



## أثر الإدارة الإلكترونية في تعزيز الشفافية وتحسين الأداء المؤسسي في القطاع الخدمي الليبي

عبدالمولى البشير الاسطى

قسم التجارة الإلكترونية وتحليل البيانات / جامعة طرابلس – ليبيا

[a.lusta@uot.edu.ly](mailto:a.lusta@uot.edu.ly)<https://orcid.org/0000-0001-9848-4346>**The Impact of Electronic Management on Transparency and Institutional Performance in the Libyan Service Sector**

Abdulmula albashir Lusta

University of Tripoli – Libya Department of E-commerce and Data Analysis

تاريخ الاستلام: 2026/02/11 - تاريخ المراجعة: 2026/03/12 - تاريخ القبول: 2026/03/13 - تاريخ النشر: 2026/04/22

## الملخص

شهدت الأدبيات الحديثة اهتمامًا متزايدًا بدور الإدارة الإلكترونية في تعزيز الشفافية وتحسين الأداء المؤسسي في القطاع العام، في حين تكشف المؤشرات الرقابية في السياق الليبي عن استمرار تحديات تتصل بالميكنة، والأرشفة، وتحليل المعلومات، والمتابعة المؤسسية.

تهدف هذه الدراسة إلى تفسير أثر الإدارة الإلكترونية في تعزيز الشفافية وتحسين الأداء المؤسسي في القطاع الخدمي الليبي في ضوء الأدبيات الحديثة وبعض المؤشرات الرقابية الرسمية.

اعتمدت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي، من خلال مراجعة أدبيات عربية وأجنبية حديثة، مع الاطلاع على دراسات ليبية وعربية مقارنة، وتوظيف مؤشرات مختارة من التقرير السنوي العام لديوان المحاسبة الليبي لسنة 2024م. وقد ركزت المراجعة أساسًا على الأدبيات المنشورة خلال الفترة 2018-2025.

خلص التحليل إلى أربع نتائج رئيسية: أولاً، تُفهم الإدارة الإلكترونية بوصفها مدخلاً مؤسسيًا لا أداة تقنية فحسب؛ ثانيًا، تسهم في تعزيز الشفافية عبر إتاحة المعلومات، والتوثيق، والتتبع؛ ثالثًا، يرتبط أثرها في الأداء المؤسسي بالكفاءة، وجودة المعلومات، والمتابعة؛ ورابعًا، ما يزال السياق الليبي يواجه تحديات تنظيمية وبشرية ومعلوماتية تحد من تحقق هذه الآثار على نحو كامل.

تشير الدراسة إلى أن تطوير الإدارة الإلكترونية في القطاع الخدمي الليبي يمكن النظر إليه بوصفه مدخلاً إصلاحيًا مؤسسيًا لتعزيز الشفافية وتحسين الأداء، شريطة اقترانه ببيئة تنظيمية ومعلوماتية متكاملة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، الشفافية، الأداء المؤسسي، القطاع الخدمي الليبي، التحول الرقمي، الحوكمة الرقمية.

## Abstract

Recent literature has shown growing interest in the role of electronic management in enhancing transparency and improving institutional performance in the public sector, while oversight indicators in the Libyan context continue to reveal persistent challenges related to automation, archiving, information analysis, and institutional follow-up.

This study aims to interpret the impact of electronic management on enhancing transparency and improving institutional performance in the Libyan service sector in light of recent literature and selected official oversight indicators.

The study adopts a descriptive-analytical approach through a review of recent Arabic and international literature, drawing as well on Libyan and Arab comparative studies, and employing selected indicators from the 2024 Annual Report of the Libyan Audit Bureau. The review focused primarily on literature published between 2018 and 2025.

The analysis yielded four main findings. First, electronic management is understood as an institutional approach rather than merely a technical tool. Second, it contributes to transparency through information availability, documentation, and traceability. Third, its effect on institutional performance is associated with efficiency, information quality, and follow-up. Fourth, the Libyan context continues to face organizational, human, and informational challenges that constrain the full realization of these effects.

The study suggests that advancing electronic management in the Libyan service sector may be viewed as an institutional reform pathway for enhancing transparency and improving performance, provided that it is supported by an integrated organizational and informational environment.

