

ملخصات  
الرسائل الجامعية



## جائزة الشارقة لأطروحات الدكتوراه في العلوم الإدارية والمالية في الوطن العربي لعام 2019



مجلس أمناء جائزة الشارقة لأفضل أطروحة دكتوراه

اعتمد مجلس أمناء «جائزة الشارقة لأطروحات الدكتوراه في العلوم الإدارية في الوطن العربي» تقرير هيئة التحكيم ونتائج التقييم الذي أسفر عن اختيار الفائزين بالجائزة في دورتها الثامنة عشر 2019.

وترأس الاجتماع الذي عُقد افتراضياً (عن بُعد) الأستاذ/ عبد الله سالم الطريقي، رئيس مجلس أمناء الجائزة، وبحضور الدكتور/ ناصر الهتلان القحطاني، مدير عام المنظمة العربية للتنمية الإدارية – نائب رئيس مجلس الأمناء، وأعضاء مجلس الأمناء، وأمين عام الجائزة. وبعد الدراسة، اعتمد المجلس توصيات لجنة التحكيم وتم الإعلان عن أسماء الفائزين بالجائزة على النحو التالي:

### فئة العلوم الإدارية:

حيث فاز بالمركز الأول الدكتور/ فريد محمود عبد الله الأميري (دولة الإمارات العربية المتحدة) عن أطروحة بعنوان «عوامل نجاح حاضنات الأعمال لتطوير ممارسات ريادة الأعمال في دولة الإمارات»، وفاز بالمركز الثاني الدكتور/ محمد بن حمدان العنزي (المملكة العربية السعودية) عن أطروحة بعنوان «استقصاء تجريبي مقارنة حول نماذج التميز المؤسسي في المملكة العربية السعودية»، وفاز بالمركز الثالث الدكتور/ حسن سهيل محمد غرة (الجمهورية العربية السورية) عن أطروحة بعنوان «تأثير تفاعل المؤسسات الرسمية وغير الرسمية على نمو نشاط ريادة الأعمال، تحليل لوحة بيانات إحصائية للاقتصاد الناشئة».

### فئة العلوم المالية:

فقد فاز بالمركز الأول الدكتور/ أحمد هاني حمود الضمور (المملكة الأردنية الهاشمية) عن أطروحة بعنوان «أثر الإطار العام لموثوقية نظم المعلومات المحاسبية كنظام رقابة داخلي على أداء الأعمال من خلال نوعية التقارير المالية كعامل وسيط: نموذج تكاملي»، وفاز بالمركز الثاني الدكتور/ عبد الرحمن بن علي الجبر (المملكة العربية السعودية) عن أطروحة بعنوان «دراسة تصميم أنظمة التكاليف المطبقة في المملكة العربية السعودية باستخدام النظرية الشريطية»، وفاز بالمركز الثالث الدكتور/ حمد سالمين سعيد بن الزوع (الجمهورية اليمنية) عن أطروحة بعنوان «تأثيرات مرونة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وقدرات تكنولوجيا المعلومات ودور رأس المال الفكري كمتغير وسيط على الأداء المصري».

يُشار إلى أن الجائزة تأسست عام 2001 بدعم ورعاية من صاحب السمو الشيخ الدكتور سلطان بن محمد القاسمي، عضو المجلس الأعلى، حاكم الشارقة، وبالتعاون مع المنظمة العربية للتنمية الإدارية – جامعة الدول العربية.

وفيما يلي ملخصاً لأطروحة الدكتوراه الفائز بالمركز الثاني في العلوم الإدارية:

## استقصاء تجريبي مقارنة حول نماذج التميز المؤسسي في المملكة العربية السعودية

د. محمد بن حمدان العنزي

أستاذ مساعد إدارة الاستراتيجية والعمليات  
(التميز المؤسسي) - كلية الملك فهد الأمنية  
المملكة العربية السعودية

