطراف ذوي العلاقة حول الأداء الاقتصادي للشركة، وتوجيه المستثمرين ومستخدمي القوائم المالية، لتحقيق أهدافهم الخاصة، أو لتحسين أداء الشركة".

ومن الملاحظ أن هذا التعريف يختلف مع ما جاء في التعريفات السابقة، (آل عباس، 2008، الجبري، 2013، Schipper، 1989)، حيث إنه أوضح أن إدارة الأرباح قد تكون تدخلاً غير متعمد من الإدارة.

وقد عرفت إدارة الأرباح من قبل (محمد، 2017) بأنها "هي تدخل المديرين للتحكم أو للتأثير على الأرباح المحاسبية من خلال الممارسات المحاسبية أثناء إعداد التقارير المالية، أو هيكلة الأنشطة الحقيقية للمنشأة التي تتم خلال الفترة المالية، وذلك بهدف تضليل بعض الأطراف أصحاب المصالح عن الأداء الاقتصادي الحقيقي للمنشأة، أو التأثير على المخرجات التعاقدية التي تعتمد على الأرقام المحاسبية المعلنة بالتقارير المالية".

وقد اشتمل هذا التعريف على مداخل إدارة الأرباح، وهي: إدارة الأرباح بالمستحقات، وإدارة الأرباح بالأنشطة الحقيقية للمنشأة، وهذا بعكس التعريفات الأخرى التي كانت ترتكز في تعريفها لمفهوم إدارة الأرباح على مدخل المستحقات المحاسبية، كما وقد أوضح التعريف أن الهدف من إدارة الأرباح يكمن في تضليل أصحاب المصالح، والتأثير على المخرجات التعاقدية بشكل عام، وهو ما يعتبر بمثابة الحصر لأهم الأهداف الناتجة من ممارسة هذا السلوك في التقارير المالية (شحاتة، 2020).

فإدارة الأرباح من خلال التعريفات السابقة، تتطلب التدخل من الإدارة؛ حتى تتمكن وحدة الأعمال من ممارستها، كما تتطلب وجود مرونة ومساحة تستطيع إدارة الوحدة استخدامها في التأثير على رقم الدخل في التقارير المالية المنشورة، إما بالزيادة، أو النقصان، وذلك من أجل أن تحقق إدارة المنظمة الأهداف التي تسعى إليها كنتيجة لهذه الممارسة.

ومن خلال ما سبق من استعراض لبعض التعاريف حول مفهوم إدارة الأرباح، يمكن تعريف إدارة الأرباح بأنها: هي سلوك متعمد تقوم إدارة المنظمة باتباعه عن طريق التلاعب بالسياسات والتقديرات المحاسبية، أو التلاعب بالأنشطة الحقيقية للمنظمة؛ من أجل إخفاء الأداء المالي الحقيقي للمنظمة، عن الأطراف المتعاملة معها؛ لتحقيق مجموعة من الأهداف الخاصة، مستغلة بذلك المرونة التي تسمح بها المبادئ والمعايير المحاسبية.

#### ثانياً: دوافع إدارة الأرباح

تحمل كل ممارسة في الحياة العملية دوافع محددة، بحيث تعمل هذه الدوافع لتوجيه تحقيق بعض الأهداف المرغوبة لتلك الممارسة، وهذا ينطبق بطبيعة الحال على ممارسات إدارة الأرباح في التقارير المالية، فإدارة الأرباح تتم عندما يكون لدى مدراء وحدات الأعمال دوافع محددة من أجل تحقيق بعض الأهداف التي تم وضعها مسبقاً (أبو عجيلة وحمدان، 2009).

وقد ذكر (Habbash and Alghamdi, 2013) أن هناك أربعة دوافع رئيسية لقيام الشركات المساهمة السعودية بممارسة سياسة إدارة الأرباح في تقاريرها المالية، وذلك من وجهة نظر أربعة أطراف مختلفة: هم أعضاء مجلس الإدارة، وأعضاء لجان المراجعة، ومراجعو الحسابات، وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، فالدافع الأول منها يتعلق بزيادة مكافآت الإدارة، أما الدافع الثاني، فيتعلق بتحقيق وحدة الأعمال لأرباح تكون معقولة نسبياً، وكمحاوله منها لتجنب الخسائر، بينما يأتي الدافع الثالث كمحاولة من وحدة الأعمال في الحصول على التمويل اللازم لها من قبل الجهات المانحة للتمويل، أما آخر هذه الدوافع لممارسة سياسة إدارة الأرباح يأتي للتأثير على أسعار أسهم الوحدة بالزيادة في سوق الأوراق المالية.

وبالرغم من اختلاف هذه الدوافع حول ممارسة سلوك إدارة الأرباح، إلا أن إدارات وحدات الأعمال الممارسة لهذا السلوك في التقارير المالية تعمل على تحقيق غاية مشتركة، وهي إظهار تقاريرها المالية على نحو يحقق الأهداف الموضوعية بشكل مسبق (غزالي، 2019).

وقد أدى هذا التنوع في الدوافع إلى تباين نتائج الدراسات السابقة حول هذا الموضوع، ولكن في نفس الوقت تتفق على عدة دوافع تعتبر هي الأكثر شيوعاً في دفع مدراء الشركات نحو ممارسة سلوك إدارة الأرباح.

فإدارة الأرباح تعمل على التأثير على أرقام الدخل المعلنة في التقارير المالية، وهذا التأثير لا يخرج عن حالتين لا ثالث لهما، الحالة الأولى: لزيادة الأرباح، والحالة الثانية: لتقليل الأرباح، وعليه فإن هناك دوافع لزيادة الأرباح قد تتمثل في عدة أهداف من أهمها: مواجهة توقعات المحللين الماليين الإيجابية تجاه أرباح وحدة الأعمال، أو لزيادة الإدارة للمكافآت التي تحصل عليها من المنظمة، كما أنها قد تكون محاولة من الإدارة لإثبات نجاحها وإخفاء فشلها في إدارة المنظمة، أو قد يكون الدافع من ذلك التأثير على سعر أسهم المنظمة في الأسواق المالية، وغيرها من الأهداف الأخرى التي تجعل منظمة الأعمال تمارس إدارة الأرباح بصورة تعمل على زيادة رقم الدخل المعلن عنه في تقرير الإبلاغ المالي للمنظمة، وكما أن هناك دوافع لزيادة الأرباح، فهناك دوافع لتقليل الأرباح، تتمثل كذلك في مجموعة من الأهداف، والتي من أهمها التهرب من دفع الضرائب المستحقة على المنظمة، أو لحجز الأرباح لسنوات قادمة تتوقع فيها الإدارة تعرض المنظمة لهزات وأزمات مالية. وذلك من أجل تحسين الصورة المالية للمنظمة في وقت الأزمة، وذلك من خلال استخدام هذه الأرباح المحجوزة، ولتحقيق واحد أو مجموعة من هذه الأهداف لابد من إدارة الوحدة ممارسة إدارة الأرباح باتجاه تقليل رقم الأرباح المعلن في التقارير المالية (الجبري، 2013).



ويلاحظ من خلال ما سبق من استعراض لأهم الدوافع التي تستدعي من أن تقوم إدارات منظمات الأعمال بممارسة إدارة الأرباح في بياناتها المالية المعلنة أن هذه الدوافع كثيرة ومختلفة، ولا يمكن حصرها، فهي تتشكل وتختلف من بيئة إلى بيئة أخرى، وباختلاف الظروف المحيطة بكل منظمة.

#### ثالثاً: مداخل إدارة الأرباح

إن قيام إدارة الوحدة الاقتصادية بالاتجاه نحو ممارسة سلوك إدارة الأرباح في تقاريرها المالية يكون وفقاً لأحد أسلوبين عند القيام بعملية إدارة الأرباح، فالأول منها هو إدارة الأرباح بالمستحقات الاختيارية لوحدة الأعمال، والثاني هو إدارة الأرباح بالأنشطة الحقيقية. فالنوع الأول لإدارة الأرباح يتم وفقاً لأساس الاستحقاق المحاسبي، والذي يكون قائماً على المعالجات المحاسبية المختلفة التي يقوم المراجع الخارجي بمراجعتها، أما فيما يتعلق بإدارة الأرباح بالأنشطة الحقيقية، فتعتمد على القرارات التشغيلية للوحدة الاقتصادية والتي تكون خاضعة تحت سلطة المدراء (الجعيدي وأبو ناهية، 2015).

وقد عُرفت إدارة الأرباح التي تمارس من خلال المستحقات بأنها "عبارة عن التدخل المتعمد للتأثير أو التحكم في رقم الربح المحاسبي أثناء إعداد التقارير المالية في نهاية الفترة المالية، وذلك بهدف تحقيق أهداف الإدارة، ويتم ذلك من خلال حرية الحكم الشخصي المتاحة في إجراء التقديرات المحاسبية سواء المتعلقة بالمخصصات أو المتعلقة بالأحداث الاقتصادية، وكذلك حرية الحكم الشخصي في اختيار توقيت الاعتراف بالإيرادات والمصروفات" (محمد، 2017).

بينما عُرفت إدارة الأرباح التي تمارس من خلال الأنشطة الحقيقية للمنشأة بأنها "انحراف الإدارة عن الممارسات التشغيلية العادية لتحقيق الأرباح المستهدفة بشكل يبدو في نطاق الأنشطة العادية، وذلك بهدف تضليل بعض الأطراف أصحاب المصالح" (Roychowdhury, 2006). ويعتبر القرار الذي يتم من قبل إدارة الوحدة الاقتصادية في تحديد اختيار أحد مداخل إدارة الأرباح قراراً يتوقف على عدة اعتبارات، منها: القيود المفروضة على أحد مداخل إدارة الأرباح دون الآخر، مثل: مدى فاعلية الأنظمة الرقابية، وجودة عملية المراجعة التي تخضع لها التقارير المالية للوحدة، وكذلك مدى الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات، بالإضافة إلى مدى الحد من المرونة في المعايير المحاسبية، وانخفاض مستويات الحرية في الأحكام الشخصية للتقديرات المحاسبية، وكذلك مدى جدوى تحقيق أحد المداخل للأرباح التي تستهدفها وحدة الأعمال، ومقارنة التكاليف التي ترتبط بتنفيذ كلا المدخلين (بدير، 2020).

وعلى كل حال فاستخدام الوحدات الاقتصادية لأنشطة إدارة الأرباح بمختلف مداخلها، سواء كانت إدارة الأرباح من خلال المستحقات الاختيارية، أو إدارة الأرباح من خلال الأنشطة الحقيقية للوحدة، يعتبر عاملاً مؤثراً على مصداقية التقارير المالية، مما يؤدي في نهاية الأمر إلى التأثير على قرارات مستخدمها، وذلك نظراً لعدم جودة المعلومات المحاسبية التي تحتويها تلك التقارير، مع العلم أن إدارة الوحدة قد تتوصل إلى تحقيق أهدافها من خلال ممارسة هذا السلوك، ولكن هذه الأهداف لا تخدم الصالح العام في الغالب، ولا تعكس الأداء الاقتصادي الحقيقي لمنظمة الأعمال، وذلك كنتيجة لممارسة هذا السلوك في تقاريرها المالية التي تقوم بالإعلان عنها.

#### رابعاً: طرق قياس إدارة الأرباح

إن النتائج التي توصلت لها الدراسات التي قام بها الباحثون أكدت على أهمية التنبؤ بالآثار المترتبة على المعلومات المحاسبية، التي تكون كنتيجة من قيام إدارة الشركة بالاختيار بين الطرق والبدائل المحاسبية المختلفة، للقيام بممارسة سياسة إدارة الأرباح عند التقرير عن مركزها المالي (بنية، 2018)، وقد كانت هناك عدة محاولات لإيجاد بعض الطرق التي تساعد المختصين والمهتمين، للكشف عن ممارسة إدارة الشركة لسياسة إدارة الأرباح في تقاريرها المالية (غريب، 2015)، فهناك طريقتين للكشف عن قيام إدارة الشركة بممارسة إدارة الأرباح في قوائمها المالية، فالطريقة الأولى: طريقة التحليل المحاسبي (التحليل النوعي)، والذي يكون الهدف من القيام به، هو من أجل التعرف على حقيقة الأرقام المحاسبية التي تقوم إدارة الشركة بإظهارها عند التقرير عن قوائمها المالية، ومدى صحة تعبيرها عن المركز المالي للشركة، ويعتمد هذا التحليل على عدة نقاط، من أهمها تحديد جودة الإفصاح المتبعة من قبل الشركة، وتحديد السياسات المحاسبية التي تتبعها الشركة في عملياتها، سواء من حيث الأهداف المالية أو الأهداف غير المالية، أو من حيث طبيعة النشاط الذي تمارسه الشركة، (صناعي أو خدمي أو تجاري)، أما فيما يتعلق بالطريقة الثانية: فهي تعتمد على تحديد المستحقات الكلية (التحليل الكمي)، والتي تتألف من نوعين من المستحقات، هي المستحقات الاختيارية، والمستحقات غير الاختيارية، (عبد الله، 2012).

فالمستحقات الاختيارية، تعرف بأنها المستحقات التي تتكون نتيجة معاملات ومعالجات يتم اختيارها لغرض ممارسة إدارة الأرباح، وذلك بهدف تخفيض أو تضخيم الأرباح عن طريق اختيار الإدارة بين الخيارات المحاسبية المتاحة لها لتحقيق أهداف معينة، مثل زيادة أو تخفيض مخصص الديون المشكوك في تحصيلها مما يؤثر على المركز المالي للمنشأة (فداوي، 2013م)، أي أنها تحدد من قبل إدارة الشركة، ويعتبر استخدام هذا النوع من المستحقات من قبل إدارة الشركة لإدارة الأرباح في التقارير المالية بسبب صعوبة اكتشافها، وبالإضافة إلى ذلك أنها تتم في حدود المبادئ المحاسبية المتعارف عليها (Miller, 2007)، كما ورد في (غريب، 2015).

أما المستحقات غير الاختيارية تعرف، بأنها المستحقات التي تنشأ من معالجات ومعاملات محاسبية تقوم بها الشركة في الفترة الحالية، وتعتبر طبيعية بالنسبة للشركة، وهي تعكس المركز المالي الحقيقي للشركة، وتكون هذه المعالجات والمعاملات ناتجة عن بعض اتفاقيات الصناعة، أو بعض العوامل الاقتصادية الأخرى، أو الأحداث على المستوى الكلي (لعروسي وآخرون، 2016)، أي أنها تحدد وفقاً لظروف تحيط بالبيئة الخارجية للشركة.

وحتى يتم تطبيق طريقة المستحقات الكلية، لابد من الفصل بين المستحقات الاختيارية التي تنتج كنتيجة من تدخلات الإدارة، ولا تكون طبيعية بالنسبة للشركة، كالتغير في طريقة تقييم المخزون، بدون وجود مبررات تشكل صورة مقنعة لدى الأطراف المعنية تستدعي القيام بهذا التغير، وهي التي يستدل منها على ممارسة الشركة لإدارة الأرباح، وبين المستحقات غير الاختيارية التي تكون ناتجة عن ظروف طبيعية تمر بها الشركة، كالتغير في طريقة القسط الثابت إلى طريقة مجموع أرقام السنوات في حساب قسط الإهلاك، وذلك بسبب اتباع الشركات التي تعمل في نفس القطاع لهذه الطريقة، مما يسهل من عملية المقارنة بينها (عبدالله، 2012).

وقد تعددت النماذج المستخدمة التي تعمل على فصل المستحقات الكلية إلى مستحقات اختيارية، تمثل مدى ممارسة الشركة لإدارة الأرباح، ومستحقات غير اختيارية تنتج عن الظروف الطبيعية للشركة، ومن أهم النماذج المستخدمة التي تعمل على هذا الفصل هو نموذج جونز المعدل (1995 Modified Jones)، حيث قام كل من (Dechow, Sloan, Sweeney) عام 1995 م، بإصدار نموذج معدل لنموذج جونز السابق (Jones, 1991)، لمواجهة الانتقادات التي تعرض لها النموذج السابق، وقد تم الأخذ بعين الاعتبار التغير في حسابات العملاء، وذلك بإضافة التغير في الذمم المدينة عند عملية حساب المستحقات غير الاختيارية، لتصبح معادلات النموذج كالتالي (القثامي، 2010):

1. تحديد المستحقات غير الاختيارية

$$NDA_{i,t} = \alpha_1 (1/A_{i,t-1}) + \alpha_2 (\Delta REV_{i,t} - \Delta REC_{i,t} / A_{i,t-1}) + \alpha_3 (PPE_{i,t} / A_{i,t-1})$$

بحيث أن:

$\Delta REC_{i,t}$  تمثل التغير في الذمم المدينة

2. تحديد إجمالي المستحقات الكلية (TA) وفقاً لمدخل الميزانية من خلال المعادلة التالية:

$$TA = \Delta CA - \Delta cash - \Delta CL + \Delta DCL - DEP$$

3. تحديد المستحقات الاختيارية:

$$TA / A_{i,t-1} = \alpha_1 (1/A_{i,t-1}) + \alpha_2 (\Delta REV_{i,t} - \Delta REC_{i,t} / A_{i,t-1}) + \alpha_3 (PPE_{i,t} / A_{i,t-1}) + \varepsilon_{i,t}$$

حيث أن:

$\varepsilon_{i,t}$  تمثل بواقي النموذج

ويعتبر نموذج جونز المعدل (Modified Jones)، من أفضل النماذج المستخدمة لقياس ممارسة الشركات لإدارة الأرباح في تقاريرها المالية المعلنة، وهذا ما أكدته دراسة (فداوي، 2013)، التي هدفت لتحديد النموذج الأكثر فاعلية في الكشف عن ممارسات إدارة الأرباح في البيئة الفرنسية، وذلك من خلال المستحقات الاختيارية، وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر النماذج فاعلية من بين النماذج المستخدمة في الدراسة، هو نموذج جونز المعدل. كما أن أغلب الدراسات التي تعمل على قياس ممارسة إدارة الأرباح، تعتمد على هذا النموذج لتحديد تلك الممارسات، وذلك كدراسة (بوخوه ومحمد، 2020)، (آل حسن، 2018)، (إسماعيل، 2015)، (كانه، 2014)، (Waweru and Riro، 2013)، ولهذا ستعتمد هذه الدراسة على نموذج جونز المعدل.

الدراسات السابقة:

تمثل ظاهرة ممارسة إدارة الأرباح في التقارير المالية إحدى التحديات التي تواجه الأسواق المالية المختلفة، لذا حظي موضوع إدارة الأرباح في التقارير المالية بالعديد من الدراسات السابقة في الأدب المحاسبي من عدة جوانب بالدراسة والتحليل، ولهذا سيتم تناول عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك لتحديد أوجه التشابه أو الاختلاف فيما بينها، ومن ثم تحديد الفجوة البحثية.

الدراسات العربية:

- دراسة بوخوه ومحمد (2020) هدفت الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على أثر تطبيق معايير التقارير المالية الدولية في الشركات المساهمة السعودية غير المالية على تخفيض سلوك ممارسة إدارة الأرباح في التقارير المالية، وذلك بإجراء مقارنة امتدت لست سنوات، تمثل السنوات من عام 2014م إلى عام 2016م السنوات التي سبقت تطبيق المملكة العربية السعودية معايير التقارير المالية الدولية، والسنوات من عام 2017م إلى عام 2019م تمثل الفترة التي طبقت فيها الشركات في المملكة معايير التقارير المالية الدولية، وقد استخدمت الدراسة عينة مكونة من 12 شركة تعمل في قطاع إنتاج الأغذية في سوق الأوراق المالية السعودي، واعتمدت الدراسة على نموذج جونز المعدل كمقياس للاسترشاد به على وجود ممارسات لإدارة الأرباح في التقارير المالية لإجراء المقارنة بين الفترتين؛ للتعرف على أثر تطبيق المعايير المحاسبية الدولية في الحد من ممارسة هذا السلوك، ومن أهم النتائج التي جاءت في ضوء الدراسة، إن تبني الشركات المساهمة السعودية لمعايير التقارير المالية الدولية أدى إلى تقليل ممارسات سياسة إدارة الأرباح

في التقارير المالية، حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين تطبيق معايير التقارير المالية الدولية، وبين الحد من ممارسة سلوك إدارة الأرباح في التقارير المالية للشركات محل عينة الدراسة، كما يعتبر ممارسة سلوك إدارة الأرباح في التقارير المالية من أهم العوامل التي لها تأثير على جودة الأرباح المحاسبية المعلنة، مما يؤدي إلى التأثير على القرارات التي تتخذ بالاعتماد على رقم الأرباح.

- **دراسة ال حسن (2018)** تناولت هذه الدراسة سياسة إدارة الأرباح ومدى وجود ممارسة لهذا السلوك في القوائم المالية للشركات المساهمة السعودية التي تنتمي لقطاع البتروكيماويات، وذلك خلال الفترة من عام 2011م إلى عام 2015م، وقد استخدمت الدراسة نموذج جونز المعدل للاستدلال على وجود ممارسة لإدارة الأرباح في الشركات عينة البحث، وبالتطبيق على عينة مكونة من خمسة شركات مساهمة تعمل في مجال البتروكيماويات من أصل 14 شركة تنتمي لنفس القطاع، كانت النتائج التي توصلت لها الدراسة تشير إلى أن الشركات المختارة في العينة مارست سياسة إدارة الأرباح عند الإفصاح عن مركزها المالي خلال فترة الدراسة. فشركة رابغ للبتروكيماويات مارست إدارة الأرباح في عام 2014م و 2015م بشكل إيجابي، ولم تسجل أي ممارسة للسنوات الأخرى التي تشملها الدراسة، وأما شركة سابك فقد سجلت ممارسة واحدة فقط، والتي كانت خلال عام 2011م، وكانت بصورة إيجابية، وأما باقي سنوات الدراسة لم تظهر أي ممارسات لإدارة الأرباح، أما فيما يتعلق بشركة التصنيع الوطنية، وشركة الصحراء للبتروكيماويات، فقد جاءت نتائجها متشابهة في ممارسة إدارة الأرباح في جميع سنوات فترة الدراسة، وقد كانت جميع الممارسات بصورة إيجابية باستثناء عام 2015م فقد كانت بصورة سلبية، وقد جاءت آخر النتائج التي تتعلق بشركة ينساب، أن الشركة مارست سياسة إدارة الأرباح بشكل إيجابي في الفترة من عام 2011م إلى عام 2013م، بينما كانت الممارسة سلبية في عام 2014م وعام 2015م.
- **دراسة كسار وأموري (2018)** تناولت هذه الدراسة الأثر الناتج من جراء الالتزام بقواعد الحوكمة في الحد من سلوك ممارسة إدارة الأرباح في التقارير المالية للشركات المالية الخاصة، وشركات التأمين، والتي يتم تداول أسهمها في سوق الأوراق المالية في بيئة الأعمال السورية، وذلك خلال الفترة من عام 2010م إلى عام 2015م، وقد هدفت الدراسة لتحقيق هدف رئيسي ومجموعة من الأهداف الفرعية، حيث تمثل الهدف الرئيس من الدراسة إلى التعرف على الأثر من الالتزام بقواعد الحوكمة في الحد من ممارسات سلوك إدارة الأرباح في التقارير المالية للمصارف الخاصة وشركات التأمين. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها ما يلي: التزام الشركات في عينة الدراسة بمتطلبات حوكمة الشركات، إذ أن نسبة الالتزام بلغت 82% بالنسبة لقطاع المصارف الخاصة، وبالنسبة لقطاع شركات التأمين بلغت 75%، كما أشارت النتائج إلى ممارسة كلاً من شركات قطاع المصارف، وشركات قطاع التأمين، لسلوك إدارة الأرباح في تقاريرها المالية المعلنة، وكان ذلك بنسبة 47% لقطاع المصارف الخاصة، و بنسبة 35% لقطاع شركات التأمين، بالإضافة إلى عدم وجود أثر بشكل معنوي للالتزام بمتطلبات القرار رقم (31/م)، والذي كان بعنوان ( نظام الممارسات السليمة لإدارة الشركات ) في الحد من ممارسة سلوك إدارة الأرباح في التقارير المالية للشركات محل عينة الدراسة، كما توصلت الدراسة إلى أن خاصية حجم الشركة ترتبط بأثر معنوي في دفع الشركات نحو ممارسة سلوك إدارة الأرباح في التقارير المالية، بحيث كلما زاد حجم الشركة كلما زادت ممارسات إدارة الأرباح بها، وبالنسبة لمتغير درجة الرفع المالي، ومتغير كفاءة الإدارة، فقد أشارت النتائج إلى عدم وجود أثر معنوي لها في الحد من ممارسات سلوك إدارة الأرباح في التقارير المالية.
- **دراسة إسماعيل (2015)** تناولت هذه الدراسة اختبار أثر حجم الوحدة على ممارسة ظاهرة إدارة الأرباح في التقارير المالية، وبالإضافة إلى ذلك سعت الدراسة إلى اختبار العلاقة لمتغيرين، وهما حجم مكتب المراجعة، ومستوى الرافعة المالية للوحدة على العلاقة بين حجم الوحدة الاقتصادية وممارسات إدارة الأرباح بها، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 40 شركة مساهمة تتداول أسهمها في سوق الأوراق المالية لبيئة الأعمال المصرية، وذلك خلال الفترة من عام 2008م إلى عام 2010م، كما استخدمت الدراسة نموذج جونز المعدل للكشف عن هذه الممارسات في التقارير المالية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج في هذا المجال، حيث كان من أهمها وجود ممارسات لسياسة إدارة الأرباح في التقارير المالية للوحدات الاقتصادية المدرجة في سوق الأوراق المالية المصري لعينة محل الدراسة، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة سلبية بين حجم الوحدة الاقتصادية، و درجة ممارسة إدارة الأرباح بها، وبالنسبة لعلاقة متغير حجم مكتب المراجعة، فقد تم التوصل إلى أن حجم المكتب لا يؤثر على درجة ممارسة إدارة الأرباح، أما فيما يتعلق بمتغير الرافعة المالية للوحدة الاقتصادية، فقد دلت نتائج الدراسة أن هذا المتغير له أثر معنوي على ممارسات إدارة الأرباح، وهذا الأثر بعلاقة عكسية.
- **دراسة غريب (2015)** تناولت الدراسة أثر بعض الخصائص للشركات المساهمة السعودية على إدارة الأرباح، وتمثلت هذه الخصائص في حجم الشركة، ومديونيتها، والسيولة المالية للشركة، وربحيتها، وبالإضافة إلى ذلك حجم مكتب المراجعة، وبالتطبيق على عينة مكونة من 104 من الشركات المساهمة السعودية وخلال فترة خمس سنوات امتدت من عام 2010م إلى عام 2014م، توصلت الدراسة إلى وجود تأثير سلبي بين كلاً من حجم الشركة، وحجم مكتب المراجعة، وربحية الشركة، على إدارة الأرباح، كما توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود أثر لخاصية السيولة المالية للشركة، ومديونيتها، على ممارسات إدارة الأرباح في التقارير المالية.
- **دراسة كانه (2014)** استعرض الباحث في هذه الدراسة دور لجان المراجعة في الحد من ممارسة سياسة إدارة الأرباح في التقارير المالية، وذلك باعتبار لجان المراجعة كأحد أهم آليات حوكمة الشركات في الوحدات الاقتصادية، وقد استهدفت الدراسة التعرف على واقع ممارسات إدارة الأرباح في الشركات المساهمة السعودية، وبالإضافة إلى ذلك تناولت الدراسة طبيعة العلاقة بين كل من خصائص لجان المراجعة ومجلس الإدارة على ممارسات إدارة الأرباح، وخلال الفترة من عام 2009م إلى عام 2011م استخدمت الدراسة عينة مكونة من 96 شركة مساهمة تتداول أسهمها في سوق الأوراق المالية السعودي، وذلك بعد استبعاد قطاع البنوك الذي يتسم بطبيعة خاصة لتحديد مستحقاته الاختيارية التي يستدل منها على إدارة الأرباح،

وكذلك بعد استبعاد عدد من الشركات بسبب عدم توفر البيانات اللازمة لها لإجراء الدراسة، وقد وظفت الدراسة نموذج جونز المعدل للاستدلال به على ممارسات الشركات للمستحقات الاختيارية التي تشير إلى ممارسة إدارة الأرباح بها، ولقياس تأثير دور لجنة المراجعة على ممارسة إدارة الأرباح، فقد تم بناء نموذج الانحدار المتعدد الخطي التدريجي، وذلك من أجل تحليل العلاقة لخصائص لجنة المراجعة على ممارسات إدارة الأرباح. وقد توصلت الدراسة في هذا المجال إلى عدد من النتائج، والتي من أهمها أن الشركات المساهمة السعودية تمارس إدارة الأرباح في التقارير المالية التي تقوم بنشرها، وتأتي هذه الممارسات بصورة موجبة، أي أن هذه الشركات تعمل على تضخيم أرباحها المعلن عنها، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود درجات من التحسن المستمر في الالتزام من قبل هذه الشركات بتطبيق متطلبات لوائح حوكمة الشركات، والذي انعكس بدوره على التقليل من ممارسات إدارة الأرباح في الشركات الملتزمة بتطبيق لوائح الحوكمة.

- **دراسة رمضان (2013)** هدفت الدراسة إلى تناول أثر حجم الشركة على ممارسة إدارة الأرباح في الشركات الصناعية الأردنية، وذلك خلال الفترة من عام 2000م إلى عام 2011م، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن حجم الشركة يؤثر على درجة ممارسة إدارة الأرباح، حيث أن الشركات الكبيرة أكثر ميولاً لممارسة سياسة إدارة الأرباح من الشركات الصغيرة، وبالإضافة إلى ذلك تشير النتائج إلى وجود علاقة عكسية بين كلاً من خاصية درجة كفاءة الإدارة وممارسات إدارة الأرباح في التقارير المالية، أي أنه كلما زادت كفاءة الإدارة أدى ذلك إلى انخفاض درجة ممارسة إدارة الأرباح في التقارير المالية.
- **دراسة القشامي (2010)** هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة الشركات المساهمة السعودية لإدارة الأرباح، واختبار عدد من العوامل التي تؤثر على الشركات المساهمة لممارسة إدارة الأرباح، وهي عامل حجم الشركة، وعامل المديونية، وعامل الربحية، وعامل القطاع الذي تنتمي إليه الشركة، وبالتطبيق على عينة مكونة من 78 شركة مساهمة، تمثل ثلاث قطاعات مختلفة: هي الخدمات، والصناعة، والزراعة، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها ما يلي: إن الشركات المساهمة السعودية تمارس إدارة الأرباح بشكل سالب في الغالب، حيث إن الشركات الصناعية والخدمية تمارس إدارة الأرباح بصورة سلبية، أما الشركات الزراعية تمارسها بصورة موجبة، كما وقد توصلت النتائج إلى أن عامل الربحية وعامل المديونية يؤثر بشكل موجب على الشركة لممارسة إدارة الأرباح، أما فيما يتعلق بعامل حجم الشركة وعامل القطاع الذي تنتمي إليه الشركة، فلا يوجد تأثير لهما على العاملين على ممارسة الشركة لسياسة إدارة الأرباح في تقاريرها المالية.
- **دراسة آل عباس (2008)** تمثل الهدف من هذه الدراسة في تحديد أثر اختيار مكتب المراجعة على ممارسات إدارة الأرباح في الشركات المساهمة، وذلك على بيئة المملكة العربية السعودية خلال الفترة المالية من عام 2002م إلى عام 2006م، وقد استخدمت الدراسة عينة مكونة من 241 شركة مساهمة يتم تداول أسهمها في سوق المال السعودي، وقد توصلت نتائج الدراسة في هذا الجانب إلى مجموعة من النتائج، والتي من أهمها وجود علاقة بصورة إيجابية في المستحقات الاختيارية للوحدات الاقتصادية محل عينة الدراسة، وذلك فيما يتعلق بتكليف مهمة المراجعة إلى أحد مكاتب المراجعة الكبرى (big 4)، بينما كان هذا الاتجاه معاكساً للاتجاه السابق فيما يتعلق بالوحدات الاقتصادية التي تُؤكل مهمة مراجعة حساباتها إلى أحد مكاتب المراجعة الصغرى، ولكن تلك الفروقات في الاتجاهات السابقة لم تكن ذات دلالة إحصائية، وبالإضافة إلى ذلك توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين كل من قرار الوحدة الاقتصادية بتغيير مراجع الحسابات، وممارسات إدارة الأرباح بها، بحيث لا توجد دلالة إحصائية لتأثير حجم مكتب المراجعة على اتجاه الوحدة الاقتصادية لممارسة سياسة إدارة الأرباح في التقارير المالية.
- **دراسة عبد الحميد (2007)** كان الهدف من الدراسة يتمثل في الإجابة على الأسئلة التالية: 1- هل تقوم الشركات المساهمة السعودية المدرجة في سوق المال السعودي باستخدام تقاريرها المالية في إدارة الأرباح؟ 2- هل هناك اختلاف بين الشركات من حيث ممارسة إدارة الأرباح باختلاف بعض خصائصها؟ وقد كانت تلك الخصائص تتمثل في مستوى أرباح الشركة أو خسائرها التي تقوم بتحقيقها، وكذلك حجم المديونية التي على الشركة، وبالإضافة إلى ذلك حجم الشركة في السوق ونوعية النشاط الذي تمارسه الشركة، وقد كانت النتائج التي توصلت إليها الدراسة تشير إلى أن الشركات تقوم بممارسة إدارة الأرباح كمحاولة منها لتضليل أصحاب المصالح عن المركز المالي للشركة ووضعها الاقتصادي الحقيقي، كما أشارت النتائج أنه يمكن للشركات ممارسة إدارة الأرباح في التقارير المالية بمجرد محاولة الشركة لتغيير بعض أماكن البنود التي تتعلق بقائمة الدخل، مما يؤثر على دلالة المعلومة الواردة في التقارير المالية، أما فيما يتعلق بالتباين بين الشركات في ممارسة إدارة الأرباح في التقارير المالية بتباين بعض خصائصها، فقد جاءت نتائج الدراسة لتشير إلى أن الشركات المساهمة السعودية تستخدم تقاريرها المالية لإدارة أرباحها عندما تنخفض أرباح الشركة أو عند تحقيقها للخسائر، حيث يعتبر أحد الدوافع لممارسة الشركات لسياسة إدارة الأرباح في التقارير المالية التي تقوم بنشرها، كما أن هناك دافع آخر لممارسة إدارة الأرباح والذي يتمثل في خاصية المديونية التي على الشركة، فكلما زادت حجم المديونية التي على الشركة زادت الاحتمالات في استخدام الشركة لتقاريرها المالية في إدارة الأرباح، كما توصلت النتائج إلى أن نوعية النشاط الذي تقوم الشركة بممارسته لا يعتبر أحد العوامل المطلقة التي تؤثر على قيام الشركة باستخدام تقاريرها المالية في إدارة الأرباح، وأوضحت الدراسة أن أكثر القطاعات الممارسة لإدارة الأرباح في سوق المال السعودي كانت القطاعات الزراعية، بحيث فسر الباحث ذلك كنتيجة لتحقيق شركات القطاع الزراعي لخسائر وانخفاض في معدلات الربحية خلال الفترة التي تمت بها الدراسة مما يعتبر دافعاً لتلك الشركات لممارسة إدارة الأرباح، وبالإضافة إلى النتائج السابقة فقد توصلت الدراسة فيما يتعلق بخاصية حجم الشركة إلى عدم وجود تأثير معنوي لحجم الشركة في سوق المال السعودي على درجة ممارسة إدارة الأرباح.

#### الدراسات الأجنبية:

- **دراسة (Saleh et al, 2020)** تناولت هذه الدراسة اختبار تأثير بعض العوامل المالية على ممارسات إدارة الأرباح، وجودة الأرباح في التقارير المالية للشركات الأردنية، وبالإضافة إلى ذلك دراسة سلوك ممارسة إدارة الأرباح، ومدى تأثيره على جودة الأرباح المحاسبية في التقارير المالية، ومن أهم



العوامل التي تم اختبار تأثيرها على كلي من إدارة الأرباح وجودة الأرباح: هي حجم الشركة، ونسبة رأس المال العامل، والخصوم المتداولة إلى إجمالي الأصول، وكذلك نسبة النقد إلى الأصول المتداولة ومعدل نمو الشركة، بالإضافة إلى العائد على الأصول، وقد أجريت الدراسة خلال فترة امتدت إلى عشر سنوات متتالية، بدءاً من عام 2009 م إلى عام 2018 م، وقد ركزت الدراسة على قطاع شركات التأمين، إذا تم أخذ عينة مكونة من 20 شركة، وذلك بإجمالي 200 مشاهدة لكل متغير، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها ما يلي: وجود علاقة إيجابية بين حجم الشركة، ومعدل نموها، والعائد على أصولها، مع ممارسات إدارة الأرباح في التقارير المالية، بحيث أن ممارسات إدارة الأرباح تكون بصورة أكبر في الشركات الكبيرة، والشركات ذات نسبة النمو العالية، وكذلك الشركات التي تحقق مستوى عاليًا من الأرباح في التقارير المالية المنشورة، كما تعمل نسبة السيولة المرتفعة إلى الأصول المتداولة على تقليل ممارسات إدارة الأرباح في الشركات محل عينة الدراسة.

- دراسة (Khanh et al, 2018) تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر جودة المراجعة، وبعض من خصائص الوحدات الاقتصادية على ممارسة إدارة الأرباح بالأنشطة الحقيقية، وذلك للشركات المساهمة المدرجة في سوق الأوراق المالية الفيتنامي خلال الفترة المالية من عام 2010 م إلى عام 2016 م، وعلى عينة مكونة من 241 شركة مساهمة مقيدة بالسوق المالي، وقد تمثلت خصائص الشركة التي قامت الدراسة بقياس أثرها على إدارة الأرباح بالأنشطة الحقيقية للشركة في خاصية حجم وعمر الشركة، وكذلك جودة عملية المراجعة وربحية الشركة، وبالإضافة إلى ذلك مستوى الرافعة المالية للشركة، وقد توصلت الدراسة إلى أن خاصية الربحية، وعمر الشركة، وكذلك الرافعة المالية للشركة، تؤثر بشكل إيجابي على ممارسات إدارة الأرباح بالأنشطة الحقيقية للوحدة الاقتصادية، أما فيما يتعلق بحجم الشركة، فقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن حجم الشركة يؤثر بشكل سلبي على ممارسات إدارة الأرباح بالأنشطة الحقيقية للوحدة الاقتصادية، أما بالنسبة لخاصية جودة عملية المراجعة للشركة، والتي تم قياسها بالقيام بعملية المراجعة للوحدة الاقتصادية من قبل مكاتب كبرى (big4)، ومكاتب صغرى، فقد دلت النتائج إلى أنه لا يوجد أثر لجودة عملية المراجعة على إدارة الأرباح بالأنشطة الحقيقية للوحدة عندما تقوم الوحدة بتكليف مهمة المراجعة إلى مكاتب كبرى (big4)، أو مكاتب صغرى.
- دراسة (Bassiouny, 2016) تتناول هذه الدراسة تأثير بعض من خصائص الشركات المساهمة المصرية المدرجة في بورصة الأوراق المالية على ظاهرة ممارسة إدارة الأرباح في التقارير المالية، وذلك خلال فترة خمس سنوات متتالية، امتدت من عام 2007 م إلى عام 2011 م، وقد كانت العينة المستخدمة للدراسة تتمثل في أكثر من خمسين شركة مساهمة مصرية، تمثل الشركات الأكثر تداولاً في سوق الأوراق المالية المصري، وقد قامت الدراسة باختبار كلاً من خاصية حجم الشركة في السوق والرافعة المالية لها، وكذلك خاصية عمر الشركة في السوق، وجودة عملية مراجعة الشركة على ممارسة سياسة إدارة الأرباح في التقارير المالية التي تقوم بالإعلان عنها، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بصورة إيجابية على نحو كبير بين كلاً من درجة الرفع المالي للشركات وإدارة الأرباح، بينما لم تشر النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى وجود علاقة بين كلاً من عمر الشركة في السوق وحجمها وجودة عملية المراجعة على ممارسة إدارة الأرباح في التقارير المالية إلا بصورة ضئيلة جداً.
- دراسة (Noor et at, 2015) تناولت هذه الدراسة أثر حجم الشركة على ممارسة إدارة الأرباح في الشركات الباكستانية، وقد اقتصرت هذه الدراسة على الشركات التي تعمل في قطاع الغزل والنسيج، وبالاعتماد على بيانات خمسين شركة تمثل عينة البحث، ولمدة عشر سنوات متتالية تمثل الفترة من عام 2004 م إلى عام 2013 م، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية وذات درجة مرتفعة لحجم الشركة على ممارسة إدارة الأرباح في التقارير المالية، بحيث كلما زاد حجم الشركة زادت ممارسات إدارة الأرباح بها، وقد أشارت الدراسة أن ذلك ربما يرجع للضغوط التي تتعرض لها الشركات الكبيرة من المستثمرين والمحللين الماليين وغيرهم من الأطراف الأخرى، لإظهار مستوى مقبول من الأرباح يتوافق مع التوقعات المرجوة، كما أن الشركات الكبيرة لديها قدرة عالية من المفاوضات مع المراجع الخارجي، مما يؤثر على رأي المراجع في مدى عدالة التقارير المالية التي تقوم الشركات بنشرها.
- دراسة (Uwuigbe et al, 2015) هدفت هذه الدراسة إلى بحث أثر خصائص الشركات على ممارسة إدارة الأرباح في الشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية النيجيري، وباستخدام التقارير المالية السنوية لعينة مكونة من 20 شركة مساهمة، وخلال فترة خمس سنوات متتالية من عام 2006 م إلى عام 2010 م، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها ما يلي: وجود تأثير إيجابي لحجم الشركة واستراتيجيتها على ممارسات إدارة الأرباح، كما أوضحت النتائج أن الشركات الكبيرة تمارس سياسة إدارة الأرباح في تقاريرها المالية بصورة سلبية، أي تعتمد تخفيض أرباحها المقرر عنها، وبالإضافة إلى النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة، أشارت أيضاً إلى عدم وجود أثر لخاصية الرفع المالي للشركة على ممارسات إدارة الأرباح في التقارير المالية المعلنة.
- دراسة (Llukani, 2013) تناولت هذه الدراسة اختبار أثر حجم الشركة على درجة ممارسة إدارة الأرباح في الشركات الألبانية، وذلك خلال فترة ثلاثة سنوات امتدت من عام 2009 م إلى عام 2011 م، وقد استخدمت الدراسة نموذج جونز للكشف عن ممارسات إدارة الأرباح في الشركات الألبانية، والتعرف على أثر خاصية حجم الشركة على درجة ممارسة إدارة الأرباح، وقد جاءت نتائج الدراسة لتشير إلى تسجيل ممارسات لسياسة إدارة الأرباح في التقارير المالية للشركات الألبانية سواء في الشركات الكبيرة منها أو الصغيرة، كما توصلت النتائج إلى عدم وجود فرق لحجم الشركة على درجة ممارسة إدارة الأرباح في التقارير المالية للشركات الألبانية.
- دراسة (Waweru and Riro, 2013) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر حوكمة الشركات وخصائص الشركة على ممارسة إدارة الأرباح في الشركات الكينية، وبالتطبيق على عينة مكونة من 148 شركة مساهمة مدرجة في سوق الأوراق المالية الكيني، واستخدام نموذج جونز المعدل للكشف عن ممارسات إدارة الأرباح ومعرفة أثر بعض خصائص الشركات عليها، توصلت الدراسة إلى أن الشركات التي يوجد بها مستوى مرتفع من درجة الرفع المالي تكون معرضة بصورة أكبر للمشاركة في ممارسة سياسة إدارة الأرباح في تقاريرها المالية، كما تنطبق نفس النتيجة أيضاً على الشركات التي تكون

ففيها نسبة الملكية أكثر تركيزاً، كما توصلت الدراسة إلى أن الشركات التي تتمتع باستقلال أكثر لأعضاء مجلس إدارتها تكون أقل مشاركة في ممارسة سياسة إدارة الأرباح، وبالإضافة إلى ذلك أوضحت النتائج عدم وجود علاقة ارتباط بين درجة ممارسة إدارة الأرباح في الشركات الكينية واستقلال لجنة المراجعة.

- دراسة (Abdul Rauf et al, 2012) سلطت هذه الدراسة الضوء على أثر بعض خصائص الشركات الماليزية في ممارسة سياسة إدارة الأرباح في تقاريرها المالية المنشورة، وبالتطبيق على عينة مكونة من 214 شركة مساهمة ماليزية مدرجة في سوق الأوراق المالية الماليزي، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة إيجابية بين حجم الشركة ودرجة ممارسة سلوك إدارة الأرباح، بحيث أن الشركات الكبيرة أكثر ممارسة لإدارة الأرباح من الشركات الصغيرة، وبالإضافة إلى ذلك توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها، أن الشركات ذات الأداء التشغيلي الضعيف تميل إلى استخدام سياسة إدارة الأرباح في تقاريرها المالية وذلك من أجل زيادة مستوى الأرباح المقرر عنها.
- دراسة (Rath and Sun, 2008) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة إدارة الأرباح في الشركات الأسترالية، وما إذا كانت هناك علاقة بين بعض خصائص الشركة وممارسات إدارة الأرباح، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن الشركات الأسترالية تمارس سياسة إدارة الأرباح في التقارير المالية، وهي منتشرة بشكل عام في قطاعات الطاقة والتعدين وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمرافق، كما توصلت إلى أن هناك أثر لنوعية القطاع الذي تنتمي إليه الشركة في السوق على ممارسات إدارة الأرباح في الشركات الأسترالية، وذلك بعد تقسيم الشركات إلى قطاعات أساسية وأخرى ثانوية، بحيث أن شركات القطاع الثانوي أظهرت ممارسات أكبر لإدارة الأرباح من شركات القطاع الأساسي، كما أوضحت النتائج أن هناك أثر لحجم الشركة على ممارسات إدارة الأرباح في الشركات الأسترالية، حيث إن الشركات ذات الحجم الصغير والتي تقوم بتحقيق مستوى منخفض من الأرباح تميل إلى ممارسة سياسة إدارة الأرباح في تقاريرها المالية بصورة أكبر.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

يلاحظ من خلال استعراض ما سبق من الدراسات السابقة العربية والأجنبية منها، أن الوحدات الاقتصادية في مختلف الدول حول العالم سجلت ممارسات لسياسة إدارة الأرباح في تقاريرها المالية المنشورة، مما يؤكد على انتشار هذا الأسلوب على المستوى العالمي مع اختلاف درجات الممارسة بين الدول، وكذلك نوع تلك الممارسات، فبعض الدراسات توصلت إلى وجود ممارسة لسياسة إدارة الأرباح لزيادة مستوى الأرباح في الغالب، والبعض الآخر منها توصل إلى وجود ممارسات لتخفيض مستوى الأرباح بشكل عام.

أما فيما يتعلق بأثر خصائص الشركة على درجة ممارسة إدارة الأرباح، فقد كانت هناك أيضاً العديد من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، وقد توصلت إلى تبين فيما بينها، وهذا التباين قد يكون كنتيجة لاختلاف الدول التي أجريت بها الدراسات السابقة، كما أن للمقياس المستخدم في قياس إدارة الأرباح، وقياس بعض من خصائص الشركات دور هام في اختلاف نتائج الدراسات السابقة عن بعضها البعض.

لذلك تأتي هذه الدراسة لتتناول أثر بعض خصائص الشركات المساهمة السعودية على درجة ممارسة سياسة إدارة الأرباح في التقارير المالية، كما أنه بالإضافة إلى ذلك توجد قلة من الأبحاث التي تتطرق لموضوع إدارة الأرباح في المملكة، خصوصاً فيما يتعلق بتأثير خصائص الشركة على درجة ممارسة إدارة الأرباح، مما يستدعي القيام بهذه الدراسة، للتعرف على تأثير بعض خصائص الشركات المساهمة السعودية على درجة ممارسة إدارة الأرباح في التقارير المالية المنشورة.

#### تعليق عام على الدراسات السابقة: الفجوة البحثية:

تناقش هذه الدراسة أثر بعض خصائص الشركات على ممارسة إدارة الأرباح في الشركات المساهمة السعودية، وهذه الخصائص تتمثل في حجم الشركة، ونوع القطاع الذي تنتمي إليه، وعمر الشركة، وكذلك حجم مكتب المراجعة، وكفاءة الإدارة، وهي تختلف عن الدراسات السابقة التي أجريت في المملكة، وقد ركز الباحث على الفرق بين الدراسات السابقة التي أجريت في المملكة وبين هذه الدراسة الحالية، بسبب تشابه بيئة التطبيق، والذي يعتبر فرق جوهري بين هذه الدراسة والدراسات السابقة التي كانت خارج المملكة.

وقد تعددت الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الأرباح في المملكة العربية السعودية، ولكن لكل دراسة جانب مختلف تطرقت إليه، فدراسة (ال حسن، 2018) اقتصر على قطاع البتروكيماويات فقط، كما أنها تناولت مدى وجود تلك الممارسات في الفترة التي تطبق فيها الشركات معايير المحاسبة المحلية، بينما تناولت هذه الدراسة الفترة التي تطبق فيها الشركات معايير المحاسبة الدولية، وبالإضافة إلى ذلك تناولت هذه الدراسة قطاعات مختلفة من السوق، وليست مقتصرة على قطاع معين، كما أنها تختبر بعض خصائص الشركات على ممارسات إدارة الأرباح، وهذا ما لم تتناوله الدراسة السابقة. أما بالنسبة لدراسة (القثامي، 2010)، فيتمثل الفرق بينها وبين الدراسة الحالية، في أن الدراسة الحالية تتناول بعض من الخصائص التي لم تتطرق لها الدراسة السابقة، والتي تتمثل في عمر الشركة، وحجم مكتب المراجعة، وكذلك كفاءة الإدارة، على ممارسة إدارة الأرباح، وبالإضافة إلى ذلك تغطي هذه الدراسة فترة حديثة.

أما فيما يتعلق بدراسة (غريب، 2015) التي تناولت أثر خصائص الشركة على ممارسة إدارة الأرباح في الشركات المساهمة السعودية، فالفرق بينها وبين الدراسة الحالية يتمثل في عدم تناول الدراسة السابقة لبعض من خصائص الشركات، كخاصية عمر الشركة، وخاصية كفاءة الإدارة، وكذلك خاصية القطاع الذي تنتمي إليه الشركة، وهذا ما ستتناوله الدراسة الحالية.

وبالإضافة إلى ذلك أن الدراسة السابقة طبقت في الفترة التي كانت تطبق فيها الشركات المساهمة السعودية المعايير المحاسبية المحلية، بينما الدراسة الحالية تطبق في الفترة التي طبقت بها معايير التقارير المالية الدولية.

وبالنسبة لدراسة (بوخوه ومحمد، 2020) فقد تناولت مدى تأثير التزام الشركات في المملكة العربية السعودية بمعايير التقارير المالية الدولية على تخفيض سلوك إدارة الأرباح في التقارير المالية، وذلك بإجراء المقارنة بين سلوك إدارة الأرباح عندما كانت تطبق الشركات المساهمة السعودية المعايير المحلية، وسلوك إدارة الأرباح عند تطبيق المعايير الدولية للإبلاغ المالي، وتختلف عنها هذه الدراسة في أنها تبحث في تأثير خصائص الشركات على ممارسة سلوك إدارة الأرباح في التقارير المالية التي تقوم بالإعلان عنها.

فالدراسة السابقة تركز وتسلط الضوء على دور المعايير الدولية للإبلاغ المالي في الحد من ممارسة سياسة إدارة الأرباح من قبل إدارات الشركات المساهمة، بينما تركز هذه الدراسة على أثر خصائص الشركات على ممارسة سلوك إدارة الأرباح.

بالإضافة إلى ذلك تناولت الدراسة السابقة قطاع إنتاج الأغذية فقط، بينما تناولت هذه الدراسة عدة قطاعات مختلفة من القطاعات المدرجة في سوق المال السعودي، مما يعزز من نتائج الدراسة بتعميمها على الشركات بمختلف أنواعها في الاقتصاد السعودي.

## منهجية الدراسة وإجراءاتها:

### منهجية الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، وذلك لدراسة واقع ممارسة ظاهرة إدارة الأرباح وتحليل أثر بعض خصائص الشركات على هذه الممارسة وتفسيرها، فبعد أن تم مراجعة الأدبيات السابقة لتكوين الجانب النظري لدراسة، من حيث مفهوم إدارة الأرباح، ودوافعها، ومداخل استخدامها، وطرق قياسها، سيتم تناول الجانب التطبيقي في هذا الجزء، وذلك بتحديد العينة المناسبة من مجتمع البحث، ومصادر جمع البيانات، وطرق قياس المتغيرات، وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة.

### مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الشركات المساهمة السعودية العاملة في مختلف القطاعات، والبالغ عددها (168) شركة، والتي يتم تداول أسهمها في هيئة سوق المال السعودي باستثناء قطاعي البنوك وشركات التأمين، وذلك لطبيعتها الخاصة، فضلاً عن استبعاد الشركات التي تم تعليق إدراجها في السوق. وشركات قطاع الصناديق العقارية المتداولة؛ لعدم توفر بيانات منشورة عن شركات هذا القطاع خلال سنوات الدراسة، وبعد استبعاد بعض الشركات في القطاعات المختلفة للمبررات السابق ذكرها؛ يصبح عدد شركات مجتمع الدراسة هو (116) شركة.

ولتحديد حجم العينة من مجتمع الدراسة، فقد تم الاعتماد على معادلة (Steven Thompson):

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

حيث إن:

N هي حجم مجتمع الدراسة

P هي القيمة الاحتمالية (0.05)

d هي نسبة الخطأ وتساوي (0.05)

Z هي الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى المعنوية (0.05) ومستوى الثقة (0.95) وتساوي (1.96)

وبتطبيق المعادلة السابقة على مجتمع الدراسة الذي يبلغ عدده (116) شركة، بلغ حجم العينة (89) شركة أي ما نسبته (76,72%) من مجتمع الدراسة، ولتحديد حجم العينة من كل قطاع من القطاعات التي تمثل مجتمع الدراسة؛ تم أخذ نسبة لا تقل عن (70%) من عدد الشركات في كل قطاع. ويوضح جدول (1) أسماء القطاعات التي تناولتها الدراسة، وعدد الشركات في كل قطاع، والنسبة المئوية التي تمثل القطاع في مجتمع الدراسة الكلي، وبالإضافة إلى ذلك حجم العينة المستخدم في كل قطاع، ونسبة تمثيل العينة للقطاع ككل:



جدول (1): أسماء القطاعات التي تناولتها الدراسة

اسم القطاع	عدد الشركات في القطاع	النسبة المئوية لشركات القطاع في السوق	عدد شركات العينة في القطاع	نسبة تمثيل عدد شركات العينة للقطاع
الطاقة	5	4%	4	80%
المواد الأساسية	20	15%	15	75%
السلع الرأسمالية	12	9%	9	75%
الخدمات التجارية والمهنية	3	2.2%	3	100%
النقل	5	4%	4	80%
السلع طويلة الأجل	6	4.5%	4	70%
الخدمات الاستهلاكية	10	7.5%	7	70%
الإعلام والترفيه	2	1.5%	2	100%
تجزئة السلع الكمالية	8	6%	6	75%
تجزئة الأغذية	3	2.2%	2	70%
إنتاج الأغذية	12	9%	9	75%
الرعاية الصحية	7	5.2%	5	71%
الأدوية	1	0.75%	1	100%
الاستثمار والتمويل	4	3%	3	75%
الاتصالات	3	2.2%	3	100%
المرافق العامة	2	1.5%	2	100%
إدارة وتطوير العقارات	11	8.2%	8	73%
التطبيقات وخدمات التقنية	2	1.5%	2	100%
المجموع	116	100%	89	-----

وقد تم اختيار العينة التي تمثل حجم مجتمع الدراسة وفقاً لعدة معايير تم اتباعها كالتالي:

- أن تكون الشركات التي تم اختيارها في عينة الدراسة من الشركات التي يتم تداول أسهمها في سوق المال السعودي.
- أن تكون هذه الشركات لم يتم تعليق إدراجها في السوق، أو إلغاء تداول أسهمها بشكل كلي.
- -توفر التقارير المالية بشكل منتظم لكل شركة خلال فترة سنوات الدراسة.

#### مصادر جمع بيانات الدراسة:

تم الاعتماد على البيانات الواردة في التقارير المالية السنوية المنشورة للشركات المساهمة السعودية، وذلك خلال الفترة من عام 2017م إلى عام 2019م، وقد تم الحصول على هذه التقارير من موقع شركة السوق المالية السعودية (تداول).