**Keywords: Electronic management, transparency, institutional performance, Libyan service sector, digital transformation, digital governance.**

## 1. المقدمة

شهدت المؤسسات العامة، ولا سيما المؤسسات الخدمية في ليبيا، خلال العقود الأخيرة تحولات متسارعة بفعل التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وما ترتب عليه من انتقال تدريجي من الإجراءات الورقية التقليدية إلى أنماط عمل أكثر اعتماداً على الرقمنة، وتكامل المعلومات، وتحسين تقديم الخدمة العامة. وفي هذا السياق، تُعد الإدارة الإلكترونية في الأدبيات الحديثة أحد المداخل المهمة لتحديث العمل المؤسسي، ليس فقط لكونها تسهم في تسريع الإجراءات، بل لأنها ترتبط أيضاً بإعادة تنظيم العمليات، وتحسين تدفق المعلومات، ودعم المتابعة والرقابة وصنع القرار (Gil-Garcia et al., 2018; Milakovich, 2012).

كما ارتبط تطور الإدارة الإلكترونية في الأدبيات الحديثة بالانتقال من مفهوم الحكومة الإلكترونية إلى مفهوم الحكومة الرقمية والتحول الرقمي المؤسسي، بما يعني أن التكنولوجيا لم تعد مجرد أداة تشغيلية، بل أصبحت جزءاً من بنية الحكومة العامة وإدارة البيانات وتحسين الأداء العام. وتبين الأدبيات أن نجاح الإدارة الإلكترونية لا يُقاس بعدد الخدمات الرقمية المتاحة فقط، وإنما بمدى قدرتها على تحقيق قيمة عامة، وتعزيز الشفافية، وتحسين الكفاءة، ودعم الثقة المؤسسية (Abdulkareem & Mohd Ramli, 2022; Aleisa, 2024).

وتتضح أهمية الإدارة الإلكترونية بصورة أكبر في المؤسسات الخدمية، لأن هذا النوع من المؤسسات يرتبط مباشرة بالمواطنين والمستفيدين، وتنعكس كفاءته في سرعة تقديم الخدمة، ووضوح الإجراءات، ودقة المعاملات، وسهولة الوصول إلى المعلومات. ومن هذا المنطلق، أصبحت العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والشفافية والأداء المؤسسي من القضايا المركزية في بحوث الإدارة العامة المعاصرة، خاصة في البيئات التي تواجه تحديات تتعلق بالميكنة، والأرشفة، وتدفق المعلومات، وجودة التوثيق المؤسسي (Halachmi & Greiling, 2013; Jun et al., 2014; Gu et al., 2023).

وفي الحالة الليبية، تكتسب هذه العلاقة أهمية عملية خاصة في ضوء ما تشير إليه بعض الدراسات المحلية من استمرار معوقات مرتبطة بالبنية التحتية، والجاهزية البشرية، والدعم الفني والتنظيمي، فضلاً عما تكشفه بعض المؤشرات الرقابية الرسمية من مظاهر قصور في مجالات الميكنة، والأرشفة، وتحليل المعلومات، والمتابعة المؤسسية. وقد أتاح الموقع الرسمي لديوان المحاسبة الليبي نشر تقاريره السنوية العامة، ومن بينها التقرير السنوي العام لسنة 2024م، بما يوفر مادة رقابية يمكن الاستفادة منها بوصفها مصدرًا مساعدًا في تشخيص بعض مظاهر القصور المؤسسي ذات الصلة بموضوع الدراسة، لا بوصف التقرير موضوع الدراسة ذاته (ديوان المحاسبة الليبي، 2025).

وانطلاقاً من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم تحليل لأثر الإدارة الإلكترونية في تعزيز الشفافية وتحسين الأداء المؤسسي في القطاع الخدمي الليبي، من خلال الاستناد إلى الأدبيات الحديثة والدراسات السابقة، مع توظيف مؤشرات رقابية مختارة لتوضيح أهمية الموضوع في السياق الليبي. وعلى هذا الأساس، تبرز الحاجة إلى تحليل هذه العلاقة في السياق الليبي في ضوء الأدبيات الحديثة وبعض المؤشرات الرقابية الرسمية.