### فكرة الأطروحة الرئيسة وأهميتها ومبرراتها

توفّر عدد من نماذج التميز المؤسسي البديلة (مثل النماذج العالمية مقابل النماذج المحلية) أوجد صعوبات في الاختيار أمام الممارسين حيث ليس دائماً من الواضح أي نموذج يجب أن يُفضّل أو يتناسب بشكل أفضل مع سياق محدد وبشكل خاص في السياقات التي تختلف بشكل جوهري عن السياق الأصلي لنماذج التميز الرئيسة (مثلاً في الإمارات والسعودية هناك أكثر من نموذج واحد معمول به)، وذلك في ظل تعارض وندرة الدراسات التطبيقية المقارنة، كما لا يزال هناك بعض الالتباس حول العلاقات السببية بين معايير هذه النماذج (Badri et al., 2006; Moon et al., 2011)، أيضاً تم تجاهل التأثير السببي غير المباشر في هذه النماذج من قبل الكثير من الدراسات، حيث وضحت الدراسات السابقة نتائج متعارضة حول أي من المعايير لديه تأثير إيجابي أكبر و/أو تأثير محوري بين ممكنات ونتائج معايير هذه النماذج (كمعيار «القياس والتحليل وإدارة المعرفة» للأمريكي، و«الإجراءات» للأوروبي، و«التخطيط الاستراتيجي» للسعودي).

تحتاج المنظمات أيضاً إلى فهم كيفية تنفيذ التميز المؤسسي من أجل تحقيق أقصى فائدة منه. في هذا الإطار، على الرغم من التأكيد على الدور المحتمل الذي تلعبه العوامل السياقية مثل التوجه الاستراتيجي ونوع الصناعة في ممارسات التميز المؤسسي، تم إيلاء اهتمام ضعيف بتأثيرها على علاقات نماذج التميز المؤسسي. دراسة هذه التأثيرات المحتملة يقود إلى فهم أعمق وتطبيق صحيح لنماذج التميز المؤسسي. مواطن الضعف النظرية والمفاهيمية هذه من الممكن أن تعالج من خلال بحث تجريبي يقارن النماذج الأمريكي والأوروبي والسعودي ويختبر تأثير العوامل السياقية عليها (كما في هذا البحث) وهو ما تم تأكيد الحاجة إليه في الأوراق العلمية القيادية لنماذج التميز المؤسسي (Bou-Llugar et al., 2009; Meyer & Collier, 2001).

### منهجية الدراسة

لإجابة السؤال أعلاه، تم دراسة واختبار نماذج التميز الثلاثة مفاهيمياً وبشكل مقارنة باستخدام إطار منهجي تم تطويره لهذا الغرض. سيتم استعراض ملخص منهجية البحث وفقاً للنموذج المطور من قبل (Saunders et al., 2012). تفاصيل مطولة ومبررات اتباع هذه المنهجية موضحة في الأطروحة. تم تبني النموذج الوضعي (The Positivist Paradigm) باعتباره النموذج الأنسب لدراسة نماذج التميز الثلاثة المستهدفة. على سبيل المثال، تعتمد هذه الدراسة منهجية البحث التوكيدي، الذي يتبع إجراءات تأكيد أو عدم تأكيد علاقات سببية محددة سلفاً (Hair et al., 2010)؛ ولهذا السبب تم، بشكل عام، استخدام مقاييس تم اختبارها مسبقاً. في هذا الإطار، تفترض الدراسات السابقة أن التميز المؤسسي يشمل مجموعة من المعايير القابلة للملاحظة والقياس بشكل موضوعي والتعميم حول العلاقات بين متغيراته وربطها بنظرية متكاملة، وهو الأمر المتوافق مع النموذج الوضعي. أيضاً وفقاً لأهداف وتساؤلات الدراسة وكنتيجه لاختبار النموذج الوضعي، تم اعتماد المنهج الاستنتاجي (Deductive Approach) والذي يركز على القياس والتحقق التجريبي من النظريات والنماذج والعلاقات بين المفاهيم، وذلك لجمع وتحليل البيانات باستخدام (استراتيجية بحثية مسحية من خلال) استبانة استقصائية مقطعية (Cross-sectional Survey Questionnaire). تستخدم طريقة جمع البيانات هذه على نطاق واسع في الاستراتيجية البحثية المسحية، لأنها توفر آلية كفؤة لجمع الاستجابات من عينة