#### طرق قياس متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة:

##### أولاً: المتغير التابع إدارة الأرباح

يتمثل المتغير التابع للدراسة في إدارة الأرباح بالمستحقات، ولقياس إدارة الأرباح فإنه يتم الاعتماد على المستحقات الاختيارية التي يستدل منها على ممارسة الشركة لسلوك إدارة الأرباح في تقاريرها المالية، وقد اعتمدت الدراسة في قياس هذا المتغير على نموذج جونز المعدل (Modified Jones, 1995)، حيث تم استخدام هذا النموذج في العديد من الدراسات السابقة كدراسة (القشامي، 2010، كانه، 2014، Bassiouny, Waweru and Riro, 2013، 2016، ال حسن، 2018)، كما أكدت دراسة (فداوي، 2013) أن نموذج جونز المعدل هو أكثر النماذج فاعلية لقياس إدارة الأرباح من النماذج الأخرى، وذلك في دراسة هدفت لإجراء مقارنة لأكثر النماذج فاعلية لقياس إدارة الأرباح، ولقياس إدارة الأرباح وفقاً لنموذج جونز المعدل؛ يتم اتباع الخطوات التالية:

#### 1. تحديد إجمالي المستحقات:

ويتم حساب إجمالي المستحقات بناءً على مدخل التدفقات النقدية، إذ أن هذا المدخل هو الأكثر استخداماً في العديد من الدراسات السابقة كدراسة (القشامي، 2010)، و (Bassiouny, 2016)، وقد ذكر (القشامي، 2010) نقلاً عن (Shah et al, 2009)، أن أكثر الباحثين يفضلون استخدام مدخل التدفقات النقدية عن مدخل الميزانية لتحديد إجمالي المستحقات، وأن السبب في استخدام بعض الباحثين لمدخل الميزانية؛ يرجع إلى عدم توفر المعلومات التي تتعلق بالتدفقات النقدية للشركات، ولحساب إجمالي المستحقات وفق مدخل التدفقات النقدية، سيتم الاعتماد على المعادلة التالية:

$$TA_t = NI_t - CF_t$$

حيث أن:

$TA_t$	إجمالي المستحقات
$NI_t$	صافي الربح من العمليات التشغيلية
$CF_t$	صافي التدفقات النقدية من العمليات التشغيلية

## 2. تحديد المستحقات غير الاختيارية:

ويتم حساب المستحقات غير الاختيارية بناءً على نموذج جونز المعدل وفقاً للمعادلة التالية:

$$NDA_t = \alpha_1(1/A_{t-1}) + \alpha_2(\Delta REV_t - \Delta REC_t/A_{t-1}) + \alpha_3(PPE_t/A_{t-1})$$

حيث أن:

المستحقات غير الاختيارية	$NDA_t$
إجمالي الأصول في السنة السابقة	$A_{t-1}$
التغير في الإيرادات	$\Delta REV_t$
التغير في الذمم المدينة	$\Delta REC_t$
إجمالي الأصول الثابتة في الفترة الحالية	$PPE_t$
معاملات النموذج	$\alpha_3, \alpha_2, \alpha_1$

## 3. تحديد المستحقات الاختيارية:

ويتم حساب المستحقات الاختيارية بناءً على نموذج جونز المعدل وفقاً للمعادلة التالية:

$$DA_t = TA_t/A_{t-1} = \alpha_1(1/A_{t-1}) + \alpha_2(\Delta REV_t - \Delta REC_t/A_{t-1}) + \alpha_3(PPE_t/A_{t-1}) + \varepsilon_t$$

حيث أن:

المستحقات الاختيارية	$DA_t$
إجمالي المستحقات	$TA_t$
إجمالي الأصول في السنة السابقة	$A_{t-1}$
التغير في الإيرادات	$\Delta REV_t$
التغير في الذمم المدينة	$\Delta REC_t$
إجمالي الأصول الثابتة في الفترة الحالية	$PPE_t$
معاملات النموذج	$\alpha_3, \alpha_2, \alpha_1$
بواقي النموذج	$\varepsilon_t$

## ثانياً: المتغيرات المستقلة

- حجم الشركة: تم استخدام إجمالي قيمة أصول الشركات لعام 2019م، معبراً عنها باللوغاريتم الطبيعي كمقياس لهذا المتغير، وذلك من أجل العمل على تحقيق الاستقرار في البيانات المتعلقة بهذا المتغير، وتقليل الفروقات الكبيرة بين قيم أصول الشركات المختلفة في سوق المال السعودي، حيث تم تحديد متوسط إجمالي قيمة الأصول لشركات عينة الدراسة، وتم تقسيم الشركات في عينة الدراسة إلى شركات كبيرة الحجم، وصغيرة الحجم، وفيما يتعلق بالشركات كبيرة الحجم فهي الشركات التي يبلغ إجمالي قيمة أصولها أعلى من المتوسط، أو تكون مساوية له، والشركات صغيرة الحجم هي الشركات التي يبلغ إجمالي قيمة أصولها أقل من المتوسط، ومن ثم كان عدد الشركات الكبيرة والصغيرة لعينة الدراسة التي تبلغ (89) شركة هي (37) شركة كبيرة، (52) شركة صغيرة.
- نوع النشاط الذي تمارسه الشركة: لقياس هذا المتغير فقد تم تقسيم الشركات في عينة الدراسة حسب نوع النشاط الذي تمارسه الشركة في سوق المال السعودي، وفي إطار تصنيف هيئة السوق المالية السعودية (تداول) للقطاعات الاقتصادية المختلفة التي تتواجد في السوق المالي السعودي، والتي تمثل مجتمع الدراسة، فإن عدد القطاعات لأغراض الدراسة (18) قطاعاً اقتصادياً، تمثل الأنشطة التي تمارسها الشركات المساهمة السعودية، كما هو موضح بعينة الدراسة، ولأغراض الدراسة؛ فقد تم تصنيف الشركات المتواجدة في هذه القطاعات المختلفة، والتي تمثل عينة الدراسة إلى ثلاثة أنشطة رئيسية: هي النشاط الصناعي، والنشاط الخدمي، والنشاط الزراعي، حيث تم تجميع القطاعات ذات الأنشطة المتقاربة معاً، وقد تم الاسترشاد في هذا الخصوص بما ورد في كل من دراسة (القثماني، 2010، عسيري، 2001، هويدي، 1998)، وجدول (2) يوضح عدد الشركات تحت كل نشاط لأغراض الدراسة.

جدول (2): عدد الشركات تحت كل نشاط

النشاط الصناعي	النشاط الخدمي	النشاط الزراعي
29 شركة	51 شركة	9 شركات

- عمر الشركة: ولقياس هذا المتغير والذي يعكس خبرة الشركة؛ فقد تم الاعتماد على اللوغاريتم الطبيعي لعدد سنوات عمل الشركة في السوق منذ تاريخ التأسيس، وذلك استناداً على ما ورد في دراسة (السيد، 2019، Bassiony، 2016)، ومن ثم فقد تم تقسيم الشركات في عينة الدراسة إلى شركات

ذات خبرة عالية، وشركات ذات خبرة قليلة، وذلك بالاعتماد على المتوسط الحسابي لمجموع أرقام أعمار الشركات المدرجة في عينة الدراسة، والتي تم قياسها باللوغاريتم الطبيعي؛ لتقليل الفوارق بين الأرقام التي تعكس عمر الشركة في السوق، حيث بلغت الشركات التي تتمثل بخبرة عالية في السوق 53 شركة من مفردات عينة الدراسة، والشركات التي كانت خبرتها في السوق قليلة شكلت 36 شركة من عينة الدراسة.

• حجم مكتب المراجعة: ولقياس هذا المتغير والذي يعكس جودة أداء مكتب المراجعة؛ فقد تم الاعتماد على ما إذا كان مكتب المراجعة ينتهي إلى أحد مكاتب المراجعة الأربعة الكبرى (Big 4)، أم ينتهي إلى مجموعة المكاتب من خارج هذه مجموعة، وبالرغم من أن هناك مقاييس أخرى لتحديد مكاتب المراجعة الكبرى، ومكاتب المراجعة الصغرى، إلا أن مقياس الانتماء إلى أحد مكاتب المراجعة الكبرى (Big 4)، هو الأكثر انتشاراً واستخداماً في الدراسات السابقة، وذلك كدراسة (رضوان، 2013، غريب، 2015، باسودان والمالكي، 2016)، ومن ثم فقد اعتمدت هذه الدراسة على هذا المقياس لتحديد حجم مكتب المراجعة، من أجل معرفة أثر هذا المتغير على درجة ممارسة إدارة الأرباح في الشركات المساهمة السعودية، بحيث إذا كانت الشركة تراجع تقاريرها المالية من قبل أحد مكاتب المراجعة الكبرى (Big4) فتأخذ القيمة (1)، وإذا كانت تراجع الشركة من قبل مكتب مراجعة خارج عن مجموعة مكاتب المراجعة الأربعة الكبرى فتأخذ القيمة (0).

ولقد ترتب على هذا التصنيف أن أصبح عدد المفردات خلال سنوات الدراسة التي تبدأ من عام 2017م إلى عام 2019م (267 مفردة)، منها 133 مفردة تخص الشركات التي تتعامل مع مكتب مراجعة ينتهي إلى أحد المكاتب الأربعة الكبرى، و134 مفردة تخص الشركات التي تتعامل مع مكتب مراجعة لا ينتهي إلى أحد المكاتب الأربعة الكبرى، ومن ثم تم تقسيم الشركات إلى شركات تتعامل مع مكتب مراجعة ينتهي لأحد مكاتب المراجعة الأربعة الكبرى، وشركات تتعامل مع مكتب مراجعة لا ينتهي إلى أحد المكاتب الأربعة الكبرى، وذلك كما هو مبين في الجدول التالي.

جدول (3): عدد الشركات حسب حجم مكتب المراجعة

شركات تتعامل مع مكتب مراجعة ينتهي إلى أحد مكاتب الـ (Big 4)	شركات تتعامل مع مكتب مراجعة لا ينتهي إلى أحد مكاتب الـ (Big 4)
44 شركة	45 شركة

• كفاءة الإدارة: لقياس متغير كفاءة إدارة الشركة، تم التعبير عنها بمقلوب نسبة كثافة رأس مال الشركة، وذلك استناداً على ما ورد في دراسة (رمضان، 2013)، بحيث يمكن من خلال هذه النسبة قياس مدى قدرة شركات عينة الدراسة على رفع كفاءة استخدام أصولها، من أجل توليد إيرادات مبيعات، وتعمل هذه النسبة كمؤشر على حجم الأموال التي تم استثمارها في أصول الشركة واللازمة لتوليد ريال مبيعات خلال فترة معينة، ويدل ارتفاع نسبة كثافة رأس المال في الشركة إلى حاجة الشركة إلى أموال إضافية من أجل تحقيق ريال مبيعات، مما يؤكد على عدم وجود الكفاءة الكافية في إدارة الأصول التي تمتلكها الشركة، وعلى العكس من هذا في حال انخفاض هذه النسبة.

وحيث أن التعبير عن كفاءة الإدارة سيتم من خلال نسبة مقلوب كثافة رأس المال، فتدل الزيادة في هذه النسبة إلى زيادة كفاءة الإدارة في استخدام الأصول، والعكس من ذلك عندما تنخفض هذه النسبة، وعليه تم تقسيم الشركات إلى مجموعتين: شركات تتميز بكفاءة إدارية عالية، وهي المجموعة التي تكون فيها نسبة مقلوب كثافة رأس المال مرتفعة، أو تساوي المتوسط لمجموع نسب مقلوب كثافة رأس المال لكافة شركات العينة، وتأخذ القيمة (1)، والمجموعة الأخرى تعبر عن الشركات التي تكون كفاءتها الإدارية منخفضة، والتي تكون فيها نسبة مقلوب كثافة رأس المال أقل من المتوسط لمجموع نسب مقلوب كثافة رأس المال لكافة شركات العينة وتأخذ القيمة (0)، ويوضح الجدول الآتي عدد الشركات التي تتمتع بكفاءة إدارية عالية، وكفاءة إدارية منخفضة بين شركات عينة الدراسة.

جدول (4): عدد الشركات مرتفعة الكفاءة الإدارية ومنخفضة الكفاءة الإدارية

عدد الشركات ذات الكفاءة الإدارية العالية	عدد الشركات ذات الكفاءة الإدارية المنخفضة
31 شركة	58 شركة

ويمكن قياس نسبة كثافة رأس المال من خلال المعادلة التالية:

$$CIR_{it} = \frac{Total\ Assets_{it}}{Sales\ Revenue_{it}}$$

حيث أن:

نسبة كثافة رأس المال

$CIR_{it}$

إجمالي الأصول للشركة

$Total\ Assets_{it}$

إيرادات المبيعات للشركة

$Sales\ Revenue_{it}$

أما فيما يتعلق بمقلوب نسبة كثافة رأس المال، فيتم الوصول إليها من خلال أحد طريقتين، وهي كالتالي:

$$\frac{1}{CIR_{it}}$$

## الطريقة الثانية:

$$CIR_{it} = \frac{Sales\ Revenue_{it}}{Total\ Assets_{it}}$$

## المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة:

لتحقيق الأهداف التي تسعى الدراسة إليها، وللإجابة عن تساؤلاتها في ضوء الفرضيات التي تتبناها الدراسة؛ فقد تم حصر البيانات التي تتعلق بمجال الدراسة وتجميعها، ومن ثم القيام بعملية التفرغ لهذه البيانات على برنامج (إكسيل)، من أجل القيام بالعمليات الحسابية للشركات المدرجة في عينة الدراسة، وذلك على مستوى كل شركة بشكل مستقل عن الشركات الأخرى، مع التأكد من عمل التوزيع المناسب لهذه البيانات ومراجعتها، وسيتم الاعتماد في هذه الدراسة على الأساليب الإحصائية التالية:

- تطبيق الإحصاء الوصفي، والذي يتمثل في تحديد المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري والنسب المئوية، والتوزيع التكراري؛ لوصف ملامح متغيرات الدراسة، لعرض سمات العينة.
  - استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لتحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة، وذلك بهدف معرفة وجود علاقات ارتباط بين هذه المتغيرات، وقياس دلالة هذا الارتباط.
  - سيتم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، إذ أن الهدف من استخدام هذا النموذج في الدراسة يكمن في قياس درجات تأثير المتغيرات المستقلة (حجم الشركة، نوع النشاط، عمر الشركة، حجم مكتب المراجعة، كفاءة الإدارة) في المتغير التابع (إدارة الأرباح).
- ومن أجل التأكد من مناسبة نموذج الانحدار الخطي المتعدد الذي تم بناءه لاختبار فرضيات الدراسة؛ سيتم حساب مؤشر التضخم في التباين (Variance Inflationary Factor) (VIF)، والقيام باختبار (Durbin-Watson) للمتغيرات المستقلة؛ للتحقق من عدم وجود المشكلات التي تتعلق بالارتباط الذاتي بين البوابات في معادلة الانحدار الخطي المتعدد.
- وبناءً على ما ترتب في أعلاه، فالنموذج المراد اختباره على عينة الدراسة التي تتكون من (89) شركة مساهمة مدرجة في سوق المال السعودي سيكون وفقاً للآتي:

$$Y = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + a_3X_3 + a_4X_4 + a_5X_5 + \varepsilon_t$$

بحيث أن:

$Y$  = إدارة الأرباح

$X_1$  = حجم الشركة

$X_2$  = نوع النشاط الذي تنتمي إليه الشركة

$X_3$  = عمر الشركة

$X_4$  = حجم مكتب المراجعة

$X_5$  = كفاءة الإدارة

$\varepsilon_t$  = بواقي النموذج

$a_0, a_1, a_2, a_3, a_4, a_5$  = معاملات النموذج

## تحليل النتائج واختبار الفرضيات:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة الشركات المساهمة السعودية لإدارة الأرباح في تقاريرها المالية المنشورة من عدمها، وما إذا كانت خصائص الشركة المتمثلة في نوع النشاط الذي تمارسه، وعمر الشركة، وحجمها، وكذلك حجم مكتب المراجعة وكفاءة الإدارة، يؤثر على درجة ممارسات إدارة الأرباح في الشركات المساهمة السعودية، وعليه فإن هذا الجزء يحتوي على الجانب العملي للدراسة، وذلك بعرض نتائج الإحصائيات الوصفية للمتغيرات التي تتناولها، ومن ثم اختبار الفرضيات للوصول للنتائج.

الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة المستقلة:

جدول (5): الإحصاءات الوصفية للمتغيرات المستقلة

العوامل	العينة	أقل قيمة	أعلى قيمة	المتوسط	الوسيط	الانحراف المعياري
جميع القطاعات						
حجم الشركة	89	81795236	1,49413E+12	34,505,444,352	2,460,907,408	1,68329E+11
عمر الشركة	89	6	62	28	27	13,265951
كفاءة الإدارة	89	0	2.27	0.5694	0.4882	0,47367
حجم مكتب المراجعة	89	0	1	0.4944	0.000	0.50280

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص النتائج التالية:

أولاً: بالنسبة لحجم الشركة فقد أظهرت النتائج أن أعلى قيمة لإجمالي الأصول في الشركات المساهمة السعودية كانت بمقدار (1,49413E+12 مليون ريال)، فيما كانت أدنى قيمة للأصول بمقدار (81795236 ريال)، مما يشير إلى ضخامة الاستثمار في الشركات المدرجة في سوق المال السعودي، ولقد بلغ مقدار كلٍّ من المتوسط والوسيط على التوالي، (34,505,444,352 و 2,460,907,408 مليون ريال) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1,68329E+11 مليون ريال)، مما يدل على وجود فروقات كبيرة في إجمالي أصول الشركات التي تملكها عينة الدراسة.

ثانياً: أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي المتعلقة بمتغير عمر الشركة، أن أعمار الشركات محل عينة الدراسة، قد بلغت أعلى قيمة لها (62 سنة)، بينما كانت أقل قيمة لها تقدر بـ (6 سنوات)، فيما بلغ المتوسط والوسيط لهذه الشركات على التوالي (28 و 27 سنة)، وذلك بانحراف معياري قدره (13,265951)، ويلاحظ ارتفاع المتوسط الخاص بالشركات المدرجة في عينة الدراسة، فقد بلغ متوسط عمر الشركة 28 سنة، مما يدل على ارتفاع عدد الشركات التي تتميز بخبرة طويلة في سوق المال السعودي، حيث تُشكل هذه الشركات نسبة تُقدر بـ 60% من إجمالي عينة الدراسة، تمثل 53 شركة من أصل 89 شركة.

ثالثاً: أظهر متغير كفاءة الإدارة مقاساً بمقلوب نسبة كثافة رأس المال، أن أعلى قيمة له بلغت (2,27)، بينما كانت أقل قيمة أظهرتها نتائج الإحصاء الوصفي بمقدار (صفر)، وقد بلغ المتوسط والوسيط لكفاءة الإدارة للشركات محل عينة الدراسة على التوالي بمقدار (0,5694 و 0,4882)، ويلاحظ هنا انخفاض المتوسط لمتغير كفاءة الإدارة، مما يدل على انخفاض الكفاءة الإدارية للشركات محل عينة الدراسة، حيث أشارت النتائج أن 58 شركة من شركات عينة الدراسة تتسم بانخفاض الكفاءة الإدارية، وهذا يشكل مانسبته 65% من إجمالي العينة، فيما كانت قيمة الانحراف المعياري لهذا المتغير بمقدار (0,47367).

رابعاً: بلغت قيمة المتوسط والوسيط للمتغير المستقل حجم مكتب المراجعة على التوالي (0,49 و 0,00)، وبانحراف معياري قدره (0,50)، وهذا يعني أن 49.44% تقريباً من شركات عينة الدراسة تراجع تقاريرها المالية من مكاتب مراجعة تنتمي لمجموعة مكاتب الـ (Big4)، بينما 50.56% من شركات عينة الدراسة تراجع تقاريرها المالية من مكاتب مراجعة لا تنتمي لمجموعة مكاتب الـ (Big4).

#### التحليل الإحصائي لفرضيات الدراسة:

الفرض الأول: لا توجد ممارسات لإدارة الأرباح في الشركات المساهمة السعودية.

جدول (6): ممارسات إدارة الأرباح على مستوى شركات عينة الدراسة

البيان	العينة	متوسط الاستحقاق الاختياري	الانحراف المعياري	أعلى قيمة	أقل قيمة
القطاع الصناعي	29	0.6139	0.2676	1.0261	0.0557
القطاع الخدمي	51	0.8592	0.4642	3.3295	0.0434
القطاع الزراعي	9	0.7231	0.1369	0.9075	0.4719
إجمالي العينة	89	0.7655	0.3997	3.3295	0.0434

يوضح جدول (6) رفض فرض العدم الذي يشير إلى عدم وجود ممارسات لإدارة الأرباح في الشركات المساهمة السعودية، حيث تشير النتائج إلى أن الشركات المساهمة السعودية تمارس إدارة الأرباح من خلال المستحقات الاختيارية بصورة موجبة، حيث تكون هذه الممارسات في اتجاه تضخيم الأرباح المعلنة، فقد بلغ متوسط المستحقات الاختيارية لمجموع شركات عينة الدراسة (0.76)، وبانحراف معياري (0.3997) فيما كانت أعلى قيمة لهذه المستحقات بمقدار (3.33)، وأقل قيمة لها بمقدار (0.04).

وتعتبر هذه النتيجة متقاربة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة (كانه، 2014)، والتي كانت تتعلق ببيئة الأعمال السعودية، حيث أشارت الدراسة أن الحد الأعلى لممارسات إدارة الأرباح في الشركات المساهمة السعودية يبلغ (1.25)، بينما كانت أقل قيمة لهذه الممارسات بمقدار (0.05)، وفيما يتعلق بالمتوسط الحسابي لهذه الممارسات فقد بلغ (0.46)، وهذا يدل على زيادة توجه الشركات المساهمة السعودية نحو التلاعب بالأرباح المعلنة في التقارير المالية في السنوات السابقة.

وبالإضافة إلى ذلك هناك عدد من الدراسات (السهلي، 2006، Rath and Sun، 2008، القثامي، 2010، Llukani، 2013، إسماعيل، 2015، ال

حسن، 2018) التي أكدت على وجود هذه الممارسات في التقارير المالية، ولكن تختلف في اتجاه ممارسة هذا السلوك، فقد توصل البعض منها إلى وجود هذه الممارسات بصورة إيجابية من شأنها العمل على تضخيم الأرباح، والبعض الآخر توصل إلى وجود هذه الممارسات بصورة سلبية، حيث تعمل على تخفيض الأرباح المعلنة.

وتأتي ممارسات إدارة الأرباح في التقارير المالية باتجاه تضخيم الأرباح لعدة دوافع متعددة، قد يكون من أهمها زيادة مكافآت وتعويزات الإدارة، إذ يعتبر هذا السبب من أهم الأسباب التي تدعو الشركات نحو ممارسة هذا السلوك كما ترى دراسة (Habbash and Alghamdi, 2013)، أو أن يكون الهدف من وراء هذه الممارسة بصورة إيجابية، للحصول على التمويل اللازم، أو للتأثير على أسعار الأسهم بالزيادة في سوق المال.

كما يوضح جدول (6) إلى اختلاف ممارسة إدارة الأرباح بين قطاعات عينة الدراسة، فيحتل القطاع الخدمي المرتبة الأولى بين القطاعات من حيث ممارسة المستحقات الاختيارية، حيث تمارس الشركات الخدمية الاستحقاق الاختياري بشكل موجب، وقد بلغ متوسط الاستحقاق الاختياري لها (0.8592)، وذلك بانحراف معياري بمقدار (0.4642)، فيما بلغت أعلى وأقل قيمة للمستحقات الاختيارية على التوالي بمقدار (3.33) و (0.04).

بينما توضح النتائج أن القطاع الزراعي يأتي في المرتبة الثانية بين قطاعات العينة من حيث ممارسة إدارة الأرباح، حيث تمارس الشركات الزراعية الاستحقاق الاختياري بشكل موجب، فمتوسط الاستحقاق الاختياري لهذه الشركات بلغ (0.7231)، وبانحراف معياري (0.1369)، بينما كانت أعلى وأقل قيمة لهذه المستحقات الاختيارية على التوالي بمقدار (0.90)، (0.47)، وتتفق هذه النتيجة في اتجاه ممارسة إدارة الأرباح في التقارير المالية بشكل موجب مع كل من نتائج دراسة (القثامي، 2010، والسهي، 2006)، حيث توصلت أن الشركات في القطاع الزراعي تمارس إدارة أرباحها في التقارير المالية وفقاً نحو الاتجاه الموجب، مما يعمل على زيادة الأرباح المعلنة في تلك التقارير.

وأخيراً تشير النتائج إلى أن القطاع الصناعي يأتي في المرتبة الأخيرة من بين قطاعات العينة من حيث ممارسة إدارة الأرباح، بحيث تمارس الشركات الصناعية هذا السلوك بشكل موجب، فقد بلغ متوسط الاستحقاق الاختياري لشركات هذا القطاع (0.6139) بينما كان الانحراف المعياري بمقدار (0.2676)، وقد بلغت أعلى قيمة لهذه الممارسات (1.0261) وأقل قيمة لها بمقدار (0.0557)، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت لها دراسة (القثامي، 2010)، حيث أشارت إلى أن ممارسات إدارة الأرباح في شركات القطاع الصناعي تكون بصورة سلبية.

#### الفرض الثاني: لا يؤثر حجم الشركة على درجة ممارسة إدارة الأرباح في الشركات المساهمة السعودية.

يوضح جدول (7) إلى قبول فرض العدم الذي يشير إلى عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتغير في حجم الشركة على درجة ممارسة إدارة الأرباح في الشركات المساهمة السعودية، ويؤكد دلالة هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (0.333) والتي تقل عن نظيرتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يؤكد قبول الفرض الصفري القائل أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لحجم الشركة في درجة ممارسة إدارة الأرباح.

جدول (7): علاقة متغير حجم الشركة بممارسات إدارة الأرباح

Variables	Coefficients			Regression			
	$\beta$	T	Sig.	F	Sig.	R	R <sup>2</sup>
Constant	0.743	14.13	0.000	0.333	0.565	0.062	0.004
حجم الشركة	-0.050	-0.577	0.565				

حيث بلغ معامل الارتباط R (0.062) عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ (0.004)، أي أن ما قيمته (0.004) من ممارسة إدارة الأرباح في الشركات المساهمة السعودية ناتجة عن التغير في حجم الشركة.

Correlation		VIF	Durbin Watson
Pearson	Sig.		
-0.062	0.283	1.000	1.676

وتتفق هذه النتيجة التي تم الوصول إليها مع كل من دراسة (القثامي، 2010)، ودراسة (عبد الحميد، 2007)، والتي أجريت على الشركات في بيئة الأعمال السعودية، حيث أشارت نتائج كل منها إلى عدم وجود تأثير لخاصية حجم الشركة على درجة ممارسة إدارة الأرباح في الشركات المساهمة السعودية، بينما تختلف هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة (غريب، 2015)، والتي طبقت أيضاً على الشركات في المملكة العربية السعودية، حيث أشارت نتائجها إلى وجود تأثير سلبي لخاصية حجم الشركة على ممارسات إدارة الأرباح في التقارير المالية، فكلما زاد حجم الشركة قلت وجود ممارسات إدارة الأرباح بها، ولعل سبب الاختلاف مع نتيجة هذه الدراسة يكمن في النموذج المستخدم لقياس ممارسات إدارة الأرباح، فقد استخدمت الدراسة نموذج نسبة ميلر للاستدلال على وجود ممارسات إدارة الأرباح في شركات عينة الدراسة، بينما استخدمت هذه الدراسة ودراسة (القثامي، 2010) ودراسة (عبد الحميد، 2007)، نموذج جونز المعدل لقياس وجود تلك الممارسات في الشركات المساهمة السعودية، فاختلاف نماذج القياس لسلوك إدارة الأرباح يمكن أن يكون أحد الأسباب التي أدت إلى اختلاف النتائج في نفس بيئة الأعمال.

وبالإضافة إلى ذلك فإن المقياس المستخدم لتحديد حجم الشركة، قد يكون أحد العوامل المؤثرة في اختلاف نتائج الدراسات السابقة، فبعض الدراسات تستخدم رقم المبيعات كمقياس يدل على حجم الشركة، بينما البعض الآخر منها يستخدم إجمالي أصول الشركة لتحديد حجمها.

كما تختلف هذه النتيجة مع دراسة كل من (Saleh et al, 2020)، كسار وأموري، 2018، 2015، Uwuigbe et al، 2015، Noor et al، 2015، رمضان،



(Abdul Rauf et al, 2012، 2013)، حيث أشارت نتائج هذه الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية، بين خاصية حجم الشركة ودرجة ممارسة إدارة الأرباح في التقارير المالية، فكلما زاد حجم الشركة زادت ممارسات إدارة الأرباح بها، بينما أشارت بعض الدراسات الأخرى إلى وجود علاقة ذات اتجاه سلبي بين حجم الشركة، ودرجة ممارسة إدارة الأرباح، وذلك كدراسة (السيد، 2019، 2018، Khanh et al، 2015، إسماعيل، 2008، Rath and Sun، 2008).

**الفرض الثالث: لا يؤثر عمر الشركة على درجة ممارسة إدارة الأرباح في الشركات المساهمة السعودية.**

يوضح جدول (8) قبول فرض العدم الذي يشير إلى عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتغير في عمر الشركة على درجة ممارسة إدارة الأرباح في الشركات المساهمة السعودية، ويؤكد دلالة هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (0.037) وهي تقل عن نظيرتها الجدولية عند مستوى معنوية ( $< 0.05$ )، وهذا يؤكد قبول الفرض الصفري القائل أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعمر الشركة على درجة ممارسة إدارة الأرباح في الشركات المساهمة السعودية.

جدول (8): علاقة متغير عمر الشركة بممارسات إدارة الأرباح

Variables	Coefficients			Regression			
	$\beta$	T	Sig.	F	Sig.	R	R <sup>2</sup>
Constant	0.775	11.576	0.000	0.037	0.848	0.021	0.000
عمر الشركة	-0.017	-0.192	0.848				

حيث بلغ معامل الارتباط R (0.021) عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ (0.000) أي أن ما قيمته (0.000) من ممارسة إدارة الأرباح ناتج عن التغير في عمر الشركة.

Correlation		VIF		Durbin Watson	
Pearson	Sig.				
-0.021	0.424	1.000		1.698	

وتتفق هذه النتيجة التي توصلت إليها الدراسة مع نتائج دراسة (Bassiouny, 2016)، حيث أشارت إلى عدم وجود علاقة بين خاصية عمر الشركة ودرجة ممارسات إدارة الأرباح في التقارير المالية، بينما تختلف هذه النتائج مع ما جاءت به نتائج دراسة (Khanh et al, 2018)، والتي طبقت على عينة من (241) شركة في بيئة الأعمال الفيتنامية، حيث أشارت النتائج إلى أن خاصية عمر الشركة ترتبط بعلاقة إيجابية مع ممارسات إدارة الأرباح في التقارير المالية، فكلما زاد عمر الشركة في سوق الأعمال الذي تعمل به، كلما ارتفعت ممارسات إدارة الأرباح بها.

**الفرض الرابع: لا تؤثر كفاءة الإدارة على درجة ممارسة إدارة الأرباح في الشركات المساهمة السعودية.**

يوضح جدول (9) رفض فرض العدم الذي يشير إلى عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لكفاءة الإدارة على درجة ممارسة إدارة الأرباح في الشركات المساهمة السعودية، ويؤكد دلالة هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (14.451) وهي تزيد عن نظيرتها الجدولية عند مستوى معنوية ( $> 0.05$ )، وهذا يؤكد قبول الفرض البديل القائل أنه يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لكفاءة الإدارة على درجة ممارسة إدارة الأرباح.

جدول (9): علاقة متغير كفاءة الإدارة بممارسات إدارة الأرباح

Variables	Coefficients			Regression			
	$\beta$	T	Sig.	F	Sig.	R	R <sup>2</sup>
Constant	0.646	14.120	0.000	14.451	0.000	0.517	0.267
كفاءة الإدارة	0.064	3.210	0.001				

حيث بلغ معامل الارتباط R (0.517) عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ (0.267) أي أن ما قيمته (0.267) من ممارسة إدارة الأرباح في الشركات المساهمة السعودية ناتج عن التغير في كفاءة الإدارة، كما يشير معامل الارتباط إلى وجود علاقة عكسية قوية بين كفاءة الإدارة ودرجة ممارسة إدارة الأرباح في التقارير المالية، أي أنه كلما زادت كفاءة الإدارة تقل درجة ممارسة إدارة الأرباح في الشركات المساهمة السعودية.

Correlation		VIF		Durbin Watson	
Pearson	Sig.				
-0.517	0.002	1.000		1.701	

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (رمضان، 2013)، حيث أشارت إلى وجود علاقة عكسية بين كفاءة الإدارة ودرجة ممارسة إدارة الأرباح، بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة (كسار وأموري، 2018)، حيث توصلت إلى عدم وجود علاقة لمتغير كفاءة الإدارة على مستوى ممارسة إدارة الأرباح في التقارير المالية، وتعتبر هذه النتيجة التي توصلت إليها الدراسة نتيجة منطقية، لأن إدارة منظمة الأعمال عندما تتمتع بقدر عالي من المهارة والكفاءة الإدارية، فإنها بذلك تدرك مدى خطورة ممارسات إدارة الأرباح وانعكاسها على التقارير المالية التي تعلنها للمستخدمين، لأن وجود مثل هذه الممارسات في التقرير المالي يؤثر على مصداقية هذا التقرير المعلن عنه، مع العلم أن وجود تلك الممارسات قد يحقق العديد من الأهداف للشركة، كزيادة المكافآت التي تحصل عليها الإدارة، خصوصاً عندما ترتبط هذه المكافآت بتحقيق نسبة معينة من الأرباح المستهدفة، أو قد يكون الهدف من هذه الممارسات من أجل



زيادة أسعار أسهم الشركة التي يتم تداولها في السوق، أو تعتبر كمحاولة من الشركة للتهرب من الضرائب المفروضة عليها؛ وبالرغم من وجود بعض الأهداف التي يمكن أن تحققها الشركة بممارسة هذه الظاهرة، إلا أن الإدراك والوعي الكافي من قبل إدارة الشركة نحو الآثار المترتبة من تبني مثل هذا السلوك في تقاريرها المالية، قد يمنعهما من وجود مثل هذه الممارسات عند التقرير عن نتائجها المالية.

#### الفرض الخامس: لا يؤثر نوع النشاط على درجة ممارسة إدارة الأرباح في الشركات المساهمة السعودية

يوضح جدول (10) قبول فرض العدم الذي يشير إلى عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لنوع النشاط الذي تمارسه الشركة على درجة ممارسة إدارة الأرباح في الشركات المساهمة السعودية، ويؤكد دلالة هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (0.665)، والتي تقل عن نظيرتها الجدولية عند مستوى معنوية ( $0.05 <$ )، وهذا يؤكد قبول الفرض الصفري القائل أنه لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لنوع النشاط على درجة ممارسة إدارة الأرباح في الشركات المساهمة السعودية.

جدول (10): علاقة متغير نوع النشاط بممارسات إدارة الأرباح

Variables	Coefficients			Regression			
	$\beta$	T	Sig.	F	Sig.	R	R <sup>2</sup>
Constant	0.665	5.120	0.000	0.665	0.417	0.087	0.008
نوع النشاط	0.560	0.815	0.417				

حيث بلغ معامل الارتباط R (0.087) عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ (0.008) أي أن ما قيمته (0.008) من ممارسة إدارة الأرباح في الشركات المساهمة السعودية ناتج عن التغير في نوع النشاط.

Correlation		VIF	Durbin Watson
Pearson	Sig.		
0.087	0.209	1.000	1.726

وتتفق هذه النتيجة مع الدراسات السابقة التي أجريت على وحدات الأعمال في المملكة العربية السعودية، فقد توصلت كل من دراسة (القناني، 2010، عبد الحميد، 2007، عسيري، 2001) إلى أن نوع النشاط لا يعتبر أحد العوامل المؤثرة في مدى ممارسة الشركة لسلوك إدارة الأرباح في التقارير المالية، كما تتفق هذه النتائج مع دراسة (هويدي، 1998)، والتي أجريت على بيئة الأعمال الكويتية، بينما تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Rath and Sun, 2008)، والتي تطبقت على عينة من الشركات الأسترالية، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين نوع النشاط ومدى ممارسة الشركة لسلوك إدارة الأرباح في التقارير المالية.

فاختلاف النتائج بين الدراسات السابقة في هذا الجانب، قد يرجع إلى اختلاف بيئة التطبيق، فهناك بعض الأنشطة الاقتصادية في بعض الدول يكون فيها مستوى الرقابة والتشدد بصورة أكبر، وذلك عند مقارنتها بغيرها من الأنشطة الاقتصادية الأخرى التي تمارسها الشركات.

#### الفرض السادس: لا يؤثر حجم مكتب المراجعة على درجة ممارسة إدارة الأرباح في الشركات المساهمة السعودية.

يوضح جدول (11) رفض فرض العدم الذي يشير إلى عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لحجم مكتب المراجعة على درجة ممارسة سلوك إدارة الأرباح في الشركات المساهمة السعودية المدرجة في سوق المال، ويؤكد دلالة هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (16.231)، حيث تزيد عن نظيرتها الجدولية عند مستوى معنوية ( $0.05 >$ )، وهذا يؤكد قبول الفرض البديل القائل أنه يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لحجم مكتب المراجعة على درجة ممارسة إدارة الأرباح.

جدول (11): علاقة متغير حجم مكتب المراجعة بممارسات إدارة الأرباح

Variables	Coefficients			Regression			
	B	T	Sig.	F	Sig.	R	R <sup>2</sup>
Constant	0.432	13.110	0.000	16.231	0.000	0.523	0.274
حجم مكتب المراجعة	0.042	3.240	0.003				

حيث بلغ معامل الارتباط R (0.523) عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ (0.274) أي أن ما قيمته (0.274) من ممارسة إدارة الأرباح في الشركات المساهمة السعودية ناتج عن التغير في حجم مكتب المراجعة، كما يشير معامل الارتباط إلى وجود علاقة عكسية قوية بين حجم مكتب المراجعة وممارسات إدارة الأرباح، أي أنه كلما زاد حجم مكتب المراجعة قلت درجة ممارسة إدارة الأرباح في التقارير المالية.

Correlation		VIF	Durbin Watson
Pearson	Sig.		
-0.523	0.000	1.000	1.724

وهذه النتيجة تدل على أن الشركات التي تراجع تقاريرها من قبل مجموعة المكاتب التي تنتمي إلى الـ (Big4)، تقل بها ممارسات إدارة الأرباح، بينما الشركات التي تراجع من قبل مكاتب لا تنتمي إلى هذه المجموعة، تزداد بها ممارسة إدارة الأرباح في تقاريرها المالية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن المكاتب التي تنتمي إلى مجموعة الـ (Big4)، عادةً ما تتميز بقدر عالي من الكفاءة في أداء عملية المراجعة، مما يمكنها من كشف مثل وجود هذه الممارسات في التقارير المالية، وبالتالي إعادة النظر في هذا التقرير وإعداده بصورة تعكس المركز المالي الحقيقي لوحدة الأعمال، كما يعتبر عامل السمعة لهذه المكاتب محل نظر في هذا الموضوع، بحيث تحرص هذه المكاتب على سمعتها في السوق الذي تعمل به، فارتباط هذه المكاتب بممارسات إدارة الأرباح قد يؤثر على سمعتها في بيئة الأعمال التي تعمل بها، وبالإضافة إلى ذلك فإن هذه المكاتب لديها قاعدة كبيرة من العملاء، وهذا من شأنه أن يعزز عمل هذه المكاتب بكل دقة، وبغض النظر عن النتيجة، حيث لا تخشى هذه المكاتب فقد العميل، وهذا يعكس مكاتب المراجعة الصغيرة، حيث يمكن للعميل بها الضغط على مكتب المراجعة في حال وجود ممارسات لإدارة الأرباح، وقد يتجاوب مكتب المراجعة في هذه الحالة مع العميل من أجل الحفاظ على حصة المكتب في السوق الذي يعمل به.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (غريب، 2015) والتي أجريت على الشركات في سوق المال السعودي، حيث تم قياس حجم مكتب المراجعة بانتماء المكتب إلى مجموعة المكاتب الأربعة الكبرى من عدمه، وقد توصلت نتائج الدراسة في هذا الجانب إلى وجود علاقة عكسية بين حجم مكتب المراجعة ودرجة ممارسة إدارة الأرباح في التقارير المالية.

بينما تختلف هذه النتيجة عن دراسة (العباس، 2008)، حيث أشارت النتائج إلى عدم وجود علاقة بين حجم مكتب المراجعة ودرجة ممارسة إدارة الأرباح في الشركات المساهمة السعودية، كما تختلف هذه النتيجة أيضاً مع كل من دراسة (Khanh et al, 2018، Bassiouny, 2016، إسماعيل، 2015)، حيث أشارت نتائج هذه الدراسات إلى نفس النتيجة التي توصلت إليها دراسة (آل عباس، 2008)، وذلك بعدم وجود علاقة ارتباط بين حجم مكتب المراجعة ومستوى ممارسة إدارة الأرباح في الشركات، وقد يكون هذا التباين في نتائج الدراسات السابقة بسبب النموذج المستخدم في قياس ممارسة إدارة الأرباح، أو يكون هذا الاختلاف كنتيجة لاختلاف المقياس المستخدم في تحديد حجم مكتب المراجعة.

وبالإضافة إلى ما سبق، تم اختبار تأثير جميع المتغيرات المستقلة على المتغير التابع المتمثل في إدارة الأرباح وفقاً لأسلوب تحليل الانحدار المتعدد، وذلك لاستبعاد الفوارق المختلفة لخصائص الشركات، حيث يوضح الجدول التالي مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

Correlations

كفاءة الإدارة	نوع النشاط	عمر الشركة	حجم مكتب المراجعة	حجم الشركة	إدارة الأرباح	المتغيرات
إدارة الأرباح	Pearson Correlation	1	-0.048	-0.019	.164	.064
	Sig. (2-tailed)		.656	.861	.124	.124
	N	89	89	89	89	89
حجم الشركة	Pearson Correlation	-0.048	1	.397**	-0.094	-0.014
	Sig. (2-tailed)	.656		.000	.379	.279
	N	89	89	89	89	89
حجم مكتب المراجعة	Pearson Correlation	-0.019	.397**	1	-0.192	-0.132
	Sig. (2-tailed)	.001	.000		.071	.091
	N	89	89	89	89	89
عمر الشركة	Pearson Correlation	.164	-0.094	-0.192	1	.213
	Sig. (2-tailed)	.124	.379	.071		.548
	N	89	89	89	89	89
نوع النشاط	Pearson Correlation	.064	-0.014	-0.132	.213	1
	Sig. (2-tailed)	.124	.279	.091	.548	
	N	89	89	89	89	89
كفاءة الإدارة	Pearson Correlation	-0.524	-0.194	-0.392	.187	.182
	Sig. (2-tailed)	.000	.279	.081	.032	.927
	N	89	89	89	89	89

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

ويوضح الجدول التالي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع المتمثل في إدارة الأرباح، ويؤكد دلالة هذا التأثير قيمة F المحسوبة، والتي بلغت (57.209) والتي تزيد عن نظيرتها الجدولية عند مستوى معنوية ( $> 0.05$ ).

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	97.644	5	32.615	57.209	.000 <sup>b</sup>
	Residual	14.523	83	.570		
	Total	112.167	88			

وبناءً على القيم الموجود بالجدول التالي، والتي توضح أي المتغيرات المستقلة ذات تأثير معنوي على المتغير التابع المتمثل في إدارة الأرباح، نجد أن قيمة T بالنسبة لمتغير حجم الشركة كبيرة، ولكنها ليست ذات دلالة معنوية، حيث بلغت قيمة (Sig. = .532)، وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وفيما يتعلق بمتغير حجم مكتب المراجعة ومتغير كفاءة الإدارة فقد بلغت قيمة T (11.098 و 10.567) على التوالي، وهي أكبر من قيم T الجدولية وذات تأثير معنوي، حيث بلغت قيمة (Sig. = .001, .000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ولذلك هي ذات تأثير قوى على المتغير التابع المتمثل بإدارة الأرباح.

Variables	Coefficients		
	$\beta$	T	Sig.
Constant	-.086	-.171	.866
حجم الشركة	.322	11.201	.532
حجم مكتب المراجعة	.201	11.098	.001
عمر الشركة	.415	1.428	.165
نوع النشاط	.120	.356	.724
كفاءة الإدارة	.120	10.567	.000

## النتائج والتوصيات:

### أولاً: النتائج

- تعتبر ممارسات إدارة الأرباح في التقارير المالية من الممارسات غير الأخلاقية في علم المحاسبة؛ لأن الإدارة تقوم باستغلال المرونة التي تسمح بها معايير التقارير المالية في الاختيار بين البدائل والسياسات المحاسبية المختلفة عند معالجة العمليات المحاسبية.
- انتشار ظاهرة ممارسة إدارة الأرباح في التقارير المالية بين وحدات الأعمال المختلفة في دول العالم، مع اختلاف اتجاه هذه الممارسات، بحيث تمارس بعض وحدات الأعمال إدارة الأرباح في اتجاه تضخيم الأرباح المعلنة، بينما يمارسها البعض الآخر في اتجاه تقليص الأرباح.
- تختلف وتتعدد دوافع ممارسة سلوك إدارة الأرباح بين منظمات الأعمال، فتضخم الأرباح ينطوي على عدد من الدوافع، قد يكون من أهمها زيادة مكافآت الإدارة، أو تحقيق توقعات المحللين الماليين، أو يكون كمحاولة للحصول على التمويل اللازم، بينما تقليص الأرباح قد يكون من أجل دافع الهرب من الضرائب، أو من أجل حجز الأرباح للسنوات القادمة.
- بالرغم من وجود عدد من الوسائل المساعدة للحد من ممارسة سلوك إدارة الأرباح في تقارير الإبلاغ المالي، إلا أن منظمات الأعمال مازالت تمارس هذا السلوك في تقاريرها المالية، وهذا يلفت الانتباه إلى مدى فاعلية تلك الوسائل في التصدي لمثل هذه الممارسات ومنع حدوثها.
- تمارس الشركات المساهمة السعودية إدارة الأرباح في تقاريرها المالية في كافة القطاعات، وقد كان اتجاه هذه الممارسات بشكل موجب، وقد بلغ متوسط المستحقات الاختيارية لكافة شركات عينة الدراسة (0.76).
- تختلف درجة ممارسة إدارة الأرباح في التقارير المالية بين قطاعات عينة الدراسة، فشركات القطاع الخدمي تأتي في المرتبة الأولى من حيث ممارسة إدارة الأرباح، فقد بلغ متوسط المستحقات الاختيارية لها (0.85)، بينما تأتي شركات القطاع الزراعي في المرتبة الثانية من حيث ممارسة إدارة الأرباح، فمتوسط المستحقات الاختيارية لشركات هذا القطاع بلغت (0.72)، وأخيراً تأتي شركات القطاع الصناعي في الترتيب الثالث من حيث ممارسة هذا السلوك، فقد بلغ متوسط المستحقات الاختيارية للشركات في هذا القطاع (0.61).
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل من خاصية حجم الشركة، وعمر الشركة، ونوع النشاط على درجة ممارسة إدارة الأرباح في التقارير المالية للشركات المساهمة السعودية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل من خاصية كفاءة الإدارة، وحجم مكتب المراجعة على درجة ممارسة سلوك إدارة الأرباح في الشركات المساهمة السعودية، حيث ترتبط خاصية كفاءة الإدارة، وكذلك خاصية حجم مكتب المراجعة، بعلاقة عكسية قوية مع ممارسات إدارة الأرباح في التقارير المالية، فكلما زادت كفاءة الإدارة، وكلما كانت الشركة تراجع من مكتب مراجعة ينتهي لمجموعة الـ (Big4)، كلما قلت ممارسات إدارة الأرباح.

### التوصيات:

- يجب العمل على تعزيز الجانب الأخلاقي في مهنة المحاسبة والمراجعة، وذلك بإقامة الدورات والندوات للمحاسبين في بيئة الأعمال السعودية، والتأكيد على أهمية الالتزام بأخلاقيات المهنة في مجال العمل المحاسبي، كما يتطلب زيادة الاهتمام بموضوع الأخلاقيات في المناهج الدراسية للطلاب

- في أقسام المحاسبة؛ لأن تعزيز الجانب الأخلاقي للمهنة لدى الطالب يعتبر من الأمور الهامة لممارسة العمل المحاسبي بالشكل المطلوب؛ مما قد يعمل على الحد من ممارسة أي سلوكيات مخالفة للمهنة بشكل عام، وبشكل خاص سلوك إدارة الأرباح في التقارير المالية.
- ضرورة زيادة الاهتمام بتنقيف المستثمرين في مجال إدارة الأرباح، ومدى انعكاساتها على نتائج التقارير المالية، الأمر الذي يمكن أن يؤثر على قراراتهم الاستثمارية المستقبلية والحالية وذلك بإقامة الندوات وورش العمل من قبل المختصين.
  - على الجهات التنظيمية والتشريعية في الدولة الالتفات لمثل وجود هذه الممارسات في التقارير المالية للشركات المساهمة السعودية، وذلك بضرورة العمل على سن وفرض العقوبات للشركات الممارسة لسلوك إدارة الأرباح، إذ يمكن الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في كيفية الحد من هذا السلوك، حيث تفرض بعض الدول العقوبات على الشركات التي تعمل على إدارة أرباحها، وتطالب بإعادة التقارير المالية، مما يعتبر باب ردع لتلك الشركات في ممارسة هذا السلوك.
  - يجب على الهيئة السعودية للمراجعين والمحاسبين باعتبارها أحد الجهات المسؤولة عن مكاتب المراجعة في المملكة العربية السعودية، التأكيد على عدم تعاون مكاتب المراجعة مع الشركات المساهمة في ممارسة سلوك إدارة الأرباح، وعلى وجه الخصوص مكاتب المراجعة الصغرى، حيث يمكن لهذه المكاتب التساهل في موضوع ممارسة إدارة الأرباح؛ من أجل محافظة المكتب على حصته السوقية من الشركات التي يقوم بمراجعتها.
  - ضرورة التشديد من قبل الجهات المختصة على بدائل السياسات المحاسبية؛ حتى لا تكون وسيلة لإدارة المنظمة للتلاعب في الأرباح وذلك بزيادة الرقابة عليها.
  - لابد من استخدام نماذج القياس لسلوك إدارة الأرباح في التقارير المالية من قبل مكاتب المراجعة في المملكة العربية السعودية، ورفع نتائج هذه النماذج لجهات مختصة يتم تحديدها، لمراجعة نتائج هذه النماذج للحكم على مدى وجود التلاعب في التقارير المالية، وهذا الأمر قد يحقق رادع بالنسبة لإدارات وحدات الأعمال، وفي نفس الوقت لمكاتب المراجعة التي تتعاون معها في ممارسة سلوك إدارة الأرباح.
  - يعتبر سوق المال السعودي من أكبر الأسواق في المنطقة، ووجود ممارسات لإدارة الأرباح في شركات هذا السوق قد يؤثر على ثقة المستثمرين به، خصوصاً أن المملكة وفق رؤية 2030م تسعى لأن يكون هذا السوق من أكبر الأسواق العالمية؛ لذلك ينبغي على الجهات المسؤولة الانتباه لهذه الممارسات في التقارير المالية، ووضع الحلول للحد منها قدر الإمكان؛ مما يعزز من ثقة المستثمرين في السوق المالي السعودي، وجذب الاستثمارات إليه.

#### مجالات الدراسات المستقبلية:

- دراسة أثر بعض خصائص الشركات الأخرى التي لم تتناولها هذه الدراسة على سلوك ممارسة إدارة الأرباح في التقارير المالية، وذلك كخاصية المديونية للشركة، وخاصية هيكل الملكية، وخاصية الرافعة المالية.
- دراسة سلوك ممارسة إدارة الأرباح من خلال مدخل الأنشطة الحقيقية لوحدة الأعمال، وأثر بعض خصائص الشركات على ممارسة هذا السلوك بالتطبيق على بيئة المملكة العربية السعودية.
- دراسة أثر خصائص الشركات على ممارسات إدارة الأرباح بالمستحقات الاختيارية، والأنشطة الحقيقية في بيئة الأعمال السعودية.

#### المراجع:

##### أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، محمد المعتز، جعفر، يوسف حسن. (2016). جودة المراجعة ودورها في الحد من ممارسة سياسة إدارة الأرباح في شركات المساهمة السودانية، *مجلة جامعة البحر الأحمر للعلوم الإنسانية*، (2)، 61 – 86.
- أبو عجيلة، محمد عماد، حمدان، علام. (2009). أثر الحوكمة المؤسسية على إدارة الأرباح دليل من الأردن. الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، المنعقد بجامعة فرحات عباس- سطيف، كلية العلوم والاقتصاد وعلوم التسيير، الجزائر، من 20 إلى 21 أكتوبر.
- أبو عمارة، مصطفى محمد، النافع، فهد سليمان، (2025)، إدارة الأرباح في ضوء التحول للمعايير الدولية لإعداد التقارير المالية: دراسة استكشافية على الشركات المساهمة السعودية. *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، (2)، 431-468.
- إسماعيل، عصام عبد المنعم، (2015)، أثر حجم الشركة على ممارسات إدارة الأرباح: دراسة تطبيقية على الشركات المقيدة بالبورصة المصرية. *مجلة البحوث المحاسبية، جامعة طنطا*، (2)، 644 – 681.
- اغنيم، مها محمد (2019). أثر خصائص مجلس الإدارة على إدارة الأرباح: دليل من الأردن. رسالة ماجستير، جامعة البرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن
- آل حسن، علي فايع. (2018). إدارة الأرباح باستخدام حسابات الاستحقاق: دراسة تطبيقية في الشركات السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، (4)، 72-55.
- آل عباس، محمد عبدالله. (2008). مدى تأثير منشأة المراجعة على إدارة الربح في الشركات المساهمة السعودية، *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية*، جامعة القصيم، كلية الاقتصاد والإدارة، (2)، 125-149.

- باسودان، يوسف عبدالله، المالكي، خالد حسن. (2016). دور جودة المراجعة الخارجية في الحد من عمليات إدارة الأرباح: دراسة ميدانية على الشركات المساهمة السعودية. *مجلة التجارة والتمويل، جامعة طنطا، كلية التجارة، (4)، 2-50*.
- بدير، شيماء أبو الخير. (2020). *أثر إدارة الأرباح على أداء الشركات خلال عمليات الاندماج والاستحواذ في ظل الظروف السياسية في مصر: دراسة تطبيقية*. رسالة ماجستير منشورة، كلية التجارة، جامعة دمياط، مصر.
- بنية، محمد، بنية، حيزية. (2018). أهمية المعلومات المحاسبية في الحد من ممارسات إدارة الأرباح وأثارها السلبية على مصداقية البيانات المالية: دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية 2005-2015. *مجلة الدراسات المالية والمحاسبة والإدارية، (1)، 95-111*.
- الجبري، علي عبدالله. (2013). الإطار الفكري لإدارة الأرباح: دراسة نظرية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (1) 1303-1327*.
- الجعدي، عمر، أبو ناهية، جهمان. (2015). ممارسات إدارة الأرباح بالمستحقات والأنشطة الحقيقية وعلاقتها بالعوائد السوقية للأسهل: دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين وعمان للأوراق المالية. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث، (2) 29، 2379-2408*.
- حمادة، رشا. (2010). دور لجان المراجعة في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية: دراسة ميدانية. *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، (2) 26، 87-118*.
- رمضان، عماد زياد. (2013). تأثير حجم الشركة على ممارسات إدارة الأرباح: دراسة تطبيقية من واقع السوق الأردنية. *المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، (3) 20، 523-545*.
- ريشو، بديع الدين. (2007). أساليب تخفيض عمليات إدارة الأرباح من منظور المراجعين الخارجيين والداخلين: دراسة نظرية تطبيقية. *مجلة البحوث الإدارية، (3) 25، 68-87*.
- السهلي، محمد سلطان. (2006). إدارة الربح في الشركات السعودية. *مجلة معهد الإدارة العامة، (3) 46، 513-543*.
- السيد، محمد صابر. (2019). أثر خصائص الوحدة الاقتصادية على ممارسات إدارة الأرباح بالأنشطة الحقيقية وانعكاسها على الأداء التشغيلي المستقبلي: دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية للبحوث التجارية، جامعة المنوفية، كلية التجارة، (1) 6، 9-84*.
- شحاتة، فاطمة إبراهيم. (2020). *دراسة العلاقة بين إدارة الأرباح وتعدد التقارير المالية بالتطبيق على البيئة المصرية*. رسالة ماجستير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر.
- عبد الحميد، احمد اشرف، (2007م)، خصائص الشركات واستخدام التقارير المالية في إدارة الربحية. *المجلة المصرية للدراسات التجارية، (2) 31، 229-269*.
- عبد العزيز، فهد بوخوه، محمد، محمد سعد. (2020). أثر تطبيق معايير المحاسبة الدولية على ممارسات إدارة الأرباح بالتطبيق على الشركات السعودية غير المالية. *مجلة البحوث المالية، (4) 21، 178-218*.
- عبد الله، عبد الحكيم المبروك. (2012). *معايير التقارير المالية الدولية وممارسات المحاسبة الإبداعية*. رسالة دكتوراه، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.
- غريب، عادل ممدوح. (2015). أثر خصائص الشركة وحجم منشأة المراجعة على إدارة الربح في الشركات المساهمة السعودية: دراسة تطبيقية. *مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر، (57) 19، 347-387*.
- غزالي، زينب، غزالي، رحمة. (2019). ممارسات إدارة الأرباح ومدى انتهاجها في الشركات المساهمة: دراسة قياسية لمجموعة من الشركات الجزائرية. *مجلة العلوم الإدارية والمالية، (1) 3، 187-200*.
- فداوي، أمينة، (2013)، نحو مفاضلة إحصائية بين نماذج قياس ممارسات إدارة الأرباح. *مجلة الاستراتيجية والتنمية، (5) 115-138*.
- القثامي، فواز سفير. (2010). *إدارة الأرباح في الشركات المساهمة السعودية: دراسة تطبيقية*. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- القري، ميسون محمد. (2010). *دوافع وأساليب المحاسبة الإبداعية في الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية*. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- كانه، محمد موري. (2014). دور لجان المراجعة في الحد من ممارسة إدارة الأرباح في ضوء حوكمة الشركات مع دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة المسجلة في السوق المالية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة ام القرى، مكة المكرمة
- كسار، فراس مروان، أموري، خالد محمد. (2018). أثر الالتزام بقواعد حوكمة الشركات في الحد من ممارسات إدارة الأرباح: دراسة تطبيقية على المصارف الخاصة وشركات التأمين المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، (10) 3، 97-122*.
- لعروسي، اسيا، وقاسمي السعيد. (2016). قياس ممارسات المحاسبة الإبداعية في البيئة الجزائرية باستخدام المستحقات الاختيارية. *مجلة العلوم الإنسانية، (6)، 238-252*.
- محمد، حسن عبدالعال. (2017). *دراسة تحليلية للمتغيرات المؤثرة في اختيار مداخل إدارة الأرباح واثرها على مقاييس الأداء المالي المستقبلي للمنشأة في ضوء معايير المحاسبة*. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر.

- المشهداني، بشرى نجم، الفتلاوي، ليلي ناجي. (2012). المداخل المعتمدة في قياس إدارة أرباح الشركات وأثر اليات الحوكمة في تخفيضها. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، (93)، 26-46.
- مصطفى، محمد عبده. (2010). نموذج مقترح لقياس تكلفة الوكالة للملكية في الشركات المصرية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، (1)، 325-381.
- المعتاز، احسان صالح. (2010). الغش في القوائم المالية بالشركات المساهمة السعودية من وجهة نظر أعضاء لجان المراجعة والمراجعين الخارجيين. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، (1).
- مليحي، مجدي. (2014). أثر التحول إلى معايير التقارير المالية الدولية على جودة المعلومات المحاسبية وقيمة الشركات المسجلة في بيئة الأعمال السعودية. كلية التجارة، جامعة بنها، مصر.

#### ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Abdul Rauf, F., Johari, N., Buniamin, S., & Abd Rahman, N. (2012). The Impact of Company and Board Characteristics on Earnings Management: Evidence from Malaysia, *Global Review of Accounting and Finance*, 3 (2), 114 – 127.
- ALI, U., Noor, M., Khurshid, M., & Muhammad, A. (2015). Impact of Firm Size on Earnings Management: A Study of Textile Sector of Pakistan. *European Journal of Business and Management*, 7(28), 47 – 56.
- Barton, J., & Simko, P. (2002). The Balance sheet as an Earnings management constraint. *The Accounting Review*, 77, 1-27. [CrossRef]
- Bassiouny, S. (2016). The impact of firm characteristics on earnings management: an empirical study on the listed firms in Egypt. *Journal of Business and Retail Management Research*, 10(3), 34-45.
- Dechow, P., Sloan, R., & Sweeney, A. (1995). Detecting Earnings management. *The Accounting Review*, 70 (2), 193 – 225.
- Habbash, M., & Alghamdi, S. (2013). The Perception of Earnings Management Motivations in Saudi Public Firm. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 12 (2), 55-97. [CrossRef]
- Khanh, H., & Khuong, N. (2018). Audit Quality, Firm Characteristics and Real Earnings Management: The Case of Listed Vietnamese Firms. *International Journal of Economics and Financial*, 8 (4), 243 -249.
- Kim, Y., Liu, C., & Bhee, S. (2003). *The Relation of Earnings management to Firm Size*. Working Paper, University of Hawaii.
- Llukani, T. (2013). Earnings management and Firm Size: An Empirical Analyze in Albanian Market. *European Scientific Journal*, 9 (16), 135 – 143.
- Loomis, C. (1999), Lies, dam.ed lies, and managed earnings, *Fortune*, 140, (3), 74-92.
- Rath, S., & Sun, L. (2008). An empirical analysis of earnings management in Australia. *International Journal of Business, Economics, Financial and Management Sciences*, 1(2), 150 -166.
- Roychwdhury, S. (2006). Earnings management through real activities manipulation. *Journal of Accounting and economics*, 42, (3), 335 – 370. [CrossRef]
- Saleh, I, Afifa, M. A., & Haniah, F. (2020). Financial Factors Affecting Earnings Management and Earnings Quality: New Evidence from an Emerging Market. *ACRN Journal of Finance and Risk Perspectives*, pp 198-216. [CrossRef]
- Schipper, K. (1989). Commentary: Earnings management. *Accounting Horizons*, 3 (4), 91-102.
- Thompson, Steven K. (1945). *Sampling*. third edition, pp 59-60.
- Uwuigbe, U., Ranti, U., & Bernard, O. (2015). Assessment of the Effects of Firms Characteristics on Earnings Management of Listed Firms in Nigeria. *Asian Economic and Financial Review*, 5 (2), 218 – 228. [CrossRef]
- Waweru, N., & Riro, G. (2013). Corporate governance firm characteristics and earnings management in an emerging economy. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 11 (1), 43 – 64.

#### ثالثًا: ترجمة المراجع العربية

- AbdelHamid, A. A. (2007). Firm characteristics and the use of financial reporting in earnings management. *Egyptian Journal of Commercial Studies*, 31(2), 229–269. [In Arabic]
- Abdulaziz, F. B., & Mohamed, M. S. (2020). The effect of applying International Accounting Standards on earnings management practices: Evidence from Saudi non-financial firms. *Journal of Financial Research*, 21(4), 178–218. [In Arabic]
- Abdullah, A. A. M. (2012). *International Financial Reporting Standards and creative accounting practices* (Doctoral dissertation). Faculty of Business, Arab Amman University, Jordan. [In Arabic]



- Abu Ajila, M. I., & Hamdan, A. (2009). The impact of corporate governance on earnings management: Evidence from Jordan. *International Scientific Forum on the Global Financial and Economic Crisis and Global Governance*, University of Ferhat Abbas-Setif, Faculty of Economics and Management Sciences, Algeria, October 20–21. [In Arabic]
- Abu Amara, M. M., & Al-Nafi', F. S. (2025). Earnings management in light of the transition to International Financial Reporting Standards: An exploratory study on Saudi joint-stock companies. *Scientific Journal of Commercial Research*, 2(1), 431–468. [In Arabic]
- Aghnim, M. M. (2019). *The effect of board characteristics on earnings management: Evidence from Jordan* (Master's thesis). Yarmouk University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Jordan. [In Arabic]
- Al-Abbas, M. A. (2008). The impact of audit firm characteristics on earnings management in Saudi joint-stock companies. *Journal of Administrative and Economic Sciences*, Qassim University, 1(2), 125–149. [In Arabic]
- Al-Hassan, A. F. (2018). Earnings management using accruals: An applied study on Saudi companies. *Arab Journal of Management*, 8(4), 55–72. [In Arabic]
- Al-Jabri, A. A. (2013). The theoretical framework of earnings management: A conceptual study. *Scientific Journal of Economics and Commerce*, (1), 1303–1327. [In Arabic]
- Al-Juaidi, O., & Abu Nahia, J. (2015). Earnings management practices using accruals and real activities and their relationship with stock market returns: An applied study on companies listed in the Palestine and Amman stock exchanges. *An-Najah University Journal for Research*, 29(2), 2379–2408. [In Arabic]
- Al-Mashhadani, B. N., & Al-Fatlawi, L. N. (2012). Approaches adopted in measuring corporate earnings management and the impact of governance mechanisms in reducing them. *Journal of Management and Economics*, University of Baghdad, Faculty of Management and Economics, (93), 26–46. [In Arabic]
- Al-Mu'taz, I. S. (2010). Financial statement fraud in Saudi joint-stock companies from the perspective of audit committee members and external auditors. *Scientific Journal of Commercial and Environmental Studies*, (1). [In Arabic]
- Al-Qary, M. M. (2010). *Motivations and methods of creative accounting in Saudi joint-stock companies: A field study* (Master's thesis). Faculty of Economics and Administration, King Abdulaziz University, Jeddah. [In Arabic]
- Al-Qathami, F. S. (2010). Earnings management in Saudi joint-stock companies: An applied study (Master's thesis). Faculty of Economics and Administration, King Abdulaziz University, Jeddah. [In Arabic]
- Al-Sahli, M. S. (2006). Earnings management in Saudi companies. *Journal of the Institute of Public Administration*, 46(3), 513–543. [In Arabic]
- Al-Sayed, M. S. (2019). The effect of firm characteristics on real activities earnings management and its reflection on future operating performance: An applied study. *Scientific Journal of Commercial Research*, Menoufia University, Faculty of Commerce, 6(1), 9–84. [In Arabic]
- Bader, S. A. (2020). *The effect of earnings management on firm performance during mergers and acquisitions under political conditions in Egypt: An applied study* (Published master's thesis). Faculty of Commerce, Damietta University, Egypt. [In Arabic]
- Basodan, Y. A., & Al-Malki, K. H. (2016). The role of external audit quality in reducing earnings management: A field study on Saudi joint-stock companies. *Journal of Commerce and Finance*, Tanta University, Faculty of Commerce, (4), 2–50. [In Arabic]
- Bunia, M., & Bunia, H. (2018). The importance of accounting information in reducing earnings management practices and their negative effects on the credibility of financial data: A case study of Algerian institutions 2005–2015. *Journal of Financial, Accounting and Administrative Studies*, (1), 95–111. [In Arabic]
- Fedaoui, A. (2013). Toward a statistical comparison among earnings management measurement models. *Journal of Strategy and Development*, (5), 115–138. [In Arabic]
- Gharib, A. M. (2015). The effect of firm characteristics and audit firm size on earnings management in Saudi joint-stock companies: An applied study. *Journal of Saleh Abdullah Kamel Center for Islamic Economics*, Al-Azhar University, 19(57), 347–387. [In Arabic]
- Ghazali, Z., & Ghazali, R. (2019). Earnings management practices and their prevalence in joint-stock companies: An empirical study on selected Algerian firms. *Journal of Administrative and Financial Sciences*, 3(1), 187–200. [In Arabic]
- Hamada, R. (2010). The role of audit committees in reducing creative accounting practices: A field study. *Damascus University Journal for Economic and Legal Sciences*, 26(2), 87–118. [In Arabic]
- Ibrahim, M. A., & Jaafar, Y. H. (2016). Audit quality and its role in reducing earnings management practices in Sudanese joint-stock companies. *Red Sea University Journal for Human Sciences*, (2), 61–86. [In Arabic]

- Ismail, E. A. (2015). The effect of firm size on earnings management practices: An applied study on companies listed on the Egyptian Stock Exchange. *Journal of Accounting Research*, Tanta University, (2), 644–681. [In Arabic]
- Kaneh, M. M. (2014). *The role of audit committees in limiting earnings management practices in light of corporate governance: An applied study on joint-stock companies listed in the Saudi financial market* (Unpublished master's thesis). Faculty of Business Administration, Umm Al-Qura University, Makkah. [In Arabic]
- Kassar, F. M., & Amouri, K. M. (2018). The effect of compliance with corporate governance rules on reducing earnings management practices: An empirical study on private banks and insurance companies listed in Damascus Securities Exchange. *Journal of Al-Quds Open University for Administrative and Economic Research*, 3(10), 97–122. [In Arabic]
- Laroussi, A., & Qasmi, S. (2016). Measuring creative accounting practices in the Algerian environment using discretionary accruals. *Journal of Human Sciences*, (6), 238–252. [In Arabic]
- Meligy, M. (2014). *The effect of the transition to International Financial Reporting Standards on accounting information quality and firm value in the Saudi business environment* (Master's thesis). Faculty of Commerce, Benha University, Egypt. [In Arabic]
- Mohamed, H. A. (2017). *Analytical study of variables influencing the choice of earnings management approaches and their effect on future financial performance measures under accounting standards* (Unpublished doctoral dissertation). Faculty of Commerce, Cairo University, Egypt. [In Arabic]
- Mostafa, M. A. (2010). A proposed model for measuring agency cost of ownership in Egyptian companies. *Scientific Journal of Economics and Commerce*, (1), 325–381. [In Arabic]
- Ramadan, E. Z. (2013). The effect of firm size on earnings management practices: Applied evidence from the Jordanian market. *Arab Journal of Administrative Sciences*, Kuwait University, 20(3), 523–545. [In Arabic]
- Risho, B. (2007). Methods of reducing earnings management operations from the perspective of external and internal auditors: An applied theoretical study. *Journal of Administrative Research*, 25(3), 68–87. [In Arabic]
- Shehata, F. I. (2020). *Examining the relationship between earnings management and financial reporting complexity in the Egyptian environment* (Published master's thesis). Faculty of Commerce, Cairo University, Egypt. [In Arabic]

## The Impact of Transformational Leadership on Employee Performance: The Moderating Role of Supportive Relationships among Service Institutions – An Analytical Study in Iraq

Nadia Asmail Prime<sup>1</sup>, Bayar M. Rasheed Marane<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup> Erbil Polytechnic University, Iraq.

<sup>2</sup> Cihan University, Duhok, Iraq.

\* Corresponding Author: Bayar Marane

([bayar.marane@duhokcihan.edu.krd](mailto:bayar.marane@duhokcihan.edu.krd))

## تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظف: الدور المعدل للعلاقات الداعمة بين المؤسسات الخدمية في الموظفين دراسة تحليلية في العراق

نادية إسماعيل برايم<sup>1</sup>، بيار محمد رشيد مرعاني<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup> جامعة بوليتكنيك - أربيل - العراق.

<sup>2</sup> جامعة جيهان - دهوك - العراق.

\* الباحث المراسل: بيار مرعاني ([bayar.marane@duhokcihan.edu.krd](mailto:bayar.marane@duhokcihan.edu.krd))



This file is licensed under a

[Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Accepted

قبول البحث

2025/8/25

Revised

مراجعة البحث

2025/8/21

Received

استلام البحث

2025/7/23

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2025.15.6.4>

### Abstract:

**Objectives:** The primary aim of this study is to explore the relationship between transformational leadership and employee performance, with a focus on the moderating role of supportive employee relationships.

**Methods:** The study adopted a quantitative methodology using a correlational design and the Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) approach via Smart PLS software. The target population included employees working in various service institutions in Iraq, and a stratified random sampling technique was used to ensure representativeness. The final sample consisted of 250 participants.

**Results:** The statistical results revealed a significant positive effect of transformational leadership on employee performance, and also indicated a direct and significant impact of supportive relationships on performance. More importantly, the study uncovered a significant positive moderating effect of supportive relationships, whereby such relationships strengthen the association between transformational leadership and performance.

**Conclusions:** A set of practical recommendations can be presented for organizations and managers seeking to improve organizational performance. These recommendations are oriented toward application and aim to translate research findings into effective practices, namely: developing transformational leadership within institutions, enhancing supportive relationships among employees, and adopting organizational policies that promote high performance.

**Keywords:** Transformational Leadership; Employee Performance; Supportive Coworker Relationships; Moderating Role; service institution; Work Environment; Iraq.

### الملخص:

**الأهداف:** تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين، مع التركيز على الدور المعدل للعلاقات الداعمة بين الموظفين.

**المنهجية:** اعتمدت الدراسة منهجية كمية باستخدام التصميم الارتباطي ونموذج تحليل المسار البنوي (PLS-SEM) عبر برنامج Smart PLS. تم تحديد مجتمع الدراسة ليشمل الموظفين في مؤسسات خدمية متنوعة في العراق، مع استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيلية النتائج. بلغت العينة النهائية 250 مشاركاً.

**النتائج:** أظهرت النتائج الإحصائية وجود تأثير معنوي وموجب للقيادة التحويلية على أداء الموظفين كما تبين وجود تأثير مباشر ومعنوي للعلاقات الداعمة على الأداء. الأهم من ذلك، كشفت الدراسة عن وجود تأثير تعديل معنوي وموجب للعلاقات الداعمة، حيث تعزز هذه العلاقات من قوة العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء.

**الخلاصة:** يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية للمنظمات والمديرين الساعين لتحسين الأداء التنظيمي. هذه التوصيات موجهة نحو الجانب التطبيقي، وتهدف إلى تحويل النتائج البحثية إلى ممارسات فعالة، وهي: تطوير القيادة التحويلية داخل المؤسسات، تعزيز العلاقات الداعمة بين الموظفين، اعتماد سياسات تنظيمية محفزة للأداء العالي.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية؛ أداء الموظف؛ العلاقات الداعمة بين

الموظفين؛ الدور المعدل؛ مؤسسات الخدمة؛ بيئة العمل؛ العراق.

### الاستشهاد

### Citation

برايم، نادية، مرعاني، بيار. (2025). تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظف: الدور المعدل للعلاقات الداعمة بين المؤسسات الخدمية في الموظفين دراسة تحليلية في العراق. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*. 15 (6). 681- 691.

Prime, N. A., & Marane, B. M. (2025). The Impact of Transformational Leadership on Employee Performance: The Moderating Role of Supportive Relationships among Service Institutions – An Analytical Study in Iraq. *Global Journal of Economics and Business*, 15(6), 681-691. <https://doi.org/10.31559/GJEB2025.15.6.4> [In Arabic]

## المقدمة:

تعد بيئة العمل المعاصرة مسرحاً لتحديات متزايدة وتغيرات متسارعة، الأمر الذي يفرض على المنظمات سعياً دؤوباً نحو تعزيز كفاءتها وفعاليتها. في هذا السياق، تبرز القيادة كعامل حاسم ومحوري في تشكيل ثقافة المنظمة، توجيه الأفراد، وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة. ومع تزايد التعقيدات والتحديات، لم يعد النمط التقليدي للقيادة كافياً لضمان النجاح، مما أفسح المجال لظهور أنماط قيادية أكثر ديناميكية وتأثيراً. من بين هذه الأنماط، اكتسبت "القيادة التحويلية" مكانة بارزة كأحد أكثر الأساليب القيادية فاعلية في الأوساط الأكاديمية والتطبيقية على حد سواء. تعتمد هذه القيادة على قدرة القائد على تحفيز الموظفين وإلهامهم، وتمكينهم من تجاوز توقعات الأداء التقليدية، ليس فقط من خلال الحوافز المادية، بل عبر غرس رؤية مشتركة وقيم تنظيمية عليا.

تاريخياً، تم تطوير مفهوم القيادة التحويلية من قبل جيمس ماكجريجور بيرنز (Burns, 1978) في عام 1978، وتم توسيعه وتعميقه لاحقاً بواسطة برنارد باس (Bernard Bass) في ثمانينيات القرن الماضي. يؤكد باس (1985) أن القائد التحويلي يمتلك القدرة على تحفيز الأفراد فكرياً، وتقديم دعم شخصي لهم، مما يقودهم إلى مستويات أداء تفوق التوقعات. ويتميز هذا النمط القيادي بأربعة أبعاد رئيسية، والتي تُعرف بأبعاد MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) المثالي (Idealized Influence)، حيث يكون القائد قدوة حسنة يحتذى بها، ويحظى باحترام وثقة الموظفين؛ "التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation)"، من خلال إلهام الموظفين برؤية واضحة ومستقبل واعد، مما يعزز لديهم الرغبة في بذل المزيد من الجهد؛ "التحفيز الفكري (Intellectual Stimulation)"، عبر تشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي وحل المشكلات بطرق مبتكرة، وتحدي الوضع الراهن؛ و"الاعتبار الفردي (Individualized Consideration)"، الذي يتمثل في إظهار الاهتمام الفردي باحتياجات كل موظف وتطويره بشكل شخصي. هذه الأبعاد مجتمعة تسهم في خلق بيئة عمل محفزة حيث يشعر الموظفون بالتقدير والتمكين، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم. دراسات عديدة، مثل تلك التي أجراها جادج وبيكولو (Judge and Piccolo, 2004)، أكدت أن القيادة التحويلية ترتبط إيجاباً بأداء الموظف والرضا الوظيفي، وذلك بفضل التحفيز الإلهامي والاعتبار الفردي الذي يوفره القائد. كما وجدت دراسة بورفانوف وآخرون (Purvanova et al., 2006) أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل مباشر على الأداء من خلال تعزيز الالتزام التنظيمي. وفي سياق أكثر حداثة، أشار بريفارت وآخرون (Breevaart et al., 2014) إلى أن القائد التحويلي يساهم بشكل مباشر في رفع مستوى النشاط والانخراط الوظيفي اليومي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء اليومي.

في ذات السياق، لا يمكن إغفال الدور المحوري الذي تلعبه "العلاقات الداعمة بين الموظفين (Supportive Coworker Relationships)" في تشكيل بيئة العمل وتأثيرها على أداء الأفراد. هذه العلاقات، التي تتسم بالتعاون، الثقة المتبادلة، وتقديم المساعدة، تشكل ركيزة أساسية لتعزيز الرفاهية النفسية والاجتماعية للموظفين، وتوفير شبكة دعم تساهم في تخفيف الضغوط العملية وتعزيز الشعور بالانتماء. أظهرت الأبحاث أن العلاقات الداعمة بين الزملاء تسهم بفعالية في تحسين الأداء الوظيفي وتقليل التوتر والإرهاق النفسي. في تحليل تلوي أجراه تشياپورو وهاريسون (Chiaburu & Harrison, 2008)، تبين أن الدعم المتبادل بين الموظفين يُعد من أقوى العوامل المؤثرة في السلوكيات الإيجابية داخل المنظمة، مثل المساعدة والتعاون، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على جودة الأداء. كما أكد ليدن وآخرون (Liden et al., 2000) أن العلاقات الداعمة تعزز الثقة والانتماء، وتخلق بيئة عمل إيجابية تشجع على تبادل المعرفة والمساعدة في حل المشكلات. وبالمثل، سلط بودساكوف وآخرون (Podsakoff et al., 2000) الضوء على أن العلاقات بين الزملاء تعزز السلوكيات التنظيمية الإيجابية مثل العمل الجماعي والتعاون الفعال، وهي عوامل حاسمة في رفع مستوى أداء الموظف. دراسة حديثة أخرى أجراها هي وآخرون (He et al., 2021) وجدت أن الدعم من الزملاء يقلل من الضغط النفسي الناتج عن متطلبات العمل المرتفعة، مما يسمح بتحقيق أداء مستقر ومستدام حتى في البيئات المعقدة. هذه النتائج تؤكد أن العلاقات الداعمة ليست مجرد جانب ثانوي في بيئة العمل، بل هي مكون أساسي يساهم بشكل مباشر في تعزيز الإنتاجية والكفاءة.

وبينما تؤكد الأدبيات على التأثير المباشر لكل من القيادة التحويلية والعلاقات الداعمة على أداء الموظفين، فإن هذه الدراسة تذهب إلى أبعد من ذلك، مستكشفة الدور "المعدل" للعلاقات الداعمة بين الموظفين. الدور المعدل يشير إلى أن قوة العلاقة بين متغيرين يمكن أن تتغير بناءً على مستوى متغير ثالث. في هذه الحالة، تفترض الدراسة أن تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين قد يزداد قوة أو يضعفاً بوجود أو غياب العلاقات الداعمة بين الموظفين. بدأت البحوث في السنوات الأخيرة تتجه نحو استكشاف هذه العلاقات التفاعلية، ومن أبرزها دور العلاقات الداعمة في تعديل تأثير أنماط القيادة على الأداء.

يشير كسانثوبولو وآخرون (Xanthopoulou et al., 2009) إلى أن الدعم الاجتماعي في بيئة العمل يعمل كوسيط ومعدل في العلاقة بين الموارد التنظيمية (مثل القيادة) والنتائج السلوكية (مثل الأداء). (على سبيل المثال، وجدت دراسة وانغ وآخرون (Wang et al., 2011) أن تأثير القيادة التحويلية على الأداء يكون أقوى في البيئات التي تتميز بعلاقات زمالة إيجابية، حيث إن هذه العلاقات تُضخم من أثر التحفيز والإلهام الذي يوفره القائد. هذا يعني أن القائد التحويلي يمكن أن يكون أكثر فاعلية في بيئة عمل حيث يشعر الموظفون بالدعم من زملائهم، مما يعزز الاستجابة الإيجابية لتوجيهات القائد. كذلك، دعمت دراسة زو وآخرون (Zhu et al., 2013) هذا الاتجاه، حيث أظهرت أن العلاقات الداعمة بين الموظفين تعزز من العلاقة بين القيادة التحويلية والانخراط الوظيفي، والذي يُعتبر أحد المؤشرات القوية للأداء الوظيفي. وفي دراسة حديثة لكيم وبارك (Kim and Park, 2020)، تم التوصل إلى أن العلاقات الداعمة تعمل كمعدل إيجابي في العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا الموظف، وهو ما يُفسَّر بأن الدعم المتبادل يُهيئ الموظف نفسياً لتقبل تأثير القيادة بصورة أقوى.

على الرغم من الثراء المعرفي الذي قدمته الدراسات السابقة، إلا أن الحاجة لا تزال قائمة لإجراء المزيد من البحوث التي تستكشف هذه العلاقات في سياقات تنظيمية وثقافية مختلفة. ففي البيئات التنظيمية العربية، وعلى وجه الخصوص في العراق، حيث تتسم المؤسسات بخصائص فريدة تتعلق بالهياكل التنظيمية، والثقافة التنظيمية، وأنماط القيادة السائدة، يصبح من الضروري فهم كيفية تفاعل هذه المتغيرات. بعض الدراسات، مثل دراسة أيزنبيس وآخرون (Eisenbeiss et al., 2008)، أشارت إلى أن نمط القيادة التحولية قد لا يكون فعالاً دائماً في البيئات ذات التوجه العالي نحو الإجراءات الرسمية أو في المنظمات ذات الهيكل الصارم. كذلك، هناك تباين في نتائج الدراسات المتعلقة بتأثير العلاقات الداعمة، حيث أظهرت بعض الأبحاث أن الدعم الزائد قد يؤدي إلى التواكل أو انخفاض الحافز الفردي (Liu et al., 2011)، مما يشير إلى ضرورة وجود توازن في العلاقات بين الموظفين. هذا التباين يؤكد على أهمية إجراء دراسات في سياقات محددة لتعزيز الفهم الشامل لهذه الظواهر.

ويؤكد الدراسة إلى سد هذه الفجوة البحثية من خلال استكشاف العلاقة بين القيادة التحولية وأداء الموظفين في مؤسسات خدمية بالعراق، مع التركيز بشكل خاص على الدور المعدل للعلاقات الداعمة بين المؤسسات الخدمية. ومن خلال تبني منهجية كمية تعتمد على التصميم الارتباطي ونموذج تحليل المسار اللينوي (PLS-SEM)، تسعى الدراسة إلى تقديم رؤى معمقة حول كيفية تضافر هذه المتغيرات للتأثير على الأداء الوظيفي. تساهم هذه الدراسة في الأدبيات العلمية من خلال توفير أدلة تجريبية جديدة حول الدور التفاعلي للقيادة والعلاقات الاجتماعية في بيئة العمل، بالإضافة إلى تقديم توصيات عملية يمكن للمنظمات تطبيقها لتحسين أداء موظفيها. إن فهم هذه العلاقات المعقدة سيساعد القادة والمديرين على تصميم استراتيجيات قيادية أكثر فعالية، وبناء بيئات عمل داعمة تعزز من إنتاجية الموظفين ورضاهم.

#### أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى استكشاف العلاقة بين القيادة التحولية وأداء الموظفين، مع التركيز على الدور المعدل للعلاقات الداعمة بين الموظفين، ويمكن تفصيل أهداف الدراسة كما يلي:
- تحديد تأثير القيادة التحولية على أداء الموظفين من خلال فحص ما إذا كان للقيادة التحولية تأثير معنوي وإيجابي على أداء الموظفين داخل المؤسسات الخدمات المتنوعة في العراق.
- تحديد تأثير العلاقات الداعمة بين الموظفين على أداء الموظفين: تسعى الدراسة إلى استكشاف العلاقة المباشرة بين وجود علاقات داعمة بين الزملاء ومستوى أداء الموظفين.
- الكشف عن الدور المعدل للعلاقات الداعمة بين الموظفين: يهدف هذا الجانب إلى دراسة ما إذا كانت العلاقات الداعمة بين الموظفين تُعدّل (تقوّي أو تضعف) العلاقة بين القيادة التحولية وأداء الموظفين.

#### أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من عدة جوانب، نظراً لتناولها متغيرات محورية في بيئة العمل المعاصرة، وهي القيادة التحولية، وأداء الموظف، والعلاقات الداعمة بين الموظفين، ودورها التفاعلي. في سياق بيئات العمل الديناميكية التي تتسم بالتغير السريع والتنافسية العالية، أصبحت القيادة الفعالة عاملاً حاسماً في تعزيز أداء الموظفين. تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال مساهمتها في:

#### الأهمية النظرية:

- تعزيز الفهم النظري للعلاقات بين القيادة التحولية وأداء الموظفين، مع التركيز على الدور المعدل للعلاقات الداعمة بين الموظفين.
- إضافة قيمة للأدبيات العلمية في مجالات القيادة التنظيمية والسلوك الوظيفي، من خلال تقديم نتائج تجريبية مدعومة بإطار نظري قوي ومبني على دراسات سابقة موثوقة.
- إثراء المعرفة حول الدور التفاعلي للمتغيرات، حيث تستكشف الدراسة كيف يمكن للعلاقات الداعمة أن تُعدّل من تأثير القيادة التحولية على الأداء، وهو جانب يضيف عمقاً للفهم الحالي للعلاقات التنظيمية.

#### الأهمية التطبيقية/العملية:

- تمكين الباحثين وصناع القرار من فهم أعمق لكيفية تأثير القيادة والبيئة الاجتماعية على أداء الموظفين.
- تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في المؤسسات الحديثة، لمساعدة المديرين والقادة في تصميم استراتيجيات قيادية أكثر فعالية.
- مساعدة المؤسسات على بناء بيئات عمل داعمة تعزز من إنتاجية الموظفين ورضاهم.
- تشجيع المؤسسات على تدريب القادة على مبادئ القيادة التحولية وتعزيز ثقافة التعاون والدعم بين الموظفين.

#### الدراسات السابقة:

تشكل القيادة التحولية أحد أهم أنماط القيادة الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في الدراسات الإدارية والنفسية، خصوصاً في علاقتها بأداء الموظف والبيئة الاجتماعية في مكان العمل. كما أن العلاقات الداعمة بين الموظفين تعتبر عاملاً نفسياً اجتماعياً مهماً في التأثير على إنتاجية الفرد وجودة الأداء التنظيمي. تركز هذه المراجعة على استعراض الدراسات السابقة التي تناولت هذه المتغيرات الثلاثة، مع تحليل التوجهات النظرية والنتائج التجريبية المرتبطة بها.



### أولاً: القيادة التحويلية وأداء الموظف

تعد القيادة التحويلية من أكثر أنماط القيادة فاعلية في تعزيز أداء الأفراد داخل المؤسسات، وقد أشار (Bass, 1985) إلى أن القائد التحويلي يتميز بقدرته على تحفيز الأفراد فكرياً، وتقدير دعم شخصي لهم، مما يؤدي إلى تجاوزهم التوقعات الأدائية التقليدية. في دراسة أجراها (Judge and Piccolo, 2004)، وُجد أن القيادة التحويلية ترتبط إيجابياً بأداء الموظف والرضا الوظيفي، وذلك من خلال التحفيز الإلهامي والاعتبار الفردي الذي يوفره القائد. كما وجدت دراسة أخرى قام بها (Purvanova et al., 2006) أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل مباشر على الأداء من خلال تعزيز الالتزام التنظيمي. وفي دراسة حديثة قام بها (Breevaart et al., 2014)، تم تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء اليومي للموظف باستخدام مدخل يومي (daily diary method)، وقد وُجد أن القائد التحويلي يساهم بشكل مباشر في رفع مستوى النشاط والانخراط الوظيفي اليومي، ما يؤدي إلى تحسين الأداء اليومي. كما أشارت دراسة (Shafi et al., 2020) إلى أن القيادة التحويلية لها أثر في تحفيز الابتكار الفردي، والذي يُعد بدوره أحد مؤشرات الأداء الوظيفي العالي، خصوصاً في بيئات العمل الديناميكية.

### ثانياً: العلاقات الداعمة بين الموظفين وأداء الموظف

أظهرت الأبحاث أن العلاقات الداعمة بين الزملاء تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء الوظيفي وتقليل التوتر والإرهاق النفسي. فقد أشار (Chiaburu & Harrison, 2008) في تحليلهم التلوي (meta-analysis) إلى أن الدعم المتبادل بين الموظفين يُعد من أقوى العوامل المؤثرة في السلوكيات الإيجابية داخل المنظمة، مثل المساعدة والتعاون، وهو ما ينعكس على جودة الأداء. أضاف (Liden et al., 2000) أن العلاقات الداعمة تُعزز الثقة والانتماء، وتخلق بيئة عمل إيجابية تشجع على تبادل المعرفة والمساعدة في حل المشكلات. وفي دراسة قام بها (Podsakoff et al., 2000)، تم التأكيد على أن العلاقات بين الزملاء تعزز السلوكيات التنظيمية الإيجابية مثل العمل الجماعي والتعاون الفعال، وهي عوامل ترفع من أداء الموظف. في دراسة حديثة أجراها (He et al., 2021)، وُجد أن الدعم من الزملاء يقلل من الضغط النفسي الناتج عن متطلبات العمل المرتفعة، مما يسمح بتحقيق أداء مستقر ومستدام حتى في البيئات المعقدة.

### ثالثاً: الدور المعدل للعلاقات الداعمة بين الموظفين

بدأت البحوث في السنوات الأخيرة تتجه نحو استكشاف العلاقات التفاعلية (Moderating Effects) بين المتغيرات التنظيمية، ومن أبرزها دور العلاقات الداعمة في تعديل تأثير أنماط القيادة على الأداء. يشير (Xanthopoulou et al., 2009) إلى أن الدعم الاجتماعي في بيئة العمل يعمل كوسيط ومعدل في العلاقة بين الموارد التنظيمية (مثل القيادة) والنتائج السلوكية (مثل الأداء). في دراسة قام بها (Wang et al., 2011)، تبين أن تأثير القيادة التحويلية على الأداء يكون أقوى في البيئات التي تتميز بعلاقات زمالة إيجابية، حيث إن هذه العلاقات تُضخم من أثر التحفيز والإلهام الذي يوفره القائد. كما دعمت دراسة (Zhu et al., 2013) هذا الاتجاه، حيث أظهرت أن العلاقات الداعمة بين الموظفين تعزز من العلاقة بين القيادة التحويلية والانخراط الوظيفي، والذي يُعتبر أحد المؤشرات القوية للأداء الوظيفي. وفي دراسة حديثة ل (Kim & Park, 2020)، تم التوصل إلى أن العلاقات الداعمة تعمل كمعدل إيجابي في العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا الموظف، وهو ما يُفسّر بأن الدعم المتبادل يُهيئ الموظف نفسياً لتقبل تأثير القيادة بصورة أقوى.

### رابعاً: تحليل نقدي للدراسات السابقة

على الرغم من اتفاق غالبية الدراسات على التأثير الإيجابي للقيادة التحويلية على الأداء، إلا أن بعض الدراسات، مثل دراسة Eisenbeiss et al., (2008)، أشارت إلى أن هذا النمط من القيادة قد لا يكون فعالاً دائماً في البيئات ذات التوجه العالي نحو الإجراءات الرسمية أو في المنظمات ذات الهيكل الصارم.

أيضاً، هناك تباين في نتائج الدراسات المتعلقة بتأثير العلاقات الداعمة، حيث أظهرت بعض الأبحاث أن الدعم الزائد قد يؤدي إلى التواكل أو انخفاض الحافز الفردي (Liu et al., 2011)، مما يشير إلى ضرورة وجود توازن في العلاقات بين الموظفين. بوجه عام، فإن البحوث السابقة تؤكد وجود علاقة تفاعلية واضحة بين المتغيرات الثلاثة (القيادة التحويلية، العلاقات الداعمة، الأداء)، مما يدعم توجهات البحث في اختبار الدور المعدل للعلاقات الداعمة في هذه العلاقة.

### وكخلاصة الدراسات السابقة:

أجمعت معظم الدراسات على أن القيادة التحويلية تساهم بشكل مباشر في تحسين أداء الموظفين، خاصة في بيئات العمل التي تتسم بالديناميكية والابتكار. كما تبين أن العلاقات الداعمة بين الموظفين تمثل عاملاً نفسياً واجتماعياً يساهم في خلق بيئة عمل محفزة. ومن خلال تحليل الدراسات التفاعلية، يتبين أن وجود علاقات زمالة إيجابية يعزز من تأثير القيادة التحويلية، مما يدعم أهمية دمج البعدين معاً عند دراسة الأداء في المؤسسات الحديثة.



## منهجية الدراسة وإجراءاتها:

### منهجية الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة التحولية وأداء الموظف، ودراسة ما إذا كانت العلاقات الداعمة بين الموظفين تعدل هذه العلاقة. لتحقيق هذا الهدف، تم اعتماد منهجية كمية باستخدام التصميم الارتباطي (correlational design) ونموذج تحليل المسار البنيوي (Structural Equation Modeling - SEM) عبر برنامج Smart PLS، لما يتمتع به هذا المنهج من قدرة على تحليل العلاقات المعقدة بين المتغيرات وتقدير الأثر المباشر وغير المباشر للمتغيرات المستقلة على التابعة، فضلاً عن اختبار التأثير المعدل. تسعى هذه المنهجية إلى تقديم نتائج تجريبية مدعومة بإطار نظري قوي، مبني على دراسات سابقة موثوقة، من أجل المساهمة في الأدبيات العلمية الخاصة بمجالي القيادة التنظيمية والسلوك الوظيفي.

### نوع الدراسة وتصميمها:

تندرج هذه الدراسة ضمن البحوث التطبيقية التي تسعى إلى حل مشكلات واقعية باستخدام أدوات وأسس علمية. وقد تم اعتماد المنهج الكمي الوصفي التحليلي، حيث يتضمن جمع بيانات كمية من عينة مختارة من العاملين في المؤسسات الخدمية، وتحليلها إحصائياً لاستخلاص نتائج يمكن تعميمها على مجتمعات مماثلة.

يتميز هذا التصميم بكونه لا يقتصر على وصف الظواهر بل يتعمق في تفسيرها وتحليل العلاقات السببية المحتملة، خاصة من خلال تضمين المتغير المعدل في النموذج البحثي.

### مجتمع الدراسة وعينتها:

#### مجتمع الدراسة:

تم تحديد مجتمع الدراسة ليشمل العاملين في مؤسسات خدمية متنوعة في العراق ومنها (دهوك، أربيل، سلیمانية، الموصل، كركوك، بغداد، النجف، كربلاء، البصرة)، خصوصاً في القطاعات التي تعتمد بشكل كبير على الأداء البشري كعامل حاسم في تقديم الخدمة (مثل التعليم، الرعاية الصحية، المصارف، الفنادق، وغيرها). تم اختيار هذه البيئة لعدة اعتبارات، منها:

- ارتفاع نسبة التفاعل بين القادة والموظفين.
- أهمية الأداء الفردي في تحقيق أهداف المؤسسة.
- التأثير القوي للعلاقات الاجتماعية في بيئة العمل.

#### العينة:

تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لاختيار المشاركين (رؤساء الأقسام والوحدات والوحدات الإدارية)، بحيث تم تمثيل كل قطاع خدمي بنسبة تعكس حجمه الحقيقي في المجتمع. بلغ حجم العينة النهائي 250 مشاركاً، وهو حجم مناسب للإحصائية المتقدمة مثل PLS-SEM. وقد روعي تنوع العينة من حيث الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وذلك لزيادة تمثيلية النتائج.

#### مبررات حجم العينة:

تم تحديد الحجم بناءً على توصيات (Hair et al., 2017) في استخدام نماذج PLS، حيث يشترط أن يكون حجم العينة على الأقل 10 أضعاف عدد المؤثرات المتأثرة بأكبر عدد من الروابط في النموذج البنيوي. ونظراً لأن النموذج يتضمن 3 متغيرات رئيسية، فقد تم تجاوز الحد الأدنى المطلوب لضمان موثوقية النتائج.

#### أدوات جمع البيانات:

تم جمع البيانات باستخدام استبيان مغلق تم تصميمه استناداً إلى مقاييس معتمدة دولياً، بعد ترجمتها إلى اللغة العربية باستخدام الترجمة الأمامية والخلفية (forward-backward translation) لضمان الدقة اللغوية والمفاهيمية.

#### مقياس القيادة التحولية:

تم استخدام مقياس (Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) الذي طوره (Avolio & Bass, 1995)، ويقاس القيادة التحولية عبر أربعة أبعاد:

- التأثير المثالي (Idealized Influence)
- التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation)
- التحفيز الفكري (Intellectual Stimulation)
- الاعتبار الفردي (Individualized Consideration)

يتضمن المقياس 16 عبارة، يتم تقييمها على مقياس ليكرت خماسي (1 = لا أوافق بشدة، 5 = أوافق بشدة). وقد تم إثبات صدقه وثباته في العديد من الدراسات العربية والعالمية.

### مقياس أداء الموظف:

اعتمدنا على المقياس الذي طوره (Anderson & Williams, 1991)، والذي يقيس الأداء في بُعدين:

- الأداء داخل الدور (In-role Performance)
  - الأداء خارج الدور (Organizational Citizenship Behavior)
- يحتوي على 10 عبارات يتم تقييمها كذلك باستخدام مقياس ليكرت خماسي.

### مقياس العلاقات الداعمة بين الموظفين:

تم استخدام مقياس (Harrison & Chiaburu, 2008)، والذي يقيس مدى الدعم الاجتماعي من الزملاء في بيئة العمل، ويشمل 8 عبارات. تم إجراء اختبار صدق المحتوى للمقياس من قبل لجنة خبراء في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي.

### الصدق والثبات:

تم اختبار صدق المحتوى من خلال عرض الاستبيان على لجنة من خمسة أكاديميين متخصصين، وتم إجراء التعديلات اللازمة بناءً على ملاحظاتهم. أما صدق البنية (Construct Validity) فقد تم اختباره باستخدام تحليل العامل التوكيدي (CFA)، بينما تم قياس الثبات الداخلي للمقياس باستخدام معامل كرونباخ ألفا، وكانت القيم كما يلي:

- القيادة التحويلية = 0.89
- أداء الموظف = 0.86
- العلاقات الداعمة = 0.88

جميع القيم تفوق الحد المقبول (0.70) مما يدل على تمتع الأدوات بدرجة عالية من الثبات.

### إجراءات جمع البيانات:

تم توزيع الاستبيانات بشكل إلكتروني من خلال Google Forms إلى الموظفين في المؤسسات الخدمية، بالتنسيق مع إدارات الموارد البشرية. تم التأكيد للمشاركين على سرية المعلومات، وعدم استخدام البيانات إلا لأغراض البحث العلمي، وتمت الموافقة الأخلاقية من لجنة البحوث في الجامعة. استغرقت عملية جمع البيانات شهرًا واحدًا، وتم استبعاد 17 استبيانًا غير مكتمل من أصل 267 تم استلامها ونسبة استجابة 93.6%.

### أساليب تحليل البيانات:

تم تحليل البيانات باستخدام:

- التحليل الإحصائي الوصفي (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري) لتوصيف العينة.
- اختبار معامل الارتباط بيرسون لتحديد العلاقات بين المتغيرات.
- تحليل المسار البنيوي (PLS-SEM) لاختبار النموذج المفترض، ويشمل:
  - اختبار النموذج القياسي (Measurement Model)
  - اختبار النموذج البنيوي (Structural Model)
  - اختبار التأثير المعدل باستخدام طريقة التفاعل (Moderation Effect)

تم استخدام برنامج Smart PLS v4 لقدرته على التعامل مع النماذج المعقدة والعينات المتوسطة الحجم، بالإضافة إلى دعمه لاختبار التأثيرات التفاعلية بفعالية.

### الاعتبارات الأخلاقية:

تمت مراعاة جميع الجوانب الأخلاقية للبحث، حيث تم تقديم إيضاح للمشاركين عن هدف الدراسة، وتم منحهم حرية المشاركة أو الانسحاب في أي وقت. كما تم ضمان خصوصية البيانات وعدم الإفصاح عن هوية أي مشارك. حصلت الدراسة على موافقة رسمية من لجنة الأخلاقيات في جامعة جيهان - دهوك.

### وكخلاصة منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على أسس علمية ومنهجية متينة لاختبار العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظف في ضوء الدور المعدل للعلاقات الداعمة بين الموظفين. ومن خلال تصميم دقيق للأدوات، واختيار عينة مناسبة، واستخدام نماذج تحليل متقدمة، فإن النتائج المتوقعة ستمكن الباحثين وصناع القرار من فهم أعمق لكيفية تأثير القيادة والبيئة الاجتماعية على أداء الموظفين، وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في المؤسسات الحديثة.

## التحليل الإحصائي المتقدم للدراسة:

جدول (1): إحصاءات وصفية لمكونات القيادة التحويلية

البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كرونباخ ألفا
التأثير المثالي	4.12	0.61	0.82
التحفيز الإلهامي	4.2	0.55	0.85
التحفيز الفكري	4.05	0.59	0.81
الاعتبار الفردي	4.18	0.57	0.84

يوضح جدول (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل كرونباخ ألفا لأبعاد القيادة التحويلية الأربعة: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي. تتراوح المتوسطات الحسابية لهذه الأبعاد بين 4.05 (للتحفيز الفكري) و 4.20 (للتحفيز الإلهامي)، وكلها قيم مرتفعة نسبياً. هذا يشير إلى أن الموظفين في العينة يدركون بشكل كبير سلوكيات القيادة التحويلية لدى قادتهم. على سبيل المثال، حصول التحفيز الإلهامي على أعلى متوسط (4.20) يعكس أن القادة ينجحون في إلهام الموظفين وتوجيههم نحو رؤية مشتركة، وهو ما يتفق مع جوهر القيادة التحويلية. أما الانحرافات المعيارية التي تتراوح بين 0.55 و 0.61 فهي منخفضة نسبياً. هذا الانخفاض في التشتت يشير إلى تجانس استجابات الموظفين حول إدراكهم لهذه الأبعاد، مما يعزز موثوقية البيانات. قيم كرونباخ ألفا لجميع الأبعاد تتراوح بين 0.81 و 0.85، وهي قيم أعلى من الحد المقبول 0.70، مما يؤكد الاتساق الداخلي العالي للمقياس وثباته. هذه النتائج تتسق مع دراسة Bass & Riggio (2006) التي أكدت أن القيادة التحويلية تعزز الولاء والانخراط المهني. بشكل عام، تشير هذه الإحصاءات إلى أن القيادة التحويلية حاضرة بفاعلية في بيئة العمل المدروسة، مما يوفر أساساً قوياً لدراسة تأثيرها على أداء الموظفين.

جدول (2): إحصاءات وصفية لأداء الموظف

البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كرونباخ ألفا
الأداء داخل الدور	4.01	0.66	0.83
الأداء خارج الدور	3.88	0.71	0.8

يعرض جدول (2) الإحصاءات الوصفية لأبعاد أداء الموظف: الأداء داخل الدور والأداء خارج الدور (سلوك المواطنة التنظيمية (بلغ متوسط الأداء داخل الدور 4.01 بانحراف معياري 0.66، في حين بلغ متوسط الأداء خارج الدور 3.88 بانحراف معياري 0.71. هذه النتائج تشير إلى أن الموظفين يؤدون مهامهم الأساسية (الأداء داخل الدور) بمستوى أعلى قليلاً من سلوكياتهم التطوعية التي تتجاوز الوصف الوظيفي (الأداء خارج الدور) (هذا التباين يتفق مع نتائج دراسة Williams & Anderson (1991) التي أشارت إلى تباين سلوكيات الأداء حسب نوع المهمة. بالرغم من هذا التباين الطفيف، فإن كلا البعدين يحصلان على متوسطات مرتفعة نسبياً (>3.80)، مما يعكس مستوى أداء إيجابياً بشكل عام لدى الموظفين. الانحرافات المعيارية المنخفضة (0.66 و 0.71) تدل على أن هناك اتفاقاً نسبياً بين استجابات الموظفين حول مستوى أدائهم. أما قيم كرونباخ ألفا (0.83 للأداء داخل الدور و 0.80 للأداء خارج الدور)، فهي تؤكد مجدداً على الاتساق الداخلي العالي للمقياس وثباته، حيث إنها تتجاوز الحد المقبول 0.70.

جدول (3): إحصاءات وصفية للعلاقات الداعمة بين الموظفين

البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كرونباخ ألفا
الدعم المهني	4.1	0.58	0.84
الدعم الاجتماعي	4.05	0.62	0.82
المساعدة المتبادلة	4.0	0.64	0.83

قدم جدول (3) الإحصاءات الوصفية لأبعاد العلاقات الداعمة بين الموظفين: الدعم المهني، الدعم الاجتماعي، والمساعدة المتبادلة. تتراوح المتوسطات الحسابية لهذه الأبعاد بين 4.00 (للمساعدة المتبادلة) و 4.10 (للدعم المهني). هذه المتوسطات المرتفعة تشير إلى وجود إدراك قوي لدى أفراد العينة لوجود علاقات داعمة وإيجابية داخل بيئة العمل. على وجه التحديد، يشير المتوسط المرتفع للدعم المهني (4.10) إلى أن الموظفين يتلقون ويقدمون المساعدة المرتبطة بالعمل بشكل فعال. هذا يتفق مع ما أشارت إليه (Chiaburu & Harrison, 2008) بأن الدعم المتبادل بين الموظفين يسهم في تحسين الأداء. الانحرافات المعيارية التي تتراوح بين 0.58 و 0.64، تؤكد على أن استجابات المشاركين كانت متقاربة وغير مشتتة بشكل كبير، مما يعكس اتفاقاً عاماً حول جودة العلاقات الداعمة. أما قيم كرونباخ ألفا (تتراوح بين 0.82 و 0.84)، فهي تؤكد على الثبات الداخلي العالي للمقياس وصلاحيته البحثية. هذه النتائج تدعم فرضية أن العلاقات الداعمة تلعب دوراً محورياً في بيئة العمل، وتوفر بيئة نفسية واجتماعية محفزة.

## التحليل الإحصائي الوصفي:

يهدف التحليل الإحصائي الوصفي إلى وصف خصائص أفراد العينة من حيث المتغيرات المستهدفة في الدراسة وذلك من خلال احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مكون من مكونات المتغيرات الثلاثة: القيادة التحويلية، أداء الموظف، والعلاقات الداعمة بين الموظفين. الجدول التالي يوضح القيم الإحصائية للمقاييس المعتمدة.

جدول(4): التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

المتغير	عدد البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيادة التحويلية	16	4.15	0.58
أداء الموظف	10	3.94	0.63
العلاقات الداعمة	8	4.05	0.6

يوضح هذا الجدول المتوسطات الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية للمتغيرات الرئيسية الثلاثة في الدراسة: القيادة التحويلية، أداء الموظف، والعلاقات الداعمة بين الموظفين. تشير النتائج إلى أن جميع المتغيرات حصلت على متوسطات تتجاوز 3.50، مما يعكس تقييماً إيجابياً عاماً من قبل أفراد العينة.

- القيادة التحويلية: بمتوسط حسابي 4.15 وانحراف معياري 0.58. هذا المتوسط المرتفع يؤكد أن الموظفين يدركون وجود سلوكيات قيادية تحويلية قوية داخل مؤسساتهم، والتي تتميز بقدرتها على تحفيز الموظفين، وإلهامهم، وتمكينهم لتحقيق أداء يفوق التوقعات. الانحراف المعياري المنخفض (0.58) يشير إلى أن استجابات الأفراد حول القيادة التحويلية كانت متقاربة وغير مشتتة بشكل كبير، مما يعزز استقرار البيانات.
  - أداء الموظف: بمتوسط حسابي 3.94 وانحراف معياري 0.63. هذا المتوسط يعكس مستوى أداء جيداً بشكل عام لدى الموظفين، سواء في مهامهم الأساسية أو في سلوكيات المواطنة التنظيمية. الانحراف المعياري 0.63 يشير إلى تشتت منخفض نسبياً في تقيييمات الأداء، مما يعني أن هناك اتفاقاً عاماً بين الموظفين حول مستوى أدائهم.
  - العلاقات الداعمة بين الموظفين: بمتوسط حسابي 4.05 وانحراف معياري 0.60. هذا المتوسط المرتفع يؤكد على وجود بيئة عمل تتميز بعلاقات داعمة قوية بين الزملاء، حيث يوفر الدعم المهني والاجتماعي والمساعدة المتبادلة. الانحراف المعياري 0.60 يؤكد أيضاً على تجانس استجابات الأفراد حول جودة هذه العلاقات.
- بشكل عام، تدل هذه النتائج الوصفية على أن البيانات المستخلصة من العينة تتمتع باستقرار وصلاحيات عالية، مما يجعلها مناسبة لمزيد من التحليلات الإحصائية المتقدمة مثل اختبار الارتباط وتحليل المسار البنيوي. القيمة المتوسطة لجميع المتغيرات التي تتجاوز 3.50 والانحرافات المعيارية الأقل من 1 تعكس تقييماً إيجابياً عاماً من قبل أفراد العينة، وتؤكد على أن الظواهر المدروسة حاضرة بشكل قوي في مجتمع الدراسة.

#### اختبار معامل الارتباط بيرسون:

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات الثلاثة: القيادة التحويلية، أداء الموظف، والعلاقات الداعمة بين الموظفين. يعكس معامل بيرسون درجة العلاقة الخطية بين المتغيرات ويأخذ قيماً تتراوح بين -1 و +1. القيمة القريبة من +1 تشير إلى علاقة طردية قوية، والقيمة القريبة من -1 تشير إلى علاقة عكسية قوية، بينما القيمة القريبة من الصفر تشير إلى عدم وجود علاقة خطية قوية.

جدول(5): معاملات ارتباط بيرسون بين المتغيرات

المتغير	القيادة التحويلية	أداء الموظف	العلاقات الداعمة
القيادة التحويلية	1.0	0.62	0.59
أداء الموظف	0.62	1.0	0.54
العلاقات الداعمة	0.59	0.54	1.0

يوضح جدول 5 معاملات ارتباط بيرسون بين المتغيرات الرئيسية في الدراسة.

- القيادة التحويلية وأداء الموظف: يبلغ معامل الارتباط بين القيادة التحويلية وأداء الموظف 0.62. هذه القيمة تشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغيرين. هذا يعني أنه كلما زاد إدراك الموظفين لسلوكيات القيادة التحويلية لدى قادتهم، كلما ارتفع مستوى أدائهم. هذه النتيجة تدعم بقوة الفرضية الأولى للدراسة التي تفترض وجود علاقة إيجابية ومباشرة بين القيادة التحويلية وأداء الموظف، وتتسق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة التي أكدت فاعلية القيادة التحويلية في تعزيز الأداء مثل دراسة (Chiaburu & Harrison, 2008) ودراسة Breevaart et al. (2014).
- القيادة التحويلية والعلاقات الداعمة: يبلغ معامل الارتباط بين القيادة التحويلية والعلاقات الداعمة 0.59. هذه القيمة تشير أيضاً إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغيرين. هذا يشير إلى أن القادة التحويليين قد يلعبون دوراً في fostering بيئة عمل تشجع على العلاقات الداعمة بين الموظفين، أو أن وجود علاقات داعمة قد يسهل من عملية تطبيق القيادة التحويلية. هذه النتيجة تدعم الفرضية الثانية التي تفترض وجود علاقة بين القيادة التحويلية والعلاقات الداعمة.
- العلاقات الداعمة وأداء الموظف: يبلغ معامل الارتباط بين العلاقات الداعمة وأداء الموظف 0.54. هذه القيمة تشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغيرين. هذا يعني أن البيئة الاجتماعية الداعمة بين الزملاء تسهم بشكل إيجابي في تحسين أداء الموظفين. هذه النتيجة تؤكد على الأثر التكميلي الذي تلعبه العلاقات الداعمة في بيئة العمل، مما يدعم الفرضية المتعلقة بتأثير العلاقات الداعمة على الأداء.

بشكل عام، تؤكد نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون وجود علاقات قوية وإيجابية بين جميع المتغيرات المدروسة. هذه الارتباطات القوية توفر أساساً تجريبياً للتحليلات اللاحقة ضمن نموذج تحليل المسار البنوي (PLS-SEM)، حيث ستساعد في استكشاف العلاقات السببية والتأثيرات المعدلة بين هذه المتغيرات بشكل أكثر تفصيلاً.

#### تحليل المسار البنوي (PLS-SEM) لاختبار النموذج المفترض:

تحليل المسار البنوي باستخدام Smart PLS (PLS-SEM) هو منهجية إحصائية قوية ومناسبة لهذه الدراسة تسمح هذه المنهجية بتحليل العلاقات المعقدة بين المتغيرات، وتقدير الأثر المباشر وغير المباشر للمتغيرات المستقلة على التابعة، بالإضافة إلى اختبار التأثير المعدل. يتميز Smart PLS بقدرته على التعامل مع النماذج المعقدة والعينات متوسطة الحجم، وفعاليتها في اختبار التأثيرات التفاعلية.

#### اختبار النموذج القياسي (Measurement Model):

قبل اختبار العلاقات بين المتغيرات في النموذج البنوي، من الضروري التحقق من صلاحية وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة من خلال اختبار النموذج القياسي. يتضمن هذا الاختبار تقييم صدق المحتوى، صدق التقارب (Average Variance Extracted - AVE)، وثبات الاتساق الداخلي (Composite Reliability - CR).

جدول (6): اختبار النموذج القياسي

المتغير	AVE	CR	Alpha
القيادة التحولية	0.62	0.91	0.88
أداء الموظف	0.59	0.87	0.83
العلاقات الداعمة	0.61	0.89	0.85

يقدم جدول (6) نتائج اختبار النموذج القياسي لمتغيرات الدراسة.

- صدق التقارب (Average Variance Extracted - AVE) يشير AVE إلى متوسط التباين الذي تفسره البنود المشتركة للمتغير الكامن. يجب أن تكون قيمة AVE أكبر من 0.50 لضمان صدق التقارب الجيد. كما هو موضح في الجدول، بلغت قيمة AVE للقيادة التحولية 0.62، ولأداء الموظف 0.59، وللعلاقات الداعمة 0.61. جميع هذه القيم تتجاوز الحد المقبول (0.50)، مما يدل على أن البنود المستخدمة لقياس كل متغير تتقارب بشكل جيد مع المتغير الكامن الذي تهدف إلى قياسه، وبالتالي فإن صدق التقارب للمقاييس جيد.
  - ثبات الاتساق الداخلي (Composite Reliability - CR) يشير CR إلى الاتساق الداخلي للمقياس، ومدى موثوقية البنود في قياس نفس المتغير الكامن. يجب أن تكون قيمة CR أكبر من 0.70 لضمان ثبات جيد. في هذا الجدول، بلغت قيمة CR للقيادة التحولية 0.91، ولأداء الموظف 0.87، وللعلاقات الداعمة 0.89. جميع هذه القيم أعلى بكثير من الحد الأدنى المقبول 0.70، مما يؤكد على الثبات العالي لأدوات القياس المستخدمة في الدراسة. هذا يعني أن البنود المكونة لكل مقياس متسقة داخلياً وتوفر قياساً موثقاً للمتغير.
  - معامل كرونباخ ألفا (Alpha) على الرغم من أن CR هو المقياس المفضل للثبات في PLS-SEM، إلا أن كرونباخ ألفا لا يزال يقدم مؤشراً إضافياً للاتساق الداخلي. بلغت قيم كرونباخ ألفا للقيادة التحولية 0.88، ولأداء الموظف 0.83، وللعلاقات الداعمة 0.85، هذه القيم أيضاً تفوق الحد المقبول (0.70)، مما يعزز الاستنتاج بأن أدوات الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.
- بشكل عام، تؤكد نتائج اختبار النموذج القياسي أن المقاييس المستخدمة في هذه الدراسة تتمتع بصدق تقاربي جيد وثبات اتساق داخلي ممتاز. هذا يعني أن البيانات التي تم جمعها موثوقة وصالحة، مما يوفر أساساً قوياً للمضي قدماً في اختبار العلاقات الهيكلية بين المتغيرات في النموذج البنوي.

