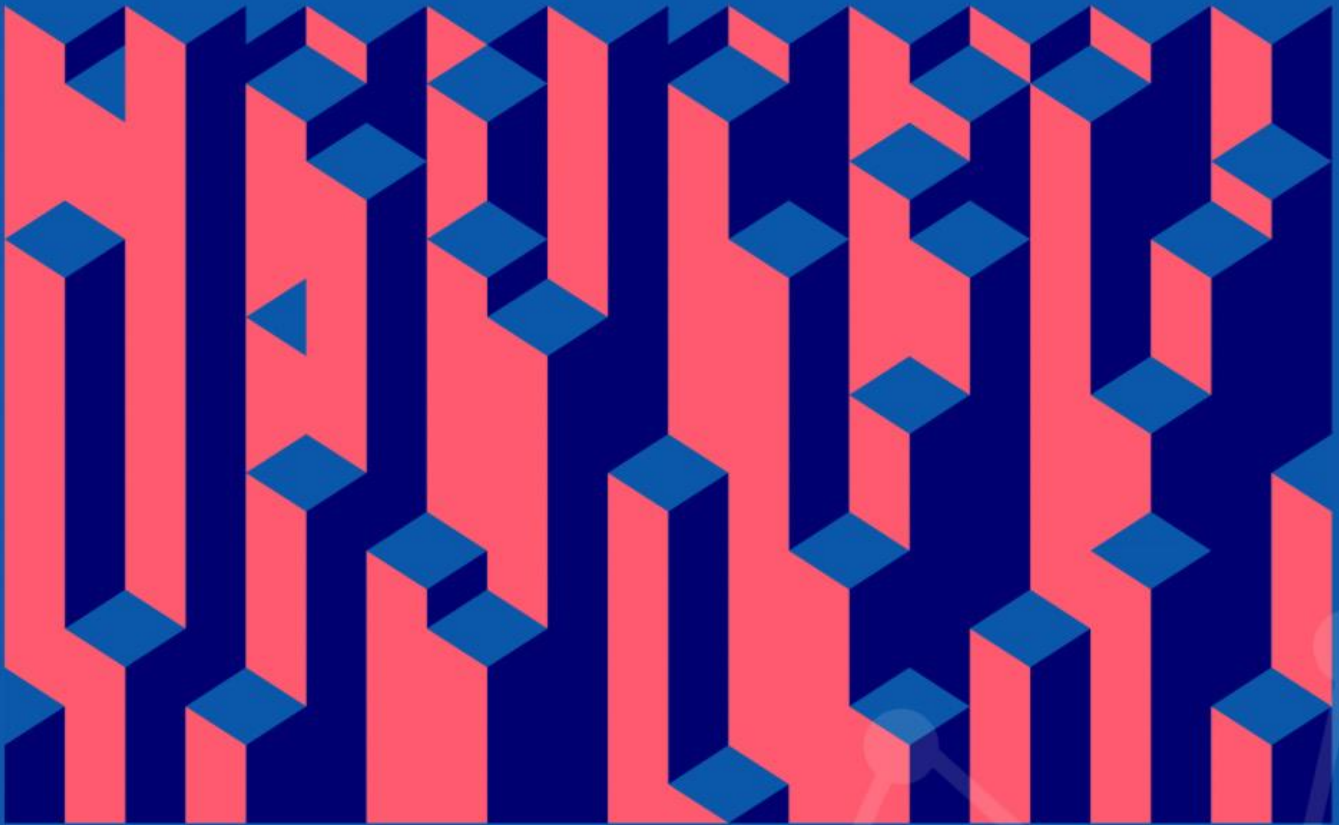


المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال

Global Journal of
Economics and
Business



المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال
المجلد الرابع عشر- العدد الثاني، نيسان 2024

رئيس التحرير

الدكتور عمر يوسف عابنة

فريق التحرير

د. نجيب خريس	جامعة اليرموك- الأردن
د. خالد السواعي	جامعة الزرقاء- الأردن
م. سوزان السليم	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 مخلوف عبد السلام	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 ماضي الكساسبة	جامعة العلوم الإسلامية- الأردن
الأستاذ الدكتور هاني جزاع ارتيمة	جامعة العلوم الإسلامية- الأردن
الأستاذ الدكتور علي درب كسار	جامعة الأنبار- العراق
الأستاذ المشارك الدكتور عماد أبو عقيله	جامعة الزاوية- ليبيا
الأستاذ المشارك الدكتور عبدالرحمن أحمد ميرو	جامعة المملكة- البحرين

هيئة التحرير

الدكتور محمد نمر	مدرسة الدراسات المهنية والممتدة - الولايات المتحدة الأمريكية
الدكتور رضاني لعلا	جامعة عمار ثليجي- الأغواط- الجزائر
الدكتور اسماء الصغير	جامعة جنوب تولون فار- فرنسا
الدكتور بدر حمدان	الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية- فلسطين
الدكتور بدارش بوبكر	جامعة محمد بوقرة- بومرداس- الجزائر
الدكتور مصطفى الحشولوفي	جامعة محمد الخامس- المغرب
الدكتور عيسى حجاب	جامعة محمد بوضياف- المسيلة- الجزائر
الدكتور عبد الحليم الحمزه	جامعة العربي التبسي - تبسة- الجزائر
الدكتور عبدالله مايو	جامعة قاصدي مرباح- الجزائر
الدكتور محمد كاشف	معهد شمال الهند للتكنولوجيا - الهند
الدكتور محمد عزام خان	جامعة عبد الوالي خان- باكستان
الدكتور سمر راحي	جامعة سلطان زين العابدين- ماليزيا
الدكتور حمزه عبدالله عبدالرحمن يحيى	جامعة الجوف- السعودية
الدكتور بوخاري عبد الحميد	جامعة غرداية- الجزائر
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)
- 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: ملاءمة 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	تمكين الموارد البشرية وعلاقته بالإنجاز والابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة	63
2	مدى التزام المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية بتطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية (دراسة تطبيقية للمصارف العاملة في المملكة العربية السعودية)	83
3	أثر جودة حياة العمل لتنمية الاستغراق الوظيفي دراسة ميدانية بالتطبيق على وزارة الرياضة في المملكة العربية السعودية	105
4	الحوافز وأثرها لتحقيق الرضا الوظيفي وتحسين أداء الموظفين (دراسة حالة في جامعة أم درمان الأهلية- السودان)	123
5	أثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة تطبيقية بجامعة الملك خالد)	137

• الأبحاث الإنجليزية:

#	Paper Title	Page#
6	Productive Innovation or Disruptive Irritation: An Exploration of Stakeholder Perspective on Remote Work in the Institutes of Higher learning in Zimbabwe (A Case of Midlands State University)	157
7	Persuasive Advertising Cause Sin Goods Consumption by Students in Arab Region	165
8	The Influence of Geological Potential and Investment Climate on Botswana's Competitiveness	179

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، لمّا 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 الثاني من المجلد الرابع 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 وجودة 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)

تمكين الموارد البشرية وعلاقته بالإنجاز والابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة

Empowering Human Resources and its Relationship to the Achievement and Innovation of Hospitality Sector Employees

سعود حمود النفيعي¹، نعيم علي البيحاني²

Saud Homood Alnifaie¹, Naeem Ali Albihany²

¹ باحث- قسم إدارة الأعمال- كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة أم القرى- السعودية

² أستاذ ريادة الأعمال المساعد بقسم إدارة الأعمال- كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة أم القرى- السعودية

¹ Researcher, Department of Business Administration, College of Business and Economics, Umm Al-Qura University, KSA

² Assistant Professor of Entrepreneurship, Department of Business Administration, College of Business and Economics, Umm Al-Qura University, KSA

¹ Alnefaiesaud@gmail.com, ² nabihany@uqu.edu.sa

Accepted

قبول البحث

2024/2/7

Revised

مراجعة البحث

2024/1/15

Received

استلام البحث

2023 /12/12

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2024.14.2.1>



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

تمكين الموارد البشرية وعلاقته بالإنجاز والابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة Empowering Human Resources and its Relationship to the Achievement and Innovation of Hospitality Sector Employees

الملخص:

الأهداف: يركز البحث الحالي على دراسة العلاقة الارتباطية بين التمكين والإنجاز والابتكار وأثر التمكين بدافعية الإنجاز والابتكار، تساهم هذه الدراسة في زيادة دوافع الموظفين للإنجاز والابتكار عن طريق تفويض الموظفين ببعض الصلاحيات وتمكينهم لاتخاذ القرارات والمساهمة في وضع بعض الأهداف التشغيلية والاستراتيجية، يفترض هذا البحث أن هناك تطورًا كبيرًا في قطاع الضيافة في المملكة العربية السعودية في ظل رؤية (2030).
المنهجية: لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وتم تطبيقها على عينة مكونة من (146) من موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة.

النتائج: تظهر نتائج تحليل بيانات الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى التمكين ومستوى الإنجاز لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة، وبين مستوى التمكين ومستوى الابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة.
الخلاصة: استنادًا إلى هذه النتائج، خلّصت الدراسة إلى أن تمكين الموارد البشرية يساعد المنظمات والشركات على تعزيز ولاء الموظفين وانتمائهم إليها مما يساعد في زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين عند إعطائهم قيمة أكبر من قبل مدراءهم ومساهمتهم في اتخاذ القرارات سواء كانت قرارات يومية لعمليات التشغيل أو القرارات الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: التمكين؛ الإنجاز؛ الابتكار؛ موارد بشرية؛ قطاع الضيافة؛ منطقة مكة المكرمة.

Abstract:

Objectives: The current research focuses on studying the correlation between empowerment, achievement and innovation and the impact of empowerment on achievement and innovation motivation. This study contributes to increasing employees' motivation for achievement and innovation by delegating employees with some powers, enabling them to make decisions and contributing to setting some operational and strategic goals. This research assumes that there is a huge development in the hospitality sector in the Kingdom of Saudi Arabia under Vision 2030.
Methods: To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive analytical method, and it was applied to a sample of (146) hospitality sector employees in the Makkah Al-Mukarramah region.

Results: The results of analyzing the study data show that there is a positive, statistically significant correlation at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) between the level of empowerment and the level of achievement among hospitality sector employees in the Makkah Al-Mukarramah region, and between the level of empowerment and the level of innovation among hospitality sector employees in the Makkah Al-Mukarramah region.

Conclusion: Based on these results, the study concluded that empowering human resources helps organizations and companies enhance employee loyalty and belonging to them, which helps increase job satisfaction among employees when they are given greater value by their managers and contribute to decision-making, whether daily decisions for operational operations or strategic decisions.

Keywords: Empowerment; Achievement; Innovation; Human Resources; Hospitality; Decision making; Makkah region.

المقدمة:

تعتبر التنمية وتحقيقها هي الشغل الشاغل للدول المتقدمة لتحقيق النمو المنشود وتحقيق التنافسية، وتعتبر الموارد البشرية جزءاً أساسياً في الوصول للتقدم المنشود، لذلك ركزت الدول على تمكين الأفراد وإعدادهم الإعداد الجيد وإعطائهم الجزء الأكبر من الجهود والاهتمام بهم وبكل ما يؤدي إلى إعدادهم الإعداد الجيد للمشاركة في عملية التقدم والتنمية.

وجاءت رؤية المملكة 2030 لتتنص بصراحة على مشاركة المواطنين في بناء الوطن والمستقبل، فكان من أهداف الرؤية رفع نسبة المشاركة في سوق العمل. كذلك دراسة برني (2017) التي كشفت عن مستوى التمكين الإداري في تولي المناصب الإدارية، والتي أظهرت النتائج بأنه أحياناً يتم اتخاذ إجراءات التمكين الإداري، حيث ونادراً ما يتم العمل على تفويض السلطات وغالباً ما تتيح صلاحيات اتخاذ القرار، وخرجت الدراسة بتوصيات باتخاذ المزيد من الإجراءات الإدارية لتعزيز التمكين الإداري. وقد أوصت دراسة الدغيري (2018) بأهمية زيادة مستوى التمكين الإداري من خلال منح الصلاحيات باتخاذ القرارات. كما أوصت دراسة طيفور (2018) بضرورة تبني خطة فاعلة لتمكين القيادات الأكاديمية. وكشفت دراسة الزهراني (2018) بأهمية إيجاد البنية التحتية وتطوير النظام الإداري ليكون أكثر مرونة يسمح بالتمكين للقيادات ومشاركتهم في اتخاذ القرارات. وحددت دراسة العنزي (2019) أهم المتطلبات للتمكين والتي تمثلت في المتطلبات التنظيمية والإدارية والشخصية.

ويعد الإنجاز والابتكار من الجانب الإنساني وإدارة الموارد البشرية موضوعاً هاماً، لأن الإنسان هو المسؤول الأول والأخير عن الفشل والنجاح لأي مؤسسة من المؤسسات أو دولة من الدول. لذلك كان الاهتمام به وإدارته وتوجيهه وتحفيزه، من أهم الأمور التي تكاد تفوق أهميتها كل القضايا الأخرى المتعلقة بالمال والتكنولوجيا والهيكل والتصميم، وغيرها من الأمور الملموسة.

ويتضح من خلال العرض السابق وجود ضرورة لإجراء الدراسة الحالية التي تبحث العلاقة بين تمكين الموارد البشرية والإنجاز والابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة.

مشكلة الدراسة:

يعد نجاح المنظمات وتقدمها اليوم مرتبط بالابداعات المنظمة بما يضمن رضا زبائنها عنها من خلال تحقيق أهدافهم في إشباع رغباتهم وبما يضمن تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها، إذ يعدان هذين الهدفين من الأساسيات التي تؤكد كفاءة وفعالية المنظمة في عالم مليء بالمتغيرات والتحديات (العبيدي والعزاوي، 2010، ص209). إن التطورات المتلاحقة التي يشهدها عالم اليوم، في كل المجالات وما أفرزته هذه التطورات من تغيرات متصارعة في كافة نظم الحياة قد استلزمت بشكل مباشر حدوث تطور في العلوم والمعارف الطبيعية والإنسانية، وكان من الطبيعي أن علم الإدارة والتسيير باعتباره أحد العلوم الإنسانية، أن ينال قدر واضح من هذا التطور.

ومع استمرارية عملية التطوير في علوم التسيير وإدارة الموارد البشرية، أكدت الدراسات على أهمية العنصر البشري، واعتباره المحرك الأساسي لأداء جميع الوظائف التنظيمية بحيث يعد نجاح المنظمة مربوط بكفاءة هذا المورد، هذا ما يتطلب تنميته والحفاظ عليه وكذا تحقيق التكامل والتوازن بينه وبين المنظمة التي يعمل بها حتى تتكون لديه نوع من الثقة المتبادلة، مما يساهم في تعزيز الرغبة والالتزام لديه لإنجاز أهداف المنظمة بشكل متكامل وتحقيق البقاء والاستمرار بها (سطالة، 2018).

إن حضارات الأمم والشعوب تهض على جهود المبدعين من أبنائها، حيث انتشار ثقافة تنظيمية محفزة على الإبداع والابتكار ورعاية لأصحابه، وتؤكد خطط التنمية في معظم الدول على أهمية إيلاء العنصر البشري العناية التامة باعتباره ركيزة التنمية. إن أهمية تنمية الإبداع والابتكار المؤسسي في عصر التنافسية كبير، كونه ركيزة للتطور الهادف إلى رفع مستوى الأداء، ولا يحدث ذلك إلا من خلال تلمس عوائق الإبداع والابتكار داخل وخارج المنظمات، إذ تُعد تهيئة الأجواء المناسبة للعاملين الركيزة الأساسية لإطلاق مواهبهم وإبداعاتهم في إنجاز الأعمال وحل المشاكل وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط.

مما سبق، فقد حدد الباحثان مشكلة الدراسة الحالية في محاولة الكشف عن العلاقة بين تمكين الموارد البشرية والإنجاز والابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة، -وعلى حد علم الباحثين- هناك ندرة في الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين تمكين الموارد البشرية والإنجاز والابتكار وهو ما يبرر إجراء الدراسة الحالية.

أسئلة الدراسة:

بعد التعرض لمشكلة الدراسة فإنه يمكن أن تحدد أسئلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس:

ما علاقة تمكين الموارد البشرية بالإنجاز والابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة؟
وتنبثق منه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى تمكين الموارد البشرية لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة؟
- ما مستوى الإنجاز والابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة؟

- هل توجد علاقة ارتباطية بين تمكين الموارد البشرية والإنجاز والابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة؟

أهمية الدراسة:

جاءت أهمية الدراسة من أهمية موضوع تمكين الموارد البشرية الذي يعتبر من أكثر المواضيع المتداولة مؤخرًا، باعتبار أن المواطنين أصبح لهم دور كبير في المساهمة بتطور المجتمع السعودي، وازدادت أهميته مؤخرًا من خلال رؤية المملكة 2030. وتبرز أهمية الدراسة الحالية من خلال ما يلي:

الأهمية النظرية: تتمثل الأهمية النظرية للدراسة فيما يلي:

- حدائة المتغيرات الثلاثة التي تتناولها الدراسة الحالية في البيئة السعودية بصفة خاصة.
- أنها تُعتبر الدراسة الأولى من نوعها في البيئة المحلية- على حد علم الباحث- التي تناولت المتغيرات (تمكين الموارد البشرية- الإنجاز والابتكار) لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة.
- تعد استجابة لتوصيات العديد من الدراسات والبحوث السابقة التي تناولت تمكين الموارد البشرية وعلاقته بالإنجاز والابتكار وأوصت بضرورة إجراء المزيد من الدراسات للكشف عن هذه المتغيرات وكشف علاقاتها بالمتغيرات الأخرى وترسيخها في البيئة السعودية.

الأهمية التطبيقية: تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة فيما يلي:

- تقديم توصيات ومقترحات تساهم في تفعيل ثقافة التمكين الإداري لتحقيق رؤية المملكة 2030.
- تقدم نتائج الدراسة معلومات علمية مفيدة حول طبيعة العلاقة بين كل من تمكين الموارد البشرية والإنجاز والابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة كفتنة مهمة ينبغي رعايتها والاستثمار فيها مما يساعد على تحقيق الازدهار لأحد مصادر الاقتصاد السعودي.
- قد تثير نتائج الدراسة العديد من الأفكار البحثية الجديدة والمرتبطة بمتغيراته لدى الباحثين في العلوم الإدارية؛ مما سيسهم في تعميق البحوث الإدارية التي تتناول تمكين الموارد البشرية وعلاقته بالإنجاز والابتكار.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تمكين الموارد البشرية وعلاقته بالإنجاز والابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة، ويمكن ذكر أهم تلك الأهداف على النحو التالي:

- التعرف على مستوى تمكين الموارد البشرية لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة.
- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تمكين الموارد البشرية لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة تعزى إلى المتغيرات (الجنس، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في قطاع الضيافة).
- التعرف على مستوى الإنجاز والابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة.
- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإنجاز والابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة تعزى إلى المتغيرات (الجنس، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في قطاع الضيافة).
- الكشف عن العلاقة الارتباطية بين تمكين الموارد البشرية والإنجاز والابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة.

مصطلحات الدراسة:

• التمكين:

يعرف التمكين بأنه: "الوعي بالأحداث، والتركيز على العوامل الرئيسية، وعدم إصدار الأحكام على الخبرات الداخلية" (Masrou et al., 2017, P. 99).

التمكين: لغة على أنه مصدر أفعال "مكن" يقال مكنه الله في الشيء "تمكينًا" وأمكنه منه واستمكن الرجل من الشيء وتمكن منه. ويقصد بالتمكين الاستطاعة على فعل الشيء. وفي اللغة الإنجليزية تعني Empowerment وتعني إعطاء الشخص تحكمًا أكثر على فعل شيء معين. ولقد اشتقت كلمة التمكين Empowerment من كلمة القوة Power (المكي، 2014، ص 320).

ويعرف التمكين بأنه: القيام بمنح الموظفين قوة التصرف واتخاذ القرارات في إدارة المنشآت التي يعملون بها والمشاركة في حل المشكلات، والتفكير الإبداعي، وتحمل المسؤولية (البليوي، 2015، ص 8).

ويعرف التمكين الإداري بأنه: استراتيجية تقوم على منسوبي المنظمة سلطة أوسع بشأن أداء الأعمال بشكل فعال وذلك عبر إمدادهم بالمعلومات وتدريبهم وتطوير مهاراتهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات (الدغير، 2018).

ويعرف التمكين الإداري إجرائيًا بأنه إعطاء موظفي قطاع الضيافة كافة الصلاحيات والسلطات اللازمة لاتخاذ القرارات العملية والإدارية والاستقلالية الكاملة لذلك.

• الإبداع:

يعرف الإبداع بأنه: "الطريقة التي يمكن لأحد أرباب العمل الأخذ بموجها، إما على خلق موارد جديدة للثروة أو تدعيم الموارد الحالية ذات الإمكانية لخلق الثروة مستقبلاً." (Hitt, et al., 2001, 525).

ويعرف الإبداع بأنه: كل جهد تقوم به المنظمة من أجل تطوير المنتجات والخدمات أو تحسينها أو تطوير استخدامات جديدة لها (العامري والغالي، 2007، ص 408).

ويعرف الإبداع إجرائيًا بأنه: تبني رؤية أو فكرة أو سلوك جديد من خلال مضمون مختلف، عن طريق التعرف على الإمكانيات الكامنة، أو التي يمكن استخدامها بشكل مختلف أو عن طريق ربط الأفكار المسبقة غير المترابطة لخلق فكرة أو منظور جديد تمامًا.

• الابتكار:

يعرف الابتكار بأنه: طريقة التفكير التي تهدف إلى كشف حالات جديدة أو الوصول إلى حلول للمشكلات السابقة، وتؤدي إلى أفكار تحوي الأصالة وتتمازج مع الفكر (الزوهير، 2015).

ويعرف الابتكار إجرائيًا بأنه: القدرة على تطوير فكرة أو عمل أو تصميم أو أسلوب أو أي شيء آخر بطريقة أفضل وأيسر وأكثر استخدامًا وجدوى من قبل موظفي قطاع الضيافة بمنطقة مكة المكرمة.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

الإطار النظري:

1. قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة والحج والعمرة

قطاع الضيافة: يعرف قطاع الضيافة بأنه: "أنشطة لتقديم الخدمات للزوار والمستهلكين للإقامة متمثلة في الفنادق، أو لتناول الأغذية والمشروبات متمثلة في المطاعم والمقاهي" (ضويحي وجفري، 2023).. عرفها أيضًا دليل التصنيف الوطني للأنشطة الاقتصادية والمعتمد على التصنيف الصناعي الدولي الموحد لجميع الأنشطة الاقتصادية، حيث يتكون نشاط الإقامة من الفنادق والشقق الفندقية والشاليهات. كذلك قام دليل التصنيف الوطني للأنشطة الاقتصادية بتفصيل أنشطة المطاعم لتحتوي على 13 نشاطاً فرعياً. حيث بلغت قيمة سوق الخدمات الغذائية في المملكة العربية السعودية عام 2021 ما مقداره 27 مليار دولار ومن المتوقع له النمو بنسبة 8% بحلول 2027 (منشآت، 2022). مما دعا المملكة إلى أن تسعى لاستقطاب الاستثمارات العالمية لهذا المجال والتي تقدر ب 800 مليار دولار بحلول 2030.

ومن أهم القطاعات في المملكة والمرتبطة بالضيافة قطاع الحج والعمرة. هذا القطاع الهام والحساس فهو لا يرتبط بالجانب المحلي بل له أبعاد كثيرة مختلفة. هذا القطاع يرتبط بالعالم الإسلامي ومعظم دول العالم والذين يتوقعون لزيارة مدينتي مكة والمدينة والمشارع المقدسة بل ويقوم البعض بزيارة المدن الأخرى. يتميز الحج والعمرة بأبعاد دينية وثقافية واقتصادية وزمنية ومكانية. فالحج والعمرة وزيارة المشاعر المقدسة من الأركان التي يحرص عليه كل مسلم حول العالم. وإذا نظرنا للحج مثلاً فهي أياماً معدودات وفي صعيد مكاني محدد، ويفد الملايين سنوياً لزيارة المملكة. وبالتأكيد فهناك حركة اقتصادية كبيرة تستلزم تحسين بيئة العمل وتقديم أفضل الخدمات للحجاج والمعتمرين والزوار. هذه الملايين من البشر تأتي من أفواج مختلفة وثقافات متنوعة وتحتاج لتعامل مختلف ومراعاة لهذه الفروقات. كل ذلك يتطلب موارد بشرية وقيادات متميزة وممكنة لتحقيق المستهدفات وتحسين تجربة الحاج والمعتمر والزائر.

2. تمكين العاملين

مفهوم التمكين الإداري:

بغرض تحديد مفهوم التمكين قد تم التعرض إلى العديد من المفاهيم التي تم صياغتها من قبل العديد من الباحثين في هذا المجال بغية تحديد الملامح الأساسية للتمكين الإداري، بناءً على ذلك فيما يلي أهم التعريفات التي تطرقت للتمكين. كما يعرف التمكين بأنه: "عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية واستخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات" (أفندي، 2009، ص 29). ويعرف بأنه: "أحد المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المنظمة، اتجاه العاملين بالمسؤولية للاستخدام الفعال لهذه السلطات وبما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل لكل من العاملين والمنظمة" (جاد الرب، 2008، ص 57).

أسباب التمكين:

- تتمثل أسباب التمكين في (دبله والعمر، 2009، ص7):
- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
- تركيز الاهتمام للإدارة العليا على القضايا الاستراتيجية.
- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات.
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية.
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء التنظيمي.

مميزات التمكين:

- تتمثل مميزات التمكين في (الحراشة والهيبي، 20، ص244):
- تحسين نوعية الخدمة وجودتها.
- الانفتاح المباشر والثقة بين العاملين والزبائن من خلال الاستفادة من توجيهات الزبائن وآرائهم حول مستوى جودة السلعة أو الخدمة المقدمة.
- زيادة فعالية الاتصالات وإيجاد العلاقة المتينة والمستدامة بين المنظمة وزبائنها.
- السرعة في إنجاز المهام والإجابة عن التساؤلات نتيجة غياب البيروقراطية.
- تحسين دافعية والتزام العاملين فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال.
- تمكين المديرين من تحديد الأفراد الموهوبين والمتميزين وكذلك تمكينهم من تكريس المزيد من الوقت للشؤون الإدارية الهامة.
- يعزز الشعور الإيجابي لدى العاملين ويزودهم بالإحساس بالتوازن الشخصي. والمهني، ويمنحهم الفرصة لممارسة التمارين الذهنية لإيجاد البدائل والطرق الفعالة لتنفيذ أعمالهم.
- يعزز الرضا الوظيفي لدى العاملين.

أبعاد التمكين:

- تتمثل أبعاد التمكين في (نور الدين، 2014، 32-35):
- المهمة: تهتم بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وُظف من أجلها، يأخذ بعين الاعتبار كمية الاستقلالية التي يتمتع بها الموظف للقيام بمهام عملهم.
- القوة: تهتم بالشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم وماهية المهام التي يقوم بها الأفراد الممكّنين، وإلى أي مدى من السلطة التي يمتلكها الفرد والمحددة في المهام.
- الالتزام: يأخذ بعين الاعتبار اكتشاف مصادر التزام الأفراد والاذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين.
- الثقافة: تهتم بمدى قدرة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين، فالثقافة التنظيمية التي تتصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح عملية التمكين بل على الأرجح قد تشكل عائقاً لبيئة التمكين، ويعتمد نجاح التمكين على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذها لعملية التمكين.

أساليب التمكين الإداري:

- تتمثل أبرز أساليب التمكين الإداري في (الطائي، 2008، ص244-245):
- أسلوب التمكين من خلال القيادة: يؤدي المدير دورًا هامًا في تمكين العاملين من خلال توفير الجو الملائم لتنفيذ عملية التمكين، ودور القيادة في هذه العملية أكبر من مجرد التفويض إذ تتطلب تحفيز العمال للاستجابة وقبول تحمل مسؤولية أكبر، وتعلم المهارات ومعارف أكثر ويؤدي ذلك إلى ممارسة العمال لعملية اتخاذ القرارات لحل مشاكل الجودة في العمل والإبداع والانخراط في التحسين المستمر لتلبية حاجات وتوقعات الزبائن.
- أسلوب تمكين الفرد: إن عملية التمكين لا تتحقق بمجرد تحويل العامل لصاحلية اتخاذ القرار بل لابد من استجابته وتحمله للمسؤولية ويتطلب ذلك تحقيق جوانب نفسية في الفرد تتعلق بالمشاعر والإدراك أو ما يطلق عليه "تمكين الذات"، ولا تتحقق هذه الأخيرة ما لم يشعر العامل أن "التمكين" عملية ذات قيمة له، مثل شعوره بالولاء والالتزام نتيجة امتلاكه للسيطرة على الأحداث في وظيفته.
- أسلوب تمكين الفريق: ينص هذا الصنف من التمكين على تطوير قدرات العمال، والتعاون سوية لتمكين أنفسهم ومن الأمثلة في هذا المجال "حلقات الجودة"، فتمكين الفريق قد عرف مع ظهور حلقات الجودة، وإن تحقق شروط المهارة والمعرفة في أعضاء الفريق، يجعل لكل منهم إسهامًا مفيدًا في القرار الجماعي الذي يكون أكثر مصداقية من القرار الفردي، كما أن هذا العمل التعاوني يساهم في تطوير قدرات العمال وتمكين كل منهم.

- الأسلوب الهيكلي: ينص تمكين العاملين هنا على إجراء تغييرات في الهيكل والعمليات الخاصة بالمنظمة بحيث يصبح قليل المستويات الإدارية وذلك ليسهل عملية انسياب وتدفق المعلومات في الاتجاهين.
 - الأسلوب متعدد الأبعاد: يرى البعض أن أسلوبًا واحدًا من أساليب التمكين الإداري قد لا يكون كافيًا لجعل هذه العملية فعالة، ويرى آخرون أن الجمع بين القيادة والرقابة والدعم وإجراء التغييرات الهيكلية والإجراءات أكثر مدعاة لنجاح تمكين العاملين وإن على إدارة المؤسسة أن تعمل على دعم تلك العناصر والعمل على ربط عملية التمكين الإداري بأهداف المؤسسة بالإضافة إلى وجود التغذية العكسية المناسبة وتفعيلها.
- دعائم التمكين الإداري:**
- إن عملية التمكين وما تحمله من تغييرات في نظم المنظمة وبنائها الهرمي تمثل تحدي كبير تواجهه المنظمة، مما يستدعي منها توفير مجموعة من المتطلبات والإمكانيات التي تدعم هذه العملية، وتتمثل دعائم التمكين الإداري فيما يلي (الخطيب، 2009، ص 32):
 - تخصيص الوقت الكافي لعملية التمكين: تتصف عملية التمكين بأنها بطيئة نسبيًا كونها تتطلب تغيير جذريًا في اتجاهات المديرين والعاملين في المؤسسة، بل وتغير في ثقافة المؤسسة، فالتغيير لا يأتي بين يوم وليلة. حيث يجعل عدم توفر عنصر الخبرة في صنع القرارات الجماعية يجعل الأفراد يشككون في هذا الأسلوب وقد يصل بهم إلى مقاومة التغيير حيال أي برنامج يعتقدون أنه قد يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة وبالتالي لا تتوقع الإدارة أن لهذه العملية التمكنية نتائج إيجابية فورية.
 - تأييد الإدارة العليا: يجب أن تتمتع الإدارة العليا بحتمية العملية التمكنية أولاً قبل أن يتم تطبيقه في أي مؤسسة لذا يتطلب من الإدارة العليا أن تبني فكرة التمكين ثم تحاول نقلها وزرعها بدورها في الأذهان، لتصل بهم في نهاية الأمر إلى درجة الاقتناع الكامل بضرورة التغيير الذي يؤدي إلى نجاح عملية التمكين في المنظمة.
 - وجود الثقة المتبادلة: يعتمد نجاح عملية التمكين على عامل هام جدًا هو وجود الثقة المتبادلة بين الإدارة العليا والأفراد العاملين في المستويات الوسطى والدنيا، حيث أن لعنصر الثقة دعم كبير لفكرة التمكين، حيث يتطلب على المدير خلق بيئة التمكين ويقوم بتشجيع الأفراد على الأخذ بالتمكين والثناء على جميع النجاحات التي يحققونها وأشعارهم بأن الخطأ جريمة تستحق العقاب (عريقات، 2006، ص 16).
 - الالتزام الداخلي: تعبر عملية التمكين عن علاقة تعاقدية بين العمال والإدارة العليا، فالقائد الفعال يلهم الأفراد، ويزرع بداخلهم الدافع للتمسك برويته ويعبر عن ذلك بالالتزام الداخلي (عريقات، 2006، ص 17).
 - المشاركة الفعالة: يتطلب نجاح عملية التمكين قيام المنظمة بتبني مفهوم مشاركة المعلومات بين جميع أطراف التنظيم، والتركيز على الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل واتباع هياكل تنظيمية مرنة، يتسنى من خلالها فهم عملية اتخاذ القرار من قبل العاملين في المستويات الدنيا. أن الأفراد اللذين تتوافر لديهم معلومات كاملة عن نتائج أدائهم الحالي سوف يضعون لأنفسهم مستويات أعلى من الأداء الذي يسعون للوصول لها في المستقبل.

3. الإنجاز لدى العاملين

تعتبر الدافعية للإنجاز من الدوافع المهمة في السلوك الإنساني، ومظهرًا أساسيًا من مظاهر الصحة النفسية، وقد اهتم بدراستها عدد من المشتغلين بدراسة دافعية السلوك (صالح، 2018). ويتفق علماء النفس على أن الدوافع تعد من شروط الأداء الجيد بشرط توافر درجة مناسبة من الدافعية كي يحدث الإنجاز، وأنه يجب استثارة الدوافع التي تشبع الحاجات والرغبات لدى الأفراد، فكلما كان الدافع لدى الفرد قويًا كان اندفاعه نحو النشاط المؤدي إلى الإنجاز قويًا.

ويرجع الاهتمام بدراسة الدافعية للإنجاز نظرًا لأهميتها في العديد من المجالات مثل المجال النفسي، والمجالات التطبيقية والعملية الاقتصادية والإداري والتربوي والأكاديمي وغيرها، حيث تعد الدافعية للإنجاز عاملاً مهمًا في توجيه سلوك الفرد وتنشيطه، وإدراكه للموقف، وفهمه وتفسيره سلوكه وسلوك المحيطين به (صالح، 2018). كما تعد الدافعية للإنجاز سببًا رئيسيًا في اتجاه الفرد نحو تحقيق ذاته وتوكيدها من خلال ما ينجزه، وما يحققه من أهداف وما يسعى إليه من أسلوب حياة أفضل.

وتمثل الدافعية للإنجاز حاجة لدى الفرد للتغلب على المشكلات ومواجهة التحديات الصعبة، والرغبة في تحقيق مستويات أداء مرتفعة، ومواصلة العمل بانتظام في الأنشطة التي تميز العامل عن غيره أو تعتبر معايير للنجاح أو الفشل. ويحتاج الفرد للتوازن النفسي الملائم، وإلى موارد وطاقت نفسية وذلك بسبب التغيرات التي يتعرض لها والتي تنعكس على سلوكه بشكل عام (البنوي، 2011).

وتؤدي دافعية الإنجاز إلى رفع مستوى أداء الفرد وإنتاجه في مختلف المجالات وخاصة المجال الوظيفي، فالنمو الاقتصادي في أي مجتمع هو محصلة الدافعية للإنجاز لدى أفراد هذا المجتمع في مختلف المؤسسات الاقتصادية والتعليمية وغيرها، حيث يرتبط ازدهار وانخفاض النمو الاقتصادي بارتفاع وانخفاض مستوى الدافعية للإنجاز (هادف، 2018).

مفهوم دافعية الإنجاز:

يسعى علم النفس إلى دراسة السلوك الإنساني، لإيجاد العلاقة بين السلوك والعوامل (الداخلية والخارجية) التي تسبب هذا السلوك، والتعرف إلى السبب الذي يدفع الطالب لهذا التصرف، وقد وضع العلماء افتراضين لدراسة السلوك هما: السلوك مسبب، والسلوك قصدي (أبو رياش وآخرون، 2006).

وتعرف دافعية الإنجاز بأنها: "التركيز على تحقيق الأشياء التي يراها الآخرون صعبة والسيطرة على البيئة، والتحكم في الأفكار وسرعة الأداء، والتغلب على العقبات، وبلوغ معايير الامتياز ومناقشة الآخرين والتفوق عليه (الفحل، 2000). وتعرف بأنها: "الحالات الداخلية أو الخارجية التي تحرك سلوك الفرد وتوجهه نحو تحقيق هدف أو غرض معين، وتحافظ على استمراريته حتى تحقق الهدف" (أبو جادو، 2011، ص 292). كما تعرف دافعية الإنجاز بأنها: الرغبة المستمرة للنجاح وإنجاز المهام الصعبة، والتغلب على التحديات بكفاءة وبأقل قدر ممكن من الوقت والجهد وبأفضل مستوى من الأداء (بهنساوي وحسن، 2015). وتعرف بأنها: توفر سلوكيات الإنجاز والمثابرة عند بذل الجهد، كما يقصد بها الإقبال على العمل والإنجاز (هادف، 2018).

مصادر دافعية الإنجاز:

تتمثل المصادر التي تعزى إليها دافعية الإنجاز في (بني يونس، 2001):

- المصادر السلوكية: وهي استجابات عن مسببات أو منبهات فطرية.
- المصادر الاجتماعية: حيث يقوم الفرد بتقليد السلوك المقبول اجتماعياً وفق معايير المجتمع.
- المصادر المعرفية: ويقوم الفرد فيها بالسلوك للوصول إلى الفهم والتوازن المعرفي، والوصول إلى حل المشكلات واتخاذ القرار المناسب.
- المصادر الوجدانية: وتتعلم بوصول الفرد للشعور بالأفضل من خلال تقليص تهديد الذات لديه.
- المصادر النزوعية: وهي تقوم على مواجهة التحديات، للوصول للهدف والوصول إلى مستوى من فاعلية الذات، من خلال الأساليب التي تساعده على التحكم في جميع جوانب الحياة.
- المصادر الروحية: وهي الرابطة بين العبد وربّه، والقيام بالعمل مرضاة لله تعالى.

العوامل المؤثرة على دافعية الإنجاز:

تعد دافعية الإنجاز على علاقة وثيقة بممارسات التنشئة الاجتماعية، كما تشمل الثقافة أيضاً الديانة التي تسود فيها فتأثيرها يرتبط ارتباطاً قوياً بدافعية أفرادها للإنجاز ويتضح ذلك من خلال تباين الديانات السائدة بمختلف الثقافات عبر مختلف العصور ومقتضيات النظام القيمي الذي يجتمع حوله مجموعة من أفراد تمثل ثقافة معينة (قطامي وعدس، 2002). وهناك بعض المعوقات التي تقلل من دافعية الإنجاز لدى الطلبة منها: طبيعة دافعية الإنجاز لدى الطالب، والبيئة المحيطة بالطالب، المادية والاجتماعية مثل غياب الوالدين والتفكك الأسري، وخبرات الطالب من نجاح وفشل، وتوقعاته عن الأداء، والمعلم وطريقة تعامله مع نتائج الطلبة، والتلقي السلبي للمعلومات (رشوان وعلي، 2006).

4. الابتكار لدى العاملين

يمثل الابتكار في المجال الاقتصادي: التجديد الذي يحصل في نطاق الإنتاج بشكل إبداعي، وتشير أدبيات الاقتصاد الصناعي أن أول من ركز على هذا الموضوع هو الاقتصادي النمساوي "شومبيتر" في كتابه "نظرية التطور الاقتصادي" (الزوهير، 2015، ص 80). ويعد الابتكار أحد العناصر الحيوية لتحقيق التميز والتفوق في العديد من المجالات، لذا فهو يرتبط في بعض المؤسسات بالموهبة الفطرية ولكن بمجموعة من التقنيات والأساليب، التي تساعد هذه المؤسسات على الاتيان بأفكار جديدة ومناسبة، ويعرف الابتكار بأنه: "القدرة على توليد فكرة أو أفكار جديدة لتطوير منتج أو تنظيم نظام إداري أو دمج عنصرين أو أكثر في عنصر أشمل أو أرشقى، وعلى التوصل إلى مبتكر فعال لمشكلة قائمة وليس حلاً تقليدياً (صبيح، 1996، ص 86)، حيث يعرف الابتكار بأنه: "رؤية ما يراه الآخرون والتفكير فيه بطريقة مختلفة" (كوك، 2008، ص 18).

ويعد الابتكار عملية نسبية تقع بين مرحلة المحاكاة (التقليد) والتطوير إلى مرحلة الابتكار الأصيل، وهي عملية تتضمن النظر إلى الظواهر والأشياء والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة، يتفاعل فيها الفرد والعمل وبينه المنظمة والبيئة العامة، ويدفع الفرد أو الجماعة إلى البحث والاستقصاء والربط بين الأشياء بما يؤدي إلى إنتاج شيء جديد وأصيل ذو قيمة للمجتمع، وقد يتعلق هذا الشيء بسلعة أو خدمة أو أسلوب عمل جديد مثل أفكار جديدة في القيادة والإشراف والاستراتيجيات واتخاذ القرارات، أو طرق جديدة في تصميم العمل... الخ.

خصائص الابتكار:

يعتبر الفرد المبتكر شخصاً مخالفاً في تصرفاته للنحو التقليدي من الناس، الذي يكرهون التغيير ويفضلون الاستمرار على ما هم عليه من أنماط عمل، ولا يحبون التجربة والابتكار لأنه مرتبط بالمخاطر. فالمبتكر في مجال المؤسسة هو شخص يحب المخاطرة، ويسعى إلى دخول مجالات استثمار غير معروفة من قبل، وأكثر ما يفقد ابتكاره هو اعتمادك على المعلومات التاريخية. ولكن الأفضل أن تعتمد قدرتك على التفكير بإبداع على مهارتك في استخدام هذه المعلومات التاريخية لتوليد أفكار جديدة، لا أن تسمح لهذه المعلومات بتقييد مرونتك العقلية (السامرائي، 2007، ص 75). أي أن الابتكار

بشكل ما هو تحد ابتكاري، ويعني رفض للمنطق القائل الوضع الحالي هو أفضل بديل لأن رفض الحلول التقليدية أو التي نسمعها من الرئيس أو الزميل قد تؤدي بك للتوصل إلى أفكار جديدة وحلول مبتكرة للمشكلة (ماهر، 2007، ص 335). ويتميز الأشخاص المبتكرين بخصائص، أهمها (جلدة وعبوي، 2006، ص 60-61):

- البصيرة الخلاقة.
 - الثقة بالنفس وبالأخرين لدرجة كبيرة.
 - القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير.
 - القدرة على التكيف والتجريب والتجديد.
 - الجرأة في ابداء الآراء والمقترحات.
- وقد صنف بعض الباحثين خصائص المبتكر إلى:

خصائص معرفية: تتمثل في:

- القدرة على التعامل مع الألفاظ والرموز المجردة.
- حب الاستطلاع.
- الاستقلالية في العمل.
- الاحتفاظ بالاتجاه.
- القدرة اللغوية.

خصائص انفعالية: تتمثل في:

- القيم والاتجاهات والميول والرغبات.
- النواحي الوجدانية والشخصية والاجتماعية.
- الشجاعة وعدم الخوف والشعور بالأمان والثقة بالنفس.
- الضبط والتحكم الذاتي.
- الاهتمام بمشكلات الآخرين وتقديم المساعدة.
- حب الاستطلاع والانضباط في العمل والتركيز على المهمات وعدم التشتت.
- توفر الدافعية الذاتية والقدرة على التأثير في الآخرين.
- الانشغال الذهني وعدم الاهتمام بالحياة الاجتماعية والهوايات.
- عدم التمسك بالأعراف والعادات.
- الميل للعزلة عن الآخرين.

العوامل المشجعة على الابتكار:

لقد فرضت التغيرات ضرورة التوجه نحو أساليب وآليات عمل جديدة لعل أهمها: إن تبني الأسلوب الابتكاري العلمي والموضوعي في مختلف وظائف الإدارة العامة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ قرارات معناه عدم التقوقع داخل الأطر التنظيمية التقليدية وإهمال المعايير الإبداعية الفعالة، التي تؤدي إلى بروز ظواهر خطيرة تساهم في تردي حالة العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن العوامل المشجعة على الابتكار (العميان، 2002، ص 291):

- المهارات الإدارية: الخاصة بكيفية ممارسة العمليات المختلفة وفقاً لمهام ومتطلبات الإدارة الحكومية.
- المهارات السلوكية: تتمثل في فن التعامل مع العملاء، ومعرفة الدوافع المحركة لسلوكياتهم واختيار الحوافز الممكنة والملائمة لإشباع تلك الدوافع.
- المهارات الفنية: تتمثل في كل ما يتعلق بالجوانب الفنية للعمل من حيث مستلزماته، وواجباته، ومسؤولياته، وصلاحياته، وطرق وسبل تطويره، وفقاً لما تملحه متطلبات التقنية الحديثة والحكومة الالكترونية.
- المهارات الفكرية والثقافية: تتمثل في الانفتاح على العالم الخارجي، ومعرفة أحدث ما توصل إليه العلم وتطبيقاته، بالإضافة على القدرة التحليلية.

أهمية الابتكار المؤسسي:

تمثل المؤسسات هيكلًا أو إطارًا تنظيميًا بالغ التأثير على النشاط الابتكاري للعاملين، فهؤلاء لا يمكنهم أن يعملوا خارج محيطهم وسياقهم التنظيمي، ولقد كشفت دراسات عديدة على أن المؤسسات ذات الطابع البيروقراطي تكون غير ملائمة وغير فعالة في البيئة الحيوية، التي تتنافس على أساس الابتكار، حيث أن الهرمية والقواعد المقيدة والاجراءات المطولة تعيق تدفق الجهد الابتكاري في المؤسسات وتعمل على إبقاء الحالة القائمة واستمراريتها. ويعرف

الابتكار المؤسسي بأنه: "عملية يكون بموجبها الإبداع هو أحد المدخلات، التي تؤدي إلى الابتكار والتنافس" (كوك، 2008، ص110)، ويعرف بأنه: إعطاء مساحة من الحرية والتشجيع واستشعار احتياجات المجتمع (كوك، 2008).

ويظهر الابتكار المؤسسي كنتيجة للتحويلات المتزايدة في أسلوب التفكير، وحدث عدد قليل من الطفرات الهائلة نسبياً. فالابتكار المؤسسي هو إبداع تكيفي وليس إبداعاً جذرياً، ذلك لأن معظم المؤسسات ما هي إلا أجهزة موجهة نحو تحقيق أهداف محددة ومنطقية على حد سواء، كما أن هذه الأهداف، التي تسعى المؤسسة لتحقيقها تميل إلى تقليل نسبة المخاطرة حيث أن القيمة التنافسية تنطوي على العمل من أجل الفوز بمكانة يصعب على الآخرين محاكاتها أو منافستها.

كما أن المنافسة الشديدة في مجال الابتكار والإبداع وما أدت إليه من تسارع في إدخال المنتجات والخدمات الجديدة واختفاء القديمة منها، وظهور أسواق جديدة واختفاء أسواق أخرى أدت إلى بروز اتجاهات أساسية أصبحت سمات بارزة مهمة من سمات زيادة كفاءة وفعالية الابتكار في مؤسسات الأعمال الناجحة.

الدراسات السابقة:

اهتمت العديد من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية بدراسة تمكين الموارد البشرية والإنجاز والابتكار، منها:

- دراسة أمال وزواوي (2023) والتي هدفت إلى فحص خصائص تأثيرات التمكين على القدرة على الابتكار وتم اختبار فرضيات الدراسة عن طريق تطبيق التحليلات على مستوى الأفراد اعتماداً على نتائج المسح التي تم جمعها من (148) موظفاً من مؤسسات صغيرة ومتوسطة في القطاع الصناعي، أثبتت نتائج الدراسة أن (المشاركة في القرار، العمل الجماعي، الاتصال، الحرية، الثقة وتنمية السلوك الإبداعي) ترتبط بشكل إيجابي بالقدرة على الابتكار ووضحت الدراسة الدور الرئيسي الذي تلعبه أبعاد التمكين في تشكيل بيئة عمل تدعم التمكين والابتكار.
- دراسة أبورميلا (2022) هدفت إلى التعرف على دور مديري المدارس الحكومية الابتدائية ومديراتها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين في مدينة القدس. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت العينة من (1440) معلماً ومعلمة. وكانت أهم نتائج الدراسة: وجود درجة استجابة كبيرة في الدرجة الكلية لدور مديري المدارس الحكومية الابتدائية ومديراتها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين في مدينة القدس.
- دراسة أحمد (2022) تهدف الدراسة إلى تحديد مستوى أبعاد اللامركزية في الأجهزة الإدارية بالمحليات، ومستوى التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، الاتصال الفعال، تحفيز العمال، بناء فريق العمل) في الأجهزة الإدارية بالمحليات، استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت هذه الدراسة على منهج المسح الاجتماعي بالحصر الشامل للمسؤولين بالوحدات المحلية بمركز ومدينة فاقوس بمحافظة الشرقية، أثبتت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري كما يحددها المسؤولون مرتفع وكذلك مستوى الاتصال الفعال مرتفع ومستوى تفويض السلطة أيضاً مرتفع.
- دراسة (Tampi, Nabella and Sari, 2022) هدفت إلى التعرف على تأثير مستخدمي تكنولوجيا المعلومات وتمكين الموظفين وثقافة العمل على أداء الموظفين في المكتب الإقليمي لوزارة القانون وحقوق الإنسان في جزر رياو إيسلا. استخدم الباحث أسلوب أخذ العينات العشوائية البسيطة باستخدام الصيغة من سلفوفين. استخدم استبياناً لجمع البيانات وأسلوب التحليل الكمي الوصفي باستخدام الانحدار الخطي المتعدد، واختبارات الافتراض الكلاسيكي، واختبارات (ت)، واختبار (ف) ومعامل التحديد. وكانت أهم نتائج الدراسة: أن المتغيرات الثلاثة المستقلة وهي تكنولوجيا المعلومات وتمكين الموظفين وثقافة العمل لها تأثير إيجابي وكبير بشكل جزئي ومتزامن على أداء الموظفين في وزارة القانون والمكتب الإقليمي لحقوق الإنسان في جزر رياو.
- دراسة (Alfarizi, Haryadi, Syaechurodji, 2022) هدفت إلى التعرف على العوامل التي يمكن أن تحسن أداء الموظفين من خلال التمكين والانضباط في العمل والرضا الوظيفي. تم إجراء هذا البحث في وزارة التجارة والصناعة وتعاونيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مدينة سيرانج وتكونت عينة الدراسة من (62) موظفاً تم سحبهم إلى العينة باستخدام تقنية أخذ العينات الإجمالية/ أخذ العينات المشبعة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وكانت أهم نتائج الدراسة: أن التمكين له تأثير إيجابي كبير على أداء الموظفين. وأن للتمكين تأثير إيجابي كبير على الرضا الوظيفي. وأن الرضا الوظيفي يتوسط جزئياً في تأثير التمكين على أداء الموظف ولذلك يصبح الرضا الوظيفي وسيطاً كاملاً بتأثير الانضباط في العمل على أداء الموظف.
- دراسة (Afram, Manresa, Mas Machuca, 2022) هدفت إلى تقييم الدور الوسيط لإشراك الموظفين وسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين تمكين الموظفين (الهيكل والنمطي) والأداء التنظيمي في البنوك غير التجارية في غانا. تم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) لاختبار الفرضية المقترحة، وتكونت العينة من (304) موظفاً تم اختيارهم من ثمانية بنوك غير تجارية في منطقة بونو في غانا. وكانت أهم نتائج الدراسة: لا يعد التمكين الهيكلي ولا النفسي مساهمة مباشرة في الأداء التنظيمي لكنها تؤثر بشكل إيجابي. وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في وضوح مشكلة الدراسة الحالية وبناء محتواها، وتحديد تساؤلاتها، وإثراء وتدعيم الإطار النظري، ومعرفة الأساليب الإحصائية، وطرق معالجة البيانات.
- دراسة العمري (2019) هدفت إلى الكشف عن درجة الهوية الثقافية وعلاقتها بدافع الإنجاز لدى طالبات كلية العلوم والآداب بمحافظة المخوة، والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في الهوية الثقافية ودافعية الإنجاز لدى طالبات كلية العلوم والآداب والتي تُعزى للمتغيرات التالية:

(التخصص، المستوى الدراسي، المعدل التراكمي). استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (293) طالبة تم اختيارهن بالطريقة الطبقية العشوائية، واستخدمت الدراسة أداتين: مقياس الهوية الثقافية، ومقياس دافعية الإنجاز. وكانت أهم نتائج الدراسة: أن الدرجة الكلية لدافعية الإنجاز جاءت (متوسطة).

- دراسة الزعي والهزيمة (2019) هدفت إلى التعرف على أثر وأهمية التمكين الإداري والمتمثل في (تفويض الصلاحيات، والتدريب، وطرق الاتصال، والمشاركة بالمعلومات) في تحسين أداء العاملين لدى شركة الاتصالات الأردنية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكونت العينة من (155) فردًا، وكانت أهم نتائج الدراسة: وجود أثر معنوي بمستوى مرتفع وإيجابي على مستوى الأداء التنظيمي للعاملين، وجاء متغير المشاركة بالمعلومات بالمرتبة الأولى، ومتغير تفويض الصلاحيات بالمرتبة الأخيرة. ووجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية بين العوامل الشخصية والوظيفية المتمثلة في (العمر، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية) وبين الأداء التنظيمي.
- دراسة المصري وفرح (2018) هدفت إلى الكشف عن مستوى دافعية الإنجاز وعلاقتها بالذكاء الاستراتيجي لدى طلبة جامعة الملك فيصل بالملكة العربية السعودية، والكشف عن أثر متغير (النوع الاجتماعي والمستوى الدراسي) على كل من دافعية الإنجاز والذكاء الاستراتيجي، وتكونت عينة الدراسة من (684) طالبًا وطالبة يدرسون في مختلف المستويات الدراسية، واستخدمت الدراسة مقياس دافعية الإنجاز، ومقياس الذكاء الاستراتيجي. وكانت أهم نتائج الدراسة: أن مستوى دافعية الإنجاز والذكاء الاستراتيجي كانت مرتفعة لدى طلبة جامعة الملك فيصل، وجود علاقة طردية مرتفعة بين دافعية الإنجاز والذكاء الاستراتيجي. وجود أثر للنوع الاجتماعي في دافعية الإنجاز لصالح الإناث، ووجود أثر للمستوى الدراسي في دافعية الإنجاز لصالح المستوى السادس، وعدم وجود أثر للنوع الاجتماعي والمستوى الدراسي في الذكاء الاستراتيجي.
- دراسة بكر (2015) هدفت إلى التعرف على مستوى الصحة النفسية لدى عينة من طلبة وطالبات جامعة الجوف، والتعرف على مستوى دافعية الإنجاز لدى عينة من طلبة وطالبات جامعة الجوف، والكشف عن العلاقة الارتباطية بين مؤشرات الصحة النفسية ودافعية الإنجاز، والتعرف على اختلاف مستوى الصحة النفسية باختلاف الجنس (ذكورًا - إناثًا). استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (200) طالب وطالبة من طلاب جامعة الجوف، واستخدمت الدراستين أداتين: مقياس الصحة النفسية، استبيان دافعية الإنجاز. وكانت أهم نتائج الدراسة: هناك علاقة ارتباطية دالة بين مؤشرات الصحة النفسية والدافعية للإنجاز لدى طلبة وطالبات جامعة الجوف، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في الدافعية للإنجاز، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في مؤشرات الصحة النفسية.
- دراسة السعودي (2013) هدفت إلى التعرف على دور تمكين فرق العمل في تعزيز أدائها في المستشفيات الأردنية. وكانت أهم نتائج الدراسة: أن مستوى تمكين فرق العمل ومستوى الأداء في مستشفى الإسراء كان مرتفعًا.
- دراسة عبد الحسين (2012) هدفت إلى التعرف على أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي للعاملين في هيئة التعليم التقني، وتحليل ومعرفة طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري وأبعاده وبين الرضا الوظيفي. وكانت أهم نتائج الدراسة: وجود أثر للتمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني.
- دراسة الماضي ونصيرات (2011) هدفت إلى التعرف على أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية، واختبار الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعًا لاختلاف خصائصهم الديموغرافية والوظيفية. وكانت أهم نتائج الدراسة: أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفى كان بدرجة متوسطة، وأن الموظفين يشعرون بمستوى متوسط من التمكين الإداري، ووجود أثر دال إحصائيًا للتمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين الديموغرافية باستثناء متغير المستوى الوظيفي.
- دراسة العبيدي وأحمد والعزاوي (2010) هدفت إلى التعرف على الإبداع المنظم وأثره في تحسين جودة المنتج في الشركة العامة للصناعات الكهربائية/ الوزارية، استخدمت الاستبانة لجمع البيانات من أفراد العينة من مديري الشركة المذكورة. وكانت أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة ارتباطية وتأثير ذات دلالة معنوية إحصائية بين الإبداع المنظم وتحسين جودة المنتج.

التعليق على الدراسات السابقة:

بناءً على الدراسات السابقة وكما أظهرت النتائج، أن التمكين الإداري له علاقة إيجابية بإنجاز الموظفين والرضا الوظيفي وكذلك الابتكار وأنه أسلوب قيادي بتأثير قوي على الموظفين وإنجازهم ويزرع شعور الانتماء للمنظمة داخل الموظف كما أنه من الممكن أن يؤثر تمكين الموارد البشرية: حتى يُصبح أكثر انفتاحًا للتجارب وبذلك يصبح أكثر قدرة على الإبداع، وأكثر ابتكارًا وكما نعرف جميعًا أن المورد البشري ميزة تنافسية وعامل مهم للبقاء المنظمة واستمرارها في النمو.

ما يُميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة (الفجوة البحثية):

- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد موضوع هذه الدراسة، تتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث أنه تم تحديد منهج الدراسة الأنسب بعد العودة للدراسات السابقة والمعالجة الإحصائية وصياغة مشكلة البحث.

- يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة كونها ضمن الدراسات الأولى -على حد علم الباحثان- التي تناقش عملية التمكين وارتباطها بالإنجاز والابتكار في قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة.
- يميز هذه الدراسة أيضاً حدها المكاني منطقة مكة المكرمة حيث أنها وجهة للعديد من الزوار على مدار العام وكونها تستقبل عدد ضخم في موسمي الحج والعمرة من مختلف أنحاء العالم بجنسيات وثقافات مختلفة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

استناداً إلى الهدف الرئيسي الذي تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقه وهو التعرف على تمكين الموارد البشرية وعلاقته بالإنجاز والابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة، وإلى أن الظاهرة المدروسة تتعلق بالحاضر، رأى الباحثان أن أنسب منهج البحث العلمي الذي يمكن من خلال تطبيقه أن تتحقق أهداف الدراسة الحالية، هو المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (146) من موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة خلال الفصل الدراسي الأول 1445 (2023).

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة خلال الفصل الدراسي الأول 1445 (2023).

أداة الدراسة وإجراءات إعدادها:

حيث أن الدراسة الحالية هدفت إلى التعرف على تمكين الموارد البشرية وعلاقته بالإنجاز والابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة، لذلك فقد اختار الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد العينة. تم إعداد الاستبانة في صورتها الأولية وتكونت من:

- البيانات الأولية للمستجيب (ة)، وتضمنت: الجنس، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة.
 - تمكين الموارد البشرية وعلاقته بالإنجاز والابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة، وتضمنت (15) عبارة، وذلك في ثلاثة محاور.
 - عرضت الأداة على المشرف العلمي على الدراسة، وقد أبدى ملاحظاته عليها وكانت موضع الاعتبار والاهتمام من قبل الباحثان. وبعد إجراء التعديلات المطلوبة تضمنت الاستبانة في صورتها النهائية ما يلي:
 - البيانات الأولية للمستجيب (ة)، وتضمنت: الجنس، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في قطاع الضيافة.
 - تمكين الموارد البشرية وعلاقته بالإنجاز والابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة، وتضمنت (15) عبارة، وذلك في ثلاثة محاور.
- أعطى الباحثان لكل فقرة وزناً مدرجاً وفق مقياس خماسي الأبعاد لتقدير وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول تمكين الموارد البشرية وعلاقته بالإنجاز والابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة بدرجة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وتمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي.

صدق أداة الدراسة:

الصدق:

يعد الصدق من الأمور المطلوب توافرها في الأداة لبيان مدى قدرة كل عبارة من عباراتها على قياس ما وضعت لقياسه، وللتحقق من صدق أداة الدراسة ومعرفة مدى صلاحية استخدامها في التعرف على تمكين الموارد البشرية وعلاقته بالإنجاز والابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة، استخدم الباحثان نوعين من الصدق، وهما:

الصدق الظاهري (صدق المحتوى):

للتحقق من صدق محتوى الاستبانة، والتأكد من أنها تقيس ما وضعت لأجله، قام الباحثان بعرضها على عدد من المحكمين الأكاديميين من ذوي الخبرة والتخصص في عدد من الجامعات السعودية. وقد طُلب من المحكمين إبداء رأيهم في الأداة من حيث: صياغة العبارة، ومدى وضوح العبارة، ومدى انتمائها للمحور، وأية ملاحظات يرونها مناسبة (من حذف أو إضافة عبارات). وقام الباحثان بعد ذلك بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم مجال مراجعة المشرف العلمي على الدراسة. وحاول الباحثان التوفيق فيما بينها، ومن ثم أجرى التعديلات التي اتفق عليها أكثر من (80%) من عدد المحكمين، حيث تم إعادة صياغة بعض العبارات للأداة لتزداد وضوحاً. وبعد إجراء التعديلات المطلوبة بلغ عدد عبارات الاستبانة في صورتها النهائية (15) عبارة في ثلاثة محاور، حيث تضمن كل محور (5) عبارات.

صدق الاتساق الداخلي (الصدق البنائي):

وفي ضوء ما تقدم وبعد موافقة المشرف العلمي على الدراسة والمحكمين على صدق الاستبانة، تم اعتماد (15) عبارة في الاستبانة. وبعد ذلك تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية بلغت (25) من موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة لقياس مدى صدق الاستبانة. وقام الباحثان بحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation، حيث تم حساب معامل الارتباط بين كل عبارة والمحور الذي تنتهي له.

جدول (1): قيم معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه (ن=25)

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
تمكين موظفي قطاع الضيافة			
1	**0.751	4	0.841
2	0.660	5	**0.662
3	**0.846		
الإنجاز لدى موظفي قطاع الضيافة			
1	**0.762	4	**0.844
2	**0.782	5	**0.777
3	**0.861		
الابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة			
1	**0.765	4	**0.886
2	**0.882	5	**0.802
3	**0.890		

** دالة عند مستوى (0.01).

يوضح جدول (1) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه، وقد جاءت معاملات الارتباط بين كل عبارة من العبارات والمحور الأول موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، وجاءت معاملات الارتباط بين كل عبارة من العبارات والمحور الثاني موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، جاءت معاملات الارتباط بين كل عبارة من العبارات والمحور الثالث موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الصدق.

جدول (2): معاملات صدق الاتساق الداخلي بين محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة (ن=25)

محاور الاستبانة	معامل ارتباط بيرسون
المحور الأول: تمكين موظفي قطاع الضيافة.	**0.851
المحور الثاني: الإنجاز لدى موظفي قطاع الضيافة.	**0.915
المحور الثالث: الابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة.	**0.909

يوضح جدول (2) أن جميع محاور الاستبانة تتمتع بدرجة مرتفعة من الصدق، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.851) للمحور الأول، (0.915) للمحور الثاني، (0.909) للمحور الثالث، مما يشير إلى تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الصدق تجعلنا على ثقة من نتائجها.

ثبات أداة الدراسة:

قام الباحثان بحساب ثبات الاستبانة من خلال تطبيق المقياس على عينة استطلاعية بلغت (25) من موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة لقياس مدى صدق الاستبانة. وقام الباحثان كذلك بحساب ثبات المقياس باستخدام معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha للاتساق الداخلي.

جدول (3): معاملات ثبات الاتساق الداخلي بين محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة (ن=25)

محاور الاستبانة	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول: تمكين موظفي قطاع الضيافة.	5	0.809
المحور الثاني: الإنجاز لدى موظفي قطاع الضيافة.	5	0.861
المحور الثالث: الابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة.	5	0.895
الاستبانة كلها	15	0.931

** دال عند مستوى (0.01).

يوضح جدول (3) أن جميع محاور الاستبانة تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات، حيث بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا (0.809) للمحور الأول، (0.861) للمحور الثاني، (0.895) للمحور الثالث، (0.931) للاستبانة كلها، مما يشير إلى تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات تجعلنا على ثقة من نتائجها.

توزيع عينة الدراسة بعد التطبيق:

جدول (4): توزيع عينة الدراسة بعد التطبيق

الجنس	التكرار	النسبة %
1 ذكر	88	60.3
2 أنثى	58	39.7
المجموع	146	100%
المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة %
1 موظف	82	56.2
2 مشرف	34	23.3
3 مدير أو رئيس قسم	30	20.5
المجموع	146	100%
المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
1 ثانوية فأقل	47	32.2
2 بكالوريوس	80	54.8
3 دراسات عليا	19	13.0
المجموع	146	100%
سنوات الخبرة في قطاع الضيافة	التكرار	النسبة %
1 أقل من 5 سنوات	68	46.6
2 من 5 إلى أقل من 10 سنوات	37	25.3
3 من 10 إلى أقل من 15 سنة	18	12.3
4 أكثر من 15 سنة	23	15.8
المجموع	146	100%

يوضح جدول (4) توزيع عينة الدراسة بعد التطبيق حسب الجنس، وجاء في المرتبة الأولى (الذكور) بنسبة (60.3%)، ثم (الإناث) بنسبة (39.7%). ويوضح الجدول توزيع عينة الدراسة بعد التطبيق حسب المستوى الوظيفي، وجاء في المرتبة الأولى الذين نطاق وظيفتهم (موظف) بنسبة (56.2%)، ثم الذين نطاق وظيفتهم (مشرف) بنسبة (23.3%)، ثم الذين نطاق وظيفتهم (مدير أو رئيس قسم) بنسبة (20.5%). ويوضح الجدول توزيع عينة الدراسة بعد التطبيق حسب المؤهل العلمي، وجاء في المرتبة الأولى الذين مؤهلهم (بكالوريوس) بنسبة (54.8%)، ثم الذين مؤهلهم (ثانوية فأقل) بنسبة (32.2%)، ثم الذين مؤهلهم (دراسات عليا) بنسبة (13.0%). ويوضح الجدول توزيع عينة الدراسة بعد التطبيق حسب سنوات الخبرة في قطاع الضيافة، وجاء في المرتبة الأولى الذين سنوات خبرتهم (أقل من 5 سنوات) بنسبة (46.6%)، ثم الذين سنوات خبرتهم (من 5 إلى أقل من 10 سنوات فأكثر) بنسبة (25.3%)، ثم الذين سنوات خبرتهم (من 15 سنة فأكثر) بنسبة (15.8%)، ثم الذين سنوات خبرتهم (من 10 إلى أقل من 15 سنة) بنسبة (12.3%).

مقياس التصحيح ومعياري الحكم:

ولأغراض تفسير النتائج، والخروج باستنتاجات حول هذه الدراسة التي هدفت إلى التعرف على تمكين الموارد البشرية وعلاقته بالإنجاز والابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة.

اعتمد الباحثان المحكم المعياري التالي:

لتحديد طول خلايا المقياس خماسي الأبعاد (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى (4=1-5)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80 = 5/4) ومجال ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

جدول (5): الحدود الدنيا والعليا للمقياس الخماسي

درجة الموافقة	طول الخلية (المتوسط الحسابي)
غير موافق بشدة.	أقل من 1.80
غير موافق.	من 1.80 إلى أقل من 2.60
محايد.	من 2.60 إلى أقل من 3.40
موافق.	من 3.40 إلى أقل من 4.20
موافق بشدة.	من 4.20 فأكثر

الأساليب الإحصائية:

تم تفرغ بيانات الاستبانة المستوفاة والبالغ عددها (146) استبانة على برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) في الحاسب الآلي، وتم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية التي تهدف إلى التعرف على توزيع أفراد عينة الدراسة بعد التطبيق حسب المتغيرات الديموغرافية.