كبيرة لغرض تحليلها كميًا. تبعاً لذلك، تم استخدام أساليب تحليلية مختلفة للتحليل التمهيدي والرئيسي مثل التحليل البياني والنمذجة بالمعادلات البنائية (Structural Equation Modeling) وتحليل المجموعات المتعددة. جاء استخدام تحليل النمذجة بالمعادلات البنائية بسبب مزاياه فيما يتعلق بتصميم البحث (على سبيل المثال، إتاحة إمكانية دراسة المطابقة العامة للنموذج بهدف مقارنة نماذج الدراسة، إضافة لإتاحة التقييم المتزامن لمجموعة من العلاقات يعمل فيها المتغير التابع في علاقة كمتغير مستقل في علاقة لاحقة). على وجه أكثر تحديداً، تم استخدام استراتيجيات النمذجة البديلة من بين الاستراتيجيات المستخدمة في تحليل النمذجة بالمعادلات البنائية نظراً لقوتها وتوافقها مع أهداف البحث. بالإضافة إلى ذلك، تم دراسة التأثيرات المعدلة المحتملة للتوجه الاستراتيجي ونوع الصناعة في علاقات نموذج التميز المؤسسي باستخدام التحليل متعدد المجموعات (Multi-group Analysis). تم إرسال الاستبيان عبر البريد الإلكتروني إلى عينة عشوائية من 700 شركة صناعية وخدمية في المملكة العربية السعودية تستهدف المدراء التنفيذيين أو مدراء الجودة، مع إرسال رسالة تذكير بالبريد الإلكتروني بعد أسبوعين تقريباً. كنتيجة لذلك، تم الحصول على 247 استجابة، منها 235 كانت صالحة للاستعمال بمعدل استجابة بلغ (34%). بالنظر إلى عدد من المعايير المؤثرة في كفاية حجم العينة والتي تم مناقشتها بالتفصيل (مثل طبيعة توزيع البيانات ومتطلبات الأسلوب التحليلي المستخدم ونسبة العناصر المستقصاة إلى المفاهيم المراد قياسها)، يعتبر حجم العينة لهده الدراسة كافياً ومقبولاً.

## النتائج

تشير النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة إلى المطابقة/ المناسبة المتفوقة للنموذج السعودي في سياق المملكة العربية السعودية مقارنة بالنموذجين الآخرين المشمولين بالدراسة، مع إظهار الدور الحاسم للقيادة والتخطيط الاستراتيجي في علاقات نماذج التميز المؤسسي. كما أنها توفر تفسيراً مقارناً ودقيقاً وقوياً لكيفية عمل نماذج الدراسة الرئيسة الثلاثة في هذا السياق.

- 1- تقدم نتائج الدراسة مساهمة مهمة لأدبيات نماذج التميز المؤسسي، حيث توضح أن مقارنة النموذج الأمريكي والأوروبي والسعودي تنتهي بدعم الأخير والذي يختلف عن باقي النماذج فيما يتعلق بالمحتوى، والعلاقات، والتكيز (على التخطيط الاستراتيجي). بينما تحليل كل من هذه النماذج بشكل مستقل قد تشير إلى مناسبته، حتى ولو بدرجات متفاوتة، تقدم المنهجية المقارنة للبحث نظرة أكثر شمولية وفائدة ودقة.
- 2- أيضاً، خلافاً للدراسات السابقة التي لم تركز على التأثير غير المباشر والمتعدد الاتجاهات للقيادة، تؤكد نتائج نماذج البحث، بشكل متناغم، على الدور الرئيس للقيادة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر في التميز المؤسسي ضمن إدارة وأداء النظام (المعايير المختلفة للممكنات والمعايير المختلفة للنتائج). تسلط هذه النتائج مجتمعة الضوء على الدور الحاسم الذي تلعبه القيادة في التميز المؤسسي وتؤكد على الافتراض الأساسي لنماذج التميز المؤسسي بأن القيادة هي المحرك الأساس لممارسات وأداء النظام (Wilson & Collier, 2000).
- 3- علاوة على ذلك، بالإضافة إلى «القيادة»، تعد معايير «القياس والتحليل وإدارة المعرفة» و«العمليات» و«التخطيط الاستراتيجي» هي البنى الأساسية لنماذج التميز الأمريكي والأوروبي والسعودي على التوالي؛ خاصة فيما يتعلق بالدور الوسيط الذي تلعبه، أي كونها تركيز النموذج (Dror, 2008; KAQA, 2011; Uygur, 2013). تقدم الأبحاث السابقة نتائج متعارضة بشأن أي من هذه المعايير له تأثير أكثر إيجابية وأهمية بين عناصر التمكين والنتائج، أيضاً،

حسب علم الباحث، ليس هناك أبحاث تقارن دور هذه المعايير الأساسية الثلاثة. علاوة على ذلك، على الرغم من أن الدراسات السابقة حللت دور التخطيط الاستراتيجي في نماذج التميز المؤسسي (على سبيل المثال، Heras-Santos, 2007; Saizarbitoria et al., 2012; Santos-Vijande & Alvarez-Gonzalez, 2007)، فإنها لم تقم بتحليل أثر الدور الوسيط للتخطيط الاستراتيجي على علاقة القيادة ومعايير التمكين المتبقية بشكل متزامن. تشير نتائج هذا البحث إلى الدعم القوي للدور المباشر والوسيط للتخطيط الاستراتيجي ضمن النموذج السعودي. في حين تقدم النتائج دعماً جزئياً