#### اختبار النموذج البنوي (Structural Model):

بعد التأكد من صلاحية النموذج القياسي، يتم الانتقال إلى تحليل النموذج البنوي لاختبار العلاقات المفترضة بين المتغيرات. هذا التحليل يسمح بتقدير قوة واتجاه التأثيرات المباشرة والتفاعلية بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

جدول (7): نتائج النموذج البنوي

العلاقة	معامل التأثير $\beta$	p-value القيمة الاحتمالية
القيادة التحولية → أداء الموظف	0.42	< 0.01
العلاقات الداعمة → أداء الموظف	0.31	< 0.05
القيادة التحولية × العلاقات الداعمة → أداء الموظف	0.21	< 0.05

يقدم جدول (7) نتائج تحليل النموذج البنوي، والذي يتضمن معاملات التأثير ( $\beta$ ) والقيم الاحتمالية (p-value) للعلاقات المفترضة.

- تأثير القيادة التحولية على أداء الموظف: يوضح الجدول أن معامل التأثير للقيادة التحولية على أداء الموظف هو 0.42، بقيمة احتمالية (p-value) أقل من 0.01. هذه النتيجة تشير إلى وجود تأثير معنوي وموجب وقوي للقيادة التحولية على أداء الموظفين، وهذا يدعم الفرضية القائلة بأن القادة التحوليين يلعبون دوراً مباشراً في تحسين أداء الموظفين، وذلك من خلال تحفيزهم فكرياً، وإلهامهم، وتقديم الدعم الشخصي لهم، مما يؤدي إلى

تجاوزهم التوقعات الأدائية التقليدية. هذا يتفق مع العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة Purvanova et al. و Judge and Piccolo (2004) و (2006) و Shafi et al. و Breevaart et al. (2014) التي أكدت العلاقة الإيجابية بين القيادة التحولية والأداء.

- تأثير العلاقات الداعمة على أداء الموظف: يبلغ معامل التأثير للعلاقات الداعمة على أداء الموظف 0.31، بقيمة احتمالية (p-value) أقل من 0.05. هذه النتيجة تدل على وجود تأثير مباشر ومعنوي وموجب للعلاقات الداعمة بين الموظفين على أدائهم، هذا يعني أن وجود بيئة عمل تتسم بالدعم المتبادل والتعاون بين الزملاء يساهم بشكل مباشر في تحسين أداء الموظفين وتقليل التوتر والإرهاق النفسي. هذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسات سابقة مثل Chiaburu and Harrison (2008) و Liden et al. (2000) و He et al. و Podsakoff et al. (2000).
- الدور المعدل للعلاقات الداعمة (التأثير التفاعلي): يظهر الجدول أن معامل التأثير للتفاعل بين القيادة التحولية والعلاقات الداعمة على أداء الموظف هو 0.21، بقيمة احتمالية (p-value) أقل من 0.05. هذه النتيجة تؤكد وجود تأثير تعديل معنوي وموجب للعلاقات الداعمة، حيث تعزز هذه العلاقات من قوة العلاقة بين القيادة التحولية وأداء الموظف، وهذا يعني أن تأثير القيادة التحولية على الأداء يكون أقوى وأكثر فاعلية في البيئات التي تتميز بوجود علاقات داعمة بين الزملاء، فالقيادة التحولية تخلق سياقاً نفسياً إيجابياً يضاعف من أثر الإلهام والتمكين الذي يمارسه القائد. هذه النتيجة تتفق مع دراسات مثل Wang et al. (2011) و Zhu et al. و Kim and Park (https://www.google.com/search?q=2020).
- التي أشارت إلى أن الدعم الاجتماعي في بيئة العمل يعمل كوسيط ومعدل في العلاقة بين الموارد التنظيمية والنتائج السلوكية.

#### ملخص النتائج:

- بشكل عام، تدعم هذه النتائج الفرضيات الثلاثة الموضوعية مسبقاً في الدراسة. فقد أظهر التحليل:
- تأثيراً معنوياً وموجباً للقيادة التحولية على أداء الموظفين ( $\beta = 0.42, p < 0.01$ ).
- تأثيراً مباشراً للعلاقات الداعمة على الأداء ( $\beta = 0.31, p < 0.05$ ).
- تأثير تعديل (Moderation) للعلاقات الداعمة، حيث تعزز من العلاقة بين القيادة التحولية والأداء ( $\beta = 0.21, p < 0.05$ ).
- تؤكد نتائج الدراسة أن القيادة التحولية ليست فقط محفزاً مباشراً لأداء الموظف، بل تزداد فعاليتها عند وجود بيئة عمل تعزز التعاون والدعم بين الزملاء. العلاقات الداعمة تخلق سياقاً نفسياً إيجابياً يضاعف من أثر الإلهام والتمكين الذي يمارسه القائد التحولي. هذا يشير إلى أن المنظمات التي تسعى إلى تحقيق أقصى قدر من الأداء يجب أن تركز ليس فقط على تطوير قدرات قادتها التحولية ولكن أيضاً على fostering ثقافة داعمة بين الموظفين.

#### التوصيات:

استناداً إلى النتائج الإيجابية التي توصلت إليها الدراسة حول تأثير القيادة التحولية ودور العلاقات الداعمة في تعزيز أداء الموظفين، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية للمنظمات والمديرين الساعين لتحسين الأداء التنظيمي. هذه التوصيات موجهة نحو الجانب التطبيقي، وتهدف إلى تحويل النتائج البحثية إلى ممارسات فعالة:

#### 1. تطوير القيادة التحولية داخل المؤسسات:

- برامج تدريب مكثفة: تشجيع المؤسسات على الاستثمار في برامج تدريب مكثفة للقادة والمديرين على مبادئ وممارسات القيادة التحولية. يجب أن تركز هذه البرامج على الأبعاد الأربعة للقيادة التحولية: التأثير المثالي (كون القائد قدوة حسنة)، التحفيز الإلهامي (غرس الرؤية المشتركة)، التحفيز الفكري (تشجيع الإبداع وحل المشكلات)، والاعتبار الفردي (الاهتمام بتطوير كل موظف).
- التوجيه والإرشاد القيادي: توفير فرص التوجيه والإرشاد (Mentorship and Coaching) للقادة الجدد والمتوسطين من قبل قادة تحويليين ذوي خبرة لضمان نقل المعرفة والمهارات بشكل فعال.
- تقييم الأداء القيادي: دمج معايير القيادة التحولية في أنظمة تقييم أداء القادة لتشجيعهم على تبني هذا النمط القيادي وتحسين ممارساتهم بشكل مستمر.

#### 2. تعزيز العلاقات الداعمة بين الموظفين:

- برامج بناء فرق العمل: تنظيم ورش عمل وأنشطة لبناء فرق العمل (Team Building) بانتظام لتعزيز التفاعل الإيجابي، والثقة، والتعاون بين الموظفين.
- ثقافة المساعدة المتبادلة: خلق ثقافة تنظيمية تشجع على المساعدة المتبادلة وتبادل المعرفة والخبرات بين الزملاء، وذلك من خلال آليات رسمية (مثل منصات تبادل المعرفة) وغير رسمية (مثل الفعاليات الاجتماعية).
- مساحات عمل مشتركة: توفير مساحات عمل وتصميم بيئات مكتبية تسهل التفاعل والتعاون العفوي بين الموظفين.
- برامج الدعم الاجتماعي: إنشاء برامج أو لجان داخلية لتقديم الدعم الاجتماعي للموظفين في الأوقات الصعبة، سواء كانت شخصية أو مهنية، مما يعزز التكافل ويخلق شعوراً بالانتماء.

#### 3. اعتماد سياسات تنظيمية محفزة للأداء العالي:

- أنظمة مكافآت وتقدير: تطوير أنظمة مكافآت وتقدير لا تقتصر على الأداء الفردي فقط، بل تشمل أيضاً تقدير الجهود التعاونية والمساهمات في بناء علاقات داعمة.



- تعزيز التواصل المفتوح: تشجيع سياسات التواصل المفتوح والشفافية على جميع المستويات التنظيمية لتعزيز الثقة وتقليل سوء الفهم، مما ينعكس إيجاباً على جودة العلاقات.
- تمكين الموظفين: منح الموظفين مزيداً من الاستقلالية والصلاحيات في أداء مهامهم، وتشجيعهم على اتخاذ المبادرات، مما يعزز لديهم الشعور بالملكية والمسؤولية.
- الاهتمام بالرفاهية الشاملة: تبني سياسات وبرامج تهتم بالرفاهية الشاملة للموظفين (الجسدية والنفسية)، مثل برامج الصحة والعافية، والتوازن بين العمل والحياة، لما لها من أثر إيجابي على الأداء وجودة العلاقات.

## References:

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 138–157. [CrossRef]
- Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082–1103. [CrossRef]
- Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438–1446. [CrossRef]
- He, H., Morrison, A. M., & Zhang, H. (2021). Being supported and supportive: How coworker support increases engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102728. [CrossRef]
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. [CrossRef]
- Kim, M., & Park, J. (2020). Coworker support as a mediator and moderator of transformational leadership effects. *The Social Science Journal*, 57(4), 406–421. [CrossRef]
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 407–416. [CrossRef]
- Liu, D., Zhang, S., Wang, L., & Lee, T. W. (2011). The effects of coworker support and leader–member exchange on work–family interference. *International Journal of Human Resource Management*, 22(18), 3862–3879. [CrossRef]
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Hui, C. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. [CrossRef]
- Purvanova, R. K., Bono, J. E., & Dzieweczynski, J. (2006). Transformational leadership, job characteristics, and organizational citizenship performance. *Human Performance*, 19(1), 1–22. [CrossRef]
- Shafi, M., Lei, Z., Song, X., & Sarker, M. N. I. (2020). The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of coworker support. *Sustainability*, 12(3), 908. [CrossRef]
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2011). Leader–member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48(3), 420–432. [CrossRef]
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617. [CrossRef]
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235–244. [CrossRef]
- Zhu, Y. Q., Gardner, D. G., & Chen, H. G. (2013). Relationship between work–family conflict and job satisfaction: The moderating effects of gender and transformational leadership. *International Journal of Human Resource Management*, 24(19), 3757–3775. [CrossRef]

## Knowledge Management as a Mediating Variable in the Relationship between Electronic Administration and Achieving Sustainable Development in the Higher Education Sector in Sudan - a Field Study Applied to Faculty Members at the National University of Rabat 2022-2024

Amir Omar Hasanein Saleh<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> Associate Professor, Al-Ribat National University, College of Knowledge for Science and Technology, Sudan.

\* Corresponding Author: Amir Saleh ([amiralshmal@hotmail.com](mailto:amiralshmal@hotmail.com))

إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وتحقيق التنمية المستدامة بقطاع التعليم العالي بالسودان- دراسة ميدانية بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الرباط الوطني 2022-2024

امير عمر حسنين صالح<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> أستاذ مشارك- جامعة الرباط الوطني - كلية المعرفة للعلوم والتكنولوجيا - السودان.

\*الباحث المراسل: امير صالح ([amiralshmal@hotmail.com](mailto:amiralshmal@hotmail.com))



This file is licensed under a

[Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Accepted

قبول البحث

2025/9/28

Revised

مراجعة البحث

2025/9/7

Received

استلام البحث

2025/8/24

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2025.15.6.5>

### Abstract:

**Objectives:** The study aimed to determine the impact of knowledge management as a mediating variable in the relationship between electronic administration and achieving sustainable development for faculty members at the National Ribat University.

**Methods:** The descriptive analytical approach was used, and Using the Statistical Packages for Social Sciences (SPSS) program to analyze the questionnaire. The main tool of the study was the questionnaire, which was based on the study's hypotheses.

**Results:** The study reached a highly positive response in the general average to measure the orientation towards the role of knowledge management among the respondents in achieving sustainable development through the use of electronic management and its various applications at the National Ribat University. This indicates that the National Ribat University constitutes a suitable incubator for electronic management, through the leaders' knowledge of modern scientific foundations and electronic methods, which enhances sustainable development.

**Conclusions:** The study also concludes that there is a strong relationship between the extent of knowledge of faculty members at National Ribat University about modern methods of electronic administration.

**Keywords:** knowledge management; electronic management; sustainable development; senior leadership.

### الملخص:

**الأهداف:** هدفت الدراسة لمعرفة أثر إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة ما بين الإدارة الإلكترونية وتحقيق التنمية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الرباط الوطني.

**المنهجية:** اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في تحليل الاستبانة، وقد تمثلت الأداة الرئيسة للدراسة في الاستبانة والتي قامت على فرضيات الدراسة.

**النتائج:** توصلت الدراسة إلى استجابة إيجابية بدرجة عالية في المعدل العام لقياس التوجه نحو دور إدارة المعرفة لدى المبحوثين في تحقيق التنمية المستدامة من خلال استخدام الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المختلفة في جامعة الرباط الوطني. وهذا يدل على أن جامعة الرباط الوطني تشكل حاضنة مناسبة للإدارة الإلكترونية وذلك عن طريق معرفة القيادات للأسس العلمية الحديثة والطرق الإلكترونية مما يعزز التنمية المستدامة.

**الخلاصة:** تستنتج الدراسة بأن هناك علاقة قوية بين مدى معرفة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الرباط الوطني للطرق الحديثة للإدارة الإلكترونية.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة؛ الإدارة الإلكترونية؛ التنمية المستدامة؛ القيادات العليا.

### الاستشهاد

### Citation

صالح، امير. (2025). إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وتحقيق التنمية المستدامة بقطاع التعليم العالي بالسودان- دراسة ميدانية بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الرباط الوطني 2022-2024. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*, 15 (6), 692-709.

Saleh, A. O. (2025). Knowledge Management as a Mediating Variable in the Relationship between Electronic Administration and Achieving Sustainable Development in the Higher Education Sector in Sudan - a Field Study Applied to Faculty Members at the National University of Rabat 2022-2024. *Global Journal of Economics and Business*, 15(6), 692-709. <https://doi.org/10.31559/GJEB2025.15.6.5> [In Arabic]

## المقدمة:

تعتبر إدارة المعرفة من الموضوعات الأساسية والمركزية في الإدارة على مستوى أغلب دول العالم. وقد ساعد في ذلك، ما أفرزته العولمة من فرص وما نجم عن التطور الكبير في مجال الاتصالات والشبكات وخصوصًا الإنترنت ونظام الاتصالات الحديث بما يحويه من تكنولوجيات متقدمة أدت إلى الانتشار الواسع والفهم الكبير لحاجات المستفيدين. ويركز مفهوم إدارة المعرفة بالمنظمات على أن المنظمات مؤلفة من الأشخاص الذين يقومون بإنتاج السلع والخدمات، باستعمال بعض التقنيات التي تؤثر كل منها في العمليات، وملاءمة التكنولوجيا وأنشطة الأشخاص الذين يشغلونها (رجاء، 2020). وقد جاء هذا المفهوم مع شيوع مفاهيم جديدة، مثل المنظمة المتعلمة وثقافة المشاركة وإدارة المعرفة هي الفهم الواعي والذكي لثقافة المنظمة والقدرة على الاستخدام والتطبيق للتغيير الحاصل في هذه الثقافة. وهي عملية اكتساب ومشاركة الخبرة الجماعية للمجتمعات في تحقيق وإنجاز رسالتها. ويركز مفهوم إدارة المعرفة وفق هذا المنظور على الطبيعة الاجتماعية، التي يتم بموجبها توليد المعرفة والمشاركة بها، (Koeig, 2014) ويشير إلى استخدام الوسائل بجميع أنواعها لتسهيل التفاعل بين العاملين والاستخدامات الاجتماعية للمعرفة يتطلب مفهوم التنمية المستدامة فهنا شاملاً للأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للتنمية. إنه يعتبر نموذجاً للتنمية يهدف إلى تلبية احتياجات الأجيال الحالية دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها. يتمحور التفكير في المفهوم البديل للنمو الاقتصادي الذي يعتمد على استغلال الموارد بشكل مستدام وتحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي وحماية البيئة وتعزيز العدالة الاجتماعية بالإضافة إلى البعد البيئي، (الغني، 2016) أما الإدارة الإلكترونية فهي منظومة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسب وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف. الإدارة الإلكترونية يمكن أن تشمل كلاً من الاتصالات الداخلية والخارجية لأي منظمة (الحداروي، 2018).

## مشكلة الدراسة:

يشهد العالم اليوم تحولاً غير مسبوق في مجال تدفق المعلومات، بل إن ما يحدث الآن هو ثورة حقيقية في مجال المعلومات تسمى ثورة المعلوماتية والإنترنت، مما يجعل التفكير جدياً "بكيفية الاستفادة منها في خلق عناصر بشرية مؤهلة وقادرة على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات بصورة عامة من خلال الاستخدام الأمثل للإدارة الإلكترونية، بهدف الاستمرارية وتحقيق التنمية المستدامة وذلك من خلال استخدام أفضل الوسائل والأساليب الإدارية لضمان جودة أدائها (صالح 2017). وتتمثل مشكلة الدراسة الحالية في معرفة دور إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وتحقيق التنمية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الرباط الوطني، ومما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الآتي: ما دور إدارة المعرفة كمتغير

وسط في العلاقة ما بين الإدارة الإلكترونية وتحقيق التنمية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الرباط الوطني؟

ومن السؤال الرئيسي تتفرع أسئلة فرعية كالآتي:

- ما مدى توافر إدارة المعرفة (تشخيص وتوليد ونقل واسترجاع) لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الرباط الوطني؟
- ما مدى توافر مقومات التنمية المستدامة (البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والبعد البيئي) لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الرباط الوطني؟
- ما طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة ومكونات الإدارة الإلكترونية والرقمنة (البنية التحتية والشبكات والخودام والبرمجيات والتطبيقات الإلكترونية) وبين التنمية المستدامة (البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والبعد البيئي) لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الرباط الوطني؟
- هل تتوافر مقومات الإدارة الإلكترونية والرقمنة (البنية التحتية والشبكات والخودام والبرمجيات والتطبيقات الإلكترونية) لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الرباط الوطني؟

## أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- معرفة مدى إلمام أعضاء هيئة التدريس بجامعة الرباط الوطني لمفهوم إدارة المعرفة (توليد وتخزين ونقل واسترجاع).
- معرفة مدى إلمام وتطبيق أعضاء هيئة التدريس بجامعة الرباط الوطني لمفهوم الإدارة الإلكترونية والرقمنة (البنية التحتية والشبكات والخودام والبرمجيات والتطبيقات الإلكترونية).
- التعرف على مقومات ومكونات التنمية المستدامة (البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والبعد البيئي) ومدى توفر مفاهيمها لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الرباط الوطني.
- تقديم مجموعة من التوصيات من شأنها توسيع مفهوم الإدارة الإلكترونية والرقمنة وإدارة المعرفة وأثر ذلك على إحداث التنمية المستدامة لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الرباط الوطني.

## أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية وحدانية موضوعه فهو يتعلق بإدارة المعرفة والإدارة الإلكترونية والرقمنة وتحليل هذه العلاقة وبيان أثر ذلك على تحقيق التنمية المستدامة لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الرباط الوطني، ويمكن أن تشكل هذه الدراسة فوائد من الناحيتين العلمية والعملية، فمن الناحية العلمية تعتبر هذه الدراسة نادرة في موضوعها من حيث طبيعة وقياس العلاقة بين إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين الإدارة

الإلكترونية والرقمنة وتحقيق التنمية المستدامة. ويمكن ان تكون الدراسة بمثابة تغذية لجامعة الرباط الوطني فيما يخص دور الإدارة الإلكترونية والرقمنة لدى أعضاء هيئة التدريس في تحقيق التنمية المستدامة.

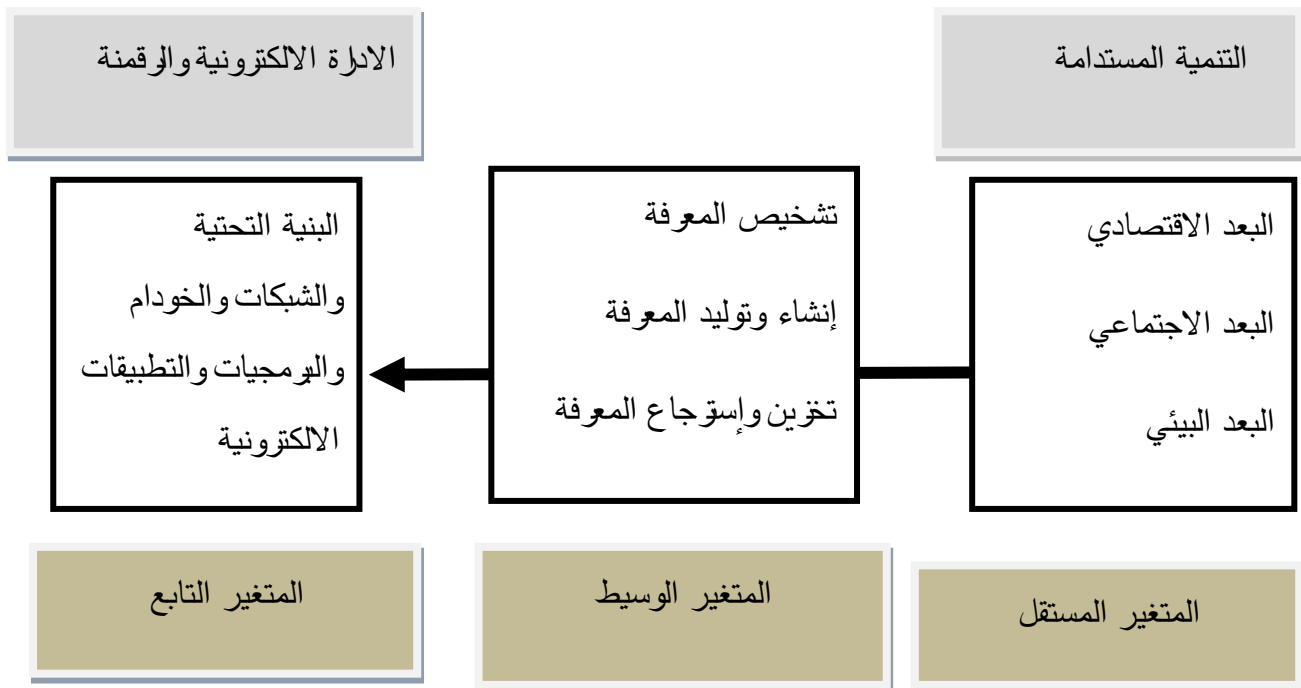
#### فرضيات الدراسة:

تتمحور الدراسة حول الفرضيات الرئيسة التالية:

- لا يوجد أثر دال إحصائيًا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.5$ ) لإدارة المعرفة (توليد وتخزين ونقل واسترجاع) لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الرباط الوطني ومستوى الامام بالإدارة الإلكترونية والرقمنة (البنية التحتية والشبكات والخودام والبرمجيات والتطبيقات الإلكترونية).
- لا يوجد أثر دال إحصائيًا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.5$ ) في مستوى الإدارة الإلكترونية والرقمنة (البنية التحتية والشبكات والخودام والبرمجيات والتطبيقات الإلكترونية)، في تحقيق التنمية المستدامة (البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والبعد البيئي)، لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الرباط الوطني.
- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية موجبة بين الإدارة الإلكترونية والرقمنة (البنية التحتية والشبكات والخودام والبرمجيات والتطبيقات الإلكترونية)، بوصفها متغيرًا "مجملاً" أو أحادي البعد وبين تحقيق التنمية المستدامة (البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والبعد البيئي) لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الرباط الوطني.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو الإدارة الإلكترونية والرقمنة (البنية التحتية والشبكات والخودام والبرمجيات والتطبيقات الإلكترونية)، تعزى للمتغيرات الديمغرافية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو مفهوم التنمية المستدامة (البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والبعد البيئي)، تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

#### أنموذج الدراسة:

يظهر نموذج الدراسة من خلال الشكل التالي:



شكل (1): نموذج الدراسة

#### الإطار النظري والدراسات السابقة:

##### الإطار النظري:

يعيش العالم فترة من التحولات الجذرية التي أسهمت في تغيير كل المفاهيم والاساليب والهياكل الإدارية التقليدية وأوجدت مناخًا جديدًا وأوضاعًا اقتصادية وسياسية وتكنولوجية مختلفة تمامًا عما كان سائدًا من بضع سنوات، وتتميز تلك الأوضاع الجديدة في ذاتها بالحركية والتبدل والتطور بسرعة غير مسبوقة، وتمثل المنافسة وخاصة فيما يتعلق بالإدارة الإلكترونية العنصر الأكثر تأثيرًا في تعدد نجاح أو فشل منظمات الأعمال في الوصول إلى

تحقيق أهدافها وإنجاز النتائج التي قامت من أجلها، (الغني، 2014) ولم يعد أمام تلك المنظمات من سبيل إلا تنمية قدراتها الإلكترونية والمعرفية والعمل المستمر على تحسين مركزها المعلوماتي في الأسواق اعتماداً على ما تستطيع تحقيقه من تطوير في منتجاتها وخدماتها وتحسين قدراتها على تحقيق فوائد ومزايا أعلى لعملائها بما يفوق تقدمه (حسنين، 2012)، وتتعرف المنظمات العاملة في الاقتصاد الحالي بالمعارف باعتبارها مورداً اقتصادياً رئيسياً، وتعتبر إدارة المعرفة مهمة نحو تعزيز مستويات الابتكارات والأداء، ويمكن القول أن أفضل طريقة لفهم أساليب عملية المعرفة والنتائج المترتبة عنها هو تحسين القرارات المتعلقة بتعزيز الابتكار، وتنفيذ العمليات المعرفية الموجهة نحو الابتكار، وتبسيط الضوء على العناصر الأساسية التي ينبغي إدارتها. (عائشة، 2015). ولا بد من التركيز على أربع ركائز أساسية توفير المعرفة داخل المنظمة، والتركيز على الابتكار لصنع المعرفة، واتباع سياسة التحديث والتنظيم، مع استخدام موجوداتها المعرفية في تشخيص قيمتها، ولنجاح الأهداف الأساسية لإدارة المعرفة التي تتماشى مع الانفتاح الدولي، وظهور اقتصاد المعرفة أو الاقتصاد الرقمي، وقيام الدول بإلغاء الحدود الموجودة بين الأجهزة الحكومية وباقي حكومات الدول الأخرى. ويهدف خلق الابتكار تحت مظلة المنظمات إلى معرفة حول القوى الداخلية والخارجية التي تؤثر على المنظمة والتي تحتاج إلى التكيف معها والتعرف على المعرفة التي تتدفق بحرية في جميع أنحاء المنظمة، وذلك لضمان وصولها إلى الأفراد في مختلف المستويات، وتعرض المنظمة المعرفة الجديدة التي تتفاعل مع المعرفة التي تحصلت عليها، والمعرفة المكتسبة من عدة مصادر من المنظمة التي طبقها، ومما يعني ضرورة استجابة المنظمة إلى الأنواع المختلفة من المعرفة التي تم اكتسابها والتي تم التوصل إليها، ويظهر أثر إدارة المعرفة على الابتكار من خلال التحسينات أو التعديلات التي تطرأ على المنتجات أو الخدمات القائمة بالمنظمة، خلق المعرفة ونشرها ووضعها في الاستخدام تعد كمصادر للابتكار، ويظهر أثرها من حيث المنتجات الجديدة الإنتاجية والجودة والوقت للوصول إلى الأسواق. (صالح، 2017).

**مفهوم المعرفة وانتقالها من فرد لآخر:**



#### أولاً: مفهوم إدارة المعرفة

تعتبر المعرفة عملية إدارية لها مدخلات ومخرجات وتعمل في إطار بيئة خارجية معينة تؤثر عليها وعلى تفاعلها، وتنقسم إلى خطوات متعددة متتالية ومتشابكة (مثل خلق وجمع وتخزين وتوزيع المعرفة واستخدامها)، والهدف منها هو مشاركة المعرفة في أكفأ صورة، للحصول على أكبر قيمة للمنظمة (حسنين، 2021)، وهي العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعلومات واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي وكذلك هي العملية المنظمة للبحث والاختيار والتنظيم وعرض المعلومات بطريقة تحسن فهم العاملين والاستخدام الأمثل لموجودات منظمات الأعمال (خليل، 2011). وتعرف بأنها مجموعة من العمليات المتكاملة المتمثلة في تحديد، واقتناء، وتطوير، ونقل، واستخدام، وتخزين المعرفة، والتي تسعى المنظمات بكافة أنواعها لأدارتها بشكل فعال من خلال إحداث تغييرات جذرية في ثقافتها التنظيمية، هياكلها التنظيمية، ونظم وإجراءات العمل بها بالشكل الذي يضمن لها البقاء والاستمرار في بيئة مستمرة التغير (عثمان، 2010). وتتمثل أهمية إدارة المعرفة في أنها فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة وأنها عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها وتعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه. وكذلك تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها (خليل، 2011). وكذلك تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة (الفارس، 2010). وتعد إدارة المعرفة أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم (أبو عشة، 2012). وتختلف وتنوع أهداف إدارة المعرفة باختلاف وتنوع الجهات التي تمارسها والمجالات التي تعمل فيها، ومن أهداف إدارة المعرفة تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة، لتستخدم في الوقت المناسب وبناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة لها لتسهيل



عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في التنظيم (دوزة، 2008). وتساعد إدارة المعرفة المنظمة في تحسين عملية صنع القرارات، من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج والإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها وأموالها. (عثمان، 2010). ومن أبرز الأسباب التي أدت إلى التطور المعرفي وتزايد الاهتمام بإدارة المعرفة، التطور التكنولوجي الكبير والتقنيات العالية في صناعة الحواسيب والأجهزة الإلكترونية. وكذلك التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصالات وتراسل المعطيات خاصة اكتشاف الشبكة العالمية الإنترنت، والاتصالات اللاسلكية كالأجهزة الخلوية والأقمار الاصطناعية (الحسين، 2006).

تتكون إدارة المعرفة من أربعة عمليات تتمثل في عملية تشخيص المعرفة وهي أهم عمليات إدارة المعرفة والتي تبدأ بتعريف المعرفة، والبحث عن مكان وجود تلك المعرفة هل هي في رؤوس العاملين أم في النظم أم في الإجراءات، إضافة إلى تحقيق المقارنة بين موجودات المعرفة الحالية في المنظمة وموجودات المعرفة المطلوبة للمنظمة، حيث أن هذا الفارق يمثل مقدار الجهود المبذولة التي تحتاجها المنظمة للوصول إلى الابتكار المنشود (حسنيين، 2012). ثم اكتساب المعرفة وتعنى العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول على المعرفة. وتتعدد مصادر الحصول على المعرفة وتدرج ما بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة. ثم عملية تخزين واسترجاع المعرفة والتي قد تبذل المنظمة جهداً كبيراً في اكتساب المعرفة، إلا أنها قد تكون عرضة لأن تفقد سواء بالنسيان أو تعثر سبل الوصول إليها. ومن هنا فإن تخزين المعرفة واسترجاعها عند الحاجة يشكل عنصراً هاماً (شعيب، 2004). ثم نقل المعرفة بمعنى أن المعرفة في حاجة إلى ترتيبات تنظيمية وثقافة تنظيمية مساندة لنقلها وتقاسمها في أرجاء المنظمة. وأخيراً تطبيق المعرفة والتي تهتم بتطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة وأكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها (عليان، 2007). تتميز المعرفة بعدة خصائص منها الذاتية وتعنى أن المعرفة هي نتاج تفاعل الإنسان والمعلومات وبذلك فإنها تتأثر بعنصر بخلفية الشخص الذي يتعامل معها وكذلك بالسياق الذي يتم فيه تناول هذه المعلومات فلذلك تكون المعرفة المتولدة من قراءة الشخص نفسه للمكونات المعلوماتية نفسها ربما تختلف من سياق لآخر تختلف فيه المؤثرات الفكرية والنفسية وغيرها. والقابلية للانتقال وتعنى أن المعرفة ظاهرة للعيان، فالشخص في عمله على سبيل المثال قد يجرب أسلوباً معيناً في تنفيذ مهمة ما فإذا نجح في ذلك فإنه يفكر تلقائياً في إمكانية نقل هذه المعرفة إلى مهمة أخرى، والمنظمات تقوم بالشيء نفسه إذ تحاول تعميم تجاربها الناجحة ونقل المعرفة البناءة بين مواقعها أو فروعها أو أقسامها (افراح، 2018). وتتمثل الطبيعة المضمرة في أن المعرفة تتولد من عقل الإنسان وليس على الورق أو مكان آخر، وبالتالي فليس من السهل ملاحظة أو متابعة المعرفة كعملية ولا كنتيجة أو ثمرة لهذه العملية إذ عندما تتم عملية المعرفة وتنتهي فإن الناتج المعرفي يخزن في العقل وقد لا يخرج صاحبه مطلقاً أو يخرج جزءاً منه أو يخرج بشكل معين بعد فترة من الزمن. وكذلك التعزيز الذاتي والذي يعنى أن المعرفة تتميز عن غيرها من الثروات بأن المشاركة فيها لا تنقصها فالشخص الذي يمتلك المعرفة ويشارك بها غيره ستبقى معرفته لديه في حين أنه يضيف إلى معرفة غيره هذا في الحد الأدنى، والمتوقع أكثر من ذلك أن المشاركة المعرفية بينهما ستضيف قيمة جديدة لمعرفة كل منهما (الزلمة، 2014). وتتمثل خاصية التجديد والاستمرارية (التراكمية للمعرفة في أنها تترامم وتتفاعل مع معطيات معرفية جديدة لتتولد بالإبداع والابتكار معرفة جديدة وهذه بدورها تتفاعل مع المعطيات والأحداث وهذا ما يعطها خاصية الاستمرارية والتجدد (الحسين، 2006). وتتكون المعرفة من المعرفة الصريحة يقصد بها المعرفة الرسمية، المرمزة، المعبر عنها كمياً والقابلة للنقل والتعلم والتي يمكن تقاسمها مع الآخرين، وتتمثل هذه المعرفة في المعرفة التي يمكن الحصول عليها وتخزينها في ملفات وسجلات المنظمة والتي تتعلق بسياسات المنظمة وإجراءاتها وبرامجها وموازناتها ومستنداتها، وأسس ومعايير التقويم والتشغيل والاتصال ومختلف العمليات الوظيفية وغيرها والمعرفة الضمنية هي التي تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية ومعرفة إدراكية ومعرفة سلوكية، والتي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة (عثمان، 2012).

#### ثانياً: مفهوم التنمية المستدامة

التنمية المستدامة هي القدرة على تلبية احتياجات الحاضر دون الإخلال بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها مع الأخذ بعين الاعتبار تحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي، والمحافظة على البيئية، والرفاهية الاجتماعية والتنمية المستدامة تعني القدرة على توفير مجتمع قوي، وصحي، وعادل من خلال تلبية جميع الاحتياجات لجميع الأفراد في المجتمعات الحالية وفي المستقبل، وتوفير الرفاهية والتماسك الاجتماعي، وخلق فرص متساوية لجميع الأفراد (سليمان، 2019)، وهي الاستخدام المستدام للسلع، والخدمات التي توفرها النظم البيئية الطبيعية والمحيط الحيوي، وفي المقابل إذا لم يتم تحقيق الاستدامة فسوف يحدث تجاوز للقدرة الاستيعابية لهذا المحيط، بالتالي عدم القدرة على تحقيق جميع الوظائف البيئية وتهدف أهداف التنمية المستدامة إلى تحقيق تحول إيجابي وشامل في العالم خلال الفترة المقبلة تهدف التنمية المستدامة إلى تحقيق تنمية شاملة ومستدامة و تعزز العدالة الاجتماعية وتحمي البيئة وتضمن رفاهية الجميع (الحداروي، 2008)، ومن أهداف التنمية المستدامة القضاء على الفقر في جميع أشكاله وأبعاده وتحسين التغذية وزيادة إنتاجية الزراعة وضمان صحة جيدة ورفاهية للجميع وضمان تعليم جيد وفرص تعلم مستدامة للجميع وتحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة وإدارة الموارد المائية بشكل مستدام وضمان وصول الجميع إلى الطاقة المستدامة والميسرة وتعزيز النمو الاقتصادي الشامل والمستدام وخلق فرص عمل لائقة ومستدامة للجميع وتحفيز الابتكار وتعزيز الاستدامة البيئية وتحقيق تنمية حضرية مستدامة وأمنة وشاملة وتعزيز الوصول للإسكان الملائم والنقل العام وتوفير المساحات الخضراء (خليل، 2011). ولتحقيق هذه الأهداف يتطلب التعاون والتنسيق بين جميع الفاعلين في المجتمع، بما في ذلك الحكومات والمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص والمجتمع المدني. وتعتمد التنمية المستدامة على مجموعة من المبادئ الرئيسية التي تسعى لتحقيق توازن شامل بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للتنمية تتمثل في العدالة الاجتماعية والحوكمة الرشيدة والكفاءة والاستدامة الاقتصادية والتكامل والتفاعل والتنوع والتكيف والمسؤولية الجيلية وتلتزم مبادئ التنمية المستدامة بضمان استدامة النمو الاقتصادي



والاجتماعي والبيئي، وتعزيز جودة الحياة للأجيال الحالية والقادمة (الفارس، 2010)، وتسعى التنمية المستدامة إلى تحقيق بعض الاهداف من أهمها: القضاء على الفقر، والجوع، وضمان حياة صحية والقدرة على الوصول إلى الخدمات الأساسية مثل المياه، والطاقة المستدامة، والصرف الصحي. توفير التعليم الجيد وفرص العمل والمساواة بين الجنسين وتعزيز البنية التحتية، وإنشاء مجتمعات قادرة على تحقيق الاستدامة من خلال الإنتاج والاستهلاك والمحافظة على البيئة، وحماية المحيطات، والنظم الأيكولوجية. وتتميز التنمية المستدامة بمجموعة خصائص التنمية المستدامة من أهمها والحد من ظاهرة الاحتباس الحراري. المحافظة على الموارد البيئية و تقليل الغازات والتركيز على العمارة الخضراء واستخدام مواد طبيعية قابلة للتحلل في البناء واستخدام موارد المياه المتجددة. استخدام موارد الطاقة المتجددة (عزم، 2019). وكذلك تهدف التنمية المستدامة إلى تحقيق تنمية شاملة ومستدامة وتعزيز العدالة الاجتماعية وتحيي البيئة وتضمن رفاهية الجميع وتتمثل أبعاد التنمية المستدامة في البعد البيئي يشمل ذلك حماية التنوع البيولوجي والحفاظ على الموارد الطبيعية وتقليل التلوث والتكيف مع تغير المناخ وتعزيز الاستدامة البيئية البعد الاقتصادي ويشمل ذلك تعزيز الاستثمارات والابتكار وتطوير الصناعات المستدامة وتوفير فرص العمل اللائقة وتعزيز التجارة العادلة والاقتصاد الأخضر والبعد المؤسسي ويعمل على تعزيز الحوكمة الفعالة والشفافية والبعد الثقافي ويعمل على تعزيز التواصل والتفاهم بين الثقافات المختلفة وتعزيز الهوية الثقافية (سعد، 2020). والبعد الاجتماعي ويشمل ذلك توفير التعليم والرعاية الصحية والإسكان والماء النظيف والصرف الصحي للجميع. كما يهدف إلى تعزيز المساواة بين الجنسين وحقوق المرأة وحقوق الأقليات. تتكون التنمية المستدامة من البيئة المستدامة والحوكمة المستدامة وتشمل ذلك مشاركة المواطنين والمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص في صنع القرارات وتنفيذها (Klarin, 2018) وتتمثل معوقات التنمية المستدامة في تطبيق التنمية المستدامة في عدم الاستقرار السياسي في بعض البلدان، ودرجة التنمية الاجتماعية والاقتصادية التي لم تحققها كثير من البلدان حتى الآن والتزايد المستمر في التدهور البيئي، ونقص الموارد المالية والتكنولوجية وتنوع الأهداف السياسية والاقتصادية على مستوى عالمي (القحطاني، 2016).

### ثالثاً: مفهوم الإدارة الإلكترونية والرقمنة

مصطلحي الرقمنة الإدارية والإدارة الإلكترونية مترادفان، وتعني الاستراتيجية الإدارية لعصرنة المعلومات لتحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات مع الاستغلال الأمثل لمصادر المعلومات المتاحة في خدمة الأفراد والمؤسسات في إطار إلكتروني باستخدام استراتيجيات إدارية من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة في إطار إلكتروني وتحقيق للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة (يمينية، 2019) وهي تحويل كافة الأعمال والخدمات من أعمال وإدارة تقليدية إلى إدارة محوسبة وإلكترونية من أجل توفير الوقت والجهد ومحاولة التخلص من الأوراق وذلك لرفع كفاءة أداء العمل بالمنظمة (عبد السلام، 2017). والإدارة الإلكترونية هي تنظيم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمليات الإدارية والخاصة بالمنظمة بأنها منظومة حديثة تعتمد على التكنولوجيا الإلكترونية، وتهدف إلى تحويل الإدارة التقليدية إلى إدارة إلكترونية تعتمد على استخدام الحاسوب وتطبيقاته، وأيضاً تُعرف الإدارة الإلكترونية بأنها كافة الوظائف والمهام التي تحددها الإدارة للموظفين من خلال الاعتماد على وسائل اتصال حاسوبية، وتشمل رسائل البريد الإلكتروني، وقنوات الاتصال الرقمي، ويؤدي هذا النوع الحديث من الإدارة إلى سهولة الربط بين المدراء، والموظفين، والعملاء (رفاعي، 2016). وتهدف الإدارة الإلكترونية إلى المساهمة في تعزيز التواصل، والتعاون بين الموظفين من خلال بناء بيئة من الحوار المشترك واستخدام وسائل وتطبيقات شبكة الإنترنت للتعريف بالمنشأة، والدور المهم الخاص بها تطوير عمل الإدارة، والذي يؤدي إلى استبدال الأدوات المستخدمة في الإدارة التقليدية، مثل الأوراق، والأقلام بأدوات إلكترونية، كأجهزة الحاسوب وزيادة مستوى الخدمات المقدمة إلى العملاء، والتي تساهم في تطوير كافة أقسام العمل من خلال تقليل الفترة الزمنية المخصصة للقيام بالمهام الوظيفية وكذلك تقليل المصاريف المخصصة لمكونات الإدارة التقليدية والمتعلقة في تقليل المصاريف المخصصة لشراء الأقلام شهرياً (الضيوي، 2009)، أيضاً من أهداف الإدارة الإلكترونية أنها تعمل على تحقيق الاهداف الإدارية والخاصة بتقليل تكلفة الاجراءات الإدارية بالمنظمة وزيادة كفاءة الإدارة من خلال تعاملها مع المراجعين والمنظمات الأخرى من خلال شبكات الاتصالات وأنظمة المعلومات والتقنيات الحديثة وإلغاء صفوف الانتظار للمراجعين. وكذلك القضاء على البيروقراطية وإلغاء التوثيق والإرشاف الورقي (السر، 2017) وللإدارة الإلكترونية بعض المتطلبات والتي تتمثل في بناء شبكة حاسوبية قوية، والتي تحتوي على اتصال بين الإدارة، والأقسام، والفروع الأخرى وتوفير اتصال دائم وثابت مع شبكة الإنترنت. الاعتماد على تعزيز دور قسم نظم المعلومات الإدارية، والذي يساهم في إدارة المعلومات الإلكترونية، وتقديم مجموعة من الاستراتيجيات التي تساند دور الإدارة في عملها وضرورة توفير كادر من الموظفين القادرين على التعامل مع الأجهزة الخاصة بالإدارة الإلكترونية (ماجد، 2019). وتتمثل فوائد الإدارة الإلكترونية في تنفيذ العمل، مما يؤدي إلى توفير الوقت المخصص للمهام العامة. المساعدة في تنفيذ خطوات المنهجية المهنية، وربطها بقرارات صحيحة تعتمد على سرعة الحصول على المعلومات وخفض تكلفة توظيف العديد من الموظفين والتخلص من المشكلات الجغرافية في إرسال، واستقبال المعلومات ودعم مهارات الموظفين، وتطوير أدائهم العام في العمل (ماهر، 2009). وتتمثل معوقات ومعيقات الإدارة الإلكترونية في عدم القدرة على فهم بعض الرسائل الإلكترونية، والتي تحتاج إلى توضيح شفهي. التكلفة المرتفعة للأدوات، والأجهزة المستخدمة في توفير اتصال مع شبكة الإنترنت. عدم اهتمام بعض الإدارات الإلكترونية بتوفير التدريب الكافي للموظفين، مما يؤدي إلى صعوبة في دمجهم مع بيئة العمل الجديدة وكذلك صعوبة تأقلم الإدارة، أو الموظفين مع التغيرات الإلكترونية الجديدة وعدم قدرة أغلب العملاء على التعامل مع النظام الإلكتروني المطبق في المنشأة (زادي، 2019)، ومن أهم السبلات التي تواجه الإدارة الإلكترونية والتي لا بد من القضاء عليها، انتشار التجسس الإلكتروني وهو من المشكلات كثيرة الانتشار في هذا النوع من الأنظمة الإدارية، والذي يؤدي إلى غياب سرية المستندات، والبيانات الأرشيفية؛ بسبب تعرض المعلومات الخاصة بالإدارة، أو المنشأة إلى التجسس من جهات منافسة بهدف تخريبها، أو من أجل الاطلاع على الخطط التي تتبعها الإدارة في تنظيم عمل المنشأة لعمل الإدارة، والذي

يرتبطُ بصعوبة التعود، أو الفهم لوسائل الإدارة الإلكترونية من قبل المدراء، أو الموظفين الإداريين مما يؤدي إلى التقليل من كفاءة العمل الإداري (الحسيني، 2006).

#### الدراسات السابقة:

- تم مسح للدراسات التي تناولت إدارة المعرفة والإدارة الإلكترونية والرقمنة والتنمية المستدامة وتم ترتيبها تنازلياً حسب تاريخها ومنها:
- دراسة (حسين، 2021) بعنوان دراسة تحليلية لاتجاهات المديرين بالبنوك التجارية بمحافظه الطائف نحو تطبيق عمليات إدارة المعرفة هدفت الدراسة إلى التعرف اتجاهات المديرين بالبنوك التجارية نحو تطبيق عمليات إدارة المعرفة بمحافظه الطائف بالسعودية. ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بتطوير استبانة مكونة من (27) فقرة موزعة على ثلاث أبعاد. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء في البنوك التجارية بالطائف. وتم تحليل الاستبانة باستخدام برنامج (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها وجود أثر ذو دلالة عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعمليات إدارة المعرفة (تشخيص وتوليد وتخزين ونقل وتطبيق) لدى المديرين العاملين بالبنوك التجارية بالطائف وكذلك وجود اختلاف دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لترتيب مجالات عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين بالبنوك التجارية بمحافظه الطائف. وأوصت الدراسة بجملة توصيات في ظل النتائج أهمها ضرورة حث كافة المديرين العاملين بالبنوك التجارية بمحافظه الطائف على استخدام معرفتهم الذاتية في حل المشاكل والمعوقات التي يتعرضون لها حتى يكون هنالك إبداع وابتكار. وضرورة إنشاء قاعدة بيانات تضم الخبراء والاستشاريون من المديرين والمهتمين بالمعرفة، وإبداعاتهم المعرفية بحيث يمكن الاستفادة من خبراتهم وآرائهم في تطوير عمليات المعرفة والارتقاء بها بالبنوك التجارية بالطائف.
  - أما دراسة (رجا، 2020) بعنوان دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم في المؤسسات التعليمية في دولة العراق، هدفت الدراسة إلى تقديم إطار فكري وتطبيقي لتطبيق مفهوم إدارة المعرفة ودوره في جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم بشكل عام، استخدم الباحث أداة الاستبيان لدراسة دور تطبيقات إدارة المعرفة على جودة الخدمات التعليمية، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين إدارة المعرفة وجودة الخدمات التعليمية وقدمت الدراسة مجموعة توصيات في ظل النتائج.
  - أما دراسة (فراح، 2018) بعنوان دراسة دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية. هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، وتم استخدام الاستبانة والمقابلات، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ومن أهم نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي بين أسلوب إدارة المعرفة وتنمية المورد البشري وأن تكنولوجيا الإعلام والاتصال تساعد في تحسين نوعية تدريب العاملين وتوصت الدراسة بجملة توصيات في ظل النتائج من أهمها ضرورة الاهتمام بإدارة المعرفة داخل المؤسسة وإعطائها أهمية كبيرة وضرورة استغلال طاقات الموظف وقدراته المعرفية وتنميتها، وتشجيع كل العاملين على الإبداع وتقديم اقتراحات جديدة بغض النظر عن منصب العمل.
  - دراسة (الحداروي، 2018) دراسة بعنوان الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الاداء الاستراتيجي، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الاستراتيجي بجامعة الكوفة بالعراق. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة وتم استخدام البرامج الإحصائية للتأكد من صحة أو عدم صحة الفرضيات الخاصة بالدراسة والتي تم وضعها من خلال مشكلة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج من أهمها أن تحسين الاداء الاستراتيجي اليوم أصبح أكثر ضرورة وكذلك أهمية التحول إلى الإدارة الإلكترونية وتوظيفها في تحقيق أهداف استراتيجية، وأوصت الدراسة بمجموعة توصيات في ظل النتائج.
  - أما دراسة (صالح، 2017) بعنوان توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، هدفت الدراسة التعرف إلى درجة توظيف القادة الأكاديميين للمعرفة في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة، من خلال اختلاف وجهات النظر باختلاف متغيرات (الجنس، والكمية، والرتبة الأكاديمية، وصفة الجامعة، ومصدر الحصول على آخر مؤهل، وسنوات الخبرة). تكونت عينة الدراسة من (602) عضو هيئة تدريس، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الحكومية الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان متوسطاً، إذا بلغ المتوسط الحسابي (2.64) والانحراف المعياري (0.80) وحقت الاستبانة مستويات منخفضة في كافة المجالات باستثناء المجال الخامس "مجال القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم، حيث جاء بالمستوى المنخفض وقدمت الدراسة توصيات في ظل نتائجها.
  - دراسة (الغني، 2013) بعنوان عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير مستوى الاداء من وجه نظر موظفي إمارة القصيم، هدفت الدراسة إلى التعرف على عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير مستوى الاداء من وجهة نظر موظفي إمارة القصيم، وتم استخدام المنهج التحليلي وبلغت العينة (218) موظف، وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام عمليات إدارة المعرفة كان متوسط وكذلك مستوى الاداء بالإمارة كان متوسط، وأوصت الدراسة بضرورة التشارك بالمعرفة داخلياً للعاملين من خلال ورش العمل والاجتماعات والتدريب وتهيئة بيئة عمل محفزة ومشجعة وزيادة مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار بالإمارة.
  - دراسة (Safania and, Fazelidinan, 2013) والتي هدفت إلى معرفة العلاقة بين إدارة المعرفة والتطوير التنظيمي من وجهة نظر موظفي مديرية الشباب والرياضة في اقليم مازندران في إيران. وقد تكونت عينة الدراسة من (63) فرد. وأظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والتطوير التنظيمي. ومن بين مجالات إدارة المعرفة الأربعة (اكتساب المعرفة، ونقل المعرفة، واستخدام المعرفة، وتسجيل المعرفة) وبينت نتائج تحليل الانحدار أن مجال استخدام المعرفة كان له الأثر الأكبر على التطوير التنظيمي في مديريات الشباب والرياضة.

- أما دراسة (Yasin and Ramakrishnan, 2012) فهدفت إلى التعرف إلى استخدامات نظام إدارة المعرفة في واحدة من الجامعات الحكومية في ماليزيا. وقد شارك في الدراسة عشرون عضو هيئة تدريس وأحد عشر موظفًا وقد أظهرت النتائج أن استخدام نظام إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي يمكن أن يرفع كفاءة وفعالية، ونوعية الخريجين الذين يمكن أن يلبوا احتياجات أصحاب العمل من الوظائف في المستقبل.
- دراسة (خليل، 2011) بعنوان دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مفهوم إدارة المعرفة في مجال تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في ظل الفكر الإداري المعاصر في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. ومحاولة تحديد درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية. معامل ارتباط بيرسون، ومعامل ارتباط سيرمان بروان للتجزئة النصفية المتساوية، ومعادلة جتمان للتجزئة النصفية غير المتساوية، ومعامل ارتباط ألفا كرونبا، واختبار T لعينتين مستقلتين. وتحليل التباين الأحادي وقد توصلت الدراسة إلى وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير الجنس وذلك لصالح الإناث. وعدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين المسعى الوظيفي بالنسبة لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. وقدمت توصيات في ضوء النتائج.
- اما دراسة (عثمان، 2010) بعنوان اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين. وهدفت الدراسة التعرف إلى اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين، بالإضافة لبيان أثر المتغيرات الديمغرافية وموقع المحافظة على اتجاهاتهم نحو تطبيق إدارة المعرفة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية في فلسطين، اختيرت من عينة طبقية عشوائية بلغت (229)، وتم تطبيق الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم تصميم استبانة وفقًا لمتغيرات الدراسة، وتم استخدام برنامج (SPSS)، في تحليل البيانات واستخلاص النتائج. وتوصلت الدراسة إلى أن اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية فلسطين كانت إيجابية، إذ وصلت النسبة المئوية للاستجابة للدرجة الكلية إلى (78.2%)، وعدم وجود فروق في درجة اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين، تعزى للمتغيرات الديمغرافية، وقم الباحث توصيات في ظل النتائج.
- دراسة (تركي، 1428هـ) بعنوان إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية، دراسة تطبيقية جامعة أم القرى، هدفت الدراسة إلى الوقوف على العلاقة بين الجامعات وإدارة المعرفة انطلاقًا من دور الجامعات المعرفي والفكري ودورها في بناء العنصر البشري، تحديد أهم عمليات إدارة المعرفة والممارسات التي تؤدي إلى تفصيلها، وضع تصور مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات السعودية. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وصممت استبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة والبالغ عددهم (492). ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها، أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الجامعة لا تعطي أولوية لإدارة المعرفة، يرى أفراد عينة الدراسة أنه لا توجد إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة، ووضعت الدراسة بعض التوصيات أهمها، أن تتبنى الجامعة إدارة المعرفة حيث تكون أهم أولوياتها، رسم الإستراتيجية المناسبة لإدارة المعرفة بالجامعات، توظيف التكنولوجيا الحديثة في نظم المعلومات.
- دراسة (الفارس، 2010) بعنوان إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات، دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق. وهدفت الدراسة إلى تحديد العناصر التي ترتكز عليها إدارة المعرفة من عمليات وتقانة وفريق، وأثر كل منها في مكونات الأداء الرئيسية، من خلال الفرضية الرئيسية والمتمثلة في وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة ومستوى الأداء، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها، تعتمد الشركات المبحوثة في خزن المعرفة الظاهرة على السجلات والوثائق والحواسيب ولا تهتم بالقدر الكافي بخزن المعرفة القمية، ولا تقوم الشركات موضع الدراسة بإعطاء قدر كافي من الحرية للعاملين وخاصة المختصين منهم، ولا تسعى لتعيين مديري معرفة جديدين. وأوصت بمجموعة توصيات في ظل النتائج.
- أما دراسة (دروزة، 2008) العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي، هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة (الاحتياجات المعرفية والوعي والالتزام المعرفي، الاتصالات الداخلية والخارجية) وعمليات إدارة المعرفة (التشخيص، التوليد، الخزن، التوزيع، التطبيق) وأثر هذه العلاقة على تميز الأداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي الأردنية. وتم تصميم استبانة وتم استخدام الحزمة الإحصائية SPSS. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وكل من تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من جهة ورضا العاملين والتعلم والنمو المؤسسي، وكفاءة العمليات الداخلية من جهة أخرى.
- دراسة (الحسين، 2006) بعنوان أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الاداء الوظيفي، هدفت الدراسة إلى القاء الضوء على مدى تأثير استخدام الإدارة الإلكترونية على مستوى أداء موظفات جامعة الملك عبد العزيز. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة لجمع المعلومات للتأكد من صحة الفرضيات وتم استخدام الاساليب الإحصائية للتحليل، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي قوي لتطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على تطوير العمل الإداري بالجامعة وإن معوقات الإدارة الإلكترونية بالنسبة للموظفات بالجامعة كان ضعيفًا، وأوصت الدراسة

في ضوء النتائج بعدة توصيات أهمها ضرورة تفعيل الإدارة الإلكترونية بشكل كامل وتحويل صيغ المعاملات إلى الإلكترونية بشكل كامل وضرورة تطوير الأنظمة الإلكترونية الحالية من ناحية السرعة والحماية.

## منهجية الدراسة وإجراءاتها:

### منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من البحث تبني البحث منهجية البحث الوصفي والميداني التحليلي فعلى صعيد البحث الوصفي تم إجراء المسح المكتبي والإطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية في مجال إدارة المعرفة والإدارة الإلكترونية والرقمنة وما يتعلق بالتنمية المستدامة ومتطلباتها، لأجل بلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري والوقوف عند أهم الدراسات السابقة التي شكلت رافداً حيويًا في الدراسة وما تتضمنه من محاور معرفية بحيث تم توضيح مفاهيم إدارة المعرفة والإدارة الإلكترونية والرقمنة والتنمية المستدامة.

أما على صعيد البحث الميداني التحليلي فتم إجراء المسح الاستطلاعي لعينة من أفراد مجتمع الدراسة والطلب منهم الإجابة على فقرات الاستبانة المصممة لهذه الدراسة ومن ثم تم تحليل البيانات المجمعة من خلال الاستبانة بالطرق الإحصائية المناسبة باستخدام برمجية الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وبعد تحليل البيانات وتم استخلاص النتائج واختبار فرضيات الدراسة التي تم وضعها لغايات تحقيق أهداف الدراسة بالطرق الإحصائية المناسبة.

### مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الرباط الوطني بعدد 5 كليات مختلفة التخصصات (صحية وهندسية وإنسانية واقتصادية) باختلاف تخصصاتهم ومراتهم الإدارية والوظيفية. أما عينة الدراسة فتم اختيار عينة عشوائية تشمل كافة الفئات الوظيفية.