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لحساب صدق أداة الدراسة.
- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لحساب ثبات أداة الدراسة.
- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية التي تهدف إلى التعرف على تكرار الإجابات لدى أفراد عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات الاستبانة وذلك للتعرف على مدى تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.
- اختبار (ت) T test للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تمكين الموارد البشرية لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة التي تعزى إلى الجنس.
- اختبار (ت) T test للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإنجاز والابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة التي تعزى إلى الجنس.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

يتناول الباحثان في هذا الفصل عرضًا للنتائج التي أسفرت عنها الدراسة حول تمكين الموارد البشرية وعلاقته بالإنجاز والابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة.

نتائج السؤال الأول:

للإجابة عن السؤال الأول الذي نصه: ما مستوى تمكين الموارد البشرية لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة؟

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تمكين الموارد البشرية لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة، وقد تم ترتيبها تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية.

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تمكين الموارد البشرية لدى موظفي قطاع الضيافة في

منطقة مكة المكرمة					
رقم العبارة	ترتيبها	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
5	1	توفر المنشأة وسائل اتصال فعالة ومتطورة.	4.24	0.67	موافق بشدة
1	2	تقوم المنشأة بتفويض العاملين بالسلطات اللازمة لإنجاز مهامهم الوظيفية.	4.21	0.81	موافق بشدة
3	3	يمارس العاملون كافة الصلاحيات بموجب أنظمة وتعليمات المنشأة.	4.16	0.80	موافق
4	4	تمنح المنشأة المرونة المناسبة للعاملين في أداء مهامهم الإدارية والوظيفية.	4.11	0.80	موافق
2	5	تعمل المنشأة على إتاحة المعلومات اللازمة للعاملين لاتخاذ القرارات.	3.90	0.98	موافق
المجموع الكلي			4.12	0.62	موافق

يوضح جدول (6) أن موافقة أفراد عينة الدراسة حول مستوى تمكين الموارد البشرية لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة كانت بدرجة (موافق) وهي الفئة الثانية من فئات الاختيار بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.62).

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.24-3.90) حول مستوى تمكين الموارد البشرية لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة، وتقع هذه المتوسطات الحسابية ضمن فئات الاستجابة الأولى والثانية والتي تشير إلى درجة موافقة (موافق بشدة- موافق) على المقياس الخماسي المستخدم في أداة الدراسة، وكان أعلى متوسط حسابي (4.24) للعبارة رقم (5) وهي (توفر المنشأة وسائل اتصال فعالة ومتطورة)، وكان أقل متوسط حسابي (3.90) للعبارة رقم (2) وهي (تعمل المنشأة على إتاحة المعلومات اللازمة للعاملين لاتخاذ القرارات).

وقد تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.98-0.67) وهي قيم متدنية مما يدل على تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تمكين الموارد البشرية لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة، وكان أقل انحراف معياري (0.67) للعبارة رقم (5) وهي (توفر المنشأة وسائل اتصال فعالة ومتطورة) مما يدل على أنها أكثر العبارات التي تقاربت حولها آراء أفراد عينة الدراسة، وكانت أكبر قيمة للانحراف المعياري (0.98) للعبارة رقم (2) وهي (تعمل المنشأة على إتاحة المعلومات اللازمة للعاملين لاتخاذ القرارات) مما يدل على أنها أكثر عبارة اختلفت حولها آراء أفراد عينة الدراسة.

وقد جاء عدد (2) عبارة من العبارات التي تقيس مستوى تمكين الموارد البشرية لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة بدرجة (موافق بشدة)، وجاءت في الترتيب من (الأول) إلى (الثاني)، وهي:

- العبارة رقم (5) وهي "توفر المنشأة وسائل اتصال فعالة ومتطورة" بمتوسط حسابي (4.24).

- العبارة رقم (1) وهي "تقوم المنشأة بتفويض العاملين بالسلطات اللازمة لإنجاز مهامهم الوظيفية" بمتوسط حسابي (4.21).
- وقد جاء عدد (3) عبارة من العبارات التي تقيس مستوى تمكين الموارد البشرية لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة بدرجة (موافق)، وجاءت في الترتيب من (الثالث) إلى (الخامس)، وهي:
- العبارة رقم (3) وهي "يمارس العاملون كافة الصلاحيات بموجب أنظمة وتعليمات المنشأة" بمتوسط حسابي (4.16).
- العبارة رقم (4) وهي "تمنح المنشأة المرونة المناسبة للعاملين في أداء مهامهم الإدارية والوظيفية" بمتوسط حسابي (4.11).
- العبارة رقم (2) وهي "تعمل المنشأة على إتاحة المعلومات اللازمة للعاملين لاتخاذ القرارات" بمتوسط حسابي (3.90).

نتائج السؤال الثاني:

للإجابة عن السؤال الثاني الذي نصه: ما مستوى الإنجاز والابتكار الموارد البشرية لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة؟ تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإنجاز والابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة، وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

أولاً: مستوى الإنجاز لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة:

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإنجاز لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة

رقم العبارة	ترتيبها	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	1	تستخدم المنشأة تكنولوجيا حديثة لتغيير المخرجات لتحقيق رضا العاملين والمستفيدين.	4.13	0.80	موافق
3	2	تستخدم المنشأة نظم معلومات إدارية حديثة في العمل.	4.12	0.84	موافق
4	3	تعتمد المنشأة منهج تدريبي يمنح العاملين وعي عام عن الجودة الشاملة.	4.01	0.96	موافق
2	4	تتبع المنشأة سياسات جديدة في إدارة الموارد البشرية.	3.84	0.99	موافق
5	5	تقوم المنشأة بدعوة خبراء عالميين وعقد ندوات وحلقات نقاشية للعاملين تهدف إلى تطوير قدراتها وإمكانياتها في مجال الجودة.	3.69	1.05	موافق
المجموع الكلي			3.96	0.76	موافق

يوضح جدول (7) أن موافقة أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإنجاز لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة كانت بدرجة (موافق) وهي الفئة الثانية من فئات الاختيار بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.76).

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.69-4.13) حول مستوى الإنجاز لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة، وتقع هذه المتوسطات الحسابية ضمن فئات الاستجابة الثانية والتي تشير إلى درجة موافقة (موافق) على المقياس الخماسي المستخدم في أداة الدراسة، وكان أعلى متوسط حسابي (4.13) للعبارة رقم (1) وهي (تستخدم المنشأة تكنولوجيا حديثة لتغيير المخرجات لتحقيق رضا العاملين والمستفيدين)، وكان أقل متوسط حسابي (3.69) للعبارة رقم (5) وهي (تقوم المنشأة بدعوة خبراء عالميين وعقد ندوات وحلقات نقاشية للعاملين تهدف إلى تطوير قدراتها وإمكانياتها في مجال الجودة).

وقد تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.80-1.05) وهي قيم متدنية مما يدل على تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإنجاز لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة، وكان أقل انحراف معياري (0.80) للعبارة رقم (1) وهي (تستخدم المنشأة تكنولوجيا حديثة لتغيير المخرجات لتحقيق رضا العاملين والمستفيدين) مما يدل على أنها أكثر العبارات التي تقارب حولها آراء أفراد عينة الدراسة، وكانت أكبر قيمة للانحراف المعياري (1.05) للعبارة رقم (5) وهي (تقوم المنشأة بدعوة خبراء عالميين وعقد ندوات وحلقات نقاشية للعاملين تهدف إلى تطوير قدراتها وإمكانياتها في مجال الجودة) مما يدل على أنها أكثر عبارة اختلفت حولها آراء أفراد عينة الدراسة.

وقد جاء عدد (5) عبارة من العبارات التي تقيس مستوى الإنجاز لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة بدرجة (موافق)، وجاءت في الترتيب من (الأول) إلى (الخامس)، وهي:

- العبارة رقم (1) وهي "تستخدم المنشأة تكنولوجيا حديثة لتغيير المخرجات لتحقيق رضا العاملين والمستفيدين" بمتوسط حسابي (4.13).

- العبارة رقم (3) وهي "تستخدم المنشأة نظم معلومات إدارية حديثة في العمل" بمتوسط حسابي (4.12).
- العبارة رقم (4) وهي "تعتمد المنشأة منهج تدريبي يمنح العاملين وعي عام عن الجودة الشاملة" بمتوسط حسابي (4.01).
- العبارة رقم (2) وهي "تتبع المنشأة سياسات جديدة في إدارة الموارد البشرية" بمتوسط حسابي (3.84).
- العبارة رقم (5) وهي "تقوم المنشأة بدعوة خبراء عالميين وعقد ندوات وحلقات نقاشية للعاملين تهدف إلى تطوير قدراتها وإمكانياتها في مجال الجودة" بمتوسط حسابي (3.69).

ثانيًا: مستوى الابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة:

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة بمكة المكرمة

رقم العبارة	ترتيبها	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	1	تضع المنشأة أهداف قصيرة وطويلة المدى قائمة على النتائج.	3.94	0.81	موافق
3	2	تحرص المنشأة على إعلام العاملين بأهمية الأفكار والابتكار.	3.85	1.01	موافق
2	3	تخصص المنشأة أوقات لتبادل الأفكار بين العاملين.	3.72	1.16	موافق
4	4	تدرب المنشأة العاملين على تقنيات الابتكار.	3.68	1.14	موافق
5	5	تقدم المنشأة المكافآت لابتكارات العاملين.	3.47	1.20	موافق
المجموع الكلي			3.73	0.91	موافق

يوضح جدول (8) أن موافقة أفراد عينة الدراسة حول مستوى الابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة كانت بدرجة (موافق) وهي الفئة الثانية من فئات الاختيار بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.91).

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.47-3.94) حول مستوى الابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة، وتقع هذه المتوسطات الحسابية ضمن فئات الاستجابة الثانية والتي تشير إلى درجة موافقة (موافق) على المقياس الخماسي المستخدم في أداة الدراسة، وكان أعلى متوسط حسابي (3.94) للعبارة رقم (1) وهي (تضع المنشأة أهداف قصيرة وطويلة المدى قائمة على النتائج)، وكان أقل متوسط حسابي (3.47) للعبارة رقم (5) وهي (تقدم المنشأة المكافآت لابتكارات العاملين).

وقد تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.81-1.0520) وهي قيم متدنية مما يدل على تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة، وكان أقل انحراف معياري (0.81) للعبارة رقم (1) وهي (تضع المنشأة أهداف قصيرة وطويلة المدى قائمة على النتائج) مما يدل على أنها أكثر العبارات التي تقاربت حولها آراء أفراد عينة الدراسة، وكانت أكبر قيمة للانحراف المعياري (1.20) للعبارة رقم (5) وهي (تقدم المنشأة المكافآت لابتكارات العاملين) مما يدل على أنها أكثر عبارة اختلفت حولها آراء أفراد عينة الدراسة.

وقد جاء عدد (5) عبارة من العبارات التي تقيس مستوى الابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة بدرجة (موافق)، وجاءت في الترتيب من (الأول) إلى (الخامس)، وهي:

- العبارة رقم (1) وهي "تضع المنشأة أهداف قصيرة وطويلة المدى قائمة على النتائج" بمتوسط حسابي (3.94).
- العبارة رقم (3) وهي "تحرص المنشأة على إعلام العاملين بأهمية الأفكار والابتكار" بمتوسط حسابي (3.85).
- العبارة رقم (2) وهي "تخصص المنشأة أوقات لتبادل الأفكار بين العاملين" بمتوسط حسابي (3.72).
- العبارة رقم (4) وهي "تدرب المنشأة العاملين على تقنيات الابتكار" بمتوسط حسابي (3.68).
- العبارة رقم (5) وهي "تقدم المنشأة المكافآت لابتكارات العاملين" بمتوسط حسابي (3.47).

نتائج السؤال الثالث:

للإجابة عن السؤال الخامس الذي نصه: هل توجد علاقة ارتباطية بين تمكين الموارد البشرية والإنجاز والابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة؟

تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون للكشف عن العلاقة الارتباطية بين تمكين الموارد البشرية والإنجاز والابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة.

جدول (9): العلاقة الارتباطية بين تمكين الموارد البشرية والإنجاز والابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة

مستوى التمكن	مستوى الإنجاز والابتكار	مستوى الإنجاز	مستوى الابتكار
مستوى التمكن	مستوى الإنجاز والابتكار	مستوى الإنجاز	مستوى الابتكار
0.722**	0.633**		

** دال عند مستوى (0.01).

ويوضح جدول (9) أن:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى التمكين ومستوى الإنجاز لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.722).
- وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى التمكين ومستوى الابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.633).

المناقشة والخاتمة:

النتائج:

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

فيما يتعلق: بمستوى تمكين الموارد البشرية لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة:

أشار تحليل بيانات الدراسة إلى أن موافقة أفراد عينة الدراسة حول مستوى تمكين الموارد البشرية لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة كانت بدرجة (موافق) بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.62). هذه النتيجة تشير إلى التحول الكبير الذي تعيشه قطاعات الأعمال في المملكة العربية السعودية لتحقيق مستهدفات الرؤية، ويظهر ذلك بوضوح في تحسين وتطوير منظومة القدرات البشرية. هذا التحول أسهم في رفع درجة الوعي لدى العاملين بتحسين مهاراتهم وتطوير قدرات التعلم والتميز، ولن يتحقق ذلك إلا بوجود قيادات تمكهم من مواكبة هذه التطورات. ويظهر من النتائج ارتفاع مستوى التمكين لدى العاملين بقطاع الضيافة مما يسهم في رفع الإنتاجية وتحسين الأداء، حيث يشعر العاملون بالرضا والولاء لجهات عملهم عند الثقة بهم وإعطائهم سلطات أوسع وتحمل للمسؤولية واتخاذ القرارات، وهذا يتفق مع ما أشارت إليه دراستي أفندي (2009) وجاد الرب (2008). ويعتبر ذلك دليل على الثقة المتبادلة والتي تسهم بذلك في صناعة ثقافة مؤسسية تتوافق مع سياسات هذه المنظمات وتحقق أهدافها كما خلصت نتائج دراستي الخطيب (2009) و (Alfarizi, Haryadi, Syaechurodji, 2022).

كما يمكن تفسير هذه النتائج المرتفعة إلى الدور الكبير الذي تلعبه الجهات الحكومية ذات العلاقة من حيث تمكين العاملين من تطوير قدراتهم وتعزيز خبراتهم في هذا القطاع الحيوي من خلال الدورات وبرامج الابتعاث. ومن الأمثلة على ذلك ما قامت به وزارة الموارد البشرية من حيث رفعت نسبة السعودة لهذا القطاع بشكل تدريجي مع تقديم مبادرات لتدريب مئات الآلاف من منسوبي قطاع الضيافة كما يحدث حاليًا في برنامج مهارات والذي يستهدف العاملين في القطاع. كما تقوم وزارة السياحة ووزارة الحج والعمرة وبالتعاون مع مراكز الأبحاث التدريب بالجامعات السعودية من طرح لعدد من البرامج التدريبية والبعثات للدول المتميزة، والتي ستعزز من تمكين العاملين في هذا قطاع الضيافة والسياحة والحج والعمرة وتحسين جودة الأداء ورفع مستويات النمو والتطوير.

فيما يتعلق: بمستوى الإنجاز والابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة:

أشار تحليل بيانات الدراسة إلى أن موافقة أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإنجاز لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة كانت بدرجة (موافق) بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.76)، وأن موافقة أفراد عينة الدراسة حول مستوى الابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة كانت بدرجة (موافق) بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.91).

أشار تحليل بيانات الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإنجاز ومستوى الابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة تعزى إلى الجنس أو المستوى الوظيفي أو المؤهل العلمي أو عدد سنوات الخبرة في قطاع الضيافة.

بلا شك تهدف كل منظمة وكل فرد داخلها إلى مصطلح الإنجاز. هذا المصطلح الذي يهدف إلى إحداث نقلة نوعية على كافة المستويات الفردية أو المؤسسية لتسهم في تحقيق الأهداف. ويظهر من النتائج ارتفاع درجة الإنجاز للعاملين في قطاع الضيافة، وهذا لن يتحقق من غير وجود قرارات استراتيجية تعتمد على قدرة المنظمة على التكيف مع الظروف ومواجهة التحديات عبر التركيز على القوى البشرية المسلحة بالقدرات والمهارات اللازمة التي يتحقق من خلالها المنجزات كما أشار لذلك بهنساوي وحسن (2015). ومن التفسيرات لهذه النتائج المرتفعة فيما بالإنجاز ما يحظى به العاملين من رضا وسعادة عند أدائهم لأعمالهم وخدمة ضيوف الرحمن حيث يعتبر عمل وعبادة يؤجر عليها الفرد يزيد من مستوى رضاه عما ينجز، ويشجعه ذلك على البذل والعطاء بشكل أكبر، وهذا يؤكد ما تم ذكره في دراسة بني يونس (2001) واعتبرت العمل في خدمة ضيوف بيت الله كمصدر روحي للإنجاز.

وفيما يتعلق بالابتكار تشير النتائج إلى درجة أعلى من المتوسط للعاملين وممارستهم لهذا المفهوم الهام والذي أصبح ركيزة أساسية في قطاعات الأعمال سواء العامة أو الخاصة وحتى القطاع الثالث غير الربحي. وهناك كثير من الجهود التي تفسر هذا الارتفاع بدءاً من حرص الجهات المسؤولة عن قطاع الضيافة والحج والعمرة في نشر ثقافة الابتكار. وعلى سبيل المثال لا الحصر قامت وزارة الحج والعمرة بإنشاء مركز للابتكار وريادة الأعمال وعدة ملتقيات دولية لإبراز دور الابتكار والعاملين فيه. كما قامت الوزارة باستحداث منصات لتقديم على الأفكار الإبداعية الابتكارية ورصد جوائز قيمة لذلك. وهذا أسهم كذلك في تبني الجهات العاملة في القطاع بمحاولة مواكبة هذه التطورات وإشراك العاملين فيها وتدريبهم لتقديمهم المبادرات. وهذا يشير إلى أهمية أن تخرج منظمات الأعمال من محيطها الخاص وتقوي شراكاتها وسبل التعاون مع القطاعات الأخرى والتي تتفق مع دراسة العميان (2002). كما أدى كثرة الخريجين والتنافسية في السوق العمل إلى حرص منسوبي قطاع الضيافة على التميز والتوجه نحو الابداع والابتكار في ممارسة الأعمال.

فيما يتعلق: بالعلاقة الارتباطية بين تمكين الموارد البشرية والإنجاز والابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة:

أشار تحليل بيانات الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى التمكين ومستوى الإنجاز لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى التمكين ومستوى الابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة.

هذه النتيجة، والتي تثبت وجود علاقة إيجابية بين عملية تمكين الموارد البشرية والإنجاز والابتكار، تعتبر دليل على أهمية وضرة قيام المنظمات وقادتها بتمكين العاملين عبر استراتيجيات تخص تطويرهم ورفع درجة مساهمتهم في اتخاذ القرارات وتحمل المخاطرة وتقديم المبادرات. إن التمكين والابتكار والوصول للإنجاز جميعها تتطلب سياسات وإجراءات ومنتجات وخدمات. فالتمكين حالة تستوجب وجود معنى وسبب، وأن يتحلى الأشخاص بالكفاءة والإصرار والقدرة على إنجاز الأعمال (Lee and Koh, 2001). ولذلك على قادة الأعمال بناء ثقافة مؤسسية تقدم استقلالية للعاملين وتتيح لهم أن يبتكروا ويحققوا الإنجازات المستهدفة. التمكين وعلاقته بالابتكار والإنجاز قد تختلف من قطاع لآخر وحسب حجم المنظمة ونظامها الإداري. هذا التمكين يستوجب قيام المنظمات بإزالة الحدود بين الإدارات العليا والإدارات الأقل (Meyerson and Dewettinck, 2012) عبر إتاحة الفرصة للعاملين بإبداء الرأي والمشاركة والتعرف على المشكلات والتحديات وتحفيزهم لإيجاد حلول ابتكارية تساهم في معالجة هذه المشكلات وتحسين القدرة التنافسية. وبالتالي كلما تم تمكين الموظفين وكلما زاد من رفع قدراتهم وأفكارهم الابتكارية والتي بدورها تصب في الإنجاز سواء الفردي والمؤسسي.

وسينتج عن هذا التمكين فوائد اقتصادية على المنظمة وعلى العاملين، حيث سيعود ذلك إيجاباً على رضا العملاء والمستهلكين ومخرجات العمل. فالعاملين الحاصلين على التمكين من قادتهم سيتاح لهم غالباً مسؤوليات وسلطات أكبر ناتجة عن ثقة وكفاءة تعزز من أدائهم وتحسين جودة العمل ومخرجاته. كما أن التمكين وعلاقته بالابتكار ستضمن إعطاء الفرصة للعاملين لطرح حلول إبداعية ومبتكرة لتقليل التكاليف وتسحين المبيعات أو زيادة العوائد الاقتصادية للمنظمة (Akbari and Ghaffari, 2017).

التوصيات:

في ضوء النتائج التي انتهت إليها الدراسة حول تمكين الموارد البشرية وعلاقته بالإنجاز والابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة، فإن البحث يوصي بما يلي:

- نشر ثقافة الابتكار وريادة الأعمال المؤسسية وتأطيرها بشكل منظم وعلمي.
- ضرورة أن توفر المنشآت وسائل اتصال فعالة ومتطورة.
- ضرورة تفويض العاملين في المؤسسات بالسلطات اللازمة لإنجاز مهامهم الوظيفية.
- ضرورة أن يمارس العاملون كافة الصلاحيات بموجب أنظمة وتعليمات المنشآت.
- ضرورة أن تمنح المنشآت المرنة المناسبة للعاملين في أداء مهامهم الإدارية والوظيفية.
- ضرورة أن تتيح المنشآت المعلومات اللازمة للعاملين لاتخاذ القرارات.

المقترحات:

في ضوء النتائج والتوصيات التي انتهت إليها الدراسة حول تمكين الموارد البشرية وعلاقته بالإنجاز والابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة المكرمة، فإن البحث يقترح إجراء الدراسات التالية:

- اقتراح إجراء دراسة مقارنة حول تمكين الموارد البشرية وعلاقته بالإنجاز والابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة في منطقة المدينة المنورة لتعظيم الاستفادة من نتائج الدراستين، إضافة إلى مدن أخرى بالمملكة والدول العربية.
- اقتراح دراسة تهتم بقياس معايير الابداع والابتكار لدى الجهات الحكومية ومسرعات الأعمال ولتي تهتم بهذا المجال.
- اقتراح إجراء دراسة عن ممارسات الابتكار الحالية في قطاعات الأعمال بالمملكة وأثرها الاقتصادي والاجتماعي.
- اقتراح إجراء دراسة حول معوقات تمكين الموارد البشرية وعلاقته بالإنجاز والابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة والسياحة وخصوصاً الحج والعمرة.

المراجع:

- أبو جادو، صالح. (2011). *علم النفس التربوي*. ط (8)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- أبورميلا، دلال رفيق شفيق. (2022). دور مديري المدارس الحكومية الابتدائية ومديراتها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين في مدينة القدس. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية. فلسطين.
- أبورياش، حسين والصافي، عبد الحكيم وعمور، أميمة وشريف، سليم. (2006). *الدافعية والذكاء العاطفي*. دار الفكر.
- أحمد، أحمد حمدان. (2022). اللامركزية وتحقيق التمكين الإداري في الأجهزة الإدارية بالمحليات. *المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية*: 1(20).
- أمال، قريمط وزواوي، لعوج. (2023). تعزيز القدرة على الابتكار من خلال ممارسات التمكين: دراسة تجريبية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. *مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال*: 6(1).
- برني، لطيفة. (2017). التمكين بالجامعة وعلاقته بتولي الأستاذة الجامعية للمناصب الإدارية. *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية: جامعة زيان عاشور بالجلفة*. 10، 236-249.
- بكر، محمد السيد حسين. (2015). مؤشرات الصحة النفسية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى عينة من طلبة وطالبات جامعة الجوف. *مجلة الإرشاد النفسي*: 1(41). 1-45.
- البولي، خديجة. (2016). متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية جامعة تبوك. رسالة التربية وعلم النفس. جامعة الملك سعود. الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية: (53)، 19-42.
- البنوي، نايف عودة كايد. (2011). المتغيرات المؤثرة في مؤشرات التكيف النفسي الاجتماعي الحنين للوطن لدى الطلبة الوافدين في جامعة مؤتة. *مجلة المنارة للبحوث والدراسات*: 17 (1)، 207-237.
- بني يونس، محمد. (2001). *سيكولوجية الدافعية*. دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع.
- جفري، على وبن ضويحي، عبد الله. (2023). أثر التشريعات البلدية الحديثة على قطاع الضيافة في المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للإدارة*: 43(3).
- جلدة، سليم بطرس وعبيوي، زيد منير. (2006). *إدارة الإبداع والابتكار*. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- الدغير، وفاء. (2018). التمكين الإداري وعلاقته بالتحديات التي تواجه القيادات النسائية في الجامعات الناشئة. *المجلة الدولية للتربية المتخصصة*: 7(8)، 18-30.
- رشوان، ربيع وعلي، الطيب. (2006). *علم النفس المعرفي: النذاكرة وتشفير المعلومات*. عالم الكتب.
- الرعي، محمد عمر والهزايمة، أحمد صالح. (2019). أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة حالة لشركة الاتصالات الأردنية (أورانج). *المجلة العربية للإدارة*: 39 (3)، 81-94.
- الزهراني، عبد الله. (2018). معوقات التمكين الإداري وسبل التغلب عليها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك. *مجلة كلية التربية: جامعة أسيوط*. 34(2)، 356-389.
- الزوهير، رجاء. (2015). دور الإبداع في تحسين الإبداع الصناعي في المؤسسة. *مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة*: (31)، 79-102.
- السامرائي، مهدي. (2007). *إدارة الجودة الشاملة*. دار جرير للنشر والتوزيع.
- سطالة، أمال. (2018). التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للسياسة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة ابن خلدون. الجزائر.
- السعودي، موسى أحمد عطية. (2013). أثر التمكين لدى فرق العمل في تعزيز أداؤها بالمستشفيات الأردنية: دراسة حالة مستشفى الإسراء. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*: 9 (1)،
- صالح، عبد العظيم إسماعيل محمد. (2018). الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى المرشدين النفسيين بولاية الخرطوم. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النيلين.
- صبيح، تيسير (1992). *الموهبة والإبداع، طرائق التشخيص، وادواته المحسوبة*. دار التنوير للنشر والتوزيع.
- عبد الحسين، صفاء جواد. (2012). أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية*: (32)، 77-98.
- العبيدي، بشار محمد خليل وأحمد، سحر والعزاوي، كرجي. (2010). الإبداع المنظم وأثره في تحسين جودة المنتج في الشركة العامة للصناعات الكهربائية / الوزارية. *مجلة الإدارة والاقتصاد*: (34)، 208-242.

- العمري، رنا سعد إبراهيم. (2019). الهوية الثقافية وعلاقتها بدافع الإنجاز لدى طالبات كلية العلوم والآداب بمحافظة المخوة. *مجلة البحث العلمي في التربية*: 6 (20)، 543-560.
- العميان، محمود سليمان. (2002). *السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال*. دار وائل للنشر.
- الفحل، نبيل. (2000). دراسة تقدير الذات وواقعه الإنجاز لدى طلاب المرحلة الثانوية في كل من مصر والسعودية (دراسة مقارنة). *مجلة علم النفس: الهيئة المصرية العامة للكتاب*، 2(5)، 7.
- قطامي، يوسف، وعدس، عبد الرحمن. (2002). *علم النفس التربوي*. دار الفكر للطباعة والنشر.
- كوك، بيتر. (2008). *إدارة الإبداع*. ترجمة خالد العامري. دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- الماضي، ثائرة عدنان ونصيرات، فريد توفيق. (2011). أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*: 7 (4)، 527-556.
- ماهر، أحمد. (2007). *اتخاذ القرار بين العلم والابتكار*. الدار الجامعية.
- المصري، طارق توفيق وفرح، علي فرح أحمد. (2018). دافعية الإنجاز وعلاقتها بالذكاء الاستراتيجي لدى طلاب جامعة الملك فيصل بالملكة العربية السعودية.
- المكي، إيمان. (2014). درجة تمكين المرأة الكويتية في المناصب القيادية في وزارة التربية بدولة الكويت. رسالة ماجستير. كلية العلوم التربوية. جامعة آل البيت.
- هادف، سومية. (2018). *الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء CASNOS أم البواقي*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة العربي بن مهيدي. أم البواقي. الجزائر.
- Afram, J., Manresa, A. & Mas Machuca, M. (2022). The impact of employee empowerment on organizational performance, the mediating role of employee engagement and organizational citizenship behavior. *Omnia Science. Intangible capital* – 18(1). <http://hdl.handle.net/2117/367915>
- Akbari, N., & Ghaffari, A. (2017). Verifying relationship of knowledge management initiatives and the empowerment of human resources. *Journal of Knowledge Management*, 21(5), 1120-1141. <https://doi.org/10.1108/jkm-10-2016-0435>
- Alfarizi, Abdul Wahid, Haryadi, Didit & Syaechurodji, Syaechurodji (2022). Mediating of Job Satisfaction in Improving Employee Performance with The Role of Empowerment and Work Discipline. *Home Archives* 6 (2): Manajemnt, Teknologi Informatika dan Komunikasi (Mantik). <https://doi.org/10.35335/mantik.v6i2.2612>
- Davor, 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, doi.org/10.30924/mjcmi/2018.23.1.99
- Lee, M., & Koh, J. (2001). Is empowerment really a new concept? *International journal of human resource management*, 12(4), 684-695. <https://doi.org/10.1080/09585190122134>
- Meyerson, G. & Dewettinck, B. (2012). Effect of empowerment on employee's performance. *Advanced Research in Economic and Management Sciences*, 2 (1), 40-46.
- Tampi, Pradanna Putra, Nabella, Septa Diana & Sari, Dewi Permata (2022). The Influence of Information Technology Users, Employee Empowerment, and Work Culture on Employee Performance at the Ministry of Law and Human Rights Regional Office of Riau Islands. *Journal of Management*, 12 (3). <https://doi.org/10.35335/enrichment.v12i3.628Filipovic>

مدى التزام المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية بتطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية (دراسة تطبيقية للمصارف العاملة في المملكة العربية السعودية)
The Extent to which Shariah-Compliant Banks are Committed to Implementing Social Responsibility Accounting (An Applied Study of Banks Operating in the Kingdom of Saudi Arabia)

محمد حنيف القثامي¹، عائدة عثمان عبدالله²

Mohammed Hanif Alqathami¹, Aida Osman Abdalla²

¹ محاضر في التكنولوجيا الإدارية والمالية- الكلية التقنية بالقنفذة- المملكة العربية السعودية

² أستاذ مساعد بقسم المحاسبة، كلية إدارة الأعمال- جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن- المملكة العربية السعودية

¹ Lecturer, Administrative and financial technology, Al-Qunfudhah Technical College, KSA

² Assistant Professor, Department of Accounting, College of Business administration, Princess Nourah bint Abdulrahman University, KSA

¹ Mohameeda@tvtc.gov.sa, ² AOBilal@pnu.edu.sa

Accepted

قبول البحث

2024/2/22

Revised

مراجعة البحث

2024/1/21

Received

استلام البحث

2023 /12/6

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2024.14.2.2>



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

مدى التزام المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية بتطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية (دراسة تطبيقية للمصارف العاملة في المملكة العربية السعودية)

The Extent to which Shariah-Compliant Banks are Committed to Implementing Social Responsibility Accounting (An Applied Study of Banks Operating in the Kingdom of Saudi Arabia)

الملخص:

الأهداف: تهدف الدراسة إلى دراسة ومعرفة مفهوم وأهمية المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية والوقوف على مدى اهتمام المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية بمجالات المسؤولية عن المحاسبة الاجتماعية والافصاح عنها، وتعزيز دور المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية لتحقيق رؤية المملكة 2030م، والتي من أهم ركائزها تحقيق التنمية المستدامة. المنهجية: لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياته تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي في جمع وتحليل البيانات لاختبار الفروض. النتائج: توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أثبتت صحة فرضيات البحث من أهمها تقوم المصارف بتوفير تأمين صحي للعاملين فيها، وتقوم المصارف بإعداد وتنفيذ برامج ودورات تدريبية للعاملين لرفع قدراتهم وكفاءتهم. الخلاصة: من أهم التوصيات التي توصل إليها الدراسة ضرورة استحداث معايير من قبل البنك المركزي السعودي تعمل على قياس الالتزام بالمسؤوليات الاجتماعية في المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية وتحسين الوعي، والإدراك، والاقتناع بأهمية المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية وأثرها الذي قد يعود على المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية بالفائدة.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية؛ محاسبة المسؤولية الاجتماعية؛ المصارف الإسلامية؛ المملكة العربية السعودية.

Abstract:

Objectives: The research dealt with the extent of the commitment of banks compliant with Islamic law to apply accounting for social responsibility (an applied study of banks operating in the Kingdom of Saudi Arabia). The concept and importance of accountability for social responsibility and to determine the extent to which banks are compliant with Islamic law in the areas of responsibility for social accountability and its disclosure, and to enhance the role of accounting for social responsibility in the Kingdom of Saudi Arabia to achieve the Kingdom's vision 2030, one of the most important pillars of which is to achieve sustainable development.

Methods: To achieve the objectives of the research and test its hypotheses, the descriptive and analytical approach was used in collecting and analyzing data to test.

Results: The research reached many results that proved the validity of the research hypotheses, and the most important results are the banks that provide health insurance for their employees and the banks that prepare and implement training programs and courses for employees to raise their capabilities and efficiency.

Conclusion: The most important recommendations reached the necessity of developing standards by the Saudi Central Bank that measure the commitment to social responsibilities in banks that are compliant with Islamic Sharia, improving awareness and conviction of the importance of accountability for social responsibility and its impact that may benefit banks that comply with Islamic Sharia.

Keywords: Social Responsibility; Social responsibility accounting; Islamic banks; Kingdom of Saudi Arabia.

المقدمة:

تواجه المصارف الإسلامية تحدي كبير في ممارسة أعمالها في بيئة أعمال سريعة صاحبت التطور العلمي والتكنولوجي، ومع ظهور رؤية المملكة 2030 التي تؤكد أهمية المسؤولية الاجتماعية حيث أنها تعتمد على ثلاثة محاور رئيسية وهي المجتمع، والاقتصاد المزدهر، والوطن الطموح، وكل محور من هذه المحاور يتضمن عدد من الالتزامات والأهداف التي تمثل نموذج للمسؤولية الاجتماعية التي بدوره يحقق التنمية المستدامة، كذلك اهتمت كثير من المنظمات الدولية بالمسؤولية الاجتماعية، كما أنها تحملت على عاتقها ضرورة تفعيل العمل التطوعي لدى الشركات، وذلك يأتي من خلال تمثيل المسؤولية الاجتماعية فيها، حيث أطلقت منظمة الأمم المتحدة الميثاق العالمي في عام 1999م الذي يركز على تشجيع الشركات على تبني العديد من البادئ الأخلاقية، ومنها الحفاظ على حقوق الإنسان والبيئة التي تمارس نشاطها فيها.

ومع ذلك سعت المحاسبة بجميع مجالاتها إلى تغيير فكرها التقليدي، وبما يلائم التغيرات والمستجدات الحديثة، من خلال التعرف على المسؤولية الاجتماعية وأدائها في الشركات، ولم تكتف بذلك، بل عملت على بيان وقياس وتقييم الممارسات الاجتماعية، والافصاح عنها في التقارير المالية الخاصة بها مما يتضمن بيانات عن بنود التكاليف التي تعنى بالمسؤولية الاجتماعية.

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في كيفية الإجابة على السؤال الرئيسي الآتي: ما مدى التزام المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية بتطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي أسئلة فرعية هي:

- ما مدى إدراك العاملين في المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية لمفهوم المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية؟
- هل تهتم المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية بتطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية بمجال تنمية (الموارد البشرية، المجتمع المحلي، العلاقة مع العملاء)؟
- هل تتوافر لدى المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية مقومات تطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية؟

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية من قبل المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية يسهم في تحسين مستوى الرفاهية للمجتمع، ويحد من المشاكل الاجتماعية والاقتصادية كالبطالة والفقر وما شابه ذلك.
- بيان حدود ومجالات المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية ومدى أهميتها لتحقيق الإفصاح المحاسبي للقوائم المالية.
- أهمية الجانب الميداني الذي يبين أنماط تعزيز تطبيق نظام المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية وبأتي ذلك في إطار تطبيق أنظمة محاسبية متطورة.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على التطورات الحديثة في مجال الفكر المحاسبي والتي تعتبر المحاسبة عن المسؤولية فرع من فروعها.
- معرفة العلاقة بين المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية ومدى إمكانية تطبيقها في المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية.
- الوقوف على مدى اهتمام المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية بمجالات المسؤولية الاجتماعية والافصاح عنها.
- تعزيز دور المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية لتحقيق رؤية المملكة 2030.

فرضيات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة يجب اختبار الفرض الرئيسي وفق الفرضيات التالية: التزام المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية بالمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية ومدى تطبيقها.

يتفرع من الفرضية الرئيسية عدد من الفرضيات وهي كالآتي:

- يدرك العاملون في المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية لمفهوم المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية.
- تهتم المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية بتطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية بمجال تنمية (الموارد البشرية، المجتمع المحلي، العلاقة مع العملاء).
- تتوافر لدى المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية مقومات تطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية.

منهجية الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الدراسة النظرية؛ وذلك من خلال الاستعانة بالمراجع ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وأيضاً يعتمد على المنهج التحليلي في عرض أهم النتائج، وذلك من خلال الدراسة التطبيقية لمجتمع الدراسة.

تنظيم الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى أربعة محاور: المحور الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة، والمحور الثاني: الإطار النظري، أما المحور الثالث: الدراسة الميدانية، والمحور الرابع مناقشة النتائج والتوصيات.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

الإطار النظري:

أولاً: نشأة ومفهوم المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية وأهدافها:

1. نشأة المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية

ظهرت المصارف الإسلامية، أو ما يسمى بالمصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية في عام 1940م، عندما أنشأت في ماليزيا صناديق الادخار التي تعمل بدون فائدة، وبعدها في أواخر الأربعينات بدأ التفكير المنهجي المنظم يظهر في باكستان من أجل وضع قوانين تمويلية متوافقة مع الشريعة الإسلامية، غير أن هذا التفكير أخذ مدة طويلة، ولم يتم تطبيقه إلا في مصر مع بداية الستينات، في مدينة ميت غمر التابعة لمحافظة الدقهلية بجمهورية مصر العربية التي تعد المدينة الأولى التي شهدت ميلاد أول تجربة للمصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية، وإن كانت لم تستمر سوى بضع سنوات. (الموسوي، 2011)، وكانت التجربة التي بدأت في عام 1963م وانتهت في عام 1967م عبارة عن إنشاء بنك الادخار المحلي، وهو بنك محلي يعمل وفق الشريعة الإسلامية، إذ لم يكن البنك يستقبل أي فوائد على الودائع وفي الوقت نفسه لا يأخذ أي فوائد على القروض التي يقدمها لعملائه، وكان الهدف الرئيسي من هذه التجربة تعبئة الجمهور الإسلامي ليشترك في تكوين رأس المال الذي يتم استخدامه في تمويل المشاريع، أمّا توزيع العائد على المساهمين فكان على أساس المشاركة في الربح والخسارة (هندي، 2002).

وقد نشأ أول بنك إسلامي في مصر، وهو بنك ناصر الاجتماعي الذي تم تأسيسه عام 1971م، الذي يقوم بأخذ الودائع ويستثمرها في المشاريع الصغيرة ويوزع أرباحها على المودعين بحسب حصة أموالهم المستثمرة (الشرقاوي، 2000).

وبدأ الاهتمام الحقيقي بإنشاء مصارف متوافقة مع الشريعة الإسلامية تعمل طبقاً للأحكام الشرعية الإسلامية في توصيات مؤتمر وزراء الخارجية للدول الإسلامية الذي عقد في مدينة جدة في المملكة العربية السعودية عام 1972، والذي نص على ضرورة إنشاء بنك إسلامي دولي (زين، 2005). ولم تأخذ المصارف طابعها الخاص كونها مؤسسات تمويل واستثمار إلا في السبعينات من القرن الماضي، عندما عقد المؤتمر الثاني لوزراء المالية للدول الإسلامية بجدة عام 1974م، حيث تم إنشاء البنك الإسلامي للتنمية الذي باشر أعماله عام 1975م (الخاقاني، 2002). ليصبح أول مؤسسة تمويلية دولية إسلامية في العالم، هدفها دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية في دول العالم الإسلامي، والتي تتقيد بأحكام الشريعة الإسلامية في أهدافها أو أساليبها ووسائلها. (الصاوي، 1990).

ويبلغ عدد المصارف الإسلامية حالياً أكثر من (270) مصرفاً موزعة على مختلف انحاء العالم، بما فيها أوروبا وأمريكا، كما يبلغ عدد المصارف العاملة في المملكة العربية السعودية نحو 24 مصرفاً حتى نهاية عام 2018، حيث تنقسم هذه المصارف إلى 12 مصرفاً محلياً، و6 مصارف أجنبية و5 مصارف عربية.

يتكون الجهاز المصرفي المحلي السعودي من 8 مصارف تقليدية و4 مصارف إسلامية هي: مصرف الراجحي، بنك الجزيرة، بنك البلاد ومصرف الإنماء. ويعد مصرف الراجحي أقدمها إذ تأسس عام 1957. (<https://ar.wikipedia.org/wiki>)

2. مفهوم المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية وتعريفها:

انتشر في الدول الإسلامية نظام المصارف الإسلامية منذ عقود قليلة إذ تعتبر المصارف الإسلامية من أحدث مستجدات الفكر الإسلامي في المجال الاقتصادي، حيث أن المصارف الإسلامية تقوم بدور حيوي في الحياة الاقتصادية بما تقوم به من جمع المدخرات من عملائها ومن ثم إعادة توظيفها من خلال العمليات المصرفية بما يساهم في استثمار الأموال وتفعيل السياسة الاقتصادية للدولة. (الشرح، 2004).

وقد عرّف المصرف الإسلامي بأنه مؤسسة مالية مصرفية لتجميع الأموال وتوظيفها في نطاق الشريعة الإسلامية بما يخدم بناء مجتمع التكامل الإسلامي لتحقيق الآتي (نصر سلمان ، -<https://iefpedia.com/arab/wp->):

- جذب الأموال وتعبئة المدخرات المتاحة في الوطن الإسلامي وتنمية الوعي الادخاري.
- توجيه الأموال للعمليات الاستثمارية التي تخدم أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الوطن الإسلامي.
- القيام بالأعمال والخدمات المصرفية على مقتضى الشريعة خالصة من الربا والاستغلال وبما يحل مشكلة التمويل قصير الأجل. ()

3. أهداف المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية

من الضرورة ومن أهم الحاجات في المجتمعات الإسلامية وجود مصرف أو نظام مصرفي يعمل طبقاً للأحكام الشرعية الإسلامية بحيث يقوم بحفظ الأموال واستثمارها، بالإضافة إلى تمويل المستثمرين بعيداً عن الربا، وفي سبيل تحقيق رؤية المصارف الإسلامية، فإن هناك العديد من الأهداف التي تؤدي إلى تحقيق تلك الرسالة وهي:

• الأهداف المالية

تتمثل أهم الأهداف المالية للمصارف الإسلامية بما يلي: (لعمش، 2012)، ص (10)

أ. جمع الودائع وتنميتها

ب. استثمار الأموال.

ج. تحقيق الأرباح.

• الأهداف الخاصة بالمتعاملين (عملائها)

تسعى المصارف الإسلامية إلى تحقيق رضا العاملين معها وذلك من خلال: (عريقات، 2010)

أ. تقديم الخدمات المصرفية.

ب. توفير التمويل للمستثمرين.

ج. منح الأمان للمودعين.

• الأهداف الداخلية

للمصارف العديد من الأهداف الداخلية التي تسعى لتحقيقها منها: (لعمش، 2012) ص (11)

أ. الموارد البشرية.

ب. تحقيق معدل نمو.

ج. الانتشار جغرافياً واجتماعياً.

• الأهداف الابتكارية

ولكي تستطيع أي منشأة ان تحافظ على وجودها والامر ذلك مطبق حتى على المصارف، لابد أن تحافظ على وجودها بكفاءة وفاعلية في السوق المصرفي، لابد لها من مواكبة التطور المصرفي وذلك: (لعمش، 2012)

أ. ابتكار صيغ تمويلية.

ب. ابتكار وتطوير الخدمات المصرفية.

4. خصائص المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية

يعتبر أساس المصارف الإسلامية هي أنها لا تتعامل بالفائدة أخذاً أو عطاءً، حيث أن المصارف الإسلامية تقوم بقبول الودائع بدون استخدام معدلات للفائدة باعتبارها تعويض عن المودعين، إنما يتم استبدال معدل الفائدة بحصة من الأرباح التي يتم توزيعها في عدة مجالات استثمارية مجازة من الشريعة الإسلامية. ومن خصائص المصارف الإسلامية ما يلي (عيد م.، 2014):

• عدم التعامل بالفائدة (الربا)، والاستثمار في مجالات مجازة ومتوافقة مع الشريعة الإسلامية.

• جمع الموارد المالية وإعادة تمويل الاستثمارات والمساعدة في التنمية الاقتصادية.

• تسهيل التجارة الخارجية بين الدول الإسلامية فيما بينها.

• الشفافية في التعاملات المالية والمصرفية حيث لابد من التوضيح للعملاء كيفية تحقيق الأرباح ومعدل العائد على أموالهم المستثمرة في البنوك.

• الابتعاد عن الاحتكار.

5. الخدمات التي تقدمها المصارف الإسلامية

يقدم المصرف الإسلامي نفس الخدمات التي يقدمها المصرف العادي باستثناء الخدمات التي تحتوى على الفائدة التي تعتبر ربا محرم في الشريعة الإسلامية. ويمكن تقسيم الخدمات التي تقدمها المصارف الإسلامية كما يلي:

• الخدمات الاجتماعية في المصارف الإسلامية

وتقدم المصارف الإسلامية هذه الخدمات الاجتماعية المصرفية دون مقابل، وضمن الضوابط الشرعية الإسلامية، وإيماناً منها بأهمية الدور الذي يجب أن تلعبه في المجتمع انطلاقاً من خصائص الاقتصاد الإسلامي التي تقوم على أساس أن المال لله عز وجل، وما هو إلا وسيلة لضمان حياة أفضل في ظل عبادة الله سبحانه وتعالى، ويعد القرض الحسن من أهم هذه الخدمات التي تقدمها بعض المصارف الإسلامية، فعلى خلاف المصارف التقليدية التي تقدم تمويلاتها على شكل قروض ربوية؛ تشترط فيها الزيادة على الأصل، ومربوطة فيها الزيادة بالأجل، بينما المصارف الإسلامية لا تتعامل بالربا؛ بل تقدم

مبالغ محددة من المال لعمالها بناءً على معايير محددة لديها على شكل قروض حسنة، مع عدم تحميلهم أية أعباء أو عمولات، أو حتى مطالبهم بفوائد أو عوائد أو أي شكل من أشكال المنفعة التي قد تنشأ عن هذه القروض، بل يكتفي المصرف باسترداد أصلها مع ما يضاف عليها من تكاليف ومصروفات إدارية أنفقها المصرف مقابل منح القروض للعملاء بشرط أن لا تزيد عن المصاريف الفعلية وأن لا ترتبط بالأجل.

وكذلك تقوم المصارف الإسلامية بتوفير خدمات إدارة الزكاة لعمالها، حيث تقوم بجمع أموال الزكاة من الأفراد والشركات، ومن ثم توجيهها إلى الفئات المستحقة وفقاً للقوانين الشرعية، ويمكن أن تتضمن هذه الخدمات تحديد المستحقين وتوزيع الأموال بطريقة عادلة وفعالة، مع الالتزام بالمبادئ والقيم الإسلامية، وتلتزم المصارف الإسلامية أيضاً بتوفير تقارير وشفافية حول كيفية استخدام أموال الزكاة، لضمان متابعة الأفراد والمؤسسات المانحة للزكاة مدى تأثير تلك الأموال في دعم الفقراء وتحسين الظروف الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع (عوض، 1985).

• الخدمات المصرفية في المصارف الإسلامية

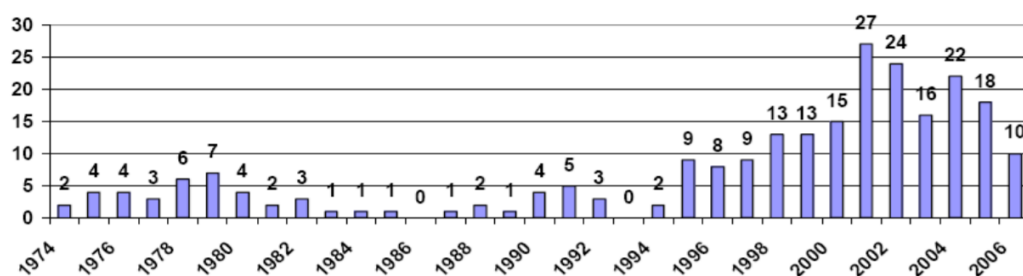
تتلخص أهم الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف الإسلامية فيما يلي: (داوود، 2012)

- أ. قبول الودائع.
- ب. تحصيل الأوراق التجارية.
- ج. الاكتتاب وحفظ الأوراق المالية.
- د. صرف العملات الأجنبية.
- هـ. تأجير الصناديق الحديدية.

ثانياً: مفهوم المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية وأهدافها

1. نشأة المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية وتطورها

نالت المحاسبة الاجتماعية في فترة السبعينيات من القرن الماضي اهتماماً تجريبياً ملحوظاً، ولاقت انتشاراً بحثياً واسعاً، تلاها خلال الثمانينيات وحتى منتصف تسعينيات القرن الماضي إهمال واضح -وصل إلى حد التجاهل الكامل- من برامج البحث العلمي. أما المحاسبة البيئية فقد بدأت جذورها الجينية أيضاً في السبعينيات، وقد استمر البحث بها بطيئاً، إلى أن لاقت انبعاثاً وولادة جديدة خلال التسعينيات، حيث عاد الاهتمام العلمي بكل من المحاسبة الاجتماعية والمحاسبة البيئية في منتصف التسعينيات. ومع انعطاف القرن الماضي والدخول في الألفية الجديدة بدأت كل من المحاسبتين الاجتماعية والبيئية تتكاملان معاً، وتحوزان اهتمام علم الإدارة والمحاسبة والاجتماع والقانون والبيئة والأحياء، لتصبح تسمية المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية accounting responsibility Social هي البديل لهما. وهذا ما أكدته دراسات عديدة مثل دراسة Hogner عام 1982 م، و Pang عام 1982 م، و Parker and Guthrie عام 1989 م (Yuyla and Kyay, 2007: 6). وقد وضع (Connor) أهم مراحل تطور المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية عبر الزمن من خلال الشكل رقم (1). (اللؤلؤ، 2009)



شكل (1): مراحل تطور المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية

المصدر: (اللؤلؤ، 2009)

ويتضح من الشكل (1) أنَّ المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية تتطور، وكذلك بارتفاع عدد الجمعيات والمنظمات المطالبة بحقوق الإنسان والبيئة والرفاه الاجتماعي.

وكان أبرز ذلك الاهتمام في الألفية الجديدة من القرن الحالي، وبالتالي تأخذ اهتماماً كبيراً من كل الأطراف المعنية بالمجتمع واحتياجاته لدوره بتقديم معلومات مفيدة لكافة أفراد المجتمع، مع ملاحظة أنَّ المحور الصادي يعبر عن درجة الأهمية، والمحور السيني يعبر عن السنوات.

وقدمت العديد من الجمعيات المهنية المحاسبية مجموعة تعاريف لمهنة المحاسبة تدرجت في تطورها من اعتبار المحاسبة حرفة لا حقلاً من حقول المعرفة مروراً باعتبار المحاسبة نظام للمعلومات، وله دور كبير في عملية اتخاذ القرار؛ وصولاً إلى مفهوم المسؤولية الاجتماعية، حيث اعتبرت المحاسبة مسؤولة عن تحقيق الرفاه الاجتماعي، لذلك يمكن تقسيم التطور المحاسبي إلى المراحل الأربعة الأساسية التالية (الشيرازي، 1990):

- المرحلة الأولى: مرحلة تكوين وتطوير الجانب الفني للمحاسبة.

- المرحلة الثانية: مرحلة الاهتمام بالمحاسبة مهنيًا وأكاديميًا.
- المرحلة الثالثة: مرحلة النظر إلى المحاسبة على أنها نظام للمعلومات.
- المرحلة الرابعة: مرحلة الاهتمام بالمحاسبة الاجتماعية.

2. مفهوم المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية

يجب على المؤسسة أن لا تكتفي باستغلال الموارد المتاحة لها بما يخدم أهدافها الاقتصادية فقط، بل أن مسؤوليتها تمتد إلى مواجهة المتطلبات الاجتماعية أيضًا. فاكتمال ثقة الجمهور ورضا المستهلكين يساعد في خدمة أهداف المؤسسة الاقتصادية، وعلى هذا الأساس لابد للمؤسسة أن تساهم في تحقيق رفاهية المجتمع عن طريق تحسين الظروف البيئية، والحد من الآثار السلبية التي يسببها نشاطها للبيئة المحيطة، عن طريق تقليص التلوث، وتحقيق التنمية الاقتصادية، كما أن رعاية شؤون العاملين وتحقيق الرفاهية الاجتماعية لهم، والاستقرار النفسي سيجعل منهم أكثر إنتاجية من خلال تنمية قدراتهم الفنية والإنتاجية وتوفير الأمن الصناعي والرعاية الصحية والاجتماعية لهم، مما ينعكس بدوره على خدمة نشاط المؤسسة.

ويمكن صياغة تعريف للمسؤولية الاجتماعية: بأنها القرارات والتشريعات التي تحدد مصالح ومتطلبات المنظمات بمختلف أنواعها ضمن المجتمع الواحد، من خلال مدى تفاعلها وقيامها بمسؤولياتها الاجتماعية إلى جانب مسؤولياتها الاقتصادية، واستنادًا إلى ذلك نستطيع تحديد مفهوم للمحاسبة الاجتماعية بأنها: منهج لقياس وتوصيل المعلومات المترتبة على قيام الإدارة بمسؤولياتها الاجتماعية بمختلف الطوائف المستفيدة داخل المجتمع، بشكل يمكن من تقييم الأداء الاجتماعي للمنظمة (شني، 2012).

3. أهداف المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية:

- للمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية أهداف عديدة ومتنوعة ويمكن تحديدها في عدة نقاط أهمها (مولوة، 2021):
- تحديد وقياس صافي المساهمة الاجتماعية للمؤسسة خلال الفترة التي لا تشمل على عناصر التكاليف والمنافع الخاصة والداخلية لها (المؤسسة) فقط، بل أيضًا على العناصر الخارجية والتي لها تأثير على جميع قطاعات المجتمع.
- تقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسة وذلك من خلال تحديد ما إذا كانت استراتيجية المؤسسة وأهدافها تتماشى مع الأولوية الاجتماعية من جهة، ومع طموح المؤسسة بتحقيق نسبة معقولة من الأرباح من جهة أخرى، وتمثل العلاقة بين أهداف منظمات الأعمال الاقتصادية والرفاهية الاجتماعية عنصرًا جوهريًا لهذا الهدف.
- توفير بيانات ملائمة عن أهداف وسياسات وبرامج وأداء ومساهمة المنشأة في مجال الأهداف الاجتماعية لكل أطراف المجتمع، ويقصد بالبيانات الملائمة تلك التي تقدم لأغراض المحاسبة، وتسهل للمجتمع عملية اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالاختيار الاجتماعي وتوزيع الموارد الاجتماعية.
- توصيل المعلومات الاجتماعية ونتائج القياس المحاسبي إلى الطوائف الاجتماعية المستفيدة من خلال قوائم اجتماعية تستحدث لهذا الغرض.
- إمكانية تقييم الأداء الاجتماعي للإدارة بالصورة التي تتكامل مع تقييم الأداء الاقتصادي - التقليدي - لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة.
- مساعدة إدارة الوحدة الاقتصادية في وضع البرامج الاجتماعية، وتحديد مساهمتها اللازمة في ضوء الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.
- مساعدة الأجهزة التخطيطية في تحديد أولوية البرامج والأنشطة الاجتماعية التي يجب أن تحظى باهتمام أكبر من الدولة والوحدات الاقتصادية، من خلال ما يوفره النظام من بيانات ومعلومات تؤثر نقاط القوة والضعف في مستوى المساهمات الاجتماعية للوحدات الاقتصادية.

4. أهمية المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية

- ازدادت أهمية المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية لعدة عوامل أهمها (فلاق، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، 2016):
- تزايد الاعتراف بالمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال.
- قرارات الاستثمار: إن الربح لم يعد معيار التفضيل الوحيد من جانب المستثمرين بل أصبحت هناك معايير ضرورية أخرى اجتماعية ودينية وسياسية تؤثر بالفعل على قرار الاستثمار (عزديني، العتيبي، 2020م، ص 14).
- المطالبة المتزايدة من قبل الدول والهيئات والجمعيات المحاسبية لمنظمات الأعمال بالإفصاح عن البيانات التي لها مضمون اجتماعي.
- أهميتها في تجاهل إدخال التكاليف الاجتماعية للأنشطة التي لها مضمون إجماعي عند تحديد تكلفتها الحقيقية.
- أهميتها في التركيز على جانب التكاليف دون المنافع في مجال قياس الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال.

أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

قد سعى العديد من المؤلفين والباحثين إلى محاولة تحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية، حيث تناول كل منهم تلك الأبعاد من وجهات نظر مختلفة، ووضعوا لها مسميات متباينة، فكان للباحث Caroll والباحثان Ferrell وPride نفس وجهة النظر حيث حددوا أربعة أبعاد رئيسية للمسؤولية الاجتماعية، تتمثل في: (زكريا، 2015)



شكل (2): هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية

المصدر: زكريا، 2015، ص 18-28.

كما قام Carroll بتطوير مصفوفة يفصل فيها الأبعاد، من خلال تقدم عناصرها الأساسية والفرعية، مبيّنة في جدول (1):

جدول (1): أبعاد المسؤولية الاجتماعية والعناصر الرئيسية والفرعية

البعد	العناصر الرئيسية	العناصر الفرعية
الاقتصادي	المنافسة العادلة	- منع الاحتكار وعدم الإضرار بالمستهلكين. - احترام قواعد المنافسة وعدم الإلحاق الأذى بالمنافسين.
	التكنولوجيا	- استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي. - استخدام التكنولوجيا في معالجة الأضرار التي تلحق بالمجتمع والبيئة.
القانوني	قوانين حماية المستهلك	- حماية المستهلك من المواد الضارة. - حماية الأطفال صحياً وثقافياً.
	حماية البيئة	- منع التلوث بشئ أنواعه. - صيانة الموارد وتنميتها. - التخلص من المنتجات بعد استهلاكها.
	السلامة والعدالة	- التقليل إصابات العمل. - تحسين ظروف العمل و منع عمل المسنين و صغار السن. - منع التمييز على أساس الجنس أو الدين. - توظيف المعوقين.
الاجتماعي	المعايير الأخلاقية والقيم الاجتماعية	- مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف. - مراعاة حقوق الإنسان. - احترام العادات والتقاليد و مراعاة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك.
	نوعية الحياة	- نوعية المنتجات والخدمات المقدمة. - المساهمة في تقديم الحاجات الأساسية للمجتمع.

المصدر: زكريا، 2015، ص 18-22.

مجالات محاسبة المسؤولية الاجتماعية:

أجرت جمعية المحاسبة الأمريكية (A.A.A) دراسة ميدانية على بعض الشركات التي تعد قوائم وتقارير اجتماعية، وذلك من أجل التعرف على أسس القياس والإفصاح، وقد أصدرت تقريراً بخمس مجالات للأداء الاجتماعي هي: (شابون، 2015، ص 87) الرقابة على البيئة، توظيف الأقليات، العاملون، تحسين المنتج، خدمة المجتمع.

واستناداً إلى ما سبق؛ اتفقوا على تحديد مجالات محاسبة المسؤولية الاجتماعية في أربع مجالات أساسية، وسيتم تناول كل مجال من هذه المجالات، وتحديد الأنشطة التي تدخل ضمن نطاقها كالتالي:

- مجال المحافظة على الموارد الطبيعية والبيئية.
- مجال المجتمع المحلي.
- مجال الموارد البشرية العاملة لديها.
- مجال العملاء والمساهمين.

الدراسات السابقة:

- دراسة (ابراهيم، 2021): تناولت الدراسة (دور الجامعة في تنمية الوعي بالمسؤولية الاجتماعية لدى منتسبيها في ظل ظروف جائحة كورونا) استعراض واقع المسؤولية الاجتماعية لجامعة الملك خالد ودورها تجاه المجتمع وكذلك تجاه جميع منتسبيها أثناء جائحة كورونا. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هذا الهدف. وتم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات وتم توزيعها على عينة من منتسبي جامعة الملك خالد، كما تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) كرمز إحصائية متكاملة لإدخال ومعالجة البيانات واختبار الفروض، بلغت عينة الدراسة (106) فرداً، وتسعى الدراسة إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي، وهو: ما مدى التزام الجامعة محل الدراسة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه منتسبيها في ظل ظروف جائحة كورونا؟، وقد أثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لدور الجامعة في زيادة وعي منتسبيها بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع في ظل ظروف جائحة كورونا، واستناداً لهذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة إنشاء إدارة مستقلة داخل الجامعة للمسؤولية الاجتماعية تتبع الإدارة العليا مباشرة، تنحصر المهمة الرئيسية لهذه الإدارة في تصميم وتنفيذ البرامج التطوعية وكذلك التنسيق مع الجهات الحكومية ذات العلاقة، وأخيراً أكدت الدراسة على ضرورة تفعيل التعاون بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المدني لتبني المبادرات المجتمعية وضمان استدامتها.
- دراسة (النمر، 2020): تناولت الدراسة (أثر الإفصاح عن قائمة الدخل الشامل على فعالية إدارة المخاطر في ضوء تعديلات معايير المحاسبة المصرية)، وقد هدفت الدراسة إلى معرفة دور وأثر طبيعة بنود الدخل الشامل الآخر، والإفصاح عنها في قائمة مستقلة للدخل الشامل على فعالية إدارة المخاطر، وخلصت الدراسة إلى التأكيد على أهمية الإفصاح عن بنود الدخل الشامل الآخر في شكل قائمة مستقلة، وأن هذا الموقع الجديد للإفصاح في ضوء التعديلات الأخيرة لمعايير المحاسبة المصرية 2016م-2019م بجانب ما تحمله تلك البنود من معلومات عن المخاطر التي تواجه المنشأة وكيفية التعامل معها، وذلك يؤثر بشكل معنوي على ما تتخذه الإدارة من إجراءات لزيادة فاعلية إدارة المخاطر.
- دراسة (الدراوي، 2020): تناولت الدراسة (وعي مديري الشركات بالتعاليم الدينية وتأثيره على مستوى الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية للشركات) مدى تأثير وعي مديري الشركات العاملة في ليبيا بالتعاليم الدينية على مستوى الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية للشركات، وهدفت إلى تحديدها، وللوصول إلى هذا الهدف تم تحليل (310) استبانة، ووزعت على المستجوبين وهم مديري الشركات العاملة في ليبيا سنة 2018م، تم استخدام نموذج SPSS للتحليل الوصفي للبيانات، كما استخدمت نمذجة المعادلة البنائية بالمرجعات الصغرى (smartPLS) لاختبار فرضية الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين وعي مديري الشركات بالتعاليم الدينية المتعلقة بالإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية ومستوى الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية للشركات العاملة في ليبيا بأبعاده الأربعة: الإفصاح في مجال المجتمع، والإفصاح في مجال البيئة، والإفصاح في مجال العاملين، والإفصاح في مجال المنتج والعملاء.
- دراسة (عزديني، 2020): تناولت الدراسة (القياس والإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية وأثره على جودة التقارير المالية) المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية التي هي وليدة الحاجة، وهي من أحدث مراحل التطور في الفكر المحاسبي وظهرت كردة فعل لأهمية الدور الذي تلعبه الشركات، لذلك أصبح بقاء المنشأة مرتبطة بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع، من أهم الأمور المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية هي القياس والإفصاح في زيادة درجة ثقة الجمهور واكتساب السمعة الطيبة للمنشأة مما يؤدي إلى ضمان الاستمرارية. من أبرز أهداف محاسبة المسؤولية الاجتماعية توفير معلومات وإعداد التقارير الاجتماعية التي من شأنها أن تعكس مدى التزام منظمات الأعمال بالإفصاح عن أدائها الاجتماعي سعياً إلى توفير القدر الكافي من المعلومات المفيدة في اتخاذ القرارات الرشيدة لدى مختلف الأطراف.
- دراسة (عيد، 2019): تناولت دراسة المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص ودورها في تحقيق التنمية المستدامة المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص، باعتبارها من العناصر الأساسية التي تتبوأ مساحة عالية من الأهمية على كافة المستويات المحلية والدولية، ونظراً لمردودها الإيجابي على تحسين مستوى المعيشة، والارتقاء برفاهية السكان، ومواجهة العديد من المشكلات الاقتصادية والاجتماعية التي تواجه المجتمعات، وفي مقدمتها مشكلات الفقر والبطالة والتعليم والصحة والإسكان وتدني الإحساس بالمواطنة وغيرها. وتوصلت الدراسة إلى دوافع ومعايير المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص، والأولويات التي تتعلق بالقضايا الاجتماعية التي يرى القطاع الخاص فيها فرص للمساهمة والتأثير في تحقيق التنمية المستدامة، والتحديات التي تواجه المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص التي تؤثر على قيامه بالدور الفعال في تحقيق التنمية المستدامة، والآليات المناسبة التي تمكن القطاع الخاص من الوفاء بمسؤولياته الاجتماعية باتجاه تحقيق التنمية المستدامة.
- دراسة (حمزة، 2019): تناولت الدراسة (مدى التزام الشركات الاقتصادية بالإفصاح المحاسبي عن القوائم المالية وفق النظام المالي المحاسبي ووفق المعايير الدولية) الإفصاح باعتباره من العناصر الأساسية التي تم التركيز عليها في معايير المحاسبة الدولية وكذلك النظام المالي المحاسبي الجزائري، وذلك لما له من أهمية في الحكم على مصداقية المعلومات المالية الواردة في القوائم المالية وإضفاء الشفافية على الإفصاح عن المعلومات المستقبلية التي تلعب دوراً هاماً في إعادة الثقة للمستثمرين، وتسهم بدرجة مرتفعة في إقناعهم بعدالة القوائم المالية، زيادة حجم الاستثمار وتخفيض مخاطره. وهدفت الدراسة إلى توضيح مدى دلالة القوائم المالية كأداة للإفصاح عن المعلومات الضرورية اللازمة لمستخدمي القوائم، والمساهمة في التعرف على

كيفية تحسين جودتها، والوصول إلى المستوى المطلوب من الإفصاح عن المعلومات وفقاً للمعايير المحاسبية الدولية، وقواعد النظام المالي المحاسبي الجزائري.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تشابهت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي، بينما اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في البيئة المطبقة، حيث تم تطبيق الدراسة الحالية في المملكة العربية السعودية، دراسة حالة المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية، بينما الدراسات السابقة طبقت في بيئات عربية مختلفة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

عين الدراسة:

تناول هذه الدراسة الميدانية المسؤولية الاجتماعية لبعض المصارف الإسلامية في المملكة العربية السعودية، وسنقوم بتقييم التزام هذه المصارف بالمبادئ الإسلامية وتحليل مبادراتها في المساهمة في التنمية المستدامة ودعم المشاريع الاجتماعية، وهي:

- **مصرف الراجحي:** يعد من أكبر المصارف في العالم من حيث القيمة السوقية، والأكبر في الشرق الأوسط، ومقره الرئيسي في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، ويتبوأ هذا المصرف الرائد مركزاً مالياً قوياً، إذ أن أصول المصرف تساوي 583 مليار ريال سعودي (155 مليار دولار أمريكي)، ويبلغ رأسماله 25 مليار ريال سعودي (6.67 مليار دولار)، ويعمل فيه أكثر من 9,400 موظف. ويتمتع مصرف الراجحي بشبكة انتشار واسعة تضم أكثر من 526 فرعاً وأكثر من 4,900 جهاز صراف آلياً و290,302 جهازاً لنقاط بيع، و215 مركزاً للحالات المالية، فضلاً عن أن لديه أكبر قاعدة عملاء بين المصارف السعودية. (الراجحي <https://www.alrajhibank.com.sa>)
- **مصرف البلاد:** هو شركة سعودية مساهمة مقرها الرياض، تأسست بموجب المرسوم الملكي 48 \ م بتاريخ 9/142521 هـ (الموافق 4 نوفمبر 2004م) برأس مال 7,500,000,000 ريال سعودي، ويتمتع مصرف البلاد بخدمات مصرفية وفق أسس شرعية يتبعها في كل المنتجات والخدمات ويوفر حلول واسعة للعديد من المجالات، كما يوفر بنك البلاد شبكة واسعة من الفروع تخدم الرجال وفروع مخصصة للسيدات إضافة إلى شبكة من أجهزة الصراف الآلي وأجهزة الخدمة الذاتية المنتشرة في أرجاء المملكة. (البلاد <https://www.bankalbilad.com/ar/personal/Pages/home.aspx>)
- **مصرف الانماء:** مصرف سعودي يمارس الأعمال المصرفية ومقره الرئيسي مدينة الرياض، ويعتبر أحدث بنك سعودي حيث بدأ عمله في 2008، وتأسس المصرف كشركة مساهمة سعودية بموجب المرسوم الملكي رقم (م/15) وتاريخ 1427/2/28 هـ (الموافق 2006/3/28م)، وقرار مجلس الوزراء رقم (42) وتاريخ 1427/2/27 هـ (الموافق 2006/3/27م)، طبقاً لأحكام نظام الشركات الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/6) وتاريخ 1385/3/22 هـ ونظام مراقبة البنوك وقرار مجلس الوزراء رقم (245) وتاريخ 1407/10/26 هـ، وكذلك الأنظمة الأخرى السارية في المملكة العربية السعودية، وتمثل أغراض المصرف في مزاوله الأعمال المصرفية والاستثمارية، المركز الرئيسي للمصرف هو مدينة الرياض، تم طرح الاكتتاب فيه عام 2008 م. تم طرح 1,500,000,000 مليار وخمس مئة مليون سهم والنسب للمؤسسين كالتالي 10% صندوق الاستثمارات العامة 10% ملك للمؤسسة العامة للتقاعد و 10% ملك للمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية و 70% ملك للمساهمين من المواطنين السعوديين. تم رفع رأس مال البنك من 15 مليار ريال إلى 20 مليار ريال بتاريخ 12/201915، تتمثل أغراض المصرف في مزاوله الأعمال المصرفية والاستثمارية المتوافقة مع الأحكام والضوابط الشرعية. لدى المصرف حالياً أكثر من 100 فرعاً للرجال والنساء منتشرة في جميع المدن الرئيسية في المملكة العربية السعودية.