للدور الوسيط لمعيار العمليات ضمن النموذج الأوروبي. بشكل عام، دعم ضعيف أظهرته النتائج للدور المهم لمعيار «القياس والتحليل وإدارة المعرفة» في النموذج الأمريكي. شرح مفصل حول هذه النتائج تم عرضه في الأطروحة مع تفسيره في ضوء العوامل المعززة للفروقات بين نماذج التميز مع مقارنته بالدراسات السابقة، يمنع من ذكره ضيق المساحة المحددة. (2) تشير نتائج الدراسة إلى وجود اختلافات جوهرية في علاقات النموذج السعودي بسبب التوجه الاستراتيجي باستثناء العلاقات بين «القيادة» و«التخطيط الاستراتيجي»، وبين «التخطيط الاستراتيجي» و«الموردون والشركاء»، وعدم وجود اختلافات في علاقات النموذج السعودي بسبب نوع الصناعة باستثناء العلاقات بين «التخطيط الاستراتيجي» و«الموردون والشركاء»، و«إدارة العمليات»، و«التركيز على المستفيدين».

## التوصيات

من الإسهامات النظرية لهذه الأطروحة إيضاح المطابقة المقارنة الأفضل لنموذج التميز السعودي في السياق السعودي. وذلك، أيضاً، يؤثر لأهمية مراعاة الظروف المحلية (مثل الثقافة ومستوى نضج ممارسة التميز المؤسسي) عند ممارسة التميز المؤسسي، مقترحاً أن فشل مراعاة الظروف المحلية في السياق السعودي، قد يؤدي إلى نموذج تميز مؤسسي أقل مناسبة. أيضاً، طورت هذه الدراسة المعرفة الحالية من خلال تحسين فهمنا لمعايير نماذج التميز المؤسسي وعلاقاتها التبادلية (مثل «القياس والتحليل وإدارة المعرفة» للأمريكي، «الإجراءات» للأوروبي، «التخطيط الاستراتيجي» للسعودي). حيث قدمت الدراسة تطويراً مهماً للتنظير المتعلق بالدور (المقارن) لهذه المفاهيم المحورية، والذي كان مفقوداً في الأدبيات العلمية المتاحة. في هذا الإطار، توضح الدراسة الدور الرئيس (المباشر وغير المباشر) للتخطيط الاستراتيجي ضمن مفاهيم النظام والنتائج كما اقترحت في النموذج السعودي، بينما حددت دوراً أقل أهمية للدور الوسيط لمعيار الإجراءات ضمن النموذج الأوروبي. مقترحة إعادة نظر في العلاقات المقترحة له. وفقاً لعلم الباحث، هذه هي الدراسة الأولى التي تختبر الدور المعدل للتوجه الاستراتيجي في علاقات نموذج التميز المؤسسي. مساهمة في تطوير تنظير هذه النماذج وفهم أعمق لها. باختصار، تعد هذه الدراسة الأولى التي تحلل وتقرن ثلاث نماذج تميز مؤسسي مختلفة (الأمريكي والأوروبي والسعودي) باستخدام بيانات أولية وتحليل إحصائي شامل ودقيق. وهو أمر مهم بشكل خاص للنموذج السعودي حيث تمثل هذه الدراسة التقييم التجريبي الأول له، موضحة رؤية مهمة حول كيفية مجاراته للمنافسة. بالتالي، تطوير المعرفة المتعلقة بـ: مناسبة نماذج التميز المؤسسي المختلفة بشكل مقارن، وتفوق النموذج السعودي في السياق السعودي، وفهم نظري أكثر عمقاً للتميز المؤسسي ونماذجه المختلفة. بشكل خاص، أهمية مراعاة الجوانب السياقية إلى جانب المعايير الأكثر أهمية وترابطها السببي (وبشكل خاص دورها الوسيط).