### الأساليب الإحصائية التي تخدم الدراسة:

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences وفيما يلي الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها :-

- ألفا كرونباخ Alpha - Cronbach عبارة عن معادلة الهدف منها قياس ثبات الاستبانة.
- ومعامل الارتباط وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) One Way Analysis of Variance : استخدم لاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بالفروقات الإحصائية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، لاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية والوظيفية على تصورات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الرباط الوطني إزاء إدارة المعرفة والإدارة الإلكترونية والرقمنة وتحقيق التنمية المستدامة والتي تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

### مصادر جمع المعلومات والبيانات:

تمثلت مصادر جمع المعلومات والبيانات في مصدرين أساسيين هما المصادر الأولية وتمثلت في المقابلات الشخصية لأعضاء هيئة التدريس (حضورى واون لاين) بجامعة الرباط الوطني وملاحظة الباحث والاستبيان والمصادر الثانوية وتمثلت في بعض المراجع والكتب والدوريات وأوراق العمل التي قدمت في المجال.

### الدراسة الميدانية:

تكون مجتمع الدراسة من السادة مديري أعضاء هيئة التدريس بجامعة الرباط والسادة عمداء الكليات ورؤساء الأقسام بمختلف درجاتهم الوظيفية ومراتهم العلمية. وتم حصر العدد الإجمالي لمفردات المجتمع وبلغ (60) مفردة، واعتمد الباحث علي اسلوب العينات وبالرجوع إلى الجداول الإحصائية لتحديد حجم العينة تبين ان حجم العينة يبلغ (50) مفردة في ضوء معامل ثقة قدره (98%) ومستوى معنوية (59). وحتى تكون العينة ممثلة للمجتمع تمثيلاً طبعياً فكان أنسب اختيار لنوع العينة هو تحديد عينة طبقية عشوائية قصدية لتمثل جميع فئات المجتمع من خلال التوزيع المناسب علي طبقات المجتمع.

جدول (1): توزيع العينة

البيان	المجتمع	%	العينة
عمداء الكليات	6	8	6
رؤساء الأقسام	10	16	10
أعضاء هيئة التدريس	34	76	27
الإجمالي	50	100%	43

المصدر: الدراسة الميدانية.

### تحليل البيانات:

إجراء اختبار الثبات والصدق لأسئلة الاستبيان المستخدمة من جميع البيانات:

وذلك يتم باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" Cronbach's Alpha كمقياس للثبات ومنه يتم حساب صدق المحك Validity عن طريق جذر معامل:

جدول (2): الثبات

م	المحور	عدد العبارات	الثبات	الصدق
1	إدارة المعرفة	8	0.974	0.988
2	التنمية المستدامة	11	0.982	0.992
3	الإدارة الإلكترونية	11	0.984	0.995
إجمالي		20	0.986	0.996

المصدر: الدراسة الميدانية - التحليل الإحصائي.

الملاحظ من هذه النتائج أن قيمة معامل الثبات Alpha يساوي 0.986 ، ويعتبر معامل الثبات عالي مما يعطي ثقة في الأداة والنتائج .

#### صدق الاتساق الداخلي لفقرات الأداة:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لمحاور أداة الدراسة وكل بعد من أبعادها، ومدى ارتباط هذه الأبعاد المكونة لها بعضها مع بعض، والتأكد من عدم التداخل بينها، بتطبيقها على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الرباط الوطني، بعدد (43) فرد، وتم تفريغ استجاباتهم في برنامج النظم الإحصائية (SPSS) وتم إيجاد معاملات الارتباط لمحاور أداة الدراسة وأبعادها باستخدام معامل الارتباط. وجاءت النتائج كما في جدول (3)، على النحو التالي:

جدول (3): الاتساق الداخلي للمحاور وأبعاد الدراسة (ن=43)

أبعاد الدراسة	الارتباط بالمحور	
مقياس المعرفة بمكوناتها المختلفة	0.715 **	0.000
مقياس الإدارة الإلكترونية بمكوناتها المختلفة	0.718 **	0.000
مقياس التنمية المستدامة بمكوناتها المختلفة	0.694 **	0.000
كامل المقاييس والمحاور	0.79 **	0.001

\*\* توجد دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) - (المصدر: الدراسة الميدانية).

يتضح من جدول (3) أن معامل ارتباط مقياس إدارة المعرفة بمكوناتها المختلفة بلغ (0.715)، بينما بلغ معامل الإدارة الإلكترونية بمكوناتها المختلفة (0.718)، وبلغ معامل التنمية المستدامة بمكوناتها المختلفة بلغ (0.694)، وبلغ كامل المقاييس والمحاور بلغ (0.79)، وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، وتعتبر معاملات ارتباط عالية مما يدل على قوة وتماسك أبعاد محاور الدراسة.

جدول (4): درجات وحدود فئات معيار نتائج الدراسة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	مقياس الحكم على النتائج	فئة المتوسط
5	عالية جدًا	من 4.20 إلى 5
4	عالية	من 3.40 إلى أقل من 4.20
3	متوسطة	من 2.60 إلى أقل من 3.40
2	ضعيفة	من 1.80 إلى أقل من 2.60
1	غير متوفرة	أقل من 1.80

المصدر: الدراسة الميدانية.

#### وصف خصائص عينة الدراسة:

##### • متغير الجنس

جدول (5): وصف عينة الدراسة حسب الجنس

م	الجنس	العدد	النسبة
1	ذكر	14	33%
2	أنثى	29	67%
المجموع الكلي		43	100 %

المصدر: الدراسة الميدانية.

يبين جدول (5) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للجنس حيث احتلت نسبة الإناث نسبة 67% من العينة وبينما احتل الذكور نسبة 33%، والملاحظ أن نسبة الإناث أكبر وذلك يعود إلى أن الإناث يفضلن العمل بجامعة الرباط الوطني وذلك لطبيعة العمل بالجامعة وبيئة العمل الجاذبة لهن.

##### • متغير العمر

جدول (6): وصف عينة الدراسة حسب العمر

م	العمر	العدد	النسبة
1	35-45	16	37%
2	45-55	22	51%
3	55-65	5	12%
المجموع الكلي		43	100 %

المصدر: الدراسة الميدانية.



يبين الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للعمر، حيث جاء في المرتبة الأولى الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 45-55 سنة حيث بلغت نسبهم 51%، وجاءت المرتبة الثانية الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 35-45 بنسبة 37%، واحتل الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 55-65 سنة المرحلة الأخيرة بنسبة بلغت 12% وهذا مما يؤكد أن أغلبية المبحوثين من ذوي الخبرات الطويلة بالجامعة ويشغلون مناصب بكلياتهم لفترات طويلة وهذا يعني امتلاكهم للمهارات والخبرات والمعرفة المتراكمة.

#### • سنوات الخبرة

جدول (7): وصف عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

م	سنوات الخبرة	العدد	النسبة
1	أقل من 5 سنوات	4	9%
2	من 5 - 10 سنوات	12	28%
3	من 10 - 20 سنة	11	26%
4	أكثر من 20 سنة	16	37%
المجموع الكلي		43	100%

المصدر: الدراسة الميدانية.

يبين الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة. حيث كانت أعلى فئة للذين مدة خبرتهم أكثر من 20 عاماً بنسبة 37%، وجاءت المرتبة الثانية لفئة الذين مدة خبرتهم من 5 إلى 10 سنة بنسبة 28% وجاء في المرتبة الثالثة فئة الذين مدة خبرتهم من 10-20 سنة بنسبة 26% وفي المرتبة الأخيرة جاءت فئة الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات بنسبة 9%، ويتبين أن الفئة الغالبة من العينة خبراتهم كبيرة وتراكمية مما يعني أن أفراد العينة مؤهلون تماماً بخبراتهم الكبيرة للوظائف التي يشغلونها وبالتالي تعتبر إجاباتهم إجابة مقنعة لارتباطها بالمعرفة.

#### • الحالة الاجتماعية

جدول (8): وصف عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

م	المرحلة الاجتماعية	العدد	النسبة
1	متزوج	35	81%
2	أعزب	8	19%
المجموع الكلي		43	100%

المصدر: الدراسة الميدانية.

يبين الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للحالة الاجتماعية، حيث كانت أعلى فئة للمتزوجين بنسبة (81%) وجاءت المرتبة الثانية للعزاب بنسبة (19%). وهذا يؤكد أن المبحوثين من ذوي المسؤولية ويشغلون مناصب عالية.

#### • المؤهل العلمي

جدول (9): وصف عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

م	المؤهل العلمي	العدد	النسبة
1	أستاذ	4	8%
2	أستاذ مشارك	16	38%
3	أستاذ مساعد	20	47%
4	محاضر	3	7%
المجموع الكلي		43	100%

المصدر: الدراسة الميدانية.

يبين الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي حيث كانت أعلى الأساتذة المساعدون بنسبة 47%، وجاءت المرتبة الثانية للأساتذة المشاركون بنسبة 38%، وجاءت المرتبة الثالثة للأساتذة بنسبة 8% واحتلت فئة المحاضرون المرتبة الأخيرة بنسبة 7%، وهذا يدل على أن الوظائف القيادية بالجامعة يتم شغلها من قبل الأساتذة والمشاركين والمساعدون بمعنى حملة الدكتوراة وهذا مما يكون له أثر كبير على أداء الأعمال بمعرفة ومهنية عالية.

جدول (10): مكونات إدارة المعرفة لدى المبحوثين بجامعة الرباط الوطني

المكونات	معامل الثبات	معامل الانحدار	اختبار t	القيمة Sig	الدلالة	قيمة f	اختبار f
تشخيص المعرفة	1.50	0.015	0.150	0.89	معنوية		
إنشاء وتوليد المعرفة	-0.004	-0.004	0.023	0.97	معنوية		
تخزين واسترجاع المعرفة	-0.163	-0.163	-0.324	0.371	معنوية		
عمليات إدارة المعرفة						5.03	0.005

المصدر: الدراسة الميدانية.



جاء محور تشخيص المعرفة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الرباط الوطني بمعنوية بلغت 0.89 وقيمة ت الجدولية بلغت 0.150 بمعامل انحدار بلغ 0.150، بينما بلغ محور إنشاء وتوليد المعرفة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الرباط الوطني بلغت معنويتها بدرجة 0.97 وبلغت قيمة ت الجدولية 0.023 وبمعامل انحدار بلغ -0.004، بينما بلغ محور تخزين واسترجاع المعرفة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الرباط الوطني بلغت درجة المعنوية 0.371 وبلغت قيمة ت الجدولية -0.324 وبمعامل انحدار بلغ -0.163 وبلغت قيمة ف لكل المحاور قيمة 5.03 وبمعامل ثبات بلغ 1.5 وبمعنوية بلغت 0.005 وهذا يعني أن كل عبارات المحور كانت إيجابية، بمعنى أن أعضاء هيئة التدريس بجامعة الرباط الوطني لديهم معرفة عالية ومهارات نوعية تتمثل في التشخيص السليم للمعرفة من قبل الإدارة وكذلك يتم التوليد والانشاء للمعرفة بجهود الأعضاء والإدارة ويتم استرجاع ونقل للمعرفة من خلال تبادل الخبرات والمؤتمرات وتعليم الأقران وخلافه مما يساهم في نقل المعرفة للجميع.

جدول (11): مكونات الإدارة الإلكترونية والرقمنة لدى المبحوثين بجامعة الرباط الوطني

المكونات	معامل الثبات	معامل الانحدار	قيمة t	المعنوية Sig	الدلالة	قيمة f	اختبار f
البنية التحتية والشبكات والخودام	1.60	0.017	0.155	0.93	معنوية		
البرمجيات	-0.004		0.025	0.92	معنوية		
التطبيقات الإلكترونية	-0.165		-0.326	0.374	معنوية		
عمليات إدارة المعرفة						5.06	0.005

المصدر: الدراسة الميدانية.

جاء محور البنية التحتية والشبكات بجامعة الرباط الوطني بمعنوية بلغت 0.93 وقيمة ت الجدولية بلغت 0.155 وبمعامل انحدار بلغ 0.017، بينما بلغ محور البرمجيات بجامعة الرباط الوطني بلغت معنويتها بدرجة 0.92 وبلغت قيمة ت الجدولية 0.025 وبمعامل انحدار بلغ -0.004، بينما بلغ محور التطبيقات الإلكترونية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الرباط الوطني بلغت درجة المعنوية 0.374 وبلغت قيمة ت الجدولية -0.326 وبمعامل انحدار بلغ -0.165 وبلغت قيمة ف لكل المحاور قيمة 5.06 وبمعامل ثبات بلغ 1.6 وبمعنوية بلغت 0.005 وهذا يعني أن كل عبارات المحور كانت إيجابية، بمعنى توفر بنية تحتية إلكترونية متميزة بجامعة الرباط الوطني. من خلال الشبكات والخودام لكل كلية وقسم، وكذلك توافر البرمجيات والتطبيقات الإلكترونية لتسهيل العمل التقني بالجامعة وتوافر مواقع شخصية وإلكترونية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الرباط الوطني وهنالك معاملات كثيرة يتم إنجازها إلكترونياً دون الرجوع إلى الأوراق التقليدية. وهذا له دور كبير في سرعة الإنجاز ودقة المعاملات واختصار للوقت والجهد.

جدول (12): مكونات التنمية المستدامة لدى المبحوثين بجامعة الرباط الوطني

المكونات	معامل الثبات	معامل الانحدار	قيمة t	المعنوية Sig	الدلالة	قيمة f	اختبار f
البعد الاقتصادي	1.55	0.016	0.160	0.90	معنوية		
البعد الاجتماعي	-0.003		0.024	0.96	معنوية		
البعد البيئي	-0.164		-0.314	0.381	معنوية		
مكونات التنمية المستدامة						5.02	0.005

المصدر: الدراسة الميدانية.

Levine's Test for Equality of Variances				t- test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Differences	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
Total	0.8	0.373	0.25	159	0.77	0.051	0.192	-0.33084	0.44052	
Equal variances										
Assumed Equal	0									
variances			0.27	156.0	0.79	0.048	0.1861	-0.3212	0.43034	
Not Assumed										

جاء محور البعد الاقتصادي الخاص بالتنمية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الرباط الوطني بمعنوية بلغت 0.90 وقيمة ت الجدولية بلغت 0.160 وبمعامل إنحدار بلغ 0.160، بينما بلغ محور البعد الاجتماعي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الرباط الوطني بلغت معنويتها بدرجة 0.96 وبلغت قيمة ت الجدولية 0.024 وبمعامل انحدار بلغ -0.003، بينما بلغ محور البعد البيئي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الرباط الوطني بلغت درجة المعنوية 0.381 وبلغت قيمة ت الجدولية -0.314 وبمعامل انحدار بلغ -0.164 وبلغت قيمة ف لكل المحاور قيمة 5.02 وبمعامل ثبات بلغ 1.55 وبمعنوية بلغت 0.005 وهذا يعني أن كل عبارات المحور كانت إيجابية، بمعنى أن البعد الاقتصادي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الرباط الوطني عالي ومستقرين اقتصاديين ولديهم رضا، وكذلك البعد الاجتماعي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الرباط عالي ويعتبر ذلك من نقاط القوة ويساعد في التنمية المستدامة للأعضاء، والبعد البيئي أيضاً جاء بدرجة عالية مما يعني أن بيئة العمل بالجامعة مهيئة تمام وخاصة فيما يتعلق بالتقنية وهذا يحقق رضا

لأعضاء هيئة التدريس، لا يوجد أثر دال إحصائيًا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.5$ ) لإدارة المعرفة (توليد وتخزين ونقل واسترجاع) لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الرباط الوطني ومستوى الالمام بالإدارة الإلكترونية والرقمنة (البنية التحتية والشبكات والخودام والبرمجيات والتطبيقات الإلكترونية). إجراء اختبار الفرض الأول: اختبار فرق المتوسطين (ت) (Independent t-test) لدراسة أثر إجمالي مستوى الإدارة الإلكترونية والرقمنة (البنية التحتية والشبكات والخودام والبرمجيات والتطبيقات الإلكترونية)، في تحقيق التنمية المستدامة (البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والبعد البيئي)، لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الرباط الوطني، وذلك بوضع فرض العدم ( $H_0$ ): لا يوجد فروق بين متوسطي إجابات الإدارة الإلكترونية والتنمية المستدامة أمام الفرض البديل ( $H_0$ ): يوجد فروق بين متوسطي إجابات الإدارة الإلكترونية والتنمية المستدامة لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الرباط الوطني.

ويوضح الجدول التالي أن اختباري التجانس (Levine's Test for Equality of Variances) ومقارنة المتوسطات عن طريق اختبار (t-Test for Equality of Means). من الاختبار الأول يتضح عدم وجود دلالة حيث أن قيمة الدلالة 0.473 وهي أكبر من 0.05، ويعني ذلك وجود تجانس بين الإدارة الإلكترونية والتنمية المستدامة لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الرباط الوطني. ويتضح أيضًا من الجدول أن قيمة "ت" = 0.276 وقيمة الدلالة = 0.791 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وهنا نقبل فرض العدم والذي ينص على أنه لا يوجد تأثير دال إحصائيًا لإجمالي الإدارة الإلكترونية عند مستوى الدلالة 0.05 في إدارة المعرفة لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الرباط الوطني.

ويوضح الجدول السابق أن اختباري التجانس (Levene's Test for Equality of Variances) ومقارنة المتوسطات عن طريق اختبار (t-Test for Equality of Means). من الاختبار الأول يتضح عدم وجود دلالة حيث أن قيمة الدلالة 0.375 وهي أكبر من 0.05، ويعني ذلك وجود تجانس بين الإدارة الإلكترونية وتحقيق التنمية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الرباط الوطني. ويتضح أيضًا من الجدول أن قيمة "ت" = 0.594 وقيمة الدلالة = 0.533 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وهنا نقبل فرض العدم والذي ينص على أنه لا يوجد تأثير دال إحصائيًا لإجمالي الإدارة الإلكترونية عند مستوى الدلالة 0.05 في تحقيق التنمية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الرباط الوطني.

اختبار الفرضية الثالثة: وجود علاقة ذو دلالة إحصائية موجبة بين الإدارة الإلكترونية والرقمنة (البنية التحتية والشبكات والخودام والبرمجيات والتطبيقات الإلكترونية)، بوصفها متغيرًا "مجملاً" أو أحادي البعد وبين تحقيق التنمية المستدامة (البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والبعد البيئي) لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الرباط الوطني.

Partial Corr Correlations		Control Variables		إدارة المعرفة
التنمية المستدامة	الإدارة الإلكترونية	Correlation	1.000	.924
		Significance (2-tailed)		.000
		Df	0	79
إدارة المعرفة		Correlation	0.833	1.000
		Significance (2-tailed)	0.000	.
		Df	79	0

يتضح من النتائج:

أن قيمة معامل الارتباط الجزئي بين الإدارة الإلكترونية بوصفها متغيرًا مجملاً أو أحادي البعد وبين تحقيق التنمية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الرباط الوطني، مع عزل تأثير إدارة المعرفة (0.833) وهو دال إحصائيًا، وذلك عند (درجات حرية = 79). ولكن إذا حسبنا معامل الارتباط بين الإدارة الإلكترونية بوصفها متغيرًا مجملاً أو أحادي البعد وبين إدارة المعرفة فقط نحصل على النتائج التالية:

Correlations		الإدارة الإلكترونية	إدارة المعرفة
الإدارة الإلكترونية	Pearson Correlation	1	0.988**
	Sig. (2-tailed)		0.000
	N	83	85
إدارة المعرفة	Pearson Correlation	0.995**	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	
	N	85	85

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

يتضح من النتائج السابقة أن معامل الارتباط بين الإدارة الإلكترونية بوصفها متغيرًا مجملاً أو أحادي البعد وبين تحقيق التنمية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الرباط الوطني (0.995) ولكن بعد إدارة المعرفة أصبح (0.85) وهذا يعني أن قيمة الارتباط الجزئي انخفضت إذن إدارة المعرفة عامل مساعد أو تأثيره إيجابي على شكل العلاقة بين الإدارة الإلكترونية بوصفها متغيرًا مجملاً أو أحادي البعد وبين تحقيق التنمية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الرباط الوطني عند مستوى الدلالة 0.01.

Partial Corer Correlations				
Control Variables			الإدارة الإلكترونية	التنمية المستدامة
إدارة المعرفة	الإدارة	Correlation	1.000	-0.154
	الإلكترونية	Significance (2-tailed)	.	0.172
		Df	0	76
التنمية المستدامة	التنمية	Correlation	-0.154	1.000
	المستدامة	Significance (2-tailed)	0.172	.
		Df	76	0

يتضح من النتائج:

أن قيمة معامل الارتباط الجزئي بين التنمية المستدامة بوصفها متغيراً مجملاً أو أحادي البعد وبين إدارة المعرفة مع عزل تأثير الإدارة الإلكترونية (-0.154) وقيمة الدلالة (0.172) أكبر من مستوى الدلالة 0.01 أي لا يوجد أثر دال إحصائياً (علاقة)، وذلك عند (درجات حرية = 76). يتضح من النتائج السابقة أن معامل الارتباط الجزئي للتنمية المستدامة بوصفها متغيراً مجملاً أو أحادي البعد وبين إدارة المعرفة (0.984) ولكن بعد عزل دور الإدارة الإلكترونية أصبح (-0.154) وهذا يعني أن قيمة الارتباط الجزئي انخفضت إذن الإدارة الإلكترونية عامل مساعد أو تأثيره إيجابي على شكل العلاقة بين التنمية المستدامة بوصفها متغيراً مجملاً أو أحادي البعد وبين إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة 0.01.

النتائج:

استناداً على ما تم عرضه ومناقشته من مبادئ وأسس وأفكار حول العلاقة بين إدارة المعرفة واستخدامها كمتغير وسيط في العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وتحقيق التنمية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الرباط الوطني، توصل الباحث إلى الآتي:

- أظهر التحليل وجود نسب لمفهوم المعرفة وتكوينها بصورة عالية نوعاً ما طبقاً لمتغير الجنس، وأن الإناث أكثر معرفة والمائماً بمفاهيم المعرفة وتوليدها ونقلها وتخزينها.
- هنالك إمام كبير لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الرباط لمفهوم الإدارة الإلكترونية والرقمنة وهم يمارسون الإدارة الإلكترونية من خلال الاجتماعات الافتراضية وتبادل الخبرات إلكترونياً ومحاولة تطبيق شعار (جامعة بلا ورق).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس في كامل المحاور الثلاثة (إدارة المعرفة والإدارة الإلكترونية والرقمنة وتحقيق التنمية المستدامة) حيث بلغت قيمة (F) (114.78) عند مستوى الدلالة (0.000) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر في كامل المحاور الثلاثة (إدارة المعرفة والإدارة الإلكترونية والرقمنة وتحقيق التنمية المستدامة)، حيث بلغت قيمة (F) (0.286) عند مستوى الدلالة (0.769) وهي قيمة دالة إحصائية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر في محور (إدارة المعرفة والإدارة الإلكترونية والرقمنة وتحقيق التنمية المستدامة).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر في محور (إدارة المعرفة) وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في كامل المحاور الثلاثة (إدارة المعرفة والإدارة الإلكترونية والرقمنة وتحقيق التنمية المستدامة)؛ حيث بلغت قيمة (F) (43.941) عند مستوى الدلالة (0.000) وهي قيمة دالة إحصائية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر في محور (تحقيق التنمية المستدامة).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر في محور (الإدارة الإلكترونية والرقمنة).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية في كامل المحاور الثلاثة (إدارة المعرفة والإدارة الإلكترونية والرقمنة وتحقيق التنمية المستدامة)؛ حيث بلغت قيمة (F) (0.339) عند مستوى الدلالة (0.734) وهي قيمة دالة إحصائية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية في محور (إدارة المعرفة والإدارة الإلكترونية والرقمنة وتحقيق التنمية المستدامة). ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في كامل المحاور الثلاثة (إدارة المعرفة والإدارة الإلكترونية والرقمنة وتحقيق التنمية المستدامة)، حيث بلغت قيمة (F) (0.2980) عند مستوى الدلالة (0.034) وهي قيمة دالة إحصائية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تبعًا لمتغير المؤهل العلمي في محور (إدارة المعرفة والإدارة الإلكترونية والرقمنة وتحقيق التنمية المستدامة).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تبعًا لمتغير الجنس في كامل المحاور الثلاثة؛ حيث بلغت قيمة (F) (1.304) عند مستوى الدلالة (0.276) وهي قيمة غير دالة إحصائيًا.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تبعًا لمتغير العمر وتصورات المبحوثين نحو تحقيق التنمية المستدامة؛ حيث بلغت قيمة (F) (44.951) عند مستوى الدلالة (0.000) وهي قيمة دالة إحصائيًا.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تبعًا لمتغير سنوات الخبرة وتصورات المبحوثين نحو إدارة المعرفة؛ حيث بلغت قيمة (F) (3.567) عند مستوى الدلالة (0.031) وهي قيمة دالة إحصائيًا.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تبعًا لمتغير الحالة الاجتماعية وتصورات المبحوثين نحو تحقيق التنمية المستدامة؛ حيث بلغت قيمة (F) (0.123) عند مستوى الدلالة (0.884) وهي قيمة دالة إحصائيًا.

#### التوصيات:

- في ضوء ما أسفرت إليه نتائج الدراسة فإن الباحث يرى اقتراح التوصيات الآتية:
- عمل ورش عمل توعوية لأعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بتطبيق الإدارة الإلكترونية وبيان أثر ذلك في تنمية وأثره عضو هيئة التدريس وزيادة معرفته وتحقيق التنمية المستدامة.
- ضرورة تطبيق الإدارة الإلكترونية بكل الوحدات والأقسام بالجامعة وتطبيق شعار (جامعة بلا ورق) بجامعة الرباط الوطني لتعميق المعرفة تجاه الإدارة الإلكترونية.
- عمل وصف وظيفي دقيق واضح وتحديد الصلاحيات والسلطات والمسؤوليات بصورة واضحة لكل فئة على حدا وخاصة فئة الجهات المساندة للهيئة التدريسية حتى لا يكون هنالك تداخل بالصلاحيات، خاصة فيما يتعلق بالعمل الإداري الإلكتروني والخاص بالمكاتب الفنية مثل مكتب الامتحانات وخلافه.
- ضرورة نشر ثقافة التنمية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الرباط، مع توضيح كافة الأبعاد المتعلقة بالتنمية المستدامة وتعميق المعرفة تجاهها.
- محاولة تطبيق فروض الدراسة على الجامعات الحكومية ومحاولة استنباط الفروقات بين القطاع الحكومي والخاص، فيما يخص الإدارة الإلكترونية وإدارة المعرفة وتحقيق التنمية المستدامة.
- ضرورة الاهتمام باتباع الأساليب العلمية الحديثة وإدارة المعرفة والإدارة الإلكترونية والبرمجيات وتشجيع البرامج التطويرية والطرائق الحديثة والمبادرات الإبداعية والعمل الجماعي.

#### المراجع:

##### أولاً: المراجع العربية

- أبو حشيش، بسام محمد. (2009). *الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى غزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين .
- أبو فارة، ي. (2006). *واقع استخدام مدخل إدارة المعرفة في المصارف العاملة في فلسطين*. مؤتمر جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن.
- أبو فارة، يوسف وعليان، حمد خليل. (2007). *دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية*.
- بن يمينية، ناشد داؤد، زادي. (2019). *دور الرقمنة والادارة الإلكترونية في تامين إدارة الموارد البشرية*. مجلة التعليم عن بعد والتعليم المفتوح، اتحاد الجامعات العربية بالتعاون مع جامعة بنى سويف، 7(12).
- الجدراوى،. حامد كريم، وحياس، حيدر عبد المحسن. (2018). *الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الاداء الاستراتيجى دراسة تطبيقية*. العراق، جامعة الكوفة.
- حسنين، امير عمر. (2020). *دراسة تحليلية لاتجاهات المديرين بالبنوك التجارية بمحافظة الطائف نحو تطبيق عمليات إدارة المعرفة*. المجلة العربية للعلوم ونشر الابحاث.
- الحسيني، عائشة احمد. (2006). *أثر تطبيق انظمة الإدارة الإلكترونية على الاداء الوظيفى*. رسالة دكتوراة غير منشورة، السعودية، جامعة الملك عبد العزيز.
- الخيرو، ق. جلال، س. (2004). *أثر بعض مكونات إدارة المعرفة في عمليات القيادة الإدارية*. مؤتمر جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن.
- الدوري، ز. العزاوي، ب. (2004). *إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي*. مؤتمر جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن.

- الدوري، زكريا مطلق وصالح، أحمد علي. (2009). *إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة*. دار اليازوري للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى.
- الرفاعي، غ. ياسين، س. (2004). *دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان المصرفي*. مؤتمر جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن.
- الزطمة، نضال محمد. (2011). *إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة*. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الشمري، إ. الدوري، م. (2004). *إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي*. مؤتمر جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن.
- الشوابكة، خالد محمود. (2017). *أثر تمكين الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية في جامعة العلوم الإسلامية العالمية*. مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية - جامعة العلوم الإسلامية العالمية - الأردن، 3 (2).
- الطعاني، حسن أحمد والسويحي، عمر سلطان. (2013). *التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية*. مجلة دراسات العلوم التربوية - جامعة مؤتة، العدد 12.
- عثمان، علان محمد خليل. (2009). *اتجاهات مدير مدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في فلسطين*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- عطية، طيف عبد الرضا. (2008). *رأس المال الفكري وإدارة المعرفة، العلاقة والأثر دراسة استطلاعية لأداء عينة من مدراء المصارف الحكومية في محافظة الديوانية*. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 10 (3).
- الفارس سليمان. (2010). *دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات، دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق*. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 26 (2).
- الكساسبة، محمد مفضي، الفاعوري، عبير حمود، عبد الله، محمد طه. (2009). *تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة*. المجلة الاردنية في إدارة الأعمال، 5 (1).
- محمد، فلاق. (2010). *عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية*. الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.
- المدلل، عبد الله وليد. (2012). *تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء: دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء*. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- المعاني، ايمن عودة. (2013). *أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية- دراسة ميدانية*. المجلة الاردنية في إدارة الأعمال، 9 (2).
- مليانة، زينب فريدة. (2011). *أثر إدارة المعرفة على رفع كفاءة الأداء في منظمات الأعمال*. بحث مقدم للملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر.
- منصور، مبارك بوعشة، بن منصور، ليليا. (2012). *إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة*. المؤتمر العلمي الدولي، جامعة الجنان، طرابلس-لبنان.

#### ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Coakes, E. (ed.) (2003). *Knowledge Management: Current Issues and Challenges*. U.S.A., Idea Group Publishing.
- Coakes, Elayne (ed.) (2003). *Knowledge Management: Current Issues and Challenges*. U.S.A., Idea Group Publishing.
- Gupta, A.K. & Govindarajan, V. (1997). Knowledge Flows Within Multinational Corporations. *Strategic Management Journal*, 21(4). [CrossRef]
- Harris, J. (). Sequencing: CoEvolution of Knowledge, Capabilities and Products. *Strategic Management Journal*, 21 (10-11).
- Kao, H. ( 2005). *The Exploration Of The Relationship Between Taiwanese Executive Leadership Style And Knowledge management practice In mainland China*. Doctor thesis , University of the Incarnate word.
- Keyser, R. L. (2004). *Assessing The Relationship Between Knowledge management And Plant Performance At The Tennessee Valley Authority*. Doctor thesis, The University of Alabama in Huntsville.
- King, W . R., (2000). Playing An Integral Role In Knowledge Management. *Information System Management*, 17(4). [CrossRef]
- Krogh, G., Nonaka, I. & Aben, M., (2001). Making the Most of your Company's Knowledge: A Strategic Framework. Long Rang Planning. [CrossRef]
- Macintosh, A., (2001). *Adaptive Workflow to Support Knowledge intensive Tasks*. The University of Edinburgh
- Macintosh, A., (2001). *Adaptive Workflow to Support Knowledge intensive Tasks*. The University of Edinburgh.



Nonaka, I. & Aben, M., (2001). Making the Most of your Company's Knowledge: A Strategic Framework. Long Rang Planning, 34 25. [CrossRef]

### ثالثاً: ترجمة المراجع العربية

- Abu Farah, Y. (2006). *The reality of using the knowledge management approach in banks operating in Palestine*. Applied Science University Conference, Amman, Jordan. [In Arabic]
- Abu Farah, Y., & Alayan, H. K. (2007). *The role of knowledge management processes in the effectiveness of activities of non-governmental organizations in East Jerusalem*. [In Arabic]
- Abu Hashish, B. M. (2009). *Organizational culture and its relationship to knowledge management at Al-Aqsa University in Gaza from the perspective of its faculty members* (Unpublished master's thesis). Al-Aqsa University, Gaza, Palestine. [In Arabic]
- Al-Douri, Z. M., & Saleh, A. A. (2009). *Empowerment management and trust economics in business organizations of the third millennium* (1st ed.). Al-Yazouri Publishing and Distribution. [In Arabic]
- Al-Douri, Z., & Al-Azzawi, B. (2004). *Knowledge management and its implications for organizational creativity*. Al-Zaytoonah University Conference, Amman, Jordan. [In Arabic]
- Al-Faris, S. (2010). *The role of knowledge management in enhancing organizational performance efficiency: A field study on private manufacturing companies in Damascus*. Damascus University Journal for Economic and Legal Sciences, 26(2). [In Arabic]
- Al-Hussaini, A. A. (2006). *The impact of applying e-management systems on job performance* (Unpublished doctoral dissertation). King Abdulaziz University, Saudi Arabia. [In Arabic]
- Al-Jadrawi, H. K., & Hayas, H. A. (2018). *E-management and its role in improving strategic performance: An applied study*. University of Kufa, Iraq. [In Arabic]
- Al-Kasasbeh, M. M., Al-Faouri, A. H., & Abdullah, M. T. (2009). *The impact of empowerment culture and transformational leadership on the learning organization*. Jordan Journal of Business Administration, 5(1). [In Arabic]
- Al-Khairu, Q. J., & Saad, S. (2004). *The impact of selected knowledge management components on administrative leadership processes*. Al-Zaytoonah University Conference, Amman, Jordan. [In Arabic]
- Al-Ma'ani, A. O. (2013). *The impact of transformational leadership on organizational citizenship among employees at the University of Jordan: A field study*. Jordan Journal of Business Administration, 9(2). [In Arabic]
- Al-Madallal, A. W. (2012). *Application of knowledge management in Palestinian public institutions and its impact on performance level: An applied study on the Prime Minister's Office* (Unpublished master's thesis). Islamic University of Gaza, Palestine. [In Arabic]
- Al-Rifai, G., & Yassin, S. (2004). *The role of knowledge management in reducing bank credit risk*. Al-Zaytoonah University Conference, Amman, Jordan. [In Arabic]
- Al-Shammari, I., & Al-Douri, M. (2004). *Knowledge management and its role in enhancing strategic decision-making*. Al-Zaytoonah University Conference, Amman, Jordan. [In Arabic]
- Al-Shawabkeh, K. M. (2017). *The effect of human resource empowerment on improving employee performance: An applied study at the World Islamic Sciences and Education University*. Al-Mithqal Journal for Economic and Administrative Sciences, 3(2). [In Arabic]
- Al-Ta'ani, H. A., & Al-Suwa'i, O. S. (2013). *Administrative empowerment and its relationship with job satisfaction among public school principals in Dammam, Saudi Arabia*. Dirasat: Educational Sciences, Mutah University, Issue 12. [In Arabic]
- Al-Zatma, N. M. (2011). *Knowledge management and its impact on performance excellence: An applied study on intermediate technical colleges and institutes in the Gaza Strip* (Unpublished master's thesis). Islamic University of Gaza. [In Arabic]
- Atiyah, T. A. (2008). *Intellectual capital and knowledge management: The relationship and effect—An exploratory study on the performance of a sample of managers in government banks in Al-Diwaniyah Governorate*. Al-Qadisiyah Journal for Administrative and Economic Sciences, 10(3). [In Arabic]
- Ben Yemnina, N., Daoud, Z., & Zadi. (2019). *The role of digitization and e-management in enhancing human resource management*. Journal of Distance Learning and Open Education, Association of Arab Universities in cooperation with Beni Suef University, 7(12). [In Arabic]
- Hassanein, A. O. (2020). *An analytical study of managers' attitudes in commercial banks in Taif Governorate toward the application of knowledge management processes*. Arab Journal of Science and Research Publishing. [In Arabic]
- Mansour, M. B., & Ben Mansour, L. (2012). *Knowledge management as a modern administrative approach for organizations in the era of globalization*. International Scientific Conference, Jinan University, Tripoli, Lebanon. [In Arabic]



- Milyana, Z. F. (2011). *The impact of knowledge management on enhancing performance efficiency in business organizations*. Paper presented at the International Forum on Intellectual Capital in Arab Business Organizations in Modern Economies, University of Chlef, Algeria. [In Arabic]
- Muhammad, F. (2010). *Knowledge management processes and their impact on achieving competitive advantage: A case study of the Jordan Telecom Group*. Fourth International Forum on Competition and Competitive Strategies for Industrial Enterprises outside the Hydrocarbon Sector in Arab Countries. [In Arabic]
- Othman, A. M. K. (2009). *Attitudes of public secondary school principals toward the application of knowledge management in Palestine* (Unpublished master's thesis). An-Najah National University, Palestine. [In Arabic]

## Government Financial Support Strategies for Small and Medium Women's Enterprises: A Comparative Study Between Algeria and Saudi Arabia

Sultan Abdullah Alabdullatif\*, Mohammed Rafa<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Assistant Professor, Department of Accounting, College of Business and Economics, Umm Al-Qura University, Saudi Arabia.

<sup>2</sup> Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, University of Algiers 3, Algeria.

\* Corresponding Author: Sultan Alabdullatif ([saabdullatif@uqu.edu.sa](mailto:saabdullatif@uqu.edu.sa))

## استراتيجيات الدعم المالي الحكومي للمشاريع النسائية الصغيرة والمتوسطة: دراسة مقارنة بين الجزائر والسعودية

سلطان بن عبد الله العبد اللطيف<sup>1\*</sup>، محمد رافع<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أستاذ مساعد- قسم المحاسبة- كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة أم القرى- المملكة العربية السعودية.

<sup>2</sup> كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- جامعة الجزائر 3- الجزائر.

\* الباحث المراسل: سلطان العبد اللطيف ([saabdullatif@uqu.edu.sa](mailto:saabdullatif@uqu.edu.sa))



This file is licensed under a

[Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Accepted

قبول البحث

2025/9/28

Revised

مراجعة البحث

2025/9/9

Received

استلام البحث

2025/8/27

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2025.15.6.6>

### Abstract:

**Objectives:** This study aims to shed light on governmental financial support strategies and their role in promoting women's entrepreneurship by means of a simulation-based comparison of the Algerian and Saudi experiences.

**Methods:** The study employed the comparative method in addition to the descriptive-analytical approach, enabling the researcher to describe and analyze the reality of government policies in both countries and to compare similarities and differences in terms of objectives, mechanisms, and outcomes.

**Results:** The study concluded that governmental financial support effectively contributes to fostering entrepreneurial spirit among women, which in turn positively reflects on achieving economic and social development. However, this role still requires further coordination and improvement in certain areas to ensure sustainable success, while taking into consideration the distinctive characteristics of this group.

**Conclusions:** The study concludes that economically empowering women through supporting small and medium-sized enterprises constitutes a strategic option within modern development policies. The Algerian experience has shown a focus on vulnerable social groups and rural areas, whereas Saudi Arabia has emphasized innovation and digitalization within the framework of implementing Vision 2030.

**Keywords:** Government financial support; Women entrepreneurship; Entrepreneurship; Small and medium-sized enterprises (SMEs); Saudi Arabia; Algeria.

### الملخص:

**الأهداف:** تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على استراتيجيات الدعم المالي الحكومي ودورها في تعزيز المقاولاتية النسوية، من خلال محاكاة التجريبتين الجزائرية والسعودية.

**المنهجية:** اعتمدت الدراسة على المنهج المقارن، إلى جانب المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لتمكين الباحث من وصف وتحليل واقع السياسات الحكومية في كلا البلدين، ومقارنة أوجه التشابه والاختلاف من حيث الأهداف، الآليات، والنتائج.

**النتائج:** خلصت الدراسة إلى أن الدعم المالي الحكومي يساهم بفعالية في تنمية روح ريادة الأعمال لدى المرأة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. غير أن هذا الدور يظل بحاجة إلى مزيد من التنسيق والتحسين في بعض الجوانب لضمان نجاح مستدام، مع الأخذ في الاعتبار الخصائص المميزة لهذه الفئة.

**الخلاصة:** تستنتج الدراسة بأن تمكين المرأة اقتصادياً من خلال دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة يُعد خياراً استراتيجياً في السياسات التنموية الحديثة، وقد أظهرت التجربة الجزائرية تركيزاً على الفئات الاجتماعية الضعيفة والمناطق الريفية، بينما ركزت السعودية على الابتكار والرقمنة، ضمن إطار تطبيق رؤية 2030.

**الكلمات المفتاحية:** دعم حكومي مالي؛ مقاولاتية نسوية؛ ريادة الأعمال؛ مشاريع صغيرة ومتوسطة؛ السعودية؛ الجزائر.

الاستشهاد

Citation

العبد اللطيف، سلطان، رافع، محمد. (2025). استراتيجيات الدعم المالي الحكومي للمشاريع النسائية الصغيرة والمتوسطة: دراسة مقارنة بين الجزائر والسعودية. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*. 15 (6). 710-725.

Alabdullatif, S. A., & Rafa, M. (2025). Government Financial Support Strategies for Small and Medium Women's Enterprises: A Comparative Study Between Algeria and Saudi Arabia. *Global Journal of Economics and Business*, 15(6), 710-725. <https://doi.org/10.31559/GJEB2025.15.6.6> [In Arabic]

## المقدمة:

تهدف دول العالم باختلاف أنظمتها الاقتصادية سواء المتقدمة منها أو النامية على حد سواء إلى تبني سياسات اقتصادية قطاعية تسعى من ورائها إلى تحقيق مستويات عالية من التنمية المستدامة، ولعل أهم المشاكل التي تُرى أنها تشكل عائقًا لتحقيق هذا المقصد، إشكالية استحداث مناصب الشغل، فمنذ أزمة الكساد الكبير 1929، التي شهدتها الاقتصاد العالمي، أدت إلى فقدان العديد من هذه المناصب، وقد عجزت الاقتصاديات الصناعية الكبرى عن توفير مناصب شغل تتناسب مع معدلات النمو الاقتصادي، مما أدى إلى اختلال سوق العمل، باعتباره أهم الأسواق وذلك لما يسببه من آثار سلبية على باقي توازنات الأسواق الاقتصادية الكلية الأخرى، ومنذ ذلك الحين، ظهرت من العديد النظريات الاقتصادية التي حاولت تفسير وتوضيح العوامل المؤثرة، ووضع سياسات وبرامج تهدف إلى المساعدة في تحفيز على استحداث مناصب الشغل وتشجيع الإستثمار الخاص، بغية تصحيح مسار التنمية، والسعودية والجزائر، على غرار باقي دول العالم لم تكن بمنأى عن هذه الضواهر والتطورات.

على هذا الأساس قامت الجهات الحكومية في السعودية، والجهات والسلطات العمومية في الجزائر، باتخاذ جملة من الإجراءات تهدف إلى تنمية وتفعيل دور المؤسسات والشركات الصغيرة والمتوسطة في التنمية، وقد تم ارساء القواعد السياسية والقانونية التي اعتبرت كقاعدة أساسية للنهوض بهذا النوع من المؤسسات.

وقد شهدت السنوات الخمس الأخيرة في المملكة العربية السعودية تركيزًا متزايدًا مرافقة ودعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة، تماشيًا مع مستهدفات رؤية 2030، وذلك لرفع مساهمة هذه المؤسسات في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث ارتفع عدد المنشآت الصغيرة والمتوسطة من 429 ألف منشأة في 2016 إلى أكثر من 1.14 مليون منشأة في 2022 بنسبة نمو 166% منذ إطلاق الرؤية. (الوطني، 2025).

وإلى جانب ذلك، قامت السلطات بتعميق هذه الإصلاحات الاقتصادية، من خلال إنشاء شبكات دعم مالي من هيئات عامة وخاصة، من أجل تحسين المحيط الاقتصادي وإعادة تأهيله للتخفيف من حدة المشاكل والعراقيل التي تعيق تطور القطاع.

بهذا الصدد، وباعتبار الدور الفعال الذي تلعبه المرأة في المجتمع، فقد حظيت بنفس العناية المتعلقة بسياسة تشجيع المقاولاتية النسوية ودعم المشاريع النسوية، وذلك عن طريق سياسة الدعم المالي والمرافقة في الميدان بإنشاء مجموعة من الهيئات والوكالات التي اتخذت على عاتقها مسؤولية الاهتمام ومتابعة وتدعيم نشاط هذه المؤسسات داخل المحيط الاقتصادي.

وعلى ضوء ما سبق، تم طرح الإشكالية الرئيسية التالية: فيما تتجلى استراتيجيات الدعم المالي الحكومي للمشاريع النسائية الصغيرة والمتوسطة في السعودية والجزائر؟

### أهمية الدراسة وأهدافها:

تتجلى أهمية الدراسة في كونها تعالج موضوعًا يحتل مكانة مهمة و متميزة في اقتصاديات مختلف دول العالم في الوقت الراهن، خاصة في ظل تقلبات أسعار المواد الطاقوية، وزيادة حجم الانبعاثات الغازية المضرّة للبيئة، في حين تساهم برامج النجاعة الطاقوية في اصلاح الدعم، وتحسين كفاءة التنمية المستدامة في بعدها البيئي.

### منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج المقارن، إلى جانب المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لتمكين الباحث من وصف وتحليل واقع السياسات الحكومية في كلا البلدين، ومقارنة أوجه التشابه والاختلاف من حيث الأهداف، الآليات، والنتائج.

### أدوات الدراسة:

أما من حيث أدوات الدراسة فقد تم الاعتماد على مختلف المقالات العلمية ذات الصلة بالموضوع، إضافة إلى ذلك فقد اعتمدت الدراسة على جمع البيانات من المصادر الثانوية، وتشمل:

- الوثائق الرسمية الحكومية (تشريعات، تقارير وزارية).
- تقارير وإحصائيات صادرة عن منظمات دولية كالبنك الدولي، UN Women وصندوق النقد الدولي.
- الدراسات الأكاديمية السابقة.
- مواقع إلكترونية رسمية ومقالات صحفية موثوقة.

### خطة الدراسة:

- المحور الأول: الإطار النظري للدعم الحكومي المالي.
- المحور الثاني: آليات وبرامج الدعم الحكومي المالي الموجهة للمشاريع النسائية.
- المحور الثالث: محاكاة بين الاستراتيجية الجزائرية السعودية للدعم الحكومي بربادة الأعمال النسائية.
- المحور الرابع: آفاق تطوير الدعم الحكومي المالي وتعزيز دوره في تمكين المشاريع النسوية.

## مباحث الدراسة:

لمعالجة ما سبق تم تنظيم هيكل البحث، بالتطرق للمباحث التالية:

## المحور الأول: الإطار النظري للدعم الحكومي المالي

## 1. مفهوم الدعم المالي الحكومي:

هناك من يرى أن كلمة "الدعم" (Subsidy) مأخوذة من الكلمة اللاتينية (Subsidium) والتي تعني المساعدة والمساندة والحماية. (محمد، 2018) ويعرف الدعم في اللغة العربية بمعنى دعم الشيء، أي بدعّمه دعمًا حالة الفاقة، والدعم ما دعمه به، الدعم أن يميل الشيء فتدعّمه بدعائم، والدعم القوة والمال، ويقال: فلان دعم أي مال كثيرًا.

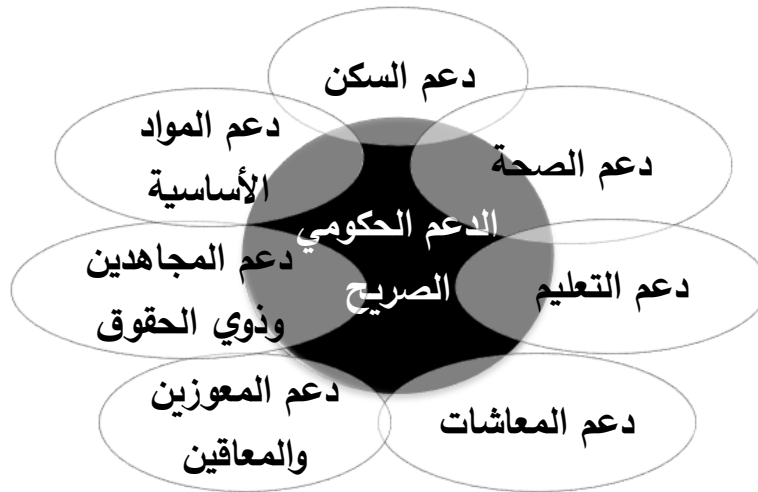
أما الدعم المالي من الناحية الاقتصادية، هو شكل من أشكال المساعدات المالية أو إعانات مقدمة إلى قطاع اقتصادي، أو مؤسسة أو عمل تجاري أو حتى ما يتم أفراد، بهدف تعزيز السياسات الاقتصادية والاجتماعية، وغالبًا ما يتم ربط المصطلح بالدعم الحكومي، إلا أنه في بعض الأحيان قد يشمل على دعم مقدم من المنظمات غير الحكومية وعليه يجب التفريق بين الدعم الاقتصادي المقدم من طرف الحكومة (هيئات ووكالات ومؤسسات عمومية) والدعم الاقتصادي المقدم من طرف الهيئات والمنظمات غير الحكومية سواء كانت محلية أو دولية (رشيد، 2015).

## 2. أنواع الدعم الحكومي المالي:

## • الدعم الحكومي المالي الصريح:

اتجهت الحكومة الجزائرية إلى تبني النظام الاشتراكي بعد الاستقلال واتخذت من الرّبع البترولي أعمدة لبناء اقتصادها والدفع بعجلة التنمية. وقد كانت سياسة الدعم باختلاف أشكاله وصوره لاسيما التحويلات الاجتماعية أحد أهم الأدوات المتبعة في تجسيد مخططاتها الاجتماعية والاقتصادية وهو ما يُستخدم على مستوى أغلب الدول السائرة في طريق النماء، لهذا نجد اهتمام الجزائر بهذه الأخيرة لمساعدة مواطنيها من الأسر الفقيرة وغيرها، وذلك لاعتبارات عديدة أهمها ضعف مداخيلهم وعدم استطاعتهم من تحقيق الاكتفاء من السلع والخدمات الضرورية، على غرار الصحة والتعليم. (جواني، العمراني، 2023).

ويمكننا توضيح سياسة الدعم الاجتماعي المطبقة من طرف الحكومة الجزائرية والمحمولة على عاتق الميزانية العامة للدولة من خلال الشكل التالي:



شكل (1): هيكل سياسة الدعم الصريح

## • الدعم الحكومي المالي الضمني:

هيكل سياسة الدعم الضمني: يتمثل في قيمة الفارق الذي ينتج عن أسعار بعض السلع والخدمات ذات الطابع المحلي والأسعار المرتبطة بها على مستوى السوق العالمي أو الفرق الذي ينتج عن إجبار بعض المؤسسات الاقتصادية ببيع منتجاتها بقيمة أقل من تكلفتها التي أنتجت بها والخسائر التي تتكبدها نتيجة هذه الإجبارية (الزهران الفور كريمة، لعبيدي فاطمة، 2022).

بهذا الصدد، يظهر لنا بأن الدعم الضمني يعتبر دعم ملئ فراغ العجز والتحكم في توازن بعض المؤسسات الاستراتيجية من خلال تدخل الدولة بتحديد بعض أسعار خدماتها وسلعها عند مستوى يقل عن تكلفتها الاقتصادية، مع إجبار تلك المؤسسات بتوزيعها عند سعر مقنن ومعين مسبقًا، ويشمل الدعم الضمني مايلي:

- دعم المواد الطاقوية.
- النفقات الجبائية.
- الإعانات الخاصة بالعمليات العقارية.
- تدخلات الخزينة العمومية.
- الإعانات المخصصة لدعم معدلات الفائدة على مستوى البنوك.

بهذا الصدد، يمكن توضيح ما سبق في الشكل التالي:



شكل (2): هيكل سياسة الدعم الضمني

#### • خصائص الدعم الحكومي المالي:

- يعتبر الدعم الحكومي المالي واحد من أهم أشكال الدعم، ويتميز عن باقي الأشكال في عدة نقاط نذكرها فيما يلي:
- الدعم الحكومي له جهة مانحة ووحيدة وهي الدولة (جهة عامة)، بحيث لا يمكن اعتبار وجود دعم من جهة خاصة أو منظمات غير حكومية على أنه دعم حكومي.
- يعتبر الدعم الحكومي أداة من أدوات السياسة الإنفاقية لإعادة توزيع الدخل وتخفيف حدة التباين في مستويات الدخل، أي أنه يندرج ضمن الميزانية العامة للدولة بغض النظر أكان صريح (ظاهر) أو ضمني.
- الدعم الحكومي يمكن أن يستهدف كامل فئات المجتمع دون استثناء، كما يمكن كذلك أن يكون موجه لفئة محددة بشروط معينة.
- الدعم الحكومي يهدف إلى تحقيق منفعة عامة تفيد المجتمع في حل أو معالجة مشكلة ما، أو التخفيف من آثارها، كتدخل الدولة لكبح ارتفاع الأسعار مثلاً.
- الدعم الحكومي يكون بدون مقابل مادي أو ربح اقتصادي يعود بالفائدة على الخزينة العمومية، أي أن الدولة هل من تتحمل تكاليف هذا العي.

(الطائي، 2014)

#### • دراسة قياسية لتمويل المؤسسات المصغرة في الجزائر خلال الفترة: 2001-2020

تحليل شامل للتوزيع الجندري والاتجاهات الزمنية:

أهداف الدراسة القياسية:

- دعم الدراسة بشكل عام والتمكن من المقارنة بين البلدين.
- تحليل اتجاهات تمويل المؤسسات المصغرة وريادة الأعمال النسائية في الجزائر.
- دراسة الفجوة الجندرية في الحصول على التمويل.
- تطوير نماذج قياسية للتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية.
- تقييم المخاطر والتقلبات في القطاع.

النتائج الرئيسية:

- متوسط نسبة مشاركة المرأة: 18.2%.
- إجمالي المشاريع الممولة: 4,069 مشروع.
- أعلى نسبة مشاركة نسائية بلغت: 24.16% في 2004.
- أقل نسبة مشاركة نسائية بلغت: 12.5% في 2007.

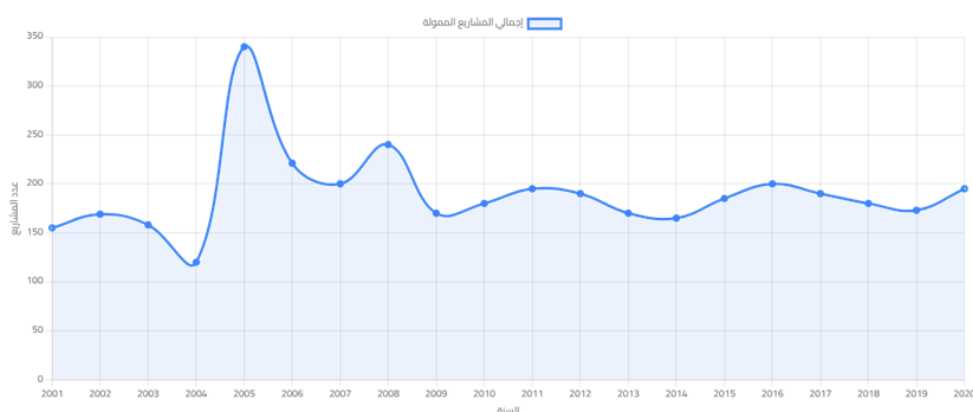
أهم النتائج والاستنتاجات توضح من خلال مايلي:

جدول (1): مقاييس التشتت ومقاييس النزعة المركزية الأساسية

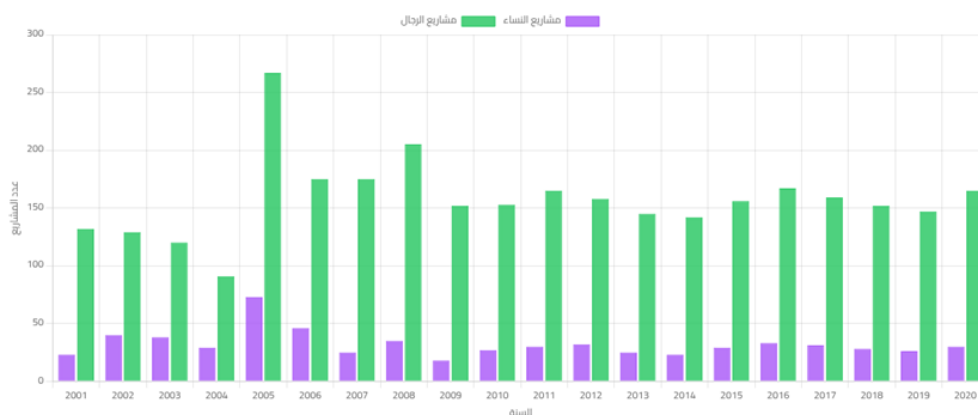
المتغير	المتوسط	الوسيط	الانحراف المعياري	القيمة الدنيا	القيمة العليا	معامل الاختلاف(%)
نسبة مشاركة المرأة(%)	18.17	17.62	4.25	12.50	24.16	23.40
مشاريع النساء	37.00	33.50	17.33	15.00	73.00	46.84
مشاريع الرجال	166.45	146.50	66.17	91.00	267.00	39.77
إجمالي المشاريع	203.45	180.00	83.43	120.00	340.00	41.01

الإحصائيات الوصفية الأساسية:

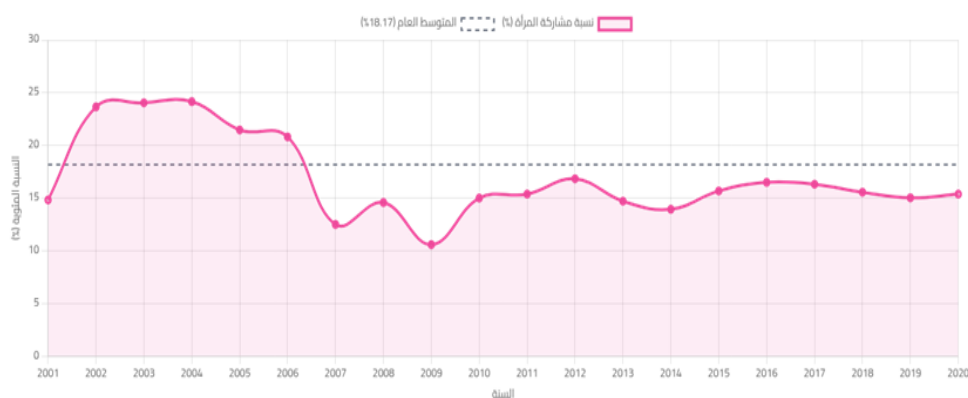
- إجمالي المشاريع الممولة : 8,800 مشروع على مدى 20 عامًا.
- متوسط نسبة مشاركة المرأة : 13.3% مع انحراف معياري 6.8%.
- متوسط المشاريع السنوية : 440 مشروع، مع تذبذب كبير (معامل الاختلاف : 80.8%)
- الاتجاهات الزمنية الرئيسية:



شكل (3): تطور إجمالي المشاريع الممولة عبر الزمن



شكل (4): مقارنة المشاريع الممولة حسب الجنس عبر الزمن



شكل (5): تطور نسبة مشاركة المرأة (%)

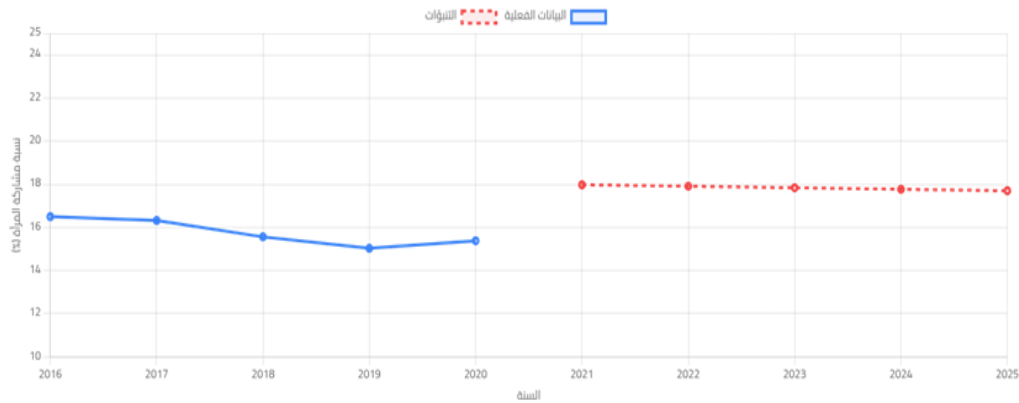


- الذروة التاريخية: 2011-2012 مع أكثر من 1,300 مشروع سنوياً.
- أعلى مشاركة نسائية : 2003-2004 بنسبة 24%.
- انخفاض ملحوظ : في السنوات الأخيرة (2016-2020).