## 2. مشكلة الدراسة

تتبع مشكلة هذه الدراسة من أن الأدبيات الحديثة تشير على نحو متكرر إلى ارتباط الإدارة الإلكترونية بتحسين الشفافية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع العام، في مقابل استمرار مؤشرات عملية في بعض البيئات الإدارية النامية تكشف عن ضعف في الميكنة، والأرشفة، وتدفق المعلومات، والتتبع المؤسسي (MacLean & Titah, 2022; Matheus & Janssen, 2020; Abdulkareem & Mohd Ramli, 2022; Gu et al., 2023; Aleisa, 2024; Madaki et al., 2024). وفي السياق الليبي، تشير بعض الدراسات المحلية، إلى جانب مؤشرات رقابية رسمية، إلى استمرار تحديات مؤسسية تتصل بضعف توظيف الإدارة الإلكترونية في عدد من المجالات الخدمية، وهو ما يستدعي تحليل هذه العلاقة من منظور تفسيري وصفي يربط بين ما تقوله الأدبيات الحديثة وما تكشفه المؤشرات التطبيقية المساندة (عبد الرحيم، 2023؛ جبريل، 2020؛ حديدان وآخرون، 2024؛ ديوان المحاسبة الليبي، 2025) كما أن هذه المؤشرات لا تُستخدم في هذه الدراسة بوصفها بديلاً عن البيانات الميدانية، بل بوصفها شواهد تفسيرية داعمة تبرز أهمية الموضوع في السياق الليبي. وعليه، تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يمكن تفسير أثر الإدارة الإلكترونية في تعزيز الشفافية وتحسين الأداء المؤسسي في القطاع الخدمي الليبي في ضوء الأدبيات الحديثة وبعض المؤشرات الرقابية الرسمية؟

## 3. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. توضيح الأبعاد النظرية للعلاقة بين الإدارة الإلكترونية والشفافية والأداء المؤسسي .
2. تحليل ما توصلت إليه الأدبيات الحديثة بشأن أثر الإدارة الإلكترونية في تعزيز الشفافية وتحسين الأداء المؤسسي .
3. إبراز دلالة بعض المؤشرات الرقابية الليبية في إظهار الحاجة إلى تطوير الإدارة الإلكترونية في القطاع الخدمي .
4. تقديم قراءة تفسيرية لأهمية الإدارة الإلكترونية بوصفها مدخلاً إصلاحياً في المؤسسات الخدمية الليبية .

## 4. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من الجمع بين البعد النظري والبعد التطبيقي في تناول العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والشفافية والأداء المؤسسي داخل القطاع الخدمي الليبي، وذلك على النحو الآتي:

1. الأهمية العلمية: تسهم في تنظيم الأدبيات الحديثة المتعلقة بالإدارة الإلكترونية والشفافية والأداء المؤسسي ضمن إطار تحليلي يوضح الترابط بين هذه المتغيرات، وهو ما يدعم بناء فهم أكثر اتساقاً للموضوع في الأدبيات العربية والليبية.

2. الأهمية التطبيقية: تبرز أهمية الإدارة الإلكترونية بوصفها مدخلاً عملياً لتحسين الشفافية وجودة الأداء داخل المؤسسات الخدمية، من خلال تحسين تدفق المعلومات، والأرشفة، والتوثيق، والتتبع، وجودة تقديم الخدمة.

3. الأهمية المحلية: تستمد أهميتها من ارتباطها بالسياق الليبي، في ضوء ما تكشفه بعض الدراسات المحلية والمؤشرات الرقابية من تحديات تتعلق بالميكنة، والجاهزية التنظيمية، وتحليل المعلومات، وهو ما يجعل موضوعها وثيق الصلة باحتياجات الإصلاح المؤسسي في ليبيا.

4. الأهمية البحثية المستقبلية: توفر أساساً يمكن أن يبني عليه في الدراسات اللاحقة، سواء من خلال دراسات ميدانية تطبيقية داخل مؤسسات خدمية ليبية محددة، أو من خلال مراجعات أدبية أكثر اتساعاً ومنهجية في موضوع الإدارة الإلكترونية والشفافية والأداء المؤسسي.