تحليل البيانات واختبار الفروض:

1. أسلوب جمع البيانات

تم الاعتماد في جمع البيانات وصياغة قائمة الاستقصاء على أسلوبين هما:

- الأسلوب الأول: المقابلة الشخصية.
- الأسلوب الثاني: قائمة الاستبيان: تم تصميم قائمة الاستبيان بحيث تشمل ما يلي:
 - أ. بيانات شخصية عن المستقصي منهم وذلك لتوضيح مؤهل وتخصص وخبرة المستقصي منه، وتحديد درجة الاعتماد على إجابته.
 - ب. مجموعة من الأسئلة المتدرجة، يختار المستقصي منه للإجابة عليها إجابة من خمس درجات، وذلك كأساس لاستخدام مقياس ليكرت المتدرج الخماسي المكون من خمس إجابات، وقد تم إعطاء أوزان ترجيحية للأسئلة المتدرجة من خلال جدول (2) على النحو التالي:

جدول (2): مقياس ليكرت المتدرج الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
خمس درجات	أربع درجات	ثلاث درجات	درجتان	درجة واحدة
5-4.2	4.2-3.4	3.4-2.6	2.6-1.8	1.8-1

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الاستبيان ، 2022م.

متغيرات وترميز الدراسة:

يمكن توضيح متغيرات ورموز الدراسة من خلال جدول (3) التالي:

جدول (3): متغيرات وترميز الدراسة

الفروض	عدد الاسئلة	رمز المتغير في برنامج (SPSS)
مدى إدراك العاملين في المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية لمفهوم المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية.	9	X1.1 – X1.9
تهتم المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية بتطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية بمجال تنمية (الموارد البشرية، المجتمع المحلي، العلاقة مع العملاء).	16	X2.1.1-X2.3.5
تتوافر لدى المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية مقومات تطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية.	6	X3.1-X3.6

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الاستبيان ، 2022م.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

وفيما يلي موجز لأهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: (سليمان، 2007، 115-197):

- **الوسط الحسابي (Mean):** هو مؤشر لتحديد الأهمية النسبية لكل عنصر من عناصر السؤال والأوزان النسبية التي تم تخصيصها لردود مفردات العينة على قائمة الاستبيان.
- **الانحراف المعياري (Standard Deviation):** هو أحد مقاييس التشتت ويستخدم كمؤشر لتحديد انحرافات القيم عن وسطها الحسابي ويحسب بالجذر التربيعي لمتوسط مربعات القيم عن وسطها الحسابي، ويفيد في قياس التشتت أو التجانس بين الآراء، ويزيد التجانس بين الآراء عندما يقل الانحراف المعياري، ويزداد التشتت بين الآراء عندما يزداد الانحراف المعياري.
- **معامل الارتباط (Correlation Coefficient):** يستخدم معامل الارتباط لقياس درجة الارتباط بين متغيرين، وتعتبر قيمة هذا المعامل – بصرف النظر عن الإشارة – عن قوة العلاقة بين المتغيرين، فإذا كانت قيمة معامل الارتباط تقع بين (0، 0.5) دل ذلك على ضعف العلاقة، بينما إذا كانت قيمته تقع بين (0.5، 1) دل ذلك على قوة هذه العلاقة.
- **اختبارات (T Test):** يستخدم في معرفة الفرق المعنوي للوسط الحسابي المحسوب للعينة، من حيث كونه معنويًا أو غير معنوي، فإذا كانت قيمة الدلالة (P-Value) أقل من (0.05) فتكون هناك علاقة ذات دلالة إحصائية، أي أنه لا توجد اختلاف أو فروق معنوية، إما إذا كانت قيمة الدلالة (P-Value) أكبر من (0.05) فإن ذلك يعني عدم وجود دلالة إحصائية، أي أنه يوجد فروق اختلاف أو فروق معنوية.
- **اختبار (ANOVA):** يستخدم هذا الاختبار في تحليل التباين لقياس مدى الاتفاق أو الاختلاف في آراء مجموعات العينة، ويستخدم برنامج (SPSS) في إيجاد هذا التحليل، حيث أن قيمة المعنوية (P-Value) مؤشر لمدى وجود اختلاف بين الآراء، ولذلك إذا ظهر من خلال التحليل الإحصائي (SPSS) أنَّ قيمة الدلالة (P-Value) أقل من (0.05)، فإنه توجد فروق بين المستقصي منهم، وعليه نرفض فرض العدم، ونقبل الفرض البديل، أمَّا إذا كانت قيمة الدلالة (P-Value) أكبر من (0.05) فإنَّ ذلك يعني أنَّه لا توجد فروق، وعليه نقبل فرض العدم، ونرفض الفرض البديل.
- **اختبار الصلاحية والاعتمادية (معامل الاتساق الداخلي Alpha Cronbach):** يهدف هذا التحليل إلى التأكد من تجانس بنود المتغيرات المستخدمة في القياس، وهناك عدة مقاييس واختبارات إحصائية تستخدم لتحقيق هذا الهدف من أهمها:
 - أ. معامل الاتساق الداخلي: ويقاس درجة مصداقية النتائج المتحققة لكل بند من بنود الاستبيان والذي يعتمد في المقام الأول على معامل الارتباط، وبالتالي من الضروري أن يكون المعيار الأساسي هو اختبار لمعنوية معامل الارتباط.
 - ب. معامل كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach): ويهدف إلى دراسة معامل الثبات (درجة الاعتمادية) وعلى مستوى جميع المحاور الخاصة باستمارات الاستقصاء.

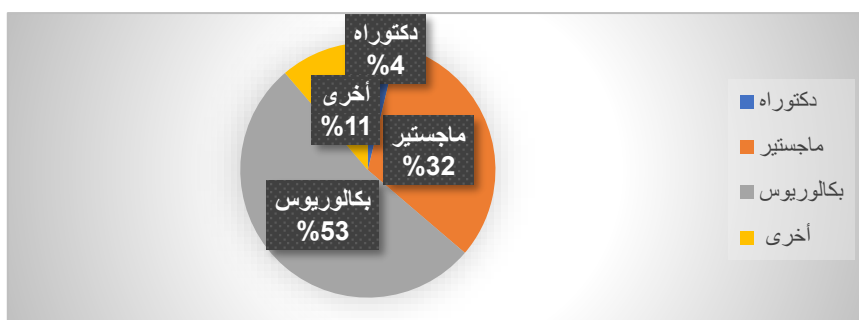
نتائج التحليل الإحصائي للبيانات واختبارفروض الدراسة:

في هذا الجزء تم تناول نتائج التحليل الإحصائي لعناصر قائمة الاستبيان والبيانات المرتبطة بفروض الدراسة، وذلك من خلال تطبيق بعض الأساليب والاختبارات الإحصائية باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لكل مجموعة من أسئلة قائمة الاستبيان على حدة، وذلك لبيان مدى صحة أو عدم صحة كل فرض من فروض الدراسة:

التحليل الإحصائي لعناصر قائمة الاستبيان:

أولاً: التوزيع النسبي للبيانات الشخصية للمستقضي منهم:

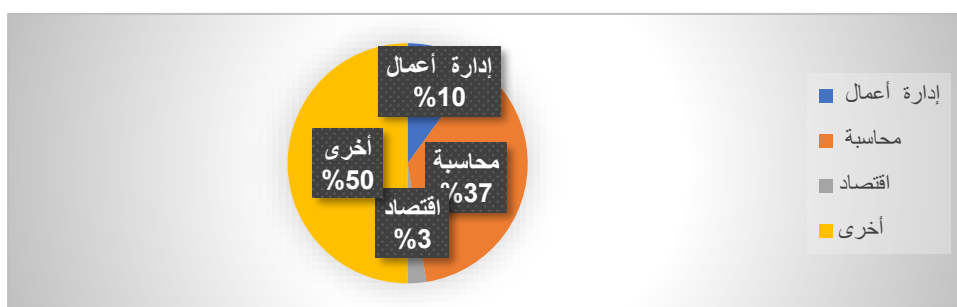
وفي ضوء الردود الصحيحة التي تم الحصول عليها، تمكن الباحث من توصيف مفردات عينة الدراسة على أساس كل من (المؤهل العلمي- التخصص- الخبرة)، وذلك من خلال الشكل (3)، والشكل رقم (4)، والشكل رقم (5) على الترتيب:



شكل (3): توصيف مفردات العينة على أساس المؤهل العلمي

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الاستبيان، 2022م.

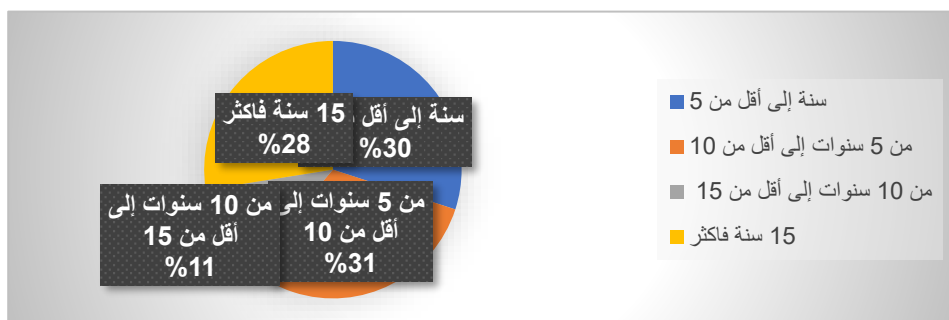
يتضح من شكل (3) أنَّ وفقاً لتوصيف عينة على أساس المؤهل العلمي، بلغت نسبة الدكتوراه (4%)، بينما بلغت نسبة الماجستير (32%)، وكذلك بلغت نسبة البكالوريوس (53%)، بينما بلغت الفئات الأخرى (11%).



شكل (4): توصيف مفردات العينة على أساس التخصص

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الاستبيان، 2022م.

يتضح من شكل (4) أنَّ وفقاً لتوصيف عينة الدراسة على أساس التخصص، بلغت نسبة إدارة الأعمال (10%)، بينما بلغت نسبة المحاسبة (37%)، وكذلك بلغت نسبة الاقتصاد (3%)، وأخيراً بلغت الفئات الأخرى (50%).



شكل (5): توصيف مفردات العينة على أساس الخبرة

المصدر: إعداد الباحثان، بالاعتماد على بيانات الاستبيان، 2022م.

يتضح من شكل (5) أنَّ وفقاً لتوصيف عينة الدراسة على أساس الخبرة، بلغت نسبة السنة إلى أقل من 5 سنوات (30%)، بينما بلغت نسبة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات (31%)، وكذلك بلغت نسبة من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة (11%)، أخيراً بلغت نسبة الـ 15 سنة فأكثر (28%).

ثانياً: اختبار الصلاحية والاعتمادية (معامل الاتساق الداخلي - Alpha Cronbach):

1. معامل الاتساق الداخلي لقائمة الاستقصاء ككل.
2. معامل الاتساق الداخلي لقائمة الاستبيان.

• معامل الاتساق الداخلي لقائمة الاستقصاء ككل

تم استخدام معامل الاتساق الداخلي وذلك للوقوف على مدى اتساق كل سؤال من أسئلة قائمة الاستبيان مع القسم الذي ينتهي إليه، بالإضافة إلى مدى ارتباط كل محور بالدرجة الكلية للقسم الذي ينتهي إليه، وذلك عن طريق حساب متوسطات معاملات الارتباط بين كل سؤال من أسئلة الأقسام والدرجة الكلية للقسم الذي ينتهي إليه، وقد تم ذلك عن طريق استخدام معامل الارتباط (Pearson) عند مستوى معنوية (0.01)، وذلك كما هو مبين بالجدول التالي:

جدول (4): معامل الاتساق (الارتباط) الداخلي لقائمة الاستبيان				
متوسط المحاور	المحور الأول (الفرض الأول)	المحور الثاني (الفرض الثاني)	المحور الثالث (الفرض الثالث)	إجمالي المحاور
المحور الأول (الفرض الأول)	1	**0.740	**0.492	**0.878
	0.000	0.000	0.000	0.000
المحور الثاني (الفرض الثاني)		1	**0.507	**0.895
		0.000	0.000	0.000
المحور الثالث (الفرض الثالث)			1	**0.771
			0.000	0.000
				1

**تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية (0.01)

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الاستبيان ، 2022م.

يتضح للباحث من خلال نتائج جدول (4) على صلاحية واتساق وارتباط جميع العناصر الخاصة بقائمة الاستبيان، حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوى (0.01).

1. درجة الثبات والصدق (Alpha Cronbach) لقائمة الاستقصاء ككل

يمكن قياس درجة الثبات والصدق لقائمة الاستبيان ككل باعتبارها تمثل الأداة المستخدمة في قياس وتحليل النتائج، وذلك باستخدام معامل (ألفا كرونباخ)، والذي يوضحه الجدول التالي:

جدول (5): درجة ثبات وصدق قائمة الاستقصاء			
عدد العبارات لقائمة الاستقصاء ككل	عدد الأسئلة	معامل الثبات (Alpha Cronbach)	معامل الصدق الذاتي
الفرض الأول (أسئلة القسم الأول)	9	0.867	0.931
الفرض الثاني (أسئلة القسم الثاني)	16	0.940	0.969
الفرض الثالث (أسئلة القسم الثالث)	6	0.848	0.920
إجمالي الاستقصاء ككل	31	0.951	0.975

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الاستبيان ، 2022م.

يتضح من جدول (5) أن معامل الثبات (Alpha Cronbach) لكل متغير من متغيرات الدراسة أكبر من (0.5) مما يدل على ثبات العبارات لكل متغير من هذه المتغيرات.

ويمكن من خلال معامل الثبات (Alpha Cronbach) التوصل لمعامل الصدق الذاتي لكل متغير من متغيرات، حيث إن: معامل الصدق الذاتي = الجذر التربيعي لمعامل الثبات (Alpha Cronbach)

يتضح من الجدول السابق أن معامل الصدق الذاتي لكل متغير من متغيرات الدراسة أكبر من (0.5) مما يدل على صدق العبارات المكونة لكل متغير من هذه المتغيرات.

• التحليل الإحصائي للبيانات واختبار الفروض:

أولاً: التحليل الإحصائي للبيانات المرتبطة بالفرض الأول واختباره:

يتم اختبار مدى صحة الفرض الأول، وهو "مدى التزام المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية بتطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر المصارف العاملة في المملكة العربية السعودية"، على النحو التالي:

1. التحليل الوصفي لبيانات الفرض الأول:

يستعرض جدول (6) نتائج توصيف الآراء حول التساؤلات والاستفسارات المرتبطة بالفرض الأول، وذلك من خلال المقاييس الإحصائية (التكرار والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية).

جدول (6): الإحصاء الوصفي الخاص بمدى التزام المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية بتطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر المصارف العاملة في المملكة العربية السعودية

الأسئلة	التكرار والنسبة	درجة الموافقة						الأهمية النسبية
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الانحراف المعياري	
توجد رؤية واضحة لدى العاملين بالمصارف لمفهوم المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية.	ك %	15 18.8	25 31.3	28 35	7 8.8	5 6.3	1.091	9
يستلزم مفهوم المسؤولية الاجتماعية الانتباه إلى البيئة.	ك %	26 32.5	38 47.5	11 13.8	4 5	1 1.3	0.884	2
يتطلب مفهوم المسؤولية الاجتماعية الاهتمام بالعاملين.	ك %	36 45	33 41.3	8 10	3 3.8	0 0	0.795	1
تعد المسؤولية الاجتماعية إحدى أولويات البنك.	ك %	15 18.8	30 37.5	16 20	17 21.3	2 2.5	1.102	8
يعد الإيفاء بالالتزامات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية أحد أهداف البنك.	ك %	19 23.8	34 42.5	14 17.5	12 15	1 1.3	1.031	3
يتم البنك بتحقيق أهداف اجتماعية جنباً إلى جنب مع الأهداف الاقتصادية.	ك %	16 20	31 38.8	18 22.5	11 13.8	4 5	1.113	5
محاسبة المسؤولية الاجتماعية عبارة عن أسلوب رقابي محاسبي لخدمة الإدارة.	ك %	15 18.8	38 47.5	14 17.5	9 11.3	4 5	1.070	4
يوجد قناعة لدى البنك بأهمية المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية.	ك %	14 17.5	32 40	20 25	8 10	6 7.5	1.125	7
تتوفر المؤهلات العلمية والعملية لدى العاملين لتطبيق محاسبة المسؤولية الاجتماعية.	ك %	18 22.5	27 33.8	19 23.8	13 16.3	3 3.8	1.124	6
الإجمالي								

جدول (7): اختبار (T.Test) لمدى التزام المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية بتطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر المصارف العاملة في المملكة العربية السعودية

العبارة	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Upper	Lower
توجد رؤية واضحة لدى العاملين بالمصارف لمفهوم المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية.	28.501	79	0.000	3.475	3.72	3.23
يستلزم مفهوم المسؤولية الاجتماعية الانتباه إلى البيئة.	40.956	79	0.000	4.050	4.25	3.85
يتطلب مفهوم المسؤولية الاجتماعية الاهتمام بالعاملين.	48.087	79	0.000	4.275	4.45	4.10
تعد المسؤولية الاجتماعية إحدى أولويات البنك.	28.299	79	0.000	3.488	3.73	3.24
يعد الإيفاء بالالتزامات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية أحد أهداف البنك.	32.320	79	0.000	3.725	3.95	3.50
يهتم البنك بتحقيق أهداف اجتماعية جنباً إلى جنب مع الأهداف الاقتصادية.	28.538	79	0.000	3.550	3.80	3.30
محاسبة المسؤولية الاجتماعية عبارة عن أسلوب رقابي محاسبي لخدمة الإدارة.	30.400	79	0.000	3.638	3.88	3.40
يوجد قناة لدى البنك بأهمية المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية.	27.824	79	0.000	3.500	3.75	3.25
تتوفر المؤهلات العلمية والعملية لدى العاملين لتطبيق محاسبة المسؤولية الاجتماعية.	28.250	79	0.000	3.550	3.80	3.30

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الاستبيان، 2022م.

يتضح للباحث من جدول (7) أن مستوى المعنوية أقل من (0.05)، لذلك تقبل عبارات هذا المحور من قبل المشاركين بعينة الدراسة، وعليه يوجد التزام المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية بتطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر المصارف العاملة في المملكة العربية السعودية.

2. اختبار الفرض على أساس الفئات: تم اختبار هذا الفرض بتطبيق اختبار (ANOVA) والتي ظهرت نتائجه من خلال ما يلي:

أولاً: اختبار معنوية الفرق بين آراء عينة الدراسة وفقاً للمؤهل الدراسي: يتم قياس معنوية الفرق بين آراء عينة الدراسة من جانب المؤهل العلمي، وذلك كما موضح بالجدول التالي:

جدول (8): اختبار (ANOVA) لمدى وجود تباين حول مدى التزام المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية بتطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية من

وجهة نظر المصارف العاملة في المملكة العربية السعودية وفقاً للمؤهل العلمي					
وفقاً للمؤهل العلمي	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.459	24	0.561	1.145	0.331
Within Groups	26.929	55	0.490		
Total	40.388	79			

*دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الاستبيان، 2022م.

يتضح من جدول (8) أن مستوى المعنوية أكبر من (0.05)، وبالتالي نجد أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي، وعليه هناك اتفاق بينهم على أن هناك التزام المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية بتطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر المصارف العاملة في المملكة العربية السعودية.

ثانياً: اختبار معنوية الفرق بين آراء عينة الدراسة وفقاً للتخصص: يتم قياس معنوية الفرق بين آراء عينة الدراسة من جانب التخصص، وذلك كما موضح بالجدول التالي:

جدول (9): اختبار (ANOVA) لمدى وجود تباين حول مدى التزام المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية بتطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية من

وجهة نظر المصارف العاملة في المملكة العربية السعودية وفقاً للتخصص					
وفقاً للتخصص	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.139	3	0.713		
Within Groups	39.577	76	0.521	1.369	0.259
Total	41.716	79			

*دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الاستبيان، 2022م.

يتضح من جدول (9) أن مستوى المعنوية أكبر من (0.05)، وبالتالي نجد أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة وفقاً للتخصص، وعليه هناك اتفاق بينهم حول مدى التزام المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية بتطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر المصارف العاملة في المملكة العربية السعودية.

ثالثاً: اختبار معنوية الفرق بين آراء عينة الدراسة وفقاً للخبرة: يتم قياس معنوية الفرق بين آراء عينة الدراسة من جانب الخبرة، وذلك كما موضح بالجدول التالي:

جدول (10): اختبار (ANOVA) لمدى وجود تباين حول مدى التزام المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية بتطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية من

وجهة نظر المصارف العاملة في المملكة العربية السعودية وفقاً للخبرة

Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	وفقًا للخبرة
0.065	2.511	1.254	3	3.761	Between Groups
		0.499	76	37.955	Within Groups
			79	41.716	Total

*دال إحصائيًا عند مستوى معنوية 0.05

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الاستبيان، 2022م.

يتضح من جدول (10) أنَّ مستوى المعنوية أكبر من (0.05)، وبالتالي نجد أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة وفقاً للخبرة، وعليه هناك اتفاق بينهم حول مدى التزام المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية بتطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر المصارف العاملة في المملكة العربية السعودية.

استناداً إلى ما سبق يتضح من الجداول السابقة أنه " لا توجد اختلافات دالة إحصائية بين فئات المستقصي منهم، وعليه يوجد اتفاق بين فئات المستقصي منهم على أن هناك اهتمام لدى المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية على تطبيق المسؤولية الاجتماعية.

وعليه يتضح صحة الفرض الأول على مستوى العينة والفئات وهو أن هناك التزام لدى المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية بتطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر المصارف العاملة في المملكة العربية السعودية "

التحليل الإحصائي للبيانات المرتبطة بالفرض الثاني واختباره: يتم اختبار مدى صحة الفرض الثاني، وهو " تهتم المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية بتطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية بمجال تنمية (الموارد البشرية، المجتمع المحلي، العلاقة مع العملاء)"، على النحو التالي:

أولاً: التحليل الوصفي لبيانات الفرض الثاني:

يستعرض جدول (11) نتائج توصيف الآراء حول التساؤلات والاستفسارات المرتبطة بالفرض الثاني، وذلك من خلال المقاييس الإحصائية (التكرار والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية).

جدول (11): الإحصاء الوصفي الخاص بمدى اهتمام المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية بتطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية بمجال تنمية

(الموارد البشرية، المجتمع المحلي، العلاقة مع العملاء)

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار والنسبة	العبارات	
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
أولاً: الموارد البشرية										
2	0.926	3.95	2	4	12	40	22	ك	تقوم	المصارف بإعداد وتنفيذ برامج ودورات تدريبية للعاملين لرفع قدراتهم وكفاءتهم.
			2.5	5	15	50	27.5	%		
5	1.016	3.18	2	20	29	20	9	ك	تقوم	المصارف بتنظيم رحلات حج او عمرة للعاملين فيها.
			2.5	25	36.3	25	11.3	%		
3	1.011	3.62	2	11	16	37	14	ك	تقوم	المصارف بتهيئة ظروف عمل مناسبة.
			2.5	13.8	20	46.3	17.5	%		
1	0.827	4.11	1	2	11	39	27	ك	تقوم	المصارف بتوفير تأمين صحي للعاملين فيها.
			1.3	2.5	13.8	48.8	33.8	%		
4	1.181	3.19	6	17	27	16	14	ك	تساهم	المصارف في تعليم أبناء العاملين فيها.
			7.5	21.3	33.8	20	17.5	%		
0.620 3.61			الإجمالي							
ثانيًا: المجتمع المحلي										
6	1.253	3.11	8	18	27	11	16	ك	تقوم	المصارف بتقديم المساعدات والمنح التعليمية لأفراد المجتمع.
			10	22.5	33.8	13.8	20	%		
4	1.244	3.19	8	17	21	20	14	ك	تعمل	المصارف على تقليل الفجوة بين فئات المجتمع من خلال التبرعات والزكاة والقرض الحسن.
			10	21.3	26.3	25	17.5	%		

5	1.250	3.14	7	20	24	13	16	ك	تساهم المصارف بإغاثة وتقديم المساعدات للأسر الفقيرة.
			8.8	25	30	16.3	20	%	
2	1.292	3.22	10	14	19	22	15	ك	تساهم المصارف بتقديم حلول تمويلية لمساعدة أفراد القطاعات الأمنية وأبطال الحد وتقديم يد العون لهم.
			12.5	17.5	23.8	27.5	18.8	%	
3	1.209	3.21	9	10	30	17	14	ك	تقوم المصارف بتوظيف افراد من ذوي الاحتياجات الخاصة.
			11.3	12.5	37.5	21.3	17.5	%	
1	1.190	3.45	7	11	15	33	14	ك	تساهم المصارف في العمل على تنفيذ برامج الإسكان.
			8.8	13.8	18.8	41.3	17.5	%	
1.239		3.22	الإجمالي						
ثالثاً: العلاقة مع العملاء									
1	0.955	3.89	1	6	17	33	23	ك	تقوم المصارف بتقديم المنتجات والخدمات المصرفية بجودة عالية.
			1.3	7.5	21.3	41.3	28.7	%	
2	1.028	3.74	2	11	10	40	17	ك	تقوم المصارف بتلبية رغبات العملاء من خلال توفير خدمات ومنتجات مصرفية تلائم رغباتهم.
			2.5	13.8	12.5	50	21.3	%	
4	1.169	3.48	5	12	20	26	17	ك	تهتم المصارف بشكاوى ومقترحات عملائهم.
			6.3	15	25	32.5	21.3	%	
3	1.063	3.60	3	11	16	35	15	ك	تقوم المصارف ببرامج إعلامية تعرف العملاء بخصائص منتجاتهم وطرق الاستفادة منها.
			3.8	13.8	20	43.8	18.8	%	
5	1.134	3.33	6	13	21	29	11	ك	تهتم المصارف بتمويل عملائها من اصحاب المهن والحرف وصغار التجار.
			7.5	16.3	26.3	36.3	13.8	%	
1.069		3.61	الإجمالي						
0.811		3.46	الإجمالي الكلي للمحور						

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الاستبيان، 2022م.

يتضح من جدول (11) ما يلي:

- متوسط جميع العبارات أكبر من (3)، وهذا يدل على أن هناك اهتمام لدى المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية بتطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية بمجال تنمية (الموارد البشرية، المجتمع المحلي، العلاقة مع العملاء)، كما يلاحظ أيضاً أن الانحراف المعياري لجميع العبارات أقل من الواحد، وهذا يدل على انخفاض التشتت في استجابات العينة لهذه العبارات.
- اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهًا عامًا نحو الموافقة على أن هناك اهتمام لدى المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية بتطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية بمجال تنمية الموارد البشرية، وذلك بمتوسط حسابي (3.61)، وقد كان من أكثر العبارات أهمية على الترتيب: "تقوم المصارف بتوفير تأمين صحي للعاملين فيها/ تقوم المصارف بإعداد وتنفيذ برامج ودورات تدريبية للعاملين لرفع قدراتهم وكفاءتهم"، في حين أقل العبارات التي حازت على موافقة مفردات عينة الدراسة، تتمثل في: "تقوم المصارف بتنظيم رحلات حج أو عمرة للعاملين فيها/ تساهم المصارف في تعليم أبناء العاملين فيها".
- اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهًا عامًا نحو الموافقة على أن هناك اهتمام لدى المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية بتطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية بمجال تنمية المجتمع المحلي، وذلك بمتوسط حسابي (3.22)، وقد كان من أكثر العبارات أهمية على الترتيب: "تساهم المصارف في العمل على تنفيذ برامج الإسكان/ تساهم المصارف بتقديم حلول تمويلية لمساعدة أفراد القطاعات الأمنية وأبطال الحد وتقديم يد العون لهم"، بينما أقل العبارات التي حازت على موافقة مفردات عينة الدراسة، تتمثل في: "تساهم المصارف بإغاثة وتقديم المساعدات للأسر الفقيرة/ تقوم المصارف بتقديم المساعدات والمنح التعليمية لأفراد المجتمع".
- اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهًا عامًا نحو الموافقة على أن هناك اهتمام لدى المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية بتطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية بمجال تنمية العلاقة مع العملاء، وذلك بمتوسط حسابي (3.61)، وقد كان من أكثر العبارات أهمية على الترتيب: "تقوم المصارف بتقديم المنتجات والخدمات المصرفية بجودة عالية/ تقوم المصارف بتلبية رغبات العملاء من خلال توفير خدمات ومنتجات مصرفية تلائم رغباتهم/ تقوم المصارف بتلبية رغبات العملاء من خلال توفير خدمات ومنتجات مصرفية تلائم رغباتهم". وكذلك أقل العبارات التي حازت على موافقة مفردات عينة الدراسة، تتمثل في: "تهتم المصارف بشكاوى ومقترحات عملائهم/ تهتم المصارف بتمويل عملائها من اصحاب المهن والحرف وصغار التجار".

ثانيًا: اختبار الفرض الثاني:

يستعرض نتائج اختبار الفرض الثاني الذي ينص على "تهتم المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية بتطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية بمجال تنمية (الموارد البشرية، المجتمع المحلي، العلاقة مع العملاء)".

1. اختبار الفرض على أساس العينة:

تم اختبار هذا الفرض بتطبيق اختبار (T.Test) على مستوى العينة والتي ظهرت نتائجه في الجدول التالي:

جدول (12): اختبار (T.Test) مدى اهتمام المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية بتطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية بمجال تنمية (الموارد البشرية، المجتمع المحلي، العلاقة مع العملاء)

95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	Df	T	العبارات
Upper	Lower					
أولاً: الموارد البشرية						
4.16	3.74	3.950	0.000	79	38.136	تقوم المصارف بإعداد وتنفيذ برامج ودورات تدريبية للعاملين لرفع قدراتهم وكفاءتهم .
3.40	2.95	3.175	0.000	79	27.951	تقوم المصارف بتنظيم رحلات حج او عمرة للعاملين فيها.
3.85	3.40	3.625	0.000	79	32.070	تقوم المصارف بهيئة ظروف عمل مناسبة.
4.30	3.93	4.113	0.000	79	44.496	تقوم المصارف بتوفير تأمين صحي للعاملين فيها.
3.45	2.92	3.188	0.000	79	24.140	تسهم المصارف في تعليم أبناء العاملين فيها.
ثانياً: المجتمع المحلي						
3.39	2.83	3.113	0.000	79	22.222	تقوم المصارف بتقديم المساعدات والمنح التعليمية لأفراد المجتمع.
3.46	2.91	3.188	0.000	79	22.924	تعمل المصارف على تقليل الفجوة بين فئات المجتمع من خلال التبرعات والزكاة والقرض الحسن.
3.42	2.86	3.138	0.000	79	22.446	تساهم المصارف بإغاثة وتقديم المساعدات للأسر الفقيرة
3.51	2.94	3.225	0.000	79	22.319	تسهم المصارف بتقديم حلول تمويلية لمساعدة أفراد القطاعات الأمنية وأبطال الحد وتقديم يد العون لهم.
3.48	2.94	3.213	0.000	79	23.775	تقوم المصارف بتوظيف افراد من ذوي الاحتياجات الخاصة.
3.71	3.19	3.450	0.000	79	25.939	تسهم المصارف في العمل على تنفيذ برامج الإسكان.
ثالثاً: العلاقة مع العملاء						
4.10	3.68	3.888	0.000	79	36.425	تقوم المصارف بتقديم المنتجات والخدمات المصرفية بجودة عالية.
3.97	3.51	3.738	0.000	79	32.518	تقوم المصارف بتلبية رغبات العملاء من خلال توفير خدمات ومنتجات مصرفية تلائم رغباتهم.
3.74	3.21	3.475	0.000	79	26.589	تهتم المصارف بشكاوى ومقترحات عملائهم.
3.84	3.36	3.600	0.000	79	30.303	تقوم المصارف ببرامج إعلامية تعرف العملاء بخصائص منتجاتهم وطرق الاستفادة منها.
3.58	3.07	3.325	0.000	79	26.231	تهتم المصارف بتمويل عملائها من اصحاب المهن والحرف وصغار التجار.

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الاستبيان ، 2022م.

ونظراً لأن مستوى المعنوية أقل من (0.05) عليه تقبل عبارات هذا المحور من قبل المشاركين بعينة الدراسة، وعليه يوجد اهتمام لدى المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية بتطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية بمجال تنمية (الموارد البشرية، المجتمع المحلي، العلاقة مع العملاء)."

2. اختبار الفرض على أساس الفئات:

تم اختبار هذا الفرض بتطبيق اختبار (ANOVA)، والتي ظهرت نتائجه من خلال ما يلي:

أولاً: اختبار معنوية الفرق بين آراء عينة الدراسة وفقاً للمؤهل الدراسي: يتم قياس معنوية الفرق بين آراء عينة الدراسة من جانب المؤهل العلمي، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (13): اختبار (ANOVA) مدى وجود تباين حول اهتمام المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية بتطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية بمجال

تنمية (الموارد البشرية، المجتمع المحلي، العلاقة مع العملاء) وفقاً للمؤهل العلمي

وفقاً للمؤهل العلمي	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.134	3	0.711	1.088	0.360
Within Groups	49.707	76	0.654		
Total	51.841	79			

*دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05

يتضح من جدول (13) أن مستوى المعنوية أكبر من (0.05)، وبالتالي نجد أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي، وعليه هناك اتفاق بينهم حول مدى اهتمام المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية بتطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية بمجال تنمية (الموارد البشرية، المجتمع المحلي، العلاقة مع العملاء).
ثانياً: اختبار معنوية الفرق بين آراء عينة الدراسة وفقاً للتخصص: يتم قياس معنوية الفرق بين آراء عينة الدراسة من جانب التخصص، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (14): اختبار (ANOVA) لمدى وجود تباين حول اهتمام المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية بتطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية بمجال تنمية (الموارد البشرية، المجتمع المحلي، العلاقة مع العملاء) وفقاً للتخصص

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	وفقاً للتخصص
0.051	2.936	1.795	3	5.384	Between Groups
		0.611	76	46.457	Within Groups
			79	51.841	Total

*دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الاستبيان، 2022م.

يتضح من الجدول السابق أن مستوى المعنوية أقل من (0.05)، وبالتالي نجد أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة وفقاً للتخصص، وعليه هناك اتفاق بين فئات المستقصي منهم حول مدى اهتمام المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية بتطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية بمجال تنمية (الموارد البشرية، المجتمع المحلي، العلاقة مع العملاء).
ثالثاً: اختبار معنوية الفرق بين آراء عينة الدراسة وفقاً للخبرة:

يتم قياس معنوية الفرق بين آراء عينة الدراسة من جانب الخبرة، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (15): اختبار (ANOVA) لمدى وجود تباين حول مدى اهتمام المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية بتطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية بمجال تنمية (الموارد البشرية، المجتمع المحلي، العلاقة مع العملاء) وفقاً للخبرة

Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	وفقاً للخبرة
0.126	1.971	1.247	3	3.741	Between Groups
		0.633	76	48.099	Within Groups
			79	51.841	Total

*دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الاستبيان، 2022م.

يتضح من جدول (15) أن مستوى المعنوية أكبر من (0.05)، وبالتالي نجد أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة وفقاً للخبرة، وعليه هناك اتفاق بينهم حول مدى اهتمام المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية بتطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية بمجال تنمية (الموارد البشرية، المجتمع المحلي، العلاقة مع العملاء)، استناداً إلى ما سبق يتضح للباحث من الجداول السابقة أن مستوى المعنوية أكبر من (0.05)، وهذا يعني لا توجد اختلافات دالة إحصائية بين فئات المستقصي، وعليه يوجد اتفاق بينهم على أن هناك اهتمام لدى المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية بمجال تنمية الموارد البشرية والمجتمع المحلي والعلاقة مع العملاء.

وعليه يتضح صحة الفرض الثاني على مستوى العينة والفئات، وهو "تهتم المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية بتطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية بمجال تنمية (الموارد البشرية، المجتمع المحلي، العلاقة مع العملاء)".

ثالثاً: التحليل الإحصائي للبيانات المرتبطة بالفرض الثالث واختباره:

يتم اختبار مدى صحة الفرض الثالث، وهو: "تتوافر لدى المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية مقومات تطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية"، على النحو التالي:

يستعرض في جدول (16) نتائج توصيف الآراء حول التساؤلات والاستفسارات المرتبطة بالفرض الثالث، وذلك من خلال المقاييس الإحصائية (التكرار والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية).

جدول (16): الإحصاء الوصفي الخاص بمدى توافر مقومات تطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية لدى المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية

العبارة	التكرار والنسبة	موافق بصفة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	درجة الموافقة		الأهمية النسبية
							الاجمالي	الوسط الحسابي	
تطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية يؤدي الى	ك	23	40	11	4	2		3.97	0.927
تزايد الاعتراف بالمسؤولية الاجتماعية للمنشآت الاقتصادية.	%	28.7	50	13.8	5	2.5			
عدم إدراك الإدارة لمفهوم المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية يؤدي الى تجاهل إدخال التكاليف الاجتماعية للأنشطة التي لها مضمون اجتماعي عند تحديد تكلفتها الحقيقية.	ك	22	40	15	2	1		4	0.827
	%	27.5	50	18.8	2.5	1.3			
تطبيق محاسبة المسؤولية الاجتماعية في البنك يؤدي الى تعظيم الربح.	ك	22	33	17	8	0		3.86	0.938
	%	27.5	41.3	21.3	10	0			
تطبيق محاسبة المسؤولية الاجتماعية في البنك يزيد من فعالية وكفاءة الرقابة الإدارية.	ك	20	35	17	7	1		3.83	0.952
	%	25	43.8	21.3	8.8	1.3			
تسعى محاسبة المسؤولية الاجتماعية في تحديد وقياس صافي المساهمة الاجتماعية.	ك	16	37	20	6	1		3.76	0.903
	%	20	46.3	25	7.5	1.3			
يحرص البنك على توظيف الاموال في مجالات الاستثمار ذات الصيغة الإسلامية.	ك	20	31	22	5	2		3.77	0.981
	%	25	38.8	27.5	6.3	2.5			
الإجمالي									0.695
									3.86

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الاستبيان، 2022م.

يتضح من جدول (16) ما يلي:

- متوسط جميع العبارات أكبر من (3)، وهذا يدل على أن هناك اهتمام بمدى توافر مقومات تطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية لدى المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية، كما يلاحظ أيضاً أن الانحراف المعياري لجميع العبارات أقل من الواحد، وهذا يدل على انخفاض التشتت في استجابات العينة لهذه العبارات.
 - اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهاً عاماً نحو الموافقة على أن هناك مقومات تطبيق لدى المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية لتطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية، وذلك بمتوسط حسابي (3.86)، وقد كان من أكثر العبارات أهمية على الترتيب: "عدم ادراك الإدارة لمفهوم المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية يؤدي الى تجاهل إدخال التكاليف الاجتماعية للأنشطة التي لها مضمون اجتماعي عند تحديد تكلفتها الحقيقية/ تطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية يؤدي إلى تزايد الاعتراف بالمسؤولية الاجتماعية للمنشآت الاقتصادية".
 - أقل العبارات التي حازت على موافقة مفردات عينة الدراسة، تتمثل في: "تسعى محاسبة المسؤولية الاجتماعية في تحديد وقياس صافي المساهمة الاجتماعية/ يحرص البنك على توظيف الاموال في مجالات الاستثمار ذات الصيغة الإسلامية".
- اختبار الفرض الثالث: يستعرض نتائج اختبار الفرض الثالث الذي ينص على "توافر لدى المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية مقومات تطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية".

1. اختبار الفرض على أساس العينة:

تم اختبار هذا الفرض بتطبيق اختبار (T.Test) على مستوى العينة والتي ظهرت نتائجه في الجدول التالي:

جدول (17): اختبار (T.Test) بمدى توافر لدى المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية مقومات تطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية

العبارة	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Upper	Lower
تطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية يؤدي الى تزايد الاعتراف بالمسؤولية الاجتماعية للمنشآت الاقتصادية.	38.335	79	0.000	3.975	4.18	3.77
عدم إدراك الإدارة لمفهوم المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية يؤدي الى تجاهل إدخال التكاليف الاجتماعية للأنشطة التي لها مضمون اجتماعي عند تحديد تكلفتها الحقيقية.	43.273	79	0.000	4	4.48	3.82
تطبيق محاسبة المسؤولية الاجتماعية في البنك يؤدي الى تعظيم الربح.	36.836	79	0.000	3.863	4.07	3.65
تطبيق محاسبة المسؤولية الاجتماعية في البنك يزيد من فعالية وكفاءة الرقابة الإدارية.	35.949	79	0.000	3.825	4.04	3.61
تسعى محاسبة المسؤولية الاجتماعية في تحديد وقياس صافي المساهمة الاجتماعية.	37.248	79	0.000	3.763	3.96	3.56
يحرص البنك على توظيف الاموال في مجالات الاستثمار ذات الصيغة الإسلامية.	34.436	79	0.000	3.775	3.99	3.56

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الاستبيان، 2022م.

ونظرًا لأن مستوى المعنوية أقل من (0.05) عليه تقبل عبارات هذا المحور من قبل المشاركين بعينة الدراسة وعليه يوجد توافر لدى المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية مقومات تطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية.

2. اختبار الفرض على أساس الفئات:

تم اختبار هذا الفرض بتطبيق اختبار (ANOVA) والتي ظهرت نتائجها من خلال ما يلي:

أولاً: اختبار معنوية الفرق بين آراء عينة الدراسة وفقاً للمؤهل الدراسي:

يتم قياس معنوية الفرق بين آراء عينة الدراسة من جانب المؤهل العلمي، وذلك كما موضح بالجدول التالي:

جدول (18): اختبار (ANOVA) لمدى وجود تباين لدى المصارف الإسلامية حول مدى توافر مقومات تطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية وفقاً للمؤهل العلمي

وفقاً للمؤهل العلمي	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.557	3	0.852	1.815	0.151
Within Groups	35.687	76	0.470		
Total	38.244	79			

*دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الاستبيان، 2022م.

يتضح من جدول (18) أن مستوى المعنوية أكبر من (0.05)، وبالتالي نجد أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي، وعليه هناك اتفاق بينهم حول مدى توفر مقومات تطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية لدى المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية.

ثانياً: اختبار معنوية الفرق بين آراء عينة الدراسة وفقاً للتخصص:

يتم قياس معنوية الفرق بين آراء عينة الدراسة من جانب التخصص، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (19): اختبار (ANOVA) لمدى وجود تباين حول مدى توافر مقومات تطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية لدي المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية وفقاً للتخصص

وفقاً للتخصص	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	0.543	3	0.181	0.365	0.778
Within Groups	37.701	76	0.496		
Total	38.244	79			

*دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الاستبيان، 2022م.

يتضح من جدول (19) أن مستوى المعنوية أكبر من (0.05)، وبالتالي نجد أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة وفقاً للتخصص، وعليه هناك اتفاق بينهم حول مدى توافر لدى المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية مقومات تطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية.

ثالثاً: اختبار معنوية الفرق بين آراء عينة الدراسة وفقاً للخبرة:

يتم قياس معنوية الفرق بين آراء عينة الدراسة من جانب الخبرة، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (20): اختبار (ANOVA) لمدى وجود تباين حول بمدى توافر لدى المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية مقومات تطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية وفقاً للخبرة

Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	وفقاً للخبرة
0.154	1.800	0.846	3	2.537	Between Groups
		0.470	76	35.707	Within Groups
			79	38.244	Total

*دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الاستبيان، 2022م.

يتضح من جدول (20) أن مستوى المعنوية أكبر من (0.05)، وبالتالي نجد أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة وفقاً للخبرة، وعليه هناك اتفاق بينهم حول مدى توافر لدى المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية مقومات تطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية. يتضح من الجدول السابق أن مستوى المعنوية أكبر من (0.05)، وهذا يعني "لا توجد اختلافات دالة إحصائية بين فئات المستقصي منهم، وعليه يوجد اتفاق بين فئات المستقصي منهم على أن هناك اهتمام لدى المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية على تطبيق المسؤولية الاجتماعية. وعليه يتضح صحة الفرض الثالث على مستوي العينة والفئات وهو "تتوافر لدى المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية مقومات تطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية"

النتائج:

- توصلت الدراسة إلى عدة نتائج متعلقة بالمصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية. أهمها ما يلي:
- يتطلب مفهوم المسؤولية الاجتماعية الاهتمام بالعاملين في المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية.
- يعد الإيفاء بالالتزامات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية أحد أهداف المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية.
- تقوم المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية بإعداد وتنفيذ برامج ودورات تدريبية للعاملين لرفع قدراتهم وكفاءتهم.
- تسهم المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية في العمل على تنفيذ برامج الإسكان.
- تقوم المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية بتوظيف أفراد من ذوي الاحتياجات الخاصة.
- عدم إدراك الإدارة لمفهوم المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية يؤدي إلى تجاهل إدخال التكاليف الاجتماعية للأنشطة التي لها مضمون اجتماعي عند تحديد تكلفتها الحقيقية.
- تطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية يؤدي إلى تزايد الاعتراف بالمسؤولية الاجتماعية للمنشآت الاقتصادية.

التوصيات:

- ضرورة استحداث معايير وتشريعات من قبل البنك المركزي السعودي تعمل على قياس الالتزام بالمسؤوليات الاجتماعية في المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية التي بدورها تعكس أدائها الاجتماعي بشكل واضح.
- تحسين الوعي، والإدراك، والافتناع بأهمية المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية وأثرها الذي قد يعود على المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية بالفائدة.
- ضرورة تضمين المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية كأحد أولويات المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية في المملكة العربية السعودية.
- تعزيز مفهوم المسؤولية الاجتماعية إذ يساعد هذا المفهوم على توجيه استغلال الموارد المتاحة بما يخدم المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية.
- لابد أن تكون هنالك برامج اجتماعية تقوم بها المصارف المتوافقة مع الشريعة الإسلامية في المملكة العربية السعودية كتنظيم رحلات حج أو عمرة للعاملين فيها، أيضاً المساهمة في تعليم أبناء العاملين فيها.

المراجع:

- ابراهيم، رضا عبدالفتاح. (2021). دور الجامعة في تنمية الوعي بالمسؤولية الاجتماعية، دراسة ميدانية لكليات المجتمع بجامعة الملك خالد. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية.
- اسماعيل، لمياء شهاب النمر. (2020). اثر قائمة الدخل الشامل على فعالية ادارة المخاطر في ضوء تعديلات معايير المحاسبة المصرفية. مجلة رماح للبحوث والدراسات.
- الخاقاني، نوري عبدالرسول. (2002). المصرفية الاسلامية، الاسس النظرية ومشاكل التطبيق. صفحة 134.

- الخضير، محسن احمد. (1999). *البنوك الاسلامية*. اترك للنشر.
- داوود، نعيم نمر. (2012). *البنوك الاسلامية نحو اقتصاد اسلامي* (المجلد الاول). دار البداية.
- زين الدين، صلاح محمد. (2005). رؤية بعض الاكاديميين الالمان لواقع ومستقبل المؤسسات المالية الاسلامية. *غرفة صناعة وتجارة دبي*، (صفحة ص 1361). دولة الامارات.
- الشراف، رمضان. (2004). البنوك الاسلامية والنوك الشاملة ودورها في التنمية الشاملة. *مجلة الكويت (7)*، صفحة 72.
- شرقي، زكريا. (2015). محاسبة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية باستخدام طريقة التكاليف على اساس الانشطة (ABC). *رسالة ماجستير*، 22. الجزائر: جامعة ام البواقي.
- الشرقاوي، عائشة. (2000). *البنوك الاسلامية : التجربة بين الفقه والقانون والتطبيق*. المركز الثقافي العربي.
- الشمري، صادق راشد. (2008). *اساسيات الصناعات المصرفية الاسلامية* (المجلد الاول). دار اليازوري للنشر.
- الشيرازي، عباس مهدي. (1990). *نظرية المحاسبة*. ذات السلاسل.
- الصاوي، محمد صلاح. (1990). *مشكلة الاستثمار في البنوك الاسلامية وكيف عالجه الاسلام*. دار الوفاء للنشر.
- العتيبي، جواهر، عزديني، سهام. (2020). القياس والافصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية واثره على جودة التقارير المالية. *مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبي*.
- عجيلة، محمد و شنيقي، عبدالرحيم. (14-15 فبراير، 2012). *فعالية محاسبة المسؤولية الاجتماعية في منظمات الاعمال ، مفاهيم واسس. منظمات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية*، 11. الجزائر: جامعة فرحات عباس.
- عوض، محمد هاشم. (1985). *دليل العمل في البنوك الاسلامية*. بنك التنمية التعاوني الاسلامي.
- عيد، عادل عزت محمد. (2019). *المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص ودورها في تحقيق التنمية المستدامة*. *مجلة جامعة ام القرى للعلوم الاجتماعية*، المجلد 11 العدد 2.
- عيد، محمد سعد. (2014). *العلاقة بين البنك المركزي والمصارف الاسلامية*. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية*، صفحة 353.
- فلاق، محمد. (2016). *المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال*. دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- اللولو، محمد سالم. (2009). *مدى امكانية تطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية من قبل الشركات المساهمة العامة*. 20. فلسطين: الجامعة الاسلامية.
- مجدوبي، شهرزاد وسايح، حمزة. (2019). *مدى التزام الشركات الاقتصادية بالافصاح المحاسبي عن القوائم المالية وفق النظام المالي المحاسبي ووفق المعايير الدولية*. *مجلة البشائر الاقتصادية*، 5(2).
- محمد، عائض عبدالله و الدراوي، معمر احمد. (2020). *وعي مديري الشركات بالتعاليم الدينية وتأثيره على مستوى الافصاح عن المسؤولية الاجتماعية للشركات*. *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية*.
- الموسوي، حيدر يونس. (2011). *المصارف الاسلامية ادائها المالي واثرها في سوق الاوراق المالية*. دار البازوري العلمية للنشر.
- مولوة، مراد. (2021). *المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة*. *مجلة اقتصاد المال والاعمال*: 5(1)، 8.
- هندي، منير ابراهيم. (2002). *إدارة الاسواق والمنشآت المالية*. دار المعارف للنشر والتوزيع.

المواقع الإلكترونية:

الراجحي [/https://www.alrajhibank.com.sa](https://www.alrajhibank.com.sa)

البلاد <https://www.bankalbilad.com/ar/personal/Pages/home.aspx>

الانماء <https://www.alinma.com/wps/portal/alnma>

المصرفية الإسلامية في السعودية <https://ar.wikipedia.org/wiki>

نصر سلمان ، أستاذ التعليم العالي بجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، قسنطينة - <https://iefpedia.com/arab/wp>) :

أثر جودة حياة العمل لتنمية الاستغراق الوظيفي دراسة ميدانية بالتطبيق على وزارة
الرياضة في المملكة العربية السعودية

The Impact of The Quality of Work Life on Developing Job
Engagement: A Field Study Applied to the Ministry of Sports in the
Kingdom of Saudi Arabia

سميرة عبد الله حسين آل قذلة

Samerah Abdullah Hsain Al-Kazlah

محاضر بقسم إدارة الأعمال- كلية الأعمال- جامعة الملك خالد- المملكة العربية السعودية

Lecturer, Business Administration, College of Business, King Khalid University, KSA
Sgothlah@kku.edu.sa

Accepted

قبول البحث

2024/4/1

Revised

مراجعة البحث

2024/3/20

Received

استلام البحث

2024/2/29

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2024.14.2.3>



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

أثر جودة حياة العمل لتنمية الاستغراق الوظيفي دراسة ميدانية بالتطبيق على وزارة الرياضة في المملكة العربية السعودية

The Impact of The Quality of Work Life on Developing Job Engagement: A Field Study Applied to the Ministry of Sports in the Kingdom of Saudi Arabia

الملخص:

الأهداف: تهدف هذه الدراسة إلى توضيح تأثير جودة حياة العمل كنمط إداري حديث بأبعاده المتمثلة في (عدالة نظام الأجور والمكافآت، الأمان الوظيفي، المشاركة في القرارات) على تنمية سلوك الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في وزارة الرياضة السعودية. المنهجية: لتحقيق هذا الهدف اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وعليه قامت بتصميم استبانة لاختبار فروض الدراسة باستخدام عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (96) مفردة، وزعت على الموظفين العاملين بوزارة الرياضة السعودية. استخدمت الباحثة برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة، ومناقشة النتائج. النتائج: توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: أن جودة حياة العمل تساهم بشكل إيجابي في تنمية سلوك الاستغراق الوظيفي للموظفين، كما أظهرت الدراسة أن هناك أثر إيجابي لبعد المشاركة في القرارات وبعد الأمان الوظيفي على سلوك الاستغراق الوظيفي لموظفي وزارة الرياضة السعودية. بينما لم تثبت النتائج وجود أثر لبعد عدالة نظام الأجور والمكافآت على تنمية الاستغراق الوظيفي. الخلاصة: أوصت الباحثة بضرورة أن تحرص المنظمة على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وذلك لارتباطه بأهداف المنظمة. كما توصي الدراسة بأهمية توفير بيئة عمل آمنة وصحية لأنها تعد من أهم عناصر جودة حياة العمل.

الكلمات المفتاحية: جودة حياة العمل؛ الاستغراق الوظيفي؛ وزارة الرياضة السعودية.

Abstract:

Objectives: This study aims to clarify the impact of the quality of work life as a modern administrative style with its dimensions represented in (fairness of the wage and rewards system, job security, participation in decisions) on the development of job engagement behavior among employees in the Saudi Ministry of Sports.

Methods: To achieve this goal, the researcher relied on the descriptive analytical approach, and accordingly she designed a questionnaire to test the study hypotheses using a random sample that consisted of (96), which was distributed to employees working in the Saudi Ministry of Sports. The researcher used the statistical analysis program SPSS to analyze the study data and discuss the results.

Results: The study reached a number of results, most notably is that the quality of work life contributes positively to the development of employees' job engagement behavior. The study also showed that there is a positive impact of the dimension of participation in decisions and the dimension of job security on the job engagement behavior of employees of the Saudi Ministry of Sports while the results did not prove the existence of an effect of the fairness dimension of the wages and rewards system on the development of job engagement.

Conclusion: The researcher recommended that the organization should ensure that employees participate in decision-making because it is linked to the organization's goals. The study also recommends the importance of providing a safe and healthy work environment because it is one of the most important elements of the quality of work life.

Keywords: Quality of work life; job involvement; Saudi Ministry of Sports.

المقدمة:

تواجه المنظمات في عصرنا الحالي جملة من التغيرات والتحديات تتطلب التوصل إلى أساليب إدارية حديثة وتطوير الأداء الوظيفي لتحسين مخرجات العمل، ورفع أداء وكفاءة المنظمة، وهذا ما يفرض على المسؤولين الاستثمار في مواردهم البشرية من خلال تكوينهم وتدريبهم وتحفيزهم وترقيتهم نظراً لاعتبارهم ركيزة مهمة من ركائز المنظمة، وهذا يعود لمزيج الخبرات والقدرات والمعارف التي يمتلكونها؛ فمن خلال رأس المال البشري تستطيع المنظمات تحقيق النجاح والتميز، مما ساهم ودفع المنظمات إلى الاهتمام بجودة حياة العمل المتمثلة في دراسة وتحليل أساليب وبيئة العمل بقصد إشباع احتياجات الموظفين وتوفير حياة وظيفية أفضل بما ينعكس إيجاباً على أداء المنظمة (حرارية وبو ساق، 2018). بالإضافة إلى دور جودة حياة العمل في تحسين مستوى الصحة النفسية للأفراد، وتحقيق معدلات عالية من الأداء والإنتاجية، وهذا بدوره يساهم في إضفاء الجودة على مخرجات المنظمة والمضي قدماً لتحقيق أهدافها المرجوة (الراشدية وآخرون، 2024). فكلما كانت بيئة العمل صحية وأمنه كلما ساهمت في تنمية سلوك الاستغراق الوظيفي، الذي ينعكس على تحفز طاقات الأفراد الإبداعية وينمي قدراتهم التنافسية ويعزز اندماجهم مع المنظمة التي ينتمون لها، وبالتالي يسمح للموظف بالانغماس والتجاوب وتسخير طاقاته وقدراته لأداء مهام عمله بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة ونجاحها وإكسابها الميزة التنافسية (تي ونعرورة، 2021). فالاستغراق الوظيفي يعتبر من المؤشرات الهامة التي تساعد إدارة الموارد البشرية على فهم وتفسير سلوكيات العاملين داخل المنظمة، باعتباره سلوكاً وظيفياً له انعكاساته الإيجابية في بيئة العمل، وينظر إليه على أنه مرحلة متقدمة من الالتزام المهني، الذي ينعكس بشكل واضح على الرضا والتكيف مع محيط المنظمة، وتحقيق أداء أفضل للأفراد بما يضمن للمنظمة استمراريتها (الشميمري، 2022). ومن هذا المنطلق تسعى هذه الورقة البحثية إلى معرفة ما هو أثر جودة حياة العمل وما يترتب عليه من نتائج تؤثر على مستقبل المنظمة ودوره في تنمية سلوك الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين العاملين في وزارة الرياضة السعودية.

مشكلة الدراسة:

إن الحصول على حياة عمل عالية الجودة أمر ضروري وحاسم كونه جزءاً من الخطة الاستراتيجية للمنظمة ولتحقيق رؤية طويلة الأجل بإكساب المنظمة ميزة تنافسية وتحقيق مستويات مرتفعة من الإنتاجية من خلال استقطاب الكفاءات واحتوائهم لرفع مستوى الاستغراق الوظيفي في المنظمة، وتقليل معدل دوران العمل وتحقيق نتائج إيجابية وأداء تنظيمي عالٍ (لطيفة، 2020). فتعدد مثيرات بيئة العمل جعل العاملين في متخلف المنظمات يتأثرون بهذه المثيرات إما سلباً وذلك في زيادة مستوى الضغوطات وجعلهم في حالة من القلق والانفعال الذي يؤثر عكسياً على الأداء الوظيفي، وإما يواثر إيجاباً من خلال توفير مناخ وبيئة عمل تزيد من مستوى استغراق العاملين وظيفياً وتسمح بممارسة السلوكيات الإيجابية التي تدفعهم للبحث عن كل ما هو مفيد وجديد لأداء المهام بإتقان ورضا (الشميمري، 2022).

ونتيجة للتطورات المتسارعة في البيئة الخارجية والداخلية، وحدة المنافسة بين الوزارات السعودية والتي تمثل الركيزة الأساسية لأي تطور اجتماعي أو رياضي أو اقتصادي، كان لزاماً على المنظمات أن تتبنى أساليب وأنماط إدارية حديثة؛ لمواجهة هذه التحديات التي تحدث في بيئة العمل بالشكل الذي يتلاءم مع متطلبات عصرنا الحالي، وبالتالي جاءت هذه الدراسة لتحديد أثر جودة حياة العمل التي تستطيع أن توفرها وزارة الرياضة السعودية للموظفين وانعكاسها على تنمية سلوك اندماجهم واستغراقهم في الوظيفة التي يعملون بها. وعليه تلخص مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيسي والذي يتمثل في: ما هو أثر جودة حياة العمل في تنمية الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في وزارة الرياضة السعودية؟

وينبثق من السؤال الرئيسي عدد من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما واقع جودة حياة العمل المقدمة للموظفين في وزارة الرياضة السعودية؟
- ما مستوى الاستغراق الوظيفي للموظفين في وزارة الرياضة السعودية؟
- ما مدى مساهمة جودة حياة العمل في تنمية سلوك الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في وزارة الرياضة السعودية؟

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة الحالية من كونها تتناول موضوعاً حيوياً وحديثاً في المنظمات المعاصرة باعتبارها تسعى للوصول إلى معرفة تأثير جودة حياة العمل على تنمية سلوك الاستغراق الوظيفي وشعور الموظفين بالاندماج والارتباط في وزارة الرياضة السعودية، ويمكن إبراز أهمية الدراسة في جانبين، جانب نظري وآخر تطبيقي:

الأهمية النظرية:

- تسعى الدراسة الحالية للمساهمة في زيادة إثراء الرصيد المعرفي، والمكتبات العربية بالمزيد من الأبحاث ذات الصلة بالموضوعات الإدارية المتعلقة بجودة حياة العمل، والاستغراق الوظيفي.
- تأمل الباحثة أن تساهم نتائج الدراسة في صقل التوجهات الفكرية المستقبلية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة.
- إجراء المزيد من الأبحاث التي تفسر مدى تأثير جودة حياة العمل بأبعادها المختلفة في تنمية سلوك الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في المنظمات.

الأهمية العملية:

- محاولة الخروج بمقترحات وتوصيات يمكن تطبيقها في وزارة الرياضة السعودية، مما يساهم في رفع مستوى الأداء والمنافسة من خلال تنمية القدرات الإبداعية لدى الموظفين.
- تطوير أساليب العمل لتعزيز الشعور بالاندماج والاستغراق الوظيفي من قبل الموظفين في الوزارة مما يساهم في تحقيق أهدافها ونجاحها.

أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيسي التالي ألا وهو توضيح أثر جودة حياة العمل كنمط إداري حديث على تنمية سلوك الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في وزارة الرياضة السعودية، ويندرج تحت هذا الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية التالية:
- التعرف على واقع جودة حياة العمل بأبعادها (عدالة نظام الأجور والمكافآت، الأمان الوظيفي، المشاركة في القرارات) في وزارة الرياضة السعودية.
- معرفة مستوى الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في وزارة الرياضة السعودية.
- استكشاف أثر جودة حياة العمل بأبعادها (عدالة نظام الأجور والمكافآت، الأمان الوظيفي، المشاركة في القرارات) في تنمية سلوك الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في وزارة الرياضة السعودية.
- تقديم جملة من الاقتراحات والتوصيات تفيد القيادات الإدارية والمسؤولين في وزارة الرياضة السعودية حول تأثير جودة حياة العمل في تحقيق سلوك الاستغراق الوظيفي بغرض تطبيقها وممارستها لتحقيق النجاح والتميز.

فرضيات الدراسة:

من خلال الاطلاع على الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة ويهدف الإجابة على التساؤلات المطروحة من خلال هذه الدراسة، وتقديم تفسيرات منطقية لمتغيرات الدراسة، فقد تم صياغة فرضيات الدراسة الإحصائية لاختبار صحتها من عدمه على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي في وزارة الرياضة السعودية.

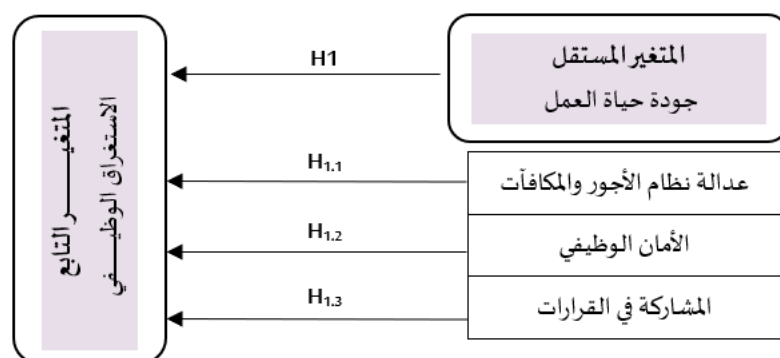
ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي مجموعه من الفروض الفرعية على النحو التالي:

الفرضية الفرعية الأولى H1.1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد عدالة نظام الأجور والمكافآت على الاستغراق الوظيفي في وزارة الرياضة السعودية.

الفرضية الفرعية الثانية H1.2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد الأمان الوظيفي على الاستغراق الوظيفي في وزارة الرياضة السعودية.

الفرضية الفرعية الثالثة H1.3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد المشاركة في القرارات على الاستغراق الوظيفي في وزارة الرياضة السعودية.

نموذج الدراسة:



الشكل (1): النموذج المقترح للدراسة الحالية

المصدر: من إعداد الباحثة

مصطلحات الدراسة:

• جودة حياة العمل تعرف إجرائيًا:

قدرة وزارة الرياضة السعودية على التوصل إلى مجموعة من السياسات والبرامج والإجراءات التي تهتم بحياة العمل للأفراد وتبحث عن رضاه من خلال توفير العوامل البيئية الصحية والأمن والمجبة وكذلك توفير فرص النمو والتطور بما يساهم في زيادة الرضاء والأمان الوظيفي، وهذا بدوره ينعكس إيجابًا على أخلاقيات وأداء العمل بطريقة تُمكن وزارة الرياضة السعودية من تحقيق أهدافها الإستراتيجية وتقديم أدائها التنافسي.