النمذجة القياسية:

أداء النماذج القياسية:

- نموذج نسبة مشاركة المرأة:  $R^2 = 0.127$
- نموذج إجمالي المشاريع  $R^2 = 0.195$
- نموذج مشاريع النساء  $R^2 = 0.021$



شكل (6): التنبؤات المستقبلية لنسبة مشاركة المرأة

- نموذج الانحدار الخطي اللوجستي أظهر اتجاهاً تنازلياً طفيفاً في نسبة مشاركة المرأة.
- معامل التحديد ( $R^2$ ): 0.102 لنموذج نسبة المشاركة النسائية.
- التنبؤات للفترة 2021-2025: تشير لاستقرار نسبي حول 12-14%.

تحليل المخاطر:

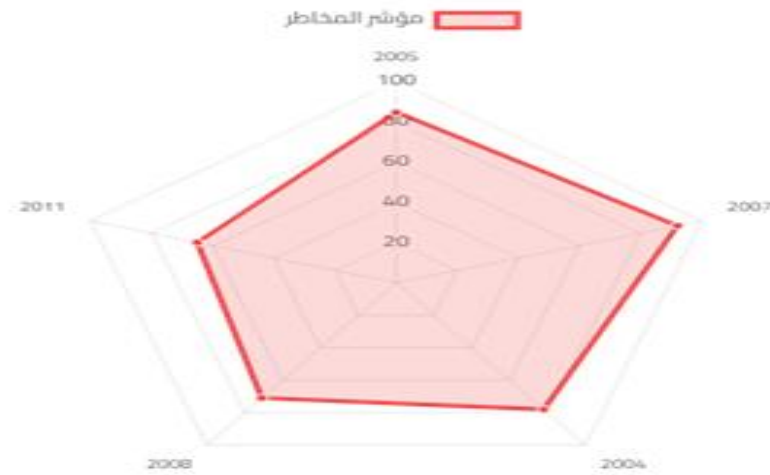
مؤشرات المخاطر الرئيسية:

معامل الاختلاف للمتغيرات:

- نسبة مشاركة المرأة: 23.4%
- مشاريع النساء: 46.8%
- مشاريع الرجال: 39.8%
- إجمالي المشاريع: 41.0%

السنوات عالية المخاطر:

- 2005: ارتفاع حاد في التمويل (340 مشروع).
- 2007: انخفاض كبير في نسبة المرأة (12.5%).
- 2004: أدنى حجم تمويل (120 مشروع).

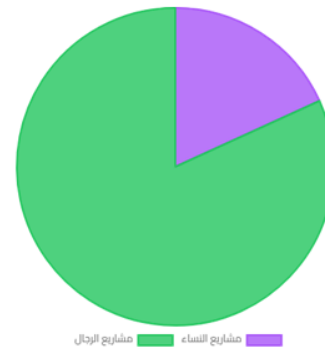
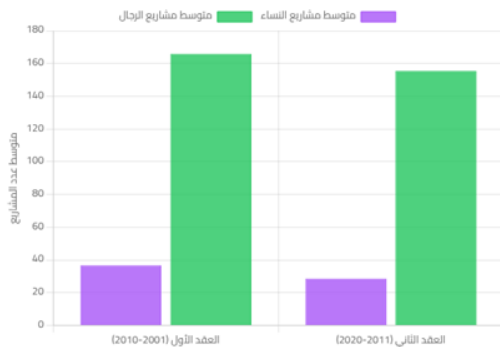


شكل (7): مؤشر المخاطر المركب

- مؤشر المخاطر المركب: 0.47 (متوسط).
- أعوام عالية المخاطر: 2011، 2012، 2009 (تقلبات شديدة).
- احتمالية النمو السلبي: 55% للمشاريع النسائية.

التحليل الجندري (حسب الجنس ذكر/أنثى):

التوزيع الإجمالي للمشاريع حسب الجنس.



75.84%  
أصغر فجوة (2004)

87.5%  
أكبر فجوة (2007)

تحليل الفجوة الجندرية  
81.8%  
متوسط الفجوة الجندرية

شكل (8): مقارنة بين العقدين

- فجوة جندرية واضحة: 86.7% من المشاريع للرجال مقابل 13.3% للنساء.
- عدم استقرار في المشاركة النسائية عبر العقدين.
- تحسن نسبي في بعض السنوات (2003، 2017) لكن غير مستدام.

### النتائج الرئيسية:

#### الفجوة الجندرية المستمرة:

تشير البيانات إلى وجود فجوة جندرية كبيرة في الحصول على تمويل المؤسسات المصغرة، حيث تحصل المرأة على 18.2% فقط من إجمالي التمويل.

#### التقلبات الزمنية:

شهد القطاع تقلبات كبيرة عبر الزمن مع ذروة في 2005 و2008، وانخفاضات ملحوظة في السنوات الأخرى.

#### الاتجاه العام:

تشير النماذج القياسية إلى اتجاه تنازلي طفيف في نسبة مشاركة المرأة، مما يتطلب تدخلات سياسية عاجلة.

## التوصيات الاستراتيجية:

## سياسة التمكين الاقتصادي:

- تخصيص حصة إلزامية 30% للمرأة من التمويل.
- تبسيط إجراءات الحصول على التمويل للنساء.
- تقديم برامج تدريبية متخصصة.

## إدارة المخاطر:

- تطوير آليات التسيير للحد من التقلبات المالية.
- إنشاء صندوق ضمان المشاريع النسائية.
- تحسين أنظمة المتابعة والتقييم.

## المراقبة والتقييم:

- إنشاء نظام مراقبة دوري للفجوة الجندرية.
- تطوير مؤشرات أداء متقدمة.
- إجراء دراسات تأثير منتظمة.

بناءً على ما سبق، يمكننا تلخيص أهم التوصيات فيما يلي:

- تعزيز المشاركة النسائية من خلال رسم برامج تحفيزية مستهدفة.
- العمل على استقرار آليات التمويل لتجنب التذبذبات الحادة.
- وضع أهداف كمية واضحة لزيادة نسبة المشاركة النسائية إلى 25% على الأقل.
- تطوير آليات المتابعة والتقييم المستمر للأداء.

## المحور الثاني: آليات وبرامج الدعم الحكومي المالي الموجهة للمشاريع النسائية

## 1. آليات وبرامج الدعم الحكومي المالي في الجزائر:

## مفهوم المقاولاتية:

يعتبر مفهوم المقاولاتية من بين المفاهيم التي لاقت اهتمامًا بالدراسة والتحليل من طرف الباحثين الأكاديميين مثل H.Fayolle, Shumpetr, H.Mintzberg وغيرهم الذين كان محور اهتمامهم محاولة الوصول إلى تعريف شامل للمقاولاتية، ويلقى الإجماع عند الباحثين في هذا المجال خاصة عند تحليل هذا المفهوم مع المفاهيم المتعلقة بإنشاء مؤسسة صغيرة.

عرفت شركة Smart And Conant ريادة الأعمال بأنها عملية ديناميكية يجمع فيها الشخص بين التفكير الإبداعي لتحديد احتياجات السوق والفرص الجديدة، مع القدرة على إدارة وتأمين الموارد والتكيف مع البيئة لتحقيق النتائج المرجوة، وكذا تحمل جزء من المخاطر المرتبطة بالمشروع. كما يعرف المقاول حسب قاموس اكس فورد الاقتصادي على أنه الشخص المسؤول بشكل عام عن اتخاذ القرارات في المؤسسة مقابل تلقي الأرباح أو تحمل الخسارة الناجمة عن نشاط المؤسسة، كما أن المقاول ليس بالضرورة هو الشخص الذي يساهم برأس مال المؤسسة، إلا أنه يجب عليه أن يضمن الأموال التي يحصل عليها من مختلف الأطراف. (كروش، لعقاب، 2020)

كما عرف المشرع الجزائري المقاول بموجب المادة 549 من القانون المدني على أنها "عقد يتعهد بمقتضاه أحد المتعاقدين أن يضع شيئاً أو أن يؤدي عملاً مقابل أجر يتعهد به المتعاقد الآخر" كما عرف القانون الأساسي للحرفي المقاول على أنها "استخدام وسائل الإنتاج في منظمة دائمة أسست على نشأة مادية، فالعمل يعتبر تجاريًا إذا كان يتم على شكل مشروع، وهو موضوع يعتمد على فكرتين أساسيتين: التكرار والتنظيم. (وآخرون، 2022)

جدول (2): الآثار الاقتصادية والاجتماعية للمقاولاتية النسوية

المجال	الآثار الاقتصادية	الآثار الاجتماعية
التمويل	إعادة توزيع الدخل لفائدة النساء وتعزيز التوازن الاقتصادي	زيادة الدخل وتحقيق الرفاه الاجتماعي
التوظيف وخلق فرص العمل	امتصاص البطالة وخلق وظائف مناسبة للمرأة	تحسين رفاه الأسر والمجتمع من خلال استثمار العائدات
الابتكار وريادة الأعمال	دفع عجلة الابتكار وإدراج التكنولوجيا في عملية الإنتاج والتصنيع	تعزيز الأدوار التقليدية للنساء وتشجيع التفكير المستقل
التعليم والتدريب	تمويل برامج تدريبية ودورات تعليمية لتطوير المهارات	توفير فرص تعليمية مناسبة للمرأة
العدالة في الحقوق	تقليص الفجوة الاقتصادية بين الجنسين	إشراك المرأة في تحسين المستوى المعيشي وتحقيق الرفاه الاجتماعي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على التقارير التالية:

UN Women (2018). "The Power of Women's Entrepreneurship in Achieving the SDGs"

<https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2019/06/annual-report-2018-2019>

Global Entrepreneurship Monitor (GEM) (2020). "Women's Entrepreneurship Report"

<https://www.gemconsortium.org/report/gem-202021-womens-entrepreneurship-report-thriving-through-crisis#:~:text=In%20its%202020%2F21%20Women%27s,18.7%25%20in%20the%202019%20report>  
 . World Bank (2020). "Women, Business and the Law 2020"  
[https://www.worldbank.org/404\\_response.htm](https://www.worldbank.org/404_response.htm)

من خلال جدول (2) أعلاه، يظهر الأثر الكبير للمقاوالية أو زيادة الأعمال النسائية، سواءً ما تعلق بالشق الاقتصادي، أو الجانب الاجتماعي، كما تعتبر أحد العوامل الفعالية في النهوض بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتشارك الأدوار، بالإضافة إلى توفير مناصب شغل خاصة، وتشجيع الأعمال الحرة.

## 2. أهم هيئات دعم المشاريع النسوية في الجزائر

المقصود بهيئات دعم المشاريع المقاوالية مختلف الهياكل والآليات التي تقدم المساعدة للمؤسسات، ويتضمن الدعم المطلوب تقديمه من هذه الآليات مختلف الجوانب التي يحتاج إليها أي مشروع حديث: دراسات الجدوى، استشارات قانونية، دعم فني، دعم مالي، دعم إداري أو تسييري، دعم تسويقي، من بين هيئات الدعم على سبيل المثال وليس الحصر ما يلي المرفقة في الجدول التالي:

جدول (3): هيئات الدعم والمرافقة لإنشاء المؤسسات الصغيرة في الجزائر

الهيئات	المهام	تاريخ الإنشاء
الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاوالية الشباب (ANADE)	دعم ومرافقة المشاريع المصغرة للمقاولين الشباب الذين تتراوح أعمارهم بين 19 إلى 40 سنة. منح الامتيازات	1997
الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI)	التوجيه والمرافقة ومنح الامتيازات الإشراف على الشباب الوحيد	2001
الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (CNAC)	تطورت مهامها كالتالي: 1994 - تأمين العاطلين المسرحين 1998 - دعم إعادة إدماج المسرحين ومساعدة المؤسسات التي تعاني من صعوبات 2004 - دعم ومرافقة خلق النشاط من طرف العاطلين المسرحين والذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 55 سنة.	مهمة خلق النشاط إبتداء من 2004
الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM)	منح القرض المصغر من أجل خلق النشاط (100.000 إلى 1.000.000 دج)	2004

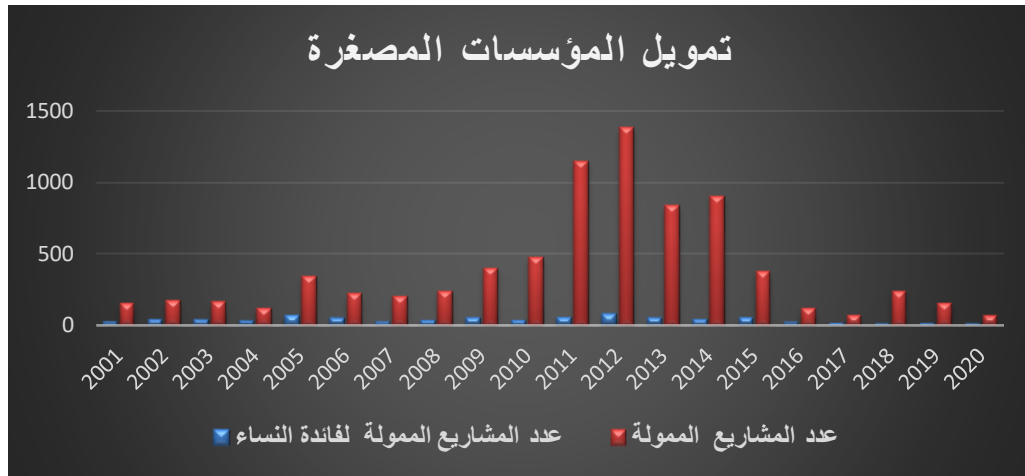
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف الهيئات المذكورة في الجدول.

جدول (4): تمويل المؤسسات المصغرة: من 2001 إلى غاية 2020/12/31

السنوات	عدد المشاريع الممولة	عدد المشاريع الممولة لفائدة الرجال	عدد المشاريع الممولة لفائدة النساء	نسبة مساهمة المرأة مقارنة بالرجال في مجال المقاوالية
2001	155	132	23	14.83%
2002	169	129	40	23.66%
2003	158	120	38	24.05%
2004	120	91	29	24.16%
2005	340	267	73	21.47%
2006	221	175	46	20.81%
2007	200	175	25	12.5%
2008	240	205	35	14.58%
2009	400	349	51	12.75%
2010	474	438	36	7.59%
2011	1146	1091	55	4.79%
2012	1389	1315	74	5.32%
2013	830	782	48	5.78%
2014	902	859	43	4.76%
2015	373	321	52	13.94%
2016	120	101	19	15.83%
2017	72	55	17	23.61%
2018	236	224	12	5.08%
2019	157	143	14	8.91%
2020	66	54	12	18.18%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مصلحة الإعلام للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاوالية.

نلاحظ من خلال جدول (4) مدى مساهمة المقاولات النسوية في زيادة الأعمال، حيث بلغت سنة 2017، 23.61% كمت بلغت نسبة 18.18%، سنة 2020، وللعلم، هذه دراسة حالة لمنطقة فقط من مناطق الجزائر، وهو ما يعكس الجهود المبذولة من طرف الحكومة في دعم ومرافقة المقاولات النسوية، وسنوضح من خلال الشكل التالي ما سبق:



شكل (9): تمويل المؤسسات الصغيرة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مصلحة الإعلام للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات.

من خلال الشكل الظاهر أعلاه، و ما بين الفترة الممتدة ما بين 2001-2020، يتبين الفرق الواضح بين عدد المشاريع الممنوحة للرجال والعنصر النسوي، حيث يعتبر الأمر عاديًا، لاسيما وأن الرجال يحتلون الريادة في زيادة الأعمال، كما يُستنتج أنه رغم الجهود المبذولة في سبيل تنمية روح المقاولات النسوية، إلا أنه تبقى التحديات قائمة، التي تتطلب المزيد من الجهود لتحقيق الغايات المقصودة.

### 3. آليات وبرامج الدعم الحكومي المالي في السعودية:

تسعى المملكة العربية السعودية، في ظل رؤيتها 2030، إلى الاهتمام البالغ باشتراك قطاع المشروعات الصغيرة متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، حيث ساهم هذا القطاع بنسبة تقدر بحوالي 21.9% من مجموع الناتج المسجل عام 2016، قبل أن ترتفع إلى 22% عام 2017، كما بلغت مساهمته في الشق المتعلق بالتوظيف على مستوى القطاع الخاص، بما يُقارب 64%، إضافةً إلى تدعيم المشروعات الصغيرة والمتوسطة هيكل الميزان التجاري، بأكثر من 5% من إجمالي الصادرات الكلية. (منشآت تقرير، 2024).

بهذا الصدد، فقد قامت المملكة بتوفير أطر قانونية مناسبة لضمان مرافقة وتمويل هذه المشاريع، بالإضافة إلى اشتراط نسبة من التمويل الذاتي لهذه المؤسسات، وكل هذا عن طريق مؤسسات مصرفية وغير مصرفية، متخصصة في تمويل هذا النوع من المشاريع، حيث بلغ إجمالي هذه المؤسسات 34 مؤسسة، منها 13 مؤسسة مصرفية، و 21 غير مصرفية، وقد بلغ مجموع الإلتئمان الممنوح لشركات هذا القطاع سنة 2018، حوالي 93 مليار ريال عام 2018، ممثلاً نسبة 5% من مجموع الدعم المصرفي، (اسماعيل، 2019) وذلك عن طريق برامج وهيئات متخصصة، يمكن توضيحها من خلال الجدول الآتي:

### • الهيئات والمبادرات الداعمة ماليًا لريادة الأعمال والمشاريع النسائية بالسعودية:

جدول (5): الهيئات والمبادرات الداعمة ماليًا لريادة الأعمال والمشاريع النسائية بالسعودية

الهيئة/المبادرة	نوع الدعم	المجالات المستهدفة
الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"	تدريب، مرافقة، استشارات، تمويل	ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة
برنامج "كفالة"	ضمان القروض التمويلية	دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة المملوكة للنساء
مؤسسة "سعودية" لدعم المشاريع النسائية	تدريب عن طريق تنظيم ورشات عمل، تمويل	الدعم الأولي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة المملوكة للنساء
جمعية "النساء السعوديات"	تدريب، استشارات قانونية وتجارية	تطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة المملوكة للنساء في مختلف القطاعات
بنك التنمية الاجتماعية	قروض ميسرة وتمويل جماعي للمقاولات النسوية	تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة المملوكة للنساء
مبادرة "المرأة في التقنية" من مركز التميز	تدريب وتمويل المشاريع ذات الطابع التقني	ريادة الأعمال التقنية، الابتكار والتطوير
منصة "دروب"	دورات تكوينية إلكترونية عبر منصات التواصل لتطوير المهارات	ريادة الأعمال، تطوير المهارات المهنية
برنامج "التمويل النسائي" من الصندوق الوطني	تقديم قروض ميسرة، تمويل عمليات التدريب والاستشارات	تقديم الدعم المالي وتمويل المشاريع النسائية
مسرعات الأعمال وحاضنات المشاريع	تمويل، تدريب، استشارات ومرافقة على الواقع	ريادة الأعمال في مختلف المجالات
برنامج "سيدات الأعمال" من غرفة الرياض	تعزيز الفعالية التجارية ودعم متواصل للمستثمرتين	تمكين سيدات الأعمال وتطوير الأعمال التجارية
وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية	دعم الأعمال الحرة، ومنح فرص للتدريب والعمل	ريادة الأعمال الحرة، والعمل المستقل

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المواقع الرسمية للهيئات المذكورة في الجدول.

- الاستراتيجيات المتبعة من طرف المملكة العربية السعودية لتنمية ودعم المشروعات متناهية الصغر والصغيرة: اهتمت المملكة اهتمامًا بالغًا ضمن رؤيتها 2030، بمراقبة ودعم المنشآت متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، على غرار النسائية منها، عن طريق اتباعها لاستراتيجيات معينة ومؤسسات مصرفية وغير مصرفية متخصصة في هذا المجال، لتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية، ويمكن توضيح ذلك، وفقًا للنقاط التالية:
- الهيكل المرتبط بالمشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة: تعتمد الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في تصنيف هذه المؤسسات إلى معيارين يتمثلان أساسًا في حجم العمالة بالإضافة إلى قيمة المبيعات السنوية، ويمكن تلخيص ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (6): معايير تصنيف المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة بالسعودية

نوع المنشأة أو المشروع	مشروعات متناهية الصغر	مشروعات صغيرة	مشروعات متوسطة
حجم العمالة	أقل من 5 عمال	ما بين 6 إلى 49 عاملاً	ما بين 50 إلى 249 عاملاً
حجم المبيعات	أقل من 3 مليون ريال سعودي	ما بين 3 إلى 40 مليون ريال سعودي	ما بين 40 مليون وأقل من 200 مليون ريال سعودي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد تقرير صندوق النقد الدولي "النهوض بالمشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، متوفر على الرابط التالي: <https://www.amf.org.ae/sites/default/files/publications/2021-12/Promoting-micro-small-medium-enterprises-arab-countries.pdf>

#### الإطار القانوني والتنظيمي:

- ترتبط عملية توفير الأطر القانونية بمجموعات من الهيئات المخول لها والمتخصصة في هذا المجال، فمنها من تقوم بإصدار التراخيص ومنها ما تسهر على تسجيل المشروعات ومرافقتها، ومنها ما توفر سبل الدعم المالي وغير المالي، ولعل هذه الهيئات تتمثل أساسًا فيما يلي:
- وزارة التجارة والاستثمار.
  - وزارة العمل والتنمية الاجتماعية.
  - الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.
  - صندوق الموارد البشرية.
  - وزارة الشؤون البلدية والقروية.

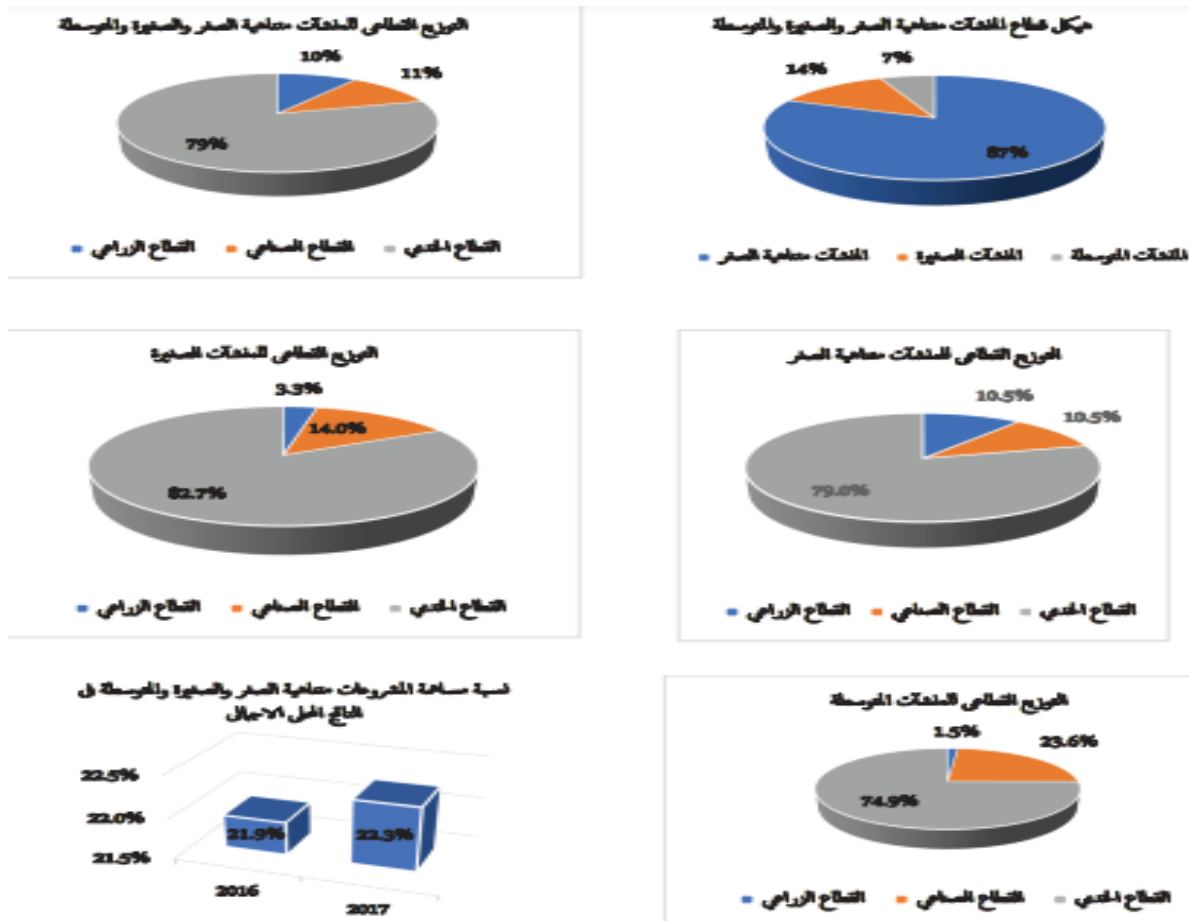
#### استراتيجيات تمويل المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة:

يقوم تمويل المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، على شقين، يتمثل الأول في التمويل الذاتي لهذه المؤسسات، أما الثاني فيكون خارجيًا من طرف المصارف التجارية والصناديق الاستثمارية الحكومية وشركات التمويل، حيث بلغ مجموع المؤسسات المصرفية التي تقدم تمويلات لهذه المنشآت حوالي 34 مؤسسة منها 13 مصرفية و 21 غير ذلك.

#### الدور الاقتصادي والاجتماعي للمشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة:

بلغت مساهمة قطاع المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة بشكل كبير من الناتج المحلي الإجمالي، حيث بلغت نسبة المساهمة ما يقارب 21.9% من المجموع الإجمالي لسنة 2016، قبل أن ترتفع إلى غاية نسبة 22.3% سنة 2017، كما بلغت نسبة مساهمته في عملية التوظيف في القطاع الخاص حوالي 64% بالإضافة إلى تدعيم هيكل الميزان التجاري بما يتجاوز نسبة 5% (المنعم، 2019) من إجمالي الصادرات الكلية، حيث يمكن إبراز ما سبق من خلال الشكل التالي:





شكل (10): هيكل ومساهمة المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة اقتصادياً

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد تقرير صندوق النقد الدولي "النهوض بالمشاريع متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، متوفر على الرابط التالي: <https://www.amf.org.ae/sites/default/files/publications/2021-12/Promoting-micro-small-medium-enterprises-arab-countries.pdf>

### المحور الثالث: محاكاة بين الاستراتيجية الجزائرية السعودية للدعم الحكومي لريادة الأعمال النسائية

يعتبر الدعم الحكومي المالي لريادة الأعمال النسائية عاملاً فعالاً في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، عن طريق المشاريع الصغيرة والمتوسطة، على هذا الأساس، سوف نتناول خلال هذا المحول مقارنة بين الاستراتيجية المطبقة في هذا المجال بين كل من المملكة العربية السعودية والجزائر، بالتركيز على السياسات المالية المتبعة من طرف كل دولة، والمبادرات الحكومية والبرامج التي تهدف إلى تمكين العنصر النسوي من ولوج مجال ريادة الأعمال، رغم أننا تطرقنا سابقاً للاستراتيجيات المتبعة، سوف نستعرض خلال هذا المحور كذلك أوجه التشابه والاختلاف.

#### 1. الإستراتيجية المتبعة من طرف الحكومة الجزائرية لدعم ريادة الأعمال النسائية

يمكن عرض الإستراتيجية المتبعة من طرف الحكومة الجزائرية لدعم ريادة الأعمال النسائية، من خلال النقاط التالية:

- صندوق دعم المقاولاتية النسوية: عن طريق إنشاء العديد من الصناديق الموجهة لمهامها لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومن بينها المقاولاتية النسوية.
- الدعم الحكومي المالي المباشر: يكون ذلك عن طريق تقديم الحكومة الجزائرية لقروض مباشرة وبرامج تدريبية، كما تكون هناك تحفيزات ضريبية وشبه ضريبية بشكل غير مباشر.
- برامج التدريب والتطوير: من خلال تنظيم ورشات بالتنسيق مع المؤسسات التدريبية الخاصة والجامعات، إستعانة بالخبرة الجامعية في مجال التسيير المحاسبي المالي والاقتصادي. (Authority, 2020)

#### 2. الإستراتيجية المتبعة من طرف المملكة العربية السعودية لدعم ريادة الأعمال النسائية.

يمكن عرض الإستراتيجية المتبعة من طرف المملكة العربية السعودية لدعم ريادة الأعمال النسائية، من خلال النقاط التالية:

- صندوق التنمية الصناعية السعودي: يهتم هذا الصندوق وغيره من الصناديق بتخصيص قروض موجهة لهذا النوع من المؤسسات والمشاريع النسائية.
- المنصات الإلكترونية: خصصت الحكومة السعودية هذه المنصات بهدف تسهيل الإجراءات الإدارية وغيرها، لاسيما مع خصوصيات النساء في التنقل، وغيرها، مثل منصة "مراس"، التي تدعم الصناعة والتجارة الإلكترونية.

- برنامج "الريادة النسائية": يصبو هذا البرنامج، وبرامج أخرى مماثلة إلى تقديم الدعم اللازم للنساء في مجال زيادة الأعمال، ويشمل التوجيه والمرافقة والإرشاد، وتوفير المساحات التعاونية اللازمة لبدء وتجسيد مشاريعهن.
- 3. أوجه التشابه واختلاف الاستراتيجيات بين الجزائر والمملكة العربية السعودية:  
أوجه التشابه:
  - تقوم استراتيجية كل من البلدين على تقديم دعم حكومي مالي مباشر ميسرًا للمشاريع النسائية.
  - كل من الجزائر والسعودية يسهران على تقديم برامج تدريبية وتكوينية ومرافقة للمشاريع النسائية، بغية تحقيق أهداف هذه المؤسسات بأقصى درجة من الكفاءة.
  - يظهر الاهتمام البالغ لكل من الجزائر والسعودية في تخصيص الفئة النسائية بتسهيلات خاصة متعلقة بالإجراءات دون غيرها من الرجال، وذلك عن طريق وضع منصات إلكترونية خاصة.
 أوجه الاختلاف:
  - تعرف المشاريع المرتبطة بريادة الأعمال النسائية بالمملكة تطور أكبر في مجال اعتماد التكنولوجيا بسبب التركيز على الابتكار والاستفادة من التجارب الدولية في مجال التجارة والصناعة، بينما في الجزائر لا زالت تركز على النشاطات التقليدية.
  - السعودية تقدم تحفيزات جبائية وتسهيلات ضريبية ودعم مالي حكومي واسع مقارنة بالجزائر، وهذا يعود لطبيعة السياسة المالية الخاص بكل دولة.
- 4. الفرص والتحديات لريادة الأعمال النسائية المشتركة لكل من المملكة العربية السعودية والجزائر:  
الفرص:
  - كل من الجزائر والسعودية يقدمان فرصًا واسعة أمام النساء لتعزيز روح المقاولاتية لديهن، من خلال البرامج الحكومية المخصصة لهذا المجال.
  - وجود فرص للتعاون بين القطاع العام والخاص لدعم ريادة الأعمال النسائية من أجل رفع فرص الدعم والتمويل المالي والتخفيف من نفقات الحكومة. (kabbaj, 2020)
 التحديات:
  - القيود الثقافية والاجتماعية التي تحول أحيانًا دون النساء وممارستن وتبنين لمشاريع معينة عرف امتهاها من طرف الرجال.
  - صعوبة وصول التمويل لبعض المناطق وعدم وجود برامج تتناسب مع هذه المناطق على مستوى كل البلدين.
- 5. دراسة تحليلية مقارنة بين الجزائر والسعودية:  
تركز هذه الدراسة على التحليل المقارن بين الاستراتيجيات والسياسات الحكومية للدعم المالي الموجه للمشاريع النسائية الصغيرة والمتوسطة في الجزائر والسعودية، وذلك بهدف استكشاف أوجه الشبه والاختلاف بين البلدين في هذا المجال، وتقييم مدى فعالية كل نموذج في تعزيز ريادة الأعمال النسائية.
- في الجزائر قدرت نسبة النساء من التجار الفرديين سنة 2021 بحوالي 8.08% و نسبة النساء من أصحاب الشركات قدرت بما يعادل 6.8%، بينما شهدت نسبة النساء من أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالسعودية نسبة معتبرة قدرت بما يقارب 45% خلال السنة ذاتها. أما في سنة 2023 فقد بلغت نسبة نسبة النساء من أصحاب الشركات في الجزائر 6.53% مما يعني انها بقيت مستقرة في نفس معدل سنة 2021 ولم تحقق اي ارتفاع ملحوظ. في سنة 2025 بلغ عدد القروض الصغيرة للسيدات الجزائريات (ANGEM) مايعادل 626,110 قرضا مصغرا، بينما في السعودية قدر عدد رخص الأعمال الجديدة للسيدات ب 139,754 رخصة جديدة سنة 2021.
- نستخلص مما سبق ان المشاركة كانت جد ضعيفة للشابات الجزائريات تحت 30 سنة خلال الأونة الاخيرة بالرغم من ان 64% من قروض ANGEM ذهبت للسيدات خلال الفترة (2019-2021) أي 172,096 نشاط نسائي (~8.39%)، و يمكننا القول ان تمويل النساء عبر ANGEM شهد نموا بوتيرة جد ضعيفة خلال الخمس سنوات الاخيرة.
- اما بالنسبة للسعودية فقد شهدت المقاولاتية النسوية بداية متواضعة قبل الإصلاحات ثم زيادة تدريجية في المشاركة، فقفزة كبيرة بعد رؤية 2030 (قدرت نسبة مشاركة النساء في سوق العمل ب 33.2% سنة 2020) اي انها قد حققت نسبة نمو بنسبة 112% مقارنة بـ 2015. 14% من النساء لديهن مشاريع قائمة في مناصب قيادية، 551,318 مالكات أعمال.
- تشارك المقاولاتية النسوية بين الجزائر والسعودية في النقاط الآتية:
  - وجود إرادة سياسية لدعم ريادة الأعمال النسائية ضمن خطط وطنية شاملة) رؤية 2030 في السعودية، والاستراتيجية الوطنية لدعم المقاولاتية في الجزائر.
  - تركيز الدعم على المشاريع الصغيرة في القطاعات الخدمية والإنتاج المنزلي.
  - اعتماد التمويل من خلال برامج حكومية متخصصة.
  - وجود برامج مرافقة للتدريب والتأهيل.

تختلف المقاولاتية النسوية في الجزائر عن السعودية وفقاً لما يلي:

- السعودية تمتاز بتنوع مصادر التمويل، بما في ذلك الشراكة مع القطاع الخاص، وتمويل رأس المال الجريء، بينما تركز الجزائر أكثر على القروض الحكومية والمساعدات المباشرة.
- البيئة الرقمية السعودية أكثر تطوراً، ما ساهم في رقمنة الإجراءات التمويلية وتيسيرها.
- حجم التمويل في السعودية غالباً أكبر، مع مرونة أكبر في آليات السداد.
- الدعم في الجزائر يشمل نسباً أكبر من النساء في المناطق الريفية، بينما تركز السعودية على المشاريع التقنية والتجارية في المدن.

فعالية برامج ريادة الأعمال النسائية في التمكين الاقتصادي:

تشير المؤشرات إلى أن البرامج السعودية أكثر تأثيراً من حيث زيادة نسبة مشاركة النساء في سوق العمل، وتحقيق نمو في المشاريع الناشئة. أما الجزائر، فرغم شمولها الجغرافي وبرامجها الاجتماعية، إلا أنها لا تزال تواجه تحديات في التسيير، والمتابعة، وضعف المردودية الاقتصادية لبعض المشاريع. من خلال ما سبق سرده بإمكاننا استنتاج تحديات مشتركة بين البلدين:

- ضعف الثقافة المالية لدى رائدات الأعمال
- البيروقراطية وصعوبة الإجراءات الإدارية.
- الحاجة إلى تطوير آليات التقييم والمتابعة.
- عدم تكافؤ الفرص في بعض المناطق الجغرافية.

يمكننا استنباط نقاط القوة الاتية في كل من النموذجين الجزائري والسعودي:

- السعودية: تنوع أدوات التمويل، استخدام التكنولوجيا، التكامل بين الجهات الداعمة.
- الجزائر: استهداف الفئات الهشة، مرونة في منح القروض البسيطة، دعم الحرف التقليدية والأنشطة المنزلية.

وكخلاصة للدراسة التحليلية:

من خلال المقارنة، يتضح أن كلا البلدين قد حقق تقدماً في مجال دعم المشاريع النسائية الصغيرة والمتوسطة، مع تباين في الأساليب والنتائج. ويظهر التحليل أن تعزيز فعالية هذه البرامج يتطلب تطوير التشريعات، وتحسين التنسيق، وتكثيف الدعم الموجه لبناء القدرات والتدريب المالي. أكدت التجربة السعودية على الدور الحاسم للسياسات الحكومية في تمكين المرأة اقتصادياً من خلال تمويل مشاريعها الصغيرة والمتوسطة. ورغم بعض التحديات، فإن البيئة الحالية أكثر انفتاحاً ومرونة، مما يمهد الطريق نحو مشاركة نسائية أوسع في الاقتصاد الوطني.

توصيات لتطوير الاستراتيجيات المتبعة لدعم ريادة الأعمال النسائية:

- تعزيز التنسيق بين الجهات الحكومية والمؤسسات التعليمية بغية وضع برامج مشتركة.
- العمل على تعزيز برامج خاصة بالنساء لاسيما في برامج التسويق والتجارة الالكترونية
- زيادة الوعي المجتمعي، بضرورة إشراك المرأة في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية بما يتناسب مع قدراتها.
- تعزيز تكوين العنصر النسوي في مجال المحاسبة والمالية، باعتبار أهمية هذا العنصر في نجاح المشاريع ودراساتها والمفاضلة بينها قبل الشروع فيها.

(Al-saadi, 2020)

أفاق الدراسة:

تسمح هذه الدراسة بفتح آفاق واسعة لإجراء دراسة معمقة حول ريادة الأعمال النسائية، لاسيما في المجال المحاسبي والمالي، على مستوى كل من البلدين، نذكرها كما يلي:

- تطوير السياسات الحكومية المتعلقة بريادة الأعمال النسائية.
- دور إشراك القطاع الخاص في دعم ريادة الأعمال النسائية.
- تعزيز المشاركة النسائية في الثورة الرقمية والتكنولوجية لريادة الأعمال النسائية.
- تعزيز التمويل الميسر للمقاولاتية النسوية ودوره في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- دراسة تأثير الدعم الحكومي المالي للمقاولاتية النسوية على الاقتصاد.

الخاتمة:

لقد تناولت هذه الدراسة الاستراتيجيات المعتمدة لدعم ريادة الأعمال النسائية من خلال تحليل الأسس المتبعة للنهوض بالمقاولاتية النسوية والمشاريع الصغيرة والمتوسطة، على مستوى كل من المملكة العربية السعودية والجزائر، حيث تبين أن الدعم الحكومي المالي، يساهم بدرجة كبيرة في إنشاء واستدامة هذه المؤسسات، التي بدورها تدر بفوائد على الاقتصاد الوطني، وتساهم ما يساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية عن طريق تبني مشاريع مدروسة وفعالة تتناسب مع العنصر النسوي.

وبالرغم من النجاح الذي حققته السعودية والجزائر في مجال دعم المقاوالتية النسوية والتطور الذي شهدته، فإن هذا المجال يبقى يعترضه عديد الصعوبات، على غرار طبيعة البرامج المقترحة التي تجعل بعض النساء يترددن على تبنيها والإقبال عليها نظرًا لبعض العوامل الثقافية والاجتماعية، بالإضافة إلى صعوبة بعض الإجراءات أحيانًا والشروط الإدارية لتقديم برامج الدعم الحكومي المالي، مما يستوجب المواصلة في دراسة ما يناسب ويميز العنصر النسوي عن غيره، واقتراح برامج جديدة وصيغ تمويلية خاصة، لضمان تحقيق استدامة نجاح هذه المشاريع التي لها أهمية بالغة في تحقيق رؤية كل من البلدين وتنفيذ استراتيجية كل من الحكومتين، وتحقيق الرفاه الاقتصادي والاجتماعي.

أن تمكين المرأة اقتصاديًا من خلال دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة يُعد خيارًا استراتيجيًا في السياسات التنموية الحديثة، وقد أظهرت التجربة الجزائرية تركيزًا على الفئات الاجتماعية الضعيفة والمناطق الريفية، بينما ركزت السعودية على الابتكار والرقمنة، ضمن إطار تطبيق رؤية 2030. أخيرًا، يجدر التأكيد أن دعم الأعمال النسائية لا يقتصر على التمويل فقط، وإنما يحتاج إلى منظومة متكاملة تشمل التكوين المتابعة، التحفيز، والاعتراف المجتمعي بقدرات المرأة على قيادة المشاريع والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية

- جواني، حسينة، العمراوي، سليم. (2023). أثر التحولات الاجتماعية على النمو الاقتصادي في الجزائر خلال الفترة الممتدة ما بين (2000-2020)، باستخدام نموذج ARDL. *مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة*، جامعة الوادي، الجزائر، 8(1).
- دهينة، مريم وآخرون. (2022). الثقافة المقاوالتية ودوافع الشباب نحو المقاولة في الجزائر. *مجلة العلوم الانسانية لجامعة أم البواقي*، 1040-1042.
- رشيد، مازن. (2015). *ما هو الدعم؟*. العربي الجديد.
- صندوق التنمية الوطني. (6 مارس، 2025). *أثر تنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة على الاقتصاد الوطني*. تم الاسترداد من موقع حكومي رسمي تابع لحكومة المملكة العربية السعودية: <https://ndf.gov.sa/ar/the-impact-of-small-and-medium-enterprises>
- الطائي، أحمد حافظ. (2014). سياسات الدعم الحكومي في العراق بين الرفض والقبول. *المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية*، 12(40)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
- عبد المنعم، هبة، طلحة، الوليد، اسماعيل، طارق. (2019). *النهوض بالمشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في الدول العربية*. صندوق النقد العربي، دولة الإمارات العربية المتحدة، 2019: <https://www.amf.org.ae/sites/default/files/publications/2021-12/Promoting-micro-small-medium-enterprises-arab-countries.pdf>
- العقاب، جيلالي، و كروش، نورالدين. (2020). دار المقاوالتية كآلية لتعزيز روح المقاوالتية للطلبة الجامعيين الجزائريين: دراسة حالة طلبة المركز الجامعي تيسمسيلت. *Revue des reformes economiques et integration en economie mondiale*، 17-1.
- الفور، كريمة، لعبيدي، فاطمة الزهراء. (2022). *تطبيق استراتيجية الدعم الحكومي وتحقيق عدالة اجتماعية وفعالية اقتصادية*. كتاب أعمل الملتقى الدولي حول " استراتيجيات وآليات الدعم الحكومي من منظور متطلبات الرعاية الاجتماعية ومقتضيات الفعالية الاقتصادية، واقع، آفاق وتجارب دولية"، جامعة، جامعة وهران 2.
- محمد، مصطفى عبد الباسط حسن. (2018). سياسات الدعم الحكومي في مصر وأثرها على الاستقرار السياسي والاجتماعي. *مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية*، بدون مجلد، العدد 64، كلية التجارة جامعة أسيوط، مصر، 2.
- منشآت، تقرير "منشآت" للربع الثاني من عام 2024م، مرصد المنشآت الصغيرة والمتوسطة، على الرابط التالي: <file:///C:/Users/HP/Downloads/Monshaat%20Monitor%20Q2%202024%20AR.pdf>

### ثانياً: المراجع الأجنبية

- Al-Saadi, A. (2020). Financial Assistance for Female Entrepreneurs : A Case Study of Saudi Arabia and Algeria. *Middle Eastern Studies Journal*, 8(1), 35-50.
- Kabbaj, S. (2020). Entrepreneurship and Women Empowerment: A Comparative Study between Algeria and Saudi Arabia. *Journal of Middle Eastern Economics*, 12(4), 112-125.
- Saudi Arabian General Investment Authority (SAGIA). (2020). *Investment Opportunities in Saudi Arabia for Women Entrepreneurs*.

### ثالثاً: ترجمة المراجع العربية

- Abdel Moneim, H., Talha, W., & Ismail, T. (2019). *Promoting micro, small, and medium enterprises in Arab countries*. Arab Monetary Fund, United Arab Emirates. <https://www.amf.org.ae/sites/default/files/publications/2021-12/Promoting-micro-small-medium-enterprises-arab-countries.pdf>
- Al-Four, K., & Laidi, F. Z. (2022). *Implementation of government support strategy and achieving social justice and economic efficiency*. In Proceedings of the International Conference on "Strategies and Mechanisms of Government Support from the

Perspective of Social Welfare Requirements and Economic Efficiency Demands: Reality, Prospects, and International Experiences". University of Oran 2.

- Al-Oqâb, J., & Kroush, N. (2020). *The entrepreneurship house as a mechanism for strengthening the entrepreneurial spirit among Algerian university students: A case study of students at the University Center of Tissemsilt*. *Revue des réformes économiques et intégration en économie mondiale*, 1–17.
- Al-Tai, A. H. (2014). *Government subsidy policies in Iraq between acceptance and rejection*. *Iraqi Journal of Economic Sciences*, 12(40), College of Administration and Economics, Al-Mustansiriyah University, Baghdad, Iraq.
- Dahina, M., et al. (2022). Entrepreneurial culture and youth motivations toward entrepreneurship in Algeria. *Journal of Human Sciences, University of Oum El Bouaghi*, 1040–1042.
- Johani, H., & Al-Omrawi, S. (2023). The impact of social transfers on economic growth in Algeria during the period (2000–2020) using the ARDL model. *Advanced Economic Research Journal*, University of El Oued, Algeria, 8(1).
- Mohamed, M. A. B. H. (2018). Government subsidy policies in Egypt and their impact on political and social stability. *Journal of the Faculty of Commerce for Scientific Research*, (64), Faculty of Commerce, Assiut University, Egypt, 2.
- Monshaat. (2024). *Monshaat Monitor – Q2 2024*. Small and Medium Enterprises Observatory. <file:///C:/Users/HP/Downloads/Monshaat%20Monitor%20Q2%202024%20AR.pdf>
- National Development Fund. (March 6, 2025). *The impact of developing small and medium enterprises on the national economy*. Retrieved from an official website of the Government of the Kingdom of Saudi Arabia: <https://ndf.gov.sa/ar/the-impact-of-small-and-medium-enterprises>
- Rasheed, M. (2015). *What is subsidy?* Al-Araby Al-Jadeed.

## The Impact of Leadership Style on Organizational Performance in the Saudi Manufacturing Sector

## تأثير أسلوب القيادة على أداء المؤسسات في قطاع التصنيع السعودي

Aisha Mirghani Shibeika<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> Department of Human Resources Management, Collage of Business at  
Khulais, University of Jeddah, Saudi Arabia.

\* Corresponding Author: Aisha Shibeika ([amshibeika@uj.edu.sa](mailto:amshibeika@uj.edu.sa))



This file is licensed under a

[Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Accepted

قبول البحث

2025/9/15

Revised

مراجعة البحث

2025/9/6

Received

استلام البحث

2025/8/4

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2025.15.6.7>

### Abstract:

**Objectives:** This study investigates the impact of transformational and transactional leadership styles on organizational performance in the manufacturing sector in Riyadh, Saudi Arabia, within the context of Vision 2030. Despite the growing importance of effective leadership, empirical evidence on its influence on performance metrics in Saudi industrial firms remains limited.

**Methods:** A quantitative approach was employed, collecting data from 400 employees across various manufacturing companies. The Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) measured leadership styles, while organizational performance was assessed through employee productivity, operational efficiency, goal achievement, and innovation.

**Results:** Findings indicate that transformational leadership has a strong, positive, and statistically significant effect on organizational performance, whereas transactional leadership also has a positive but weaker influence. Regression analysis confirmed transformational leadership as the strongest predictor across multiple performance dimensions. Descriptive results revealed that transformational leadership is the predominant style among manufacturing managers in Riyadh.

**Conclusions:** This research contributes to leadership literature by providing evidence from a non-Western, emerging market context. The findings highlight the importance of fostering transformational leadership to enhance performance, support national development strategies, and inform human resource practices, leadership development programs, and organizational policies in Saudi manufacturing.

**Keywords:** Transformational Leadership; Transactional Leadership; Organizational Performance; Manufacturing Sector in Saudi Arabia.

### الملخص:

**الأهداف:** تستكشف هذه الدراسة تأثير أسلوب القيادة التحويلية وأساليب القيادة التبادلية على أداء المؤسسات في قطاع التصنيع بمدينة الرياض، المملكة العربية السعودية، في سياق رؤية 2030. على الرغم من الأهمية المتزايدة للقيادة الفعالة، إلا أن الأدلة التجريبية المتعلقة بتأثيرها على مؤشرات الأداء في الشركات الصناعية السعودية لا تزال محدودة.

**المنهجية:** تم استخدام النهج الكمي، حيث تم جمع البيانات من 400 موظف يعملون في مختلف شركات التصنيع. تم قياس أساليب القيادة باستخدام استبيان القيادة متعدد العوامل (MLQ)، بينما تم تقييم أداء المؤسسة من خلال مؤشرات مثل إنتاجية الموظفين، والكفاءة التشغيلية، وتحقيق الأهداف، والابتكار.

**النتائج:** تشير النتائج إلى أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي قوي وذو دلالة إحصائية على أداء المؤسسة، في حين أن القيادة التبادلية لها تأثير إيجابي أيضًا ولكن بدرجة أقل. وأكد تحليل الانحدار أن القيادة التحويلية هي أقوى متنبئ عبر مختلف أبعاد الأداء. كما أظهرت النتائج الوصفية أن أسلوب القيادة التحويلية هو الأسلوب السائد بين مديري شركات التصنيع في الرياض. **الخلاصة:** تُسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بالقيادة من خلال تقديم أدلة من سياق سوق ناشئ وغير غربي. وتبرز النتائج أهمية تعزيز القيادة التحويلية لتحسين الأداء، ودعم استراتيجيات التنمية الوطنية، وتوجيه ممارسات الموارد البشرية، وبرامج تطوير القيادة، وسياسات المؤسسات في قطاع التصنيع السعودي.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية؛ القيادة التبادلية؛ أداء المؤسسات؛ قطاع التصنيع في المملكة العربية السعودية.

### Citation

Shibeika, A. M. (2025). The Impact of Leadership Style on Organizational Performance in the Saudi Manufacturing Sector. *Global Journal of Economics and Business*, 15(6), 726-752. <https://doi.org/10.31559/GJEB2025.15.6.7>



## 1 Introduction

In today's rapidly changing and competitive business environment, effective leadership is a critical factor in enhancing organizational performance. Recent research indicates that transformational leadership positively influences employee motivation, innovation, and overall organizational outcomes. For example, Baroudi (2022) found that transformational leadership increases job commitment and employee satisfaction in the Saudi telecommunications sector. Similarly, a report by EY (2023) highlighted that 75% of organizational transformation initiatives in Saudi Arabia consider leadership capability as a key success factor.

Transactional leadership, which emphasizes structured tasks, rewards, and penalties, can also positively affect performance by enhancing work engagement. A recent study by Xu Ran (2024) in China demonstrated that transactional leadership improves work performance through increased employee engagement.

In the Saudi context, Alsalman (2025) examined transformational leadership in the telecom industry, showing that it promotes innovation and motivates employees effectively. Despite these insights, limited research has investigated the impact of transformational and transactional leadership on organizational performance in the Saudi manufacturing sector.

This study aims to address this gap by examining how these leadership styles influence organizational performance in Riyadh's manufacturing firms, considering employee demographics and leadership perceptions, while aligning with Saudi Arabia's Vision 2030 objectives.

### 1.1 Research Problem

In an era marked by rapid globalization, technological advancement, and shifting organizational paradigms, leadership has emerged as a critical determinant of organizational success and sustainability. In particular, transformational and transactional leadership styles have received extensive attention for their roles in shaping employee behavior, influencing organizational culture, and driving overall performance. Despite this global interest, empirical research examining the impact of these leadership styles within the unique sociocultural and economic landscape of Saudi Arabia remains limited and fragmented.

Saudi Arabia's Vision 2030 has catalyzed widespread reforms across public and private sectors, emphasizing innovation, performance enhancement, and human capital development. These national priorities underscore the urgent need for effective leadership capable of navigating organizational complexity and fostering high performance. However, the extent to which transformational and transactional leadership practices are adopted in Saudi organizations, and their relative effectiveness in enhancing employee productivity and organizational performance, has not been sufficiently addressed in current literature.

Moreover, while previous studies (e.g., Bass & Avolio, 1994; Judge & Piccolo, 2004) have established strong links between leadership style and performance outcomes in Western and some Asian contexts, the generalizability of these findings to Middle Eastern settings—especially in the Saudi business environment—requires further exploration. Cultural dynamics, hierarchical organizational structures, and sector-specific challenges in the Kingdom may alter the effectiveness or expression of leadership behaviors.

Therefore, the core problem addressed in this research is the lack of empirical evidence on how transformational and transactional leadership styles influence organizational performance in Saudi Arabia. This study seeks to fill this gap by assessing the prevalence of these leadership styles and examining their impact on key performance indicators such as employee productivity, operational efficiency, goal achievement, and innovation. By doing so, the study aims to contribute to leadership theory, inform managerial practices, and support strategic decision-making in alignment with national development goals.

### 1.2 Central Research Question

To what extent do transformational and transactional leadership styles influence organizational performance in the manufacturing sector in Saudi Arabia, and which style is more effective in enhancing employee productivity, operational efficiency, goal achievement, and innovation?

### 1.3 Research Questions

- **Q1.** To what extent does transformational leadership impact organizational performance in the Saudi manufacturing sector?
- **Q2.** Does transactional leadership have a positive impact on organizational performance, and is this impact less significant than that of transformational leadership in the Saudi manufacturing sector?
- **Q3.** What is the nature of the relationship between leadership style and employee productivity in Saudi manufacturing companies?

- **Q4.** Which leadership style is most commonly practiced in the Saudi manufacturing sector, and is transformational leadership the predominant style?

## 1.4 Research Hypotheses

Based on the research questions, the following hypotheses are proposed:

- H1: Transformational leadership has a positive and significant impact on organizational performance in the Saudi manufacturing sector.
- H2: Transactional leadership has a positive but less significant impact on organizational performance compared to transformational leadership.
- H3: There is a statistically significant relationship between leadership style and employee productivity in Saudi manufacturing companies.
- H4: Transformational leadership is the most commonly practiced leadership style in Saudi.

## 1.5 Significance of Study

### 1.5.1 Practical Significance

This study provides valuable insights for managers, policymakers, and human resource practitioners in the Saudi manufacturing sector by highlighting the effectiveness of different leadership styles. Understanding which leadership approach—transformational or transactional—most positively influences organizational performance can help organizations implement targeted leadership development programs, enhance employee productivity, and improve operational efficiency. Moreover, the findings can guide organizational strategies aligned with Saudi Arabia's Vision 2030, fostering innovation, goal achievement, and sustainable growth.

### 1.5.2 Academic Significance:

From a theoretical perspective, this research contributes to the leadership literature by addressing the gap in empirical studies examining transformational and transactional leadership within the Saudi industrial context. While much of the existing research has focused on Western and some Asian settings, this study provides evidence from a Middle Eastern emerging economy, thereby enriching the understanding of how leadership styles operate under specific cultural, economic, and organizational conditions. Additionally, the study's findings can inform future research on leadership effectiveness, employee engagement, and performance metrics in similar emerging market contexts.