#### 5. مساهمة الدراسة وأصالتها

تتمثل مساهمة هذه الدراسة في ثلاثة جوانب رئيسية. أولاً، تقدم قراءة تحليلية تربط بين الإدارة الإلكترونية والشفافية والأداء المؤسسي ضمن إطار تفسيري واحد، بدل تناول هذه المتغيرات بصورة متفرقة كما هو شائع في عدد من الأدبيات التطبيقية. ثانياً، توظف الدراسة الأدبيات الحديثة إلى جانب مؤشرات رقابية رسمية من السياق الليبي، بما يعزز الربط بين التحليل النظري والتشخيص المؤسسي المحلي. ثالثاً، تسهم الدراسة في إبراز أن أهمية الإدارة الإلكترونية في القطاع الخدمي الليبي لا تتعلق بالتحديث التقني فحسب، بل ترتبط كذلك بجودة المعلومات، والجاهزية التنظيمية، والرقابة، والشفافية، وتحسين الأداء المؤسسي.

ومن ثم، فإن أصالة هذه الدراسة لا تتمثل في تقديم بيانات ميدانية جديدة، بل في إعادة تنظيم الأدبيات وتحليلها بصورة تكشف الطبيعة المترابطة للعلاقة بين الإدارة الإلكترونية والشفافية والأداء المؤسسي داخل السياق الخدمي الليبي.

#### 6. أسئلة الدراسة

تنطلق الدراسة من الأسئلة الآتية:

1. ما الأبعاد النظرية للعلاقة بين الإدارة الإلكترونية والشفافية والأداء المؤسسي؟
2. كيف عالجت الأدبيات الحديثة أثر الإدارة الإلكترونية في تعزيز الشفافية وتحسين الأداء المؤسسي؟
3. ما دلالة بعض المؤشرات الرقابية الليبية في إبراز الحاجة إلى تطوير الإدارة الإلكترونية داخل القطاع الخدمي؟
4. كيف يمكن الاستفادة من الأدبيات الحديثة في تفسير أهمية الإدارة الإلكترونية في السياق الليبي؟

#### 7. منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، من خلال مراجعة تحليلية للأدبيات العربية والأجنبية الحديثة ذات الصلة بموضوع الإدارة الإلكترونية والشفافية والأداء المؤسسي، مع الاستفادة من عدد من الدراسات الليبية والعربية المقارنة. كما استعانت الدراسة بمؤشرات مختارة من التقرير السنوي العام لديوان المحاسبة الليبي لسنة 2024م بوصفه مصدراً رقابياً مساعداً في تشخيص بعض مظاهر القصور المؤسسي ذات الصلة بموضوع الدراسة.

وقد جرى اختيار الأدبيات وفق مجموعة من المعايير، تمثلت في:

- الصلة المباشرة بموضوع الإدارة الإلكترونية أو الشفافية أو الأداء المؤسسي.

- ارتباط الدراسة بالقطاع العام أو القطاع الخدمي.

- حداثة النشر نسبياً، مع الإبقاء على بعض الأعمال المرجعية الأساسية.

- احتواء الدراسة على نتائج أو أطر تفسيرية يمكن الاستفادة منها في التحليل.  
- تضمين بعض الدراسات الليبية والعربية المقارنة لتوضيح الأبعاد التطبيقية في البيئة الليبية.  
واستندت الدراسة في مراجعة الأدبيات إلى قواعد ومحركات بحث أكاديمية ومواقع ناشرين علميين ودوريات محكمة، إلى جانب المواقع الرسمية للمؤسسات ذات الصلة عند الحاجة، مثل الموقع الرسمي لديوان المحاسبة الليبي الذي يتيح التقارير السنوية العامة (ديوان المحاسبة الليبي، 2025).  
أما أسلوب التحليل، فقام على:

1. استخلاص المفاهيم والأبعاد النظرية الأساسية المرتبطة بالإدارة الإلكترونية والشفافية والأداء المؤسسي.
2. تصنيف نتائج الأدبيات وفق محاور رئيسة تشمل: البعد المؤسسي، والشفافية، والأداء، ومعوقات التطبيق، والجاهزية التنظيمية.
3. مقارنة ما توصلت إليه الأدبيات الحديثة مع بعض المؤشرات الرقابية الرسمية ذات الصلة بالسياق الليبي.
4. بناء قراءة تفسيرية توضح أهمية الإدارة الإلكترونية بوصفها مدخلاً لتحسين الشفافية والأداء المؤسسي في المؤسسات الخدمية.