• الاستغراق الوظيفي يعرف إجرائيًا:

يعبر عن المشاعر الإيجابية التي يشعر بها الموظف تجاه عمله في وزارة الرياضة السعودية، والدرجة التي يندمج بها مع عمله، وإحساسه بأهمية وقيمة العمل الذي يقوم به، وقيامه بتسخير مستويات عالية من الطاقة والنشاط في انجاز المهام المنوطة له، مما يتولد عنه مستقبل مشرق ومنير لصالح وزارة الرياضة السعودية.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

الإطار النظري:

الإطار النظري ويقصد به تناول الدراسة الجانب النظري لتغيري البحث المتمثلة في جودة حياة العمل والاستغراق الوظيفي وهي كالآتي:

أولاً: مفهوم جودة حياة العمل:

حظي مفهوم جودة حياة العمل باهتمام الكثير من الكتاب والباحثين، حيث أنه لا يوجد حتى الآن توافق في آراءهم حول تقديم تعريف موحد لنمط جودة حياة العمل وذلك يعود إلى التطورات المتسارعة في البحث العلمي، بالإضافة إلى اختلاف الزاوية التي ينظرون منها لتقديم مفهوم جودة حياة العمل. حيث أكدت المنان (2018) أن مفهوم جودة حياة العمل يواكب سياسات التغيير والتطوير التنظيمي، إلى جانب أنه يزيد من مستوى حرص المنظمات الحديثة والمعاصرة على تعظيم أهمية استغلال مواردها البشرية من خلال توفير بيئة عمل آمنة وصحية، وتحقيق الرضاء الوظيفي المؤثر على التزام الموظفين، باعتباره أحد الاستراتيجيات الفعالة في دعم النجاح والتميز التنافسي لمنظمات الأعمال. في حين نجد أن جودة حياة العمل تم تعريفها على أنها بيئة العمل القادرة على توفير جميع العوامل المعنوية والمادية بطريقة مناسبة تساهم في زيادة شعور الموظفين بالرضاء والأمان؛ بالشكل الذي يشجعهم على بذل قصارى جهدهم لخدمة المنظمة التي ينتمون لها (آل هيصه، 2023). بينما نجد أن كلاً من (عمارة والسكري، 2023) قدموا تعريفاً لجودة حياة العمل ينص على أنه عملية مستمرة ومخطط لها، تسعى إلى التغيير نحو الأفضل من خلال تحقيق التوازن بين متطلبات الحياة الشخصية والوظيفية للموظفين، وتوفير العدالة في نظام الأجور، وتأمين ظروف عمل مناسبة، مما يزيد من شعور العامل بالرضاء الوظيفي، وهذا ما يدفعه للقيام بالمهام الموكلة له على أتم وجه، وبالتالي ينعكس على نجاح وتطور المنظمة.

واتساقاً مع ما تقدم من مفاهيم واجتهادات للباحثين، يمكن القول بأن جودة حياة العمل تعني قدرة المنظمة على التوصل إلى مجموعة من السياسات والبرامج والإجراءات التي تهتم بحياة العمل للأفراد وتبحث عن رضاه من خلال توفير العوامل البيئية الصحية والأمن والمجبة وكذلك توفير فرص النمو والتطور بما يساهم في زيادة الرضاء والأمان الوظيفي، وهذا بدوره ينعكس إيجابًا على أخلاقيات وأداء العمل بطريقة تُمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية وتقديم أدائها التنافسي.

• أهمية جودة حياة العمل:

تعود أهمية جودة حياة العمل كونها مفتاحاً لنجاح المنظمات من خلال تأثيرها على الموظفين والسعي نحو اجتذابهم وإشباع احتياجاتهم. فقلد أشارت آل هيصه (2023) في أن أهمية جودة حياة العمل تتجسد في قدرتها على توفير بيئة ملائمة للموظفين تساهم في تحقيق الرضاء الوظيفي، وتزيد من مستوى المشاعر الإيجابية تجاه المهام التي يقومون بها، وهذا يؤدي إلى النجاح والارتقاء وتعزيز قيمة المنظمة التي ينتمون لها. في حين أن سليمان (2016) جسّد أهمية جودة حياة العمل فيما يلي:

• تساعد في رفع الروح المعنوية للموظفين.

• تساهم في نجاح عمليات إدارة التغيير.

• تشجع روح الابتكار والابداع داخل المنظمة.

• تساهم في الحد من الغياب والتأخير عن العمل.

• استغلال كافة طاقات وقدرات الموظفين.

• أبعاد جودة حياة العمل:

جودة حياة العمل متغير متعدد الأبعاد يرتبط بجودة الحياة العامة، حيث أنه يوجد العديد من الأبعاد التي تحدد جودة حياة العمل والتي تختلف باختلاف طبيعة وحجم العمل والعمالة لكل منظمة من المنظمات إلا أن جميعها تصب في قالب واحد بغية الوصول للهدف المنشود من تطبيق هذه الأبعاد

ألا وهو إشباع احتياجات الموظفين لتعزيز مستويات الرضا والأمان لديهم، وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بنجاح (الشميمري، 2022)، ومن خلال مراجعة الدراسات والادبيات السابقة فقد اتفقت دراسة (البردان وعلم الدين، 2023 ؛ لطيفة، 2020؛ المنان، 2018) على أبعاد الدراسة الحالية والمتعلقة في (عدالة نظام الأجور والمكافآت، الأمان الوظيفي، المشاركة في القرارات) حيث أنها ترتبط بشكل مباشر بمتغيرات وموضوع الدراسة وتتناسب مع أهداف الدراسة، وفيما يلي سيتم سردها بشي من التفصيل:

1. عدالة نظام الأجور والمكافآت:

عُرفت الأجور والمكافآت بأنها عبارة عن جوائز تُدفع للموظف بطريقة عينية أو نقدية جزاءً على ما قدمه الموظف من خدمات أو معدلات عالية في الإنتاج أو الأرباح (المنان، 2018). فالعدالة في نظام الأجور والمكافآت تساهم في جودة حياة العمل، وتدفع الموظفين نحو تحقيق أداء أفضل، لاسيما أن تصورات الموظفين للعدالة هي الجوهر في تشكيل مواقفهم لأداء المهام الموكلين بها داخل المنظمة على أتم وجه، حيث أن نظام الأجور والمكافآت يعتبر من أكثر الأنظمة التي تؤثر على كفاءة الموظف في عمله (Abdullah & Al-Abrow, 2022).

2. الأمان الوظيفي

يُقصد به بقاء الموظف في نفس المنظمة بدون انتقاص من الأقدمية أو الحقوق أو الأجر، مما يساهم في التأثير على زيادة الإنتاجية (تي، نعرونة، 2021). فهو يُعد بمثابة الأمر الحيوي للموظفين من خلال توفير بيئة عمل يسودها التماسك بين الرؤساء والمرؤوسين، والشعور بالترابط مع الوظيفة، وحصول الموظفين على فرص عمل متكافئة تساهم في تطوير مستقبلهم الوظيفي (البردان وعلم الدين، 2023). فكلما ارتفع مستوى الأمان والاستقرار النفسي للموظفين وعدم شعورهم بالقلق تجاه مستقبلهم الوظيفي كلما أدى إلى زيادة شعور الموظف بالارتياح، ورفع الروح المعنوية، وتحسين الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية (العمرى، 2022).

3. المشاركة في القرارات

تُعتبر عملية المشاركة في اتخاذ القرار عن نتاج الكثير من الجهود المشتركة من الاتصالات والأفكار والآراء والتقييمات التي يقوم بها الأفراد داخل المنظمة للوصول إلى الحل المناسب الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بنجاح (المنان، 2018). حيث أن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار تُعني شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار، وهذا بدوره يزيد من احساسهم بقيمتهم، ويرفع الروح المعنوية لديهم، ويزيد من اجتهادهم بطرح العديد من الأفكار التي بدورها تحسن طرق العمل، وهذا من شأنه يعمق ولاء الموظفين للمنظمة التي ينتمون لها، ويوفر مناخ تنظيمي صحي يهدف إلى إيجاد الحلول وحل المشكلات وتحقيق أهداف المنظمة (لطيفة، 2020).

ثانيًا: مفهوم الاستغراق الوظيفي:

تعددت المفاهيم التي عرفت الاستغراق الوظيفي نظراً للتطورات المتسارعة في البحث العلمي، واختلاف آراء الكتاب والباحثين، فنجد أن النجار (2024) عرف الاستغراق الوظيفي على أنه عبارة عن اتصال عقلي وارتباط وجداني بين الموظف وعمله، مما يجعله أكثر استمتاعاً أثناء تأدية المهام المكلف بها من خلال التركيز والاندماج العالي وذلك بتوجه كل طاقاته نحو أداء واجباته. في حين أن (Wei et al., 2023) عرفوا الاستغراق الوظيفي بأنه مفهوم يصف درجة الالتزام والحماس والتفاني الذي يشعر به الموظف تجاه المهام الموكلة بها، فهو يمثل حالة ذهنية إيجابية ومرضية تتعلق بالعمل ويُشار إليها بثلاثة جوانب هي النشاط والتفاني والاستيعاب. وكما أن الاستغراق الوظيفي عُرف بالاستغراق الشخصي المتمثل بالسلوكيات التي تجذب الموظفين نفسياً نحو أداء أعمالهم، وهذا بدوره ينعكس كتعبيرات عاطفية وذهنية وجسدية أثناء تأدية المهام الوظيفية (Simpson, 2009). فنجد أن الاستغراق الوظيفي يُعد مؤشراً جيداً لبعض سياسات المنظمة كالتوصيف الجيد للوظائف، والتصميم، وتوفير المناخ التنظيمي الجيد الذي يشجع الأفراد على الإبداع والالتزام في تنفيذ المهام الوظيفية (إمام، 2018).

على ضوء ما تقدم يمكننا القول إن الاستغراق الوظيفي يعبر عن المشاعر الإيجابية التي يشعر بها الموظف تجاه عمله، والدرجة التي يندمج بها مع عمله، وإحساسه بأهمية وقيمة العمل الذي يقوم به، وقيامه بتسخير مستويات عالية من الطاقة والنشاط في إنجاز المهام المنوطة له، مما يتولد عنه مستقبل مشرق ومنير لصالح المنظمة التي ينتمي لها.

• أهمية الاستغراق الوظيفي:

يعتبر الاستغراق الوظيفي من أهم المداخل التي تستخدمها المنظمات لتنمية وتحسين جودة العمل، والسبب يكمن خلف التفاعل بين الاستغراق الوظيفي والالتزام الذي يجعل الفرد حريصاً على تنمية منظمته (النجار، 2024). فلقد أكد (Markos & Sridevi, 2010) أن الاستغراق الوظيفي يساهم في تعزيز الالتزام التنظيمي، والفعالية التنظيمية، وهذا بدوره ينعكس على تحسين مستويات الأداء، مما يؤدي إلى نجاح المنظمة وتطوير أداؤها، وتحقيق الميزة التنافسية في بيئة العمل. في حين نجد أن لطيفة (2020) جسدت أهمية الاستغراق الوظيفي فيما يلي:

1. النتائج على المستوى التنظيمي:

- الأداء التنظيمي: الاستغراق الوظيفي له انعكاس وتأثير إيجابي على مؤشرات الأداء التنظيمي مثل الربحية، الأمان الوظيفي، انخفاض معدل دوران العمل، زيادة الإنتاجية.

- الاحتفاظ بالعاملين: كلما زاد مستوى الاستغراق الوظيفي في المنظمة، كلما ساهم في تقليل نية ترك العمل من قبل الأفراد.
 - إنتاج الأفراد العاملين: كلما كان هناك مستوى عالي من الاستغراق الوظيفي في المنظمة، زاد من فرصة تشجيع الأفراد على التطور، والمبادرة للاستجابة للفرص والخروج عن المألوف والابداع، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، والالتزام والولاء العالي تجاه منظمته.
 - الدفاع عن المنظمة: الموظفون المنغمسون وظيفيًا يصنفون كمحامين ومدافعين حقيقيين عن منظمته، ولديهم الاستعداد التام للتوصية عن منظمته كمكان جيد للعمل، وكذلك النصح بخدمات ومنتجات المنظمة، وهذا بدوره ينعكس إيجابًا على المنظمة باعتباره تسويق مجاني لها، ولاسيما تحسين الوعي العام تجاه المنظمة.
 - التغيير التنظيمي الناجح: الموظفون الذين لديهم مستوى عالي من الانغماس الوظيفي، سيكونون مهتمين في جعل المنظمة قادرة على التكيف والتغيير مع التغيرات البيئة المحيطة بالمنظمة.
2. النتائج على مستوى الأفراد:
- الرفاهية والصحة الإيجابية: ينعكس الانغماس الوظيفي بالإيجاب على صحة وشعور الموظفين الإيجابي تجاه منظمته فهو يسمح للعاملين بتحقيق الرضا الشخصي، وتشجيعهم وتحفيزهم على تحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وهذا بدوره يشكل الثقة والاعجاب والاحترام ويؤثر إيجابًا على رغبته واهتمامه بالعمل (Alajmi & Mansour, 2019).
 - النتائج النفسية: من خلال التواصل والتفاعل الإيجابي بين الموظفين، وتوفر فرص التطور والارتقاء، سينعكس ذلك على مشاعرهم الإيجابية تجاه المهام التي يقومون بها، ما يضمن لهم تحقيق النجاح في أداء ادوارهم من خلال تبسيط إجراءات العمل.
 - العوامل التي تؤدي إلى تنمية الاستغراق الوظيفي:
- يتطلب أي مجهود تقوم به المنظمات لتنمية سلوك الاستغراق الوظيفي العديد من العوامل التي تقود إلى اندماج واستغراق الموظفين في بيئة العمل بغض النظر عن طبيعة القطاع أو العمل الذي ينتمون إليه، وبناء على ذلك نجد أن كلاً من أبو طه وعبدالعال (2019) حددوا أهم العوامل التي تساهم في تنمية سلوك الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين العاملين بالمنظمة التي ينتمون لها وهي متمثلة في الآتي:
1. الخصائص الوظيفية: وهي تتمثل في: توصف المهام، الحوافز، استقلالية الوظيفة، التنوع، والتغذية الراجعة.
 2. الخصائص الشخصية: تتضمن هذه الخصائص: الدوافع والقيم وحاجة الفرد للنمو والتطور، حسن اخلاق الفرد، الجنس، والأقدمية.
 3. الخصائص الاجتماعية: وتتمثل في: مشاعر النجاح، القدرة على العمل مع الآخرين، والمشاركة في اتخاذ القرار.
- وعلى ضوء ما تقدم نجد أن هذه الخصائص مرتبطة ببعضها البعض، فعلى سبيل المثال نجد أن الخصائص الشخصية تتأثر بدورها بالخصائص الوظيفية كالحوافز التي تقدمها المنظمة للموظفين تساهم في زيادة حماس الموظف، وتحسين مستوى الأداء، وكذلك الوصف التفصيلي للمهام يساهم في إدراك الموظف بالمرجعات المراد تحقيقها، بالإضافة إلى ذلك نجد أن الخصائص الاجتماعية كالعمل مع الآخرين والمشاركة في اتخاذ القرار تتأثر بشكل كبير بخصائص الفرد الشخصية كالنوع والقيم والدوافع (المغربي وآخرون، 2021).
- ومن ناحية أخرى نجد أن (Sharmila, 2013) ذكر مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى استغراق الموظفين في بيئة العمل وهي كالآتي:
1. تكافؤ فرص العمل والمعاملة العادلة من قبل الإدارة.
 2. الصحة والسلامة المهنية.
 3. وجود نظام عادل للأجور والمكافآت في المنظمة.
 4. الاستقطاب والتعيين.
 5. السلوك القيادي والإشرافي السائد في المنظمة.
 6. التمكين الإداري للموظفين.
- مؤشرات تدل على مستوى الاستغراق الوظيفي في المنظمة:
- هناك بعض المؤشرات التي تدل على مستوى الاستغراق الوظيفي للموظفين داخل بيئة العمل ومن أهمها على حسب ما تم ذكره من قبل (محمود، هشام، 2023) فيما يلي:
1. امتلاك الموظفين روابط قوية بوظائفهم ومن الصعب جدًا كسرها.
 2. اتسام الموظفين العاملين بالمنظمة بالدقة الشديدة في أداء المهام الموكلين بها.
 3. أن تكون معظم الأهداف الشخصية للموظف في حياته مرتبطة بشكل مباشر نحو وظيفته التي يعمل بها.
 4. أن يكون لدى الموظف الرغبة الدائمة في الذهاب لمقر عمله وعدم التغيب عنه.
 5. شعور واحساس الموظف بالفخر والتباهي بوظيفته أمام الآخرين وتمسكه الشديد بها.
 6. محاولة الموظف الدائمة على استيعاب وظيفته والاندماج بها.

وعلى ضوء ما تقدم نجد أن الدوافع الذاتية للموظف تحفز على الاستغراق في وظيفته، وتشجعه على الالتزام بالقيم والسلوكيات الإيجابية، وذلك يعود إلى السياسات والاستراتيجيات التي تُعطى للأفراد من قبل منظماتهم في سبيل المساهمة في النجاح والارتقاء بالمنظمة.

الدراسات السابقة:

- دراسة (Ly,2024)، بعنوان "Inclusion leadership and employee work engagement: The role of organizational commitment in Cambodian public organization" وهدفت الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة الشاملة على الاستغراق الوظيفي للموظفين والالتزام التنظيمي العاطفي. وفحصت دور الوساطة لـ الالتزام التنظيمي العاطفي AOC في العلاقة بين القيادة الشاملة والاستغراق الوظيفي للموظفين IL-EWE. اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وشملت العينة 282 موظفًا عاملاً كمبوديًا وطُبقت في كمبوديا. تمت معالجة البيانات إحصائيًا باستخدام نماذج المعادلات الهيكلية للتحليل. وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها: وجود علاقة إيجابية كبيرة بين القيادة الشاملة IL والاستغراق الوظيفي EWE، حيث يعمل الالتزام التنظيمي العاطفي AOC كوسيط تكميلي جزئي، بالإضافة إلى ذلك تؤكد النتائج على أهمية تعزيز القيادة الشاملة IL لتعزيز الاستغراق الوظيفي والالتزام التنظيمي العاطفي EWE و AOC والمساهمة في تحسين النتائج التنظيمية. تقدم هذه الدراسة رؤى قيمة للمؤسسات والقادة الذين يسعون إلى تنمية بيئة عمل شاملة تعزز استغراق الموظفين والتزامهم، مما يؤدي في النهاية إلى زيادة الأداء التنظيمي.
- دراسة (Korkmaz & Torlak,2024)، بعنوان "Work alienation and quality of work life among nurses: A descriptive cross-sectional study" تناولت هذه الدراسة العلاقة بين الاغتراب في العمل وجودة حياة العمل، وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر على جودة حياة العمل للممرضات. اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وشملت عينة الدراسة 303 ممرضة وطُبقت في تركيا. تمت معالجة البيانات إحصائيًا باستخدام معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار المتعدد. وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها: أن هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين الاغتراب في العمل وجودة حياة العمل. وتم تحديد أربع متغيرات مستقلة ذات تأثير 58.2% على جودة حياة العمل للممرضات، بما في ذلك المشاركة في عملية صنع القرار، والقدرة على استخدام المبادرة أثناء إنتاج الخدمة، وأهمية العمل للفرد، ونوع المؤسسة.
- دراسة الشميميري (2022)، بعنوان "جودة حياة العمل وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي والسلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية". هدفت الدراسة إلى التعرف على جودة حياة العمل وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي والسلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى، وكذلك معرفة إذا كان مستوى جودة حياة العمل والاستغراق الوظيفي والسلوك الإبداعي يختلف تبعًا لمتغير النوع (ذكور- إناث). اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وشملت عينة الدراسة (96) عضو من أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى. تمت معالجة البيانات إحصائيًا باستخدام برنامج SPSS. وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها: وجود مستويات متباينة من جودة حياة العمل والاستغراق الوظيفي والسلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة حياة العمل وأبعاد الاستغراق الوظيفي والسلوك الإبداعي، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات الطالب الذكور والإناث على أبعاد جودة حياة العمل والاستغراق الوظيفي لصالح الذكور بينما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد العينة في السلوك الإبداعي، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي والسلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى. وتوصلت الدراسة لعدد من التوصيات ومن أهمها: الاهتمام بتحسين جودة حياة العمل بأبعادها المختلفة، والعمل على زيادة مشاركة العنصر النسائي في عملية اتخاذ القرارات، ووضع نظام مرن وعادل للمكافآت والتقدير، والعمل على ترسيخ مفهوم الاستغراق الوظيفي داخل الكليات وإشاعة ثقافته.
- دراسة تي، نعرورة (2021)، بعنوان "أثر جودة الحياة الوظيفية على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية بشركة سونلغاز بالوادي". هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر جودة الحياة الوظيفية في الاستغراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة لدى العاملين بشركة سونلغاز بالوادي، شملت عينة الدراسة (52) عامل من الشركة وتم استخدام الاستبيان لجمع البيانات وطُبقت هذه الدراسة في الجزائر. تمت معالجة البيانات إحصائيًا باستخدام برنامج SPSS. وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج وهي: وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لعامل السن والخبرة المهنية. وتوصلت الدراسة لعدد من التوصيات ومن أهمها: توسيع إدراك العاملين لأهمية الاستغراق الوظيفي من خلال القيام بحملات توعية لهم، وعلى الإدارة دعم الاستقرار النفسي للعمال وتحفيزهم، والسعي لمعرفة احتياجاتهم وتحقيق الرضا الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك على المؤسسة السعي إلى تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين فيها، والسعي لتقديم الحوافز المادية والمعنوية ورفع من الروح المعنوية لهم، وخلق مناخ ملائم لإحداث التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية للعمال.
- دراسة لطيفة (2020)، بعنوان "جودة حياة العمل ودورها في تنمية الاستغراق الوظيفي -دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية- الشهيد محمد شريفي-القرارة ولاية غرداية". هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور جودة الحياة الوظيفية في تنمية سلوك الاستغراق الوظيفي لدى الممرضين العاملين بالطاقم الشبه طبي في المؤسسة العمومية الاستشفائية- الشهيد محمد الشريفي- بالقرارة ولاية غرداية. حيث شملت عينة الدراسة (246) ممرض، وتم استخدام الاستبيان لجمع البيانات وطُبقت في ولاية غرداية- الجزائر. تمت معالجة البيانات إحصائيًا باستخدام برنامج SPSS.

وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود جودة حياة عمل بدرجات متوسطة في المؤسسة محل الدراسة بينما الاستغراق الوظيفي كان بدرجة عالية. وكذلك جودة حياة العمل لها دور مهم في تنمية الاستغراق الوظيفي للممرضين، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية تعزي الاستغراق الوظيفي. وتوصلت الدراسة لعدد من التوصيات ومن أهمها: تنصح أن تقوم المؤسسة بالاهتمام أكثر بجودة حياة العمل لما لها من دور كبير في استغراق الموظفين واستقطابهم من خلال تعزيز انتماء الموظفين وإتاحة مزيداً من الفرص لإظهار قدراتهم وإبداعاتهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

- دراسة الزهراء ولبني (2020)، بعنوان "جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بتنمية الاستغراق الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي- دراسة ميدانية ببعض جامعات الجزائر". هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وتنمية الاستغراق الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي. شملت الدراسة (72) أستاذ وزعت في كل من جامعة قسنطينة وجامعة باتنة وجامعة جيجل عن طريق الاستبانة. تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج SPSS. وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: توجد علاقة بين جودة الحياة الوظيفية وتنمية الاستغراق الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي، وتوجد علاقة بين الحياة والعمل وتنمية الاستغراق الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي، وتوجد علاقة بين الأجور وتنمية الاستغراق الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي، وتوجد علاقة بين الترقى الوظيفي وتنمية الاستغراق الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي.

التعليق على الدراسات السابقة:

مما لا شك فيه أن هناك أوجه تشابه واختلاف بين الدراسة الحالية وما سبقها من الدراسات، فمن ناحية التشابه، فنجد أن الدراسة الحالية اتفقت مع دراسة (تي، نعرورة، 2021) ودراسة (لطيفة، 2020) ودراسة (الزهراء ولبني، 2020) في تناولها متغيري الدراسة المتمثلة في جودة حياة العمل والاستغراق الوظيفي. أما من ناحية أداة جمع البيانات فنجد أن جميع الدراسات السابقة المتمثلة في دراسة (Ly, 2024) ودراسة (Korkmaz & Torlak, 2024)، ودراسة (تي، نعرورة، 2021) ودراسة (لطيفة، 2020) ودراسة (الزهراء ولبني، 2020)، توافقت مع الدراسة الحالية في استخدامها للاستبانة كأداة لجمع بياناتها. كذلك تشابهت دراسة (الشميمري، 2022) في دولة التطبيق وتم تطبيقها في المملكة العربية السعودية.

ومن ناحية الاختلاف، فنجد أن الدراسة الحالية اختلفت مع الدراسات السابقة في ربط متغيري جودة حياة العمل، والاستغراق الوظيفي مع متغيرات أخرى مثل القيادة الشاملة والالتزام التنظيمي العاطفي كما في دراسة (Ly, 2024)، ومتغير الاغتراب في العمل كما في دراسة (Korkmaz & Torlak, 2024)، ومتغير السلوك الإبداعي كما في دراسة (الشميمري، 2022). وكما اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجتمع التطبيق فنجد أن دراسة (Ly, 2024) تناولت الموظفين العاملين بالشركة العامة الكبدية، وتناولت دراسة (Korkmaz & Torlak, 2024) الممرضات العاملات بمستشفيات تركيا، وتناولت دراسة (الشميمري، 2022) أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى، وتناولت دراسة (لطيفة، 2020) الممرضين العاملين بالطاقم الشبه طبي في المؤسسة العمومية الاستشفائية- الشهيد محمد الشريفي-. ودراسة (الزهراء ولبني، 2020) أساتذة التعليم العالي في كل من جامعة قسنطينة وجامعة باتنة وجامعة جيجل. واختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بلد التطبيق، فنجد أن دراسة (Ly, 2024) طبقت في كمبوديا، ودراسة (Korkmaz & Torlak, 2024) طبقت في تركيا، ودراسة (لطيفة، 2020) طبقت في القرارة-ولاية غرداية، ودراسة (الزهراء ولبني، 2020) طبقت في الجزائر.

على ضوء ما تقدم نجد أن الدراسة الحالية تميزت عن الدراسات السابقة في تناولها أحد المؤسسات الرياضية الهامة والتي تسعى إلى تعزيز مبادئ وقيم الرياضة لشبابنا، وتزيد من مستوى الأداء بما يساهم في تحسين وتطوير البيئة الرياضية في المملكة العربية السعودية والمتمثلة في وزارة الرياضة السعودية. حيث تعكس هذه الدراسة وجهه نظر الموظفين العاملين ومن في حكمهم في هذه الوزارة، وتساهم في تغطية ندرة الدراسات التي تناولت أثر جودة حياة العمل بأبعادها المتمثلة في (عدالة نظام الأجور والمكافآت، الأمان الوظيفي، المشاركة في القرارات) لتنمية سلوك الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين العاملين في الوزارة محل الدراسة على حد علم الباحثة، وعليه تأمل هذه الدراسة أن تكون بداية وانطلاق لدراسات مستقبلية أخرى تهتم بالقطاع الرياضي والقطاعات الأخرى بالمملكة العربية السعودية.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

استندت الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة لغرض جمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، حيث تضمنت مجموعة من العبارات الموجهة للموظفين العاملين بوزارة الرياضة السعودية بالمملكة العربية السعودية بحيث تختبر فروض الدراسة.

مصادر جمع البيانات:

تنوعت مصادر جمع البيانات التي تم استخدامها لتأطير موضوع الدراسة ففي الجانب الميداني تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

عينة الدراسة:

نتيجة لعدم تجانس مفردات مجتمع الدراسة تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها 128 موظف من الموظفين العاملين من كلا الجنسين في وزارة الرياضة السعودية في المملكة العربية السعودية. ولتحديد حجم عينة الدراسة تم تطبيق معادلة كريشي ومورجان (Krejcie, & Morgan) التالية:

$$s = \frac{X^2 NP(1-P)}{d^2 (N-1) + X^2 P(1-P)}$$

حيث تمثل S العينة المستهدفة بالدراسة، بينما يشير الحرف N مجتمع الدراسة البالغ 128، والحرف $P = 0.5$ وهي نسبة توفر الصفة في مجتمع الدراسة، في حين أن $X^2 = 3.841$ وهي قيمة اختبار كاي تربيع عند مستوى المعنوية (0.05) ودرجة حرية تساوي الوحدة، بينما يشير الحرف $d = 0.05$ ويعادل نسبة الخطأ في تحديد حجم العينة.

بعد تطبيق المعادلة أعلاه بلغ حجم العينة 96 مفردة. وبعد نشر الاستبانة إلكترونياً تم الحصول على ردود بلغ عددها 80 فرد من موظفي وزارة الرياضة السعودية المستهدفين بالدراسة.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في وزارة الرياضة بالمملكة العربية السعودية والمتمثلة في المناطق التالية (منطقة عسير، منطقة نجران، منطقة جازان، منطقة مكة، منطقة جدة). وعليه فقد بلغ حجم المجتمع 128 موظف وتم توضيحهم في الجدول التالي:

جدول (1): مجتمع الدراسة

الفرع	عدد الموظفين
وزارة الرياضة السعودية بمنطقة عسير	39
وزارة الرياضة السعودية بمنطقة نجران	11
وزارة الرياضة السعودية بمنطقة جازان	17
وزارة الرياضة السعودية بمنطقة مكة	27
وزارة الرياضة السعودية بمنطقة جدة	43
المجموع	128

أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وتمت معالجة تلك البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، حيث أنه تم صياغة العبارات بعد تحديد محاور الاستبيان من خلال مراجعة الإطار النظري ومقاييس الدراسات السابقة. وتكونت الاستبانة من (23) فقرة موزعة على ثلاث محاور متمثلة في الآتي:

المحور الأول: تضمن هذا المحور البيانات الديموغرافية والمتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
المحور الثاني: يتمثل في المتغير المستقل وهو: جودة حياة العمل وينقسم إلى 3 محاور فرعية هم: (عدالة نظام الأجور والمكافآت، الأمان الوظيفي، المشاركة في القرارات).
المحور الثالث: ويتضمن المتغير التابع وهو الاستغراق الوظيفي.

الأساليب الإحصائية:

للإجابة على تساؤلات الدراسة لغايات التحليل فقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، للتعرف على استجابات أفراد العينة حول فقرات أبعاد الدراسة.
- معاملات ارتباط بيرسون للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) للتحقق من ثبات الاستبانة.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار وذلك لاختبار فرضيات الدراسة.

مؤشرات الصدق والثبات:

للتحقق من مؤشرات الصدق للاستبانة في الدراسة الحالية تم حساب درجة ارتباط كل فقرة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه وتم عرض نتائج ذلك كما في جدول (2) التالي:

جدول (2): مؤشرات الصديق للاستبانة

رقم	معامل الارتباط	رقم	معامل الارتباط	رقم	معامل الارتباط	رقم	معامل الارتباط
1	0.694**	7	0.783**	13	0.816**	19	0.569**
2	0.811**	8	0.827**	14	0.693**	20	0.674**
3	0.880**	9	0.847**	15	0.702**	21	0.709**
4	0.821**	10	0.811**	16	0.725**	22	0.767**
5	0.870**	11	0.773**	17	0.747**	23	0.702**
6	0.849**	12	0.834**	18	0.693**		

**تشير إلى أن معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.01)

ويتضح من النتائج بجدول (2) أن جميع فقرات الاستبانة ترتبط على نحو دال إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.01)، كما تراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين (0.569-0.880). وبالتالي نستنتج مما سبق أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من المصدقية مما يعزز من أهمية تحقيقها لأهداف القياس المطلوبة.

• مؤشرات الثبات:

تم اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث تم تطبيقه لقياس الثبات الكلي لأداة الدراسة ومحاورها وأبعادها، وتم عرض النتائج بجدول (3) التالي:

جدول (3): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

المحاور والأبعاد	عدد البنود	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول: جودة الحياة الوظيفية	14	0.908
البعد الأول: عدالة نظام الأجور والمكافآت	5	0.873
البعد الثاني: الأمان الوظيفي	4	0.843
البعد الثالث: المشاركة في القرارات	5	0.845
المحور الثاني: الاستغراق الوظيفي	9	0.867
الثبات الكلي للاستبانة	23	0.910

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبانة وال SPSS.

بينت النتائج بجدول (3) أعلاه أن أداة الدراسة قد حققت درجة عالية من الثبات الكلي، ويدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاعتمادية والمصدقية.

عرض نتائج الدراسة:

تهدف الباحثة في هذا الجزء من تحليل نتائج الدراسة إلى عرض نتائج الإجابة عن الأسئلة البحثية وفي ذات السياق اختبار فرضيات الدراسة.

نتائج الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

- نتائج الإجابة عن السؤال الأول: وينص على: ما واقع جودة حياة العمل المقدمة للموظفين في وزارة الرياضة السعودية؟ للإجابة عن هذا السؤال الأول من الدراسة يتم في الجداول التالية استعراض استجابات عينة الدراسة من الموظفين بوزارة الرياضة السعودية المشاركين في الدراسة الحالية حول واقع جودة حياة العمل بالوزارة من خلال أبعادها الثلاثة، والتي تتضمن (عدالة نظام الأجور والمكافآت، الأمان الوظيفي، والمشاركة في القرارات)، وتبين الجداول التالية تلك تصورات عينة الدراسة.

جدول (4): تصورات عينة الدراسة حول عدالة نظام الأجور والمكافآت كأحد أبعاد جودة الحياة الوظيفية

رقم	عدالة نظام الأجور والمكافآت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	أفهم بشكل تام نظام الأجور والمكافآت في وزارة الرياضة السعودية	2.53	0.76	1
2	الراتب كافي لسد متطلبات الحياة المادية وتلبية طموحاتي	2.39	0.74	2
3	الراتب عادل مقارنة بمجهوداتي ومهاراتي	2.35	0.73	4
4	يعتبر الراتب مناسب مقارنة برواتب الموظفين الذين يعملون في نفس المجال في المنظمات الأخرى	2.38	0.72	3
5	الراتب عادل مقارنة بمستواي الأكاديمي	2.33	0.79	5
	المتوسط الحسابي المرجح العام	2.39	0.61	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات ال SPSS.

أظهرت النتائج بجدول (4) تصورات عينة الدراسة من موظفي وزارة الرياضة المشاركين في الدراسة الحالية الخاصة بعدالة نظام الأجور والمكافآت لدى العاملين بوزارة الرياضة السعودية، حيث بينت النتائج أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح العام بلغت 2.39 وانحراف معياري قدره 0.61. وهذا ما

يفسر أن عينة الدراسة ينظرون بإيجابية نحو عدالة نظام الأجور والمكافآت في وزارة الرياضة السعودية. كما بينت النتائج أن من المؤشرات التي تفسر عدالة نظام الأجور والمكافآت في الوزارة تتمثل في أن العاملين في الوزارة والمشاركين في الدراسة الحالية يفهمون بشكل تام نظام الأجور والمكافآت في وزارة الرياضة السعودية ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة حيث بلغت قيمته 2.53 وانحراف معياري قدره 0.76. وعليه هناك توافق كبير بين العاملين حول فهم نظام الأجور والمكافآت في وزارة الرياضة السعودية.

وفي ذات السياق، فقد كشفت النتائج بالجدول السابق أن أفراد العينة يوافقون أن من بين المؤشرات التي تبين عدالة نظام الأجور والمكافآت أن الراتب يكفي لسد متطلبات الحياة المادية وتلبية طموحات العاملين بالوزارة، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي لاستجابات العينة حيث بلغت 2.39 وانحراف معياري 0.74. بالإضافة إلى ذلك أن من بين المؤشرات الإيجابية التي تعزز من عدالة نظام الأجور والمكافآت يتضح أن العاملين بالوزارة المشاركين في الدراسة الحالية يرون أن الراتب مناسب مقارنة برواتب الموظفين الذين يعملون في نفس المجال في المنظمات الأخرى، ويشير إلى ذلك قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت 2.38 وانحراف معياري قدره 0.72.

وفي سياق آخر، فقد بينت النتائج أن العاملين المشاركين في الدراسة يعتقدون أن من بين المؤشرات الإيجابية التي تدعم عدالة نظام الأجور أن العاملين يؤكدون أن الراتب عادل مقارنة بمجهودات ومهارات العاملين ويعزز ذلك قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت 2.35 وانحراف معياري قدره 0.73. وأخيرًا فقد كشفت النتائج بالجدول السابق أن المشاركين في الدراسة الحالية يوافقون وبدرجة متوسطة أن الراتب عادل مقارنة بمستوياتهم الأكاديمية ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت 2.33 وانحراف معياري قدره 0.79.

وبالتالي تستخلص الباحثة مما سبق أن هناك مؤشرات إيجابية تجاه عدالة نظام الأجور والمكافآت في وزارة الرياضة السعودية مما يساهم في جودة الحياة الوظيفية لدى الموظفين ومن أهم ما يدعم ذلك يتمثل في أنهم يتفقون أنهم يفهمون نظام الأجور والمكافآت في الوزارة، كما أنهم يوافقون أن الراتب يكفي لسد متطلبات الحياة المادية وتلبية طموحاتهم بشكل كبير.

جدول (5): تصورات عينة الدراسة حول الأمان الوظيفي كأحد أبعاد جودة الحياة الوظيفية

رقم	فقرات الأمان الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تحقق بيئة العمل في وزارة الرياضة الأمان الوظيفي للموظفين مالم يقصروا في واجباتهم الوظيفية	2.56	0.61	2
2	أشعر بالارتياح في عملي وليس لدي رغبة بالمغادرة	2.70	0.54	1
3	أعمل في مناخ يسوده التماسك بين الرؤساء والمرؤوسين	2.53	0.66	3
4	احصل على فرص متكافئة لتطوير مستقبلي الوظيفي	2.44	0.71	4
	المتوسط الحسابي المرجح العام	2.66	0.52	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات ال SPSS.

أظهرت النتائج بجدول (5) تصورات عينة الدراسة من العاملين بوزارة الرياضة السعودية المشاركين في الدراسة الحالية المتعلقة بواقع الأمان الوظيفي لدى العاملين بالوزارة، حيث بينت النتائج أن قيمة المتوسط الحسابي العام بلغت 2.66 وانحراف معياري قدره 0.52. ونستج من ذلك أن جميع المؤشرات حققت نتائج مقبولة وتبين أن العاملين يشعرون بالأمان الوظيفي في وزارة الرياضة السعودية. كما بينت النتائج أن من بين المؤشرات الإيجابية التي تدل على وجود رضا عن الأمان الوظيفي وأن العاملين يشعرون بالارتياح في العمل ووظائفهم وليست لديهم الرغبة في المغادرة، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي المرجح حيث بلغت 2.70 وانحراف معياري قدره 0.54.

وفي ذات السياق، فقد كشفت النتائج أن من بين أهم المؤشرات الإيجابية التي تبين واقع الأمان الوظيفي لدى العاملين في وزارة الرياضة أن أفراد عينة الدراسة المشاركين في الدراسة يعتقدون أن بيئة العمل في وزارة الرياضة تحقق الأمان الوظيفي للموظفين مالم يقصروا في واجباتهم الوظيفية، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت 2.56 وانحراف معياري 0.61. وهذا يعزز من جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين بوزارة الرياضة السعودية.

كما بينت ال نتائج بجدول (5) أن من بين عناصر الأمان الوظيفي التي تعزز من مستوى الأمان الوظيفي في الوزارة تتمثل في أن المشاركين في الدراسة الحالية يوافقون أنهم يعملون في مناخ يسوده نوع من التماسك بين الرؤساء والمرؤوسين، مما يعزز من قوة المناخ الاجتماعي الذي تتمتع به بيئة العمل في الوزارة، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي 2.53 وانحراف معياري قدره 0.66. وفي الختام فقد خلصت الدراسة أن من بين المؤشرات التي تدل على توفر الأمان الوظيفي لدى العاملين في وزارة الرياضة السعودية، فقد كشفت الدراسة أن الموظفين المشاركين في الدراسة الحالية يوافقون أنهم يحصلون على فرص متكافئة لتطوير مستقبلهم الوظيفي ويشير إلى ذلك قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت 2.44 وانحراف معياري قدره 0.71.

جدول (6): تصورات عينة الدراسة حول المشاركة في القرارات كأحد أبعاد جودة الحياة الوظيفية

رقم	فقرات بعد المشاركة في القرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	لدي الفرصة للتأثير على القرارات التي تمس عملي	2.58	0.63	3
2	أستطيع أن أشارك برأيي في حل مشكلات عملي	2.74	0.55	1
3	أحصل على معلومات كاملة عن أهداف عملي	2.56	0.65	4
4	تهتم الوزارة بمقترحات وتوصيات الموظفين عند اتخاذ القرارات	2.50	0.68	5
5	أستمتع بالتعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات مع زملاء العمل	2.66	0.57	2
	المتوسط الحسابي المرجح العام	2.61	0.49	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات ال SPSS.

بينت النتائج بجدول (6) تصورات عينة الدراسة من العاملين بوزارة الرياضة السعودية المشاركين في الدراسة الحالية المتعلقة بواقع المشاركة في القرارات في الوزارة، حيث بينت النتائج أن قيمة المتوسط الحسابي العام بلغت 2.61 وانحراف معياري قدره 0.49. ونستنتج من المؤشرات بالجدول أن العاملين يعتقدون أنهم يشاركون بإيجابية في اتخاذ القرارات. كما تشير النتائج بالجدول أن من أهم المؤشرات التي تبين إيجابية العاملين في وزارة الرياضة في المشاركة في اتخاذ القرارات تتمثل في أن العاملين يعتقدون أنهم يستطيعون المشاركة في حل مشكلات العمل بدرجة كبيرة، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت 2.74 وانحراف معياري قدره 0.55.

ومن جانب آخر، فقد كشفت النتائج بجدول (6) أن من بين أبرز المؤشرات الإيجابية التي تبين نتائج المشاركة في القرارات، أظهرت أن المشاركين في الدراسة الحالية يرون أنهم يستمتعون بالمشاركة في اتخاذ القرارات مع زملاء العمل ويعزز ذلك قيمة المتوسط الحسابي المرجح حيث بلغت 2.66 وانحراف معياري قدره 0.57، كما أشارت النتائج بالجدول السابق أن المشاركين في الدراسة يعتقدون أن لديهم الفرصة للتأثير في القرارات التي تمس أعمالهم ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي 2.58 وانحراف معياري قدره 0.63. وبالتالي يتبين مما سبق أن الاستمتاع بالمشاركة في القرارات يعد من العناصر المميزة لإيجابية العاملين في اتخاذ القرارات ولذلك يكون تأثير العاملين في هذه القرارات ذو مغزى.

وفي ذات السياق، فقد بينت النتائج بالجدول السابق أن أفراد العينة من العاملين في وزارة الرياضة السعودية يرون أنهم يحصلون على معلومات كافية عن أهداف العمل الذي يقومون به، ويعزز ذلك قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت 2.56 وانحراف معياري 0.65. كما كشفت النتائج بالجدول السابق أن أفراد العينة يوافقون أن الوزارة لديها اهتمام بدرجة كبيرة بمقترحات وتوصيات الموظفين عند اتخاذ القرارات. ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي 2.50 وانحراف معياري 0.68.

وبالتالي تستخلص الباحثة من خلال تحليل تصورات موظفي وزارة الرياضة السعودية المشاركين في الدراسة الحالية حول المشاركة في اتخاذ القرارات، يتضح أن هناك مؤشرات إيجابية تبين مدى أهمية المشاركة في القرارات كأحد أبعاد جودة الحياة الوظيفية، حيث بينت النتائج أن الموظفين يعتقدون أنهم يستطيعون المشاركة بالرأي في حل مشكلات العمل، كما أنهم يستمتعون بالتعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات مع زملاء العمل، بالإضافة إلى ذلك أن لديهم الفرصة للتأثير على القرارات التي تمس الأعمال التي يقومون بها.

جدول (7): تصورات عينة الدراسة حول مؤشرات جودة الحياة الوظيفية

رقم	أبعاد جودة الحياة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	عدالة نظام الأجور والمكافآت	2.39	0.61	3
2	الأمان الوظيفي	2.55	0.52	2
3	المشاركة في القرارات	2.61	0.49	1
	المتوسط الحسابي المرجح العام	2.51	0.45	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات ال SPSS.

النتائج بجدول (7) تظهر تصورات عينة الدراسة من موظفي وزارة الرياضة السعودية المشاركين في الدراسة الحالية حول واقع جودة الحياة الوظيفية لديهم من خلال أبعاد جودة الحياة. ويتضح من الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح العام بلغت 2.51 وانحراف معياري 0.45. ويتبين من ذلك أن هناك إيجابية في جودة الحياة لدى الموظفين في وزارة الرياضة السعودية. كما بينت النتائج أن المشاركة في القرارات يعد من أهم أبعاد جودة الحياة التي تساهم في تحسين جودة الحياة لدى الموظف، ويليه في المرتبة الثانية الأمان الوظيفي وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد عدالة نظام الأجور والمكافآت.

- نتائج الإجابة عن السؤال الثاني: وينص على: ما مستوى الاستغراق الوظيفي للموظفين في وزارة الرياضة السعودية؟ للإجابة عن هذا السؤال تم عرض تصورات عينة الدراسة كما هو مبين بجدول (8) التالي:

جدول (8): تصورات عينة الدراسة حول مستوى الاستغراق الوظيفي للموظفين في وزارة الرياضة السعودية

رقم	عناصر الاستغراق الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	المصدر الرئيسي للرضا عن حياتي بنبع من عملي	2.63	0.64	7
2	أتأمل في ممارساتي المهنية لتطويرها من وقت لآخر	2.74	0.55	3
3	امتلك روابط قوية جدا بوظيفتي وأرى بأنه من الصعب جدا كسرها	2.61	0.61	8
4	معظم الأهداف الشخصية في حياتي مرتبطة وموجهة نحو وظيفتي	2.52	0.60	9
5	إنني شديد التمسك بالدقة في أداء عملي إلى درجة كبيرة	2.80	0.40	1
6	أحب أن أستوعب وظيفتي معظم وقتي	2.66	0.53	5
7	أشعر بقيمة من الاحترام والتقدير عندما أتعامل مع مديري	2.77	0.42	2
8	هناك نية بالبقاء بأداء عملي باستمرار	2.68	0.59	4
9	يشغلني التفكير في وظيفتي حتى بعد انتهاء وقت العمل	2.63	0.62	6
	المتوسط الحسابي المرجح العام	2.68	0.38	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات ال SPSS.

النتائج بجدول (8) أعلاه تبين تصورات عينة الدراسة حول مستوى الاستغراق الوظيفي للموظفين في وزارة الرياضة السعودية، حيث تظهر النتائج أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح العام بلغت 2.68 وانحراف معياري قدره 0.38، ونستنتج من ذلك أن هناك مؤشرات عديدة تشير أن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين بوزارة الرياضة السعودية مرتفع. كما تكشف النتائج بجدول (8) أن من بين أهم المؤشرات التي تشير إلى مستوى الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين تتمثل في أن الموظفين المشاركين في الدراسة الحالية يعتقدون أنهم يتمسكون بالدقة في أداء العمل بدرجة كبيرة، ويعزز ذلك قيمة المتوسط الحسابي المرجح حيث بلغت 2.80 وانحراف معياري قدره 0.40. وفي ذات السياق، بينت النتائج بجدول (8) أن من بين عناصر الاستغراق الوظيفي نجد أن الموظفين عينة الدراسة يرون أنهم يشعرون بقيمة من الاحترام والتقدير عندما يتعاملون مع مديريهم، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي 2.77 وانحراف معياري 0.42. وعليه نستنتج مما سبق أن التمسك بالدقة في أداء العمل والشعور بالاحترام والتقدير عند التعامل مع المديرين تعد من أبرز عناصر الاستغراق الوظيفي لدى موظفي وزارة الرياضة السعودية.

كما بينت النتائج بجدول (8) أن الموظفين المشاركين في الدراسة الحالية يتأملون بدرجة كبيرة في ممارساتهم المهنية من أجل تطويرها وذلك بهدف البقاء لأطول فترة في بيئة العمل الحالية، ويعزز ذلك قيمة المتوسط الحسابي 2.74 وانحراف معياري قدره 0.55. بالإضافة إلى ذلك فقد كشفت النتائج أن أفراد عينة الدراسة يعتقدون أن لديهم النية بالبقاء في بيئة العمل باستمرار، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي، البالغ 2.68 وانحراف معياري قدره 0.59 وبالتالي فإن جميع هذه المؤشرات تدعم توفر بيئة عمل ايجابية للموظف في وزارة الرياضة السعودية مما يعزز من فرص الاستغراق في الوظيفة الحالية.

ومن جهة أخرى، فقد أظهرت النتائج بجدول (8) أن العبارة رقم 6 والتي نصت على "أحب أن أستوعب وظيفتي معظم وقتي:" قد حازت على المرتبة الخامسة من بين عناصر الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في وزارة الرياضة السعودية المشاركين في الدراسة الحالية، ويعزز ذلك قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت 2.66 وانحراف معياري قدره 0.53. وهذا يبين أن أفراد عينة الدراسة يرغبون في استيعاب وظائفهم معظم الوقت. كما تشير النتائج أن الموظفين المشاركين في الدراسة الحالية يعتقدون أنهم في حال انشغال دائم في التفكير في الوظيفة حتى بعد انتهاء وقت العمل. ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي 2.63 وانحراف معياري قدره 0.62. في حين إن العبارة رقم 1 والتي نصت على "المصدر الرئيسي للرضا عن حياتي بنبع من عملي" حازت على المرتبة السابعة بقيمة متوسط حسابي 2.63 وانحراف معياري بلغ 0.64.

وفي ذات المسار، فلقد كشفت النتائج بجدول (8) أن العبارة رقم 3 والتي نصت على "امتلك روابط قوية جدًا بوظيفتي وأرى بأنه من الصعب جدًا كسرها" قد حازت على المرتبة قبل الأخيرة من بين عناصر الاستغراق الوظيفي، ويعزز ذلك قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت 2.61 وانحراف معياري قدره 0.61 وهذا يدل على أن موظفي وزارة الرياضة السعودية يرون أنهم يمتلكون روابط قوية جدا ذات علاقة بالوظيفة لا يمكن أن يتم تجاوزها. وأخيرا، فقد أظهرت النتائج بجدول (8) أن العبارة رقم 4 معظم الأهداف الشخصية في حياتي مرتبطة وموجهة نحو وظيفتي:" قد جاءت في الترتيب الأخير وبمتوسط حسابي 2.52 وانحراف معياري 0.60.

وبالتالي نستخلص من خلال تحليل آراء العينة حول واقع الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في وزار الرياضة السعودية، فقد كشفت النتائج أن هناك مؤشرات إيجابية تظهر أن الاستغراق الوظيفي للموظفين مرتفع جدا. كما بينت الدراسة أن من أهم العناصر التي تبين مستوى الاستغراق الوظيفي تتمثل في أن الموظفين يتمسكون بالدقة في أداء أعمالهم بدرجة كبيرة، كما أن الموظفين يتأملون في الممارسات المهنية لهم من أجل تطويرها، بالإضافة إلى ذلك فقد أشارت الدراسة أن الأفراد يشعرون بقيمة الاحترام والتقدير عندما يتعاملون مع المديرين، كما بينت النتائج أن معظمهم لديهم النية بالبقاء في العمل بشكل مستمر.

- نتائج الإجابة عن السؤال الثالث: وينص على: ما مدى مساهمة جودة حياة العمل في تنمية سلوك الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في وزارة الرياضة السعودية؟
للتعرف على مدى مساهمة جودة حياة العمل في تنمية الاستغراق الوظيفي تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط، وتم عرض النتائج كما في جدول (9) التالي:

جدول (9): نتائج قياس مدى مساهمة جودة الحياة الوظيفية على الاستغراق الوظيفي

المتغير....	ملخص النموذج Model Summary ^b	تحليل التباين ANOVA ^b	جدول المعاملات Coefficients ^b
	r ² معامل الارتباط	F المحسوبة	Sig F بيتا المعياري
ثابت النموذج	0.380	12.695**	0.001
جودة حياة العمل	0.145	3.563**	8.188**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات ال SPSS.

بينت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بجدول (9) أعلاه، أن قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت 0.145 وهذا يدل على أن جودة حياة العمل كمتغير مستقل تساهم إيجاباً بنسبة 15% تقريباً في تنمية الاستغراق الوظيفي السائد في وزارة الرياضة السعودية. كما تشير النتائج أن هناك علاقة ارتباط دال إحصائياً بين جودة الحياة العمل ومستوى الاستغراق الوظيفي. كما يتضح أن قيمة اختبار T-test للمعنوية الإحصائية ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة معامل بيتا 0.380. وبالتالي نستنتج مما سبق أن جودة حياة العمل تؤثر بشكل جوهري وإيجابي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في وزارة الرياضة. وهذا يبين أن جودة حياة العمل تعتبر عامل مهم في تعزيز الاستغراق الوظيفي بيئة العمل.

نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

تسعى البحتة في هذا الجزء من تحليل بيانات الدراسة إلى اختبار فرضيات الدراسة، حيث تم استخدام تحليل الارتباط الخطي البسيط وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى، وينص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد عدالة نظام الأجور والمكافآت على الاستغراق الوظيفي في وزارة الرياضة السعودية.

جدول (10): نتائج اختبار أثر بُُعد عدالة نظام الأجور والمكافآت على الاستغراق الوظيفي

المتغير....	ملخص النموذج Model Summary ^b	تحليل التباين ANOVA ^b	جدول المعاملات Coefficients ^b
	r ² معامل الارتباط	F المحسوبة	Sig F بيتا المعياري
ثابت النموذج	0.13	1.334	0.25
عدالة نظام الأجور والمكافآت	0.02	1.155	14.19**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات ال SPSS.

بينت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بجدول (10) أعلاه، أن قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت 0.02 وهذا يدل على أن متغير عدالة نظام الأجور والمكافآت كبعد من أبعاد المتغير المستقل لا يؤثر بشكل جوهري على الاستغراق الوظيفي لدى موظفي وزارة الرياضة السعودية. كما بينت النتائج أنه ليست هناك علاقة ارتباط دال إحصائياً بين بُُعد عدالة نظام الأجور والمكافآت ومستوى الاستغراق الوظيفي. كما يتضح أن قيمة اختبار T-test للمعنوية الإحصائية غير دالة، حيث بلغت قيمة معامل بيتا 0.13 وهذا يشير إلى ارتباط ضعيف وغير معنوي. وبالتالي نستنتج مما سبق أن عدالة نظام الأجور والمكافأة لا تأثير لها في مستوى الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في وزارة الرياضة.

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية، وينص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد الأمان الوظيفي على الاستغراق الوظيفي في وزارة الرياضة السعودية.

جدول (11): نتائج اختبار أثر بُعد الأمان الوظيفي على الاستغراق الوظيفي

المتغير....		ملخص النموذج		تحليل التباين		جدول المعاملات	
		Model Summery ^b		ANOVA ^b		Coefficients ^b	
		r ²	r	Sig F	F	معامل β	Sig T
		معامل الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	المحسوبة	بيتا المعياري	مستوى الدلالة
ثابت النموذج							0.00
الأمان الوظيفي		0.162	0.402	0.00	**14.477	0.402	3.805**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات ال SPSS.

بينت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بجدول (11) أعلاه، أن قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت 0.162 وهذا يدل على أن بُعد الأمان الوظيفي يؤثر بشكل جوهري على الاستغراق الوظيفي لدى موظفي وزارة الرياضة السعودية. كما بينت النتائج أن هناك علاقة ارتباط دال إحصائياً بين الأمان الوظيفي المتحقق لدى موظفي الوزارة ومستوى الاستغراق الوظيفي لهم، كما تبين أن قيمة اختبار T-test للمعنوية الإحصائية دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل بيتا 0.402 وهذا يشير إلى وجود ارتباط إيجابي ومعنوي بين الأمان الوظيفي في وزارة الرياضة السعودية والاستغراق الوظيفي لدى الموظفين العاملين بالوزارة.

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة، وينص على: الفرضية الفرعية الثالثة 1.3 H: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد المشاركة في القرارات على الاستغراق الوظيفي في وزارة الرياضة السعودية.

جدول (12): نتائج اختبار أثر بُعد المشاركة في القرارات على الاستغراق الوظيفي

المتغير....		ملخص النموذج		تحليل التباين		جدول المعاملات	
		Model Summery ^b		ANOVA ^b		Coefficients ^b	
		r ²	r	Sig F	F	معامل β	Sig T
		معامل الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	المحسوبة	بيتا المعياري	مستوى الدلالة
ثابت النموذج							0.00
المشاركة في القرارات		0.25	0.500	0.00	25.338**	0.500	5.034**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات ال SPSS.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بجدول (12) أعلاه، أن قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت 0.25 وهذا يدل على أن بُعد المشاركة في القرارات يؤثر بشكل إيجابي على الاستغراق الوظيفي لدى موظفي وزارة الرياضة السعودية. كما بينت النتائج أن هناك علاقة ارتباط دال إحصائياً بين المشاركة في القرارات من جانب موظفي الوزارة ومستوى الاستغراق الوظيفي لهم. كما أوضحت النتائج أن قيمة اختبار T-test للمعنوية الإحصائية دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل بيتا 0.500 وهذا يعني أن هناك ارتباط إيجابي ومعنوي بين المشاركة في القرارات في وزارة الرياضة السعودية والاستغراق الوظيفي لدى الموظفين العاملين بالوزارة.

الخاتمة:

هدفت الدراسة الحالية إلى دراسة أثر جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بوزارة الرياضة السعودية، حيث استخدمت الاستبانة كأداة للحصول على البيانات الأولية التي تساهم في تحقيق أهداف الدراسة. وقد أسفرت الدراسة عن عدة نتائج ذات أهمية كبيرة خاصة للمسؤولين في بيئة العمل. ومن أهم نتائج الدراسة أن جودة حياة العمل تؤثر بشكل إيجابي على مستوى الاستغراق الوظيفي للموظفين وهذا يدل على أهمية التطوير والتحسين الدائم لبيئة العمل، وعلى ضوء ذلك ستتناول خاتمة هذه الدراسة مناقشة النتائج وملخص النتائج والتوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسة.

مناقشة النتائج:

الدراسة الحالية هدفت للتعرف على تأثير جودة حياة العمل بأبعادها الثلاثة التي تتضمن (عدالة نظام الأجور والمكافآت، الأمان الوظيفي، المشاركة في القرارات) في وزارة الرياضة السعودية على الاستغراق الوظيفي، كما هدفت الدراسة التعرف على مستوى جودة حياة العمل وعلى مستوى الاستغراق الوظيفي. ومن أبرز نتائج الدراسة أن مستوى جودة حياة العمل مرتفع بشكل عام، حيث أظهرت النتائج أن المشاركة في القرارات تعد أهم أبعاد جودة حياة العمل، ويلها في المرتبة الثانية الأمان الوظيفي، بينما حاز بُعد عدالة نظام الأجور والمكافآت الترتيب الثالث والأخير. وفي ذات السياق فقد بينت الدراسة أن مستوى الاستغراق الوظيفي مرتفع لدى الموظفين في وزارة الرياضة السعودية. ومن ناحية أخرى، بينت نتائج الدراسة أن هناك مستوى مرتفع

لجودة حياة العمل في وزارة الرياضة السعودية، مما انعكس إيجاباً على الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين. كما أظهرت النتائج أن هناك أثر لجودة حياة العمل بشكل عام على مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالوزارة. كما كشفت نتائج الدراسة أن المشاركة في القرارات يعتبر من أهم أبعاد جودة حياة العمل المؤثرة على الاستغراق الوظيفي لموظفي وزارة الرياضة السعودية. كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة وأثر للأمان الوظيفي كأحد أبعاد جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي. أي أن هناك أثر إيجابي للأمان الوظيفي على الاستغراق الوظيفي للموظفين. وتتفق بعض النتائج الواردة أعلاه مع نتائج العديد من الدراسات التي أجريت في مجال الدراسة. فقد اتفقت النتائج مع نتائج دراسة تي، نعرورة (2021) والتي هدفت إبراز أثر جودة الحياة الوظيفية على الاستغراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة لدى العاملين بشركة سونلغار بالوادي، ومن أبرز نتائجها: وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة. كما اتفقت النتائج السابقة للدراسة الحالية مع النتائج التي توصلت لها دراسة الشميمري (2022)، حيث توصلت إلى وجود مستويات متباينة من جودة حياة العمل والاستغراق الوظيفي، بالإضافة إلى ذلك بينت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة حياة العمل وأبعاد الاستغراق الوظيفي. وفي ذات الإطار تختلف نتائج دراستنا الحالية مع نتائج دراسة لطيفة (2020) والتي توصلت إلى وجود جودة حياة عمل بدرجات متوسطة في المؤسسة محل الدراسة بينما الاستغراق الوظيفي كان بدرجة عالية. كما تتفق النتائج السابقة مع نتائج دراسة الزهراء ولبنى (2020) والتي هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وتنمية الاستغراق الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي، حيث بينت نتائج الدراسة وجود علاقة بن جودة الحياة الوظيفية وتنمية الاستغراق الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي.

ملخص النتائج:

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- بينت نتائج الدراسة أن هناك مستوى مرتفع لجودة حياة العمل في وزارة الرياضة السعودية، مما انعكس إيجاباً على الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين. أي أن النتائج أظهرت أن هناك أثر إيجابي لجودة حياة العمل بشكل عام على مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالوزارة.
- أظهرت نتائج الدراسة أن عدالة نظام الأجور والمكافآت لا يؤثر بشكل معنوي على الاستغراق الوظيفي لدى موظفي وزارة الرياضة السعودية، وخاصة فيما يتعلق بعدالة النظام مع المستويات الأكاديمية للموظفين.
- أثبتت نتائج الدراسة أن الأمان الوظيفي كأحد أبعاد جودة حياة العمل يرتبط على نحو دال إحصائي مع الاستغراق الوظيفي لموظفي الوزارة، وبالتالي هناك أثر إيجابي للأمان الوظيفي على الاستغراق الوظيفي لدى موظفي وزارة الرياضة السعودية.
- بينت نتائج الدراسة أن المشاركة في القرارات يعد من أهم أبعاد جودة حياة العمل من حيث التأثير على الاستغراق الوظيفي. كما خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في القرارات والاستغراق الوظيفي للموظفين في الوزارة.
- بينت الدراسة أنه على الرغم من أن هناك مؤشرات إيجابية تجاه عدالة نظام الأجور والمكافآت في وزارة الرياضة السعودية مما يساهم في جودة الحياة الوظيفية لدى الموظفين ومن أهم ما يدعم ذلك يتمثل في أن الموظفين يتفقون أنهم يفهمون نظام الأجور والمكافآت في الوزارة، كما أنهم يوافقون أن الراتب يكفي لسد متطلبات الحياة المادية وتلبية طموحاتهم بشكل كبير، إلا أن هناك نسبة من الموظفين يرون أن الراتب عادل بدرجة متوسطة مقارنة بمستواهم الوظيفي.
- أظهرت الدراسة أن من أهم عناصر الأمان الوظيفي التي ساهمت وجود مستوى مرتفع من الأمان الوظيفي في وزارة الرياضة السعودية تتمثل في أن غالبية الموظفين يشعرون بالارتياح في العمل وليست لديهم رغبة في المغادرة، بالإضافة إلى توفر بيئة العمل المناسبة مع توفر في مناخ يسوده نوع من التماسك بين الرؤساء والمرؤوسين.
- كشفت الدراسة أن المشاركة في اتخاذ القرارات حاز على المرتبة الأولى بين أبعاد جودة حياة العمل. كما بينت النتائج أن من بين أبرز المؤشرات التي تشير إلى ذلك أن الموظفين يعتقدون أنهم يستطيعون المشاركة بالرأي في حل مشكلات العمل، كما أنهم يستمتعون بالتعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات مع زملاء العمل، بالإضافة إلى ذلك أن لديهم الفرصة للتأثير على القرارات التي تمس الأعمال التي يقومون بها.

التوصيات:

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

- أهمية التطوير الدائم لنظام الأجور والرواتب، حتى يتلاءم مع متغيرات الحياة وتلبية الاحتياجات المتطورة والمتغيرة للموظفين.
- أن تحرص المنظمة على تقديم فرص وظيفية متكافئة تساهم في تطوير المستقبل الوظيفي للموظفين مما يساهم في زيادة مستوى الأمان الوظيفي.
- التشجيع على مشاركة الموظفين بالرأي في حل مشكلات العمل لرفع الروح المعنوية لديهم وإشعارهم بأهمية دورهم في بيئة العمل، نظراً لكون مشاركة الموظفين في القرارات من العوامل المؤثرة في جودة بيئة العمل وعلى الاستغراق الوظيفي وذلك يجب على الإدارة العليا في أي منظمة عامة أو خاصة أن تحرص على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، وجعل تلك القرارات ترتبط بأهداف المنظمة.
- الحرص على تعزيز البيئة التي تشجع التعاون والتماسك بين المرؤوسين والمديرين من خلال توفير بيئة العمل الآمنة والصحية للموظفين.

- السعي في جعل أهداف الموظفين الشخصية مرتبطة وموجهة نحو المنظمة التي ينتمون لها وهذا بدوره يعزز رفع مستوى الاستغراق الوظيفي في المنظمة.

المراجع:

- أبو طه، سامي سليم سالم وعبد العال، حسن محمد. (2019). دور القيادة الإبداعية في تنمية الاستغراق الوظيفي (دراسة ميدانية على وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني في قطاع غزة). *مجلة أوراق اقتصادية*، 3(1)، 75-101.
- الراشدية، أمينة محمد ناصر، حماد، وحيد شاه بور والعري، خلف مرهون. (2024). جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها ببعض المتغيرات: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة السلطان قابوس. *مجلة كلية التربية* 40(1)، 265-304.
- آل هيض، حنان محمد عبد الله. (2023). إدارة الانطباع وعلاقتها بتحسين جودة حياة العمل: دراسة ميدانية بكلية جامعة الملك خالد. *مجلة الدراسات التربوية والإنسانية*، 15(4)، 69-115.
- إمام، محمود السيد. (2018). الاستغراق الوظيفي وعلاقته بمستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بشركات السياحة المصرية. *مجلة اقتصاديات المال والأعمال*، 8(8)، 316-338.
- البردان، محمد فوزي أمين وعلم الدين، محمد عبد الغفار. (2023). توسيط جودة حياة العمل في العلاقة بين التسويق الداخلي والسعادة في العمل بالتطبيق على الهيئة القومية للبريد المصري. *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، 51(4)، 207-246.
- تي، أحمد ونعرو، بو بكر. (2021). أثر جودة الحياة الوظيفية على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية بشركة سونلغاز بالوادي. *المجلة الجزائرية لاقتصاديات الإدارة*، 15(1)، 101-119.
- حرارية، عتيقة، وبو ساق، زينة. (2018). جودة الحياة الوظيفية ودورها في تنمية الاستغراق الوظيفي. *مجلة هيودوت للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 2(8)، 200-235.
- الزهران، مرغيت فاطمة ولبني، بو عثير. (2020). جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بتنمية الاستغراق الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي- دراسة ميدانية ببعض جامعات الجزائر [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل.
- سليمان، شريف عبد الله. (2016). "جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس في كليتي التربية جامعة عين شمس، وجامعة الملك سعود". *مجلة الإدارة التربوية*، 9(3)، 149-247.
- الشميمري، هدى صالح. (2022). جودة حياة العمل وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي والسلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية. *المجلة العلمية لكلية التربية*، 38(4)، 124-168.
- عمارة، أمجد حامد عبد الرازق والسكري، أماني احمد عبد المنعم. (2023). تأثير جودة حياة العمل على أداء العاملين بالمدارس الثانوية بمحافظة الغربية (دراسة تطبيقية). *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، 50(3)، 9-40.
- العمرى، العنود عبد الله محمد. (2022). أثر جودة بيئة العمل على أداء العاملين في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية على موظفي جامعة جدة). *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*، 3(27)، 258-309.
- لطيفة، لكعص. (2020). جودة حياة العمل ودورها في تنمية الاستغراق الوظيفي -دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية-الشهيد محمد شريف-القرارة ولاية غرداية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- محمود، شوبوب سفيان، هشام، عريف. (2023). أثر المناخ التنظيمي على الاستغراق الوظيفي دراسة حالة المؤسسة العمومية لصحة الجوارية بالحجيرة-ولاية توقرت [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة قاصدي مرباح-ورقلة.
- المغربي، عمرو عبد الله، كمال، نهاد محمد، وجعفر، هبة الله علي. (2021). أثر الاستغراق الوظيفي على الإبداع الإداري في شركات السياحة المصرية. *مجلة كلية السياحة والفنادق*، 5(1)، 105-123.
- المنان، هويدا علي محمد عطا. (2018). جودة حياة العمل وأثرها على الاستغراق الوظيفي: الدور الوسيط لرأس المال النفسي [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- النجار، سامر أحمد محمد. (2024). توسيط القيادة الخادمة في العلاقة بين صياغة الوظيفة والاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بالجمعيات الأهلية بمنطقة الحدود الشمالية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، 5(1)، 439-478.
- Abdullah, H. & Al-Abrow, H. (2022). Impact of perceived organisational justice, support, and identity on workplace behaviour through job attitudes: Verification in the role of LOC. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(6), 2645-2664. <https://doi.org/10.1108/ijoa-01-2022-3099>
- Alajmi, S., & Mansour, J. (2019). Quality Of Work Life and Job Involvement: The Role of Empowerment. *International Journal of Business and Management Review*, 7 (4), 43-58.