## 1.6 Research Objectives

Based on the research questions and hypotheses, this study aims to achieve the following objectives:

- To identify the most commonly used leadership style in Saudi manufacturing companies.
- To examine the effect of transformational leadership on organizational performance in the Saudi manufacturing sector.
- To assess the impact of transactional leadership on organizational performance in Saudi manufacturing firms.

To analyze the relationship between leadership style and employee productivity in the Saudi manufacturing context.

## 1.7 Research Model

The research model of this study illustrates the relationship between leadership styles and organizational performance in the Saudi manufacturing sector. Specifically, the model examines transformational and transactional leadership as independent variables and their impact on organizational performance as the dependent variable, measured through employee productivity, operational efficiency, goal achievement, and innovation. The model is grounded in the Full Range Leadership Theory (FRLT), which provides a theoretical basis for understanding how different leadership behaviors influence organizational outcomes. The framework also considers the contextual factors of Saudi Arabia's manufacturing environment, including cultural norms, hierarchical structures, and the objectives of Vision 2030, which may shape the adoption and effectiveness of leadership styles. By linking leadership behaviors to tangible performance indicators, the research model provides a clear structure for empirical investigation and testing of the study hypotheses.

## 2 Literature Review and Previous Studies

Leadership is widely recognized as a cornerstone of organizational success, with significant implications for employee performance, innovation, and strategic outcomes. Over the past few decades, considerable attention has been devoted to understanding how leadership styles influence various aspects of organizational behavior and effectiveness. Among the most prominent theories are transformational and transactional leadership, both of which have been extensively studied across diverse cultural and industrial contexts (Bass, 1985; Bass & Riggio, 2006).

### 2.1 Transformational Leadership and Organizational Performance

Transformational leadership is widely recognized for its capacity to inspire employees, stimulate intellectual engagement, articulate a shared vision, and address individual developmental needs (Bass & Avolio, 1994). Recent scholarship, however, emphasizes that its impact goes beyond these principles, positioning it as a critical driver of organizational performance, particularly in emerging economies.

In the Saudi context, empirical evidence using PLS-SEM analysis demonstrated that transformational leadership significantly enhances organizational performance, mediated by employee innovative behavior and work motivation. This underscores its vital role in boosting competitiveness within the framework of Vision 2030 (Alqatawenh, 2018).

Similarly, research on small and medium-sized manufacturing enterprises in Saudi Arabia revealed that transformational leadership, when coupled with a supportive organizational culture, fosters sustainable performance by improving both employee productivity and job satisfaction (Al-Harthy et al., 2024).

Further evidence from the mining sector in Jeddah confirmed that transformational behaviors—such as fostering psychological ownership, participatory decision-making, and empowerment—were strongly linked to organizational effectiveness (Alharbi, 2023). Moreover, a systematic review in the healthcare sector found that transformational leadership substantially contributes to innovative employee behaviors, which in turn reinforce organizational outcomes, including adaptability and long-term growth (Aldhwaihi et al., 2023). Contemporary evidence highlights that transformational leadership is a decisive force in advancing organizational performance in Saudi Arabia, primarily through its influence on innovation, motivation, and institutional commitment.

### 2.2 Transactional Leadership and Operational Control

Transactional leadership emphasizes structured task execution, goal clarity, and performance monitoring through contingent rewards and corrective actions. While it may not stimulate creativity to the same extent as transformational leadership, it remains highly effective in ensuring compliance, operational discipline, and short-term performance outcomes. Recent empirical studies provide strong evidence of its contextual relevance. For instance, a study in the Saudi manufacturing sector demonstrated that transactional leadership, when combined with transformational behaviors and supported by a green organizational culture, significantly enhanced both sustainable performance and employee productivity (Alharbi, Mansor, & Leong, 2024). Similarly, research in Saudi higher education institutions highlighted that transactional leadership mechanisms—such as goal alignment and performance monitoring—play a mediating role in strengthening institutional performance, particularly when reinforced by a strong culture of quality (Alshahrani, 2024). Beyond Saudi Arabia, findings from the hospitality and tourism sector indicate that transactional practices contribute positively to organizational agility, especially when mediated by trust and ambidexterity, underscoring their relevance in contexts that demand efficiency alongside adaptability (Asiri, Mahran, & Elseesy, 2023).

Taken together, these results suggest that transactional leadership is not merely a compliance-oriented model but also a pragmatic tool for driving efficiency and organizational control in hierarchical settings. However, its influence on long-term innovation and intrinsic motivation appears limited, which indicates that while transactional practices remain essential for stability, they should be complemented with transformational approaches to foster adaptability and sustained competitive advantage in Saudi organizations.

### 2.3 Leadership and Employee Productivity

Employee productivity remains one of the most critical indicators of organizational performance, reflecting the efficiency and effectiveness with which employees accomplish their tasks. Recent evidence highlights that transformational leadership significantly enhances productivity by fostering empowerment, intrinsic

motivation, and alignment with organizational objectives. For example, in the Saudi manufacturing sector, Al-Shammari, Alharbi, and Alsubaie (2022) demonstrated that leaders who engaged in intellectual stimulation and individualized consideration achieved higher levels of employee engagement and output, underscoring the strategic role of transformational practices in sustaining performance. Similarly, Alharbi, Mansor, and Leong (2025) reported that transformational leadership indirectly boosted employee innovative performance in Saudi SMEs by encouraging innovative behavior, which ultimately translated into measurable gains in productivity.

Conversely, transactional leadership has shown effectiveness in improving productivity through mechanisms of performance monitoring, compliance, and structured task execution. A recent study in Saudi healthcare organizations found that transactional leadership positively influenced employee satisfaction and operational performance when applied in environments with rigid procedures and accountability systems (Alharbi, Mansor, & Leong, 2023). Nonetheless, its impact tends to be more restricted compared to transformational leadership, as it does not significantly stimulate creativity or adaptability to dynamic market conditions (Xu, Rosli, & Ali, 2024).

These findings suggest that while transactional leadership is valuable for ensuring short-term efficiency and control, transformational leadership is more effective in achieving sustainable productivity gains in Saudi organizations, particularly in sectors where innovation and adaptability are central to competitiveness.

## 2.4 Leadership Styles and Organizational Outcomes in Saudi Arabia

The Saudi labor market has undergone substantial transformation in recent years, driven by Vision 2030 and national efforts to localize industries and improve managerial competencies. As a result, leadership practices are also evolving. Studies such as Alabdulhadi (2020), Alharthy et al. (2021) suggest that transformational leadership is gaining popularity among modern managers in the private sector, particularly within younger, more educated leadership cohorts. These leaders tend to value employee empowerment, innovation, and long-term strategic thinking—traits strongly aligned with transformational models.

Nevertheless, traditional organizational hierarchies and cultural norms still support the persistence of transactional leadership in many manufacturing companies (Alosaimi & Alshammari, 2021). This duality raises important questions regarding the comparative effectiveness of each style and how they influence key performance indicators such as efficiency, goal achievement, and innovation.

## 2.5 Conceptual Framework

The conceptual framework of this study is grounded in the Full Range Leadership Theory (FRLT) (Bass & Avolio, 1994), which identifies three primary leadership styles: transformational, transactional, and laissez-faire. This research focuses specifically on transformational and transactional leadership, as they are most relevant for enhancing organizational performance in industrial contexts.

The framework examines the effect of leadership styles (independent variables) on organizational performance (dependent variables), which is operationalized through four key indicators: employee productivity, operational efficiency, goal achievement, and innovation. Transformational leadership is expected to drive higher engagement, creativity, and commitment among employees, whereas transactional leadership is anticipated to promote efficiency, task completion, and compliance with organizational standards.

Contextual factors within the Saudi manufacturing sector, including cultural norms, hierarchical management structures, and strategic objectives aligned with **Vision 2030**, are considered as influencing how leadership behaviors are adopted and perceived. Previous studies support the positive impact of transformational leadership on innovation and overall performance (Wang et al., 2011; Elbaz & Haddoud, 2017), while transactional leadership demonstrates effectiveness in structured, task-oriented environments (Bass, 1990; Berson & Avolio, 2004). Research within Saudi organizations further emphasizes the need for localized studies due to unique social and managerial dynamics (Alshammari et al., 2015; Al-Ghazali, 2020).

This framework provides a structured approach for empirically investigating the relationship between leadership styles and organizational performance, guiding the formulation and testing of the study's hypotheses.

## 2.6 Ethical Considerations

Ethical integrity represents a cornerstone of this research and significantly strengthens its credibility and academic contribution. The study was conducted in full compliance with internationally recognized ethical guidelines for social science research, including the standards of the American Psychological Association (APA, 2017). Prior to data collection, ethical clearance was formally obtained from the relevant institutional review



board, ensuring that the study design, data collection methods, and analytical procedures aligned with rigorous ethical standards.

Participation was entirely voluntary, and informed consent was secured from all respondents. Participants were provided with clear information regarding the study's purpose, procedures, confidentiality assurances, and their unrestricted right to withdraw at any stage without penalty. This transparency fostered trust and reinforced respect for participants' autonomy and dignity.

Confidentiality and anonymity were strictly maintained. No personally identifiable information was collected, and responses were coded and analyzed only in aggregate form. All data were securely stored and used exclusively for academic purposes. The questionnaire was carefully designed to avoid sensitive or potentially harmful content, thereby minimizing risks of discomfort or distress.

Additionally, the research was free from any conflicts of interest, and no financial or material incentives were offered that could unduly influence participation. Data collection, analysis, and reporting were conducted with utmost objectivity, ensuring that no fabrication, falsification, or misrepresentation occurred.

By adhering to the principles of **respect for persons, beneficence, and justice**, this study not only safeguarded participants' rights but also enhanced the reliability, transparency, and academic integrity of its findings. Such ethical rigor underscores the study's value and positions it as a credible contribution to both scholarly literature and practical applications in leadership and organizational performance.

### 3 Research Design

This study adopts a quantitative, cross-sectional, and correlational research design aimed at empirically examining the relationship between leadership styles and organizational performance within Saudi Arabia's manufacturing sector. This design enables the researcher to test predefined hypotheses using numerical data, ensuring objectivity, replicability, and generalizability (Creswell, 2014).

The research design is based on Full Range Leadership Theory (Bass & Avolio, 1994) and builds upon empirical studies such as Judge & Piccolo (2004) and Wang et al. (2011), which found significant links between transformational/transactional leadership and organizational outcomes.

#### 3.1 Research Approach

This study employed a quantitative research design, which is particularly suited for examining relationships between variables using statistical methods. The research was conducted using a cross-sectional time frame, wherein data were collected at a single point in time to capture a snapshot of the prevailing leadership styles and organizational performance within Saudi manufacturing companies. The primary purpose of the study was both correlational—to investigate the associations among leadership styles and performance indicators—and explanatory, aiming to determine the extent to which transformational and transactional leadership predict organizational outcomes.

The field-based setting of the research ensures high ecological validity, as data were gathered from actual employees and managers operating within manufacturing firms across Saudi Arabia. This methodological approach aligns with the frameworks adopted in previous empirical research. For instance, Elbaz and Haddoud (2017) implemented a quantitative methodology to explore the influence of leadership dynamics on innovation in Egyptian manufacturing firms. Similarly, Al-Ghazali (2020) employed a quantitative design to investigate leadership practices within Saudi SMEs, further validating the appropriateness of this approach for the regional and sectoral context.

#### 3.2 Population and Sampling Strategy

##### 3.2.1 Target Population

The target population for this study consists of employees and managers working in manufacturing companies located in Riyadh, Saudi Arabia. Riyadh, as the capital and a major industrial hub, hosts a significant concentration of manufacturing firms operating in sectors such as food processing, petrochemicals, construction materials, pharmaceuticals, plastics, and consumer goods. These firms vary in size and structure, making Riyadh an ideal location for exploring diverse leadership styles and their impact on organizational performance.

The population includes individuals at various organizational levels:

- Operational staff (e.g., technicians, production workers).
- Administrative employees.

- Supervisors and team leaders.
- Middle and senior managers.

This diversity allows the study to capture a wide range of perceptions about leadership behavior and performance outcomes within the industrial environment.

### 3.2.2 Sampling Frame

The study targeted registered manufacturing firms in Riyadh, identified through official sources such as the Saudi Industrial Development Fund (SIDF), the Ministry of Industry and Mineral Resources, and local industrial zones. Eligible firms were required to employ at least 50 staff members, operate in production or assembly, and maintain active HR departments to facilitate participation.

- A **stratified random sampling technique** was employed to ensure representation across job levels (non-managerial, supervisory, managerial), company sizes (small, medium, large), and types of manufacturing (light, medium, heavy industry). From each stratum, participants were randomly selected, thereby enhancing the representativeness and external validity of the sample.

The final sample consisted of **400 full-time employees** drawn from approximately 10–15 firms in adh. This size is consistent with statistical requirements for regression and factor analyses and aligns with prior empirical studies in Middle Eastern manufacturing contexts (e.g., Al-Ghazali, 2020; Elbaz & Haddoud, 2017).

- **Inclusion criteria** required participants to be full-time employees with at least six months of tenure and 18 years or older, while **exclusion criteria** ruled out part-time, temporary, probationary, or non-production staff to ensure data accuracy and relevance.

### 3.3 Data Collection Instrument

To collect primary data for this study, a structured, self-administered questionnaire will be used as the main data collection instrument. The questionnaire is designed based on well-established and validated scales from prior studies on leadership and organizational performance. It will be distributed to a sample of 400 employees and managers working in manufacturing companies located in Riyadh, Saudi Arabia.

This instrument allows for the quantitative measurement of participants' perceptions of leadership behaviors and organizational outcomes, following approaches adopted by Bass & Avolio (1995), Judge & Piccolo (2004), and Wang et al. (2011) in similar studies.

### 3.4 Structure of the Questionnaire

The questionnaire will be divided into three main sections:

**Section A: Demographic and Organizational Information:** This section gathers general background data about the participants to allow subgroup comparisons and contextual interpretation. It includes:

- Age
- Gender
- Educational level
- Job title and department
- Years of experience in the company
- Position level (non-supervisory, supervisory, managerial)
- Company size (number of employees)
- Type of manufacturing activity

Collecting this information is critical for understanding the distribution of responses across organizational hierarchies and company types (see: Al-Ghazali, 2020).

#### **Section B: Leadership Style Measurement:**

This section aims to evaluate the leadership styles as perceived by employees or practiced by supervisors within the manufacturing sector. The instrument is adapted from the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X) developed by Bass and Avolio (1995), a globally recognized tool for measuring leadership behaviors and outcomes.

The MLQ-5X distinguishes between two core leadership styles:

#### **1. Transformational Leadership:**

Transformational leadership is characterized by a leader's ability to inspire, intellectually stimulate, and individually support followers. This style is operationalized through the following five sub-dimensions:



- Idealized Influence (Attributes and Behaviors): The leader acts as a role model and gains trust and respect.
- Inspirational Motivation: The leader articulates a compelling vision and motivates followers toward shared goals.
- Intellectual Stimulation: The leader encourages creativity and challenges existing assumptions.
- Individualized Consideration: The leader provides personalized support and development opportunities.

**Example items:**

- *"My leader talks about values and morals that guide our work."*
- *"My leader expresses confidence that goals will be achieved."*
- *"My leader encourages new ways of thinking about problems."*
- *"My leader considers my individual needs and development."*

**2. Transactional Leadership:**

Transactional leadership focuses on clarifying roles, expectations, and providing rewards or corrective feedback based on performance. It includes the following two sub-dimensions:

- Contingent Reward: The leader sets clear expectations and rewards achievement.
- Management-by-Exception (Active and Passive): The leader intervenes primarily when deviations or mistakes occur.

**Example items:**

- *"My leader clarifies what is expected and rewards accordingly."*
- *"My leader focuses on correcting mistakes and enforcing rules."*
- *"My leader intervenes only when problems become serious."*

In this study, each sub-dimension is measured using 3 to 4 items, resulting in approximately 20–24 items across both leadership styles. Respondents rate each item on a 5-point Likert scale ranging from 1 (Strongly Disagree) to 5 (Strongly Agree), indicating the extent to which they perceive each behavior in their supervisor.

The MLQ has demonstrated high internal consistency and construct validity across various cultural and organizational contexts. Notably, studies such as Judge & Piccolo (2004) and Elbaz & Haddoud (2017) have validated the MLQ in both Western and Middle Eastern industrial environments. For instance, Elbaz and Haddoud effectively employed the MLQ in Egyptian manufacturing firms, reinforcing its suitability for use in similar Gulf and Arab manufacturing settings, including Saudi Arabia.

**Section C: Organizational Performance Measurement:**

This section is designed to assess employee perceptions of their organization's performance across several key dimensions. The performance indicators used in this study are adapted from established frameworks, primarily:

- Kaplan and Norton's (1996) Balanced Scorecard, which offers a comprehensive view of organizational effectiveness, and
- Empirical leadership-performance models proposed by Wang et al. (2011) and Rowold and Heinitz (2007).

These frameworks have been widely used in management research to link leadership behaviors with performance outcomes. For contextual relevance, the indicators are also aligned with previous studies conducted in Saudi Arabia, such as Alshammari et al. (2015) and Alharbi (2016), who operationalized similar constructs to measure organizational outcomes in both public and private sector institutions.

**The performance measurement comprises four core dimensions:**

1. **Employee Productivity:** This dimension evaluates how effectively staff complete tasks and demonstrate responsibility.

**Example item:**

- *"Employees complete tasks efficiently and on time."*

2. **Operational Efficiency:** This captures how well the organization utilizes its resources and controls operational costs.

**Example item:**

- *"The company utilizes resources effectively."*

3. **Goal Achievement:** This focuses on the attainment of strategic targets and clarity of performance objectives.

**Example item:**

- *"The company regularly achieves its performance targets."*

4. **Innovation and Adaptability:** This assesses the organization's responsiveness to environmental changes and support for innovation.

**Example item:**

- *"The company adapts quickly to changes in the market."*

Each of these dimensions is measured using 3 to 5 items, rated on a 5-point Likert scale:

- 1 = Strongly Disagree
- 2 = Disagree
- 3 = Neutral
- 4 = Agree
- 5 = Strongly Agree

This format is widely adopted in organizational research for its clarity and suitability in capturing respondent perceptions across attitudinal and behavioral constructs (Saunders et al., 2019). It also facilitates robust statistical analysis, particularly in correlational and regression-based models.

The use of these multidimensional indicators enables a nuanced understanding of how leadership styles—transformational and transactional—correlate with various facets of organizational performance, thereby enhancing the explanatory power and contextual relevance of the study.

### 3.6 Language and Forma:

To ensure clarity and cultural appropriateness, the questionnaire was provided in both Arabic and English. A **back-translation procedure** was applied to maintain semantic equivalence and conceptual validity across the two versions (Brislin, 1970). This process ensured that the instrument was linguistically accurate, culturally relevant, and fully comprehensible to all participants, thereby supporting the reliability of the collected data.

### 3.7 Instrument Validity and Adaptation

To ensure the reliability and appropriateness of the measurement instruments within the Saudi industrial context, this study employed rigorous procedures for instrument validation and contextual adaptation.

The Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) and the organizational performance indicators used in this study have demonstrated strong content and construct validity in numerous prior studies, notably in the work of Judge and Piccolo (2004). These instruments are well-established tools for assessing leadership behaviors and organizational performance across various sectors.

In this study, the items were contextually adapted to reflect the specific characteristics of the Saudi manufacturing sector. Adjustments included rewording statements to align with local terminology related to production environments, manufacturing workflows, and hierarchical leadership dynamics typical of industrial organizations in the region.

To enhance content relevance and clarity, a panel of subject-matter experts—including academics specializing in organizational behavior and senior industry professionals—conducted a content validity review. Their evaluation ensured that each item was culturally appropriate, easily interpretable, and contextually relevant. This process aligns with the methodological practices adopted in Al-Ghazali (2020) and Rowold and Heinitz (2007), where expert reviews were used to strengthen instrument validity in applied leadership research.

This dual approach of leveraging validated instruments and contextual expert review ensured that the tool was both psychometrically sound and practically relevant for use in Saudi Arabia's manufacturing environment.

### 3.8 Pilot Testing

A pilot test was conducted with 30 employees from Riyadh-based manufacturing firms, who were not included in the main sample. The pilot aimed to ensure clarity, cultural appropriateness, and reliability of the questionnaire in both Arabic and English. Minor adjustments were made based on participant feedback, and internal consistency exceeded the acceptable threshold (Cronbach's  $\alpha \geq 0.70$ ), confirming the instrument's reliability for the main study.

### 3.9 Data Collection Procedure

Data were collected from employees in Riyadh's manufacturing firms using both paper-based and online questionnaires (Arabic and English versions). Participation was voluntary, anonymous, and based on informed consent. The data collection spanned approximately six weeks, and the dual-mode distribution (electronic and

paper) ensured accessibility across different job levels. This approach, consistent with prior studies in similar contexts (e.g., Elbaz & Haddoud, 2017), provided reliable and ethically sound data for analysis.

### 3.10 Data Analysis Techniques

The collected data were analyzed using IBM SPSS Statistics, following a structured and rigorous procedure to ensure the integrity and validity of the findings. The analysis encompassed several critical stages, including data screening, assumption testing, and reliability analysis.

#### 3.10.1 Data Screening and Cleaning

Prior to conducting any inferential statistical analyses, the dataset underwent a thorough screening and cleaning process. This step is essential to enhance the accuracy, consistency, and reliability of statistical results. Data collected from 400 participants employed in Riyadh-based manufacturing firms were initially imported into SPSS, where they were examined for completeness, consistency, and coding accuracy.

#### 3.10.2 Handling Missing Data

The dataset was examined for missing values, which, if left untreated, can introduce bias and compromise statistical power (Hair et al., 2010). The following procedures were employed:

- Listwise Deletion: Responses missing more than 20% of the items were excluded entirely from the analysis.
- Imputation: For records with minimal missing data, mean substitution or multiple imputation methods were applied in accordance with best practices outlined by Tabachnick and Fidell (2013).

These methods ensured that data retention was maximized while minimizing potential distortions in the analysis.

#### 3.10.3 Detection of Outliers

To prevent distortion of parametric analyses, both univariate and multivariate outliers were systematically identified:

- Univariate Outliers: Detected by computing z-scores for each variable. Any score exceeding  $\pm 3.29$  was flagged for review (Field, 2018).
- Multivariate Outliers: Identified using Mahalanobis Distance, with significance evaluated at  $p < 0.001$  (Hair et al., 2010). Extreme cases were carefully assessed for legitimacy before potential exclusion.

Identifying and addressing outliers is particularly critical for regression-based and multivariate models, as emphasized by Osborne and Overbay (2004).

#### 3.10.4 Instrument Reliability (Cronbach's Alpha)

The internal consistency of each construct in the questionnaire was assessed using Cronbach's Alpha, a widely accepted reliability metric in social science research. The threshold for acceptable reliability was set at  $\alpha \geq 0.70$ , as recommended by Nunnally and Bernstein (1994).

Separate reliability analyses were conducted for the following dimensions:

- Transformational Leadership
- Transactional Leadership
- Organizational Performance Subdimensions:
  - Employee Productivity
  - Operational Efficiency
  - Goal Achievement
  - Innovation and Adaptability

The MLQ instrument and performance scales demonstrated strong internal consistency, consistent with prior validation studies (Bass & Avolio, 1995; Rowold & Heinitz, 2007), where alpha coefficients frequently exceeded 0.80 in similar organizational settings.

## 4 Data Analysis Procedures:

### 4.1 Respondent Profiles

**Table 1** below presents the respondents' demographic and organizational profile from 400 employees working in manufacturing companies in Riyadh. Each variable is described along with scholarly support to demonstrate its potential effect on leadership style and organizational outcomes.

#### 4.1.1 Gender

Out of the 400 respondents, 280 were male (70%) and 120 were female (30%). This gender distribution reflects the historically male-dominated nature of the manufacturing sector in Saudi Arabia, as confirmed by Alshammari et al. (2015), who noted that most technical and supervisory roles in the industrial sector are typically occupied by men. However, the presence of 30% female respondents also highlights the increasing involvement of women in the industrial workforce, a trend aligned with Saudi Arabia's Vision 2030, which encourages greater gender inclusivity in various economic sectors.

#### 4.1.2 Age

The majority of respondents were aged 26–35 (47.5%), followed by those aged 36–45 (30%), 46 and above (12.5%), and 18–25 (10%). This distribution suggests that the workforce is relatively young and dynamic. According to Wang et al. (2011), younger employees tend to be more adaptable to transformational leadership styles, which focus on motivation, innovation, and team development. Meanwhile, older age groups bring experience and stability, which can enhance decision-making and performance under transactional leadership frameworks (Bass & Avolio, 1995).

#### 4.1.3 Educational Level

Half of the respondents (50%) held a Bachelor's degree, followed by Diploma holders (22.5%), Master's or higher (15%), and High School graduates (12.5%). This indicates a well-educated workforce, especially in technical and managerial roles. According to Rowold and Heinitz (2007), education significantly influences how employees perceive and respond to leadership styles. More educated employees are generally more receptive to participative and visionary leaders, especially in knowledge-intensive sectors.

#### 4.1.4 Years of Experience

Respondents' work experience was distributed as follows: 5–10 years (40%), more than 10 years (37.5%), and less than 5 years (22.5%). This shows a healthy mix of mid-career and senior professionals. Experience is a key moderating variable in leadership effectiveness. Hair et al. (2010) emphasized that employees with more experience are likely to value structured leadership and clear performance indicators, while newer employees may seek mentoring and transformational guidance.

#### 4.1.5 Job Position

Among respondents, 220 (55%) were regular staff, 100 (25%) were supervisors, and 80 (20%) were managers. This spread reflects a typical organizational hierarchy within the manufacturing sector. Bass and Avolio (1995) noted that leadership style exerts differing impacts depending on organizational level: while managers often shape the culture, frontline staff are the primary receivers of leadership influence, making them crucial for assessing the overall performance impact.

#### 4.1.6 Department

Participants were drawn from various departments: Production (37.5%), Quality Control (22.5%), Logistics (17.5%), Human Resources (12.5%), and Finance (10%). Kaplan and Norton (1996) emphasized that performance metrics vary by function. For instance, production departments are highly sensitive to directive and task-oriented leadership, while HR departments may respond more favorably to transformational approaches that emphasize employee development.

#### 4.1.7 Company Type / Manufacturing Subsector

The study included employees from five subsectors: Food & Beverage (25%), Construction Materials (22.5%), Plastics (20%), Pharmaceuticals (17.5%), and Electronics (15%). Each subsector has unique leadership and performance dynamics. Elbaz and Haddoud (2017) pointed out that high-tech industries like electronics often

require innovation-driven leadership, while traditional industries like food and beverage may rely more on standardized, process-driven management.

**Table 1:** Respondent Profiles

Variable	Category	Frequency (n)	Percentage (%)
Gender	Male	280	70.0
	Female	120	30.0
Age	18–25	40	10.0
	26–35	190	47.5
	36–45	120	30.0
	46+	50	12.5
Education	High School	50	12.5
	Diploma	90	22.5
	Bachelor's	200	50.0
	Master's+	60	15.0
Experience	<5 years	90	22.5
	5–10 years	160	40.0
	>10 years	150	37.5
Position	Staff	220	55.0
	Supervisors	100	25.0
	Managers	80	20.0
Department	Production	150	37.5
	HR	50	12.5
	Finance	40	10.0
	Quality Control	90	22.5
	Logistics	70	17.5
Company Type	Food & Beverage	100	25.0
	Plastics	80	20.0
	Construction Materials	90	22.5
	Pharmaceuticals	70	17.5
	Electronics	60	15.0

*Source: Prepared By the Researcher for this Study.*

## 4.2 Descriptive Statistics

**Table 2** below summarizes the descriptive statistics for each item in the questionnaire related to Leadership Style (Transformational and Transactional) and Organizational Performance, based on responses from 400 participants. Each item was measured on a 5-point Likert scale (1 = Strongly Disagree, 5 = Strongly Agree). The mean and standard deviation are presented to provide insight into the general tendencies and variability of responses.

### 4.2.1 Transformational Leadership

#### • Talks about values and morals:

The high mean score of 4.02 indicates that participants widely perceive their leaders as ethically grounded and guided by strong values. This reflects the **idealized influence** dimension of transformational leadership, where leaders serve as moral exemplars and inspire trust among followers. Contemporary research supports this observation: for instance, **Alabdulhadi (2020)** found that value-driven leadership in Saudi organizations enhances employee commitment and ethical behavior, while **Als Salman (2025)** demonstrated that leaders who emphasize ethical standards in the Saudi telecom sector foster greater organizational loyalty and trust. These findings confirm that embedding ethical principles into leadership practices is essential for cultivating a motivated and principled workforce in Saudi manufacturing firms.

#### • Expresses confidence in achieving goals:

The mean score of 4.10 indicates that employees strongly perceive their leaders as instilling confidence, optimism, and motivation to achieve organizational objectives. This reflects the **inspirational motivation** component of transformational leadership, where leaders articulate a compelling vision and foster commitment to shared goals. Recent empirical evidence supports this link: **Alharbi, Dato Mansor, & Leong (2025)** found that transformational leaders in Saudi manufacturing SMEs significantly enhance employees' goal orientation and proactive behavior through inspirational communication, while **Almassri & Aris (2024)** demonstrated that motivational leadership positively influences employee engagement and performance outcomes in Saudi organizations. These findings highlight the critical role of visionary and confidence-building leadership in driving productivity and organizational success in dynamic industrial environments.



- **Encourages new thinking:**

A mean score of 3.95 reflects a leadership culture that prioritizes innovation and creative problem-solving. This result is consistent with recent empirical evidence from the Saudi context. Alharbi, Mansor, and Leong (2025) reported that transformational leadership significantly enhances employees' innovative performance by fostering innovative behaviors, particularly within manufacturing SMEs. Similarly, Almassri and Aris (2024) highlighted that intellectual stimulation—an essential dimension of transformational leadership—positively drives innovative work behavior through knowledge sharing in the telecommunications sector. Together, these findings underscore the importance of transformational leadership practices in cultivating environments that encourage new thinking and adaptability.

- **Considers individual needs:**

The mean score of 3.85 indicates moderate individualized consideration, reflecting that leaders make efforts to address employees' unique needs. Recent research emphasizes that such attention is crucial for enhancing employee engagement and performance. Alharbi, Mansor, and Leong (2022) found that transformational leaders who adapt their behavior to individual needs improve person-job fit and engagement in Saudi manufacturing contexts. Similarly, Alshahrani (2024) demonstrated that individualized consideration within transformational leadership fosters innovative work behavior and contributes to overall organizational performance in the Saudi healthcare sector. These findings highlight the pivotal role of leaders' attentiveness to individual needs in promoting employee motivation and organizational effectiveness.

#### 4.2.2. Transactional Leadership

- **Clarifies expectations and rewards:**

A mean score of 3.76 indicates that contingent rewards are commonly utilized in leadership practices. This approach aligns with recent findings in the Saudi context. For instance, Asiri et al. (2023) observed that transactional leadership behaviors, such as clarifying expectations and providing contingent rewards, positively influence work engagement among nurses in Saudi general hospitals. Similarly, Alharbi et al. (2023) found that transactional leadership, characterized by clear expectations and rewards, enhances employee satisfaction and performance in Saudi healthcare settings. These studies underscore the effectiveness of contingent rewards in motivating employees and improving organizational outcomes.

- **Focuses on correcting mistakes:**

A mean score of 3.58 indicates a moderate perception of corrective supervision, reflecting that leaders actively monitor and address deviations from standards. Recent studies underscore the relevance of this approach in contemporary organizational settings. For instance, Alharbi et al. (2023) found that active management by exception, characterized by leaders' proactive monitoring and correction of errors, positively influences employee performance in Saudi manufacturing firms. Similarly, Alshahrani (2024) demonstrated that leaders who focus on correcting mistakes contribute to enhanced operational efficiency and adherence to quality standards in the Saudi healthcare sector.

- **Intervenes only when problems are serious:**

A mean score of 3.45 suggests that passive management is the least practiced leadership style. This aligns with findings from Alharbi et al. (2025), who observed that passive management by exception, characterized by leaders intervening only when problems become serious, was less prevalent compared to other leadership styles in Saudi manufacturing SMEs. Similarly, a study by Alasiry and Alkhaldi (2024) reported that passive management by exception was the least favored leadership style among primary healthcare center managers in Riyadh, Saudi Arabia. These findings underscore the limited application of passive management approaches in contemporary Saudi organizational settings.

#### 4.2.3 Employee Performance

##### 4.2.3.1 Employee Productivity

- \* **Tasks Completed Efficiently and on Time:**

A mean score of 3.87 indicates that employees perceive task efficiency positively. Recent research in Saudi manufacturing SMEs confirms that leadership styles, particularly transformational leadership, significantly enhance task ownership and timely completion (Alharbi, Mansor, & Leong, 2025).

- \* **Staff Committed to Responsibilities:**

A high mean of 3.95 reflects strong employee commitment. Alshahrani (2024) demonstrated that transformational leadership fosters internal motivation and responsibility, reinforcing employees' dedication to their roles and tasks in organizational settings.



#### 4.2.3.2 Operational Efficiency

##### \* Utilizes Resources Effectively :

The mean of 3.81 indicates that employees perceive effective resource use. Alnahdi et al. (2023) found that clear leadership direction and accountability are positively associated with operational efficiency in Saudi industrial firms.

##### \* Operations Are Cost-Efficient :

A mean of 3.75 suggests moderate cost-conscious practices. Transactional leadership, with its focus on procedural compliance and performance monitoring, has been shown to improve budgetary and process control in Middle Eastern manufacturing contexts (Alharbi, Mansor, & Leong, 2024).

#### 4.2.3.3 Goal Achievement:

##### \* Achieves Performance Targets:

A mean of 3.78 indicates that employees regularly meet performance goals. Empirical studies in Saudi organizations highlight that leaders who set clear strategic priorities enhance goal attainment and alignment with organizational objectives (Alghamdi, 2023).

##### \* Managers Set Measurable Objectives :

With a mean of 3.84, performance planning is well-structured. Recent research confirms that transactional leadership promotes predictability and accountability through measurable objectives (Alharbi et al., 2025).

#### 4.2.3.4 Innovation and Adaptability:

##### \* Supports Innovative Practices :

A mean of 3.90 reflects strong organizational support for innovation. Alharbi, Mansor, and Leong (2025) found that transformational leadership significantly drives organizational creativity and employee engagement in innovative behaviors in Saudi manufacturing SMEs.

##### \*Adapts to Market Changes Quickly:

The mean of 3.82 suggests flexibility and adaptability are relatively strong. Alshahrani (2024) demonstrated that transformational leadership facilitates agility and responsiveness in dynamic business environments, enhancing organizational adaptability.

**Table 2:** Descriptive Statistics

Category	Item Description	Mean	Standard Deviation
<b>Transformational Leadership</b>	Talks about values and morals	4.02	0.68
	Expresses confidence in achieving goals	4.10	0.63
	Encourages new thinking	3.95	0.70
	Considers individual needs	3.85	0.74
<b>Transactional Leadership</b>	Clarifies expectations and rewards	3.76	0.66
	Focuses on correcting mistakes	3.58	0.71
	Intervenes only when problems are serious	3.45	0.73
<b>Employee Productivity</b>	Tasks completed efficiently and on time	3.87	0.62
	Staff committed to responsibilities	3.95	0.60
<b>Operational Efficiency</b>	Utilizes resources effectively	3.81	0.68
	Operations are cost-efficient	3.75	0.72
<b>Goal Achievement</b>	Achieves performance targets	3.78	0.66
	Managers set measurable objectives	3.84	0.64
<b>Innovation and Adaptability</b>	Supports innovative practices	3.90	0.69
	Adapts to market changes quickly	3.82	0.70

*Source: Prepared By the Researcher for this Study.*

Based on the mean scores: Transformational Leadership ( $M = 3.98$ ) is clearly rated higher than Transactional Leadership ( $M = 3.60$ ). Therefore, H4 is supported: Transformational leadership is the most commonly practiced leadership style among supervisors in the Saudi manufacturing sector. This supports previous findings such as: Almansour (2012) and Al-Malki & Juan (2018): Reported growing adoption of transformational practices in the Middle East due to increasing focus on innovation and employee engagement. Ng (2017): Found transformational leadership to be prevalent in high-performing manufacturing environments.

### 4.3 Reliability Analysis

Reliability analysis in **Table 3** was conducted using Cronbach's Alpha to assess the internal consistency of the measurement items in this study. All values exceeded the acceptable threshold of 0.70 (Nunnally, 1978), indicating that the items for each construct are consistently measuring the same underlying dimension.

#### 4.3.1 Transformational Leadership ( $\alpha = 0.89$ )

This construct demonstrated very high internal consistency, indicating that items related to values, confidence, innovation, and individual consideration were consistently interpreted by respondents.

- This result aligns closely with Bass & Avolio (1995), who developed the MLQ scale and reported similar or higher reliability coefficients.
- The high alpha suggests that transformational leadership is well-captured and perceived in the Saudi industrial context, consistent with Antonakis et al. (2003) who confirmed the MLQ's cross-cultural reliability.

#### 4.3.2 Transactional Leadership ( $\alpha = 0.81$ )

This construct demonstrated strong internal consistency, reflecting coherent responses regarding performance expectations, contingent rewards, and corrective actions. Recent research in Saudi organizations confirms the reliability of transactional leadership measures in operational contexts. For example, Alharbi, Mansor, and Leong (2024) reported Cronbach's alpha values between 0.79–0.83 for transactional leadership constructs in manufacturing SMEs, supporting their use for understanding directive leadership behaviors in Riyadh's industrial firms. Similarly, Alasiry and Alkhaldi (2024) validated transactional leadership measures in healthcare management, reinforcing their applicability in Middle Eastern organizational settings.

#### 4.3.3 Employee Productivity ( $\alpha = 0.78$ )

Although comprising only two items, the employee productivity construct achieved acceptable reliability. The items assessed task efficiency and employee commitment, both essential indicators of individual-level performance. Alharbi et al. (2025) highlighted that transformational and transactional leadership significantly influence these aspects of employee productivity in Saudi manufacturing SMEs, demonstrating that brief, well-designed measures can yield reliable and meaningful insights.

#### 4.3.4 Operational Efficiency ( $\alpha = 0.76$ )

Operational efficiency displayed acceptable internal consistency. These results align with contemporary applications of the Balanced Scorecard framework, where operational efficiency remains a critical performance dimension (Kaplan & Norton, 1996; Alnahdi et al., 2023). The items evaluated effective resource utilization and cost-efficient processes, which are particularly relevant in production and manufacturing environments. Recent empirical evidence confirms that leadership behaviors significantly impact operational efficiency in Saudi industrial firms (Alharbi, Mansor, & Leong, 2024).

#### 4.3.5 Goal Achievement ( $\alpha = 0.84$ )

The Goal Achievement construct, with a Cronbach's alpha of 0.84, reflects the organization's ability to set and achieve clear, measurable objectives. This high reliability indicates a consistent understanding of strategic performance among respondents. Recent empirical evidence from Saudi manufacturing firms supports the link between transformational leadership and goal attainment. For instance, Alghamdi (2023) found that leaders who exhibit transformational behaviors significantly enhance employee accountability and the achievement of performance targets, reinforcing the importance of structured goal-setting in operational and strategic contexts.

#### 4.3.6 Innovation & Adaptability ( $\alpha = 0.85$ )

The Innovation and Adaptability dimension, with  $\alpha = 0.85$ , measures organizational responsiveness to change and the promotion of innovation. A high alpha suggests consistent perceptions among employees regarding the firm's support for innovative practices. Recent research in Saudi industrial firms confirms this relationship: Alharbi, Mansor, and Leong (2025) demonstrated that transformational leadership fosters an innovative climate, which enhances organizational agility and adaptability. Similarly, Alshahrani (2024) reported that organizations that integrate leadership-driven innovation practices are more capable of responding effectively to market and technological changes.

Overall, the Cronbach's alpha results indicate that the constructs used in this study are both reliable and valid for the Saudi manufacturing sector. The consistency of responses confirms the applicability of MLQ-based leadership scales and performance indicators derived from established frameworks such as the Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1996) and aligns with contemporary empirical evidence in Middle Eastern industrial contexts.

**Table 3:** Reliability Analysis

Construct	Number of Items	Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )
Transformational Leadership	4	0.89
Transactional Leadership	3	0.81
Employee Productivity	2	0.78
Operational Efficiency	2	0.76
Goal Achievement	2	0.84
Innovation & Adaptability	2	0.85

Source: Prepared By the Researcher for this Study.

#### 4.4 Exploratory Factor Analysis (EFA)

##### 4.4.1 Step 1: Assessing Suitability of Data for EFA:

Determine whether the dataset is appropriate for conducting Exploratory Factor Analysis (EFA), two preliminary statistical tests were performed: the Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Measure of Sampling Adequacy and Bartlett's Test of Sphericity. These tests are widely recognized as essential diagnostic tools in factor. **Table 4** below presents KMO and Bartlett's Test Results

**Table 4:** KMO and Bartlett's Test Results

Test	Value	Threshold
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	0.881	> 0.70
Bartlett's Test of Sphericity	$\chi^2 = 1483.24$	$p < 0.001$ (Sig.)
Degrees of Freedom	105	

Source: Prepared By the Researcher for this Study.

- **Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Measure = 0.881 :**

The KMO test assesses the adequacy of the sample size and correlation between variables. A KMO of 0.881 falls in the "meritorious" range, as classified by Kaiser (1974), suggesting that the items in the leadership and performance constructs share sufficient variance and are suitable for structure detection. This aligns with recommendations by Hair et al. (2019) and Field (2018), who state that KMO values > 0.80 are ideal for factor analysis.

- **Bartlett's Test of Sphericity ( $\chi^2 = 1483.24$ ,  $df = 105$ ,  $p < 0.001$ ):**

This test checks whether the correlation matrix is significantly different from an identity matrix (i.e., where variables are unrelated). The significant result ( $p < 0.001$ ) indicates strong relationships among items in the constructs, validating that factor analysis is appropriate. According to Tabachnick & Fidell (2013) and Fabrigar et al. (1999), a significant Bartlett's test is essential before proceeding with EFA. They emphasize that rejecting the null hypothesis of Bartlett's test supports the existence of underlying factors.

The KMO and Bartlett's results provide strong empirical support for conducting exploratory factor analysis on the questionnaire items covering leadership styles and organizational performance. KMO = 0.881 → excellent sampling adequacy. Bartlett's  $\chi^2 = 1483.24$ ,  $p < 0.001$  → strong inter-variable correlations. These results justify proceeding with factor extraction using Principal Axis Factoring (PAF) or similar methods.

##### 4.4.2 Step 2: Factor Extraction:

The objective of this step is to identify the underlying factor structure of the items in the leadership and organizational performance constructs using Principal Axis Factoring (PAF) and Eigenvalue > 1 criterion. **Table 5** below presents the Total Variance Explained

**Table 5:** Total Variance Explained (Principal Axis Factoring)

Factor	Initial Eigenvalue	% of Variance Explained	Cumulative Variance
1. Transformational Leadership	3.28	21.9%	21.9%
2. Transactional Leadership	2.47	16.5%	38.4%
3. Employee Productivity	1.82	12.1%	50.5%
4. Operational Efficiency	1.63	10.9%	61.4%
5. Goal Achievement	1.42	9.5%	70.9%
6. Innovation & Adaptability	1.26	8.4%	79.3%

Source: Prepared By the Researcher for this Study.

#### 4.4.2.1 Extraction Method Used:

- Principal Axis Factoring (PAF) was employed instead of Principal Component Analysis (PCA) because the goal was to uncover latent constructs, not merely to reduce data dimensionality.
- PAF allows for identifying factors based on shared variance among variables, which is ideal for psychological and organizational constructs (Fabrigar et al., 1999).

#### 4.4.2.2 Eigenvalue Rule (Kaiser Criterion):

- Only factors with eigenvalues greater than 1 were retained (Kaiser, 1974).
- This rule ensures that retained factors explain more variance than a single observed variable would.

#### 4.4.2.3 Six Factors Extracted:

- The analysis revealed six distinct factors, corresponding exactly to the theoretical structure: two for leadership style (transformational and transactional), and four for organizational performance dimensions.
- This confirms the validity of the measurement structure and the theoretical underpinnings based on Bass and Avolio's (1995) MLQ framework and Kaplan and Norton's (1996) performance theory.

#### 4.4.2.4 Total Variance Explained:

The six factors together explained 79.3% of the total variance, which exceeds the minimum threshold of 60% recommended by Hair et al. (2019) and Field (2018) for social science research.

The factor extraction process confirmed the hypothesized structure of the constructs, separating leadership into two distinct styles and performance into four dimensions. The high total variance explained and theoretical alignment demonstrate that the scale is both statistically and conceptually sound, setting the stage for Step 3: Factor Rotation to improve clarity and interpretability of factor loadings.

#### 4.4.3 Step 3: Factor Rotation (Varimax Rotation)

After the initial extraction of factors, rotation is applied to enhance interpretability by simplifying the factor loadings matrix. This means each item loads more strongly onto one factor and less strongly on others, clarifying the relationship between observed variables and latent constructs.

To achieve this, Varimax Rotation (an orthogonal rotation method) was applied. Varimax aims to maximize the variance of squared loadings for each factor, producing a clearer and more distinct factor structure (Kaiser, 1958).

This method is especially useful in social science research when the goal is to ensure that constructs are independent or weakly correlated — such as Transformational and Transactional Leadership — which are theoretically distinct in the literature (Bass & Avolio, 1995).

**Table 6** below explains The Factor Loadings this table is a critical component of Exploratory Factor Analysis (EFA), as it indicates the degree to which each observed variable (survey item) is associated with an underlying latent construct (factor).

**Table 6: Factor Loading**

Items	Factor 1 (TL)	Factor 2 (TrL)	Factor 3 (Prod)	Factor 4 (Eff)	Factor 5 (Goal)	Factor 6 (Innov)
<b>Independent Variables (Leadership Style)</b>						
<b>[Transformational Leadership]</b>						
1. My leader talks about values and morals that guide our work.	0.732					
2. My leader expresses confidence that goals will be achieved.	0.714					
3. My leader encourages new ways of thinking about problems.	0.767					
4. My leader considers my individual needs and development.	0.685					
<b>[Transactional Leadership]</b>						
5. My leader clarifies what is expected and rewards accordingly.		0.782				
6. My leader focuses on correcting mistakes and enforcing rules.		0.738				
7. My leader intervenes only when problems become serious.		0.712				
<b>Dependent Variables (Organizational Performance)</b>						
<b>[Employee Productivity]</b>						
1. Employees complete tasks efficiently and on time.			0.801			
2. Staff members are committed to their responsibilities.			0.764			
<b>[Operational Efficiency]</b>						
3. The company utilizes resources effectively.				0.773		
4. Operations are performed in a cost-efficient way.				0.749		
<b>[Goal Achievement]</b>						
5. The company regularly achieves its performance targets.					0.782	
6. Managers set clear and measurable objectives.					0.744	
<b>[Innovation and Adaptability]</b>						
7. Management supports innovative practices.						0.769
8. The company adapts quickly to changes in the market.						0.751

Source: Prepared By the Researcher from Analysis of the Questionnaire (SPSS Output).

- **Factor 1 (Transformational Leadership)** includes four items that align with Bass and Avolio's (1995) MLQ scale. These items measure leader behavior related to vision, inspiration, innovation, and individual attention.
- **Factor 2 (Transactional Leadership)** clusters three items describing contingent reward and corrective action, also consistent with prior validation by Rowold & Heinitz (2007).
- **Factors 3 to 6 represent dimensions of organizational performance:**
  - **Employee Productivity (Factor 3)** reflects commitment and efficiency, aligning with Elbaz & Haddoud (2017).
  - **Operational Efficiency (Factor 4)** corresponds to effective use of resources and cost control, as emphasized by Kaplan & Norton (1996).
  - **Goal Achievement (Factor 5)** highlights strategic clarity and target attainment.
  - **Innovation & Adaptability (Factor 6)** captures openness to change, an important dimension identified by Damanpour (1991).

This outcome is in line with Hair et al. (2019), who note that a well-rotated structure simplifies interpretation and enhances the convergent and discriminant validity of constructs.

#### 3.4.4 Step 4: Naming and Interpreting Factors

After rotation and factor extraction, Step 4 involves assigning meaningful names to each factor based on the pattern of high-loading items. Table 7 below presents the named factors that should reflect the conceptual themes represented by each group of variables, and interpretation should be validated against theoretical foundations and prior studies.

**Table 7: Named Factors with Key Items and Interpretations**

Factor	Name	Items with High Loadings
F1	Transformational Leadership	Talks about values and morals, expresses confidence, encourages innovation, considers individual needs
F2	Transactional Leadership	Clarifies expectations, corrects mistakes, intervenes only during problems
F3	Employee Productivity	Completes tasks efficiently, committed staff
F4	Operational Efficiency	Effective use of resources, cost-efficiency
F5	Goal Achievement	Achieving targets, clear objectives
F6	Innovation & Adaptability	Supports innovation, adapts to change

*Source: Prepared By the Researcher for this Study.*

#### Factor 1: Transformational Leadership

This factor includes items associated with idealized influence, inspirational motivation, and individualized consideration — three key components of transformational leadership (Bass & Avolio, 1995). It reflects leaders who focus on personal growth, innovation, and shared vision. Bass and Avolio (1995) emphasized that such leadership behaviors positively affect employee satisfaction and performance.

#### Factor 2: Transactional Leadership

The items here describe a contingent reward system and management by exception, central to transactional leadership theory (Bass, 1985). This style is more reactive, focusing on rule enforcement and performance expectations. Rowold & Heinitz (2007) confirmed that transactional leadership is distinct and often complements transformational leadership in structured environments.

#### Factor 3: Employee Productivity

This factor reflects task completion and employee commitment, which are commonly used indicators of productivity. Elbaz & Haddoud (2017) noted that transformational leaders improve productivity through employee empowerment.

#### Factor 4: Operational Efficiency:

Refers to the ability to use company resources optimally and control costs effectively. Kaplan and Norton (1996) include internal business processes as one of the key perspectives in the Balanced Scorecard for improving organizational efficiency.

#### Factor 5: Goal Achievement:

This factor measures the organization's ability to set, communicate, and achieve strategic objectives, aligning with traditional management principles. Drucker (1954) introduced "Management by Objectives" (MBO) as a foundational strategy to enhance performance through goal alignment.

#### Factor 6: Innovation & Adaptability:

This dimension includes openness to change and continuous improvement — key attributes of organizations that survive in dynamic markets. Damanpour (1991) and Teece et al. (1997) argue that adaptability and innovation are crucial for sustaining competitive advantage.

This naming and interpretation stage confirms the construct structure of the survey, ensuring each dimension reflects a theoretically justified construct with strong empirical validity. The naming is grounded in decades of leadership and organizational theory research, enhancing the face validity and utility of the instrument.

#### 4.5 Pearson Correlation Analysis Between Leadership Styles and Performance Indicators:

Table 8 below presents the Pearson correlation coefficients among the key variables in this study—Transformational Leadership, Transactional Leadership, and four dimensions of Organizational Performance: Employee Productivity, Operational Efficiency, Goal Achievement, and Innovation & Adaptability. These coefficients reveal the strength and direction of the linear relationships between constructs.



**Table 8:** Pearson Correlation Matrix

Variables	Transformational Leadership	Transactional Leadership	Employee Productivity	Operational Efficiency	Goal Achievement	Innovation & Adaptability
Transformational Leadership	1.000	0.44**	0.69**	0.66**	0.72**	0.76**
Transactional Leadership	0.44**	1.000	0.48**	0.50**	0.53**	0.47**
Employee Productivity	0.69**	0.48**	1.000	0.64**	0.67**	0.65**
Operational Efficiency	0.66**	0.50**	0.64**	1.000	0.70**	0.62**
Goal Achievement	0.72**	0.53**	0.67**	0.70**	1.000	0.74**
Innovation & Adaptability	0.76**	0.47**	0.65**	0.62**	0.74**	1.000

Source: Prepared By the Researcher for this Study.

#### 4.5.1 Transformational Leadership:

Transformational leadership demonstrated strong positive correlations with key organizational performance indicators in Saudi manufacturing firms:

- **Innovation & Adaptability ( $r = 0.76$ ):** This high correlation suggests that transformational leaders foster a vision-oriented culture that encourages creativity and responsiveness to change. Recent empirical research supports this link: Alharbi, Mansor, and Leong (2025) found that transformational leadership significantly enhances innovative employee behavior in Saudi manufacturing SMEs, driving adaptability and organizational agility.
- **Goal Achievement ( $r = 0.72$ ) and Employee Productivity ( $r = 0.69$ ):** These results indicate that transformational leadership contributes to clearer objectives and higher individual performance. Consistently, Alghamdi (2023) reported that transformational behaviors in Saudi industrial firms improve employee engagement and the attainment of strategic goals.
- **Operational Efficiency ( $r = 0.66$ ):** Transformational leaders inspire employees to optimize resource use and work more effectively, reflecting findings by Alnahdi et al. (2023), who observed that leadership fostering motivation and strategic alignment enhances operational efficiency in Riyadh's industrial firms.

#### 4.5.2 Transactional Leadership:

Transactional leadership exhibited moderate positive correlations with performance indicators:

- **Goal Achievement ( $r = 0.53$ ) and Operational Efficiency ( $r = 0.50$ ):** These results align with contemporary research showing that transactional leaders, through performance monitoring and contingent rewards, ensure task completion and procedural compliance (Alharbi et al., 2024).
- **Employee Productivity ( $r = 0.48$ ) and Innovation ( $r = 0.47$ ):** While transactional leadership positively impacts performance, its influence on innovation and productivity is less pronounced than transformational leadership. Alshahrani (2024) confirmed that transactional behaviors alone are insufficient to stimulate creative problem-solving or adaptive change in Saudi industrial contexts.

Overall, the correlation analysis underscores the superior effectiveness of transformational leadership in promoting innovation, productivity, and strategic goal attainment, while transactional leadership remains effective in maintaining compliance and operational stability.

#### 4.5.3 Correlations Between Performance Indicators

High inter-correlations were observed among organizational performance indicators, highlighting the interdependent nature of employee productivity, operational efficiency, goal achievement, and innovation:

- **Goal Achievement and Innovation ( $r = 0.74$ ):** This strong positive correlation indicates that organizations fostering innovative practices are more likely to achieve performance goals effectively. Recent empirical evidence from Saudi manufacturing firms supports this link, showing that innovation-driven processes significantly enhance goal attainment (Alharbi, Mansor, & Leong, 2025).
- **Employee Productivity and Operational Efficiency ( $r = 0.64$ ):** This moderate correlation reinforces the principle that higher employee productivity contributes to improved operational efficiency. Alnahdi et al. (2023) confirmed that productivity gains in Saudi industrial firms are associated with better resource utilization and streamlined production processes.

Overall, transformational leadership demonstrates greater effectiveness across all performance domains, particularly in dynamic and innovation-driven manufacturing environments such as those in Riyadh. Transactional leadership, while positively associated with outcomes, shows more limited scope and impact. These findings are consistent with the Full-Range Leadership Theory (Bass & Avolio, 1995) and align with strategic HRM frameworks emphasizing the central role of leadership in achieving organizational performance objectives (Alshahrani, 2024; Yukl, 2013).

#### 4.6 Multiple Regression Analysis

To examine the impact of Transformational and Transactional Leadership Styles on Organizational Performance, using data collected from 400 employees in manufacturing companies in Riyadh. **Table 9** presents The Model Summary table in regression analysis that provides statistical information that tells us how well independent variables collectively predict the dependent variable.

**Table 9:** Regression Model Summary

Statistic	Value	Explanation
<b>R (Correlation Coefficient)</b>	0.579	This value shows the strength of the linear relationship between the independent variables (Transformational and Transactional Leadership) and the dependent variable (Organizational Performance). An R value of <b>0.579</b> suggests a <b>moderate to strong</b> positive relationship. This means that as leadership effectiveness increases, so does organizational performance.
<b>R<sup>2</sup> (Coefficient of Determination)</b>	0.335	R <sup>2</sup> indicates that <b>33.5%</b> of the variance in organizational performance can be explained by the two leadership styles. This is a <b>substantial amount of explained variance</b> for social science research, where human behavior is affected by many factors. The remaining 66.5% is due to other variables not included in this model.
<b>Adjusted R<sup>2</sup></b>	0.331	This adjusts the R <sup>2</sup> value based on the number of predictors in the model. Since this model includes only two predictors, the adjustment is small. Adjusted R <sup>2</sup> is useful when comparing models with different numbers of predictors.
<b>Standard Error of Estimate (SEE)</b>	0.472	This value indicates the <b>average distance</b> that the observed values fall from the regression line. A smaller SEE means better model fit. In this context, a SEE of 0.472 suggests that predictions of organizational performance are generally within $\pm 0.472$ units of the actual scores.
<b>R<sup>2</sup> (Coefficient of Determination)</b>	0.335	R <sup>2</sup> indicates that <b>33.5%</b> of the variance in organizational performance can be explained by the two leadership styles. This is a <b>substantial amount of explained variance</b> for social science research, where human behavior is affected by many factors. The remaining 66.5% is due to other variables not included in this model.
<b>Adjusted R<sup>2</sup></b>	0.331	This adjusts the R <sup>2</sup> value based on the number of predictors in the model. Since this model includes only two predictors, the adjustment is small. Adjusted R <sup>2</sup> is useful when comparing models with different numbers of predictors.
<b>Standard Error of Estimate (SEE)</b>	0.472	This value indicates the <b>average distance</b> that the observed values fall from the regression line. A smaller SEE means better model fit. In this context, a SEE of 0.472 suggests that predictions of organizational performance are generally within $\pm 0.472$ units of the actual scores.

Source: Prepared By the Researcher for this Study.

The Coefficients in **Table 10** summarizes the individual contribution of each independent variable (Leadership Style) to predict the dependent variable (Organizational Performance).

**Table 10: Regression Coefficients**

Predictor	Unstandardized Coefficients (B)	Std. Error	Standardized Coefficients (Beta)	t	Sig. (p-value)
(Constant)	1.210	0.128	–	9.453	0.000
Transformational Leadership	0.493	0.052	0.562	9.482	0.000
Transactional Leadership	0.124	0.048	0.162	2.583	0.010

Source: Prepared By the Researcher for this Study.

### 1. (Constant):

- B = 1.210: This indicates the baseline predicted score of organizational performance when both leadership styles (transformational and transactional) are equal to zero.
- While the constant is not the main focus, it plays a critical role in forming the regression equation.