وبذلك، فإن هذه الدراسة لا تدعي أنها مراجعة منهجية شاملة لجميع الإنتاج العلمي في الموضوع، وإنما تقدم ورقة تحليلية وصفية تستند إلى أدبيات مختارة ومؤشرات رقابية مساندة.  
وركزت هذه الدراسة على الأدبيات الحديثة المنشورة أساساً خلال الفترة من 2018 إلى 2025، مع الإبقاء على بعض الأعمال المرجعية الأساسية السابقة على ذلك لأهميتها النظرية. كما استخدمت في عملية البحث كلمات مفتاحية مثل: الإدارة الإلكترونية، الحكومة الرقمية، الشفافية، الأداء المؤسسي، القطاع العام، والقطاع الخدمي. واستُبعدت الأعمال التي لا ترتبط مباشرة بمتغيرات الدراسة، أو التي تركز على الجوانب التقنية البحتة دون صلة واضحة بالشفافية أو الأداء المؤسسي.  
وانتهت الدراسة إلى نتائج تحليلية تركيبية مستخلصة من مراجعة الأدبيات وربطها بالمؤشرات الرقابية الرسمية، بما ينسجم مع طبيعتها الوصفية التفسيرية.

## 8. الإطار النظري

### 8.1 الإدارة الإلكترونية: مفهومها ودلالاتها المؤسسية

تُفهم الإدارة الإلكترونية في الأدبيات الحديثة بوصفها نمطاً من أنماط تطوير العمل المؤسسي يعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة الإجراءات والبيانات والخدمات، بما يساهم في تحسين كفاءة العمل، وتيسير تدفق المعلومات، وتقليل الاعتماد على المعاملات الورقية. غير أن هذا المفهوم لم يعد يُختزل في الجوانب التقنية أو التشغيلية فقط، بل أصبح يرتبط بإعادة تنظيم العمليات، ورفع جودة المعلومات، وتعزيز القدرة على التنسيق والمتابعة وصنع القرار داخل المؤسسات العامة (Gil-Garcia et al., 2018; Milakovich, 2012).

كما توضح الأدبيات أن نجاح الإدارة الإلكترونية لا يتوقف على وجود بنية تقنية أو منصات إلكترونية فحسب، بل يرتبط كذلك بعوامل مؤسسية وتنظيمية، مثل القيادة، والثقافة التنظيمية، والجاهزية البشرية، والقدرة على إدارة التغيير، والبيئة القانونية، ووضوح الأهداف المؤسسية (Aleisa, 2024). ومن ثم، فإن الإدارة الإلكترونية في هذه الدراسة لا تُفهم بوصفها عملية ميكنة جزئية للإجراءات، بل بوصفها مدخلاً مؤسسياً لتحسين الأداء وتعزيز الشفافية داخل المؤسسات الخدمية.

### 8.2 الشفافية في البيئة المؤسسية الرقمية

تشير الأدبيات المعاصرة إلى أن الشفافية لم تعد تعني فقط إتاحة المعلومات، بل أصبحت ترتبط بوضوح الإجراءات، وقابلية التتبع، وسهولة الوصول إلى البيانات، وجودة التوثيق، وإمكانية المراجعة والمساءلة. وفي البيئة الرقمية، تتعزز الشفافية عندما تكون العمليات الإدارية موثقة إلكترونياً، والمعلومات متاحة في الوقت المناسب، والإجراءات قابلة للفهم والمتابعة من قبل العاملين والمستفيدين والجهات الرقابية (Halachmi & Greiling, 2013; Matheus & Janssen, 2020). كما تؤكد بعض الدراسات أن الشفافية الرقمية ترتبط على نحو وثيق بإدارة البيانات الحكومية، وجودة نظم المعلومات، وتكامل الوثائق والسجلات، وهو ما يجعل الإدارة الإلكترونية أداة مهمة لتقليل الغموض الإجرائي، والحد من التقدير الشخصي غير المنضبط، وتحسين المساءلة المؤسسية (Khurshid et al., 2020; Hochstetter et al., 2023).