- Korkmaz, C, A., & Torlak, K. (2024). Work alienation and quality of work life among nurses: A descriptive cross-sectional study. *International Nursing Review*. <https://doi.org/10.1111/inr.12940>
- Ly, B. (2024). Inclusion leadership and employee work engagement: The role of organizational commitment in Cambodian public organization. *Asia Pacific Management Review*, 29(1), 44-52. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.06.003>
- Markos, S., & Sridevi, M. S. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. *International journal of business and management*, 5(12), 89- 96. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n12p89>
- Sharmila, j. (2013). employee engagement–An approach - Organization excellence. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research IJSSIR*, 2 (5) 132-141.
- Simpson, M. R. (2009). Engagement at work: A review of the literature. *International journal of nursing studies*, 46(7), 1012-1024.
- Wei, H., Horsley, L., Cao, Y., Haddad, L. M., Hall, K. C., Robinson, R., & Anderson, D. G. (2023). The associations among nurse work engagement, job satisfaction, quality of care, and intent to leave: A national survey in the United States. *International Journal of Nursing Sciences*, 10(4), 476-484. <https://doi.org/10.1016/j.ijnss.2023.09.010>

الحوافز وأثرها لتحقيق الرضا الوظيفي وتحسين أداء الموظفين (دراسة حالة في جامعة أم
درمان الأهلية-السودان)

**Incentives and their impacts on Employees Satisfaction &
Performance: The Case Study of Omdurman Ahlia University-
Sudan**

عمر علي بابكر الطاهر

Omer Ali Babiker Eltahir

أستاذ مساعد في العلوم المالية والمصرفية- الكلية الجامعية بالدراب- جامعة جازان- المملكة العربية السعودية

Assistant Professor in Banking and Finance, Darb University College, Jazan University, KSA

obabiker@jazanu.edu.sa

Accepted

قبول البحث

2024/2/20

Revised

مراجعة البحث

2024/2/13

Received

استلام البحث

2024/1/19

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2024.14.2.4>



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

الحوافز وأثرها لتحقيق الرضا الوظيفي وتحسين أداء الموظفين (دراسة حالة في جامعة أم درمان الأهلية-السودان)

Incentives and their impacts on Employees Satisfaction & Performance: The Case Study of Omdurman Ahlia University-Sudan

الملخص:

الأهداف: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز المالية والحوافز المعنوية على رضا وأداء العاملين في جامعة امدرمان الأهلية- السودان وكذلك تقديم مقترحات تساعد في زيادة فعالية نظام الحوافز المطبق في الجامعة لتحقيق الرضا وتحسين الأداء للعاملين.

المنهجية: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث طريقة العينة العشوائية حيث أن مجتمع الدراسة يشمل 89 عاملاً إدارياً بالجامعة وقد شملت عينة الدراسة 50 من العاملين في جامعة امدرمان الأهلية، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة للدراسة.

النتائج: توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المالية والحوافز المعنوية وتحسين أداء العاملين في جامعة امدرمان الأهلية وتحقيق الرضا الوظيفي بمعنى كلما زادت الحوافز المالية تحقق الرضا للموظفين العاملين في الجامعة، وكلما زاد رضا الموظف أدى ذلك لتحسين أدائه الوظيفي. كذلك أظهرت نتائج الدراسة في أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع (أداء العاملين في الجامعة) لأفراد العينة المبحوث في الجامعة بحسب الجنس والعمر وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

الخلاصة: أن الحوافز المادية والمعنوية لها تأثير على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة، وينعكس ذلك على رضا العاملين وبالتالي سيكون لديهم دافع وحرص عالٍ على أدائهم في عملهم مما يساهم بشكل كبير على تحقيق النتائج المطلوبة بنجاح، حيث أن الأداء يمثل أحد العوامل المهمة في تقدير كفاءة العاملين بالجامعة.

الكلمات المفتاحية: الحوافز المادية؛ الحوافز المعنوية؛ الأداء الوظيفي؛ الرضا الوظيفي؛ السودان.

Abstract:

Objectives: This study aimed to determine the effects of moral and financial incentives on employee performance and satisfaction at Omdurman Ahlia University in Sudan. It also sought to make recommendations for improving the efficacy of the university's incentive program, which aims to raise employee performance and satisfaction.

Methods: Since the population has 89 university administrative employees, the descriptive analytical method was adopted in this investigation. There were fifty workers at Omdurman Ahlia University in the study sample. The questionnaire was the primary research instrument used in this study.

Results: The study produced several findings, one of which is that there is a statistically significant correlation between moral and financial incentives and raising employee performance at Omdurman Ahlia University as well as job satisfaction. This means that the more satisfied university workers are with their work, the more likely it is that they will perform better on the job. The study's findings also demonstrated that there are no statistically significant differences between the sample members' performance as university employees, which is the dependent variable, and their gender, age, years of experience, and academic background.

Conclusion: The moral and financial incentives influence how well university staff perform on the job, which is reflected in employee satisfaction. As a result, staff members are highly motivated and eager to perform well at work, which goes a long way towards successfully achieving the necessary results because performance is a key determinant of staff efficiency.

Keywords: Financial Incentives; Moral Incentives; Job Performance; Job Satisfaction; Sudan.

المقدمة:

تعتبر الموارد البشرية من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات في تنفيذ أنشطتها، وبرامجها وتحقيق أهدافها، حتى تقدم أفضل ما لديها لصالح المؤسسة

الفرد العامل يتأثر بنظام الحوافز الذي يمثل أحد في أهم العناصر الأساسية في تحسين أداء عمله، إذ إن نجاح المؤسسات يعتمد على المورد البشري الذي يمثل عاملاً حيويًا في بيئة العمل ومتطلبًا ضروريًا لإنجاز الأعمال التي تختلف من فرد لآخر نتيجة اختلاف حاجاتهم ودوافعهم وجديتهم (محمد، عدنان، محمد، باسمه، 2023)، ومما لا شك فيه أن الحوافز من الوسائل التي تجعل العاملين يقدمون أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف المؤسسة، ولكن الحوافز ليست العنصر الوحيد، بل هي عنصر متكامل، ومتناغم مع باقي العناصر الإدارية الأخرى.

مما يميز المؤسسات هو كفاءة الأداء الوظيفي بها، وهو سبب بقاء واستمرار المؤسسة ولابد من توفير العاملين القادرين على تحقيق أهدافها ولابد أن ترد الجميل لهؤلاء العاملين بتحفيزهم على الاستمرار في الأداء الجيد الفعال، فالحوافز من العوامل المهمة في تقييم أداء العاملين وتشخيص نقاط القوة والضعف وملاحظة التحسن الذي يحدث في أدائهم في المؤسسات وهي تتمثل بأشكال عدة، حوافز إيجابية مالية كالمكافآت أو معنوية كالإطراء والثناء والشكر وتفويض السلطة وهي وسائل تتلاءم ورغبات الأفراد التي تترك النتائج الإيجابية على العمل.

ولقد حظي موضوع الحوافز باهتمام كبير ولعل السبب في ذلك هو أن الحوافز بشق أنواعها المادية والمعنوية واحدة من أهم المتغيرات المستقلة الإيجابية في الدافعية للعمل، ولأهمية التي تتمتع بها الحوافز جرت في هذه الدراسة محاولة لتحليل الحوافز باعتبارها الخيار المتاح والمستخدم على نطاق واسع لتحفيز الموظفين داخل المؤسسة، فالحافز المالي هو شكل من أشكال الحوافز أو المكافآت الممنوحة للموظف بناءً على أداء الموظف، حيث يؤدي ارتفاع أداء الموظف إلى زيادة الحافز الممنوح للموظف. ومن هنا تركز هذه الدراسة على كيفية تأثير الحافز (المالي أو المعنوي) على أداء المؤسسة وما إذا كان الحافز فعالاً دائماً في التأثير على الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي.

مشكلة الدراسة:

الحوافز لها دوراً كبيراً في أداء الموظفين في المؤسسات إيجاباً أو سلباً كذلك رضاهم ويلاحظ بأن بعض المؤسسات تواجه تحديات ومشاكل كبيرة في نظام الحوافز مما جعلت أداء الأفراد في هذه القطاعات دون المستوى المطلوب سواء لعدم توفر الحوافز أو عدم توزيعها. حيث يعتمد مستوى أداء الموظفين على الحوافز التي يتلقونها في المؤسسة. يتم تثبيط الموظفين لأداء أفضل في غياب المكافآت المرضية وخطط الحوافز.

وتكمن مشكلة الدراسة في للإجابة على التساؤل الرئيسي: ما هو أثر الحوافز على تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين (دراسة حالة جامعة أمدرمان الأهلية- السودان).

وتنبثق منها التساؤلات الفرعية التالية:

- ما أثر الحوافز المالية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- ما أثر الحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- ما أثر الحوافز المالية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- ما أثر الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من أنها تتناول أثر الحوافز على تحسين أداء الموظفين في إحدى مؤسسات القطاع الأهلي في السودان (دراسة حاله) وتحقيق رضاهم الوظيفي، كما أنها يتوقع أن تساعد ما تتوصل إليه من نتائج وتوصيات في تعديل نظم الحوافز في الجامعة ووضع نظام عادل للحوافز يساهم في تحسين أداء العاملين ورفع مستوى الرضا أو تأكيد استمرار نظمها السابقة.

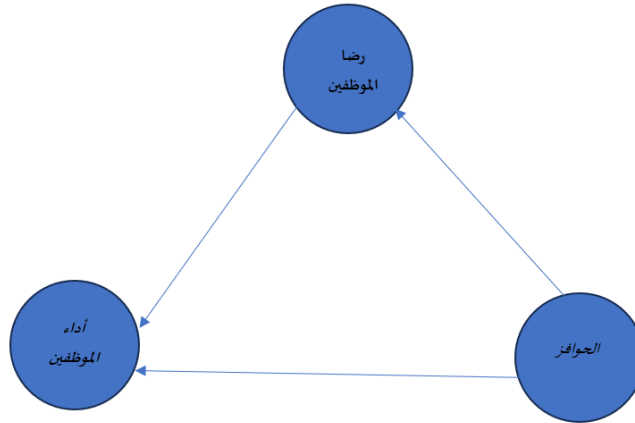
تعتبر الدراسة مهمة من وجهة نظر إيجاد طرق ووسائل لتحسين كفاءة الموظفين مما سيؤدي في النهاية إلى زيادة كفاءة المؤسسة من حيث أهدافها وغاياتها المحددة. كذلك لما يمكن أن تساهم به الدراسة لعدم وجود دراسات سابقة حول أثر الحوافز على رضا وتحسين أداء الموظفين في جامعة أمدرمان الأهلية، كما أنها قد تفيد عند تصميم نظام للحوافز.

أهداف الدراسة:

من واقع مشكلة الدراسة وتساؤلاتها يمكن تحديد الأهداف التالية:

- التعرف على الحوافز (المالية والمعنوية) التي يتلقاها العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- معرفة أثر الحوافز (المالية والمعنوية) التي يتلقاها العاملين في المؤسسة محل الدراسة على تحسين الأداء الوظيفي.
- معرفة أثر الحوافز (المالية والمعنوية) التي يتلقاها العاملين في المؤسسة محل الدراسة على تحقيق الرضا الوظيفي.
- تقديم مقترحات تساعد في زيادة فعالية نظام الحوافز المطبق في المؤسسة محل الدراسة في تحسين الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي.

نموذج الدراسة:



شكل (1): أنموذج الدراسة
المصدر: تصميم الباحث

فرضيات الدراسة:

فرضية الارتباط الأساسية:

Ho1: هل هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وتحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة وتحقيق الرضا الوظيفي كبعد وسيط. وتنطبق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- هل هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المالية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة وتحقيق رضاهم الوظيفي.
- هل هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة وتحقيق رضاهم الوظيفي.

فرضية التأثير الأساسية

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المالية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة وتحقيق رضاهم الوظيفي.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة وتحقيق رضاهم الوظيفي.

Ho2: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول الحوافز وأثرها على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة وتحقيق رضاهم الوظيفي، تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي).

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: أنه يقتصر تركيز الدراسة على تأثير الحوافز المالية والمعنوية أي لا تؤخذ في الاعتبار في هذه الدراسة الحوافز والعوامل الأخرى التي تؤثر على تحفيز وأداء الموظفين.

الحدود البشرية: أن الدراسة اقتصر على الموظفين في جامعة أمدرمان الأهلية، والحدود المكانية أنها اقتصر على جامعة أمدرمان الأهلية.

مصطلحات الدراسة:

- **الحوافز المالية:** هي المدفوعات الإضافية المقدمة للموظفين كتعويض إضافي عن كفاءتهم وأدائهم الجدير بالتقدير من حيث الوقت والتكاليف والمساواة. قد تأخذ معدلات الحوافز شكل مكافأة أو علاوة.
- **الحوافز المعنوية:** مجموعة الإجراءات المتمثلة بخطابات الشكر والتقدير للجهد المبذول من الموظف، الهدايا التذكارية، الترقيات، إكمال الدراسات العليا، تفويض صلاحيات وما إلى ذلك.
- **يشير الأداء إلى مدى نجاح الموظف في إنجاز المهمة المعينة من خلال الجهد والمهارة، والأداء يقاس على أساس النتائج.**
- **يرتكز الرضا الوظيفي على مدى قناعة الموظف بالجهد الذي يبذله لإنجاز المهام الموكلة إليه وانعكاس ذلك على أدائه الوظيفي.**

الإطار النظري والدراسات السابقة:

الإطار النظري:

أولاً: مفهوم الحوافز:

الحوافز في حياة الإنسان لها دور هام، ولها أثر بارز في توجيه السلوك وتحديد الاتجاهات. كذلك فإن الحوافز لها تأثير كبير ومباشر على زيادة الإنتاجية والارتفاع بمستوى رضا العاملين (أبو النصر، 2009). ويمكننا القول إن مفهوم الحوافز يرتبط بعملية التحفيز ذاتها والتحفيز هو عبارة عن المجهود الذي تبذله المؤسسة من أجل حث الموظفين على زيادة إنتاجيتهم وإنجاز مهامهم الوظيفية، عن طريق إشباع رغباتهم وطموحهم أما في مبالغ مالية تقدم لهم أو في ثناء شفوي يحصلوا عليه (العنود، 2015).

أمكن صياغة التعريف الإجرائي التالي: الحوافز هي مجموعة الأساليب المعتمدة والعوامل المتوفرة في إدارة المنظمة لإثارة عاملها واستنهاض هممهم لكي يغيروا من سلوكهم وتصرفاتهم للوصول إلى أهداف المؤسسة. وكذلك من أجل إشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم.

أسس منح الحوافز:

إن أحسن أساس تمنح من أجله الحوافز هو الأداء المتميز، إلا أنه لا يمنع هذا من وجود معايير أخرى تختلف من حيث درجة الأهمية، مثل المجهود والأقدمية والمجهود.

- الأداء المعيار الأساس، أي ما يزيد عن أداء الفرد العامل عن المعدل الاعتيادي النمطي سواء أكان في الكمية أم الجودة أم في توفير الوقت أو التكاليف أو في إنجاز الأعمال الموكلة إليه.
 - المجهود هو ناتج العمل الذي يصعب قياسه أحياناً، لأنه غير ملموس وواضح كما في أداء وظائف الخدمات، لأن الناتج شيء محتمل الحدوث فضلاً عن أخذ معيار المجهود بقضاء أوقافاً أكثر خارج الدوام الرسمي لإنجاز المهام الصعبة، ومدى الالتزام والامتثال للأوامر والتعليمات والقوانين الصادرة بشأن العمل.
 - الأقدمية طول المدة التي قضاها الفرد العامل في عمله التي تشير إلى الولاء والانتماء.
- من خلال ذلك يرى الباحث أن أهم معيار لمنح الحوافز للعاملين هو تميزهم بأداء أعمالهم وهذا لا يمنع أن تكون هناك معايير أخرى معتمدة في المنح كالأقدمية والجهد المبذول والإبداع، فالمنح في الأساس مبني على مجموعة من الأسس الذي يعمل على تحقيق الأهداف المرجوة والولاء دون تقصير، ولكن ليس كقاعدة ثابتة حيث يكون بحسب السياسة الادارية المتبعة في المؤسسات.

أنواع الحوافز:

الحوافز مجموعة من الأدوات والوسائل التي تسعى المؤسسات لتوفيرها للعاملين سواء كانت مالية أو معنوية، فردية أو جماعية، إيجابية أو سلبية بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من جانب، ومن جانب آخر تحقيق الأهداف المنشودة من خلال مراعاة الظروف المحيطة. (دغفل، نعيمة، 2015)

- الحوافز المالية: تعتبر الحوافز المالية من أقدم وأكثر الحوافز استخداماً إذ أنها تساهم في المحافظة على كفاءة الأداء الحالي، وهي الحوافز التي تأتي على شكل مكافآت، أجور إضافية مع الراتب أو علاوات سنوية تقدم للموظفين، وقد تكون هذه الحوافز على شكل مزايا أخرى مثل تأمين صحي أو هدايا عينية تقدم للموظفين نتيجة أدائهم الوظيفي.
 - الحوافز المعنوية: وهي من أحد أشكال الحوافز والتي يكون استهدافها الأساسي نفسية العامل ورفع معنوياته في بيئة عمله، وهي عبارة عن الحوافز التي تحمل قيمة معنوية مثل الترقية أو خطابات الشكر والتقدير أو عبارات الثناء الشفهي أو تكون على شكل منح صلاحيات وأشارك الموظفين في إدارة المؤسسة في وضع الأهداف والخطط واتخاذ القرارات (أبو حميد، 2020).
- وهي تشكل الأثر الأكبر من بين الحوافز المعطاة للعاملين، فاستخدام الحافز عندما يحقق العامل إنجازاً متميزاً يؤدي للتوجه نحو الأداء الأفضل.

ثانياً: الأداء الوظيفي:

تعتبر عملية تقييم الأداء الوظيفي للموظفين مهمة للغاية فهي من أهم العمليات الادارية التي تعكس موضوعية العمل الإداري بالمؤسسة واهتمام متخذي القرار بسير أداء الموظفين وتقييمه ومتابعته.

وقد عرف الأداء بأنه " الأثر الصافي لجهد الفرد العامل من خلال ما يملك من قدرات ومعارف متميزة تؤدي به إلى تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفته وعمله "(محمد، عدنان، محمد، باسم، 2023)، ويمكن القول أن مفهوم الأداء الوظيفي هو مستوى الذي يصل إليه العامل في تحقيق المهام المطلوبة منه، أيضاً هي الكيفية التي عاينها يستطيع العامل في تحويل المطلوبات إلى الطموحات المراد الوصل لها عبر كيفية معينة يقوم بها العامل في بلورة الامكانيات والمواد الخام التي توفرها له المؤسسة إلى الحصول على النتائج المرجوة وفق جهد والطاقة التي يبذلها هذا العامل في فترة زمنية معينة (البلوشي، 2023).

ويشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالبًا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج (أبو شرخ، 2010). إن معطيات الرضا الوظيفي تتمثل في الشعور بالسعادة، فالفرد الراضي عن وظيفته أو مهنته يقبل عليها في همة ونشاط ويكون سعيدًا بها، مما يزيد من كفاءته في أداء وظيفته.

أنواع الأداء الوظيفي:

يوجد ثلاثة أنواع تصنف الأداء الوظيفي تشكل المظلة التي يعبر منها الأداء الوظيفي للموظفين إلى المؤسسات التي يعملون بها وهي: (طبيب محمد، 2016)

- أداء المهام.
- الأداء الظرفي.
- الأداء المعاكس.

محددات الأداء الوظيفي:

هو عبارة عن سلوك الأداء الذي ينتهجه الموظف في المؤسسة من أجل إنجاز المهام، كما يتم التعبير عنه في ثالث عوامل وهي:

- الجهد المبذول.
- القدرات الفردية.
- إدراك الموظف لمهام عمله.

يرى الباحث أن الأداء من المفاهيم المهمة التي نالت اهتمام المختصين والباحثين وذلك لأهميته على مستوى الفرد والمؤسسة فهو حجر الأساس في تحقيق المؤسسات أهدافها حيث تسعى كل المؤسسات إلى إنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية وذلك من أجل الوصول إلى تلك الأهداف التي تم التخطيط لها وبأقل تكلفة ممكنة، وأن الأداء هو بذل الفرد العامل لمجهود أكبر باستخدام مهاراته وقدراته من خلال التعرف على الأسباب والدوافع لدى العامل وما إضافه من أدوار حقيقية في أداء عمله، فالأداء هو من أهم محاور العمل المهني في أي مجال عمل وظيفي فإذا كان متميزًا في ظل بيئة عمل تتصف بالعدل والمساواة فيكون صاحب العمل في مكانة متميزة وترقية عالية وبالعكس.

ثالثًا: الرضا الوظيفي:

يعرف الرضا الوظيفي بأنه: "مشاعر واتجاهات الفرد نحو عمله (وظائفه) حيث يؤدي الرضا إلى شعور الفرد بالسعادة ويؤدي عدم الرضا إلى نقصان الرغبة في العمل" (العتيبي، 2012).

إن الارتباط بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي يتأثر بكمية الضغط من أجل الإنتاج ممثلًا في أن القليل من الضغط قد يجعل الموظف راضيًا عن ذاته والعمل السلبي والذي فيه ضغط منخفض بالنسبة لقدرات العاملين قد يؤدي إلى درجات عالية من الأداء.

أبعاد الرضا الوظيفي:

تتباين وجهات النظر حولها وهناك مجموعة أبعاد رئيسية منها (الثبيتي والعنزي، 2016):

- الرضا على الأجور.
- الرضا على مهام العمل وواجباته.
- العلاقة مع الرؤساء والزملاء.
- التقدير واحترام الذات.

الدراسات السابقة:

- دراسة البلوشي (2023) هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى تأثير نظام الحوافز على مستوى أداء العاملين، ومعرفة كل من اتجاه وقياس مقدار تأثير نظام الحوافز بجميع أبعاده سواء المادية أو المعنوية على أداء موظفي (شركة تاول لمشاريع البنية التحتية)، كما أن الدراسة هدفت إلى تحديد أكثر الأبعاد تأثيرًا على الموظفين مع مراعاة اختلاف وظائفهم ومستوياتهم العلمية، وطبقت الدراسة على مجتمع الدراسة بأخذ عينة عشوائية من مختلف أقسام شركة تاول، كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في تحليل البيانات والوصول إلى النتائج، وعليه خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية بين كل من الحوافز المادية والمعنوية وبين مستوى أداء الموظفين في الشركة.
- دراسة محمد ومحمد (2023) هدفت هذه الدراسة لبيان تأثير نظام الحوافز الإيجابية أو السلبية ودورها المهم والفاعل في نتائج أداء العاملين والفوائد المتحققة جراء تطبيق هذا النظام سواء أكان للعاملين أم الشركة في ذات الوقت، لذا طبق البحث في الشركة العامة للنقل البحري على

عينة عشوائية بسيطة، باستخدام المنهج التحليلي وكانت أداة جمع البيانات الاستبانة وتحليلها إحصائياً تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد توصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الحوافز الإيجابية المعنوية في أداء العاملين في الشركة أكثر تأثيراً تبين لنا لا يوجد علاقة تأثير بين الحوافز السلبية (المادية والمعنوية) في أداء العاملين أي أن الفرد العامل لا يوجد لديه أي تأثير من الحافز السلي سواء أكان سلوكه إيجابياً باندفاعه لتحسين أداء عمله أم عدوانياً وقيامه بتصرفات سلوكية غير لائقة في إنجاز عمله، ومن أهم ما أوصى به البحث ضرورة التغيير والاهتمام والتطوير لنظام الحوافز المطبق في الشركة بشكل يخلق فرص وتحديات جديدة للعاملين تعمل على تنمية الإبداع والتميز بعيداً عن النمط المألوف في إنجاز الأعمال.

- دراسة (Alkandi, et al, 2023) الغرض من هذا البحث هو دراسة تأثير الحوافز والمكافآت على أداء العاملين في القطاعات الصناعية السعودية ودور الرضا الوظيفي في هذه العلاقة. تكون مجتمع البحث من الموظفين العاملين في القطاعات الصناعية بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية، وتكونت العينة من 216 موظفًا بدوام كامل. تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) كطريقة إحصائية لاختبار الفرضيات. وأظهرت النتائج عدم وجود تأثير مباشر بين الحوافز والمكافآت وأداء الموظفين. ومع ذلك، تظهر الأدلة وجود تأثير مباشر كبير بين الحوافز والمكافآت، والرضا الوظيفي، فضلاً عن وجود تأثير مباشر كبير بين المتغير الوسيط، والرضا الوظيفي، والأداء. علاوة على ذلك، عندما يعمل الرضا الوظيفي كوسيط، يكون تأثير الحوافز والمكافآت على أداء الموظفين كبيراً.
- دراسة عثمان (2003) هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير نظم الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي للعاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين، وتقييم مدى فعالية هذه النظم في تحسين الأداء الوظيفي والإنتاجية. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة ووزعت على عينة من العاملين في الكلية، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي، وأن الحوافز المادية تؤثر بشكل أكبر من الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي، وأن الرضا الوظيفي يؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي والإنتاجية.
- دراسة (Kolluru, 2022) هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين المكافآت وأداء الموظفين في القطاع المصرفي العماني. وتقوم بتقييم بيانات 500 موظف بنك في 18 بنكا مدرجا في سلطنة عمان. تمت مناقشة الإطار النظري لتقييم آثار المكافآت على أداء الموظفين وعليه وبمراجعة الأدبيات، ثبت أن المكافآت تؤثر على أداء الموظف. ولفحص النتائج تم استخدام التحليل العاملي، ونمذجة المعادلة الهيكلية، وتحليل التباين متعدد المتغيرات. تبين نتائج هذه الدراسة رؤية مهمة حول كيفية قيام الشركات بتبني إدارة فعالة للمكافآت من أجل الحفاظ على مشهد الأعمال الديناميكي والمنافسة فيه وتعديل إدارة الأداء في البنوك العمانية. بشكل عام، تم التوصل إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام المكافآت وأداء الموظفين في البنوك المدرجة في سلطنة عمان. وأكدت الدراسة أيضاً على الحاجة إلى تصميم وتطوير سياسات تتمحور حول الموظف للحصول على الأداء الأمثل. كما تم دراسة المكافآت الخارجية والجوهرية فيما يتعلق بتأثيرها على مصفوفة الأداء وتبين أنه قد يؤدي نظام إدارة المكافآت المناسب والثاقب إلى أداء أمثل، ونتائج أفضل، وخطة مالية قوية.
- دراسة عزون وعيسى (2021) بعنوان "الرضا الوظيفي وأثره على أداء الموظفين بمصالح أرشيف جامعات واليقي الجزائر والبلدية"، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر. هدفت هذه الدراسة هو التعرف على أثر الرضا الوظيفي وعلى مستوى أداء العاملين في أرشيف جامعات واليقي الجزائر والبلدية. كما هدفت الدراسة إلى إظهار مدى تأثير العوامل التنظيمية والوظيفية على كل من رضا العاملين وولاءهم للمؤسسة. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ولقد أوضحت النتائج التي خرجت بها الدراسة على عدم رضا معظم الموظفين بأرشيف الجامعات عن الأجر الذي يتقاضوه وعدم رضاهم أيضاً عن العلاوات والترقيات وأسس الترقية المطبقة داخل الجامعات، وامتعاضهم من بيئة العمل في أرشيف الجامعات، وقدمت الدراسة مقترحات وتوصيات من أجل رفع مستوى الرضا الوظيفي للموظفين منها وجود دورات وورش عمل لتطوير قدرات العاملين العلمية والعملية، كذلك تحسين مستوى الرواتب لهم وتعديل نظام الحوافز.
- دراسة أبو حميد (2020) هدفت الدراسة إلى دراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء المورد البشري بشركة نسما القابضة بجدة، ولتقصي أثر الحوافز المادية والمعنوية على تحسين الأداء لدى العاملين بشركة نسما القابضة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتوزيع استبانة الدراسة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، وتحليل البيانات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تتبع شركة نسما القابضة نظام فعال للحوافز يحقق رضا العاملين، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المادية بشركة نسما القابضة، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المعنوية بشركة نسما القابضة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات المختلفة نظاماً للحوافز يعمل على مكافأة العامل الكفؤ، ويحفز العاملين على تحسين مستوى فعالاً لأدائهم الوظيفي.
- دراسة أبو مالح (2020) هدف هذه الدراسة إلى التعرف على الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على رضا وأداء الموظفين الإداريين بكلية جامعة الطائف، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة لجمع البيانات وتم اتباع عدة أساليب في التحليل الإحصائي للبيانات تضمنت المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط بيرسون وباستخدام برنامج Amos Ver. 21 المدعوم ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

SPSS وذلك للتحقق من وجود الدور الوسيط للرضا الوظيفي بين كل من الحوافز وأداء الموظفين، فقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن المتغير المستقل (الحوافز) يشقيه المادي والمعنوي له علاقة مباشرة مع المتغير الوسيط (الرضا الوظيفي) والمتغير التابع (أداء الموظفين).

- دراسة بن مارني (2019) بعنوان "أثر الحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي" هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوافز في تحسين أداء العاملين في القطاع الصحي - إمارة أبو ظبي. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة واستخدمت برنامج الرزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) لإجراء التحليل الإحصائي. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن هنالك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي وبمستوى أداء العاملين وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، منها ربط صرف الحوافز فعلياً بحيث يتم التمييز بين العاملين وفقاً لأدائهم، والتركيز على التحفيز المعنوي للعاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي مثل توجيه الثناء والشكر الشفوي والكتابي للعاملين، وعقد ورشات عمل للعاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي حول أهمية الحوافز ودورها في رفع مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي.
- دراسة طيب محمد (2016) تهدف هذه الدراسة إلى معرفة كيفية تأثير الحوافز على مستوى أداء العاملين وبيان مدى أثرها على مستوى أداء العاملين. بعد ذلك وتوضيح الخصائص الواجب توافرها فيه ومن ثم تحديد نوعية الحوافز بها في عينة الدراسة وبيان مدى أثرها على مستوى أداء العاملين. بعد ذلك تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين أداء العاملين. وقد تم استخدام أسلوب الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة والاعتماد على المنهج التحليلي باستخدام برنامج SPSS للتحليل الإحصائي. خلصت الدراسة إلى نتائج عديدة تؤكد على أهمية منح الحوافز وأهمية وجود نظام فعال للحوافز في المؤسسات كأداة تستخدمها إدارة الموارد البشرية من أجل رفع مستوى أداء العاملين في كافة المستويات الإدارية، وأن من واجب الإدارة القيام بعملية تقييم أداء العاملين وأداء نظام الحوافز بهدف تحسينه وتطويره.
- دراسة (Peter, Olaniyi & Lucas, 2016) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الجامعات النيجيرية في تلبية الاحتياجات المجتمعية للموظفين، ومعرفة نهج الحوافز المنفذة ومعرفة مستوى الأداء في الجامعات النيجيرية، وتم اختيار ست جامعات في نيجيريا لغرض هذه الدراسة وتم إجراء التحليل باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وأشارت النتائج الرئيسية إلى وجود مستوى كاف من الحوافز المقدمة للموظفين في نيجيريا كما احتلت الحوافز المالية المرتبة الأولى بينما احتلت الحوافز المعنوية المرتبة الثانية ووجد أيضاً أن هناك مستوى عالي من الأداء التنظيمي، كما كان هناك عالقة سلبية بين المادية والمعنوية، وأثبتت هذه الدراسة المزيد من فرص البحث التي يمكن إثراء فهم الحوافز والأداء التنظيمي في الجامعات النيجيرية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

- من خلال العرض السابق لبعض الدراسات السابقة نجد أن:
- أغلب الدراسات اشتركت في تعرف آثار الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين وهذا ما يتفق مع الهدف العام للدراسة الحالية.
- هدفت غالبية الدراسات السابقة إلى التأكيد على أثر الحوافز على أداء العاملين وأثر الحوافز في تحسين أداء العاملين، وهدفت الدراسات الأخرى إلى قياس أثر التحفيز على مستوى الأداء الوظيفي أو تحقيق الرضا الوظيفي.
- اعتمدت معظم الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.
- تناولت هذه الدراسة أثر الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي في إحدى الجامعات الأهلية بالسودان حيث كانت دراسة الحالة عن أولى الجامعات الأهلية بالسودان كما أن أبرز ما يميز هذه الدراسة كونها من أوائل الدراسات التي استهدفت دراسة آثار الحوافز في المؤسسات التعليمية الأهلية في السودان. كذلك تناولت هذه الدراسة أثر الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي ووجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

مجال الدراسة:

تساعد هذه الدراسة في معرفة مدى تأثير الحوافز بشكل إيجابي على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة. كما سيتم تحليل العلاقة بين الحوافز وأداء الموظفين العاملين من حيث رضا الموظفين.

منهجية الدراسة:

سيتم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي لتحليل البيانات وتفسيرها. كما اعتمدت منهج دراسة الحالة لاختبار الفرضيات السابقة وعينة الدراسة هي جامعة أمدرمان الأهلية حيث إن منهج دراسة الحالة يقوم بالتعمق في دراسة وحدة واحدة ومعرفة أهم العوامل المؤثرة فيها وإبراز الارتباطات والعلاقات النسبية بينها.

مصادر البيانات:

ستعتمد هذه الدراسة على البيانات الأولية والثانوية. سيتم جمع البيانات الأولية باستخدام الاستبانة المعدة لهذا الغرض وسيتم جمع البيانات الثانوية من الكتب والمجلات والمواقع الإلكترونية. وقد تم إعداد استبانة جيدة التصميم من قبل الباحث لجمع البيانات من العينات العشوائية البسيطة المختارة، وتم تحليل البيانات وتفسيرها باستخدام التقنية المناسبة بمساعدة الحزمة الإحصائية لبرنامج العلوم الاجتماعية (SPSS).

مجتمع وعينة الدراسة:

نظرًا لصغر حجم مجتمع الدراسة (89) المتمثل بإعداد الموظفين العاملين في جامعة أمدرمان الأهلية- السودان، وتم اختيار حجم العينة بشكل عشوائي بسيط يتناسب مع محاور الدراسة وقد بلغ حجم العينة المستهدف (50)، وبناء عليه تم توزيع 50 استبانة على العينة وتم استرجاع (49) مستوفية للشروط وتم اعتمادها للدراسة بنسبة 98% وهي نسبة كافية لتحليل البيانات واستخدام الأساليب الإحصائية اللازمة لاختبار الفرضيات.

أداة الدراسة:

قام الباحث بتطوير نموذج الاستبانة من أجل تحقيق أهداف الدراسة، بحيث قام بالاعتماد على مراجعة الدراسات السابقة وقام بتجزئة الاستبانة إلى جزئين هما: الجزء الأول عبارة عن السمات الشخصية للأفراد في مجتمع الدراسة وهي "الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة". أما الجزء الثاني: هو عبارة عن محاور الدراسة موزعة على الحوافز (المالية، المعنوية)، الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي.

صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة):

اختبار كرونباخ ألفا يستخدم لقياس الصدق والثبات الأداة المستخدمة في جمع البيانات للدراسة (الاستبانة). وباقتراح المعامل من 1 الصحيح يعني ذلك قوة وصدق الثبات. ويوضح جدول (1) نتائج الاختبار لكل محور من محاور الدراسة. حيث بلغ أقل معامل 0.832 وبشكل عام نجد معامل الصدق والثبات قد بلغ 0.914 ما يدل على الصدق العالي للأداة المستخدمة في جمع البيانات وقدرتها على إعطاء نتائج ممثلة لمجتمع الدراسة، وقد عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في المجالات الإدارية من الأساتذة الجامعيين وعدد من المديرين الإداريين في الجامعة إذ أشاروا إلى بعض الملاحظات كحذف بعض العبارات أو تعديلها.

جدول (1): نتائج الاختبار لكل محور من محاور الدراسة

المحور	معامل كرونباخ
الحوافز المالية	0.832
الحوافز المعنوية	0.843
الأداء الوظيفي	0.861
الرضا الوظيفي	0.914

المصدر: من إعداد الباحث

تحليل وتفسير البيانات:

هدفت هذه الدراسة لدراسة أثر الحوافز على رضا وأداء الموظفين العاملين في المؤسسة محل الدراسة. تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة والجدول التالية تبين توزيع المفردات التي أجابت والتي تم تحليلها وعرضها أدناه.

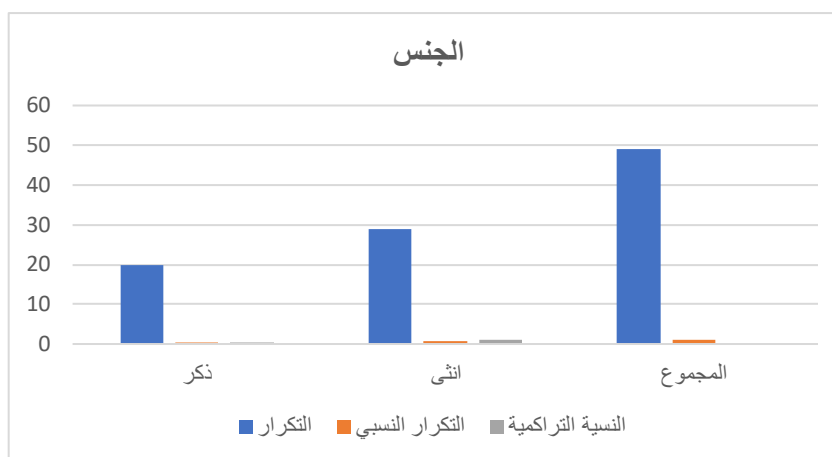
• الجنس

جدول (2): توزيع المفردات حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	التكرار النسبي	النسبة التراكمية
ذكر	20	40.8%	44.9%
انثى	29	59.2%	100%
المجموع	49	100%	

المصدر: من إعداد الباحث

نلاحظ في جدول (2) أن نسبة الذكور العاملين في المؤسسة من عينة الدراسة تساوي 40.8% كما تبلغ نسبة الإناث العاملات من عينة الدراسة 59.2% ويعزى ذلك لارتفاع نسبة الإناث عن الذكور في المؤسسة.



شكل (2): توزيع المفردات حسب متغير الجنس

• العمر

جدول (3): توزيع المفردات حسب متغير العمر

العمر	التكرار	التكرار النسبي	النسبة التراكمية
أقل من 25	1	%2.1	%2.1
30 - 25	6	%12.2	%14.3
35-30	20	%40.8	%55.1
40-35	10	%20.4	%75.5
أكثر من 40 عام	12	%24.5	%100
المجموع	49	%100	

المصدر: من إعداد الباحث

نجد أن نسبة 55.1% من العاملين تقل أعمارهم من 35 سنة، كما جاءت نسبة 20.4% أعمارهم بين 35 و40 سنة. أما نسبة العاملين فوق الـ 40 سنة فقد كانت 24.5% من العينة، وعليه توضح النتائج في الجدول أعلاه زيادة نسبة فئة الشباب العاملين في الجامعة بحيث يوضح استهداف توظيف واستقطاب فئة الشباب بشكل أكبر. وهذا أيضًا له دور في عملية إرضاء وإبقاء فئة الشباب وتحفيزهم.

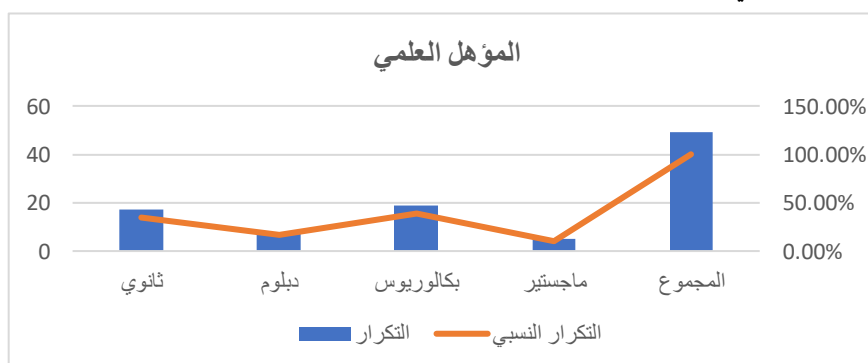
• المؤهل العلمي

جدول (4): توزيع المفردات حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	التكرار النسبي
ثانوي	17	%34.7
دبلوم	8	%16.3
بكالوريوس	19	%38.8
ماجستير	5	%10.2
المجموع	49	%100

المصدر: من إعداد الباحث

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة العاملين في عينة الدراسة الذين يحملون مؤهل الدبلوم العام أو أقل منه بلغوا 51% كما بلغت من العينة نسبة العاملين الحاملين لمؤهل جامعي 38.8% أيضًا بلغت نسبة العاملين الحاملين لمؤهلات الدراسات العليا 10.2%.



شكل (3): توزيع المفردات حسب متغير المؤهل العلمي

• سنوات الخبرة

جدول (5): توزيع المفردات حسب متغير المؤهل سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	التكرار النسبي
أقل من 5 سنوات	8	16.4%
5-10 سنوات	28	57.1%
أكثر من 10 سنوات	13	26.5%
المجموع	49	100%

المصدر: من إعداد الباحث

يلاحظ من جدول (5) أن نسبة العاملين في عينة الدراسة الذين يمتلكون خبرة أقل من 5 سنوات بلغت 16.4% ونسبة العاملين الذين يمتلكون خبرة من 5 إلى 10 سنوات بلغت 57.1% كما بلغت نسبة العاملين في عينة الدراسة الذين يمتلكون خبرة من 10 سنوات فما فوق 26.5% أي أن المؤسسة تسعى للحفاظ على موظفيها وتطوير قدراتهم.

عرض وتحليل نتائج التحليل الإحصائي لمجاور الدراسة:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي التالي: (غير موافق بشدة=1، غير موافق=2، محايد=3، موافق=4، موافق بشدة=5).

تم تفريغ وتحليل الاستبانات من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والوسط الحسابي والوزن النسبي مما يفيد في وصف عينة الدراسة.
- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات محاور وفقرات الدراسة.
- درجة لقياس معامل الارتباط البسيط.
- اختبار الفرضيات ANOVA للتعرف على الفروق التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

1. الحوافز المالية

يبين جدول (6) التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات ومحاور الدراسة، حيث بينت نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمحور الحوافز المالية التي تم قياسها حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المحور 3.654 والانحراف المعياري 1.58 والوزن النسبي 67.44%، وهذا يشير إلى اتفاق أفراد العينة المبحوثة على فقرات هذا المحور مرتفعاً مما يؤكد اهتمام المؤسسة بالعاملين فيها من خلال توفير طرق تحفيز مالية، مثلاً كانت أعلى نسبة اتفاق تشير إلى أن المكافآت المالية تشجع الموظفين لبذل المزيد من الجهد لأداء أعمالهم و أقل نسبة تشير إلى ضعف دور الوظيفة على توفير الأجور التي تتناسب مع المؤهلات.

2. الحوافز المعنوية

كذلك نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمحور الحوافز المعنوية التي تم قياسها حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد 3.80 والانحراف المعياري 2.22 والوزن النسبي 61.2% هذا يشير إلى اتفاق أفراد العينة المبحوثة على فقرات هذا البعد مما يؤكد اهتمام المؤسسة بالتحفيز المعنوي من خلال التقدير والاحترام من الرؤساء وتقديم خطابات الشكر.

3. الأداء الوظيفي

نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للمحور أداء العاملين التي تم قياسها حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد 3.693 والانحراف المعياري 1.049 والوزن النسبي 73.87% وهذا يشير إلى اتفاق أفراد العينة المبحوثة على فقرات هذا المحور مرتفعاً.

4. الرضا الوظيفي

نتائج التحليل الإحصائي الوصفي بالنسبة للرضا الوظيفي كمحور وسيط بلغ الوسط الحسابي 4.04 والانحراف المعياري 1.18 والوزن نسبي 77.85%. فيما يختص بأبعاد الرضا الوظيفي مثلاً نجد أن بعد الرضا عن الرواتب والأجور يعني أن الراتب الذي يحصل عليه الموظف غير كاف لسد احتياجاته ومتطلبات المعيشة وأن المهام التي يقوم بها لا تتناسب مع الراتب. يعزى الباحث ذلك إلى الأزمة المالية والاقتصادية التي يمر بها السودان.

جدول (6): التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات ومحاور الدراسة

المحاور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
الحوافز المالية	3.654	1.58	67.44
الحوافز المعنوية	3.80	2.22	61.2
الأداء الوظيفي	3.693	1.049	73.87
الرضا الوظيفي	4.04	1.18	77.85

اختبار فرضيات الدراسة:

إن اختبار فرضيات الدراسة جوهر الجانب العملي بما يتضمنه من إجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها، اعتمد الباحث على مجموعة من الاختبارات المعملية الدقيقة لإجراء عملية اختبار الفرضيات، كما استخدم الباحث حزمة البرامج الإحصائية SPSS لإجراء التحليل الإحصائي.

اختبار فرضيات الارتباط بين محاور الدراسة:

حيث استخدم الباحث حزمة البرامج الإحصائية SPSS لإجراء التحليل الإحصائي، كما استخدم الانحدار المتعدد Regression Multiple واختبار معاملات الارتباط البسيط Pearson لغرض اختبار الفرضيات المتعلقة بعلاقات الارتباط بين محاور الدراسة التي تمثل بالمتغير المستقل ومحور الأداء الوظيفي الذي يمثل المتغير التابع، واختبار F وهي كالاتي:

فرضية الارتباط الأساسية: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وتحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة وتحقيق الرضا الوظيفي كبعد وسيط.

فرضية الارتباط الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المالية وأداء العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي.

المحور	R	مربع R
الحوافز المالية	0.819	0.671

من الجدول أعلاه تم احتساب معامل الارتباط البسيط Pearson بين الحوافز المالية وأداء العاملين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.671 وقيمة إحصائية الاختبار (0.005) Sig. هذا يشير إلى معنوية موجبة لمعامل الارتباط، عند مستوى (0.01) ودرجة ثقة (99%). وبالتالي قبول فرضية الدراسة توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحوافز المالية وأداء العاملين في الجامعة.

فرضية الارتباط الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحوافز المعنوية وتحسين أداء العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي.

المحور	R	مربع R
الحوافز المعنوية	0.838	0.702

من الجدول أعلاه بلغت قيمة معامل الارتباط 0.702 وقيمة إحصائية الاختبار (0.000) Sig. وهذا يشير إلى معنوية موجبة قوية لمعامل الارتباط بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين عند مستوى (0.01) ودرجة ثقة (99%). وبالتالي قبول فرضية الدراسة أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين في الجامعة.

ويتبين لنا مما سبق أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحوافز المادية والمعنوية وتحسين أداء العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي.

اختبار فرضيات التأثير:

اختبار فرضية التأثير الأولى: يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة معنوية للحوافز المالية في تحسين أداء العاملين

الفرضية العدمية: لا يوجد أثر إيجابي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% للحوافز المالية على تحسن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة.

من الجدول أعلاه نجد أن قيمة F المحسوبة بين الحوافز المالية و أداء العاملين 20.406 وقيمة إحصائية الاختبار Sig (0.005) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 عليه نقبل الفرضية البديلة أنه يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة معنوية للحوافز المالية على أداء العاملين عند مستوى دلالة 5% أي بدرجة ثقة 95% وهذا مما يدل على وجود تأثير ذات دلالة معنوية بين الحوافز المالية وأداء العاملين، أي أن وجود الحوافز المالية لدى العاملين في الجامعة سيكون له تأثير فاعل في مستويات الأداء، ومن خلال قيمة معامل التحديد R^2 البالغة 0.671 يتضح بأن الحوافز المالية تفسر ما نسبته 67% من المتغيرات التي تطرأ على أداء العاملين أما النسبة الباقية والبالغة 33% فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة.

اختبار فرضية التأثير الثانية: يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة معنوية للحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين

الفرضية العدمية: لا يوجد أثر إيجابي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% للحوافز المعنوية على تحسن الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة.

كذلك من الجدول أعلاه تبين أن قيمة F المحسوبة بين الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي للعاملين 23.610 وقيمة إحصائية الاختبار Sig (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبناءً عليه نقبل فرضية البحث يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة معنوية للحوافز المعنوية في أداء العاملين عند مستوى دلالة 5% أي بدرجة ثقة 95%، وهذا مما يدل على وجود تأثير ذات دلالة معنوية بين الحوافز المعنوية في أداء العاملين، أي أن وجود الحوافز المعنوية لدى العاملين في الجامعة سيكون له تأثير فاعل في مستويات الأداء، ومن خلال قيمة معامل التحديد R^2 البالغة 0.702 يتضح بأن الحوافز المعنوية تفسر ما نسبته 70% من المتغيرات التي تطرأ على أداء العاملين أما النسبة الباقية والبالغة 30% فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة.

ومن خلال النتائج أعلاه تبين وجود تأثير للحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في الجامعة، التي تمثل أحد العوامل المهمة في تقدير كفاءة العاملين بالجامعة وهذا ينعكس على رضا العاملين وسيكون لديه دافع وحرص عال على تحسين أداء العاملين مما يساهم ذلك بشكل كبير على تحقيق النتائج المطلوبة بنجاح.

كذلك نجد أن الحوافز تؤثر بشكل مباشر في الرضا الوظيفي، وأن الرضا الوظيفي يؤثر بشكل مباشر في أداء العاملين في الجامعة. وفيما يتعلق بتأثير الحوافز على أداء العاملين ينقسم إلى تأثير مباشر وتأثير غير مباشر من خلال المتغير الوسيط الرضا الوظيفي وهي إيجابية مما يبين أن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين الحوافز وأداء العاملين.

والجدول أدناه بالنسبة لاختبار الفرضية العدمية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول الحوافز وأثرها على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة وعلى رضاهم الوظيفي، تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي). للتحقق من صحة الفرض تم استخدام اختبار One Way ANOVA حيث أظهرت نتائجه أن قيمة F المحسوبة على التوالي (1.745, 2.493, 2.249, 0.360) وهي أقل من قيمة F الجدولية أي أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول الحوافز وأثرها على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة وتحقيق رضاهم الوظيفي، تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي) حيث كانت قيمة الدلالة غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 وهي على التوالي (0.237, 0.960, 0.102, 0.965).

المتغيرات	قيمة F	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
العمر	0.360	0.965	غير دال
الجنس	2.249	0.102	غير دال
المؤهل العلمي	2.493	0.960	غير دال
سنوات الخبرة	1.745	0.237	غير دال

النتائج والتوصيات:

وتوصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج. كما تتضمن أيضًا العديد من التوصيات التي يأمل الباحث أن تأخذ بها جامعة أمدرمان الأهلية في تحسين أداء الموظفين العاملين ورضاهم الوظيفي.

مناقشة نتائج التحليل:

وجاءت النتائج لفرضيات الدراسة كالآتي:

الفرضية الأولى: يوجد أثر إيجابي ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \geq 0.05$ لنظام الحوافز المالية على تحسين مستوى الأداء الوظيفي لموظفي جامعة أمدرمان الأهلية.

الفرضية الثانية: يوجد أثر إيجابي ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لنظام الحوافز المعنوية على تحسين مستوى الأداء الوظيفي لموظفي جامعة أمدرمان الأهلية.

كما أنه يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في إجابات المشاركين حول أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في جامعة أمدرمان الأهلية يعزى إلى متغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة).

وينبثق منها الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في إجابات المشاركين حول أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في جامعة أمدرمان الأهلية تعزى إلى متغير الجنس.

الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في إجابات المشاركين حول أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في جامعة أمدرمان الأهلية تعزى إلى متغير العمر.

الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في إجابات المشاركين حول أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في جامعة أمدرمان الأهلية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

الفرضية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في إجابات المشاركين حول أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في جامعة أمدرمان الأهلية تعزى إلى متغير السنوات الخبرة.

مناقشة نتائج الدراسة:

أظهرت الدراسة العديد من النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة منها:

- إن للحوافز المالية المقدمة من قبل جامعة أمدرمان الأهلية أثر على الأداء الوظيفي وكذلك الرضا الوظيفي للموظفين، ومن الحوافز المالية المؤثرة على تحسين الأداء الوظيفي المكافآت المالية التي تشجع الموظفين لبذل المزيد من الجهد لأداء أعمالهم، فموظفو الامتحانات مثلاً يحصلون على الحوافز المالية جميعها.
- هناك تأثير لبعض الحوافز المعنوية المقدمة من قبل جامعة أمدرمان الأهلية على الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي للموظفين، حيث بينت النتائج أنه يسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين الزملاء في العمل والعاملين، مما يساهم في تحسين مستويات الأداء الوظيفي.

- أظهرت النتائج أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز المالية والمعنوية على الرضا الوظيفي وبالتالي تحسين أداء الموظفين، بمعنى كلما زادت الحوافز المالية تحقق الرضا الوظيفي للموظفين العاملين في الجامعة، وكلما زاد رضا الموظف أدى ذلك لتحسين أدائه الوظيفي.
- أظهرت نتائج الدراسة في عدم وجود فروقات بين المتغير التابع (أداء العاملين في الجامعة) لأفراد العينة المبحوث في الجامعة بحسب الجنس والعمر وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي.
- أوجدت نتائج الدراسة أنه كلما زاد تطبيق نظام الحوافز المادية والمعنوية زادت معدلات الرضا والولاء الوظيفي ومستوى أداء الموظفين داخل الجامعة والعكس صحيح.

التوصيات:

- بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج، فإن الباحث يوصي بالآتي:
 - يوصي الباحث بإعادة النظر في رواتب العاملين بالجامعة، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن الراتب الذي يحصل عليه العامل غير كافٍ وكذلك الإجراءات المتبعة في منح الحوافز والخاصة بالتترقيات المتاحة له.
 - يوصي الباحث بإدارة جامعة أمدرمان الأهلية الاهتمام بالحوافز المالية والمعنوية حيث لها تأثير إيجابي على تحقيق الرضا الوظيفي مما يؤدي إلى تحسين الأداء للموظفين.
 - يوصي الباحث بإعادة تقييم نظام الحوافز المالية ووضع سياسة حوافز مالية توزع عادلة تتضمن تلك الحوافز التي لها أثر في تحسين أداء العاملين مثل المكافآت السنوية والتعويضات والميزات المالية المرتبطة بالأداء المتميز.
 - يوصي الباحث بإعادة تقييم نظام الحوافز المعنوية ووضع سياسة حوافز معنوية توزع عادلة تتضمن تلك الحوافز التي لها أثر في تحسين أداء العاملين على سبيل المثال "الموظف المثالي للشهر" و"شهادات شكر وتقدير أمام الآخرين" وغيرها.
 - يوصي الباحث بمنح الموظفين من الدرجات الوسطى في الجامعة فرصة المشاركة في وضع مقترحات نظام الحوافز وربطه بالأداء حتى يتم تمييز الموظفين وفق معايير الأداء والجهد المبذول ليس وفق الدرجة الوظيفية.
- أوجدت نتائج الدراسة علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين فرضيات الدراسة ونتائجها من حيث تطبيق نظام الحوافز المالية والمعنوية على الرضا الوظيفي لدى الموظفين داخل بيئة العمل مما يدل على أنه كلما زاد تطبيق نظام الحوافز المالية والمعنوية زادت معدلات الرضا الوظيفي ومستوى أداء الموظفين كذلك داخل الجامعة والعكس صحيح.

المراجع:

- أبو النصر، مدحت. (2009). *الإدارة بالحوافز*. ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو حميد، محمد بن سعد. (2020). أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين. *المجلة العلمية للنشر العلمي*: (1).
- أبو شرخ، نادر حامد عبد الرازق. (2010). *تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين*. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر بغزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- أبو صالح، عوض بن عمر. (2020). الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على رضا وأداء الموظفين الإداريين دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين في كليات جامعة الطائف. *المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة: جامعة الأزهر*، (23).
- البلوشي، عبد المجيد أحمد سعيد. (2023). *أثر التحفيز على الأداء الوظيفي "دراسة حالة شركة تاول لمشروعات البنية التحتية"*. رسالة ماجستير، جامعة الشرقية، كلية إدارة الأعمال.
- بن مارني، نور عزم الدين. (2019). *أثر الحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبوظبي، دراسة ميدانية للقطاع الصحي بإمارة أبوظبي، دولة الإمارات العربية المتحدة*.
- الثبتي، محمد بن عبدالله، العنزي، خالد عويد. (2014). *عوامل الرضا الوظيفي لدى معلمي محافظة القريات من وجهة نظرهم*. *المجلة الدولية للتربية المتخصصة*: 3 (6).
- دغفل، نعيمة. (2015). *أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين-دراسة حالة جامعة المسيلة*. رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- طبيب محمد، أرده وان. (2016). *أثر الحوافز على مستوى أداء العاملين: دور معدل لفعالية نظام الحوافز*. رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا.
- العتيبي، ضرار عبد الحميد التوم. (2012). *دراسة وتحليل العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد*. *المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة: جامعة الأزهر*، (9).

- عثمان، أحمد. (2003). تأثير نظم الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي للعاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين. رسالة ماجستير، جامعة النيلين، كلية التجارة.
- عزون، زهية وفوزية، عيسى. (2021). الرضا الوظيفي وأثره على أداء الموظفين بمصالح أرشيف جامعات والبيتي الجزائر و البليدة. رسالة ماجستير، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر.
- العنود، متعب. (2015). الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة حالة على العاملين في قطاع البنوك التجارية في مدينة الرياض. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- محمد، عدنان ياسر، محمد، باسمه حازم. (2023). نظام الحوافز وانعكاساته الإيجابية والسلبية على أداء العاملين. بحث في الشركة العامة للنقل البحري – بغداد، *Journal of Techniques*, Vol. 5, No. 1.

- Alkandi, I. G., et al. (2023). The Impact of Incentive and Reward Systems on Employee Performance in the Saudi Primary, Secondary, and Tertiary Industrial Sectors: A Mediating Influence of Employee Job Satisfaction, *Sustainability*, 15(4), 3415; <https://doi.org/10.3390/su15043415>
- Kolluru, M. (2022). Association between rewards and employee performance: Empirical research on Omani banks. In Corporate Governance: An Interdisciplinary Outlook in the Wake of Pandemic; Sylos Labini, S., Kostyuk, A., Govorun, D., Eds.; Elsevier: Amsterdam, The Netherlands, pp. 161–166.
- Peter, Olaniyi & Lucas. (2016). The Impact of Financial and Moral Incentives on Organizational Performance: A Study of Nigerian Universities, *Arabian J Bus Manag Review*, 6, 255.

أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة تطبيقية بجامعة الملك خالد)
The Effect of Strategic Agility in Achieving Competitive Advantage (An applied Study in King Khalid University)

تهاني سالم علي العلي
Tahani Salem Ali Alali

محاضر في الكلية التطبيقية بخميس مشيط-جامعة الملك خالد- المملكة العربية السعودية
Lecturer at the Applied College in Khamis Mushait, King Khalid University, KSA
tsalali@kku.edu.sa

Accepted
قبول البحث
2024/3/31

Revised
مراجعة البحث
2024/3/20

Received
استلام البحث
2024/2/19

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2024.14.2.5>



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة تطبيقية بجامعة الملك خالد) The Effect of Strategic Agility in Achieving Competitive Advantage (An applied Study in King Khalid University)

الملخص:

الأهداف: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الملك خالد في المملكة العربية السعودية. **المنهجية:** اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي. استخدمت الباحثة أسلوب الحصر الشامل، وقد تم توزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة والذي يبلغ عددهم (146) موظفًا وموظفة في قسم الموارد البشرية بجامعة الملك خالد، وقد بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (105) استبانة. **النتائج:** توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: وجود تأثير إيجابي للرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية وأن مستوى الرشاقة الاستراتيجية جاء بدرجة عالية. **الخلاصة:** أوصت الباحثة بضرورة بتصميم برنامج يكشف مستوى الخبرات والمهارات لدى الموظفين في شتى مجالات العمل بالجامعة، حتى يتسنى لها معرفة شرائح الموظفين الذين يحتاجون إلى مزيد من الدورات لصقل مهاراتهم وخبراتهم.

الكلمات المفتاحية: الرشاقة الاستراتيجية؛ الميزة التنافسية؛ جامعة الملك خالد.

Abstract:

Objectives: This study aimed to investigate the effect of strategic agility in achieving competitive advantage in King Khalid University at the Kingdom of Saudi Arabia.

Methods: To achieve the goals of this study, the researcher used the descriptive approach. Also, the researcher used the comprehensive inventory method. The questionnaires were distributed to the study population that were (146) male and female employees in Human Resource Department at king Khaled University. The valid questionnaires for statistical analysis reached (105) questionnaires.

Results: The study has a number of results, the most important ones are that there is statistically significant positive effect of strategic agility in achieving competitive advantage. The level of strategic agility came with a high rating, and the level of competitive advantage rating came with a high rating.

Conclusion: The study recommended that it is necessary to design a program that reveals the level of experience and skills of employees in various fields of work at the university, so that it can know the characteristics of employees who need more courses to hone their skills and experience.

Keywords: Strategic Agility; Competitive Advantage; King Khalid University.

المقدمة:

يمر عصرنا الحالي بسلسلة متواصلة من التغيرات السريعة والتطورات الهائلة في شتى مجالات الحياة وبالأخص في مجال الاقتصاد والأعمال، مما أصبح لزاماً على المنظمات بمختلف أنواعها وأحجامها مواكبة هذه التطورات للبقاء والتميز في بيئة الأعمال (سالم وسليمان، 2023) وهذا يكون عن طريق انتهاج أحدث الأساليب الإدارية التي تمكنها من التعامل مع مختلف المتغيرات البيئية برشاقة عالية، ومن بين هذه الأساليب الإدارية ما يعرف في الرقابة الاستراتيجية التي تمكن المنظمات من المناورة والالتفاف حول مختلف الصعوبات والأزمات التي تواجهها في بيئة العمل من أجل الحاق بركب التطور في سوق العمل (علي، 2024).

تعد الرقابة الاستراتيجية أسلوب إداري حديث، يمنح المنظمات القدرة على مواجهة مختلف متغيرات البيئة والتكيف معها بسرعة عالية لتكون لديها قدرة على اتخاذ أفضل القرارات الإدارية بصورة سريعة ومرنة بهدف تحسين مستوى أداء المنظمات (الضابط، 2022) ولكن هذا الأمر يتطلب تحولاً في عقلية مختلف المسؤولين بالمنظمات عن طريق التخلي عن الأساليب الروتينية المتبعة واستخدام طرق عمل جديدة تقوم على تحمل المخاطرة والتعلم من مختلف الاخفاقات التي تواجه المنظمات (طعمة، 2023) وذلك للتعديل على أهداف وسياسات المنظمات بدقة ومرونة عالية؛ استجابة لمتطلبات بيئة العمل لكي تكون قادرة على تحقيق الميزة التنافسية التي تمكنها من الازدهار والتطور في سوق العمل (Motalo et al., 2023).

ومع كثرة منظمات الأعمال وتنوعها وزيادة حدة المنافسة فيما بينها، أصبح امتلاك الميزة التنافسية توجهاً استراتيجياً تسعى له مختلف المنظمات لكونها مفتاح نجاح المنظمات وسر بقائها في السوق (أحمد، 2024) ولن يتحقق ذلك إلا من خلال رغبة المنظمات الحقيقة في تبني أسس متينة تضمن لها التميز على مختلف المنافسين في بيئة العمل (الحسني والحفصي، 2022).

إن المنظمات التي تمارس الرقابة الاستراتيجية في سياساتها سوف يكون لديها قدرة على مواجهة المتغيرات البيئية بالطريقة التي تضمن لها تحقيق الميزة التنافسية المنشودة في بيئة الأعمال، فالتكيف السريع مع متغيرات البيئة السريعة والاستجابة التامة لمتطلبات السوق هو مفتاح الميزة التنافسية للمنظمات الرشيقة الذي يضمن لها التميز على باقي المنافسين في سوق العمل (الألمعي، 2020).

وبناءً على الأثر الهام الذي قد ينتج عند تطبيق الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات التي تطبقها، فقد دعت الحاجة إلى التطرق لهذا الموضوع والتعمق به من خلال البحث في أثر الرقابة الاستراتيجية لتعزيز الميزة التنافسية بجامعة الملك خالد في المملكة العربية السعودية والعمل على تقديم جملة من التوصيات المقترحة لإجراء المعالجات اللازمة وذلك لضمان التميز على مستوى الجامعات السعودية.

مشكلة الدراسة:

على رغم الجهود التي تبذلها الجامعات السعودية في سبيل تحسين وتطوير مستوى أدائها بهدف تعزيز ميزتها التنافسية محلياً وعالمياً، إلا أن مستوى التميز يتفاوت حسب إمكانيات الجامعات من موارد مالية ومادية وبشرية، وفي مدى استعدادهم لتقبل هذه المتغيرات سعياً لمواكبة متطلبات العصر، من هنا بات من الضروري على جامعة الملك خالد في المملكة العربية السعودية الأخذ في الاعتبار حدة المنافسة العالية من بين الجامعات السعودية وإعادة النظر في بعض استراتيجياتها المتبعة لكون الأساليب التقليدية لم تعد الطريقة المناسبة لتحقيق الميزة التنافسية المنشودة، لذا تعتبر الرقابة الاستراتيجية أحد الاستراتيجيات الهامة التي تضع جامعة الملك خالد في مقدمة الصفوف الأولى من بين الجامعات السعودية لكونها تعطي الجامعة المساحة الآمنة للتكيف مع مختلف التغيرات البيئية الديناميكية والتي تساعد في استغلال الفرص الجديدة لتقديم أفضل الخدمات لمنسوبيها بأعلى جودة وكفاءة سعياً لتحقيق الميزة التنافسية.

من خلال هذه الدراسة، تسعى الباحثة إلى التعرف على مستوى الرقابة الاستراتيجية المطبق في جامعة الملك خالد كأسلوب إداري حديث يساهم في تحقيق الميزة التنافسية لديها، لذا فإن مشكلة الدراسة تكمن في الإجابة على السؤال الرئيسي التالي وهو: ما أثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الملك خالد؟

وينبثق منه عدد من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى تطبيق الرقابة الاستراتيجية في جامعة الملك خالد؟
- ما درجة تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الملك خالد؟
- ما أثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الملك خالد؟

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: إثراء الأدب النظري المتعلق في كلاً من الرقابة الاستراتيجية والميزة التنافسية، حيث تأمل الباحثة أن تسهم نتائج هذه الدراسة في إثراء المكتبة السعودية والعربية الرقمية بالدراسات المتعلقة في هذا المجال وأن تفتح أبواباً جديدة أمام الباحثين في مجال الرقابة الاستراتيجية والميزة التنافسية لإجراء بحوث ودراسات ذات صلة بالدراسة الحالية بحيث تلقي مزيداً من الضوء على ما توصلت إليه نتائج هذه الدراسة.