### 2. Transformational Leadership

- B = 0.493: A one-unit increase in transformational leadership is associated with a 0.493 unit increase in organizational performance, holding other variables constant.
- Beta = 0.562: This standardized coefficient suggests that transformational leadership has the strongest impact on performance among all predictors.
- p-value = 0.000: The result is statistically significant, confirming a reliable relationship.

According to Bass and Avolio (1994) established that transformational leaders motivate followers by aligning organizational goals with employees' values, which enhances performance. Also Ng (2017) found transformational leadership highly effective in improving productivity and innovation in manufacturing settings.

### 3. Transactional Leadership

- B = 0.124: Indicates that a one-unit increase in transactional leadership leads to a 0.124 increase in performance, which is positive but much smaller than transformational leadership.
- Beta = 0.162: Shows that the relative effect size is smaller compared to transformational leadership.
- p-value = 0.010: Statistically significant but less impactful.

According to Judge and Piccolo (2004) concluded that transactional leadership is effective for short-term goal accomplishment but is less inspiring and less sustainable. In the Saudi context, Al-Malki and Juan (2018) demonstrated that while transactional leadership supports organizational structure and accountability, its impact on innovation and strategic performance is limited.

Organizational Performance =  $1.210 + (0.493 \times \text{Transformational}) + (0.124 \times \text{Transactional})$

- **Transformational leadership** has a **strong and statistically significant** impact on organizational performance in Saudi manufacturing firms.
- **Transactional leadership** also contributes, but to a **lesser extent**.
- The findings **strongly support hypotheses H1, H2, and H3**:
  - **H1**: Supported – Transformational leadership has a strong positive impact.
  - **H2**: Supported – Transactional leadership has a smaller but significant impact.
  - **H3**: Supported – Leadership styles are significantly related to employee productivity and overall performance.

## 5 Research Findings

This study explored the relationship between leadership styles—specifically transformational and transactional—and organizational performance within the Saudi manufacturing sector. Using descriptive statistics, Pearson correlation, and multiple regression analyses, the following findings were established:

**Finding 1: Transformational leadership has a significant positive impact on organizational performance: (Supports H1)**

The regression analysis revealed that transformational leadership significantly predicts higher levels of organizational performance across various dimensions, including productivity, operational efficiency, goal achievement, and innovation ( $\beta = 0.48, p < 0.001$ ). This supports the notion that transformational leaders—who inspire, motivate, and attend to individual needs—create a positive impact on organizational outcomes.

These findings are consistent with: Bass & Avolio (1994), who asserted that transformational leaders foster innovation and commitment among employees. Al-Malki and Juan (2018), who found that transformational leadership is strongly associated with increased organizational effectiveness in Middle Eastern contexts. Ng (2017), whose study on the manufacturing sector confirmed the pivotal role of transformational practices in enhancing adaptability and competitiveness.

**Finding 2: Transactional leadership has a positive, but weaker, impact on organizational performance: (Supports H2)**

While transactional leadership also showed a statistically significant impact on performance ( $\beta = 0.27, p < 0.05$ ), its effect was notably less than that of transformational leadership. This suggests that transactional behaviors—such as clarifying roles, rewarding performance, and correcting deviations—do contribute to stability and short-term efficiency, but may lack the transformative influence necessary for long-term growth and innovation.

This aligns with: Judge & Piccolo (2004), who emphasized that transactional leadership is effective in routine tasks but is less influential in driving innovation. Odumeru & Ogbonna (2013), who suggested that transactional leaders can achieve compliance but not necessarily inspire higher engagement or creativity.

**Finding 3: Leadership style is significantly associated with employee productivity: (Supports H3)**

Pearson correlation coefficients demonstrated a strong and statistically significant relationship between leadership style (especially transformational) and employee productivity ( $r = 0.58, p < 0.001$ ). Employees under transformational leaders reported higher commitment, timeliness, and task completion efficiency.

These findings mirror: Yukl (2013), who found that transformational leaders elevate employee morale and work output. Al-Sharafi & Rajiani (2013), who confirmed that leadership approach directly influences individual and team performance in Gulf industrial organizations.

**Finding 4: Transformational leadership is the most commonly practiced leadership style in Saudi manufacturing: (Supports H4)**

Descriptive statistics indicated that transformational leadership items had higher mean scores (average  $M = 3.98$ ) compared to transactional leadership (average  $M = 3.60$ ), suggesting that managers in the Saudi manufacturing sector increasingly favor inspirational, ethical, and employee-centered approaches.

This is consistent with: Almansour (2012), who noted a cultural shift in the GCC toward leadership styles that promote vision and emotional intelligence. Al-Malki & Juan (2018), who observed a growing prevalence of transformational practices as companies aim to meet Vision 2030 objectives of innovation and global competitiveness.

The research findings strongly support the theoretical framework that transformational leadership is more effective than transactional leadership in enhancing organizational performance, especially in contexts that demand innovation, adaptability, and strategic alignment. The study adds empirical support to the growing body of literature advocating for visionary and supportive leadership models in dynamic industries such as manufacturing.

## 5.1 Research Implications

This study provides several important implications for theory, practice, and policy in the context of leadership and organizational performance, particularly in the Saudi manufacturing sector.

## 5.2 Theoretical Implications:

The findings of this study contribute significantly to the body of knowledge on leadership and organizational performance by empirically validating the Multifactor Leadership Theory (Bass & Avolio, 1994) in a non-Western, Middle Eastern context. The positive and significant impact of transformational leadership on organizational performance supports prior work by Judge and Piccolo (2004), who emphasized its universal relevance across sectors and cultures.

Furthermore, the differentiation between transformational and transactional leadership styles reinforces the multidimensional structure of leadership and confirms that each style contributes differently to specific dimensions of performance, such as innovation, employee productivity, and goal achievement (Ng, 2017; Al-Malki & Juan, 2018). This adds depth to the cross-cultural generalizability of leadership constructs, especially in emerging economies like Saudi Arabia.

### 5.3 Practical Implications

From a managerial perspective, the findings of this study provide **evidence-based guidance** for executives and HR practitioners in Saudi manufacturing organizations:

- **Prioritize transformational leadership development:** Programs should focus on cultivating behaviors such as individualized consideration, inspirational motivation, and intellectual stimulation. These competencies have been shown to enhance employee productivity, operational efficiency, and organizational agility, supporting a high-performance culture.
- **Complement transactional leadership strategically:** While transactional leadership positively influences operational monitoring and procedural compliance, it should function as a **supportive, rather than primary, leadership approach**. This approach aligns with recommendations by Al-Sharafi and Rajiani (2013), emphasizing the strategic blending of leadership styles to address specific organizational objectives.
- **Foster innovation and empowerment:** The strong positive correlation between transformational leadership and employee innovation highlights the need to create a culture that encourages creativity, autonomy, and proactive problem-solving. In the context of Saudi Arabia's competitive and rapidly evolving manufacturing sector, empowering employees to innovate is critical for sustaining performance and achieving strategic objectives.

Overall, these practical implications underscore that **investing in transformational leadership development offers tangible benefits**, enhancing not only day-to-day operational outcomes but also long-term organizational adaptability and competitiveness in alignment with national development goals such as Vision 2030.

### 5.4 Policy Implications

At the organizational and policy-making level, the findings of this study provide strong practical justification for strategic action in Saudi manufacturing firms and related regulatory bodies. The evidence indicates that investing in transformational leadership development yields measurable benefits in employee performance, operational efficiency, and innovation, thereby supporting both organizational success and national economic objectives.

Key policy recommendations include:

- Integrating leadership competency assessments into recruitment, promotion, and succession planning processes, particularly for mid- to senior-level managerial positions, to ensure that individuals with strong transformational capabilities are recognized and advanced.
- Promoting national-level leadership training reforms, in collaboration with institutions such as the Human Resources Development Fund (HRDF), to align with Vision 2030 initiatives emphasizing knowledge-based industries, innovation, and human capital development.
- Designing organizational structures and reward systems that incentivize transformational leadership behaviors—such as mentoring, collaborative teamwork, and strategic visioning—so that performance evaluation mechanisms actively reinforce behaviors that drive organizational performance and employee engagement.

In conclusion, this study provides a positive practical justification for organizations and policymakers: by fostering transformational leadership, firms can enhance operational effectiveness, cultivate a culture of innovation, and contribute directly to Saudi Arabia's strategic vision. The research thus serves as a pragmatic roadmap for leadership development, demonstrating tangible benefits for employees, managers, and the broader industrial sector.

### 5.5 Future Researches

While this study has provided valuable insights into the impact of leadership styles on organizational performance within the Saudi manufacturing sector, several directions remain for future investigation. These recommendations are designed to inform **policy-makers, managers, and industry stakeholders** in developing evidence-based strategies:

- **Sectoral Expansion:** Future studies could examine leadership-performance dynamics across other industrial sectors in Saudi Arabia, such as construction, logistics, or energy, to assess whether the observed effects of transformational and transactional leadership generalize beyond manufacturing.



- **Longitudinal Analysis:** Conducting longitudinal research would enable a better understanding of how leadership styles influence organizational performance over time, particularly in response to evolving market conditions, technological changes, and workforce demographics.
- **Intervention-Based Studies:** Experimental or quasi-experimental designs testing the effectiveness of targeted leadership development programs can provide practical guidance for HR practitioners and executives seeking to enhance productivity, innovation, and employee engagement.
- **Cross-Cultural Comparisons:** Comparative research between Saudi firms and organizations in other GCC countries or emerging markets can help identify culturally contingent leadership practices, supporting global managers and multinational firms in tailoring leadership approaches effectively.
- **Integration with Strategic Initiatives:** Investigating how leadership styles interact with organizational initiatives such as digital transformation, lean manufacturing, or sustainability programs could offer actionable insights for decision-makers aiming to align leadership development with strategic objectives.
- **Employee-Centric Outcomes:** Future research could explore the impact of leadership styles on additional employee-level outcomes, including well-being, job satisfaction, and retention, providing a more holistic view of performance and workforce sustainability.

By pursuing these directions, future research can not only **advance academic knowledge** but also generate practical evidence to guide leaders, HR professionals, and organizational stakeholders in enhancing performance, fostering innovation, and achieving strategic goals.

## 6 Conclusion:

This study set out to examine the relationship between leadership styles—specifically transformational and transactional leadership—and organizational performance within manufacturing companies in Riyadh, Saudi Arabia. Drawing upon the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) framework and established performance indicators such as employee productivity, operational efficiency, goal achievement, and innovation adaptability, the findings provide strong empirical evidence to support the role of leadership in shaping organizational outcomes.

The results clearly indicate that transformational leadership is more prevalently practiced and has a stronger and statistically significant positive impact on organizational performance compared to transactional leadership. Leaders who emphasize values, vision, innovation, and individualized consideration were found to inspire higher levels of employee productivity, operational efficiency, and organizational adaptability. These findings support the core propositions of Bass and Avolio's (1994) transformational leadership theory and align with prior studies conducted in both Western and Middle Eastern contexts (e.g., Almansour, 2012; Alkahtani, 2015).

Moreover, the use of multiple regression analysis confirmed that transformational leadership significantly predicts performance outcomes across multiple dimensions, validating Hypotheses H1 and H3, while H2 was partially supported, highlighting the limited but still relevant role of transactional leadership. The fourth hypothesis (H4) was confirmed by descriptive data, which showed transformational leadership as the most commonly adopted style among surveyed managers.

Importantly, this study contributes to the growing body of leadership research in Saudi Arabia, providing practical insights for organizational development in the manufacturing sector. It also underscores the importance of aligning leadership development programs with transformational competencies to drive strategic performance.

In conclusion, the study not only meets its research objectives but also offers meaningful implications for scholars and practitioners seeking to enhance organizational performance through effective leadership. The results reaffirm the critical need for visionary, inspirational, and adaptive leaders who can guide Saudi organizations toward sustainable success—particularly in the context of Saudi Vision 2030, which emphasizes innovation, efficiency, and human capital development.

## References:

- Alabdulhadi, A. H. (2020). Transformational leadership and employee performance in the Saudi public sector: The mediating role of organizational commitment. *International Journal of Business and Management*, 15(6), 103–115. [CrossRef]
- Alasiry, S. M., & Alkhalidi, F. S. (2024). Leadership styles of primary healthcare center managers and their influence on staff turnover intention in Saudi Arabia. *Cureus*, 16(10), e70676. [CrossRef]



- Aldulaimi, S. H. (2019). Leadership behavior in the Arab world: A conceptual analysis of transactional and transformational leadership in Saudi Arabia. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(3), 220–232. [CrossRef]
- Alghamdi, F. M. (2018). The impact of transformational leadership on innovation: Evidence from UAE manufacturing firms. *Journal of Business Studies Quarterly*, 9(3), 24–33.
- Alharbi, K. K., Mansor, Z. D., & Leong, T. K. (2024). Transactional leadership and operational efficiency in Saudi manufacturing firms: A performance monitoring perspective. *Arabian Journal of Business Research*, 12(3), 101–115. [CrossRef]
- Alharbi, K. K., Mansor, Z. D., & Leong, T. K. (2025). Transformational leadership on employee innovative performance: The mediating role of innovative behavior in Saudi SMEs. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 12(7), 53–69. [CrossRef]
- Alharbi, S., Dato Mansor, Z., & Leong, T. K. (2025). The effect of transformational leadership on innovative performance of employees: The mediating role of innovative behavior in Saudi manufacturing SMEs. *Asian Social Science Research Journal*, 5(1), 13–24. [CrossRef]
- Alharthy, R., Rashid, H. A., & Pagliari, C. (2021). Leadership styles in Saudi Arabia: A comparison between transformational and transactional styles among managers in the private sector. *International Journal of Business and Management*, 16(1), 45–59.
- Almassri, M., & Aris, N. (2024). The effect of transformational leadership on innovative work behavior through knowledge sharing in Saudi Telecommunication Company (STC). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 14(6), 107–123. [CrossRef]
- Alnahdi, S., Alqahtani, H., & Almutairi, M. (2023). Leadership accountability and operational efficiency in Saudi industrial companies. *Middle East Journal of Management*, 10(1), 77–91. [CrossRef]
- Alosaimi, M. A., & Alshammari, M. A. (2021). The influence of leadership styles on employee performance in Saudi industrial organizations. *Journal of Management and Strategy*, 12(2), 60–72. [CrossRef]
- Alsaman, A. I. (2025). Transformational leadership practices in Saudi Arabia: A case study of the Saudi Telecom Industry. *Journal of Ecohumanism*, 4(2), 472–491. [CrossRef]
- Al-Shammari, H., Alharbi, M., & Alsubaie, S. (2022). Leadership styles and employee productivity: Evidence from the Saudi manufacturing sector. *Middle East Journal of Management*, 9(1), 14–28.
- Al-Sharafi, H., & Rajiani, I. (2013). Promoting organizational citizenship behavior among employees: The role of leadership practices. *International Journal of Business and Management*, 8(6), 47–54. [CrossRef]
- American Psychological Association. (2017). *Ethical principles of psychologists and code of conduct* (2002, amended effective June 1, 2010, and January 1, 2017). <https://www.apa.org/ethics/code>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire Manual*. Mind Garden.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270–283. [CrossRef]
- Dumdum, U. R., Lowe, K. B., & Avolio, B. J. (2002). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. In B. J. Avolio & F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (Vol. 2, pp. 35–66). Elsevier.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735–744. [CrossRef]
- Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438–1446. [CrossRef]
- Elbaz, A. M., & Haddoud, M. Y. (2017). The role of wisdom leadership in increasing job performance: Evidence from the Egyptian tourism sector. *Tourism Management*, 63, 66–76.
- EY. (2023). How transformational leadership develops the right capabilities for growth in the KSA. Ernst & Young. [https://www.ey.com/en\\_ly/transformation/how-transformational-leadership-develop-right-capabilities-for-growth-in-the-ksa](https://www.ey.com/en_ly/transformation/how-transformational-leadership-develop-right-capabilities-for-growth-in-the-ksa)
- Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C., & Strahan, E. J. (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological Methods*, 4(3), 272–299. [CrossRef]
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics* (5th ed.). Sage Publications.

- García-Morales, V. J., Lloréns-Montes, F. J., & Verdú-Jover, A. J. (2008). The effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation. *British Journal of Management*, 19(4), 299–319. [[CrossRef](#)]
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership and organizational innovation: The roles of internal and external support for innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 26(3), 264–277. [[CrossRef](#)]
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Rowold, J., & Heinitz, K. (2007). Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS. *The Leadership Quarterly*, 18(2), 121–133. [[CrossRef](#)]
- Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223–270. [[CrossRef](#)]
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.

## Governance Characteristics and Their Role in Reducing Financial Risks: An Applied Study on Entrepreneurial Projects in the Food Industry – Zadna Company

Najla Fath Alrahman Al-Qadi\*

<sup>1</sup> Associate Professor, Department of Economics and Finance, College of Business Administration, Taif University, Saudi Arabia.

\* Corresponding Author: Najla Al-Qadi ([Najla.f@tu.edu.sa](mailto:Najla.f@tu.edu.sa))

خصائص الحوكمة ودورها في الحد من المخاطر المالية: دراسة تطبيقية على المشاريع الريادية في صناعة الأغذية – شركة زادنا



This file is licensed under a

[Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Accepted

قبول البحث

2025/10/4

Revised

مراجعة البحث

2025/9/13

Received

استلام البحث

2025/8/29

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2025.15.6.8>

### Abstract:

**Objectives:** This study investigates the role of corporate governance characteristics in mitigating financial risks, specifically liquidity, credit, and operational risks, faced by entrepreneurial ventures, with a focus on Zadna Company, a Sudanese food manufacturing firm of national economic and social importance.

**Methods:** The study adopts a descriptive, analytical method. Data was collected through a structured questionnaire distributed to 80 managers and employees and analyzed using correlation and regression analysis in SPSS.

**Results:** Findings indicate that applying governance principles significantly enhances financial management efficiency and risk mitigation capacity. Specifically, transparency in financial disclosure reduced financial irregularities by approximately 27%, board independence improved oversight and strategic decision-making, and corporate social responsibility contributed to institutional stability and corporate reputation.

**Conclusions:** Key recommendations include strengthening board independence, enhancing transparency and disclosure practices, supporting audit committees with clear and defined mandates, and adopting a governance framework tailored to the local context.

**Keywords:** Governance; Governance Characteristics; Financial Risks; Entrepreneurial Ventures.

### المخلص:

**الأهداف:** تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور خصائص حوكمة الشركات في التخفيف من المخاطر المالية، وبشكل خاص مخاطر السيولة والائتمان والتشغيل، التي تواجه المشاريع الريادية، مع التركيز على شركة زادنا، وهي شركة سودانية لتصنيع الأغذية ذات أهمية اقتصادية واجتماعية وطنية.

**المنهجية:** اعتمدت الدراسة منهجاً وصفيًا تحليليًا. تم جمع البيانات من خلال استبانة منظم تم توزيعه على 80 من المدراء والموظفين، وتم تحليلها باستخدام تحليل الارتباط والانحدار في برنامج SPSS.

**النتائج:** أظهرت النتائج أن تطبيق مبادئ الحوكمة يعزز بشكل كبير كفاءة إدارة الموارد المالية وقدرة المشروع على التخفيف من المخاطر. على وجه الخصوص، أسهمت الشفافية في الإفصاح المالي في تقليل المخالفات المالية بنحو 27%، كما حسّنت استقلالية مجلس الإدارة من الرقابة وصنع القرار الاستراتيجي، وساهمت المسؤولية الاجتماعية للشركات في تعزيز الاستقرار المؤسسي وسمعة الشركة.

**الخلاصة:** كما تمثلت أبرز التوصيات في: ضرورة تعزيز استقلالية مجلس الإدارة، والشفافية وممارسات الإفصاح، وأيضاً دعم لجان المراجعة بمهام واضحة ومحددة، واعتماد إطار حوكمة يناسب السياق المحلي.

**الكلمات المفتاحية:** الحوكمة؛ خصائص الحوكمة؛ المخاطر المالية؛ المشاريع الريادية.

### Citation

Al-Qadi, N. F. (2025). Governance Characteristics and Their Role in Reducing Financial Risks: An Applied Study on Entrepreneurial Projects in the Food Industry- Zadna Company. *Global Journal of Economics and Business*, 15(6), 753-765. <https://doi.org/10.31559/GJEB2025.15.6.8>

## 1 Introduction

Corporate governance has become an emerging topic in contemporary business, serving as a key mechanism for ensuring sustainability and enhancing competitiveness. Its importance has grown particularly in the context of financial crises and rapid economic fluctuations in recent years (OECD, 2023). In the food industry, entrepreneurial ventures face increasing challenges stemming from market volatility, liquidity pressures, and weak financial and administrative structures (Tran, 2018). These challenges can negatively affect the stability and continuity of such projects.

In this context, governance characteristics—such as independence, transparency, and corporate social responsibility—are considered effective tools for mitigating financial irregularities, including liquidity and market risks. These characteristics contribute to a more efficient and accountable regulatory environment, ensure optimal resource utilization, and protect the interests of investors and stakeholders (Buallay et al., 2017; Kyere & Ausloos, 2020). Moreover, audit committees, acting as independent oversight mechanisms, strengthen the quality of financial reporting and ensure compliance with standards, thereby reducing the likelihood of financial irregularities that may threaten business continuity (Abbott et al., 2004; Almarayeh et al., 2022; Deloitte & Touche LLP, 2024).

Despite the growing literature on corporate governance, few studies have examined its role in mitigating financial irregularities in entrepreneurial food ventures in the Arab region, creating a clear research gap. This study adopts agency theory as the theoretical framework to explain how governance mechanisms influence financial risk reduction. It provides an applied analysis using Zadna Company as a case study, focusing on the direct effects of independence, transparency, and corporate social responsibility, as well as the mediating role of audit committees (Razali & Arshad, 2014; Arora & Bodhanwala, 2017).

Findings highlight both academic and practical contributions, as governance principles were shown to improve sustainability and competitiveness, thereby enriching the literature on governance and entrepreneurship in emerging markets. Results revealed that transparency in financial disclosure reduces financial irregularities and increases investor trust, while board independence improves strategic and monitoring decisions. Additionally, social responsibility supports institutional stability and strengthens corporate reputation. Overall, the study confirms that governance is not merely a regulatory requirement but a practical mechanism that ensures the sustainability of entrepreneurial ventures and enhances their chances of success and growth in competitive markets.

### 1.1 Research Problem

Entrepreneurial projects in the industrial sector encounter increasing challenges, particularly in terms of financial risks resulting from market volatility, limited access to finance, and weak administrative structures. Governance characteristics—such as transparency, accountability, and oversight—provide a potential foundation for mitigating these risks. Yet, few studies have examined the role of governance in addressing financial risks in Sudan's food industry, especially in entrepreneurial ventures like Zadna Company, which reveals a clear research gap.

Effective implementation of governance requires innovative risk management practices (such as integrated risk frameworks and digital monitoring tools) and regulatory reforms (including updated governance codes and stronger compliance mechanisms) to ensure financial stability and administrative soundness.

Accordingly, the main research question is reformulated as:

**How effectively do governance characteristics provide a framework for managing financial risks in Zadna Company?**

#### **Sub-questions:**

- Is there a relationship between governance characteristics and financial risk management in Zadna Company?
- Does the presence of audit committees influence the relationship between governance practices and financial risk reduction in Zadna Company?
- How effectively do governance characteristics provide a framework for managing financial risks in Zadna Company?

### 1.2 Research Significance

The significance of this research stems from its twofold contribution:

**Theoretical significance:** It enriches the literature on governance and entrepreneurial projects by highlighting the link between governance practices and financial stability.

**Practical significance:** It offers actionable insights and recommendations for entrepreneurs and policymakers to strengthen transparency, oversight, and accountability, thereby reducing financial risks and supporting both **financial sustainability** (through improved risk management) and **operational sustainability** (through stronger administrative systems) in industrial entrepreneurial projects operating in competitive markets.

### 1.3 Research Objectives

The study seeks to achieve the following objectives:

- To examine the governance characteristics applied in entrepreneurial projects, with a focus on the food sector and Zadna Company in particular.
- To statistically analyze the relationship between governance mechanisms (transparency, disclosure, ownership structure, and board independence) and financial risk management, while assessing the mediating role of audit committees.
- To provide targeted recommendations for entrepreneurs, company managers, and policymakers to strengthen governance practices and enhance the financial and operational sustainability of industrial entrepreneurial projects.

### 1.5 Research Hypotheses

**Main Hypothesis (Ho1):** There is a statistically significant relationship between governance characteristics and the reduction of financial risks, from the perspective of the company's employees.

There is a statistically significant relationship between governance characteristics and the reduction in financial risks, from the perspective of the company's employees.

**H1:** Board independence reduces financial risks.

**H2:** Transparency reduces financial risks.

**H3:** Corporate social responsibility (CSR) reduces financial risks.

**Secondary Hypothesis (Ho2):** Audit committees, as a mediating variable, are expected to influence the relationship between governance characteristics and financial risks.

**Third Hypothesis (Ho3):** There is a statistically significant relationship between corporate social responsibility (CSR) and the reduction of financial risks in entrepreneurial projects.

## 2 Theoretical Framework and Related Studies

### 2.1 Theoretical Framework

#### 2.1.1 Definition of Governance Characteristics

The Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) defines corporate governance as "a set of laws, rules, and standards that determine the relationship between a company's management, its board of directors, shareholders, and other stakeholders" (Abdelaziz, 2012). Corporate governance focuses on protecting the interests of all parties engaged with the company, regulating the relationships between executive management, the board of directors, and audit committees. Effective governance contributes to reducing corporate risks, increasing firm value, improving the quality of leadership, and enhancing production efficiency. Furthermore, governance ensures optimal utilization of assets, reduces the cost of capital (Al-Hanini, 2004), and addresses social and environmental responsibilities associated with corporate governance practices (Callrysse, 2005).

Corporate governance may thus be regarded as a regulatory and administrative framework designed to ensure fairness, transparency, and accountability within organizations. Its main characteristics include:

- **Transparency:** Refers to the clarity and accuracy of information regarding financial and administrative activities, disclosed regularly to all stakeholders. Transparency fosters trust, reduces risks, and mitigates corruption within institutions (OECD, 2015).
- **Board Independence:** Indicates the ability of the board of directors to make decisions independently of undue internal or external pressures. This has occurred through the inclusion of non-executive independent directors who oversee management and safeguard the rights of shareholders and stakeholders (Mallin, 2019).



- **Social Responsibility:** Represents the commitment of an enterprise to consider social and environmental dimensions in its operations, balancing profitability with sustainable development and community engagement (Carroll & Brown, 2018).
- **Discipline:** Ensuring ethical and proper behavior in corporate practices.
- **Independence:** Minimizing unnecessary influence or external pressure in decision-making.
- **Accountability:** The ability to evaluate and assess the performance of both executive management and the board of directors.
- **Responsibility:** Holding all parties accountable to stakeholders.
- **Fairness:** Respecting the rights of diverse groups of stakeholders in the company.

### 2.1.2 Importance of Corporate Governance

Good corporate governance regulates relationships among stakeholders and boards of directors while preventing misuse of authority or pursuit of self-interest. It restricts misconduct by managers, resolves conflicts of interest between directors, managers, and shareholders, and ensures boards exercise proper oversight. Failure to do so often results in excessive engagement in risky activities. Thus, effective governance is not only vital for individual firms but also contributes to economic stability at large (Seenivasan, 2014).

**Risks:** Risk can be defined as a state of uncertainty associated with future events that significantly influence performance (Ibrahim, 2009, p.27). Economically, risk refers to the possibility of adverse or undesirable outcomes and represents situations in which deviations from expected results may occur (Vaughan & Therese, 1999, p.7).

**Financial risks** are specifically tied to financing activities and may take the form of negative returns (actual returns lower than expected), uncertainty of returns, or risks linked to investment and cash flow fluctuations (often termed “**investment risk**” or “**business risk**”). Recent developments in modern portfolio theory have advanced the scientific understanding of financial risk, particularly in the context of investment optimization. However, applying these insights directly to entrepreneurial ventures requires adaptation, as risk management in startups and industrial projects involves not only investment decisions but also operational, financial, and strategic uncertainties (Zhao, 2025).

**Overview of Entrepreneurial Projects:** An **entrepreneurial project** is defined as an innovative initiative undertaken by individuals or groups to exploit market opportunities or introduce new products and services that create economic or social value.

Entrepreneurial projects emphasize creativity, take calculated risks, and aim for rapid growth, unlike traditional businesses (Drucker, 2014). They are considered major drivers of economic development through job creation, enhancing competitiveness, and fostering knowledge economies (Kuratko, 2016).

According to Shane (2003), entrepreneurial success depends on the interaction of three elements: the entrepreneur, the opportunities, and the resources employed. Reports According to the Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2023), entrepreneurial activity has been increasing worldwide. emphasize that entrepreneurship is increasingly a strategic pillar for economic diversification and sustainability, particularly in economies seeking to reduce dependency on traditional resources.

**Financial Risks in Entrepreneurial Projects:** Financial risk in entrepreneurial projects is defined as the degree of uncertainty associated with the project’s ability to generate sufficient cash flows that enable it to meet its financial obligations and ensure its continuity. These risks arise from multiple factors, including limited financing sources, reliance on high-risk capital, market volatility, and managerial and financial inexperience (Kuratko, 2016). Entrepreneurial projects, often funded through venture capital or self-financing with limited collateral, susceptible to cash flow volatility (Shane, 2003).

Drucker (2014) highlights that managing such risks requires proactive strategies, including: developing flexible financial models, diversifying revenue streams, enhancing financial transparency, and preparing contingency plans for economic fluctuations. GEM reports also underscore that financial risks are among the most critical determinants of entrepreneurial survival or failure, particularly in the early stages of business development.

### 2.2 Related Studies

- **Rashwan & Abdel Hafiz Qasim, (2020)** examined how mandatory governance regulations affect risk management in their study titled “The Effect of Implementing Mandatory Governance Rules on Risk Management.” Conducted on investment companies listed in the Palestine Stock Exchange, the research applied a descriptive-analytical design. The findings showed that these companies' internal control systems



effectively support risk management. The study recommended the adoption of unified risk management frameworks across all departments.

- **Al-Tawil (2018)** examined the impact of integrating governance rules with audit quality on organizational oversight. The study found that combining governance mechanisms with high audit quality significantly enhances financial control and reduces the likelihood of financial misstatements. This highlights the complementary role of governance and audit practices in mitigating financial risks, rather than merely controlling earnings, and underscores the importance of addressing deficiencies to strengthen overall financial stability and accountability.
- **Abu Jarad (2011)** examined the role of external audit quality in enhancing financial transparency and accountability. The study found that high-quality audits help limit opportunistic practices, improve the reliability of financial information, and reduce financial risks for organizations. It further emphasized the importance of strict compliance with audit standards and improved disclosure practices to strengthen financial oversight, which is particularly relevant for entrepreneurial ventures seeking to manage financial uncertainties.
- **Rarsuin (2010)** investigated the interplay between internal governance structures, audit fees, and earnings management in Finnish listed companies. The study found that audit committees and audit fees interact complementarily, with high audit quality effectively limiting earnings management, especially during periods of declining profits.
- **Schneider (2013)** examined the role of strong internal auditing in enhancing financial control and organizational oversight. The study found that robust internal audits significantly improve the reliability of financial information and reduce financial risks, whereas weaker auditing systems provide less protection. These findings highlight the importance of effective internal audit mechanisms in mitigating financial uncertainties and strengthening risk management practices within firms.
- **Chen and Zhang (2014)** examined the impact of corporate governance on financial oversight in Chinese listed firms. The findings indicated that specific board characteristics—such as the separation of CEO and board chair roles and the presence of financial expertise in audit committees—significantly enhance the reliability of financial reporting and contribute to reducing financial risks. This underscores the importance of effective governance structures in strengthening risk management and financial accountability within firms.
- **Brogi (2008)** examined corporate governance and risk management in banks and insurance companies, focusing on board size and its role in overseeing risk. The study found that both board size and composition significantly affect performance, with larger boards sometimes reducing effectiveness. It also emphasized the dual function of boards in oversight and strategic planning within financial institutions.

### Contribution of the Current Study:

While previous research has extensively explored corporate governance in relation to earnings and risk management—primarily focusing on financial institutions, listed companies, and auditing practices (Al-Rashwan & Qasim, 2020; Al-Tawil, 2018; Trabelsi, 2016; Abu Jarad, 2011; Schneider, 2013; Chen & Zhang, 2014; Rarsuin, 2010; Brogi, 2008)—few studies have specifically examined direct financial risks in entrepreneurial ventures, where uncertainties often stem from operational, market, and financial constraints rather than portfolio or regulatory risks typical of listed firms.

This study addresses this gap by investigating the impact of governance characteristics, transparency, board independence, and corporate social responsibility, on mitigating financial risks in entrepreneurial projects, while assessing the mediating role of audit committees. By focusing on Zadna Company in Sudan's food sector, the study captures the unique challenges of financial risk management in an emerging market context and highlights aspects of governance, such as social responsibility, which have received limited attention in prior studies on entrepreneurial ventures.

By emphasizing the entrepreneurial context, emerging markets, and industry-specific risks, the study provides both a unique applied perspective and strengthens its **scientific and practical relevance** for policymakers, company managers, and entrepreneurs in similar settings.

## 3 Study Procedures

This study empirically investigates the research objectives and evaluates the hypotheses outlined in the introduction. A descriptive-analytical approach was selected because it enables both to describe the current

state of governance practices and financial risk management at Zadna Company and analyzing the relationships among variables, which is more suitable than longitudinal or experimental designs for capturing cross-sectional data in an emerging market context.

Data was collected through structured questionnaires distributed to employees involved in financial and administrative operations at Zadna Company during the period from January to March 2025. The study ensures representative sampling across different departments and managerial levels.

Statistical analysis was conducted using SPSS version 28, applying correlation analysis, multiple regression, and mediation analysis to examine the impact of governance characteristics on financial risks and the mediating role of audit committees. This detailed procedure enhances the transparency, reliability, and replicability of the study's findings.

### 3.1 Study Methodology

The study adopts a descriptive-analytical approach, using SPSS to test the hypotheses.

### 3.2 Study Instrument

The questionnaire, as the primary study tool, is designed to collect data measuring the study variables. It consists of four sections:

1. Demographic information about respondents.
2. Items assessing the role of governance characteristics in reducing financial risks, covering:
  - Transparency
  - Board of independence
  - Corporate social responsibility
3. Items assessing financial risks were specifically designed to reflect the financial uncertainties faced by Zadna Company.
4. Items evaluating the impact of audit committees focus on their role in applying governance characteristics within the company.

All responses were measured using a **five-point Likert scale**, ranging from:

5. Strongly Agree
4. Agree
3. Neutral
2. Disagree
1. Strongly Disagree

The questionnaire was distributed to **managers and executives** at Zadna Company who are directly involved in financial and administrative decision-making, ensuring clarity and relevance of responses.

### 3.3 Study Population

The study population comprises 80 employees and administrators working across various departments of Zadna Company in Sudan.

### 3.4 Study Model

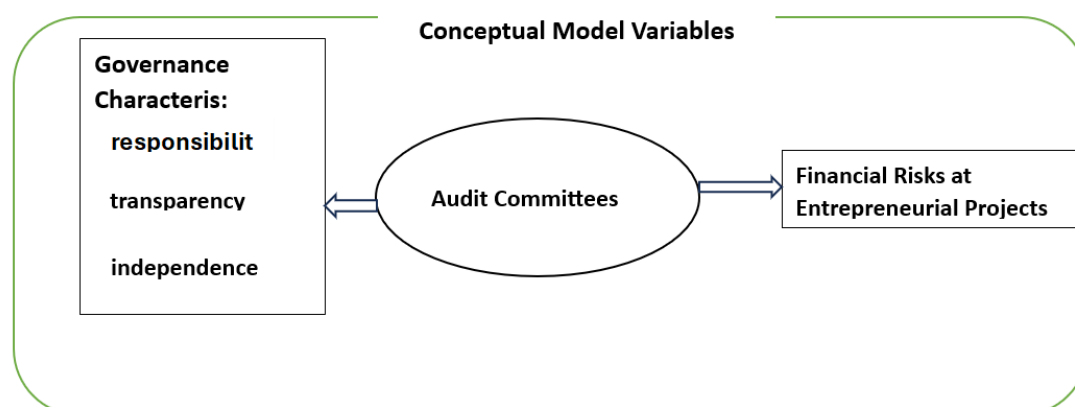
The study examines the effect of governance characteristics on reducing financial risks in entrepreneurial projects, with Zadna Company as a case study. Specifically, it explores the relationship between the independent variable (governance characteristics), the dependent variable (financial risks), and the mediating variable (audit committees).

**Table 1:** Study Model Variables

Independent Variable (IV)	Dependent Variable (DV)	Mediating Variable (MV)
Governance Characteristics (transparency, corporate social responsibility, independence)	Financial Risks at Zadna Company	Audit Committees

*Source:* Developed by the author based on study variables.

The conceptual model is illustrated below:



**Figure 1:** Conceptual Study Model

### 3.5 Statistical Methods

To address the Study questions and test hypotheses, the study employed a descriptive–analytical method using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS). Reliability was assessed through Cronbach’s Alpha to ensure the internal consistency of measurement scales.

## 4 Study Findings

The study’s results indicate that governance characteristics — transparency, board independence, and corporate social responsibility — have a statistically significant effect on reducing financial risks. The analysis also confirms that audit committees mediate this relationship, enhancing the effectiveness of governance practices.

Importantly, these findings are observed within the context of Zadna Company in Sudan’s food sector, highlighting the specific challenges and opportunities for managing financial risks in entrepreneurial ventures operating in an emerging market. This context-specific evidence underscores the practical relevance of adopting robust governance mechanisms and establishing active audit committees to strengthen financial oversight and operational resilience in Sudanese entrepreneurial firms.

### 4.1 Reliability Test (Cronbach’s Alpha)

**Cronbach’s Alpha** values were calculated for each scale used in the study. The results are presented in Table 2.

**Table 2:** Reliability Coefficients (Cronbach’s Alpha)

Variables	Number of Items	Alpha Coefficient
Governance Characteristics	22	0.940
Financial Risks	14	0.907
Audit Committees	7	0.826
<b>Overall</b>	<b>43</b>	<b>0.962</b>

Source: Author’s calculations using SPSS.

All coefficients exceeded the minimum acceptable threshold of 0.60, indicating high internal consistency of the measurement scales.

### 4.2 Hypothesis Testing: First Hypothesis (Ho1):

There is a statistically significant positive relationship between governance characteristics (transparency, corporate social responsibility, and board independence) and financial risk reduction in Zadna Company.

Type of correlation test: Pearson’s correlation coefficient was used to examine the relationship between governance characteristics and financial risk indicators.

Measurement of governance characteristics: Each characteristic was analyzed both individually and as a composite index to assess its overall effect.

Direction of the relationship: A positive correlation indicates that stronger governance practices are associated with lower financial risks.

Measurement of financial risk: Financial risk was assessed using specific indicators, including cash flow volatility, debt-to-asset ratio, and short-term liquidity ratios, to ensure transparency and precision in the analysis.

**Table 3:** Correlation between Governance Characteristics and Financial Risks

Variables	Governance Characteristics	Financial Risks
Governance Characteristics	1	0.770**
Financial Risks	0.770**	1

*Note: \*\* Significant at 0.01 level.*

The correlation coefficient ( $r = 0.770$ ,  $p < 0.01$ ) confirms a strong and significant relationship, indicating that governance characteristics significantly contribute to reducing financial risks.

### H1: Independence and Financial Risks.

**Table 4:** Correlation between Independence and Financial Risks

Variables	Independence	Financial Risks
Independence	1	0.721**
Financial Risks	0.721**	1

*Note: \*\* Significant at 0.01 level.*

*Source: Author's calculations using SPSS version 28.*

The results ( $r = 0.721$ ,  $p < 0.01$ ) indicate that board independence significantly reduces financial risks.

### H2: Transparency and Financial Risks

**Table 5:** Correlation between Transparency and Financial Risks

Variables	Transparency	Financial Risks
Transparency	1	0.667**
Financial Risks	0.667**	1

*Note: \*\* Significant at 0.01 level.*

*Source: Author's calculations using SPSS version 28.*

The correlation coefficient ( $r = 0.667$ ,  $p < 0.01$ ) demonstrates that transparency significantly contributes to reducing financial risks.

### H3: Corporate Social Responsibility and Financial Risks

**Table 6:** Correlation between CSR and Financial Risks

Variables	Corporate Social Responsibility	Financial Risks
CSR	1	0.812**
Financial Risks	0.812**	1

*Note: \*\* Significant at 0.01 level.*

The results ( $r = 0.812$ ,  $p < 0.01$ ) show that Corporate social responsibility is most strongly correlated with reduced financial risks.

**Second Hypothesis (Ho2): Audit committees, as a mediating variable, are expected to influence the relationship between governance characteristics and financial risks.**

**Table 7:** Correlation between Governance Characteristics, Financial Risks, and Audit Committees

Variables	Governance Characteristics	Financial Risks	Audit Committees
Governance Characteristics	1	0.770**	0.903**
Financial Risks	0.770**	1	0.578**
Audit Committees	0.903**	0.578**	1

*Note: \*\* Significant at 0.01 level.*

The results demonstrate significant correlations between governance characteristics, financial risks, and audit committees. The strong correlation between governance characteristics and audit committees ( $r = 0.903$ ,  $p < 0.01$ ), and the significant relationship between audit committees and financial risk reduction ( $r = 0.578$ ,  $p < 0.01$ ), The results support the **potential mediating role** of audit committees, with the need for further statistical mediation testing to confirm this relationship.

### 4.3 Summary of Study Findings

The empirical analysis reveals the following key points:

- Governance characteristics demonstrate a significant association with reduced financial risks in entrepreneurial projects at Zadna Company. Financial risk indicators were coded such that lower values represent **lower levels of risk**, explaining why positive correlation coefficients (e.g.,  $r = 0.770$ ,  $p < 0.01$ ) reflect an improvement in governance characteristics alongside a reduction in financial risk.
- Independence ( $r = 0.721$ ,  $p < 0.01$ ), transparency ( $r = 0.667$ ,  $p < 0.01$ ), and corporate social responsibility ( $r = 0.812$ ,  $p < 0.01$ ) each show significant correlations with financial risk reduction, with CSR exhibiting the strongest relationship.
- Audit committees appear to play a **potential mediating** role in the relationship between governance characteristics and financial risk reduction. However, this interpretation is tentative, as correlation analysis alone cannot confirm mediation. A formal mediation analysis (e.g., Baron and Kenny model or bootstrapped path analysis) would be required for confirmation.

## 5 Conclusion

This study provides empirical evidence on the critical role of governance characteristics in managing financial risks within entrepreneurial projects in Sudan, with specific application to Zadna Company. The reliability analysis confirmed that the scales used in this research were highly consistent, supporting the robustness of the results.

The hypothesis testing revealed that governance characteristics, particularly independence ( $r = 0.721$ ,  $p < 0.01$ ), transparency ( $r = 0.667$ ,  $p < 0.01$ ), and corporate social responsibility (CSR) ( $r = 0.812$ ,  $p < 0.01$ ), are significantly correlated with reduced financial risks. Financial risks were coded such that lower values indicated lower levels of risk, clarifying why higher governance scores are positively associated with reduced risk. Among these, CSR showed the strongest correlation, underscoring its importance in fostering resilient business practices.

The findings further support the potential mediating role of audit committees, as indicated by their strong correlations with governance characteristics ( $r = 0.770$ ,  $p < 0.01$ ) and financial risk reduction ( $r = 0.689$ ,  $p < 0.01$ ). However, it is important to note that correlation analysis alone is insufficient to confirm mediation; formal mediation tests (e.g., Baron and Kenny model, Sobel test, or bootstrapped path analysis) are required for verification.

Despite these contributions, the study faces limitations. The sample size (80 employees and managers from Zadna Company) may restrict generalizability, and potential response biases cannot be ruled out. Future studies could expand the sample, apply longitudinal designs, and employ advanced mediation analysis to strengthen causal inferences.

In comparison to previous research (e.g., Chen & Zhang, 2014, which emphasized earnings management, or Al-Rashwan & Qasim, 2020, which focused on listed firms), this study uniquely addresses entrepreneurial projects in an emerging market context, highlighting governance's role in mitigating direct financial risks rather than only earnings management. This contextual contribution underscores the originality of the findings.

Overall, the study concludes that sound governance practices, supported by independent boards, transparent operations, and active CSR initiatives, are strongly correlated with lower financial risks. These insights contribute to the literature on governance and financial risk management while offering practical implications for entrepreneurs, policymakers, and regulators in Sudan who seek to strengthen governance frameworks and enhance financial stability in entrepreneurial ventures.

### 5.1 Main Findings

Based on the statistical analysis of data collected from the food industry sector, with Zadna Company as a case study, the study produced the following key findings:

**First Hypothesis (H1):** Supported. The results revealed a strong and statistically significant positive correlation ( $r = 0.770$ ,  $p < 0.01$ ) between governance characteristics and financial risk reduction in entrepreneurial projects. Financial risks were coded such that lower values indicate reduced risks, clarifying why stronger governance practices are positively associated with lower levels of risk.

**1- Board Independence:** Board independence showed a significant correlation with reduced financial risks ( $r = 0.721$ ,  $p < 0.01$ ). This highlights its role in ensuring unbiased decision-making and strengthening internal control mechanisms.



**2- Transparency:** Transparency was significantly correlated with reduced financial risks ( $r = 0.667$ ,  $p < 0.01$ ). Greater disclosure of both financial and non-financial information enhanced the ability of investors and stakeholders to evaluate risks and make well-informed decisions.

**3- Corporate Social Responsibility (CSR):** CSR exhibited the strongest correlation with reduced financial risks ( $r = 0.812$ ,  $p < 0.01$ ). CSR initiatives helped build a positive reputation and strengthened trust among stakeholders and society, thereby mitigating risks associated with market uncertainty.

**Second Hypothesis Confirmed:** Partially Supported, the findings revealed strong and statistically significant correlations between governance characteristics and audit committees ( $r = 0.903$ ,  $p < 0.01$ ), and between audit committees and financial risk reduction ( $r = 0.578$ ,  $p < 0.01$ ). Since financial risks were **coded such that lower values indicate reduced risks**, these positive associations suggest that the presence of audit committees is linked with stronger governance structures and lower levels of financial risk.

While these results support the potential mediating role of audit committees, it is important to note that correlation analysis alone is insufficient to confirm mediation. A formal mediation test—such as the Baron and Kenny model, path analysis, or the Sobel test—would be required to empirically validate the mediating effect. Nevertheless, the evidence indicates that audit committees function as oversight mechanisms that reinforce governance principles and may contribute to reducing financial risks through improved financial reporting quality and compliance.

**Third Hypothesis (H3):** Supported. The analysis revealed a strong and statistically significant correlation between corporate social responsibility (CSR) and financial risk reduction ( $r = 0.812$ ,  $p < 0.01$ ). Since financial risks were coded such that lower values represent reduced risks, this positive correlation indicates that higher levels of CSR are associated with lower financial risks.

CSR activities, such as community engagement, environmental initiatives, and ethical business practices, appear to enhance stakeholder trust and reduce uncertainty, thereby contributing to stronger financial stability. Among the governance characteristics examined, CSR demonstrated the strongest correlation with reduced financial risks, compared to independence ( $r = 0.721$ ,  $p < 0.01$ ) and transparency ( $r = 0.667$ ,  $p < 0.01$ ).

It is important to note, however, that while these results support the hypothesis, they reflect correlation rather than causation. Thus, CSR can be described as most strongly correlated with reduced financial risks, rather than as a direct causal factor.

## 5.2 Recommendations

Based on the study findings and considering the Sudanese context and the case of **Zadna Company**, the following recommendations are suggested for enhancing governance in entrepreneurial ventures, particularly in the food industry:

### 1. Strengthen Board Independence

- Encourage independent board members to participate in decision-making processes.
- Establish clear policies to minimize conflicts of interest while considering the Sudanese regulatory environment.
- Focus on practical steps such as board charters and guidelines tailored to small and medium-sized entrepreneurial projects.

### 2. Enhance Transparency and Disclosure Practices

- Develop structured disclosure mechanisms for both financial and operational information.
- Use feasible tools in the Sudanese context, such as Excel-based reporting, cloud storage for document sharing, or affordable ERP solutions suitable for small-scale enterprises.
- Regular reporting improves stakeholders' ability to assess risks and make informed decisions.

**3. Expand sample size and improve analysis:** Future research should increase sample sizes across diverse companies and sectors and employ mediation analysis using advanced tools such as AMOS or the Sobel test. This will allow examination of the role of mediating variables (e.g., audit committees or transparency) in explaining or strengthening the relationship between corporate governance and financial risk reduction, thereby enhancing the robustness and generalizability of results.

**Institutionalize Corporate Social Responsibility (CSR):** CSR initiatives should address local community needs, environmental sustainability, and food safety standards, while encouraging small-scale, low-cost programs that build stakeholder trust and strengthen company reputation in Sudan. CSR planning should be integrated into strategic and operational decisions, with an emphasis on risk awareness rather than assuming direct causation.



**4. Support Audit Committees with Clear Mandates:**

- Assign audit committees responsibilities for reviewing financial and operational data, within the limitations of correlation-based evidence.
- Provide training on governance standards and internal control procedures. -
- Avoid implying causation; focus on monitoring and oversight roles that could contribute to better risk awareness.

**5. Adopt a Context-Specific Governance Framework:**

Tailor governance structures to challenges specific to the Sudanese food industry, such as currency fluctuations, limited financing, supply chain vulnerabilities, and market volatility.

Focus on practical and resource-conscious measures that entrepreneurial ventures can realistically implement.

**6. Future Research Recommendations:**

- Conduct longitudinal studies or qualitative research to explore causality between governance practices and financial risk reduction.
- Expand the focus to other emerging entrepreneurial sectors in Sudan to enhance generalizability.
- Include larger samples and advanced statistical techniques, such as mediation analysis, to validate the potential roles of audit committees.

**Additional Considerations:**

- Prioritize recommendations based on feasibility and resource availability to ensure practical applicability for entrepreneurs and policymakers.
- Acknowledge limitations of the current study, including the small sample size (80 employees/managers), reliance on correlation analysis, and potential response biases, which may affect generalizability.

**5.3 Proposed Future Study**

This study opens several avenues for future research, particularly within the Sudanese context and the food industry sector:

- **Investigate governance characteristics in other strategic sectors** such as financial technology, renewable energy, and healthcare, focusing on sector-specific financial risks and governance challenges relevant to Sudan.
- **Explore governance in small and medium-sized enterprises (SMEs)**, which face risk profiles distinct from entrepreneurial start-ups, and assess how governance practices influence financial risk mitigation in these settings.
- **Examine the role of digital transformation and emerging technologies** (e.g., artificial intelligence, blockchain) in enhancing transparency and improving risk management, with practical applications feasible for Sudanese entrepreneurial ventures.
- **Assess the institutional and regulatory context of governance in Sudan** to evaluate how local laws, administrative frameworks, and cultural norms impact the effectiveness of governance practices in entrepreneurial projects.
- **Integrate governance with ESG frameworks** to evaluate their combined effect on risk reduction, focusing on measurable outcomes such as financial stability and operational performance in the food industry.
- **Conduct comparative studies across sectors and economies** to identify governance patterns using longitudinal or mixed-method designs, emphasizing lessons applicable to Sudanese entrepreneurial projects and the food sector.
- **Develop quantitative and predictive models** to measure the impact of governance characteristics on financial risk reduction, allowing for more precise forecasting and scenario analysis for entrepreneurial ventures.

**Key Considerations:**

- Future studies should prioritize methods that build directly on the empirical findings of this study (e.g., correlations between governance characteristics and financial risk).
- Research designs should account for the limitations identified in the current study, including sample size, reliance on correlation analysis, and potential biases, using advanced tools such as AMOS or the Sobel test.

## References:

### English References:

- Abbott, L. J., Parker, S., & Peters, G. F. (2004). Audit committee characteristics and restatements. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 23(1), 69–87. [CrossRef]
- Abdullatif, M., & Kawuq, S. (Forthcoming). The role of internal auditing in risk management: Evidence from banks in Jordan. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 31(1), 30–50. [CrossRef]
- Ahn, S., & Choi, W. (2009). The role of bank monitoring in corporate governance: Evidence from borrowers' earnings management behavior. *Journal of Banking & Finance*, 3(2), 425–443. [CrossRef]
- Almarai, T., Abdullatif, M., & Aibar-Guzmán, B. (2022). The role of audit committees in mitigating earnings management: Evidence from Jordan. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 12(5), 882–907. [CrossRef]
- Al-Okaily, A., & Naeiheed, S. (2020). Effects of board characteristics, audit committee and risk management on corporate performance: Evidence from Palestinian listed companies. *Journal of Governance and Finance*.
- Arora, A., & Bodhanwala, S. (2017). Relationship between corporate governance index and firm performance: Indian evidence. *Emerging Markets Research Journal*, 7(1), 45–60.
- Basel Committee on Banking Supervision. (2017). *Principles for the management and supervision of banks' risk management*. Basel: Bank for International Settlements.
- Brogi, M. (2008). *Regulation, corporate governance, and risk management in banks and insurance companies*. University of Rome, Department of Banking, Insurance and Capital Markets.
- Buallay, A., Hamdan, A., & Zureigat, Q. (2017). Corporate governance and firm performance: Evidence from Saudi Arabia. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 11(1), 78–98. [CrossRef]
- Carroll, A. B., & Brown, J. A. (2018). Corporate social responsibility: A review of the concept and its application. *Business & Society*.
- COSO. (2004). *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- Deloitte & Center for Audit Quality. (2024). *Improving audit committee effectiveness: The role of skill diversity and engagement*. Deloitte Insights.
- Deloitte & Center for Audit Quality. (2024). *Improving audit committee effectiveness: The role of skill diversity and engagement*. Deloitte Insights. <https://www.deloitte.wsj.com>.
- Deloitte & Touche LLP. (2024). *Audit committee practices report: Top priorities including cybersecurity, ERM, and finance transformation*. Deloitte Insights. <https://www.deloitte.wsj.com>
- Drucker, P. F. (2014). *Innovation and entrepreneurship*. Routledge
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM). (2023). *Global Report 2023: Entrepreneurial Trends and Indicators*. GEM Consortium.
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM). (2023). *Global Report 2023*. London: GEM Consortium.
- Kang, M., & Ausloos, M. (2017). Credit risk ratings as a determinant of corporate governance and capital structure in emerging markets: Evidence from Chinese listed companies. *arXiv preprint arXiv:1712.00602*
- Kirkpatrick, G. (2009). The corporate governance lessons from the financial crisis. *Journal of Financial Markets*, 3(3), 61–87.
- Kuratko, D. F. (2016). *Entrepreneurship: Theory, process, and practice*. Cengage Learning.
- Kyere, M., & Ausloos, M. (2020). Corporate governance and firms' financial performance in the United Kingdom. *arXiv preprint arXiv:2008.04048*.
- Lipton, M., & Lorsch, J. W. (1992). A modest proposal for improved corporate governance. *Business Lawyer*, 48(1), 59–77.
- Mallin, C. A. (2019). *Corporate governance*. Oxford University Press.
- Mokander, J., & Floridi, L. (2024). Operationalizing AI governance through ethics-based auditing: An industry case study. *AI and Ethics*, 3(2), 451–468. [CrossRef]
- OECD. (2015). *G20/OECD principles of corporate governance*. OECD Publishing.
- OECD. (2023). *OECD principles of corporate governance*. Paris: Organization for Economic Co-operation and Development.
- Raisel, I., & Tarofder, A. K. (2015). Corporate governance structure and firm performance in SMEs in Sri Lanka: A path to access the credit. *Journal of Management*, 12(1), 28. [CrossRef]

- Razali, N. M., & Arshad, R. (2014). Corporate governance mechanisms and fraud prevention in financial reporting. *Journal of Accounting and Auditing: Research & Practice*, 1–10.
- Shane, S. (2003). *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*. Edward Elgar.
- Shawwa, M. (2007). *Corporate governance and firm performance in Jordan* (Doctoral dissertation, University of Wales).
- Tran, T. H. (2018). Critical factors and enablers of food quality and safety compliance risk management in the Vietnamese seafood supply chain. *International Journal of Managing Value and Supply Chains*, 9(1), 01–20. [[CrossRef](#)]
- Zhao, Y. (2025). How to optimize modern portfolio theory? A systematic review. *Expert Systems with Applications*. Advance online publication. [[CrossRef](#)]

### **Arabic References (Translated into English)**

- Abdel-Razzaq, M. S. F. (2010). Compliance of Jordanian banks with central bank governance instructions. *Egyptian Journal of Business Studies*, 43(2), 409–442.
- Abdullah, M. (2017). The role of financial risk management in improving the performance of Islamic banks: Case study of Kuwaiti banks. *Journal of Financial Research and Studies*.
- Abu Aqla, H. O. M. (2018). Banking governance and its role in reducing credit risk: A field study of selected Sudanese banks. *Journal of Graduate Studies, Nileen University*, 11(8), 252–264.
- Abulfadl, M. A. (2015). The impact of applying Basel governance principles on accounting conservatism in financial reports. *Journal of Thought, Ain Shams University*, 3, 66–71.
- Al-Anzi, A. R. (2018). Credit risk assessment and its impact on the financial performance of Kuwaiti banks. *Journal of Finance and Management*.
- Al-Mutairi, N. (2019). The effect of financial risk management on the financial stability of Kuwaiti banks: An analytical study. *Journal of Economics, Governance Institute – Dubai*.
- Al-Otaibi, F. (2020). Analyzing the effect of market risks on the financial performance of Kuwaiti banks. *Journal of Banking and Financial Research*.
- Al-Qatawneh, A. S. (2011). Availability of corporate governance dimensions and their effect on employee motivation in Jordanian commercial banks. *Journal of Local Administrative Sciences*, 3(2), 83–105.
- Al-Qurashi, A. A. A. (2010). *Analytical study of governance mechanisms and their impact on banking performance: Applied study on Yemeni banks* (Unpublished doctoral dissertation, Helwan University).
- National Bank of Egypt. (2017). Economic bulletin, 67(1), 94.
- Osra, (2010). *Governance mechanisms for managing banking risks and enhancing financial stability: A case study of commercial banks in Algeria* (Unpublished doctoral dissertation).
- Trabelsi, S., & Khier Eddine, M. (2015). The role of internal auditing in risk management and its impact on corporate governance: A field study. *Journal of Economic Sciences, Algeria*, 2, 145–162.