## الدروس المستفادة من الدراسة

- 1- يساعد المنهج المطور في هذه الدراسة (المنهج المقارن والشامل) المسؤولين عن جوائز التميز من خلال تقديم طريقة أكثر فاعلية لتطوير و/أو مراجعة نماذج التميز. بعبارة أخرى، للأخذ بالاعتبار (النماذج المتنافسة و/أو) السياق المحلي ومن ثم تطوير نموذج خاص يراعي الاعتبارات الوطنية والدولية.
- 2- يقدم المنهج المطور والنتائج لهذا البحث فوائد مهمة للممارسين حول مناسبة نماذج التميز المختلفة والاختيار بينها، لا سيما في السياقات التي تتنافس فيها نماذج تميز متعددة. على الرغم من أن نتائج هذا البحث تنطبق مباشرة على المملكة العربية السعودية، إلا أنها تشير أيضاً إلى الحاجة إلى تطوير نموذج خاص. بمعنى أنه يجب على المديرين أن يأخذوا في الاعتبار الظروف المحلية (على سبيل المثال: الثقافة ومستوى نضج التميز في الأعمال) في ممارسة التميز المؤسسي.
- 3- يحتاج المدراء إلى فهم العلاقات السببية المتبادلة بين معايير نماذج التميز المؤسسي (Evans & Lindsay, 2014)، واستثمار المزيد من الموارد مع تركيز جهودهم على تحسين معايير نماذج التميز الأكثر أهمية للحصول على المزايا الكاملة من منهجية التقييم الذاتي، وتحسين إدارة المنظمة (Reiner, 2002). في هذا السياق، يقدم هذا البحث (من خلال تقديم تحليل تفصيلي مقارن لعلاقات سببية مباشرة وغير مباشرة لأهم معايير التركيز لنماذج التميز المؤسسي) مساعدة للمدراء لفهم العلاقات المتبادلة لنماذج التميز المؤسسي ومعاييرها الأكثر أهمية بطريقة أكثر

عمقاً ودقة. أيضاً، أخذاً بالاعتبار عدم كفاية ووضوح الأدلة المقدمة من الأبحاث السابقة، تشير نتائج البحث إلى أن القيادة والتخطيط الاستراتيجي وإدارة العمليات هي معايير رئيسة لنموذج التميز. الفشل في الاهتمام الكافي بهذه المعايير يمكن أن يؤدي إلى انخفاض مستوى فعالية/ نجاح المنظمة.

4- تظهر نتائج الدراسة، بشكل يتماشى مع مقترح العلاقات السببية للنموذج السعودي، أهمية تحقيق التكامل في ممارسات التميز المؤسسي عند تطوير وتنفيذ وتعديل الاستراتيجية. خلال مثل هذا الإجراء، ينبغي لقرارات تخصيص الموارد التي يتخذها المدراء أن تتضمن مختلف معايير الممكنات. بمعنى آخر، الاستراتيجية التي يتم وضعها وتنفيذها بعناية (على سبيل المثال، تقودها احتياجات أصحاب المصلحة وتتماشى بشكل قوي مع معايير الممكنات (Black & Porter, 1995; Reiner, 2002) سوف تؤدي إلى ممارسات وأداء تميز مؤسسي أفضل. ويعتبر ذلك أكثر أهمية عند بدء وتطوير التغيير المتجه نحو مبادرات التميز المؤسسي (Pfeifer et al., 2005).

5- هناك صلة أخرى لنتائج البحث تتعلق بالتحديات الإدارية الدولية؛ مثل التعرف على السياق الدولي للعمليات المنفذة خارجياً أثناء محاولة تنفيذ ممارسات التميز للمنظمة الأم، خاصة عندما تكون الاختلافات بين السياقات غير بسيطة. يجب أن تزيد نتائج هذه الدراسة من الوعي بأهمية مراعاة الظروف المحلية في ممارسة التميز المؤسسي. سيساعد هذا الوعي المنظمات على تحسين إدارة نقل وتكييف ممارسات التميز المؤسسي من سياق البلد الأصلي إلى سياقات الدول الأجنبية.

6- تحليل تأثيرات التوجه الاستراتيجي على نماذج التميز المؤسسي يوضح العديد من الاحتمالات لربط التوجه الاستراتيجي، من خلال معايير الممكنات، بمعايير النتائج. على سبيل المثال، حققت كل من معايير الممكنات والنتائج مستويات مختلفة من الفعالية، اعتماداً على التوجه الاستراتيجي الخاص للمنظمة. يساعد هذا المديرين في فهم كيفية الإدارة بشكل أفضل للمستويات المنخفضة من التميز المؤسسي و/أو التنفيذ غير المرضي للتميز المؤسسي استجابة للمنافسة و/أو لتطوير استجابة أكثر استباقية. هذه الإجراءات قد تتضمن تغييرات في تنفيذ التميز المؤسسي (على سبيل المثال: تبني ممارسات معينة مع توجه استراتيجي معين) و/أو تنفيذ توجه استراتيجي بدرجات مختلفة بطرق تناسب مع سياق المنظمة الخاص.