الأهمية التطبيقية: من المتوقع أن نتائج الدراسة تقدم العون لصناع القرار ببعض النتائج التي تساهم في إعادة النظر في بعض من القرارات الإدارية المتخذة في جامعة الملك خالد وذلك للاستفادة من مدى أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التالي:

- التعرف على مستوى الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية في جامعة الملك خالد.
- توضيح أثر تبني الرشاقة الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الملك خالد.
- التوصل إلى نتائج وتوصيات نأمل أن تساعد أصحاب القرار في تحسين مستوى أداء جامعة الملك خالد.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الملك خالد

ويشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

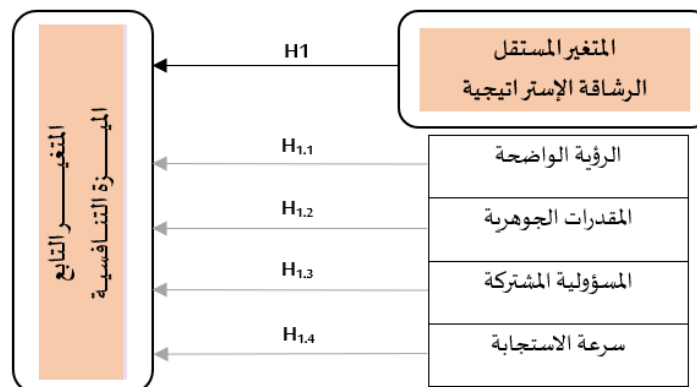
الفرضية الفرعية الأولى H1.1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرؤية الواضحة في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الملك خالد.

الفرضية الفرعية الثانية H1.2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمقددرات الجوهرية في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الملك خالد.

الفرضية الفرعية الثالثة H1.3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمسؤولية المشتركة في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الملك خالد.

الفرضية الفرعية الرابعة H1.4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لسرعة الاستجابة في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الملك خالد.

نموذج الدراسة:



شكل (1): النموذج المقترح للدراسة الحالية

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً على (شحاته، 2023) و (الضابط، 2022)

مصطلحات الدراسة:

المصطلح الإجرائي الأول: الرشاقة الاستراتيجية ويقصد بها بأنها قدرة الجامعة على التكيف مع المتغيرات المحيطة استجابة لتطورات التي تحدث في بيئة العمل وذلك لبناء مركز تنافسي لها يضمن لها البقاء والازدهار بين مختلف الجامعات.

المصطلح الإجرائي الثاني: تعرف الميزة التنافسية ويقصد بها بأنها التقدم على الجامعات المنافسة بخطوه من خلال إيجاد أساليب مختلفة ومبتكرة.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

الإطار النظري:

الإطار النظري تناول الدراسة من ناحية الجانب النظري لمتغيري الدراسة وهم كالآتي:

أولاً: مفهوم الرقابة الاستراتيجية

ظهر مفهوم الرقابة الاستراتيجية في التسعينات نتيجة لبحث قام به فريق متخصص من المدراء التنفيذيين من مختلف التخصصات خلال مؤتمر عقد في جامعة (Lehigh) تحت رعاية حكومة الولايات المتحدة الأمريكية، حينها تم التوصل إلى ضرورة أن يكونوا المدراء على وعي في بيئة عملهم بما يمكنهم من مواجهة مختلف الصعوبات والعمل على الاستفادة من كافة الموارد البشرية عن طريق تعزيز روح الابتكار والإبداع لديهم (الياسري ومحمد، 2022). بعد ذلك لاقى مفهوم الرقابة الاستراتيجية اهتمامًا كبيرًا من قبل العديد من الباحثين والمهتمين في مجالات مختلفة مثل علم النفس والسياسية والإدارة باعتباره أسلوب إداري يساعد المنظمات في إيجاد طريق النجاح والتميز في بيئة العمل، لكونه يعطي المنظمة فرصة لمواجهة لاستدامة أعمالها (القرص، 2023) بالتالي تعتبر الرقابة الاستراتيجية نوع من أنواع المرونة التي تسمح للمنظمة القدرة على التصرف واتخاذ القرارات السريعة في الوقت المناسب للنمو والاستمرار في بيئة العمل المضطربة (الفتلاوي وآخرون، 2019) مما يعني أن الرقابة الاستراتيجية لا تعني الاستغناء عن الاستراتيجيات الأساسية للمنظمة بل أنها بديل للتخطيط الاستراتيجي الذي يقوم على تشجيع الرؤيا الثاقبة والفكر الناضج، بالتالي تعتبر الرقابة الاستراتيجية في الفكر الإداري وسيلة تساهم بين صياغة الاستراتيجيات وتطبيقها (النايف، 2021).

تم تناول مفهوم الرقابة الاستراتيجية لعدد من المهتمين والباحثين، فقد عرفها كلاً من (Aykanat & Yildiz, 2021) بأنها مدى قدرة منظمات الأعمال على التطور والاستمرارية في بيئة عمل تتسم بالتنافسية الشديدة وذلك من خلال الاستجابة بكفاءة وذلك مع ظروف السوق المتغيرة، وأشار كلاً من (Diego & Almodóvar, 2022) بأنها قدرة المنظمات على المنافسة والتميز في الظروف الغير مؤكدة، فيما تم عرفها (Nejatian et al., 2019) بأنها القدرات التنافسية التي تمكن المنظمة من استشعار ما يحدث في البيئة بشكل مستمر وسريع، بينما عرفها (Reed, 2021) بأنها قدرة المنظمة على الاكتشاف المستمر لما يحدث بالتغيرات المحيطة في المنظمات والاستجابة له بسرعة عالية لتحقيق النجاح، فيما عرفها (Vrontis et al., 2023) بأنها قدرة المنظمة المستمرة على التكيف بانتظام مع الظروف غير المؤكدة والمتغيرة، بينما يرى الألمي (2020) أن الرقابة الاستراتيجية هي قدرات تملكها المنظمة تسمح في استغلال مختلف الفرص المتاحة بفعالية لخلق قيمة لعملائها، بينما لعمارية ودبوش (2023) عرفوا الرقابة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على تجديد نفسها من خلال الاستجابة للمتغيرات غير المتوقعة في سوق العمل.

تأسيساً لما سبق، يتضح لنا أن مهما تعددت تعاريف الرقابة الاستراتيجية إلا أنها تصب في بوتقة واحدة وهي قدرة الجامعة على التكيف مع المتغيرات المحيطة استجابة لتطورات التي تحدث في بيئة العمل وذلك لبناء مركز تنافسي لها يضمن لها البقاء والازدهار بين مختلف الجامعات.

أهمية الرقابة الاستراتيجية:

في ظل التنافس اليوم بين المنظمات في بيئة العمل، برزت أهمية الرقابة الاستراتيجية لكونها أسلوب إداري يعزز من الميزة التنافسية، وعلى ذلك أدركت منظمات الأعمال أهمية أن يكون لديها استراتيجية ذات حس تنبؤي يساعدها في اكتشاف التغيرات غير المتوقعه لمواجهة مختلف التهديدات والصعوبات التي قد تكون في طريقها لتغلب عليها (Muthuveloo & Koay, 2023). من ناحية أخرى، تكمن أهمية الرقابة الاستراتيجية في أنها ذات طابع مزدوج فهي تعطي المنظمة المساحة الكاملة لتحديد مستوى مواردها ومن الجانب الآخر توفر الفهم العميق لما يحدث في البيئة الخارجية للمنظمة بوضوح (الموسوي، 2018) مما يعني أنها تؤكد على التفكير الاستراتيجي والرؤية الواضحة لمستقبل منظمات الأعمال (زيدان، 2023). من هنا تتجلى أهمية الرقابة الاستراتيجية في النقاط التالية (علي، 2024):

- **التحول السريع:** إن الرقابة الاستراتيجية تعتبر جوهرية للمنظمات التي تعيش في عالم تتسارع به وتيرة التقنيات الحديثة وبالتالي الرقابة توفر للمنظمات القدرة على تقبل التغيير والتحول إلى استخدام سياسات جديدة تتلاءم مع متطلبات السوق.
- **مرونة عالية:** الرقابة الاستراتيجية تمكن المنظمات التي تتبعها من البراعة والسرعة في اتخاذ القرارات وذلك لتميزها في امتلاك هياكل تنظيمية مرنة تجعلها قادرة على التكيف بسهولة مع مختلف الظروف.
- **تحسن أداء المنظمة:** تعمل الرقابة الاستراتيجية على استخدام أفضل التقنيات التي تساهم بشكل كبير في القضاء على هدر تكاليف تشغيل العمليات مما يحسن من مستوى أداء المنظمة.
- **تحفز الابتكار والإبداع:** توفر الرقابة الاستراتيجية للمنظمة بيئة خصبة تشجع على طرح وتبادل الأفكار الجديدة بين الموظفين مما يعزز من اقتراح وإيجاد أفضل الحلول لمواجهة كافة التحديات المعقدة.
- **بناء ثقافة تنافسية:** إن الرقابة الاستراتيجية تعزز من مستوى الثقافة التنافسية، فكلما شعر الموظفون بمدى قدرة المنظمة تقبل التغيرات والتعامل معها بحرفية تامة كلما تولد لدى الموظفين الالتزام الوظيفي اتجاه المنظمة ويجعلها أكثر قدرة على المنافسة والتميز.

أبعاد الرقابة الاستراتيجية:

تعد الرقابة الاستراتيجية أساس تميز ونجاح المنظمات الرشيقية، حيث أنها لا تتحقق إلا من خلال وجود أبعاد تمكنها من خلق آليات تساهم بشكل كبير في تحويل الفكرة من التصور إلى التطبيق الفعلي وصولاً إلى تحقيق أهداف المنظمات الرشيقية، لذا قام العديد من المهتمين والباحثين بتقديم العديد من تصنيفات لأبعاد الرقابة الاستراتيجية وذلك حسب توجهاتهم وميولهم العلمية (الوكيل والصقال، 2023). وعلى ذلك تمت مراجعة العديد من الدراسات السابقة، واتضح لنا أن هناك اتفاق عام بين الدراسات التالية (القرص، 2023؛ الموسوي، 2018؛ الناي، 2021؛ منصور، 2022) في اختيار أربعة أبعاد للرقابة الاستراتيجية وهم كالتالي: (الرؤية الواضحة، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة) وعلى ذلك سوف يتم اختيارهم في هذه الدراسة وذلك لارتباطهم في موضوع وطبيعة الدراسة وبناءً على ذلك سوف يتم الحديث عنهم بشيء من التفصيل:

● الرؤية الواضحة

هي الاتجاه المستقبلي الذي يجب أن تكون الجامعة عليه في المستقبل معتمده على قدراتها في السيطرة على ما تملك في بيئتها الداخلية ومهاراتها في الكشف عما يحدث في البيئة الخارجية (منصور، 2022) وعلى ذلك يعتبر وجود رؤية واضحة من الأساسيات التي تتبعها للمنظمات الرشيقية (عبودي وخروقة، 2018).

● المقدرات الجوهرية

تتمثل في الخبرات والمهارات والمعارف والتقنيات والموارد اللازمة التي من خلالها يتم انجاز مهام العمل (منصور، 2022) بالتالي المنظمة الرشيقية التي ترغب في النجاح والاستمرارية تأخذ بعين الاعتبار كافة إمكانياتها الداخلية وأن تكون حريصة للتعرف على مواطن القوة والضعف بها (أبو الوفا وآخرون، 2019).

● المسؤولية المشتركة

هي مشاركة جميع الموظفين داخل المنظمة في أداء مهام العمل سعيًا لتحقيق أهداف المنظمة (الريميدي وآخرون، 2022) ويتظافرون جهودهم وبتعاونهم السامي تُتخذ القرارات التنظيمية التي تحقق نتائج إيجابية تطمح المنظمة الرشيقية الوصول إليها (حسين، 2022).

● سرعة الاستجابة

القدرة على التكيف مع كافة متغيرات المحيطية في المنظمات الرشيقية بالشكل الذي يسهم في استغلال مختلف الفرص بكفاءة وفعالية (منصور، 2022)، كما وأنها تعتبر من أحد مصادر الميزة التنافسية التي تميز المنظمات عن بعضها البعض (موسى والريميحي، 2022).

ثانيًا: مفهوم الميزة التنافسية:

تعد الميزة التنافسية عنصرًا أساسيًا لنجاح أي منظمة لكونها تلعب دورًا حيويًا في تحديد مكانة المنظمات في سوق العمل، فهي الضمانة الحقيقية للبقاء على المدى الطويل، ومن هنا أدركت المنظمات أنه لا بد أن تكون حريصة لأجراء تعديلات مستمرة على مختلف مواردها المادية والبشرية والتقنية ليس لضمان تحقيق أثر إيجابي على كفاءة أعمالها فقط، بل لضمان التفوق على المنافسين في بيئة العمل (Kazemi et. al., 2024).

إن امتلاك ميزة تنافسية في منظمات الأعمال لا يقتصر على مجال معين، مما يعني أن المنظمات بمختلف أنواعها يمكن أن تكسب ميزة تنافسية في قدرتها على الخوض في مجالات مختلفة، فقد يتم اكتسابها في مجال البحث والتطوير أو في قدرتها على توفير وظائف متميزة تسمح لها باستقطاب أفضل الكفاءات البشرية للعمل بها، أو في مجال تسويق أو في الإنتاج (الضابط، 2022) أو في قدرتها على المنافسة في إيجاد طرق مبتكرة تساعد في التكيف في بيئة عمل سريعة تغير وغيرها من المجالات التي تستطيع أن تتميز بها بكفاءة وبطريقة أفضل من المنظمات المنافسة (El Nsour, 2021).

من هنا تعددت تعريفات الميزة التنافسية وذلك يعود لطبيعة نشاط المنظمات وطبيعة بيئة سوق العمل الذي تنشط به وفي التوجه العام الذي يمكن من خلاله التحقق الكفاءة والفاعلية في مستوى أداء المنظمة وكذلك طبيعة المعايير الأخرى التي تميز منظمة عن الأخرى (الزهراني، 2022) فقد عرفها الألمعي (2020) بأنها قدرة المنظمة في تحقيق الاستفادة القصوى من مواردها المادية والمالية والتقنية والبشرية لتحسين مستوى أدائها نظير المنافسين في السوق، و أشار كلاً من (Firdaus & Sakinah, 2022) بأنها مدى قدرة المنظمات في تقديم خدمات أو منتجات أفضل مقارنة في المنظمات الأخرى، عرفها (Gontur et al., 2022) بأنها الدرجة التي تستغل بها المنظمة الفرص المتاحة والحد من التهديدات وخفض التكلفة، بينما عرفها (Hussein, 2022) بأنها عبارة عن قدرة المنظمة في إنشاء نظام يتمتع بمزايا فريدة عن أنظمة المنافسين، بينما عرفها موسى والريميحي (2022) بأنها إدارة أعمال المنظمة بأسلوب إداري متميز يجعل المنظمات الأخرى غير قادرة على مجاراتها في ما تملك، بينما عرفها (Ricardianto et al., 2023) بأنها عبارة عن قدرة المنظمة على أداء مهام أعمالها بطريقة تتفوق بها على المنافسين.

وعلى ذلك يتضح لنا أن مهما تعددت التعاريف المرتبطة في الميزة التنافسية إلا أن هناك أجماع من قبل العديد من الباحثين في أنها عبارة عن التقدم على الجامعات المنافسة بخطوه من خلال إيجاد أساليب مختلفة ومبتكرة.

أهمية الميزة التنافسية:

في ظل التحديات التنافسية الشديدة في سوق العمل، أصبحت الميزة التنافسية القاعدة الأساسية التي يركز عليها عمل المنظمات، وقد لا تخلو الدراسات والأبحاث في السنوات الأخيرة من البحث والتعمق في أهمية الميزة التنافسية لانعكاسها على مدى نجاح المنظمات وديمومتها في بيئة الأعمال فيروز دورها جعلها مهمة بالنسبة للباحثين لكونها أحد الخيارات الأساسية التي تلجأ لها مختلف المنظمات للتكيف مع المتغيرات الديناميكية ومتطلبات المنافسة في السوق (عيسى، 2023) وعلى ذلك أصبحت هدفاً أساسياً تسعى له مختلف منظمات الأعمال (موسى والرميحي، 2022) باعتبارها أحد نقاط القوة التي تركز عليها المنظمات للنجاح والتميز في سوق العمل، لكونها تعطي المنظمة مساحة من الحرية في تعزيز قدراتها الإنتاجية وفرصة للتوسع في أسواقها وزيادة في حصتها السوقية وإجراء التطوير وتحسين بصفة مستمرة على عملياتها الإدارية وقدرة على مواجهة التغيرات وتحديات العمل مما يساهم ذلك في رفع مستوى الإبداع والابتكار لديها مما يخلق لها حالة إيجابية قد يفتقر إليها المنافسين (الألمعي، 2020) مما يعني أن كلما كانت المنظمة قادرة على الحفاظ على صورتها الإيجابية سوف تكون حريصة على استخدام أفضل الكفاءات البشرية والاستراتيجيات ومختلف الموارد والنادرة التي يصعب على المنافسين تقليدها (Gontur et al., 2022) وذلك لتحسين مستوى أدائها وتحقيق أهدافها التنظيمية الحالية والمستقبلية مما يكسبها القدرة على الدخول في مجال تنافسي أمام المنظمات المناظرة (صالح ورضوان، 2022).

وعلى ذلك تتجلى أهمية الميزة التنافسية لدى المنظمات في النقاط التالية (عبد العزيز، 2024):

- معيار يؤخذ به بعين الاعتبار للحكم بين المنظمات.
- السلاح الحقيقي لمواجهة صعوبات العصر.
- الطريق لضمان كسب ولاء العملاء.
- مرتكزاً رئيسياً لبناء سمعة مميزة للمنظمات.
- ركيزة أساسية لزيادة الحصة السوقية للمنظمات.

متطلبات تحقيق الميزة التنافسية:

لكي تستطيع المنظمات تحقيق الميزة التنافسية، فهذا الأمر يتطلب تحليل استراتيجي للتعرف على مستوى المنافسين والعمل على تحليل موقفهم التنافسي لاختيار أفضل الأساليب الإدارية (نصر والسعيد، 2022) التي تمكن المنظمة من تحديد الأهداف المستقبلية والتخطيط الدقيق لتنفيذها بطريقة واقعية وواضحة وقابلة للقياس بطريقة تتوافق بها مع المجتمع الذي تنشط به (مطر، 2022)، وعلى ذلك هناك بعض المتطلبات التي يجب على المنظمات اتباعها وتكمن في النقاط التالية (المسعود ودريوش، 2023):

- متطلبات مادية: ضرورة توفير أفضل الإمكانيات والعمل على تهيئة الظروف الملائمة التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية.
- متطلبات بشرية: الحرص على توفير الكوادر البشرية من ذوي المهارات والقدرات والمعارف والخبرات مع تشكيل فرق عمل لمواجهة تحديات البيئة وذلك عن طريق الالتزام في تطوير البيئة الداخلية في المنظمة والحد من التهديدات في البيئة الخارجية.
- متطلبات تقنية: العمل على بناء بنية تحتية متينة ذات نظام متكامل لتقنية المعلومات، مع التأكد من توافر نظام اتصال تقني عالي الجودة يربط بين كافة الموظفين وذلك لضمان وصول المعلومات والبيانات، مع توفير أجهزة كمبيوتر تتلاءم مع مهام العمل، إلى جانب توفير شبكة اتصال قوية لضمان نجاح سير العمل مع توفير أنظمة حماية للحد من عملية الاختراقات.

خصائص الميزة التنافسية:

إن الميزة التنافسية ممتازة بجملة غنية من الخصائص، فقد أثبتت على مر العصور أنها تدفع المنظمات لإجراء تحسين مستمر على كافة سياساتها، وأنها تتحقق على المدى الطويل بالتالي لا يمكن اعتبارها مؤقتة لأنها لا تزول بسرعة لكونها منبثقة من حاجات ورغبات العملاء لذلك تسعى المنظمات دائماً إلى بذل قصارى جهادها لاكتسابها فهي سبب نجاحها وديمومتها في بيئة العمل (الضابط، 2022).

وتأسيساً على ما سبق، اتضح أن هناك بعض الخصائص التي تتمتع بها الميزة التنافسية تتمثل في التالي (مطر، 2022):

- التفوق على المنافس: تمنح المنظمة القدرة على المنافسة على الصعيد المهني والتقني.
- صعوبة تقليدها: القدرة على تقديم خدمات تختلف عن منافسها اعتماداً على الكفاءات البشرية المبدعة.
- الاستمرارية: تدفع المنظمة لأجراء تجديد مستمر لكي تتميز في بيئة العمل.
- النسبية: ليست مطلقة فقد تتحقق عندما يتم مقارنة منظمة بمنظمة منافسة في أوقات زمنية متفاوتة بما يضمن اكتساب ميزة تنافسية.
- يمكن إدراكها: توفر لعملاء المنظمة خدمات ومنتجات متميزة تتميز بها عن المنافسين.
- القيمة: تمنح المنظمة قيمة مضافة تحقق للمنظمة ميزة تنافسية ممتازة بها عن المنظمات الأخرى في سوق العمل.

ثالثاً: علاقة الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية:

يتضح لنا أن هناك علاقة بين الرقابة الاستراتيجية والميزة التنافسية، فالمنظمات الرشيقة اليوم لا تحتاج إلى التكيف مع معطيات البيئة فحسب، بل هي بحاجة ماسة إلى استغلال ما يمكنها من فرص عن طريق تطوير مستوى مهارات موظفيها لتجاوز الحدود (الضابط، 2022). وتقديم منتجات وخدمات فريدة تلي احتياجات ورغبات العملاء يصعب على الآخرين تقليدها بما يسمح للمستفيدين إدراكها لتفوق عن المنافسين في السوق. وعلى ذلك باتت الرقابة الاستراتيجية اليوم مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية وسمة يمكن الاعتماد عليها للتمييز بين المنظمات الناجحة في سوق الأعمال (الألمعي، 2020).

الدراسات السابقة:

- دراسة شحاته (2023): بعنوان "تحليل التأثير المعدل لقدرة تكنولوجيا المعلومات والاستبصار الاستراتيجي على العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية والميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على كليات جامعة 6 أكتوبر". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الرقابة الاستراتيجية على الميزة التنافسية وعلى التأثير المعدل لقدرة تكنولوجيا المعلومات والاستبصار الاستراتيجي في تلك العلاقة في جامعة 6 أكتوبر في جمهورية مصر العربية، وتمت الدراسة وفقاً للمنهج الوصفي التحليلي حيث تم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة من الإداريين العاملين في الجامعة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج مهمة منها وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للرقابة الاستراتيجية على الميزة التنافسية وعلى ذلك قدم الباحث العديد من التوصيات منها ضرورة وضع خطط استراتيجية تنصف بالمرونة لاستجابة إلى تغيرات البيئة.
- دراسة الضابط (2022): بعنوان "دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المنظمات الغير ربحية بالسعودية". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تقوم به الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الغير ربحية في المملكة العربية السعودية، تم انتهاز المنهج الوصفي التحليلي ومن ثم قام الباحث بتصميم استبانة تحتوي على محاور تعكس متغيرات الدراسة وتم توزيعها على موظفين المنظمات محل الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج مهمة من بينها مستوى تطبيق الرقابة الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية مرتفع، وأن الميزة التنافسية جاءت مرتفع في المنظمات محل الدراسة، وأن هناك أثر إيجابي بين الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، وأوصى الباحث إلى ضرورة تطبيق الرقابة الاستراتيجية في المنظمات الربحية لما لها من أثر إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية.
- دراسة الزهراني (2022): بعنوان "أثر الرقابة الاستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية بجامعة القصيم دراسة ميدانية". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرقابة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستخدم في جامعة القصيم بالمملكة العربية السعودية ولتحقيق ذلك فقد تم استخدام المنهج الوصفي وعلى ذلك تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتوزيعها على أعضاء هيئة التدريس في الجامعة محل الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الرقابة الاستراتيجية في الجامعة متوسط، وأن مستوى الميزة التنافسية متوسط. أوصت الدراسة بضرورة تبني الرقابة الاستراتيجية في الجامعة والعمل الجاد على تطوير الهياكل التنظيمية بها واستثمار التقنيات الحديثة بما يحقق السرعة والمرونة في عملية تبادل المعلومات وذلك للخروج بقرارات سليمة.
- دراسة (Abusalma, 2021): بعنوان "الرقابة الاستراتيجية وأثرها على الميزة التنافسية صناعة الرعاية الصحية". هدف الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق الرقابة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية، ولتحقيق هذا الهدف تم تطوير استبانة تم توزيعها على المسؤولين في المستشفيات. توصلت الدراسة إلى نتائج هامة وهي أن مستوى الرقابة الاستراتيجية في المستشفيات محل الدراسة جاء بسيط جداً مما يعني أن معظم مستشفيات الخاصة في الأردن مركزية ولا تشارك موظفيها قراراتها الاستراتيجية وفي ذات الوقت تهتم بالتميز، إضافة إلى ذلك هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المستشفيات محل الدراسة، كما أوصت الدراسة إلى ضرورة الابتعاد قدر الإمكان عن البيروقراطية والعمل على نشر ثقافة تنظيمية تحت على نشر مفهوم الرقابة الاستراتيجية في ظل الظروف المتغيرة للمنافسة.
- دراسة الألمعي (2020): بعنوان "الدور الوسيط للرقابة الاستراتيجية في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية في الفنادق الخمس نجوم بالمملكة العربية السعودية". هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف أثر الرقابة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية في ظل وجود القيادة الاستراتيجية كمبتغى وسيط في فنادق الخمس نجوم في مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية. تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة وتم توزيعها على موظفين الفنادق محل الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من بينها أن الرقابة الاستراتيجية تؤثر إيجابياً في تحقيق الميزة التنافسية في الفنادق محل الدراسة، وأن هناك دور وسيط إيجابي للقيادة الاستراتيجية في العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية قدم الباحث العديد من التوصيات من أهمها ضرورة الاهتمام في رأس المال البشري والعمل على تطوير مهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم ومعارفهم من خلال تقديم دورات تدريبية فعالة ليكونوا أكثر قدرة على مواجهة مختلف التغيرات البيئية.
- دراسة (Al- Romeedy, 2019): بعنوان "الرقابة الاستراتيجية كميزة تنافسية لشركات الطيران- دراسة حالة". هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات مصر للطيران بجمهورية مصر العربية. تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة

على الموظفين في الشركات محل الدراسة. توصلت الدراسة إلى أن شركات مصر للطيران تتمتع برقابة عالية وهي حريصة جداً لاستخدام استراتيجيات مستقبلية للتعامل مع الظروف المتغيرة ولديها قدرة على التفكير المرن وسرعة استجابة في التعامل مع المتغيرات البيئية، بالإضافة إلى وجود علاقة قوية إيجابية بين الرقابة الاستراتيجية والميزة التنافسية، وأن هناك تأثير إيجابي وقوي للرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات مصر للطيران. أوصت الدراسة إلى ضرورة استخدام تقنيات حديثة في كافة أقسام الشركة محل الدراسة والعمل على إجراء تحسين مستمر على كافة خدماتها لضمان المحافظة على مستوى جودة خدماتها.

التعليق العام على الدراسات السابقة:

من ناحية التشابه، فقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (الضابط، 2022) ودراسة (الزهراني، 2022) ودراسة (Abusalma, 2021) ودراسة (Al- Romeedy, 2019) في تناولها متغيرات الدراسة المتمثلة في الرقابة الاستراتيجية والميزة التنافسية. وقد تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة (شحاته، 2023) ودراسة (الضابط، 2022) ودراسة (الزهراني، 2022) ودراسة (Abusalma, 2021) ودراسة (الألمعي، 2020) ودراسة (Al- Romeedy, 2019) في اختبار الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة. وأيضاً تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة (شحاته، 2023) ودراسة (الزهراني، 2022) في بيئة الدراسة فنجد أن حيث تم تطبيقهم في الجامعات. وهناك تشابه آخر بين الدراسة الحالية ودراسة (الزهراني، 2022) و (الضابط، 2022) ودراسة (الألمعي، 2020) في دولة التطبيق حيث تم تطبيقهما في المملكة العربية السعودية.

من ناحية الاختلاف، نجد أن هناك بعض الاختلافات عن الدراسة الحالية، فنرى أن هناك اختلاف في ربط متغيرات الدراسة الحالية بمتغيرات أخرى فقد تم ربط دراسة (شحاته، 2023) في متغير قدرة تكنولوجيا المعلومات ومتغير الاستبصار الاستراتيجي، بينما دراسة (الألمعي، 2020) في متغير القيادة الاستراتيجية. إضافة إلى ذلك، اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في بيئة الدراسة، فنجد أن دراسة (الضابط، 2022) طبقت في المنظمات الغير ربحية، أما دراسة (Abusalma, 2021) تم تطبيقها في المستشفيات الخاصة، ودراسة (الألمعي، 2020) طبقت في الفنادق 5 نجوم، بينما دراسة (Al- Romeedy, 2019) في تم تطبيقها في شركات الطيران. من ناحية أخرى يوجد اختلاف أيضاً بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من ناحية دولة التطبيق، فنجد أن دراسة (شحاته، 2023) ودراسة (Al- Romeedy, 2019) تم تطبيقها في جمهورية مصر العربية، بينما دراسة (Abusalma, 2021) طبقت في المملكة الأردنية الهاشمية. أيضاً اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة فنلاحظ أن دراسة (شحاته، 2023) تم تطبيقها على الإداريين، بينما دراسة (الزهراني، 2022) طبقت على أعضاء هيئة التدريس، وفيما يخص دراسة (Abusalma, 2021) فقد اقتصر على المسؤولين، بينما دراسة (الضابط، 2022) ودراسة (Al- Romeedy, 2019) ودراسة (الألمعي، 2020) تم تطبيقها على كافة الموظفين. من ناحية الاستفادة، فقد استفادت الدراسة الحالية من كافة الدراسات السابقة المذكورة أعلاه في صياغة عنوان الدراسة وفي التوصل إلى مشكلة الدراسة وبناء فرضياتها وأهدافها وفي اختيار أبعاد الدراسة وفي استخلاص الإطار النظري للدراسة وذلك للخروج بنتائج هامة تساهم في توضيح أثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الملك خالد وذلك لإثراء التراث العلمي.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهجية الدراسة:

استندت الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة لغرض جمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، حيث تضمنت مجموعة من العبارات الموجهة للموظفين العاملين في إدارة الموارد البشرية بجامعة الملك خالد في المملكة العربية السعودية بحيث تختبر فروض الدراسة واعتمدت الباحثة في هذه الدراسة أسلوب الدراسة التطبيقية لتحقيق أهدافها.

مصادر جمع البيانات:

تنوعت مصادر جمع البيانات التي تم استخدامها لتأطير موضوع الدراسة ففي الجانب الميداني تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة بنخبة من الموظفين العاملين في إدارة الموارد البشرية بجامعة الملك خالد في المملكة العربية السعودية، حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة 146 مفردة.

عينة الدراسة:

نظراً لأن مجتمع الدراسة محدود ويمكن الوصول إليه، فقد استخدمت الباحثة أسلوب الحصر الشامل، وتم توزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة والذي تمثّل بموظفين إدارة الموارد البشرية في جامعة الملك خالد والذي يبلغ عددهم (146) موظفاً وموظفة أي أن عينة الدراسة هي مجتمع الدراسة نفسه. وقد بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (105).

الأساليب الإحصائية:

- للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها ولغايات التحليل فقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخدام برنامج SPSS، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية وتتضمن ما يلي:
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وذلك لتقدير مستوى الاستجابة حول فقرات محاور الدراسة.
 - تحليل الانحدار الخطي البسيط وذلك لاختبار فرضيات الدراسة.
 - معامل الارتباط بيرسون (Pearson's rho) وذلك للتحقق من صدق أداة الدراسة.
 - معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وذلك لاختبار ثبات أداة الدراسة (الاتساق الداخلي).
 - اختبار (t) للعينات المستقلة لمعرفة تأثير المتغيرات التي تنقسم إلى مجموعتين فقط.
 - تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.
 - معامل التحديد (R^2) لتفسير العلاقة بين المتغيرات.
 - معامل الارتباط (R): يستخدم لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين المتغيرات.

أداة الدراسة:

- استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لهذه الدراسة وذلك لجمع بيانات الدراسة، وتمت معالجة تلك البيانات باستخدام التحليل الإحصائي SPSS. وتمت صياغة العبارات بعد تحديد محاور الاستبانة من خلال مراجعة الإطار النظري ومقاييس الدراسات السابقة وتكونت الاستبانة من (22) فقرة موزعة على مجالين هم:
- المجال الأول: المتغير المستقبل والمتمثل في الرشاقة الاستراتيجية وتنقسم إلى أربع مجالات فرعية هم (الرؤية الواضحة، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة).
- المجال الثاني: المتغير التابع والمتمثل في الميزة التنافسية.
- وقد تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي لقياس استجابات المبحوثين ولبيان درجة الموافقة من (1-3) حيث أن الدرجة (3) تدل على أوافق، والدرجة (2) تدل على محايد، والدرجة (1) تدل على غير موافق.

مؤشرات الصديق والثبات:

• مؤشرات الصديق

- تم التحقق من مؤشرات صديق الاستبانة للدراسة الحالية وذلك من خلال قياس درجة ارتباط كل فقرة مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه وتم عرض نتائج ذلك كما في الجدول التالي:

جدول (1): الصديق للاستبانة

رقم	معامل الارتباط	رقم	معامل الارتباط	رقم	معامل الارتباط	رقم	معامل الارتباط
1	0.846**	7	0.795**	13	0.866**	19	0.838**
2	0.895**	8	0.878**	14	0.871**	20	0.765**
3	0.872**	9	0.865**	15	0.895**	21	0.738**
4	0.879**	10	0.912**	16	0.838**	22	0.789**
5	0.839**	11	0.914**	17	0.891**		
6	0.756**	12	0.846**	18	0.694**		

**تشير إلى أن معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.01)

- ويتضح من النتائج بجدول (1) أن جميع فقرات الاستبانة ترتبط على نحو دال إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.01)، كما تراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين (0.694-0.914). وعليه نستنتج من ذلك أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة مرتفعة من المصداقية مما يعزز من أهمية استخدامها لقياس ما تهدف لتحقيقه.

• مؤشرات الثبات

- تم اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث تم تطبيقه لقياس الثبات الكلي لأداة الدراسة ومحاورها وأبعادها، وتم عرض النتائج بالجدول التالي:

جدول (2): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

المحاور والأبعاد	عدد البنود	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول: الرقابة الاستراتيجية	17	0.957
البعد الأول: الرؤية الواضحة	5	0.917
البعد الثاني: المقدرات الجوهرية	4	0.810
البعد الثالث: المسؤولية المشتركة	4	0.908
البعد الرابع: سرعة الاستجابة	4	0.910
المحور الثاني: الميزة التنافسية	5	0.840
الثبات الكلي للاستبانة	22	0.962

تظهر النتائج بجدول (2) أعلاه أن أداة الدراسة قد حققت درجة عالية من الثبات الكلي، حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ (0.962) وهذا يعني أن الاستبانة التي استخدمت للحصول على البيانات الأولية قد حققت درجة عالية جداً من الثبات. وهذا يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة مرتفعة من الاعتمادية والمصدقية، مما يطمئن الباحثة على سلامة إجراءات بناء الاستبانة. كما يتضح أن الأبعاد والمحاور قد درجة عالية من الاعتمادية.

عرض نتائج الدراسة:

يتضمن عرض نتائج الدراسة تحليلاً يهدف للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار صحة فرضيات الدراسة، وذلك من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المتعلقة بذلك كما سيرد فيما يلي:

أولاً: الإجابة عن أسئلة الدراسة:

للإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة لابد من الإجابة على الأسئلة الفرعية كالتالي:

• التساؤل الفرعي الأول: ما مستوى تطبيق الرقابة الاستراتيجية في جامعة الملك خالد؟

للإجابة عن السؤال الأول من الدراسة تتناول الباحثة في الجداول التالية تصورات عينة الدراسة من موظفي جامعة الملك خالد المشاركين في الدراسة الحالية حول تطبيق أبعاد الرقابة الاستراتيجية بجامعة الملك خالد وذلك من خلال عرض النتائج في الجداول التالية باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير مستوى تطبيق الرقابة الاستراتيجية.

جدول (3): تصورات عينة الدراسة حول تطبيق بعد الرؤية الواضحة كأحد أبعاد الرقابة الاستراتيجية

رقم	فقرات الرؤية الواضحة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الأهمية	الترتيب
1	تمتلك الجامعة رؤية واضحة عما سوف تكون عليه في المستقبل	2.50	0.65	75.0%	عالية	1
2	يوجد لدى الجامعة أهداف واضحة تعتمدها في اتخاذ القرارات	2.47	0.69	73.5%	عالية	2
3	ترجم رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها العامة بصورة واقعية	2.43	0.68	71.5%	عالية	3
4	رؤية ورسالة الجامعة واضحة ومفهومة للموظفين	2.33	0.70	66.5%	متوسطة	5
5	تستخدم الرؤية كمرشد موجه لجميع الأعمال التي تقوم عليها الجامعة	2.42	0.70	71.0%	عالية	4
المتوسط الحسابي المرجح العام		2.43	0.59	71.5%	عالي	

أظهرت النتائج بجدول (3) تصورات عينة الدراسة من موظفي جامعة الملك خالد المشاركين في الدراسة الحالية المتعلقة بمستوى تطبيق رؤية واضحة للجامعة، حيث بينت النتائج أن قيمة المتوسط الحسابي العام بلغت 2.43 وانحراف معياري قدره 0.59 ووزن نسبي بلغ 71.5%، ونستنتج من ذلك أن هناك مؤشرات إيجابية تشير إلى أن الجامعة تمتلك رؤية واضحة من أجل تطبيق الرقابة الاستراتيجية بدرجة عالية.

أظهرت نتائج الجدول أعلاه، أن فقرة رقم (1) والتي نصت على (تمتلك الجامعة رؤية واضحة عما سوف تكون عليه في المستقبل) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 2.50 وانحراف معياري قدره 0.65 ووزن نسبي بلغ 75%، وتعزو الباحثة نتيجة ذلك إلى أن موظفين العاملين في قسم الموارد البشرية يؤكدون على أن جامعة الملك خالد لديها رؤية بدرجة عالية تتناسب مع إمكانياتها الحالية بدرجة تجعلها متيقنة بقدرتها على تحقيق هذه الرؤية على المدى البعيد، وفي النظر إلى فقرة رقم (2) والتي نصت على (يوجد لدى الجامعة أهداف واضحة تعتمدها في اتخاذ القرارات) جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.47 وانحراف معياري 0.69 ووزن نسبي بلغ 73.5% وهذا يدل على أفراد الدراسة لديهم قناعه بدرجة عالية بأن الجامعة محل الدراسة لديها أهداف واضحة تعتمدها في اتخاذ القرارات، وفي المرتبة الثالثة حلت فقرة رقم (3) والتي نصت على (ترجم رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها العامة بصورة واقعية) وتعزو الباحثة نتيجة ذلك إلى أن غالبية الموظفين يؤكدون أن رؤية ورسالة وأهداف الجامعة تتسم بالواقعية بدرجة عالية ما يؤدي إلى تحقيق أهدافها، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي 2.43 وانحراف معياري قدره 0.68 ووزن نسبي بلغ 71.5%.

وفي ذات السياق، فقد بينت النتائج أن فقرة رقم (5) والتي نصت على (ستستخدم الرؤية كمرشد موجه لجميع الأعمال التي تقوم عليها الجامعة) جاءت في المرتبة الرابعة ما يعني أن غالبية أفراد العينة المشاركين في الدراسة يوافقون على أن رؤية الجامعة تستخدم كمرجع معتمد من أجل تخطيط وتنفيذ جميع الأعمال في الجامعة، ويعزز ذلك قيمة المتوسط الحسابي 2.42 وانحراف معياري 0.70. ووزن نسبي بلغ 71%.

أخيراً فقد أظهرت النتائج أن استجابات عينة الدراسة حول فقرة رقم (4) والتي نصت على (رؤية ورسالة الجامعة واضحة ومفهومة للموظفين) جاءت بالمرتبة الخامسة والأخيرة ما يعني أن الرؤية واضحة لدى الموظفين بدرجة متوسطة، ويعزز ذلك قيمة المتوسط الحسابي 2.33 وانحراف معياري 0.70. ووزن نسبي بلغ 66,5%، وتعزو الباحثة نتيجة ذلك بأن الموظفين لا زال لديهم رغبة بتوضيح أهداف الرؤية من قبل المسؤولين حتى تكون مشاركتهم إيجابية تدعم تحقيق الأهداف العامة للرؤية كأحد أبعاد الرقابة الاستراتيجية.

جدول (4): تصورات عينة الدراسة حول المقدرات الجوهرية كأحد أبعاد الرقابة الاستراتيجية

رقم	البعد الثاني: المقدرات الجوهرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الأهمية	الترتيب
1	تُخصص الجامعة ما يلزم من موارد لتحسين كافة عملياتها ومخرجاتها	2.57	0.60	78.5%	عالية	2
2	لدى الجامعة الدراية الكافية في مهارات وخبرات موظفيها	2.23	0.75	61.5%	متوسطة	4
3	تمتلك الجامعة بنية تحتية متكاملة تساعد على الاستجابة لأي متغيرات	2.48	0.69	74.0%	عالية	3
4	تمتلك الجامعة نظام الكتروني فعال لتنفيذ عملياتها الداخلية	2.65	0.60	82.5%	عالية	1
	المتوسط الحسابي المرجح العام	2.48	0.53	74.0%	عالي	

أظهرت النتائج بجدول (4) تصورات عينة الدراسة من موظفي جامعة الملك خالد المشاركين في الدراسة الحالية المتعلقة بمدى توفر المقدرات الجوهرية للجامعة والتي تتمثل في الخبرات والمهارات والمعارف والتقنيات والموارد اللازمة، حيث بينت النتائج أن قيمة المتوسط الحسابي العام بلغت 2.48 وانحراف معياري قدره 0.53 ووزن نسبي بلغ 74%، وهذا يدل على أن الجامعة بشكل عام تمتلك العديد من المقدرات الجوهرية التي تساعد على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بدرجة عالية.

نجد أن فقرة رقم (4) جاءت بالمرتبة الأولى والتي نصت على (تمتلك الجامعة تمتلك نظام الكتروني فعال لتنفيذ عملياتها الداخلية) يدعم استجابات عينة الدراسة قيمة المتوسط الحسابي 2.65 وانحراف معياري قدره 0.60 ووزن نسبي بلغ 82,5%، تعزو الباحثة نتيجة ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون أن جامعة الملك خالد تملك أحدث الأنظمة الإلكترونية وهي متطلعة لتوفير أحدث الأجهزة التكنولوجية بدرجة عالية وذلك لرفع من مستوى جودة أدائها، وفي النظر إلى فقرة (1) فقد حلت بالمرتبة الثانية والتي نصت على أن (تُخصص الجامعة ما يلزم من موارد لتحسين كافة عملياتها ومخرجاتها)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون أن الجامعة تُخصص ميزانية لتحسين ما تملك من موارد مالية وبشرية ومادية في سبيل تقديم أفضل الخدمات إلى منسوبيها، وبدعم ذلك قيمة المتوسط 2.57 وانحراف معياري قدره 0.60 ووزن نسبي بلغ 78,5%.

وفي ذات السياق، تظهر النتائج بجدول (4) أن استجابات عينة الدراسة حول الفقرة رقم (3) والتي نصت على "تمتلك الجامعة بنية تحتية متكاملة تساعد على الاستجابة لأي متغيرات" جاءت بالمرتبة الثالثة، ويعزز ذلك أن قيمة المتوسط الحسابي 2.48 وانحراف معياري قدره 0.69 ووزن نسبي بلغ 74% وهذا يبين أن الجامعة تمتلك بنية تحتية خصبة تساعد الجامعة في أن تطور من مستوى جودة أدائها استجابةً لأي تغيرات داخلية أو خارجية.

وفي الختام فقد بينت النتائج بالجدول رقم (4) تصورات عينة الدراسة حول الفقرة (2) والتي نصت على (مدى امتلاك الجامعة الدراسة الكافية الخاصة بمهارات وخبرات موظفيها) نلاحظ أن هذه الفقرة جاءت في المرتبة الرابعة والأخيرة وبدرجة متوسطة وبدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي 2.23 وانحراف معياري قدره 0.75 ووزن نسبي بلغ 61,5% ما يعني أن الموظفين لديهم الرغبة في أن تكون الجامعة على دراية تامة بمستوى مهارات موظفيها وذلك لإشراكهم في عمليات اتخاذ القرار تقديراً لجهودهم.

وبالتالي نستنتج مما سبق أن هناك مؤشرات إيجابية تبين أن الجامعة تمتلك بعض القدرات الجوهرية كأحد أبعاد الرقابة الاستراتيجية ومن أهم المؤشرات التي تعزز ذلك أن الجامعة لديها نظام إلكتروني فعال لتنفيذ مختلف العمليات الداخلية، كما أن الجامعة تخصص ما يلزم من موارد لتحسين كافة عملياتها ومخرجاتها.

جدول (5): تصورات عينة الدراسة حول المسؤولية المشتركة كأحد أبعاد الرقابة الاستراتيجية

رقم	البعد الثالث: المسؤولية المشتركة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الأهمية	الترتيب
1	تشجيع الجامعة موظفيها على مبدأ المسؤولية المشتركة	2.29	0.81	64.5%	متوسطة	2
2	تحرص الجامعة على مشاركة الموظفين في تخطيط وتنفيذ الأعمال	2.16	0.77	58.0%	متوسطة	4
3	توفر الجامعة سهولة الوصول إلى المعلومات التي تهم منسوبيها	2.39	0.77	69.5%	عالية	1
4	توجه جامعة موظفيها على التعامل مع أخطاء العمل باعتبارها فرصة للتعلم	2.25	0.78	62.5%	متوسطة	3
المتوسط الحسابي المرجح العام		2.27	0.69	63.5%	متوسط	

أظهرت النتائج بجدول (5) تصورات عينة الدراسة من موظفي جامعة الملك خالد حول المسؤولية المشتركة، حيث بينت النتائج أن قيمة المتوسط الحسابي العام بلغت 2.27 وانحراف معياري قدره 0.69 ووزن نسبي بلغ 63,5%، وهذا يدل على أن المسؤولية المشتركة تتوفر لدى جامعة الملك خالد بشكل عام بدرجة متوسطة.

بينت نتائج الجدول أعلاه، أن فقرة (3) والتي نصت على (توفر الجامعة توفر سهولة الوصول إلى المعلومات التي تهم منسوبيها) جاءت بالمرتبة الأولى، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت 2.39 وانحراف معياري 0.77 ووزن نسبي بلغ 69,5%، وتعزو الباحثة نتيجة ذلك إلى أن جامعة الملك خالد توفر قنوات اتصال عالية الجودة بحيث تنتقل المعلومات إلى كافة الموظفين بانسيابية عالية. وفي المرتبة الثانية جاءت فقرة رقم (1) والتي نصت على (تشجيع الجامعة موظفيها على مبدأ المسؤولية المشتركة) ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 2.29 وانحراف معياري 0.81 ووزن نسبي بلغ 64,5%، وهذا يدل على أهمية تفعيل دور الموظفين في تحمل المسؤولية المشتركة. وفيما يخص عبارة رقم (4) والتي نصت على ("توجه جامعة الملك خالد موظفيها على التعامل مع أخطاء العمل باعتبارها فرصة للتعلم) فقد جاءت في المرتبة الثالثة، وتعزو الباحثة نتيجة ذلك إلى أن الموظفين لديهم الرغبة في تحسين مستوى خبراتهم لتجنب الوقوع في الأخطاء الغير مقصودة لتجويد مستوى أعمالهم ويعزز ذلك قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت 2.25 وانحراف معياري 0.78 ووزن نسبي بلغ 62,5%، وأخيرًا جاءت فقرة رقم (2) والتي نصت على (تحرص الجامعة على مشاركة الموظفين في تخطيط وتنفيذ الأعمال) في المرتبة الرابعة والأخيرة بقيمة متوسط حسابي بلغ 2.16 وانحراف معياري قدره 0.77 ووزن نسبي بلغ 58%، وقد تعزو الباحثة نتيجة ذلك إلى أن غالبية أفراد العينة يرغبون مشاركة الآخرين في تخطيط وتنفيذ الأعمال مما لذلك من أثر في تحسين مستوى مهاراتهم وخبراتهم وفي رفع نسبة الولاء اتجاه الجامعة، لذلك يجب على المسؤولين التعرف على مستوى خبرات الموظفين واختيار الأفضل من بينهم للمشاركة في عمليات تخطيط الأعمال وتنفيذها لما لذلك من أثر إيجابي على روحهم المعنوية.

وبالتالي تستخلص الباحثة مما سبق أن هناك أهمية أن تعمل الجامعة على تعزيز روح المسؤولية المشتركة لدى موظفيها وذلك من أجل المشاركة بفاعلية في تخطيط وتنفيذ أعمالها وذلك لتحقيق أهداف الرقابة الاستراتيجية بالجامعة.

جدول (6): استجابات عينة الدراسة حول سرعة الاستجابة كأحد أبعاد الرقابة الاستراتيجية

رقم	البعد الرابع: سرعة الاستجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الأهمية
1	تمتلك الجامعة القدرة على استغلال الفرص والإمكانيات المتاحة	2.50	0.70	75.0%	2	عالية
2	لدى الجامعة مرونة تساهم في الاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية	2.46	0.68	73.0%	3	عالية
3	تمتلك الجامعة القدرة على تطوير خدماتها الحالية بكفاءة وجودة عالية	2.54	0.64	77.0%	1	عالية
4	لدى الجامعة خطة زمنية محددة لتنفيذ المهام والأنشطة المطلوبة	2.39	0.67	69.5%	4	عالية
المتوسط الحسابي المرجح العام		2.47	0.60	73.5%	عالي	

أظهرت النتائج بجدول (6) تصورات عينة الدراسة من موظفي جامعة الملك خالد حول سرعة الاستجابة كأحد أبعاد الرقابة الاستراتيجية، حيث بينت النتائج أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح العام بلغت 2.47 وانحراف معياري قدره 0.60 ووزن نسبي بلغ 73,5%، وهذا يشير إلى أن هناك مؤشرات إيجابية تظهر سرعة الاستجابة لدى الجامعة جاءت بدرجة عالية.

بينت نتائج الجدول أعلاه، أن من أهم المؤشرات التي تشير إلى أن سرعة الاستجابة للجامعة عالية، هي فقرة (3) والتي نصت على (تمتلك الجامعة القدرة على تطوير خدماتها الحالية بكفاءة وجودة عالية) فقد جاءت بالمرتبة الأولى، تعزو الباحثة نتيجة ارتفاع هذه النسبة إلى أن غالبية الموظفين المشاركين في الدراسة الحالية يرون أن الجامعة تمتلك القدرة على تطوير خدماتها الحالية بكفاءة وجودة عالية، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي 2.54 وانحراف معياري 0.64 ووزن نسبي بلغ 77%. وفي المرتبة الثانية حلت فقرة رقم (1) والتي نصت على (تمتلك الجامعة القدرة على استغلال الفرص

والإمكانيات المتاحة) ويعزز ذلك قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغ 2.50 وانحراف معياري 0.70 ووزن نسبي 75%، وهذا مؤشر يؤكد على أن غالبية الموظفين يرون أن الجامعة تمتلك القدرة على تحقيق الاستفادة الكاملة من إمكانياتها المتاحة والمتمثلة في مواردها البشرية والمادية والمالية بطريقة تمكنها من استغلال أفضل الفرص من البيئة الخارجية وتوظيفها في الجامعة. وفي المرتبة الثالثة حلت فقرة رقم (2) والتي نصت على (لدى الجامعة مرونة تساهم في الاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية) وتعزو الباحثة نتيجة ذلك إلى أن غالبية المشاركين في الدراسة يرون أن الجامعة تتمتع في مرونة عالية تسمح لها الاستجابة للتغيرات الداخلية وفي ذات الوقت قادرة على الانسجام مع مختلف التغيرات البيئة، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت 2.46 وانحراف معياري 0.68 ووزن نسبي بلغ 73%. كما بينت النتائج بجدول (6) أن فقرة رقم (4) والتي نصت على (لدى الجامعة خطة زمنية محددة لتنفيذ المهام والأنشطة المطلوبة) جاءت في المرتبة الرابعة والأخيرة، وتعزو الباحثة نتيجة ذلك إلى أن غالبية الموظفين يرغبون أن تكون لدى الجامعة خطة زمنية واضحة ومحددة تساعدهم على تنفيذ مهام العمل بالجودة المطلوبة وذلك لمنع تداخل وتراكم الأعمال، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 2.39 وانحراف معياري 0.67 ووزن نسبي بلغ 69.5%.

وبالتالي تلخص الباحثة مما سبق، أن الجامعة تتمتع بسرعة الاستجابة بدرجة كبيرة ومن أهم المؤشرات التي تدعم ذلك أن الجامعة القدرة على تطوير خدماتها الحالية بكفاءة وجودة عالية، بالإضافة إلى ذلك أن الجامعة تمتلك القدرة على استغلال الفرص والإمكانيات المتاحة.

جدول (7): تصورات موظفي جامعة الملك خالد حول تطبيق الرقابة الاستراتيجية بالجامعة

رقم	الرقابة الاستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الأهمية	الترتيب
1	الرؤية الواضحة	2.43	0.59	71.5%	عالية	3
2	المقدرات الجوهرية	2.48	0.53	74.0%	عالية	1
3	المسؤولية المشتركة	2.27	0.69	63.5%	متوسطة	4
4	سرعة الاستجابة	2.47	0.60	73.5%	عالية	2
	المتوسط الحسابي المرجح العام	2.41	0.54	70.5%	عالي	

أظهرت النتائج بجدول (7) تصورات عينة الدراسة من موظفي جامعة الملك خالد حول تطبيق الرقابة الاستراتيجية بالجامعة من خلال أبعادها، حيث يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح العام بلغت 2.41 وانحراف معياري قدره 0.54 ووزن نسبي بلغ 70.5%، وهذا يبين أن هناك تطبيق بدرجة عالية للرقابة الاستراتيجية بالجامعة.

كما يتضح من الجدول أعلاه، أن من أهم الأبعاد التي ساهمت في ذلك توفر المقدرات الجوهرية بمتوسط حسابي قدره 2.48 وانحراف معياري قدره 0.53 ووزن نسبي بلغ 74.0% وهذا يدل على أن الجامعة تتمتع بمقدرات جوهرية بدرجة كبيرة ومن أهم المؤشرات التي تدعم ذلك هو حرص الجامعة محل الدراسة على الاطلاع على أحدث الأنظمة التقنية مما يجعلها قادرة على توفير أحدث الأجهزة التكنولوجية؛ سعياً لتحسين مستوى أدائها الأمر الذي يجعل الجامعة متطورة رقمياً، وفي المرتبة الثانية جاء بعد سرعة الاستجابة بمتوسط حسابي بلغ 2.47 وانحراف معياري 0.60 ووزن نسبي بلغ 73.5% وهذا يدل على قدرة جامعة الملك خالد تطوير خدماتها الحالية بكفاءة وجودة عالية، بينما حاز على المرتبة الثالثة بعد الرؤية الواضحة بدرجة عالية وهذا مؤشر يؤكد على أن الجامعة قادرة على تنفيذ رؤيتها على المدى البعيد بمتوسط حسابي بلغ 2.43 وانحراف معياري بلغ 0.59 ووزن نسبي بلغ 71.5%. وأخيراً في المرتبة الرابعة جاء بعد المسؤولية المشتركة بمتوسط حسابي بلغ 2.27 وانحراف معياري بلغ 0.69 ووزن نسبي بلغ 63.5%، ما يعني أن هذا البعد حصل على درجة متوسطة، وهذا يؤكد على أن الجامعة تعمل على تعزيز المسؤولية لدى مختلف موظفيها لما لذلك من أثر إيجابي على إنتاجية الموظفين من جهة ومن مستوى أداء الجامعة من جهة أخرى.

• السؤال الفرعي الثاني: ما درجة تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الملك خالد؟

جدول (8): استجابات عينة الدراسة حول تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الملك خالد

رقم	فقرات الميزة التنافسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الأهمية	الترتيب
1	تضم الجامعة موظفين مؤهلين للمنافسة مع الجامعات الأخرى	2.70	0.52	85.0%	عالية	1
2	تستثمر الجامعة مواردها المالية والبشرية بشكل فعال	2.26	0.69	63.0%	متوسطة	5
3	تتميز الجامعة بسرعة استجابتها في تبني التقنيات الحديثة في عملياتها الإدارية.	2.61	0.58	80.5%	عالية	3
4	تسعى الجامعة للحصول على مركز تنافسية متقدمة	2.70	0.52	85.0%	عالية	2
5	تمتلك الجامعة سمعة جيدة مؤثرة بين الجامعات	2.59	0.60	79.5%	عالية	4
	المتوسط الحسابي المرجح العام	2.57	0.46	85.0%	عالي	

أظهرت النتائج بجدول (8)، تصورات عينة الدراسة من موظفي جامعة الملك خالد حول المؤشرات الخاصة بتحقيق الميزة التنافسية بالجامعة، حيث بينت النتائج أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح العام بلغت 2.57 وانحراف معياري قدره 0.46 ووزن نسبي بلغ 85%، وهذا يشير إلى أن الميزة التنافسية تتحقق بجامعة الملك خالد بدرجة عالية.

كما بينت النتائج بالجدول، أن من أهم المؤشرات التي تدعم ذلك، هو فقرة رقم (1) والتي نصت على (تضم الجامعة موظفين مؤهلين للمنافسة مع الجامعات الأخرى) فقد جاءت في المرتبة الأولى، ويشير إلى ذلك قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت 2.70 وانحراف معياري 0.52 ووزن نسبي بلغ 85%، وتعزو الباحثة نتيجة ذلك إلى أن غالبية أفراد العينة من الموظفين المشاركين في هذه الدراسة يؤكدون أن الجامعة تضم موظفين من أصحاب الشهادات المهنية الذين يتمتعون بمستوى عالي من المهارات والقدرات للمنافسة مع الجامعات الأخرى، وبلي ذلك في المرتبة الثانية العبارة رقم (4) والتي نصت على (تسعى الجامعة للحصول على مركز تنافسي متقدم) بمتوسط حسابي قدره 2.70 وانحراف معياري 0.52 ووزن نسبي بلغ 85%، وهذا يبين أن الجامعة تبذل قصارى جهدها لتحقيق الاستفادة الكاملة من مواردها البشرية والمالية والمادية، وتعمل على دراسة البيئة الخارجية بدقة شديدة للحصول على ميزة تنافسية المنشودة.

وفي ذات السياق، بينت النتائج بجدول (8) أن من بين المؤشرات الإيجابية التي تعزز تحقق الميزة التنافسية بجامعة الملك خالد هو حلول فقرة رقم (3) والتي نصت على (تتميز الجامعة بسرعة استجابتها في تبني التقنيات الحديثة في عملياتها الإدارية) في المرتبة الثالثة، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي 2.61 وانحراف معياري قدره 0.58 ووزن نسبي بلغ 80,5%، وتعزو الباحثة نتيجة ذلك إلى أن الجامعة تحرص على دراسة السوق ومعرفة ما يستجد به من تقنيات حديثة لتوظيفها في عملياتها الإدارية، وهذا جانب أساسي لنجاح الجامعة، وفي المرتبة الرابعة حلت فقرة رقم (5) والتي نصت على (تمتلك الجامعة سمعة جيدة مؤثرة بين الجامعات) بمتوسط حسابي بلغ 2,59 وانحراف معياري بلغ 0.60 ووزن نسبي بلغ 79,5%، وهذا يدل على أن غالبية الموظفين يؤكدون أن جامعة الملك خالد تمتلك سمعة جيدة وذلك لقدرتها على ممارسة أعمالها بحرفية، وفي قدرتها في تقديم أفضل الخدمات لمنسوبيها بجودة عالية.

وأخيراً فقد كشفت النتائج بجدول (8) أن فقرة رقم (2) والتي نصت على (تستثمر الجامعة مواردها المالية والبشرية بشكل فعال) جاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 2.26 وانحراف معياري 0.69 ووزن نسبي بلغ 63%، وهذا يؤكد على أن غالبية الموظفين يعتقدون أن الجامعة تستثمر مواردها المالية والبشرية بدرجة متوسطة، وهذا مؤشر على أهمية أن تتوجه جامعة الملك خالد نحو تفعيل استثمار مواردها المتاحة أفضل استثمار حتى تتمكن من تحقيق مؤشرات الميزة التنافسية التي تطمح إلى تحقيقها.

وبالتالي تستنتج الباحثة من خلال تحليل مؤشرات الميزة التنافسية، أن جامعة الملك خالد تمتلك نخبة من الكوادر البشرية المتميزة والتي من خلالها استطاعت أن تكون ناجحة في بيئة العمل. كما يتضح من النتائج أن من بين مؤشرات الميزة التنافسية التي تميز جامعة الملك خالد عن غيرها هو سعي المسؤولين المتواصل في تطوير مستوى أداء الجامعة من خلال البحث عن أفضل التقنيات الحديثة لتوظيفها في مقر العمل؛ سعياً لتقديم أفضل الخدمات لكافة منسوبيها بجودة وكفاءة عالية، الأمر الذي سوف يساهم في بناء موقع تنافسي لها قوي بين الجامعات الأخرى. ومن بين مؤشرات الميزة التنافسية، امتلاك جامعة الملك خالد هوية مميّزة عن غيرها من الجامعات الأخرى والتي ساهمت في انتشار سمعة جيدة عنها. كما لاحظت الباحثة أن هناك حاجة لمزيد من التركيز في استثمار الموارد المالية والبشرية الخاصة بالجامعة، فكلما كان لدى الجامعة رأس مال بشري لديه جملة من المهارات والمعارف والخبرات والقدرات، وملك المساحة المناسبة لدراسة السوق والتعرف على نقاط القوة والضعف به، كلما ساهم ذلك في تحقيق الاستفادة الكاملة من موارد الجامعة الأخرى، الأمر الذي سوف يساهم في امتلاك ميزة تنافسية مستدامة على مدار السنوات المقبلة.

• السؤال الفرعي الثالث: ما أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الملك خالد؟

للإجابة عن هذا السؤال تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط وذلك بهدف قياس أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الملك خالد. تم عرض النتائج كما هو مبين بالجدول رقم (9) التالي:

جدول (9): نتائج قياس أثر الرشاقة الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية

ملخص النموذج Model Summary ^b	تحليل التباين ANOVA ^b		جدول المعاملات Coefficients ^b		المتغير
	r ²	F المحسوبة	Sig F	β معامل بيتا	T المحسوبة
	معامل الارتباط	معامل التحديد		المعياري	الدلالة
ثابت النموذج					0.00
الرشاقة الاستراتيجية	0.806	0.649	190.77**	0.806	**13.812

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بجدول (9) أعلاه، أن قيمة معامل التحديد (R2) قد بلغت 0.649 وهذا يدل على أن الرشاقة الاستراتيجية تؤثر إيجاباً بنسبة 65% تقريباً على تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الملك خالد. كما يتضح أن هناك علاقة ارتباط دال إحصائياً بين

الرقابة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة الملك خالد. كما يتضح أن قيمة اختبار T-test للمعنوية الإحصائية ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة معامل بيتا 0.806. وبالتالي نستنتج مما سبق أن الرقابة الاستراتيجية تؤثر بشكل معنوي وإيجابي في تحقيق الميزة التنافسية.

ثانيًا: نتائج اختبار الفرضيات:

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط.

• نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى وتنص على:

الفرضية الفرعية الأولى H1.1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرؤية الواضحة في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الملك خالد.

الفرضية الفرعية الثانية H1.2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمقدرات الجوهرية في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الملك خالد.

الفرضية الفرعية الثالثة H1.3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمسؤولية المشتركة في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الملك خالد.

الفرضية الفرعية الرابعة H1.4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لسرعة الاستجابة في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الملك خالد.

جدول (10): نتائج قياس فرضيات الدراسة المتعلقة في أثر أبعاد الرقابة الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية

المتغير....	ملخص النموذج Model Summary ^b		تحليل التباين ANOVA ^b		جدول المعاملات Coefficients ^b	
	r ²	r	Sig F	المحسوبة F	المحسوبة T	Sig T
	معامل الارتباط	معامل التحديد			معامل بيتا المعايير	مستوى الدلالة
ثابت النموذج						0.00
الرؤية الواضحة	0.677	0.459	0.00	87.24**	0.677	**9.34
ثابت النموذج						0.00
المقدرات الجوهرية	0.708	0.501	0.00	103.301**	0.708	**10.164
ثابت النموذج						0.00
المسؤولية المشتركة	0.673	0.453	0.00	85.28**	0.673	**9.235
ثابت النموذج						0.00
سرعة الاستجابة	0.845	0.714	0.00	256.92**	0.845	**16.029

تظهر نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بجدول (10) أعلاه، أن قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت 0.459 وهذا يشير إلى أن الرؤية الواضحة كأحد أبعاد الرقابة الاستراتيجية تؤثر بنسبة 46% تقريبًا. على تحقيق الميزة التنافسية. كما يتضح أن هناك علاقة ارتباط دال إحصائيًا بين الرؤية الواضحة وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة الملك خالد. كما يتبين أن قيمة اختبار T-test للمعنوية الإحصائية ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة معامل بيتا 0.677. وبالتالي نستنتج مما سبق أن الرؤية الواضحة تؤثر بشكل معنوي وإيجابي في تحقيق الميزة التنافسية. وهذا يعني أن الرؤية الواضحة تعتبر عامل فعال في تحقيق الميزة التنافسية.

بينت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أن قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت 0.501 وهذا يدل أن المقدرات الجوهرية تؤثر إيجابًا بنسبة 50% تقريبًا على تحقيق الميزة التنافسية كما بينت النتائج بالجدول أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المقدرات الجوهرية وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة الملك خالد. كما يتضح أن قيمة اختبار T-test للمعنوية الإحصائية ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة معامل بيتا 0.708. وبالتالي نستنتج مما سبق أن المقدرات الجوهرية تؤثر بشكل معنوي وإيجابي في تحقيق الميزة التنافسية. وهذا يعني أن المقدرات الجوهرية تعتبر أحد عناصر الرقابة الاستراتيجية. المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية.

بينت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أعلاه، أن قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت 0.453 وهذا يبين أن المسؤولية المشتركة كأحد أبعاد الرقابة الاستراتيجية تساهم بنسبة 45% تقريبًا في تفسير التغير في تحقيق الميزة التنافسية كما يتضح أن هناك علاقة ارتباط دال إحصائيًا بين المسؤولية المشتركة وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة الملك خالد. كما يتضح أن قيمة اختبار T-test للمعنوية الإحصائية ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة معامل بيتا 0.673. وبالتالي نستنتج مما سبق أن المسؤولية المشتركة عامل مهم في دعم الميزة التنافسية.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أعلاه، أن قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت 0.714 وهذا يدل أن سرعة الاستجابة كأحد أبعاد الرقابة الاستراتيجية تؤثر إيجابًا بنسبة 71% تقريبًا على تحقيق الميزة التنافسية كما يتضح أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين سرعة

الاستجابة وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة الملك خالد. كما يتبين أن قيمة اختبار T-test للمعنوية الإحصائية ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة معامل بيتا 0.845. وبالتالي نستنتج مما سبق أن سرعة الاستجابة تعتبر عامل جوهري في تحقيق الميزة التنافسية.

الخاتمة:

نتناول في خاتمة هذه الدراسة، أهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة.

مناقشة النتائج:

هدفت الدراسة الحالية للتعرف على أثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الملك خالد. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج ذات أهمية للجامعة والموظفين. ومن أهم تلك النتائج فقد كشفت الدراسة أن تطبيق الرقابة الاستراتيجية بالجامعة جاء بدرجة عالية. كما بينت النتائج أن من أهم الأبعاد التي ساهمت في ذلك توفر المقدرات الجوهرية. ويليها في المرتبة الثانية نجد سرعة الاستجابة ثم الرؤية الواضحة وأخيرًا المسؤولية المشتركة لدى الجامعة. بالإضافة إلى ذلك، فقد بينت الدراسة أن الرقابة الاستراتيجية تؤثر بنسبة 65% في تحقيق الميزة التنافسية، كما خلصت الدراسة إلى أن هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية. وتتفق هذا النتائج للدراسة الحالية مع نتائج العديد من الدراسات التي أجريت في موضوع الدراسة. ومن بين تلك الدراسات نجد دراسة شحاته (2023) والتي هدفت إلى تسليط الضوء على أثر الرقابة الاستراتيجية على الميزة التنافسية في جامعة 6 أكتوبر في جمهورية مصر العربية، حيث خلصت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي دال إحصائيًا للرقابة الاستراتيجية على الميزة التنافسية. وفي ذات السياق، فقد اتفقت نتائج دراستنا الحالية مع نتائج الدراسة التي أجراها الضابط (2022) حيث هدفت للتعرف على دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية، ومن أهم نتائجها أن مستوى تطبيق الرقابة الاستراتيجية في المنظمات الغير ربحية مرتفع، وأن الميزة التنافسية جاءت مرتفعة في المنظمات محل الدراسة، بينما تختلف دراستنا الحالية في نتائجها الخاصة بمستوى تطبيق الرقابة الاستراتيجية مع نتائج دراسة الزهراني (2022) والتي توصلت إلى أن مستوى الرقابة الاستراتيجية في جامعة القصيم بالمملكة العربية السعودية كان متوسطًا. كما تختلف نتائج الدراسة الحالية المتعلقة بالرقابة الاستراتيجية مع نتائج دراسة (Abusalma, 2021)، حيث أسفرت نتائجها أن مستوى الرقابة الاستراتيجية في المستشفيات الأردنية جاء بسيط جدًا مما يعني أن معظم المستشفيات الخاصة في الأردن مركزية ولا تشارك موظفيها قراراتها الاستراتيجية، ومن جهة أخرى فقد اتفقت النتائج أعلاه للدراسة الحالية مع نتائج دراسة الألمي (2020) والتي هدفت إلى اكتشاف أثر الرقابة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية في ظل وجود القيادة الاستراتيجية كمتغير وسيط في فنادق الخمس نجوم في مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية، حيث تبين أن الرقابة الاستراتيجية تؤثر إيجابيًا في تحقيق الميزة التنافسية في الفنادق محل الدراسة. كذلك تتفق نتائج دراستنا الحالية مع نتائج دراسة (Al- Romeedy, 2019) والتي توصلت إلى أن شركات مصر للطيران تتمتع برقابة عالية وهي ذات النتيجة التي خلصت إليها دراستنا الحالية.

وفي ذات السياق، فقد بينت نتائج دراستنا الحالية أن الميزة التنافسية تتحقق بجامعة الملك خالد بدرجة عالية، كما أظهرت النتائج أن من أهم المؤشرات التي تدعم ذلك نجد أن غالبية الموظفين المشاركين في الدراسة يؤكدون أن الجامعة تضم موظفين مؤهلين للمنافسة مع الجامعات الأخرى، أضف إلى ذلك أن الجامعة تسعى بدرجة عالية إلى الحصول على مراكز تنافسية متقدمة. ولكنها اختلفت هذه النتائج مع نتائج الدراسة التي قام بها الزهراني (2022) والتي خلصت نتائجها أن مستوى الميزة التنافسية كان متوسطًا في جامعة القصيم.

النتائج:

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- أوضحت الدراسة أن هناك تطبيق بدرجة عالية للرقابة الاستراتيجية بالجامعة. كما يتضح من الجدول أن من أهم الأبعاد التي ساهمت في ذلك توفر المقدرات الجوهرية بمتوسط حسابي قدره 2.48. ويليها في المرتبة الثانية نجد سرعة الاستجابة لدى الجامعة، بينما حاز بعد الرؤية الواضحة على الترتيب الثالث وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد المسؤولية المشتركة.
- أظهرت نتائج الدراسة أن المقدرات الجوهرية (متوسط حسابي=2.48) تعد من أهم أبعاد الرقابة الاستراتيجية المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الملك خالد، حيث بينت النتائج أن من أهم المؤشرات التي تدعم ذلك تتمثل في أن الجامعة لديها من المقدرات الجوهرية، التي تعزز تطبيق الرقابة الاستراتيجية ومن بين أهم تلك المقدرات أن الجامعة تمتلك نظام الكتروني فعال لتنفيذ عملياتها الداخلية بالإضافة إلى ذلك الجامعة تُخصص ما يلزم من موارد لتحسين كافة عملياتها ومخرجاتها.
- بينت الدراسة أن سرعة الاستجابة (متوسط حسابي=2.47) تعد من بين أبعاد الرقابة الاستراتيجية التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية حيث بينت النتائج أن من أبرز المؤشرات التي تعزز ذلك تتمثل في أن الجامعة تمتلك القدرة على تطوير خدماتها الحالية بكفاءة وجودة عالية، كما أن غالبية الموظفين يرون أن الجامعة تمتلك القدرة على استغلال الفرص والإمكانيات المتاحة بدرجة كبيرة.

- بينت نتائج الدراسة أن جامعة الملك خالد تمتلك رؤية واضحة بدرجة مرتفعة، حيث أشارت الدراسة أن من أهم المؤشرات التي تعزز وجود رؤية واضحة للجامعة تتمثل في أن الجامعة تمتلك رؤية واضحة عما تسكون عليه في المستقبل، كما أن لدى الجامعة أهداف واضحة تعتمدها في اتخاذ القرارات.
- كشفت نتائج الدراسة أن المسؤولية المشتركة يعد أقل الأبعاد مساهمة في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الملك خالد، حيث جاءت مساهمته بدرجة متوسطة. وهذا يتطلب أن تركز الجامعة على توجيه الموظفين نحو التعلم والاستفادة من أخطاء العمل كما على الجامعة الحرص على مشاركة الموظفين في تخطيط وتنفيذ الأعمال.
- بينت نتائج الدراسة أن الميزة التنافسية تتحقق بجامعة الملك خالد بدرجة عالية، كما بينت النتائج أن من أهم المؤشرات التي تدعم ذلك نجد أن غالبية الموظفين المشاركين في الدراسة يؤكدون أن الجامعة تضم موظفين مؤهلين للمنافسة مع الجامعات الأخرى، أضاف إلى ذلك أن الجامعة تسعى بدرجة عالية إلى الحصول على مراكز تنافسية متقدمة.
- كشفت نتائج الدراسة أن الرقابة الاستراتيجية تؤثر بنسبة 65% في تفسير التغيرات التي تحدث في الميزة التنافسية في جامعة الملك خالد، وهذا يعني وجود تأثير إيجابي للرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.
- أثبتت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أن الرؤية الواضحة كأحد أبعاد الرقابة الاستراتيجية تؤثر بنسبة 46% تقريباً في تحقيق الميزة التنافسية. كما يتضح أن هناك علاقة ارتباط دال إحصائياً بين الرؤية الواضحة وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة الملك خالد.
- أظهرت نتائج الدراسة أن المقدرات الجوهرية تؤثر بنسبة 50% تقريباً على تحقيق الميزة التنافسية كما يتضح أن هناك علاقة ارتباط دال إحصائياً بين المقدرات الجوهرية وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة الملك خالد.
- بينت نتائج الدراسة أن المسؤولية المشتركة تساهم بنسبة 45% تقريباً في تحقيق الميزة التنافسية كما يتضح أن هناك علاقة ارتباط دال إحصائياً بين المسؤولية المشتركة وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة الملك خالد.
- أثبتت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أن سرعة الاستجابة تؤثر بنسبة 71% تقريباً على تحقيق الميزة التنافسية كما أثبتت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين سرعة الاستجابة وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة الملك خالد.

التوصيات:

- بناءً على النتائج التي خلصت إليها الدراسة فإننا نوصي بما يلي:
- هناك أهمية كبيرة أن تركز الإدارة في جامعة الملك خالد على توجيه وتشجيع الموظفين نحو التعلم والاستفادة من أخطاء العمل كما على الجامعة أن تحرص على مشاركة الموظفين في تخطيط وتنفيذ الأعمال، وذلك لوجود أثر إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة.
- ضرورة أن يعمل القائمين على رؤية الجامعة على توضيح أهداف الرؤية لجميع الموظفين، حتى تكون مشاركتهم إيجابية تدعم تحقيق الأهداف العامة ومرشد موجه لجميع الأعمال التي تقوم عليها الجامعة.
- يجب على الجامعة أن يكون لديها خطة زمنية محددة لتنفيذ المهام والأنشطة المطلوبة لإنجاز مهام العمل في الوقت المحدد ولكي يكون هناك فرصة لتعامل مع الظروف الطارئة التي تحيط بالجامعة.
- هناك أهمية أن تقوم جامعة الملك خالد بتصميم برنامج يكشف مستوى الخبرات والمهارات لدى الموظفين في شتى مجالات العمل بالجامعة، حتى يتسنى لها معرفة شرائح الموظفين الذين يحتاجون إلى مزيد من الدورات لصفقات المهارات والخبرات.

المراجع:

- أبو الوفا، جمال محمد، شعلان، عبد الحميد عبد الفتاح ودراج، لمياء محمد بيبي الدين. (2019). الرقابة الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية " دراسة تحليلية". *مجلة المعرفة التربوية*، 7 (14)، 161-143.
- أحمد، محمد حسين صلاح. (2024). أثر تطبيق الإدارة الرقمية على تعزيز الميزة التنافسية المستدامة بالبنوك في مصر- دراسة ميدانية. *مجلة البحوث الإدارية*، 42(1)، 49-1.
- الألمعي، علي بن عبد الهادي. (2020). الدور الوسيط للرقابة الاستراتيجية في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية في الفنادق الخمس نجوم بالمملكة العربية السعودية. *مجلة كلية السياحة والفنادق*، 4(2/2)، 20-1.
- بن سالم عبد الحكيم، وسليمان إلياس. (2023). دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال دراسة ميدانية بقطاع الاتصالات موبيليس- بشار-. *مجلة الاقتصاد والأعمال*، 8(1)، 778-767.

- الحسني، خولة قاسمي، وحفصي، هدى. (2022). اليقظة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة باليدين للتوصيل السريع في الجزائر. *مجلة دفاتر البحوث العلمية*، 10، (2)، 64-88.
- الحكيبي، وائل، ومصالح، يوسف قاسم عبدة. (2021). التسويق الداخلي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في محافظة تعز" *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*، 7، (16)، 399-429.
- الريميدي، بسام سمير، حسين، إسلام السيد، أبو حمد، مصطفى محمود. (2022). تأثير الصحة التنظيمية على التميز التنظيمي في شركات السياحة: الرقابة الاستراتيجية كمتغير وسيط. *المجلة الدولية للتراث والسياحية والضيافة*، 16، (1)، 33-70.
- الزهراني، إبراهيم بن حنش سعيد. (2022). أثر الرقابة الاستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية بجامعة القصيم " دراسة ميدانية". *مجلة جامعة أم القرى للعلوم النفسية والتربوية*، 14، (1)، 101-117.
- زيدان، ايمان سعيد نصير. (2023). الرقابة الاستراتيجية كوسيط لتمييز الأداء المؤسسي بكلية التربية الرياضية-جامعة الإسكندرية. *مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية*، 66، (4)، 1182-1222.
- شحاته، ياسر السيد على محمد. (2023). تحليل التأثير المعدل لقدرة تكنولوجيا المعلومات والاستبصار الاستراتيجي على العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية والميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على كليات جامعة 6 أكتوبر. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، 4، (1)، 618-679.
- صالح، شريف محمد توفيق مختار، ورضوان، وائل وفيق. (2023). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة دمياط. *مجلة كلية التربية بدمياط*، 37، (85)، 335-370.
- الضابط، محمود محمد. (2022). دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المنظمات الغير ربحية بالسعودية، *المجلة العربية للإدارة*، 42، (2)، 27-42.
- طعمة، عبد الإله نادر محمد. (2023). مدى تأثير الرقابة الاستراتيجية على الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات في فلسطين [رسالة ماجستير غير منشورة] جامعة القدس.
- عبد العزيز، ربهام أنسي محمود. (2024). الثقافة التسويقية وأثرها على الميزة التنافسية بتوسيط جودة الخدمة الالكترونية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، 5، (1)، 1045-1074.
- عبد الوهاب، بسمة عبد اللطيف أمين. (2023). ممارسات الهدم الخلاق وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية للجمعيات الأهلية. *مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية*، 64، (4)، 844-807.
- عبودي، صفاء إدريس، وخروفة، رغد محمد. (2018). البراعة التنظيمية مدخلاً للوصول إلى الرقابة الاستراتيجية دراسة ميدانية في عينة من شركات الاتصالات النقالة في العراق. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 24، (109)، 240-258.
- عطا الله، هبة كمال القصبي. (2023). تأثير التحول الرقمي على تحقيق الميزة التنافسية: الدور الوسيط لإدارة المواهب بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث الإدارية والتجارية*، 5، (1)، 1075-1130.
- علي، سالي محمد. (2024). الإطار التفاعلي للرقابة الاستراتيجية في تحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العامة، *مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية*، 4، (3)، 759-814.
- عيسى، عمرو محمد حامد. (2022). متطلبات تحسين الميزة التنافسية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة دمياط. *مجلة تطوير الأداء الجامعي*، 23، (1)، 55-75.
- الفتلاوي، ماجد جبار غزاي، الكرعاي، محمد ثابت فرعون، والرفيعي، علي عبود. (2019). تعزيز أبعاد رأس المال الاجتماعي من خلال مدخل قدرات الرقابة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال المعاصرة. *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية*، 11، (1)، 1-25.
- القرص، عبد الفتاح علي محمد. (2023). دور الرقابة الاستراتيجية في تعزيز الانغماس الوظيفي في الجامعات اليمينية الأهلية. *مجلة جامعة الرازي للعلوم الإدارية والإنسانية*، 4، (7)، 328-373.
- لعمامرة، نور الدين، ودبوش، عبد القادر. (2023). دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة عينة من المؤسسات الصيدلانية- ولاية قسنطينة. *مجلة أبعاد اقتصادية*، 13، (1)، 315-337.
- المسعود، منيرة عبدالله، ودرويش، زينب عواد. (2023). القيادة الذكية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لدى إدارة تعليم محافظة الخرج. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 7، (35)، 1-21.

- مطر، داليا عبد الحكيم. (2022). تصور مقترح للجامعة المنتجة على ضوء متطلبات الميزة التنافسية. *مجلة كلية التربية*، 85(1)، 1063-1100.
- منصور، محمود عبد الله محمد. (2022). الرشاقة الاستراتيجية كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي لقطاع الرعاية الاجتماعية بوزارة التضامن الاجتماعي. *مجلة الدراسات والخدمات الاجتماعية*، 57(1)، 163-204.
- الموسوي، كوثر حميد هاني. (2018). الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تحقيق البراعة التسويقية: دراسة تحليلية للآراء عينة من المدراء في شركة الكفيل. *مجلة آداب الكوفة*، 2(35)، 439-466.
- موسى، محمود عبد اللطيف، والرميحي، صالح بن عبد الرحمن. (2022). الرشاقة الاستراتيجية للقيادات الأكاديمية بالجامعات العربية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية). *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*، 71(2)، 480-537.
- النايف، سعود بن عيسى. (2021). الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تميز الأداء الإداري بالجامعات السعودية: جامعة حائل نموذجاً. *مجلة التربية النوعية*، 14(14)، 433-484.
- نصر، نوال أحمد، والسعيد، فاطمة علي. (2022). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بالمدرسة الفنية الصناعية بمصر في ضوء خبرة ألمانيا. *مجلة بحوث*، 2(4)، 99-134.
- الوكيل، علي هادي، والصقال، أحمد هاشم. (2023). الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها في تعزيز النجاح الاستراتيجي في منظمات الأعمال (بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات الإداريين في الجامعات والكليات الخاصة في بغداد). *مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية*، 2(3)، 170-194.
- الياسري، أكرم محسن مهدي، ومحمد، معزز جاسم. (2022). الرشاقة الاستراتيجية وثيرها على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية دراسة وصفية تحليلية لعينة من قيادات وكالة الوزارة للشؤون الإدارية والمالية في وزارة الداخلية العراقية. *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 18(72)، 1-35.
- Abusalma, A. (2021). Strategic agility and its impact on competitive capabilities in healthcare industry. *Management Science Letters*, 11(9), 2371-2376. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2021.5.004>
- Al-Romeedy, B. S. (2019). Strategic agility as a competitive advantage in airlines—case study: Egypt air. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 3(1), 1-15.
- De Diego, E., & Almodóvar, P. (2022). Mapping research trends on strategic agility over the past 25 years: insights from a bibliometric approach. *European Journal of Management and Business Economics*, 31(2), 219-238. <https://doi.org/10.1108/ejmb-05-2021-0160>
- El Nsour, J. A. (2021). Investigating the impact of organizational agility on the competitive advantage. *Journal of Governance and Regulation*, 10(1), 153-157. <https://doi.org/10.22495/jgrv10i1art14>
- Firdaus, A., & Sakinah, S. (2022). Relationship between Innovative Work Behavior, Competitive Advantage and Business Performance. *Jurnal Manajemen dan Sains*, 7(2), 1386-1390. <https://doi.org/10.33087/jmas.v7i2.982>
- Gontur, S., Vem, L. J., Goyit, M. G., & Davireng, M. (2022). Entrepreneurial marketing, corporate reputation, corporate creativity and competitive advantage: A research framework and proposition. *International Journal of Business, Management and Economics*, 3(1), 52-80. <https://doi.org/10.47747/ijbme.v3i1.352>
- Hussein, M. S. M. (2022). The Relationship between Intellectual Capital and Competitive Advantages in Financial Public Sector with Application at Banque Misr in Egypt. *Arab Journal of Administration*, 42(4). <https://doi.org/10.21608/aja.2022.273284>
- Kazemi, A., Kazemi, Z., Heshmat, H., Nazarian-Jashnabadi, J., & Tomášková, H. (2024). Ranking factors affecting sustainable competitive advantage from the business intelligence perspective: Using content analysis and F-TOPSIS. *Journal of Soft Computing and Decision Analytics*, 2(1), 39-53. <https://doi.org/10.31181/jscda21202430>
- Motalo, K., Nojeem, L., Ewani, J., Opuiyo, A., & Browndi, I. (2023). The Competitive Edge of Strategic Agility in Airlines through Embracing Novel Technologies. *International Journal of Technology and Scientific Research*, 12(4), 789-796.
- Muthuveloo, R., & Koay, H. G. (2023). The Influence of Strategic Agility on Organisational Performance. *International Journal of Business and Technology Management*, 5(1), 411-423. <https://doi.org/10.55057/ijbtm.2023.5.1.31>
- Nejatian, M., Zarei, M. H., Rajabzadeh, A., Azar, A., & Khadivar, A. (2019). Paving the path toward strategic agility: a methodological perspective and an empirical investigation. *Journal of Enterprise Information Management*, 32(4), 538-562. <https://doi.org/10.1108/jeim-10-2018-0233>

- Reed, J. (2021). Strategic agility in the SME: Use it before you lose it. *Journal of Small Business Strategy*, 31(3), 33-46. <https://doi.org/10.53703/001c.29734>
- Ricardianto, P., Lembang, A., Tatiana, Y., Ruminda, M., Kholdun, A., Kusuma, I., ... & Endri, E. (2023). Enterprise risk management and business strategy on firm performance: The role of mediating competitive advantage. *Uncertain Supply Chain Management*, 11(1), 249-260. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2022.10.002>
- Vrontis, D., Belas, J., Thrassou, A., Santoro, G., & Christofi, M. (2023). Strategic agility, openness and performance: a mixed method comparative analysis of firms operating in developed and emerging markets. *Review of managerial science*, 17(4), 1365-1398. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00562-4>
- Yildiz, T., & Aykanat, Z. (2021). The mediating role of organizational innovation on the impact of strategic agility on firm performance. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 17(4), 765-786. <https://doi.org/10.1108/wjemsd-06-2020-0070>

Productive Innovation or Disruptive Irritation: An Exploration of Stakeholder Perspective on Remote Work in the Institutes of Higher learning in Zimbabwe (A Case of Midlands State University)

الابتكار الإنتاجي أو التهيج التخريبي: استكشاف منظورات أصحاب المصلحة حول العمل عن بعد في معاهد التعليم العالي في زيمبابوي. حالة جامعة ولاية ميدلاندز

George Madzivanyika¹, Kindness Tshuma², Esther Chiriseri³, Ndabezinhle Mfandaidza⁴

^{1,2,3,4} Faculty of Social Sciences, Department of Human Resources Management, Midlands State University (MSU), Zimbabwe

¹ madzivanyikag@staff.msu.ac.zw; ² tshumak@staff.msu.ac.zw; ³ chiriserie@staff.msu.ac.zw;

⁴ mfandaidzan@staff.msu.ac.zw

Accepted

قبول البحث

2024/2/14

Revised

مراجعة البحث

2024 /1/12

Received

استلام البحث

2023 /11/7

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2024.14.2.6>



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Productive Innovation or Disruptive Irritation: An Exploration of Stakeholder Perspective on Remote Work in the Institutes of Higher learning in Zimbabwe (A Case of Midlands State University)

الابتكار الإنتاجي أو التهيج التخريبي: استكشاف منظور أصحاب المصلحة حول العمل عن بعد في معاهد التعليم العالي في زيمبابوي (حالة جامعة ولاية ميدلاندز)

Abstract:

Objective: The major objective of this study was to establish whether remote work was yielding positive results in the Institutions of higher learning. In order to achieve the major objective, the study explored the advantages of remote work and the challenges that are associated with remote work. Furthermore, the study explored some intervention mechanisms that may be can be implemented to support remote work.

Method: In order to achieve the research objectives, the study adopted the qualitative study, using a case study design. Convenience sampling methods was adopted to come up with a sample of 45 participants that would be interviewed. Face to face interviews were conducted using semi-structured interviews.

Result: After data collection and analysis, the study results showed that remote work enables employee flexibility, employee autonomy, increased employee productivity as well as cost savings. The results of the study also showed that remote work also comes with its own challenges such as isolation, role conflict and technological challenges. Furthermore, the study found that there are some intervention mechanisms that can be employed to support remote working in the institutions of higher learning. The intervention mechanisms include training, technological infrastructure, data access and mental health care.

Conclusion: Conclusions from the study indicate that remote work is viable and beneficial at MSU. However, the study also established that remote work has its own challenges. The study concluded that the challenges can be mitigated by some intervention mechanisms.

Keywords: academic staff; COVID-19; flexibility; higher education; remote work.

المخلص:

الأهداف: كان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو تحديد ما إذا كان العمل عن بعد يحقق نتائج إيجابية في مؤسسات التعليم العالي. ومن أجل تحقيق الهدف الرئيسي، استكشفت الدراسة مزايا العمل عن بعد والتحديات المرتبطة بالعمل عن بعد. علاوة على ذلك، استكشفت الدراسة بعض آليات التدخل التي يمكن تنفيذها لدعم العمل عن بعد.

المنهجية: لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الدراسة النوعية باستخدام تصميم دراسة حالة، تم اعتماد طرق أخذ العينات الملائمة للتوصل إلى عينة من 45 مشاركاً ستم مقابلتهم. أجريت المقابلات وجهاً لوجه باستخدام مقابلات شبه منظمة.

النتائج: بعد جمع البيانات وتحليلها، أظهرت نتائج الدراسة أن العمل عن بعد يتيح مرونة الموظف واستقلالية الموظف وزيادة إنتاجية الموظفين بالإضافة إلى توفير التكاليف. كما أظهرت نتائج الدراسة أن العمل عن بعد يأتي أيضاً مع تحدياته الخاصة مثل العزلة وتضارب الأدوار والتحديات التكنولوجية. علاوة على ذلك، وجدت الدراسة أن هناك بعض آليات التدخل التي يمكن توظيفها لدعم العمل عن بعد في مؤسسات التعليم العالي. وتشمل آليات التدخل التدريب والبنية التحتية التكنولوجية والوصول إلى البيانات ورعاية الصحة العقلية.

الخلاصة: تشير استنتاجات الدراسة إلى أن العمل عن بعد قابل للتطبيق ومفيد في جامعة ولاية ميشيغان. ومع ذلك، أثبتت الدراسة أيضاً أن العمل عن بعد له تحدياته الخاصة. وخلصت الدراسة إلى أنه يمكن التخفيف من حدة التحديات من خلال بعض آليات التدخل.

الكلمات المفتاحية: أعضاء هيئة التدريس: COVID-19؛ المرونة؛ التعليم العالي؛ العمل عن بعد.

1 Introduction

The COVID-19 pandemic has been a major disruptor of the global economy and society, affecting various sectors and industries. One of the most affected sectors is the institute of higher learning, which faced unprecedented challenges in delivering quality teaching and learning amid lockdowns and social distancing measures. To cope with these challenges, many higher education institutions (HEIs) adopted remote work as a means of ensuring operational continuity and employee safety. Remote work has been rightly explained as a scenario whereby employees fulfil their contractual obligations at the comfort of their homes using artificial intelligence and modern technology (Oxford English Dictionary). It has been widely labelled as teleworking, telecommuting and or working from home (WFH) due to its flexible home approach in the world of work.

While remote work has been practiced for decades in some fields and regions, its widespread adoption in the African institutes of higher learning has been relatively low until recent as accelerated by the pandemic. According to Chikuni (2020) 74% of academics worldwide reported working remotely during the pandemic, compared to only 14% before. However, the survey also found that remote work was not equally accessible or feasible across different countries, disciplines, and career stages (Chikuni, 2020). Moreover, remote work posed various challenges for academic staff, such as increased workload, reduced productivity, communication difficulties, isolation, and work-life imbalance.

As the pandemic subsided followed by the advancement in vaccination programmes, many HEIs have reconsidered the continued implementation of remote working in the post-pandemic era. Its reconsideration has significant implications on business sustainability due to the associated opportunities and risks on academic staff and institutions. Therefore, it is crucial to understand the feasibility and sustainability of remote work in higher education from multiple perspectives.

This paper aims to address this gap by presenting a comprehensive case study conducted at Midlands State University (MSU) in Zimbabwe. MSU is one of the largest public universities in Zimbabwe, with over 23,000 students and 1,200 academic staff (MSU website). The university offers various programmes at undergraduate and postgraduate levels across nine faculties (MSU website) MSU was among the first HEIs in Zimbabwe to adopt remote work during the pandemic, using various online platforms and tools to facilitate teaching and learning (Chikuni, 2020).

The paper explores the experiences and perceptions of MSU lecturers regarding remote work during and after the pandemic. The paper also examines the advantages and challenges of remote work for MSU lecturers, as well as the factors influencing its practicality and desirability. Based on the findings, the paper proposes several recommendations for enhancing remote work effectiveness and satisfaction at MSU. The paper contributes to the literature on remote work in higher education by offering insights from a developing country context.

2 Literature Review

The literature review provides an overview of the existing research on remote work in general and in higher education specifically. The review covers four main themes: (1) definitions and types of remote work; (2) drivers and barriers of remote work adoption; (3) benefits and drawbacks of remote work for employees and employers; (4) best practices and challenges of remote work implementation.

2.1 Definitions and Types of Remote Work

Remote work is a broad term that encompasses various forms of work arrangements that involve physical separation between employees and their workplaces (Sokolic, 2022). Remote work can be classified according to different dimensions, such as frequency (how often employees work remotely), location (where employees work remotely), autonomy (how much control employees have over their schedules), synchronicity (how much coordination is required with other employees), technology (what tools are used to support remote work), and formality (how official or unofficial the remote work policy is (Sokolic, 2020).

One of the most common types of remote work is working from home (WFH), which involves employees performing their tasks from their residences or nearby locations (Chiguvi & Bakani, 2023). WFH can be either full-time or part-time, depending on the proportion of time spent at home versus the office. Another type of remote work is telecommuting, which refers to employees working from locations other than their homes or

offices, such as coffee shops, libraries, or co-working spaces (Vartianen, 2022). Telecommuting can be either regular or occasional, depending on the frequency and predictability of the remote work schedule. A third type of remote work is virtual work, which involves employees working in geographically dispersed teams that rely on information and communication technologies (ICTs) to collaborate and coordinate (Adamovic et al., 2022). Virtual work can be either synchronous or asynchronous, depending on the degree of temporal alignment among team members.

Remote work can also be distinguished from other related concepts, such as flexible work and mobile work. Flexible work refers to any work arrangement that deviates from the traditional norm of fixed hours and location, such as flextime, compressed workweek, or job sharing (Ray & Pana-Crayn, 2021). Mobile work refers to any work arrangement that involves frequent travel or movement across different locations, such as sales, consulting, or fieldwork (Hislop & Axtell, 2021). While remote work can be considered a form of flexible work and mobile work, not all flexible work and mobile work arrangements are remote work.

2.2 Drivers and Barriers of Remote Work Adoption

Remote work adoption is influenced by various factors at the individual, organizational, and environmental levels. At the individual level, employees may choose to adopt remote work for various reasons, such as enhancing work-life balance, reducing commuting costs and stress, increasing autonomy and flexibility, improving productivity and performance, or pursuing personal or professional development (Anderson & Kelliher, 2020; Saurombe et al., 2022). However, employees may also face barriers to adopting remote work, such as lack of trust or support from managers' or colleagues, fear of losing visibility or career opportunities, difficulty in managing boundaries or distractions, or lack of skills or resources to perform remote work effectively (Iwaniuk et al., 2021).

At the organizational level, employers may choose to adopt remote work for various reasons, such as reducing operational costs and environmental impact, attracting and retaining talent, enhancing employee satisfaction and engagement, improving organizational flexibility and resilience, or fostering innovation and diversity (Raj et al., 2023). However, employers may also face barriers to adopting remote work, such as resistance to change or loss of control from managers or employees, difficulty in monitoring or evaluating remote work outcomes, challenges in maintaining communication or collaboration among remote workers or teams, risks of compromising security or quality standards, or legal or regulatory issues related to remote work policies (Al-Alawi et al., 2023).

At the environmental level, remote work adoption is influenced by external factors that affect the availability and desirability of remote work options. These factors include technological developments that enable or facilitate remote work practices, such as broadband internet access, cloud computing services, online learning platforms and video conferencing tools (Sahut & Lissillour, 2023). Consequently, these factors together with the social and economic changes such as globalization and competition, demographic changes and diversity, lifestyle preferences and values, or crises and emergencies have created demand for remote work practices, (Sakvarelidze, 2020).

The COVID-19 pandemic is an example of an environmental factor that had a significant impact on remote work adoption worldwide. The pandemic forced many organisations to implement remote work as a response to lockdowns and social distancing measures imposed by governments to contain the virus spread. The pandemic also accelerated the adoption of digital technologies that supported remote work practices. According to a report by International Labour Organisation (2020), Urbaniec et al. (2022) the pandemic induced a 25-fold increase in the share of workers who worked remotely at least some of the time in China; a 17-fold increase in India; a 10-fold increase in Brazil; a seven-fold increase in Germany; a six-fold increase in Japan; a five-fold increase in the United States; and a four-fold increase in France.

3 Empirical Literature

Remote work has been practiced even before Covid-19, however the trends shifted as a result of Covid-19 (Vartianen, 2021). Similarly, Juarez-Ramirez (2021) explains that remote work has been in practice some years ago, however it become fashionable as a result of Covid-19. Most organisations were forced to adopt remote working to mitigate against the effects of Covid-19 and as a result some regions stood out in as much as the

adoption of remote work was concerned. Of note, a third of those working in the European Union had started using remote work and, in his study, Vartianen (2021) established that out of those practicing remote work the largest numbers were in the Nordic and Benelux countries that included Netherlands, Belgium, Denmark, Ireland, Sweden, Austria, and Italy. As a productive innovation, Juarez-Ramirez (2021) established that as a result of remote work a notable number of employees experienced positive emotions during remote working and as a result 91% of the respondents indicated that they were satisfied by working from home. Correspondingly Loia and Adinolfi (2021) established that remote working enhances occupational safety and health, flexibility, employee engagement as well as social inclusion as the disabled are likely to benefit from remote work opportunities. However, in as much as organisations and individuals have extracted some benefits from remote work, there are some drawbacks such as work overload as a result of work intensification and disruptions due to continuously changing the work environment which at times might be noisy making it difficult for employees to concentrate (Vartianen, 2021). In addition, Loia and Adinolfi (2021) also discovered that remote work also comes with issues of depression and mental health, technostress where the remote workers are likely to suffer from psychosomatic illness as a result of being continuously exposed to ICT equipment leading to fatigue and irritability as well as isolation. Thus, in as much as remote work has its opportunities there are disadvantages that come along with it and organisations should look at how best they can implement remote work so as to make it a productive innovation.

3.1 Problem Statement

The COVID-19 pandemic has exposed the vulnerability of higher education institutions to external shocks and disruptions, necessitating a swift transition to remote work practices. However, the feasibility and sustainability of remote work in the post-pandemic era remain unclear, especially in the African context, where technological infrastructure and cultural acceptance are often lacking. This study addresses this gap by exploring the experiences and perceptions of academic staff at Midlands State University (MSU), a public university in Zimbabwe, regarding remote work during and after the pandemic.

3.2 Research Questions:

The main research question of this study is: **How feasible and sustainable is remote work for MSU lecturers during and post-pandemic era?**

The sub-questions are:

- What are the perceived benefits of remote work for MSU lecturers?
- What are the challenges associated with remote work?
- What strategic interventions are needed to support remote work at MSU?

3.3 Methodology

This study adopted a qualitative research approach, using a case study design to gain an in-depth understanding of remote work at MSU. The study employed purposive and convenience sampling by collecting data from 45 MSU departmental heads and lecturers using questionnaires and face to face interviews respectively. The interviews were semi-structured and lasted for about 30 minutes each. The questionnaires were self-administered and consisted of open-ended questions. The data were analyzed using thematic analysis, following Braun and Clarke's (2006) six steps: familiarization, coding, theme development, review, definition, and reporting.

4 Results

This section of the study demographically unveils the participants' gender, educational level and years of service. This is subsequently followed by thematic analysis of the benefits and challenges associated with remote working. Notwithstanding the need to proffer recommendations to the discussed demerits.

4.1 Response Rate

The inquiry was successfully carried out and all participants were sampled accordingly. In acknowledgement of the business essence of sustained productivity, the researcher used break and lunch times to administer and collect the research instruments.

Table (1): Demographic Matrix

Gender		Length of Service			Level of education		
Male	Female	2-5 yrs	6-10 yrs	11-20 yrs	Degree	Msc	PhD
25	20	20	12	13	6	20	19
56%	44%	44%	27%	29%	13%	42%	44%
100%		100%			100%		

Source: Field survey, 2023

The study findings uncovered that males are more dominant in the institutes of higher learning compared to their female counterparts. There is no gender parity in the corporate world as the participants profiles indicates that only 20 (44%) of the total participants were females whereas their male counterparts constitute the bulk of the participants reaching to 25 (56 %) of the total sampled population.

4.2 Length of service

The study revealed that the bulk of participants had only served in the organization for a period of 2 to 5 years which consists of 44% of the total participants. This is scholarly supported that nowadays organizations experience high labor attrition due to economic meltdown; employees migrate to the neighboring countries in search of greener pastures, most particularly in Zimbabwe given the highly inflationary economy (Ellmer, & Reichel, 2021). Whereas 27% comprised of employees who had served the organization for 6 to 10 years and only 29% consisting of the loyal employees who had stayed with their organizations for 11 to 20 years.

4.3 Educational Background of Participants

About 44% of the participants from the total sampled population were Master's degree holders and were mainly lecturers at Midlands State University. This was followed by the employees with PhDs who consisted 42% of the total sample size who were mainly the departmental heads and a few lecturers whilst only 13% of the participants had first degrees and these were lecturers from the highly technical fields like engineering and electronics.

The researcher employed an inductive thematic content analysis to conceptualize the research findings. Resultantly, several themes and subthemes were formulated which guided the entire analysis using general codes whilst maintaining the anonymity and privacy of the participants identities.

The results of the data analysis revealed four main themes: practicality, benefits, challenges, and interventions. The practicality theme captured the extent to which remote work was feasible and desirable for MSU lecturers, based on their experiences and preferences. The benefits theme highlighted the positive outcomes of remote work for MSU lecturers, such as flexibility, autonomy, productivity, cost savings, and environmental impact. The challenges' theme identified the difficulties and drawbacks of remote work for MSU lecturers, such as communication barriers, isolation, role conflict, work overload, and technological issues. The interventions' theme suggested the strategies and measures needed to support remote work at MSU, such as training, technological infrastructure, data access, mental health care, and work-life balance.

Theme 1: Merits of remote working

Deducing from the participants, remote working appeared to be a productive innovation in the world of work. They cited various reasons which include flexibility and autonomy as key factors which makes remote working favorable.

Subtheme 1: Flexibility

On the question "*What are the key benefits of remote work?*" Participant 1 responded by saying: "Remote working is ideal because it allows us to plan our work schedules to suit our own personal interests". Another participant further alluded that "Teleworking allows us to pursue other streams of income which is highly flexible in approach". As a result, many participants view remote work as ideally flexible. Therefore, the study unraveled that most participants prefer remote working due to its flexibility. As supported by previous scholars

who have cited that one of the most key merits of teleworking is the fact that it promotes flexibility at work which greatly improves employee satisfaction at work (Ellmer, & Reichel, 2021).

Subtheme 2: Autonomy

On the question "*What are the key benefits of remote work?*" Participant 11 echoed that: "Remote working helps to enhance our sense of ownership at work. There is no close supervision. I can schedule my tasks with freedom without being micromanaged". Another participant further added on that "Employees at teleworking are free to arrange their priority tasks according to their own interests and thoughts without being tightly supervised". As such, many participants enjoy remote working due to the associated autonomy. Therefore, the study revealed that most participants were in favour of teleworking due to less pressure which comes with tight supervision at the workplace which boosts employee morale. As confirmed by previous scholars that remote working comes with high degree of autonomy and this further boost employee productivity (Gajendran 2020).

Theme 2: Demerits of teleworking

Deducing from the participants, remote working appeared to be a disruptive irritation on the other side of the spectrum. Most employees complained about isolation, work overload and technological glitches (McKinsey, 2019),

Subtheme 1: Isolation

On the question "*What are the key challenges of remote work?*" Participant 15 indicated that: "Remote working has created a great divide in the world of work. It alienates employees and deprives them of the need for association.: Most employees now spend most of their time working from home which denies them the need to physically interact with colleagues Another participant further explained that "Teleworking is negatively disruptive in nature as it promotes loneliness". This is further supported by the past scholars who stated that human beings are social animals which needs constant interaction with other fellow human beings to establish a sense of belonging.

Subtheme 2: Overload

On the question "*What are the key challenges of remote work?*" Participant 19 explained that: "Remote working has actually increased employee workload which has further compromised the quality of work produced from teleworking". Employees are forced to even work during odd hours which has worsened the plight. Another participant further stated that "Teleworking is negatively affected by continued technical glitches in from of poor network connectivity and power cuts which compels employees to have back log and even extended hours of work leading to work overload and high work-related stress. Employees are always behind the schedule in terms of meeting set targets which greatly disrupts their wellbeing leading to hypertension and stress.

5 Analysis

According to the research findings, lecturers are experiencing severe challenges such as workload with remote working which affects their wellbeing which is similar to what (Kryscynski, Reeves, Stice-Lusvardi, Ulrich, & Russell, 2018 envisaged). These findings concur with the recent studies in remote working which states that the chief inhibiting factor to fully embrace teleworking by employees is the increased work load and isolation associated with this work model. This greatly affects their effectiveness and efficiency at work leading to compromised productivity. As a result, lecturers are faced with compromised working environments coupled by work alienation and stressful conditions. It is equally important to also acknowledge the lighter side of remote work which entails flexibility and autonomy. This has led to employee perceiving remote work as the most favorable work model in the 21st century. As the remote work model is relatively new in the world of work, it is equally essential to be aware of its merits and demerits when adopting it in the corporate world so that it is fairly adopted with minimum implications on business continuity. Employees have a great sense of ownership when exposed to remote work. As they are in charge of scheduling their task and planning their duties according to their won flexible times. It enables them to become their own supervisors.

The analysis of the results showed that remote work was feasible and sustainable for MSU lecturers in the post-pandemic era, provided that adequate resources and policies were in place. The results also indicated that remote work had both advantages and disadvantages for MSU lecturers, depending on their individual and contextual factors. The results further revealed that MSU lecturers had mixed perceptions of remote work,

ranging from positive to negative, reflecting their diverse experiences and expectations. The results finally suggested that strategic interventions were essential to enhance the effectiveness and satisfaction of remote work at MSU.

6 Conclusion

This study explored the feasibility and sustainability of remote work for MSU lecturers during and in the post-pandemic era. The study found that remote work was a viable and beneficial option for higher education institutions in Africa, but also posed various challenges that required careful attention and management. The study also found that MSU lecturers had varied perceptions of remote work, influenced by their personal and professional characteristics. The study recommended several interventions to support remote work at MSU, such as training, technological infrastructure, data access, mental health care, and work-life balance. The study contributed to the literature on remote work in the African context and offered implications for organizational decision-making and future research.

According to Kaur & Fink, (2020), isolation and high workload are the two key challenges associated with remote work. Participants confirmed that alienation and a feeling of lack of belonging was the chief outcome of remote work. The research further discovered that lack of adequate resources further worsened the ill implementation of remote work in the institutes of higher learning. Furthermore, high workload has also compromised the quality of work produced in remote working.

References:

- Adamovic, M., Gahan, P., Olsen, J., Gulyas, A., Shallcross, D., & Mendoza, A. (2022). Exploring the adoption of virtual work: the role of virtual work self-efficacy and virtual work climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(17), 3492-3525. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1913623>
- Al-Alawi, A. I., Messaadia, M., Mehrotra, A., Sanosi, S. K., Elias, H., & Althawadi, A. H. (2023). Digital transformation adoption in human resources management during COVID-19. *Arab Gulf Journal of Scientific Research*. <https://doi.org/10.1108/AGJSR-05-2022-0069>
- Anderson, D. & Kelliher, C., (2020). Enforced remote working and the work-life interface during lockdown. *Gender in Management: An International Journal*. pp 1754-2413. <https://doi.org/10.1108/GM-07-2020-0224>
- Chiguvu, D., & Bakani, K. (2023). Exploring the effects of remote work on employee productivity in Botswana amidst the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 12(6), 101-117. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v12i6.2505>
- International Labour Office. (2020). *Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: A Practical Guide*. International Labour Organisation (ILO).
- International Labour Organization, (2020). *COVID-19 and the world of work. Second edition Updated estimates and analysis*. ILO Monitor. [online] pp.1-11. Available at: https://www.ilo.org/gobal/about-the-ilo/WCMS_740877/lamg-it/index.htm [Accessed 10 September 2023].
- Iwaniuk, A., Hawrysz, L., Bulińska-Stangrecka, H., & Huras, P. (2021). Barriers to the effectiveness of teleworking in public administration. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*.
- Juárez-Ramírez, R., Navarro, C. X., Tapia-Ibarra, V., Jiménez, S., Guerra-García, C., & Perez-Gonzalez, H. G. (2021, October). *How COVID-19 pandemic affects software developers' wellbeing: an exploratory study in the West Border Area of Mexico-USA*. In 2021 9th International Conference in Software Engineering Research and Innovation (CONISOFT) (pp. 112-121). IEEE.
- Loia, F., & Adinolfi, P. (2021). Teleworking as an eco-innovation for sustainable development: Assessing collective perceptions during COVID-19. *Sustainability*, 13(9), 4823. <https://doi.org/10.3390/su13094823>
- Raj, R., Kumar, V., Sharma, N. K., Singh, S., Mahlawat, S., & Verma, P. (2023). The study of remote working outcome and its influence on firm performance. *Social Sciences & Humanities Open*, 8(1), 100528. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100528>
- Ray, T. K., & Pana-Cryan, R. (2021). Work flexibility and work-related well-being. *International journal of environmental research and public health*, 18(6), 3254. <https://doi.org/10.3390/ijerph18063254>
- Sahut, J. M., & Lissillour, R. (2023). The adoption of remote work platforms after the Covid-19 lockdown: New approach, new evidence. *Journal of Business Research*, 154, 113345. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113345>

- Sakvarelidze, S. (2020). The world during the COVID-19 pandemic: Remote work and virtual teams in Georgia. *Myśl Ekonomiczna i Polityczna*, (3 (70), 41-63.
- Saurombe, M. D., Rayners, S. S., Mokgobu, K. A., & Manka, K. (2022). The perceived influence of remote working on specific human resource management outcomes during the COVID-19 pandemic. *SA Journal of Human Resource Management*, 20, 12. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v20i0.2033>
- Sokolic, D. (2022). *Remote work and hybrid work organizations*. Economic and social development: Book of proceedings, 202-213.
- Urbaniec, M., Małkowska, A., & Włodarkiewicz-Klimek, H. (2022). The impact of technological developments on remote working: insights from the polish managers' perspective. *Sustainability*, 14(1), 552. <https://doi.org/10.3390/su14010552>
- Vartiainen, M. (2021). *Telework and remote work*. In Oxford Research Encyclopedia of Psychology.

Persuasive Advertising Cause Sin Goods Consumption by Students in Arab Region

الإعلان القائم على الإقناع لاستهلاك سلع الخطيئة من قبل الطلاب في المنطقة العربية

Ashraf Hani Salah¹, Osama Mohammad Alaya²

¹ Lecturer in Marketing, Al Hussein Bin Talal University, Jordan

² Ministry of Education, Jordan

¹ Ashraf.H.Salah@ahu.jo

Accepted

قبول البحث

2024 /3/25

Revised

مراجعة البحث

2024 /2/22

Received

استلام البحث

2023 /10/23

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2024.14.2.7>



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Persuasive Advertising Cause Sin Goods Consumption by Students in Arab Region

الإعلان القائم على الإقناع لاستهلاك سلع الخطيئة من قبل الطلاب في المنطقة العربية

Abstract:

Objective: This investigation aims to determine whether persuasive advertising outweighs health warnings and sin taxes to entice students to purchase unhealthy products in two Arabian cities in the Middle Eastern Region, such as Amman, Jordan, and Dubai, UAE.

Method: We first expose the participants to audio-visual advertisements of unhealthy goods before asking them to respond to a structured questionnaire. The SEM result indicates that product knowledge and brand expertise significantly increase consumer knowledge of unhealthy products and lure the students into buying them. Results also support that Impulsive buying and materialistic personality traits exacerbate the unhealthy product buying habits of students.

Result: In sum, it implies that mandatory health warnings fail when producers can respond with counterbalancing persuasive advertisements. Surprisingly, perceived sin tax policy intervention does not appear to affect purchasing intent - indicating impulsive buying and materialism among students. The result also allows the government to address budgetary constraints by increasing the sin tax.

Conclusion: The findings have ramifications for consumer policy, especially in safeguarding children and students. Health advisories prove ineffective when manufacturers can counter them with promotional campaigns. Additionally, levying additional taxes on such items has proven futile. Frequently, regulations' intended objectives diverge from their actual outcomes, as is evident in this scenario. Industries exhibit adaptability in navigating mandatory health warnings through compelling advertising cues.

Keywords: Public Health; Sin Taxes; Persuasive Advertising; Sin Goods; Impulsiveness; Materialism; Unhealthy Products; Consumer awareness; Purchase Intention.

الملخص:

الأهداف: الهدف من هذا البحث هو تحديد ما إذا كان للإعلانات المبينة على الإقناع تفوق على التحذيرات الصحية وضرائب الخطيئة لإغراء الطلاب بشراء منتجات الخطيئة في مدينتين عريبتين في منطقة الشرق الأوسط، عمان في الأردن ودبي في الإمارات العربية المتحدة.

المنهجية: تقوم منهجية الدراسة على عرض المشاركين بهذه الدراسة لعدة إعلانات مسموعة ومرئية لسلع غير صحية قبل أن يتم الطلب منهم بالرد على الاستبيان. تم استخدام برنامج النمذجة بالمعادلات البنائية لفهم ومعرفة الظواهر المعقدة والتي أشارت إلى أن المعرفة بالمنتج والعلامة التجارية تزيد بشكل كبير من معرفة المستهلك بالمنتجات غير الصحية لدى الطلاب.

النتائج: أظهرت نتائج البحث أن التحذيرات الصحية الإلزامية لم تنجح في تثبيط دور الإعلانات المبينة على الإقناع للمنتجات غير الصحية ومما يؤثر الدهشة أن تدخل صناع سياسة الضرائب من خلال زيادة ضريبة الخطيئة على تلك المنتجات لم يظهر أثر على نية الطلاب في المنطقة العربية على شراء منتجات الخطيئة مما يظهر سلوك الشراء المتسرع والزعزعات المادية بين الطلاب. وأوصت الدراسة أيضاً على أن على الحكومات معالجة قيودها المالية من خلال فرض زيادة على ضرائب الخطيئة.

الخلاصة: على الحكومات فرض المزيد من الضرائب على منتجات الخطيئة والعمل على تقييد هذه المنتجات من خلال العمل على توعية الأطفال والطلبة بضرر هذه المنتجات والعمل على زيادة هذه الضرائب لدعم الميزانية الحكومية وزيادة الوعي حول دور هذه الضرائب ومعرفة التعامل مع هذه المنتجات رغم مرونة سياساتها التسويقية.

الكلمات المفتاحية: :الصحة العامة؛ ضرائب الخطيئة؛ الإعلان المبني على الإقناع؛ بضائع الخطيئة؛ وعي المستهلك؛ نية الشراء النمذجة بالمعادلات البنائية.

1 Introduction

Unhealthy products such as cigarettes, alcohol, carbonated beverages, and fast food (sinful goods/unhealthy products hereafter) are always tricky to market due to their ingrained adverse social consequences (Allcott, Lockwood, & Taubinsky, 2019). Such products are typically thought to be detrimental to society (Carruthers, 2015). Davidson (2013) asserts that marketing and selling such products has been arduous for various reasons. For example, Goal 3 of the UN's Sustainable

Development Goals (SDGs) is: "Ensure healthy lives and promote well-being for all at all ages." It's the responsibility of each country to guarantee minimum standards in public health. Therefore, taxes on such products and regulatory interventions attain significance across markets where sin goods are sold (Colombo, S. Colombo L., & Galmarini, 2018). Similarly, the World Health Organization (WHO) suggested enforcing rigid restrictions on alcohol sponsorship, promotion, and advertising by hiking indirect taxes and pricing policies (WHO, 2021, p. 20). However, numerous empirical studies indicate that consumption of such unhealthy products by youngsters or students has not significantly decreased despite the health warnings provided in the advertisements (e.g., Unger, Effertz, Franke, & Teichert, 2014; Schuster, Zogg, Dent, Stacy, 2003). Effertz et al. (2014) show that a positive visual cue in the advertisement of soft drinks is enough to provoke purchase intention among adolescent students.

From a health communication standpoint, Liu & Bailey (2020) argue that "use cues," "social cues," and "repetitions" accompanying the fast-food advertisement instil and reinforce purchase intention among students. Likewise, Bailey (2017) points out that biological food cues in advertising and packaging alter eating behaviour and motivate students to buy unhealthy fast foods. In another example, Eyal and Te'eni-Harari (2016) carried out a content analysis of Israeli television food advertising to check for the television-obesity link. They discovered that one-fourth of all television advertisements were for candies and sweetened beverages, promoting the economical purchase of the products. Likewise, Signorielli and Lears (2009) establish that television viewing was also associated with unhealthy food perceptions and incorrect knowledge of nutrition principles among fourth and fifth-grade students. Seconding this, prior television experience is found to predict unhealthy food preferences and diets in early adulthood and perceived taste had the most direct relationship to both healthy and unhealthy diets (Harris & Bargh, 2009).

Accordingly, it is integral to also mull over the public health communication aspect of advertising and promoting such unhealthy products.

As a policy measure to dissuade the consumption of such sinful goods, policymakers usually impose a higher tax to inflate the cost of buying them. As a solution, policymakers impose extra cess or surcharge on the cost of unhealthy products. The indirect tax regime in most countries has imposed such extra cess on such goods to unnerve consumption (E.g., Zeeshan, Thayyib, & Ahamad, 2022). John, Dauchy, and Goodchild (2019) uncovered that high GST imposition on tobacco would help impede the consumption of Tobacco in India. However, such imposition of extra taxes does not influence the consumption level either. For example, from a public health benefits perspective, Law et al. (2021) inspected the post-GST changes in purchase intentions of soft drinks in Urban India. Using interrupted time series from 2013 through 2018, the analysis found no significant impact of GST on soft drinks consumption. The research deduces that the high Indian GST tax rate on unhealthy soft drinks was not significantly averting the consumption of aerated drinks. Also, Perez-Moron (2022) shows that these taxes often err to inhibit consumption. Building on the existing literature, most studies connecting the link between cogent counterbalancing advertisements of unhealthy products enhance brand expertise and product knowledge among buyers due to intensive advertising using different audio-visual cues. Such informed literature leads us to ask: How persuasive advertising of sin goods is influencing increased consumption despite marketing restrictions and vice taxes?

The recurring advertisements of unhealthy goods often hinder the objective of government interventions through taxation policies and pricing restrictions (Colombo S. et al., 2018; Effertz, Franke, & Teichert, 2014). The optimal taxation of unhealthy goods and how well such vice taxes affect consumption are vastly scoured reasonably in the academic literature. It is uncommon in the literature to impugn persuasive advertising and related variables that affect purchasing of unhealthy products. In parallel, health communication literature dissecting strategic health messages as to how audio-visual messages contribute to or detract from persuasive efforts is also sparse. This study aims to discern whether persuasive advertising outweighs health warnings

and taxation to entice students to purchase such products in Amman, Jordan, and Dubai, UAE. Therefore, we survey the literature in two ways: (a) sinful products & firms and sin taxes on unwholesome products and (b) the persuasive advertising of sin products and how it stimulates the purchase intention among students in Jordan and the UAE. The central argument of this study is that advertising for sinful products results in more consumption of unhealthy products despite the provision of required warnings. Consequently, we contend that two primary latent constructs spur purchase intent: (1) consumer awareness and (2) personality attributes of the students.

Our research article contributes to the literature in different ways. First, we integrate our model with Ajzen's (1991) Theory of Planned Behaviour (TPB) to assert the unhealthy product buying behaviour of the students. Ajzen (1991) contends that any behaviour constitutes attitude, subjective norms, and perceived behavioural control. Next, to apprehend the attitude of the pupils, our model incorporates personality traits as second-order constructs consisting of (a) Buying Impulsiveness and (b) Materialism. Likewise, product knowledge, brand expertise, and perceived tax policy intervention would encompass the TPB model's subjective norms and perceived behavioural control components. Second, the study surveys the young population in the Middle East, where the indirect taxation system is relatively new. Third, to capture the health communication perspective, we employ the visual persuasion theory of Messaris (1997) to determine whether different audio-visual collocations influence students' consumption of unhealthy products. The study outcome illustrates that sin taxes do not effectively deter consumption. Besides, students' product knowledge, brand expertise, materialistic personality, and buying Impulsiveness are all boosted due to the persuasive advertisement, thus, leading to unhealthy product purchases.

2 Theory and Hypothesis

In general, the optimal taxation of such sin goods and the effectiveness of such vice taxes on consumption are judiciously explored in the literature. However, the studies on the impact of persuasive advertising of sin goods, including perceived tax policy interventions as one of the predictor variables and their effects on consumption, are rare.

2.1 Sinful Firms and Products

Fabozzi et al. (2008, p.85) define sinful firms as "corporations which provide products or services to gratify sin-seeking behavior such as consumption of alcohol, adult services, gaming, tobacco, weapons, biotech alternations." However, the definition of "sins" can vary from one society to another. Therefore, one can assert the definition by linking two major theories (1) social norm theory and (2) theory of organizational stigma. Such firms are socially stigmatized due to their social unacceptability at large. Similarly, the operations of such firms are against social norms.

Oh, Bae and Kim (2016) examined the advertising spending of 'sinful firms' and performance vulnerability and found that sinful firms spend more on Corporate Social Responsibility advertising.

2.2 Persuasive Advertisement and Consumer Awareness

The research so far discovered that persuasive advertisement of sin goods increases consumption among young people. Unger et al. (2003) showed a positive relationship between alcohol brand recall and alcohol consumption among adolescents. Likewise, Waiters et al. (2001) argue that children of all ages enjoy viewing humorous advertisements for all types of beverages and buying soft drinks. Effertz et al. (2014) show that a positive visual cue in the advertisement of soft drinks is enough to provoke the purchase intention. Using an experimental approach, discovered that advertising elements mitigate the effects of warnings on attitudes and purchase intentions. Maclean and Buckell (2021) find that information sources influence the choice of adult e-cigarette smokers in the United States. Chen et al. (2005) found that persuasive advertisement elements (people character, animal character, music, story, and humour) significantly affect adolescent purchasing intention. It also found that Ads that emphasize product quality or the drinking age were rated less favorably and elicited less product desire. Thus, enticing advertising for sinful products may consume evil products despite the mandatory warnings provided. Therefore, we argue that two primary latent constructs trigger purchase

intention. Thus, any advertisement of such sin goods is to increase consumer awareness. At the same time, the actual buying behaviour reflects both *consumer awareness* and the *personality traits* of the buyer.

2.2.1 Consumer Awareness

Consumer awareness of the product has been considered the central construct that would affect the purchasing intention of any product. The awareness is, in general, shaped in different ways. In their review, Elder et al. (2021) demonstrated that tax policy intervention also increases the product's price and prevents consuming sin-goods. We also borrow the theory of planned behavior by Ajzen (1991) as the underlying lens to corroborate the model.

Besides, Effertz et al.'s (2013) two significant constructs: (1) product knowledge (Burton et al. (1999) and (2) Brand Expertise (Kleiser & Manter, 1994), are the two primary second-order constructs affecting the purchase intention.

From a health communication perspective, "use cues" and "social cues" embedded in the advertisement also reinforce the purchase intention amongst students (Liu & Bailey, 2020). Often, product placement and disclosure, along with age, are considered effective (Uribe & Fue-ntesGarcia, 2020). But most ads in the Middle East do not divulge the age-related risks when they promote unhealthy products. Instead, they all focus on increasing brand expertise and counterbalancing advertisements that can activate buying behavior. Hence, the use cues and social cues form social support and subsequent buying decision among students.

2.2.1.1 Perceived Sin Tax Intervention

Despite the wide variety of policy instruments used in practice, the existing literature focuses almost exclusively on taxation. Policymakers often tax more sin goods to discourage public consumption. Such taxes are known as sin or vice taxes (Perez-Moron, 2022). Most governments raise taxes on sinful goods to ease budgetary pressure and crisis. However, empirical evidence shows that such taxes do not intimidate consumption (e.g., Perez-Moron, 2022). From a health viewpoint, Misra et al. (2011) argue that there is an increasing trend of childhood obesity and abdominal obesity among school children in different Urban cities in India. Also, Ranjani et al. (2016) establish that adolescent obesity is higher in North India than in South India. The same study also reports an increasing trend of obese children over the decade. Likewise, Gupta, Kapil, & Singh (2018) found that over 30% of school-aged children in rural Himachal Pradesh, India consume junk foods within 24 hours. It brings about obesity and diet-related diseases among school-going children in India.

In general, sin tax imposition and price increases can discourage the consumption of socially unwelcome products. Such taxes can, at the very least, prevent the purchase intent of students with less pocket money per month (Effertz et al., 2014). John, Dauchy, & Goodchild (2019) argue that high-GST imposition on tobacco would help curb the consumption of Tobacco in India. Cowie et al. (2014) also base that smokers quit smoking due to price hikes. In contrast, John & Dauchy (2020) recently found that the GST transition has helped decrease the price of tobacco products in India. Likewise, Law et al. (2021) found that GST imposition on aerated drinks in India is not significantly changing the consumption pre and post-GST regime. The trend requires comprehensive policy-level intervention and control of products that cause such health issues. Law et al. (2021) checked out the post-GST changes in purchase intentions of soft drinks in Urban India. Using interrupted time series from 2013 through 2018, the analysis found no significant effects of GST on consuming aerated soft drinks. The research deduced that the high GST plus compensation cess tax on soft drinks was not significantly aimed at discouraging the consumption of aerated drinks. Seconding this, Perez-Moron (2022) uncovered that the sin tax is not always effective at deterring unhealthy behavior even though it increases government revenue. Recently, John, Tullu, and Gupta (2022) showed that the Indian tax policy on ASBs has mostly been ineffective in raising the actual retail prices of ASBs, leading to a rise in ASB consumption. They also recommended that ASBs should be taxed like unhealthy products like tobacco and alcohol. They propose that sin tax should go up enough to keep up with both general price inflation and income growth, making them less affordable.

Extending the consumer socialization construct of Effertz et al. (2014), this theoretical model also embodies the perceived tax policy intervention that would impact purchase intention (Law et al., 2021). By treating taxing policy awareness as a part of consumer awareness, we assume that tax increase on unhealthy goods does discourage their purchase intention.

2.2.1.2 Product Knowledge

Information flow to the markets becomes the primary determinant of welfare and public health knowledge. The scientific information about the product leads to positive health behavior (Ippolito & Mathios, 1991). Moorman and Matulich (1993) found that health ability is developed through health knowledge and communication, resulting in restrictive health behaviors. Product knowledge is the second most crucial variable that makes up consumer awareness (Effertz et al., 2014). Product knowledge demonstrates an accurate comprehension of the nutritional value of the product. In this case, the buyer learns that long-term consumption of sinful products results in serious health consequences. For example, Burton et al. (1999) exhibit how nutritional information on the package guides buying products. Similarly, Li, Miniard, and Barone (2000) find that the trial intention of a consumer increases as their daily value reference knowledge increases. Teisl, Levy, and Derby (1999) also that education and information sources play an integral role in increasing consumer awareness of diet-disease relationships. Sometimes, peer communication (social norms in TPB theory) influences alcohol consumption among students (Carey et al., 2016). However, Effertz et al. (2014) found that product knowledge did not exert any significant impact on the purchase intention of the unhealthy product.

2.2.1.3 Brand Expertise

Brand expertise correlates with brand selection and purchase (Kleiser & Mantel, 1994). Vieseli and Shaw (2010) proposed a knowledge, media consumption, and brand image model as antecedents of brand salience. By quasi-experimental design, respondents were asked to freely recall brands using category cues, followed by multi-item assessments of brand knowledge, brand associations, and purchase behavior. A SEM analysis of the data supported an empirical model of brand salience, positing a correlation between brand salience and purchase probability. On the other hand, in order to evaluate brand knowledge, a subset of the brand expertise scale items developed by Kleiser and Mantel (1994) was applied. It was done so that the brand expertise could be measured. Effertz et al. (2014) have not evidently shown the effect of brand expertise in predicting the purchase intention of adolescents. Putting all of the antecedents of consumer knowledge together, we hypothesize that:

H1: Perceived sin tax intervention to discourage public consumption of unhealthy products affect the purchase intention of students.

H2: Product knowledge significantly persuades students to buy unhealthy products.

H3: Brand Expertise significantly persuades students to buy unhealthy products.

2.2.2 Personality Traits

In addition, pertinent personality assessments were also carried out to comprehend the purchasing behaviour of consumers. Here, these were the materialistic beliefs and their Impulsiveness leading to purchase decisions.

2.2.2.1 Buying Impulsiveness

Advertisements, in general, can result in adolescents making riskier decisions if they have not yet learned how to control their emotions (Figner & Weber 2011). Impulsive buying is when a customer buys something without thinking it through first (Zhang, Winterich, & Mittal, 2010). Ochsner and Gross (2005) and Schreiber et al. (2012) point out that positive emotions elicited by advertisements should be more significant for younger recipients when potential health risks are not adequately disclosed, as they stimulate uncontrolled and impulsive decision-making. The well-established Buying Impulsiveness Scale developed by Rook and Fisher (1995) was used to estimate the children's propensity to make purchases without prior consideration. From a health perspective, Chang (2007) discover that high school students possess self-smoker image congruency among "smoking" students. Self-smoker image congruency was higher for smokers than for non-smokers; hence, attitudes toward cigarette advertising were linked to this. By previous literature, such smokers consider that smoking is more masculine, adventurous, pleasure-loving, and sociable. Hence, unhealthy cigarette buying decisions often become impulsive and irrational.

2.2.2.2 Materialism

Materialism is another personality trait that influences the purchasing behaviour of consumers (Moschis & Churchill, 1978). Materialism is a desire for wealth and material possessions without regard for moral or spiritual matters (Buijzen & Valkenburg, 2003). Effertz et al. (2014) report that a higher level of materialism increased unhealthy food purchase intention among adolescents. However, the co-variate exhibited a weak

influence on explaining the purchase intention. We measured the materialistic attitude of students using Moschis and Churchill's (1978) scale. In the context of consumer socialization, this scale was especially tested with adolescents.

H3: Buying Impulsiveness makes students purchase unhealthy products.

H4: Materialistic personality of students makes students buy unhealthy products.

Summing up, all of the theoretical and literary support led us to develop this model below:

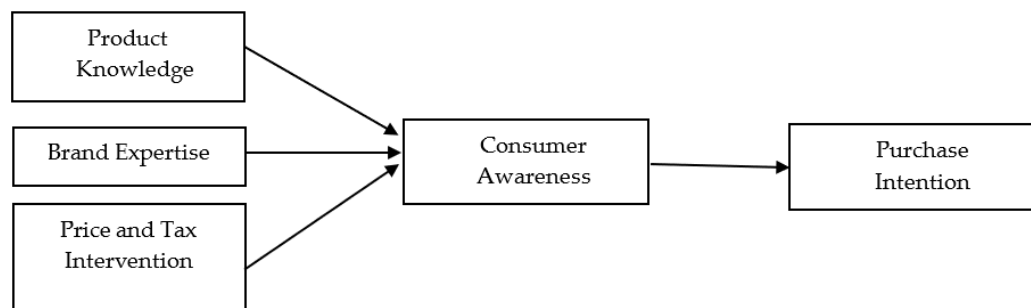


Figure (1): Hypothesized Model

3 Materials and methods

To investigate the direct influence of Consumer Awareness (product knowledge, brand expertise, and perceived tax policy intervention) and Personality Traits (buying Impulsiveness and materialism) on unhealthy products purchase intention of students, a model is developed to investigate the direct relationship between consumer awareness and personality traits on purchase intention.

3.1 Survey Design and Pilot Testing

The survey contained three phases. Like Effertz et al. (2014), the first phase was an experimental step wherein an advertisement (both audio-visuals and printed advertising with warnings) of sin goods was shown to the respondents. In the next step, a questionnaire meant to capture (a) demographic details such as age, gender, and pocket money per month and (b) measure six latent variables as identified by the literature survey. Before conducting the primary survey, we conducted two-phase piloting to improve the reliability of the survey instrument (Saunders et al., 2009). First, the survey instrument was reviewed by students (10 from each city) and five researchers with expertise in marketing, indirect taxes, and health communication. According to their recommendations, contextualization and subjectivity modifications were made to the language and content of scale indicators. Second, a pilot study involved 58 students from both countries. Pilot data statistical validation confirmed that the scale items exhibited sufficient internal consistency and loading under the respective constructs.

3.2 Main survey

To test this theoretical model, the research examined students in the city of Dubai, UAE, and Amman, Jordan. We preferred the random sampling method for data collection. Respondents were contacted near the surroundings of pubs, nightclubs, and entertainment destinations. Only 341 out of the 1203 students who received the questionnaires responded appropriately to the survey.

3.3 Survey Design & Measures

Like Effertz et al. (2014), the first phase consisted of an experimental step in which respondents were exposed to advertisements for unhealthy goods (both audio-visual and printed advertisements with warnings). The survey instrument was developed by adopting multiple-item scales from published articles using a 5-point Likert-type scale (1 = Strongly Disagree; 5 = Strongly Agree).

The study used six latent variables: consumer awareness, a second-order variable measured by product knowledge, perceived tax policy intervention, and brand expertise. Product knowledge, brand expertise, personality, and perceived tax policy interventions are the model's main predictors, directly predicting one

outcome variable: purchase intention. To measure purchase intention, which is the dependent variable, we modified the scale of Baker and Churchill (1977) that suits the context of sin-goods purchase intention. In contradiction to Effertz et al. (2014), we renamed consumer socialization as consumer awareness with three sub-constructs: Product Knowledge, Brand Expertise, and perceived tax policy intervention. We adopted the scale Burnton et al. (1999) for product knowledge. Likewise, Kleiser and Mantel (1994) developed a scale to understand the brand expertise of consumers; thus, we made necessary changes to the scale to suit the context of the model. Following the review of Elder et al. (2021), we formulated the measure of a perceived tax policy intervention. We cited Moschis and Churchill (1978) to measure the Materialistic attitude of the youngsters. Similarly, the personality trait of buying Impulsiveness (three items) was adopted from Rook and Fisher (1995) and Effertz et al. (2014).

Table (1): Description of Variables and Factors

	Factor/Construct	Source	Items/Indicator	Loading Factor	Cronbach's Alpha
Dependent variable	Purchase Intention	(Baker & Churchill, 1977)	I would support	0.813	0.87
			The consumption of this product.		
			I would like to try this product.	0.879	
			I would buy this product if I happened to see this at a store	0.801	
			I would out seek actively these products to purchase them.	0.853	
Consumer Awareness	Product Knowledge	(Effertz et al., 2014; & Teisl et al., 1999)	I clearly know that this product is harmful to my health and wellbeing.	0.671	0.84
			Compared to others, I am reasonably informed about this product.	0.812	
			Consumption of this product can cause serious negative consequences Long-term.	0.873	
	Brand Expertise	(Kleiser & Mantel, 1994)	I automatically know which brands of these products to buy.	0.751	0.86
			Without much effort, I can identify my brand at the store.	0.770	
			I know most of the existing brands of these products.	0.801	
			I can recognize all of the brands of these products.	0.821	
	Tax Policy Intervention (Perceived)	(Elder et al., 2021)	I know that these products are costly.	0.721	0.82
			Government imposes additional taxes to the discourage consumption of these products.	0.752	
			I anticipate that the price of these products would go further up.	0.793	
Personality Traits	Materialism	(Moschis & Churchill, 1978)	Indeed, money can buy happiness.	0.674	0.81
			My dream in life is to own expensive things	0.681	
			I buy some things hoping to impress others.	0.813	

Buying Impulsiveness	(Rook & Fisher, 1995)	Others judge me based on the products and brands I use.	0.802	0.83
		Sometimes, I feel like buying things head over heels.	0.821	
		I often buy products without even thinking	0.813	
		I carefully plan most of my purchases.	0.641	

3.4 Data Screening

Since the questionnaire contained personal and sensitive questions about the respondents, the majority of the respondents hesitated to fill the form out accurately. Thus, we got only less response rate of 34% out of 1003. The raw data were inspected for missing, improper, and outlier values before conducting statistical validation analyses. Sixteen questionnaires with missing responses were eliminated from the sample. The authors also checked for disengaged responses and identified eight responses that fell into this category. The results of Cook's distance test for statistical outlier observation showed that ten responses exhibited Cook's statistics above the threshold of 1 (Stevens, 2012); thus, they were also excluded from the data, and the study obtained its final sample of 307 responses See Table (2) below.

Table (2): Respondent's Demographic Profile (N = 307)

Demographic variable	Frequency	Percentage (%)
<i>Age</i>		
< 15 (High School)	70	22.80
15-19 (Intermediate)	156	50.90
19-25 (College)	81	26.30
<i>Gender</i>		
Male	218	71.00
Female	89	29.00
<i>Pocket Money/Month (In JOD)</i>		
0-50	117	38.10
50-100	104	33.90
>100	86	28.00

3.6 Dealing with Method Bias

The study used the full-collinearity test (Kock, 2015) to determine whether it suffers from method bias, even though it adhered to the qualitative checks and measures recommended by Podsakoff et al. (2012) when developing the survey instrument. All variables (predictors) should be turned into outcome variables (Kock, 2015), who also advises that VIFs should never be higher than 3.3 in any model. We conducted multiple regression analyses and discovered that the VIFs for each variable in each model was less than the threshold of 3.3, indicating that there were no potential method biases in the data (Kock, 2015).

4 Results

4.1 Measurement Model

The study's conceptual framework comprises six latent constructs, including a second-order construct. Therefore, it is necessary to validate the reflective measurement model's fitness, reliability, and validity, namely convergence and divergence (Kline, 2015). The hypotheses regarding the direct effects were then evaluated using a SEM model. AMOS (v.23) software was used to draw and run CFA and SEM models. CFA and SEM global fit indices were observed to be well above thresholds, see Table (3).

Table (3): CFA and SEM Model Fit Indices

Model	CMIN/DF	GFI	TLI	CFI	RMSEA
CFA Model (first-order)	1.806	0.932	0.980	0.984	0.052
CFA Model (Secondorder)	1.901	0.929	0.972	0.967	0.041
Recommended Value	Acceptable 14 (Wheaton, 1987)	≥0.90 (Shevlin & Miles, 1998)	≥.95 (Hu & Bentler, 1999)	≥0.95 (Hu & Bentler, 1999)	<0.07 (MacCallum et al., 1996)

In addition to global fit indices, the measurement model verifies convergent and divergent validity and scale internal consistency (Kline, 2015). The study confirms the measurement model's (first and second-order models) convergent validity using CFA loadings and Average Variance Extracted (AVE). A construct holds good when the average standardized CFA loading is at least 0.708 and AVE (squared value of average CFA loading) is at least 0.50 (Hair et al., 2006; Henseler et al., 2009). Table 4 confirms that average CFA loading and AVE values for each latent construct (at first and second-order levels) are well above the cut-off limits, and the study's measurement models converge.

Moreover, Cronbach's alpha and composite reliability were utilized to determine the internal consistency of the measurement scales (CR). Cronbach's alpha and CR statistics (See Table 4) for each latent variable were also greater than 70 (Bagozzi & Yi, 1988; Hair et al., 2006). Moreover, all the scales used to capture latent constructs demonstrate sufficient internal consistency with Cronbach's alpha (α) and composite (CR) reliability values exceeding the 0.70 thresholds (Stevens, 2012).

Table (4): CFA loadings, Cronbach's alpha, CR, and AVE

Variable name	No. of items	Avg CFA Loading	Alpha (α)	CR	AVE
Purchase Intention	4	0.80	0.87	0.87	0.64
Consumer Awareness (second-order construct)	–	0.80	0.80	0.81	0.65
Product Knowledge	3	0.79	0.84	0.85	0.62
Brand Expertise	4	0.83	0.86	0.87	0.69
Perceived Tax Policy Intervention	3	0.82	0.83	0.84	0.68
Personality (second-order construct)	–	0.85	0.85	0.86	0.68
Materialism	4	0.84	0.81	0.82	0.70
Buying Impulsiveness	3	0.78	0.83	0.84	0.61

Note. AVE: Average Variance Extracted; CR: Composite Reliability

Before proceeding with the hypothesis testing using SEM, the study also determined the divergent validity of the model using Fornell and Larcker's (1981) methodology. According to Fornell and Larcker's (1981) approach, a latent variable is sufficiently divergent when its average CFA loading (square root of AVE value) is more significant than off-diagonal correlation coefficients, Table (5), bold values on the diagonal) (Chin et al., 1997). Statistics displayed in Table 4 confirm that on diagonal bold values (average CFA loading of each latent construct) are significantly higher than off-diagonal correlation coefficients, indicating that the measurement model has sufficient divergence (Chin et al., 1997). Table (6) also provides descriptive statistics, including every latent variable's mean and standard deviation. The correlations between latent constructs are consistent with the hypotheses.

Table (5): Descriptive Statistics, Correlations, and Divergent Validity

Variable name	M	SD	PI	TPI	PK	BE	MAT	BI	Buying Impulsiveness
Purchase Intention		5.13	.801	.801					
Perceived Tax Policy Intervention		4.88	1.09	.402**	.829				
Product Knowledge		5.11	1.16	.481**	.447*	.807			
Brand Expertise		4.95	1.44	.473**	.508**	.331**	.852		
Materialism		4.66	1.20	.495**	.542**	.411**	.518**	.840	
Impulsiveness	4.60	1.33	.428**	.459**	.307**	.296**	.381**	.785	

Note: **Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed); **M** = Mean; **SD** = Standard Deviation **PI** = Purchase Intention; **TPI** = Perceived Tax Policy Intervention; **PK** = Product Knowledge; **BE** = Brand Expertise; **MAT** = Materialism; **BI** = Buying Impulsiveness.

4.2 Hypotheses Testing

The study ran an SEM model to test the hypotheses related to the direct effect of the predictor variable, consumer awareness of sinful goods, and personality traits of the students against the outcome variable, purchase intention. The study probes the direct effect of Consumer Awareness (Hypotheses H1 and H3) and Personality Traits (Hypotheses H4 and H5) on Purchase Intention (PI). We used SPSS and AMOS 21.0 to test our hypothesis. In the SEM model, we also examined the control effects of age, gender, and monthly pocket money, but none significantly affected the outcome variable. The results from Table 5 indicate that perceived tax intervention does not substantially discourage student's purchase intention ($\beta = 0.068$; p -value > 0.05). Hence, the H1 has been rejected. In contrast, product knowledge ($\beta = .554$; p -value < 0.01) and brand expertise ($\beta = 0.382$; p -value < 0.01) constituting consumer knowledge construct are significantly increasing the purchasing intention, henceforth; supporting hypotheses H2 and H3. Similarly, Materialistic ($\beta = 0.677$; p -value < 0.01) and Buying Impulsiveness ($\beta = 0.288$; p -value < 0.05) personality trait was also found to be statistically significantly increases purchase intention, thus extending support to hypotheses H4 and H5.

Table (6): Structural Model Result

Hypothesis	Estimate	SE.	CR.	P	Decision
H1: PT - IPI	0.068	0.041	1.65	$p > 0.05$	Not Supported
H2: PK - PI	0.554	0.046	12.04	***	Supported
H3: BE - PI	0.382	0.042	9.09	***	Supported
H4: MAT - PI	0.677	0.045	15.04	***	Supported
H5: BI - PI	0.288	0.049	5.89	**	Supported

SE = Standard Error, CR = Critical Ratio, *** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$; $\chi^2 = 1.806$, CFI = 0.984, GFI = 0.932, RMSEA = 0.052.

5 Results and Discussion

We performed Structural Equation Modelling (SEM) to measure the purchase intention as the dependent variable to determine how much each predictor variable affected the outcome. 307 observations were shown in audio-visual advertisements of unhealthy products first. Next, a well-structured questionnaire adopted from different sources was distributed and analyzed. The study strived to measure the effect of different advertisements (both audio-visuals) on the purchase intentions of young students in the city of Amman, Jordan, and Dubai, UAE. The study assumed that the extensive consumer awareness (proxied through product knowledge, brand expertise, and perceived tax policy intervention) and personality traits (proxied through buying impulsiveness and materialistic attitude) on purchase intention. As expected, the students know that a substantial amount of additional taxes are included in the purchase price of the unhealthy goods they purchase. In addition, the students anticipated that the price would increase further. However, this does not affect their purchasing intention. It must be due to their impulsive behavior when they see such products. Thus, H1 of the

relationship between perceived tax policy intervention and buying choice does not hold true. The finding supports the empirical discovery of Perez-Moron (2022). This result suggests that increasing taxes to discourage sinful tax consumption has not been adequate among Middle Eastern students. However, this result shows no control effect on the student's age, gender, and monthly pocket money.

Persuasive advertisements appear to significantly impact consumer knowledge, despite the health warnings provided in the advertisement itself. Evidence suggests that most respondents knew the adverse effects of the products ($M=5.11$ and $SD=1.16$). Still, they have not changed their plans to buy sinful products. The relationship worked out well, just like it does for other products. This shows that, similar to the views of Burton et al. (1999), the persuasive advertising and product knowledge thus created works well to prompt purchase intention among the students. Similarly, the brand expertise also turned out to be influencing unhealthy buying. It indicates that the students can easily recall the brands they would purchase if they were to buy unhealthy products for diet or leisure purposes. Again, respondents are familiar with most brands in these product categories. Thus, it suggests that neither the restrictive health behavior mentioned by Moorman and Matulich (1993) nor the positive health behavior of Ippolito and Mathios (1991) is present among students. If we now consider the effect of brand expertise on purchase intent, we find that it had a positive and significant impact, reiterating that persuasive advertising "cues" have effectively generated purchase intent. This finding replicates the result of Kleiser and Mantel's (2010) and Vieseli and Shaw's (1994). As shown in the beverage experiment, making students aware of the link between diet and disease [(See Teisl et al., 1999)] did not work here either. The findings imply that all advertising for these irreverent products must be immediately curtailed in the best interest of the public. At the very least, policymakers must ensure that products come with a clear warning that makes students less likely to buy them. Student personality traits are another vital factor affecting their decision to purchase sinful products. The results indicated that both impulsive buying behavior and materialistic personality significantly increase the purchasing intent. Materialistic and impulsive students tend to disregard the health warnings and negative consequences of unhealthy products and consume them anyways. The previous literature by Moschis and Churchill (1978) and Rook and Fisher (1995) support this finding.

Our findings provide implications for consumer policy, especially for protecting children and the student population. Health warnings fail when producers can respond to mandatory warnings by creating counterbalancing advertisements. Adding to it, imposing extra taxes on such products has also not been of help. Often, the intended purpose and the actual result of regulation are quite different; this is the case here. The industries are flexible in dealing with mandatory health warnings with persuasive advertising cues. The findings could also explain why the results in the warning literature aren't entirely consistent with one another. Disentangling the warning from the other components of the advertisement, such as by broadcasting it in advance or allocating the warning an appropriate space in print media, is one of the possible mechanisms that could be used to ensure that warnings are adequate. Other mechanisms include: This course of action constitutes the primary recommendation from our investigations, and those in charge of making decisions regarding public health matters should investigate it in greater depth. King, Niederdeppe, and Dahl (2021) recommend retaining visual juxtaposition examples in soft drink advertising, which consist of two images placed next to one another in a single visual presentation, to improve public communication of the health risks associated with unhealthy products. Likewise, Uribe and Fuentes-Garcia (2020) uncover that product placement disclosure and promotion increase the awareness and recall of the unhealthy aspects of fast foods. Disclosure of age restrictions in advertisements and on-product labels can help combat this unhealthy consumption behavior among students. From a revenue viewpoint, the government can alleviate the budgetary pressure and crisis by increasing sin taxes to the optimal level and treating them as an additional revenue source. This result also provides ample room for future research on the optimal sin tax structure. Law et al. (2021) highlight that no comprehensive analysis exists on the relationship between GST/indirect reforms, industry practices, and individual behavioral choices. Thus, it also highlights room for further research to examine the impact of indirect tax reform reforms on public health services.

References:

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organisational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Allcott, H., Lockwood, B. B., & Taubinsky, D. (2019). Regressive sin taxes, with an application to the optimal soda tax. *The Quarterly Journal of Economics*, 134(3), 1557-1626. <https://doi.org/10.1093/qje/qjz017>
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16 (1), 74-94.
- Bailey, R. L. (2017). Influencing eating choices: biological food cues in advertising and packaging alter trajectories of decision making and behavior. *Health communication*, 32(10), 1183-1191. <https://doi.org/10.1080/10410236.2016.1214222>
- Baker, M. J., & Churchill Jr, G. A. (1977). The impact of physically attractive models on advertising evaluations. *Journal of Marketing research*, 14(4), 538-555. <https://doi.org/10.1177%2F002224377701400411>
- Buijzen, M., & Valkenburg, P. M. (2003). The effects of television advertising on materialism, parentchild conflict, and unhappiness: A review of research. *Journal of applied developmental psychology*, 24(4), 437-456. [https://doi.org/10.1016/S0193-3973\(03\)00072-8](https://doi.org/10.1016/S0193-3973(03)00072-8)
- Burton, S., Garretson, J. A., & Velliquette, A. M. (1999). Implications of accurate usage of nutrition facts panel information for food product evaluations and purchase intentions. *Journal of the Academy of Marketing science*, 27(4), 470-480. <https://doi.org/10.1177%2F0092070399274006>
- Carey, K. B., Lust, S. A., Reid, A. E., Kalichman, S. C., & Carey, M. P. (2016). How mandated college students talk about alcohol: Peer communication factors associated with drinking. *Health communication*, 31(9), 1127-1134. <https://doi.org/10.1080/10410236.2015.1045238>
- Carruthers, B. G. (2015). The semantics of sin tax: Politics, morality, and fiscal imposition. *Fordham L.Rev.*, 84, 2565.
- Chang, C. (2007). Ideal self-image congruency as a motivator for smoking: The moderating effects of personality traits. *Health Communication*, 22(1), 1-12. <https://doi.org/10.1080/10410230701310240>
- Chen, M. J., Grube, J. W., Bersamin, M., Waiters, E., & Keefe, D. B. (2005). Alcohol advertising: what makes it attractive to youth?. *Journal of health communication*, 10(6), 553-565. <https://doi.org/10.1080/10810730500228904>
- Chin, W. W., Gopal, A., & Salisbury, W. D. (1997). Advancing the theory of adaptive structuration: The development of a scale to measure faithfulness of appropriation. *Information systems research*, 8(4), 342-367. <https://doi.org/10.1287/isre.8.4.342>
- Colombo, S., Colombo, L., & Galmarini, U. (2018). Taxation and Regulation in a Market of Sin Goods with Persuasive Advertising. Available at SSRN 4049479. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4049479>
- Cowie, N., Glover, M., & Gentles, D. (2014). Taxing times? Smoker response to tax increases. *Ethnicity and Inequalities in Health and Social Care*, 7(1), 36-48. <https://doi.org/10.1108/EIHSC-082013-0014>
- Davidson, D. K. (2003). *Selling sin: The marketing of socially unacceptable products*. Greenwood Publishing Group.
- Effertz, T., Franke, M. K., & Teichert, T. (2014). Adolescents' assessments of advertisements for unhealthy food: An example of warning labels for soft drinks. *Journal of Consumer Policy*, 37(2), 279-299. <https://doi.org/10.1007/s10603-013-9248-7>
- Elder, R. W., Lawrence, B., Ferguson, A., Naimi, T. S., Brewer, R. D., Chattopadhyay, S. K., ... & Task Force on Community Preventive Services. (2010). The effectiveness of tax policy interventions for reducing excessive alcohol consumption and related harms. *American journal of preventive medicine*, 38(2), 217-229. <https://doi.org/10.1016/j.amepre.2009.11.005>
- Eyal, K., & Te'eni-Harari, T. (2016). High on attractiveness, low on nutrition: An over-time comparison of advertising food products on Israeli television. *Health Communication*, 31(8), 988-997. <https://doi.org/10.1080/10410236.2015.1026431>
- Fabozzi, F. J., Ma, K. C., & Oliphant, B. J. (2008). Sin stock returns. *The Journal of Portfolio Management*, 35(1), 82-94. <https://doi.org/10.3905/JPM.2008.35.1.82>
- Figner, B., & Weber, E. U. (2011). Who takes risks when and why? Determinants of risk taking. *Current Directions Psychological Science*, 20(4), 211-216. <https://doi.org/10.1177%2F0963721411415790>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Gupta A, Kapil U, Singh G. (2018). Consumption of junk foods by school-aged children in rural Himachal Pradesh, India. *Indian Journal of Public Health*, 62(1), 65-67. https://doi.org/10.4103/ijph.ijph_343_16

- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. and Tatham, R.L. (2006). *Multivariate Data Analysis*, 6th ed., Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Harris, J. L., & Bargh, J. A. (2009). Television viewing and unhealthy diet: implications for children and media interventions. *Health communication*, 24(7), 660-673. <https://doi.org/10.1080/10410230903242267>
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cut-off criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Ippolito, P. M., & Mathios, A. D. (1991). Information, advertising, and health choices: a study of the cereal market. In *Economics of food safety* (pp. 211-246). Springer, Dordrecht. https://doi.org/10.1007/978-94-011-7076-5_11
- John & Dauchy (2020). Trends in affordability of tobacco products before and after the transition to GST in India. *Tobacco Control*, 30(2), 1-5. <http://dx.doi.org/10.1136/tobaccocontrol-2019055525>
- John, R. M., Dauchy, E., & Goodchild, M. (2019). Estimated impact of the GST on tobacco products in India. *Tobacco Control*, 28(5), 506-512. <http://dx.doi.org/10.1136/tobaccocontrol-2018-054479>
- John, R. M., Tullu, F. T., & Gupta, R. (2022). Price elasticity and affordability of aerated or sugarsweetened beverages in India: implications for taxation. *BMC Public Health*, 22(1), 1-11. <https://doi.org/10.1186/s12889-022-13736-2>
- King, A., Niederdeppe, J., & Dahl, E. (2021). Visual juxtapositions as exemplars in messages promoting healthy dietary behaviour. *Health Communication*, 36(10), 1200-1215. <https://doi.org/10.1080/10410236.2020.1748835>
- Kleiser, S., & Mantel, S. (1994). *The dimensions of consumer expertise: A scale development*. In R.
- Achrol & A. Mitchell (Eds.). *AMA summer educators' proceedings* (Vol. 5, pp. 20-26). Chicago: American Marketing Association
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications, London, UK.
- Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. *International Journal of e-Collaboration (ijec)*, 11(4), 1-10.
- Law, C., Brown, K. A., Green, R., Srinivasapura, N., Mohan, S., Scheelbeek, P. F. D., Shankar, B., Dangour, D., & Comelsen, L. (2021). Changes in take-home aerated soft drink purchases in urban India after the implementation of Goods and Services Tax (GST): an Interrupted Time Series analysis. *SSM - Population Health*, 100794. <https://doi.org/10.1016/j.ssmph.2021.100794>
- Li, F., Miniard, P. W., & Barone, M. J. (2000). The facilitating influence of consumer knowledge on the effectiveness of daily value reference information. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(3), 425-436. <https://doi.org/10.1177/0092070300283009>
- Liu, J., & Bailey, R. L. (2020). Investigating the effect of use and social cues in food advertisements on attention, feelings of social support, and purchase intention. *Health Communication*, 35(13), 1614-1622. <https://doi.org/10.1080/10410236.2019.1654174>
- MacCallum, R. C., Browne, M. W., & Sugawara, H. M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological methods*, 1(2), 130. <https://doi.org/10.1037/1082-989x.1.2.130>
- Macleane, J. C., & Buckell, J. (2021). Information and sin goods: Experimental evidence on cigarettes. *Health economics*, 30(2), 289-310. <https://doi.org/10.1002/hec.4189>
- Messaris, P. (1997). *Visual persuasion: The role of images in advertising*. Sage.
- Misra, A., Chowbey, P., Makkar, B. M., Vikram, N. K., Wasir, J. S., Chadha, D., ... & Munjal, Y. P. (2009). Consensus statement for diagnosis of obesity, abdominal obesity and the metabolic syndrome for Asian Indians and recommendations for physical activity, medical and surgical management. *Japi*, 57(2), 163-70.
- Moorman, C., & Matulich, E. (1993). A model of consumers' preventive health behaviors: The role of health motivation and health ability. *Journal of consumer research*, 20(2), 208-228. <https://doi.org/10.1086/209344>
- Moschis, G. P., & Churchill Jr, G. A. (1978). Consumer socialisation: A theoretical and empirical analysis. *Journal of marketing research*, 15(4), 599-609. <https://doi.org/10.1177/002224377801500409>
- Ochsner, K. N., & Gross, J. J. (2005). The cognitive control of emotion. *Trends in Cognitive Sciences*, 9, 242-249.

- Oh, H., Bae, J., & Kim, S. J. (2017). Can sinful firms benefit from advertising their CSR efforts? Adverse effect of advertising sinful firms' CSR engagements on firm performance. *Journal of Business Ethics*, 143(4), 643-663. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3072-3>
- Pérez-Morón, J. M. (2023). To Tax or not to Tax Sin Goods: That's the Question for Emerging Economies. In *International Conference on Business and Technology* (pp. 411-419). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-08090-6_25
- Ranjani, H., Mehreen, T. S., Pradeepa, R., Anjana, R. M., Garg, R., Anand, K., & Mohan, V. (2016). Epidemiology of childhood overweight & obesity in India: A systematic review. *The Indian journal of medical research*, 143(2), 160. <https://doi.org/10.4103%2F0971-5916.180203>
- Rook, D. W., & Fisher, R. J. (1995). Normative influences on impulsive buying behavior. *Journal of consumer research*, 22(3), 305-313. <https://doi.org/10.1086/209452>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Pearson education, London, UK.
- Schreiber, L. R. N., Grant, J. E., & Odlaug, B. L. (2012). Emotion regulation and impulsivity in young adults. *Journal of Psychiatric Research*, 46, 651-658. <https://doi.org/10.1016/j.jpsychires.2012.02.005>
- Shevlin, M., & Miles, J. N. (1998). Effects of sample size, model specification and factor loadings on the GFI in confirmatory factor analysis. *Personality and Individual differences*, 25(1), 85-90. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(98\)00055-5](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(98)00055-5)
- Signorielli, N., & Lears, M. (1992). Television and children's conceptions of nutrition: Unhealthy messages. *Health Communication*, 4(4), 245-257. https://doi.org/10.1207/s15327027hc0404_1
- Stevens, J.P. (2012). *Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences*, Routledge, Abingdon
- Teisl, M. F., Levy, A. S., & Derby, B. M. (1999). The effects of education and information source on consumer awareness of diet-disease relationships. *Journal of Public Policy & Marketing*, 18(2), 197-207. <https://doi.org/10.1177%2F074391569901800206>
- Unger, J. B., Schuster, D., Zogg, J., Dent, C. W., & Stacy, A. W. (2003). Alcohol advertising exposure and adolescent alcohol use: A comparison of exposure measures. *Addiction Research and Theory*, 11, 177-193. <https://doi.org/10.1080/1606635031000123292>
- Uribe, R., & Fuentes-García, A. (2020). Disclosing product placements of fast food to children: The importance of reinforcing the use of disclosures and the age of children. *Health Communication*, 35(11), 1415-1425. <https://doi.org/10.1080/10410236.2019.1636344>
- Vieceli, J., & Shaw, R. N. (2010). Brand salience for fast-moving consumer goods: An empirically based model. *Journal of marketing management*, 26(13-14), 1218-1238. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2010.523009>
- Waiters, E. D., Treno, A. J., & Grube, J. W. (2001). Alcohol advertising and youth: A focus-group analysis of what young people find appealing in alcohol advertising. *Contemporary Drug Problem*, 28, 695-718. <https://doi.org/10.1177/009145090102800409>
- Wheaton, B. (1987). Assessment of fit in overidentified models with latent variables. *Sociological Methods & Research*, 16(1), 118-154. <https://doi.org/10.1177/0049124187016001005>
- WHO. (2021). *Making the WHO European Region SAFER: developments in alcohol control policies, 2010-2019*. Copenhagen: WHO Regional Office for Europe.
- Zhang, Y., Winterich, K. P., & Mittal, V. (2010). Power distance belief and impulsive buying. *Journal of Marketing Research*, 47(5), 945-954. <https://doi.org/10.1509/jmkr.47.5.945>
- Zillmann, D. (1999). Exemplification theory: Judging the whole by some of its parts. *Media psychology*, 1(1), 69-94. https://doi.org/10.1207/s1532785xmep0101_5
- Zillmann, D. (2002). *Exemplification theory of media influence*. In *Media effects* (pp. 29-52). Routledge.

The Influence of Geological Potential and Investment Climate on Botswana's Competitiveness

تأثير الإمكانيات الجيولوجية والمناخ الاستثماري على القدرة التنافسية لبوتسوانا

Khumo Mogaetsho¹, John Masson², Farai Nyika³

^{1,2,3} MANCOSA, 26 Samora Machel St, Durban, 4001, South Africa

³ farai.nyika@mancosa.co.za

Accepted

قبول البحث

2024/2/15

Revised

مراجعة البحث

2024 /2/7

Received

استلام البحث

2023 /12/14

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2024.14.2.8>



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

The Influence of Geological Potential and Investment Climate on Botswana's Competitiveness

تأثير الإمكانيات الجيولوجية والمناخ الاستثماري على القدرة التنافسية لبوتسوانا

Abstract:

Objective: This article's objective is to evaluate Botswana's attractiveness to investors in mineral exploration. Botswana's competitiveness and ability to attract exploration and mining investment have declined in recent years.

Method: Questionnaires were used as part of a mixed methodology to collect data that was subjected to empirical analysis. From a possible 231 respondents including exploration and mining companies, mining consultants, a research firm, and a mining association, a representative sample of 100 were chosen and given the survey through a stratified random sampling process. The data was analyzed using SPSS and both descriptive and inferential analyses were utilized.

Result: This study finds that Botswana is only moderately successful in luring exploration investment. Botswana's ability to entice exploration investment is influenced by factors including the country's political stability, mining tax, mineral policy, license approval, quality of geological data, availability of skilled labor, adequate infrastructure, a streamlined licensing process, effective relevant institutions, and clear rules and regulations.

Conclusion: The study recommends that Botswana regulators should consider improving mining tax incentives and continue removing bureaucratic requirements that delay the licensing process, as this may result in a more favorable mining environment that encourages both domestic and international mining interests.

Keywords: Exploration; Mining investment; Competitiveness; FDI; Botswana.

الملخص:

الأهداف: الهدف من هذا البحث هو تقييم مدى جاذبية بوتسوانا للمستثمرين في مجال التنقيب عن المعادن. انخفضت القدرة التنافسية لبوتسوانا وقدرتها على جذب استثمارات التنقيب والتعدين في السنوات الأخيرة.

المنهجية: تم استخدام الاستبيانات كجزء من منهجية مختلطة لجمع البيانات التي خضعت للتحليل التجريبي. من بين 231 مشاركاً محتملاً، بما في ذلك شركات التنقيب والتعدين، واستشاريي التعدين، وشركة أبحاث، وجمعية تعدين، تم اختيار عينة تمثيلية مكونة من 100 شخص وأجريت عليهم الدراسة الاستقصائية من خلال عملية أخذ عينات عشوائية طبقية. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

النتائج: توصلت هذه الدراسة إلى أن بوتسوانا حققت نجاحاً متوسطاً فقط في جذب الاستثمار في مجال التنقيب. تتأثر قدرة بوتسوانا على جذب الاستثمار في مجال التنقيب بعوامل تشمل الاستقرار السياسي في البلاد، وضرائب التعدين، وسياسة المعادن، والموافقة على التراخيص، وجودة البيانات الجيولوجية، وتوافر العمالة الماهرة، والبنية التحتية الكافية، وعملية الترخيص المبسطة، والمؤسسات الفعالة ذات الصلة، والقواعد الواضحة، واللوائح.

الخلاصة: توصي الدراسة المجالس التنظيمية في بوتسوانا بالنظر في تحسين الحوافز الضريبية للتعدين ومواصلة إزالة المتطلبات البيروقراطية التي تؤخر عملية الترخيص، لأن ذلك قد يؤدي إلى بيئة تعدين أكثر ملاءمة تشجع مصالح التعدين المحلية والدولية.

الكلمات المفتاحية: الاستكشاف؛ الاستثمار التعديني؛ القدرة التنافسية؛ الاستثمار الأجنبي المباشر؛ بوتسوانا.

1 Introduction

Since the 1970s, when minerals were first discovered there, Botswana's economy has grown rapidly, lifting the country from poverty to middle income status (International Trade Administration, 2022). This achievement is linked to the presence of mineral resource endowment, political stability, a sound institutional framework, fiscal discipline, macroeconomic stability, competitive taxes, robust governance, a strong legal framework, a low prevalence of civil unrest or disorder, and minimal government interference in the mining sector (LaRocco & Mogende, 2022). Over the course of Botswana's mining history, major corporations like De Beers, Anglo American, Norilsk Nickel, Rio Tinto, and Lion Ore have invested in the country due to its favorable business climate. Botswana's success with natural resources is not the norm however, as many other African countries have struggled with the 'burden' that comes with resource endowments (Stephen, 2021). Examples of these struggles include violence and conflict over ownership and distribution of windfalls from resources (Arif, Usman, & Khan, 2021); another example is the unpredictability that comes with falling and volatile commodity terms of trade meaning that in the long run, public finance can be reduced, discouraging investment (e.g., oil price crashes of 2020-21 due to COVID 19 lockdowns) (Lashitew & Werker, 2020; Asaad et al. 2022 and 2023).

Investment-inducing elements are a conglomerate of factors where institutions and policies form the basis of a nation's competitiveness, which determines the level of that nation's production capabilities (KPMG, 2019). When compared to other countries, the investment and production activity climate improves if such variables have a large impact on productivity. The literature on competitiveness shows that different countries face various challenges at different stages of development, and that the policies, strategies, and tactics intended to build a competitive edge should be matched to the development stage (Buitrago & Barbosa Camargo, 2021).

Key factors that made Botswana an attractive investment destination in the 1970s and 1990s appear to have less of an impact now that the country has achieved middle-income status. Botswana's economy is growing slower compared to other African countries and there has been little progress in diversifying the economy beyond its reliance on natural resources, despite the country's long history of economic success (Botswana Government, 2017). General competitiveness and mineral exploration and mining investment competitiveness both declined after the year 2000. According to the 2011/12 edition of the Global Competitiveness Report, the country's overall ranking has dropped from 56th in 2008 to 80th in 2011/12 (Tabengwa, 2011). Figure 1 shows that the country's standing has dropped from #79 in 2013 to #91 in 2019 (Trading Economics, 2022).

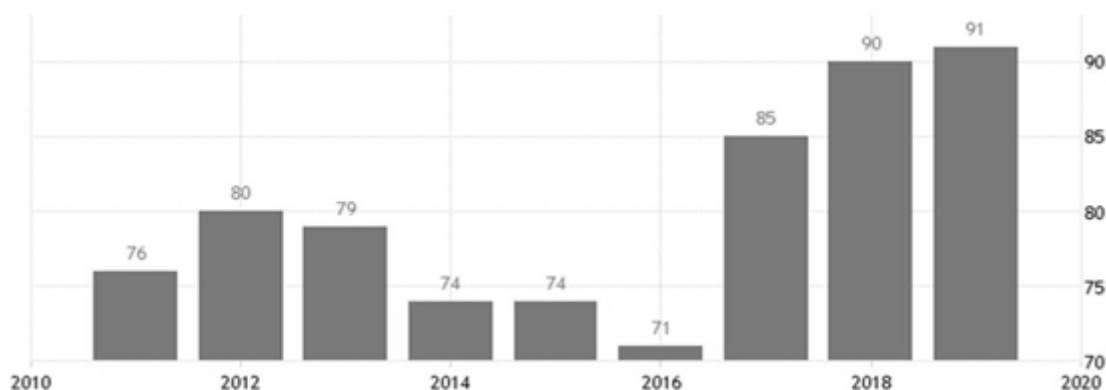


Figure (1): Botswana's Competitiveness 2013 to 2019

Source: Trading Economics (2022)

The country's improvement in rankings from 76th in 2011 to 74th in 2014 to 71st in 2016 is encouraging. However, from in 2017, the country's rankings declined, falling to #85 in 2017 and #90 in 2018.

Similarly, as shown in Figure 2 below, the country's attractiveness to exploration investment has been declining. Botswana scored an impressive 83.65% in 2011/12 and in 2012/13, she scored 81.92%, placing her at #4 out of 93 jurisdictions (Fraser Institute, 2021). By 2015 Botswana scored 68% for attractiveness and the number dropped to just over 60% by 2019.

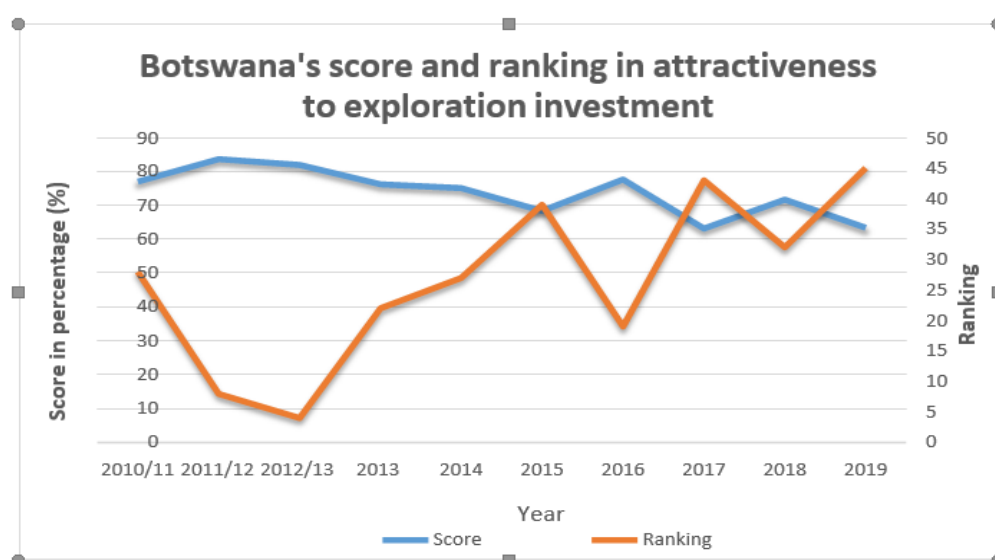


Figure (2): Botswana's Competitiveness in Exploration Investment

Source: Fraser Institute, (2013, 2016, 2020, 2021)

Countries rich in mineral resources, especially those with less diversified economies that rely heavily on mining, must be able to entice investors to fund mineral exploration if their mining sectors are to thrive (Okada, 2022). The mining industry in Botswana is crucial to the country's economy, as it generates a large portion of the country's GDP, taxes, and jobs, and helps keep the country's economy stable. Therefore, for Botswana to gain an edge, it must enhance factors affecting its ability to attract mineral exploration investment or investment climate. An evaluation of Botswana's attractiveness to investors in mineral exploration was undertaken for this reason. This was accomplished by using a questionnaire distributed to a sample of the exploration and mining population (including companies in the exploration and mining sectors as well as those in the consulting, policy, and research sectors, and the mining association). Because of its convenience, objectivity, and reliability in producing reliable results, a quantitative research methodology was used to conduct this study.

The study's findings will benefit those working within the Ministry of Mineral Resources, Green Technology, and Energy Security, who can use them to foster a more favorable environment for mining and exploration investment. The mining industry's long-term viability and overall economic contribution to Botswana's economy will increase with increased exploration efforts. The study's findings will likewise add to the body of literature on the factors that determine a nation's exploration and mining competitiveness.

2 Literature Review

2.1 Investment Climate

Despite the advantages that countries should have under the theory of comparative advantage, many countries rich in mineral resources have been unable to attract investment companies and develop their mineral resources (Liu, Saleem, Al-Faryan, & Zafar, 2022). Further investigation into the topic led to an alternative theory, according to which, mineral production competitiveness is influenced by both resource endowment (mineral potential) and government policies (investment climate) as per Weldegiorgis, Dietsche, Franks, Cust, & Ahmad, (2022), who used a Q-methodology that combined qualitative and quantitative methods.

The interplay between geology and institutions is what makes the mining sector competitive (Castilloa & Roa, 2021). Companies in the exploration industry have reported that policy considerations account for 40% of their investment decision, while mineral potential accounts for the remaining 60% (geological attractiveness) (Fraser Institute, 2021). Uncertainty in the administration of current regulations, environmental regulations, regulatory duplication, the legal system and taxation regime, protected areas and disputed land claims, infrastructure, socio-economic and community development conditions, trade barriers, political stability, labor regulations, the quality of a geological database; security; and the availability of labor and skills are all policy factors that reduce mining investment (Fraser Institute, 2021). The Fraser Institute uses "survey

responses to policy factors that affect investment decisions" (Fraser Institute, 2021: 2). Therefore, it stands to reason that if all the factors mentioned in this paragraph are improved, then mining investment increases.

Furthermore, countries with a higher investment climate compete for mining investments based on their mineral endowment, whereas countries with a lower investment climate rely on the interaction between their geological potential and investment climate to determine mining competitiveness (Jara, 2017). Mining competitiveness is largely determined by a country's investment climate, as stated by Cordano and Zevallos (2020) who used a cross-sectional dataset of 72 countries and a quantitative Poisson PML model (PPML).

The right investment environment is created by the right human and intellectual capital skills and the right attitude in addition to robust policies and efficient processes. Factors that provide comparative advantages, which determine the production possibilities or opportunities of an economy, should help foster investment and productivity (Erokhin, Diao, & Du, 2020; Ferreira, Cardim, & Coelho, 2021). Inadequate conditions for investment can reduce returns on capital, make it difficult for businesses to make informed decisions, and have a negative effect on output.

To be effective, a mineral policy must address issues such as the time needed to acquire exploration and mining rights, the frequency with which these rights must be renewed, how rights may be transferred, the measures to ensure the security of those rights, the holder's responsibilities, and the steps necessary to move from exploration to mining (Fraser Institute, 2016). A nation that eases these restrictions would be a better option for mining companies looking to establish operations there.

In a bid to address unethical mining practices, the OECD created 'Due Diligence Guidelines for Responsible Supply Chains of Minerals from Conflict-Affected and High-Risk Areas'. Jewelry production costs are impacted by these criteria (Bleasdale, 2018). Some participants in the Kimberly Process Certification Scheme (KPCS), including the Civil Society and the Diamond Industry, are lobbying for the adoption of the United Nations Guiding Principles and the Due Diligence Guidelines, as part of the KPCS minimum requirements, because of their influence on mine workers' productivity, the company's public image, and the country's competitiveness (Kimberly Process Civil Society Coalition, 2019). Despite the ongoing labor issues on the African continent, the diamond industry sees this as a positive step toward maintaining consumer trust in the diamond market. In addition, the African diamond-producing countries welcome the additional layer of compliance. Therefore, in the current global economy, factors such as labor policy, human rights protection laws, consumer demands, responsible sourcing principles, and enforcement of the same by nations all play a role in an investor's final decision (Maher, Monciardini, & Böhm, 2021).

2.2 Geological Potential

Mineral potential refers to the region's favorable geology for attracting exploration funding. Using data collected over a period of two years from 45 different African countries, Njuguna and Nnadozie (2022) conducted an empirical study of the factors that attract Foreign Direct Investment (FDI) from African countries. They found that a country's natural resource endowment is one of the primary factors driving FDI in Africa, which is consistent with previous studies (Dimitrova, Rogmans, & Triki, 2020).

Potential mineral resources and geological resources are synonymous (Fraser Institute, 2011). Mineral potential is defined by McLemore (2018) as the possible presence of mineral deposits or mineralization. According to a region's total mineral endowment can be broken down into two groups: discovered resources and undiscovered resources (Kivinen, Pokki, and Markovaara, 2018). Where the resource is defined as a concentration of a naturally occurring solid, liquid, or gaseous material in or on the earth's crust in such a manner that economic extraction could be feasible immediately or in the future. A resource with known grade, quality, and quantity is said to be "identified." In contrast, untapped resources are geological formations that have yet to be located, even though their existence is predicated on the general understanding of the broad regional geology and theory. Mineral exploration and mining are, essentially, investments because mining and exploration companies expect future cashflow to be sufficient to cover costs and make a profit (KPMG, 2019). Investment choices like these are grounded in geological potential.

Countries such as Canada and Finland have realized the importance of their geological potential in attracting exploration corporations. Canada is a leading producer of a wide variety of minerals, including potash, primary aluminum, cobalt, diamonds, molybdenum, nickel, platinum group metals, salt, titanium concentrate, tungsten, uranium, and zinc. Finland's success in luring exploration investment is tied to the country's abundant geological resources (Fraser Institute, 2020, Government of Canada, 2022).

The studies discussed above detail factors that influence mineral investment in other countries. However, not all these factors may be important for Botswana, because of its cultural and economic differences. Therefore, it is important to conduct this empirical study to gain a better understanding of what works and does not work in Botswana.

3 Methodology

Botswana's international competitiveness for mineral exploration investment was analyzed using a questionnaire to collect data from its intended sample of 200 exploration firms, 17 mining firms, 12 consulting firms, one policy firm, and one mining association (all in Botswana). Numerical values were assigned to the variables, and a variety of statistical methods were used to analyze them. Considering the size and variability of the total population of 231, a sample size of 100 was chosen using a probability-based sampling method. This sample includes a representative number of members from each population subgroup. The study recorded a total of 88% response rate using a survey and the responses were received via emails.

Most of the questions in the study's questionnaire were designed to be answered by selecting one of several predetermined options. The respondents were asked questions using a Likert Scale to rate their levels of comprehension, awareness, and agreement. The "attitude" is measured in a way that is both universally recognized and verified by science: the Likert scale. On a Likert scale, participants were asked to indicate how much they agreed or disagreed with each statement. The totality of the comments exposed a nuanced aspect of their stance on the issue, and so were inextricably linked (Joshi, Kale, Chandel & Pal, 2015). As you can see below, the Likert Scale is formatted in the following way:

1 = Strongly Disagree; 2 = Disagree; 3 = Neutral; 4 = Agree; 5 = Strongly Agree

The highest value of 5 and lowest value 1 was used to compute an average of 0.8, which is then used as the weight that demarcates the strongly disagree to strongly agree classification. If a mean response falls in the range of 1 to 1.80, it is construed as strongly disagree, whereas 1.81 to 2.60 is understood as disagree. Similarly, 2.61 to 3.40 is moderately agree, while 3.41 to 4.20 is agree, and 4.21 to 5 is strongly agree (Asun, Rdz-Navarro & Alvarado, 2015).

The Appendix displays the breakdown of the survey questionnaire into its five major sections, which correspond to the aims and objectives of the study. The purpose of the survey was to collect information necessary to gauge how well Botswana attracts foreign investment in mineral exploration. This paper is based on responses to Section B: 'Competitiveness in Mineral Exploration Investment'.

SPSS was used for both descriptive and inferential analyses of the data. This research was conducted during the COVID-19 pandemic, when there were periodic lockdowns, restrictions on movement, the closure of some businesses, and certain health protocols to follow. As a result, there were gaps in the sample that needed to be filled with substitutes. The researcher distributed the questionnaire by email.

4 Discussion

Most of the participants held senior positions in their workplaces and have several years of work experience. Table 1 shows that more than half of respondents at 56.8% (n= 50) had over 20 years of work experience. Those in the range of 16 to 20 years of work were at 22.7% (n= 20), whereas those in the 11 to 15-year category were at 9.1% (n= 8). Two categories of 3 to 6 years and 7 to 10 years were both 4.5% (n= 4) respectively, while those with 2 years or less were only 2.3% (n= 2) of total respondents.

Table (1): Description of participants

Employed as	Frequency	Percent	Experience
Exploration Managers	2	2.3	2 years and less
Project Managers	4	4.5	3 to 6 years
Mining Managers	4	4.5	7 to 10 years
Consultants Managers	8	9.1	11 to 15 years
Consulting Partner	20	22.7	16 to 20 years
Research Managers	50	56.8	20 years plus
Total	88	100	

Source: Author's calculations

4.1 Effectiveness of Botswana's Mineral Exploration Investment

Validity was established using factor loading metrics, as demonstrated by the Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test, the Bartlett test of sphericity (BTS), and the Average Variance Extracted (AVE). The standard deviation (SD) and the mean were used to assess the reliability of each scale item on the research instrument.

The effectiveness evaluation results of the construct for Botswana's competitiveness in mineral exploration investment are shown in Table 2. All the factor metrics for the separate scale items are greater than 0.5, ranging between the values of 0.623 and 0.784. As the 0.753 value for the KMO metric of sample adequacy is well above the 0.5 threshold for statistical significance, the study can be considered statistically adequate. The BTS is significant at the 0.01 level. Furthermore, the evaluative factors account for an average of 72.7% of the total explanation of Botswana's competitiveness in mineral exploration investment. This is consistent with the findings of Aiginger, Bärenthaler-Sieber and Vogel (2013), who found that the decision to explore and develop mineral resources in a country was affected by several factors, including the presence of good policy, adequate infrastructure, the availability of human and intellectual capital, social and political stability, the existence of clear and reliable institutions and regulations, an adequate tax regime, and specific racial and ethnic demographics.

Table (2): Effectiveness of Botswana's Competitiveness

	KMO	Bartlett	Mean	SD	AVE	Factor Metrics
Statements	0.753	350.738			72.697	0.0**
B1	0.78		2.89	0.915		0.784
B2			2.98	1.144		0.762
B3			2.64	1.116		0.719
B4			3.57	1.102		0.705
B5			3.2	0.924		0.623
B6			4.11	1.033		0.727
B7			3.39	1.098		0.746
B8			3.43	1.015		0.698

Source: Author's calculations

Key

B1: Botswana's mineral policy improved over the past 5 years.

B2: Licensing processing time improved over the past 5 years.

B3: Licensing time for exploration was reduced to under 3 months in past 5 years.

B4: Geological data useful for exploration decisions.

B5: Mining tax positively influenced investment decisions.

B6: Political stability encouraged exploration over the past 5 years.

B7: Infrastructure availability encouraged exploration over the past 5 years.

B8: Requisite skills availability encouraged exploration over the past 5 years.

B9 = Mining jurisdiction met timelines for licensing over the past 5 years.

r = Pearson correlation coefficient.

The mean values of the scale's components are also shown in Table 2. Respondents are generally in agreement that Botswana's mineral policy has strengthened over the past five years (mean=2.89, n=88). This suggests that more work is needed to make the country's minerals policy more convincing to interested parties. In addition, the average time it takes to get a license to conduct exploration activities has decreased to less than three months (mean = 2.64) over the past five years. Also, respondents are on average 2.98 out of 5 points in agreement that the time it takes to process a license has decreased over the past five years. They were also mostly in agreement that mining tax incentives and infrastructure availability have both increased (mean = 3.20, median = 3.39).

Respondents voiced concerns about a lack of transparency and inefficiency within the licensing institution and the licensing processes. This may be due to a mineral policy that is ineffective because it does not cover the turnaround time for exploration and mining rights, clear environmental requirements, and requirements for downstream processing, and is characterized by a lack of transparency and discrimination, all of which contrast with the recommendations for an effective mineral policy made by Biau and Pfister (2014). Authorities should put more effort into streamlining licensing processes and increasing transparency if they want the changes to be universally accepted.

The respondents also agreed that the country's geological data is helpful for exploration decisions (mean = 3.57), and that the country's political stability has helped to boost exploration investment (mean = 4.11). There has been an increase in exploration over the previous five years (mean = 3.43) since the necessary skills are readily available. Respondents' generally optimistic assessments of these three factors bode well for the country.

4.2 Botswana's Competitiveness and Determinants

The strength of the connection between the dependent variable (Botswana's Competitiveness) and the explanatory variables was assessed using the correlation method. The outcomes of the correlation matrix are shown in Table 3. The level of competitiveness in Botswana is proxied by the dependent variable.

Table (3): Botswana's Competitiveness and Determinants (correlations)

		B1	B2	B3	B5	B9	C6
B1	r	1	.656**	.544**	.599**	.659**	.524**
	Sig.		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	88	88	88	88	88	88
B2	r	.656**	1	.551**	.244**	.666**	.345**
	Sig.	0.00		0.000	0.000	0.000	0.000
	N	88	88	88	88	88	88
B3	r	.544**	.551**	1	.363**	.751**	.323**
	Sig.	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	88	88	88	88	88	88
B5	r	.599**	.244*	.363**	1	.377**	.591**
	Sig.	0.000	0.020	0.001		0.000	0.000
	N	88	88	88	88	88	88
B8	r	.524**	.345**	.323**	.591**	.399**	1
	Sig.	0.000	0.001	0.002		0.000	0.000
	N	88	88	88	88	88	88
B9	r	.659**	.666**	.751**	.377**	1	.399**
	Sig.	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000
	N	88	88	88	88	88	88

Source: Author's calculations

NB: Two statements that were dropped from Table 3 because their factor metrics were below the threshold of 0.5 (Dimension reduction approach)

Findings from Table 3 show that all the included determinants in the matrix are statistically significant and positively correlated with Botswana's competitiveness, at the 0.01 level. All the determinants have moderate strengths of association with Botswana's competitiveness. Licensing time falling below three months over the past five years ($r = 0.544$, $p < 0.01$); mining jurisdiction meeting timelines for licensing ($r = 0.659$, $p < 0.01$); mining tax incentives ($r = 0.599$, $p < 0.01$); and availability of requisite skills ($r = 0.524$, $p < 0.01$). These results corroborate those of Cordano and Zevallos (2020), who discovered that a country's mining competitiveness is tied to its geological potential and investment climate. Good policy, sufficient infrastructure, a ready supply of human and intellectual capital, social and political stability, the presence of clear and reliable institutions and regulations, an adequate tax regime, and specialized regulations for the mining sector are all factors that contribute to an attractive investment climate.

4.3 Impact of Independent Variables on Botswana's Competitiveness

Regression analysis was performed to see how the independent variables affected Botswana's competitiveness. Complementing the correlation analysis with regression was necessary because association does not imply causation. The results of the regression analysis are presented in Table (4).

Table (4): Impact of Independent Variables on Botswana's Competitiveness

Variables	Dependent Variable: Botswana's Mineral Exploration Competitiveness
Constant	0.53 [0.301]
B2	0.304*** (0.065)
B3	-0.003 (0.074)
B4	0.143*** (0.054)
B5	0.313*** (0.076)
B6	0.038* (0.063)
B7	0.184*** (0.058)
B8	0.048* (0.078)
B9	0.267*** (0.89)
N	88
R ²	0.69
Adj. R ²	0.684
F- stat.	5.22
DW stat.	1.83

Notes: Standard errors are in brackets. ***, **, and * represent statistical significance at 10%, 5%, and 1% respectively.

Source: Author's calculations.

Table (4) summarizes the predictive efficacy of the stepwise linear regression model employed in this research. As shown in Table 4, the model has a statistically significant predictive influence in predicting the competitiveness of mineral exploration investment in Botswana. Durban Watson statistic is between -2 and 2, showing that autocorrelation is not a problem in the study. The predictors as a whole account for 69.9 percent of the observed fluctuations in Botswana's competitiveness. Intangibles that influence competitiveness but aren't accounted for in the model account for the remaining 30.1%.

The results in Table 4 indicate that improved licensing time over the past five years impacts positively on Botswana's competitiveness and is statistically significant at the 0.001 level ($\beta=0.380$, $p<0.01$). A marginal improvement in licensing time would enhance the country's competitiveness by 0.380 magnitude. Equally, the impact of the usefulness of geological data is positive on the country's competitiveness and is statistically significant at the 0.01 level ($\beta=0.172$, $p<0.01$). Mining tax incentives also has a positive impact on the competitiveness and is statistically significant at the 0.01 level ($\beta=0.316$, $p<0.01$). Lastly, the effect of infrastructure availability on the country's competitiveness is statistically significant at the 0.01 level and is positive ($\beta=0.221$, $p<0.01$).

KPMG's (2019) conclusion that the right policy and regulatory framework, good governance, political stability, availability of a skilled workforce, availability and access to accurate geological data, and a competitive investment climate all affect the attractiveness of exploration investment is supported by the results. The above factors have a positive correlation with competitiveness and Botswana should seek to improve them. According to Fraser Institute (2020), the most alluring mining jurisdictions have a strong investment climate and mineral potential, placing them near the top of the rankings. The correct policy and regulatory framework, strong governance, political stability, availability of a competent workforce,

availability, and access to reliable geological data, and so on are the important factors influencing their ranking, and these are the ones they are working to improve.

5 Conclusion

In this article, Botswana's competitiveness was discussed to evaluate the effectiveness of the country's competitiveness in attracting exploration and mining investment. The study finds that Botswana is moderately effective in attracting exploration investment. The respondents moderately agree that Botswana's mineral policy improved; the licensing time for exploration activities went down to less than three months; the licensing processing time improved; the mining tax incentives and infrastructure availability improved, over the past 5 years.

The respondents agree that the geological data generated in the country is useful for exploration decisions, the political stability has helped to encourage exploration investment, and that availability of requisite skills has attracted more exploration over the past 5 years. The correlation findings showed that all the included determinants (independent variables) in the matrix were statistically significant and positively correlated with Botswana's competitiveness (dependent variable), at the 0.01 level. The regression findings indicated that all the model factors impact positively on the effectiveness of Botswana's competitiveness and are statistically significant at the 0.001 level. The findings also showed that the effectiveness of Botswana's competitiveness is influenced by the key elements of investment climate (policy and regulatory framework, governance, political stability, skills, tax, infrastructure, and geological data quality and access) in line with literature review findings.

The competitiveness of a mining jurisdiction will be enhanced by an improvement in any of the factors. Canada, Australia, and the United States are the mining territories that are the most effective at attracting mineral exploration investment. They excel in the recognized factors that influence the investment climate. Botswana is moderately successful in attracting exploratory investment and exploration and mining activity have decreased in recent years compared to other resource-rich nations. To promote competitiveness and raise the likelihood of mineral resource development, more effort is required to enhance the essential factors of the investment climate.

5.1 Recommendations

The primary purpose of Botswana's mining policy is to maximize the national economic gain from the exploitation of mineral resources. It is recommended that inclusive mineral policies be developed to promote an atmosphere of fair balance between diverse stakeholders. Thus, the creation of a reasonably acceptable environment for private sector investment, such as fair mining licensing times and procedures, and improving mining tax incentives, may result in an increase in both domestic and international investment. In addition, Botswana should prioritize excellent governance as a method of ensuring mining's economic success. Good governance through transparency in the rule of law within the mining sector, responsive mining government departments, enhanced equity and inclusion, and enhanced accountability and efficiency may result in political stability and increase in investments for the mining industry.

This study is limited by its research design (quantitative – with Likert style questions) and it would have been ideal to do a mixed methods study and include in depth semi structured interviews with senior government officials and mining managers. The study was carried out during the height of the COVID-19 pandemic whereby there were periodic lock downs, restriction of movement, closure of most businesses, and many health protocols to abide by. As a result, it was not possible to arrange interviews under the stressful conditions that prevailed at the time.

Future studies can focus on understanding the impact of mining activities that are geared towards sustainability (adding to their cost) and how these would impact attracting investment, because much of mining's history is associated with toxic processes.

References:

- Aiginger, K., Bärenthaler-Sieber, S. & Vogel, J. (2013, October). *Competitiveness under new perspectives* (European Commission Working Paper No 44).
- Asaad, Z. A., & Delawi, A. S. (2022). Iraqi Stock Exchange Reactions to the Oil Price, Covid-19 Aftermath, and the Saudi Stock Exchange Movements pre-during Vaccination Program. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 12(5), 18-30. <https://doi.org/10.32479/ijeeep.13323>
- Asaad, Z. A., & Delawi, A. S., Fatah, O. R., & Saleem, A. M. (2023). Oil Exports, Political Issues, and Stock Market Nexus. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 13(1), 362-373. <https://doi.org/10.32479/ijeeep.13867>
- Arif, U., Usman, M. & Khan, F.N. (2021). Natural Resource Rents and Internal Conflict: The Role of Institutional Quality. *The Singapore Economic Review*, 1–21. <https://doi:10.1142/s0217590821500430>
- Asun, R.A., Rdz-Navarro, K. & Alvarado, J.M. (2015). Developing multidimensional Linkert scales using item factor analysis: the case of four-point items. *Sage Journals*. Retrieved May 12, 2021 from <https://assets.kpmg>
- Biau, C. & Pfister, M. (2014). *Creating an environment for investment and sustainable development*. (OECD Co-operation Report, 145).
- Bleasdale, M. (2018). *Human Rights Watch*. [Online] Retrieved at October 21, 2021 from <https://www.hrw.org/report/2018/02/08/hidden-cost-jewelry/human-rights-supply-chains-and-responsibility-jewelry>
- Botswana Government, (2017). *National Development Plan II*, Volume 1. April 2017 – March 2023. Gaborone: Botswana Government.
- Buitrago, R.E. & Barbosa Camargo, M.I. (2021). Institutions, institutional quality, and international competitiveness: Review and examination of future research directions. *Journal of Business Research*, 128, 423–435. <https://doi:10.1016/j.jbusres.2021.02.024>
- Castillo, E. & Roa, C. (2021). Defining geological maturity: The effect of discoveries on early-stage mineral exploration. *Resources Policy*, 74, 102378. <https://doi:10.1016/j.resourpol.2021.102378>
- Cordano, A.V. & Zevallos, R.P. (2020). Country Competitiveness and Investment Allocation in the Mining Industry: A survey of the literature and new empirical evidence. *Resources Policy*, 73, 102136. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2021.102136>
- Dimitrova, A., Rogmans, T. & Triki, D. (2020), Country-specific determinants of FDI inflows to the MENA region: A systematic review and future research directions, *Multinational Business Review*, 28(1), 1-38. <https://doi.org/10.1108/MBR-01-2019-0003>
- Erokhin, V., Diao, L., & Du, P. (2020). Sustainability-related implications of competitive advantages in agricultural value chains: Evidence from Central Asia—China trade and investment. *Sustainability*, 12(3), 1117. <https://doi.org/10.3390/su12031117>
- Ferreira, J., Cardim, S., & Coelho, A. (2021). Dynamic capabilities and mediating effects of innovation on the competitive advantage and firm's performance: The moderating role of organizational learning capability. *Journal of the Knowledge Economy*, 12, 620-644. <https://doi.org/10.1007/s13132-020-00655-z>
- Fraser Institute, (2013). *Fraser Institute Annual Survey of Mining Companies 2013*. [Online] Retrieved on June 15, 2022 from <https://www.fraserinstitute.org/sites/default/files/mining-survey-2013.pdf>
- Fraser Institute, (2016). *Fraser Institute Annual Survey of Mining Companies 2015*. [Online] Retrieved on September 25, 2020 from <https://www.fraserinstitute.org>
- Fraser Institute, (2020). *Fraser Institute Annual Survey of Mining Companies 2019*, s.l.: Fraser Institute.
- Fraser Institute, (2021). *Survey of Mining Companies 2020*, s.l.: Fraser Institute.
- Government of Canada. (2022). *Minerals and the economy*. [Online] Retrieved on January 4, 2023 from <https://www.nrcan.gc.ca/our-natural-resources/minerals-mining/minerals-metals-facts/minerals-and-the-economy/20529>
- International Trade Administration, (2022). *Botswana - Country Commercial Guide*. [Online]. Retrieved on January 4, 2023 from <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/botswana-mining-minerals>
- Jara, J.J.D. (2017). Determinants of country competitiveness in attracting mining investments: an empirical analysis. *Resources Policy*, 52, 65-71. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2017.01.016>
- Joshi, A., Kale, S., Chandel, S. & Pal, D.K. (2015). Linkert scale: explored and explained. *Current Journal of Applied Science and Technology*, 7(4), 396-403.

- Kimberly Process Civil Society Coalition, (2019). *Kimberly process*. [Online] Retrieved on October 22, 2021 from <https://www.kimberlyprocess.com/fr/system/files/documents/report-real-care-is-rare-final-web.pdf>
- Kivinen, M., Pokki, J. & Markovaara, M. (2018). Discovered and undiscovered mineral resources: evolving accounts and prospects of minerals in Finland. *Mineral Economics*, 31, 301-317. <https://doi.org/10.1007/s13563-017-0131-x>
- KPMG. (2019). Competitiveness and trends for the Mining sector in Argentina 2019. [Online]. Retrieved on September 22, 2021 from <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ar/pdf/mining-competitiveness-and-trends-for-the-mining-sector-in-argentina-in-2019.pdf>
- LaRocco, A. A. & Mogende, E. (2022). Fall from grace or back down to earth? Conservation and political conflict in Africa's "miracle" state. *Environment and Planning E: Nature and Space*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/25148486221101553>
- Lashitew, A. & Werker, E., (2020). Are natural resources a curse, a blessing, or a double-edged sword? Future Development. The Brookings Institution [Online] Retrieved on July 20, 2022 from <https://www.brookings.edu/blog/future-development/2020/07/16/are-natural-resources-a-curse-a-blessing-or-a-double-edged-sword/>
- Liu, H., Saleem, M.M., Al-Faryan, M.A.S., Khan, I. & Zafar, M.W. (2022). Impact of governance and globalization on natural resources volatility: the role of financial development in the Middle East North Africa countries. *Resources Policy*, 78, 102881. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2022.102881>
- Maher, R., Monciardini, D. & Böhm, S. (2021). Torn between legal claiming and privatized remedy: rights mobilization against gold mining in Chile. *Business Ethics Quarterly*, 31(1), 37-74. <https://doi.org/10.1017/beq.2019.49>
- McLemore, V.T. (2018). *Mineral-resource potential of proposed U.S. Bureau of Land Management exchange of lands with New Mexico State Land Office: New Mexico Bureau of Geology and Mineral Resources, Open-file Report OF-598*, 152. Retrieved on January 2, 2022 from <https://geoinfo.nmt.edu/publications/openfile/details.cfm?Volume=598>
- Mohammed, N.A., Mohammed, D. & Gana, J. (2022). The impact of training and development on employee productivity in the 21st century. *African Journal of Management and Business Research*, 3(1), 41-58. Retrieved on February 26, 2022 from <https://publications.afropolitanjournals.com/index.php/ajmbr/article/view/104>
- Njuguna, A.E. & Nnadozie, E. (2022). Investment climate and foreign direct investment in Africa: the role of ease of doing business. *Journal of African Trade*. <https://doi.org/10.1007/s44232-022-00003-x>
- Okada, K. (2022). Breakthrough technologies for mineral exploration. *Mineral Economics*, 35, 429-454. <https://doi.org/10.1007/s13563-022-00317-3>
- Stephen, L. (2021). *Explaining Botswana's success: the importance of culture*. [Online]. Retrieved on January 4, 2023 from <https://www.carleton.edu/president/lewis/speeches-writings/botswana-success/>
- Tabengwa, G.G. (2011). *Factors affecting Botswana's competitiveness*. Gaborone: BIDPA.
- Trading Economics. (2022). Botswana competitiveness rank. Retrieved on June 10, 2022 from <https://tradingeconomics.com/botswana/competitiveness-rank>
- Weldegiorgis, F.S., Dietsche, E., Franks, D.M., Cust, J. & Ahmad, S. (2022). Mining and linkages for economic transformation: revealing multi-stakeholder perspectives through Q-methodology. *Extractive Industries and Society*, 101174. <https://doi.org/10.1016/j.exis.2022.101174>

APPENDIX

Survey questionnaire

Respondent's code: Questionnaire Instructions:

Answer the questions as they relate to you. Check the box with the answer that is most applicable to you and mark with an X. The researcher will protect the respondent's privacy, confidentiality and anonymity.

Section A: Demographic Characteristics

The section was designed to establish the influence of demographic characteristics on the study.

A1: Type of Sector Employed

With which type of sector are you employed in?

Exploration	
Mining	
Consulting	
Research	
Other (Please specify)	

A2: Gender Composition of Participant

What is your gender status?

Male		Female	
------	--	--------	--

A3: Employment Position

What is your current position that you are employed in?

Exploration Manager	
Project manager	
Mining Manager	
Consultant	
Consulting Partner	
Research Manager	
Other (Please specify)	

A4: Age Grouping of Participant

Under which age grouping do you fall under?

20 years and less		40 to 49 years	
20 to 29 years		50 to 60 years	
30 to 39 years		60 years plus	

A5: Highest Educational Qualification of Participant

What is the highest level of qualification that you have obtained?

Form 5 or below	
Certificate	
Diploma	
Degree	
Master's degree	
Doctorate	

A6: Working Experience

What is your working experience in the mining sector?

2 years and less		11 to 15 years	
3 to 6 years		16 to 20 years	
7 to 10 years		20 plus years	

Section B: Competitiveness in Mineral Exploration Investment

Objective: The section was designed to evaluate the effectiveness of Botswana's competitiveness in mineral exploration investment.

1 = Strongly Disagree		2 = Disagree		3 = Neutral		4 = Agree		5 = Strongly Agree	
Item	Questions/Statements	1	2	3	4	5			
B1	Botswana's minerals policy has improved over the past 5 years.								
B2	The licensing time (time to get permit/ licence/EIA approval) has improved over the last 5 years.								
B3	A permit/ licence/EIA approval to conduct exploration activities took less than 3 months in the past 5 years								
B4	The mining jurisdiction has met its established timelines/milestones for permit/licence/EIA approval decisions throughout the permitting process in the past 5 years.								
B5	The relevant institutions performed their roles with clarity and offered quality of service in the past 5 years.								
B6	Prior to deciding where to explore, all other factors being equal, I have had confidence that I will eventually be granted a permit/ licence/EIA approval in the past 5 years.								
B8	Prior to deciding where to explore, all other factors being equal, the level of political stability has encouraged exploration in Botswana in the past 5 years.								
B9	Over the past 5 years availability of infrastructure has encouraged exploration in Botswana.								
B10	Over the past 5 years the availability of requisite skills for exploration activities has positively influenced exploration decisions.								