### 8.3 الأداء المؤسسي وعلاقته بالتحول الإداري الرقمي

يعد الأداء المؤسسي مفهوماً مركباً يشمل الكفاءة، والفاعلية، وجودة الخدمة، وسرعة الإنجاز، ودقة الإجراءات، وحسن استخدام الموارد. وفي سياق المؤسسات العامة والخدمية، يرتبط تحسين الأداء المؤسسي بمدى قدرة المؤسسة على تنظيم عملياتها، وإدارة معلوماتها، وتقديم خدماتها على نحو أكثر وضوحاً وسرعة واتساقاً. وتشير الأدبيات إلى أن الإدارة الإلكترونية تؤثر في الأداء المؤسسي عبر عدة مسارات، من أهمها: تقليل الوقت والجهد، تحسين تدفق المعلومات، الحد من الأخطاء الإجرائية، دعم التنسيق، وتعزيز القدرة على الرقابة والمتابعة. كما أن هذا الأثر لا يتحقق تلقائياً، بل يرتبط بمدى جودة النظام الإلكتروني، وتكامل المعلومات، وثقة المستخدمين، والقدرة المؤسسية على الاستفادة من التحول الرقمي (Abdulkareem & Mohd Ramli, 2022; Valle-Cruz, 2019).

### 8.4 العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والشفافية

تذهب الأدبيات إلى أن الإدارة الإلكترونية تسهم في تعزيز الشفافية من خلال أربعة أبعاد رئيسية: إتاحة المعلومات، وتوحيد الإجراءات، وتعزيز التوثيق والتتبع، وتقليل المساحات غير الرسمية في المعاملات. وقد دعمت هذه الفكرة أعمال عديدة، منها Bertot et al (2010)، و Kim et al (2009)، و Halachmi and Greiling (2013)، التي بينت أن الرقمنة المنظمة للمعاملات الحكومية يمكن أن تقلل من الغموض الإداري وتعزز الإفصاح والمساءلة.

### 8.5 العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء المؤسسي

لا يقتصر أثر الإدارة الإلكترونية على تسريع الإجراءات، بل يمتد إلى تحسين جودة الأداء المؤسسي من خلال رفع الكفاءة التشغيلية، ودعم جودة القرار، وتحسين الخدمة العامة، وتعزيز القدرة على التنسيق والرقابة. كما تشير بعض الدراسات إلى أن أثر الإدارة الإلكترونية في الأداء قد يمر جزئياً عبر تحسين الشفافية، أي أن وضوح الإجراءات وجودة المعلومات والتتبع الإداري تمثل آليات تفسر جانباً من التحسن في الأداء المؤسسي (Gu et al., 2023; Jun et al., 2014).

### 9. الدراسات السابقة

#### 9.1 الدراسات المرجعية والنظرية

توضح الأدبيات الحديثة أن البحث في الحكومة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية انتقل من التركيز على التقنية إلى تناول الأبعاد المؤسسية والتنظيمية والقيمية. ففي دراسة Gil-Garcia et al (2018) جرى التأكيد على أن بحوث الحكومة الإلكترونية أصبحت أكثر اتصالاً بقضايا الحوكمة والقيمة العامة والتنسيق المؤسسي والأداء. وتفيد هذه الدراسة في تأطير الإدارة الإلكترونية ضمن منظور إصلاحي مؤسسي.

كما قدمت Aleisa (2024) مراجعة منهجية للعوامل المؤثرة في تبني الحكومة الإلكترونية، وأظهرت أن النجاح يرتبط بعوامل مثل القيادة، والثقافة التنظيمية، والشفافية، والثقة، والبيئة القانونية، والقدرة المؤسسية. وفي الاتجاه نفسه، أوضحت Nguar (2022) أن الحكومة الإلكترونية في الدول النامية ترتبط بتحسين أداء القطاع العام وجودة الخدمات

والانفتاح المؤسسي، غير أن هذا الأثر يظل مشروطاً بمدى الجاهزية المؤسسية والتنظيمية. كما تفيد مراجعة MacLean and Titah (2022) في إبراز أن أثر الحكومة الإلكترونية ينبغي قراءته من منظور القيمة العامة.

### 9.2 الدراسات التي تناولت الإدارة الإلكترونية والشفافية

يبرز محور الشفافية بقوة في الأدبيات المرتبطة بالإدارة الإلكترونية. فقد بينت Halachmi and Greiling (2013) أن الحكومة الإلكترونية تحمل إمكانات مهمة لتعزيز الشفافية والمساءلة، لكنها لا تحقق ذلك تلقائيًا. كما أوضحت Bertot et al (2010) أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تسهم في خلق ثقافة من الانفتاح ومكافحة الفساد من خلال تحسين الوصول إلى المعلومات وتقليل المساحات غير الرسمية في العمل الحكومي.

ومن جانب تطبيقي، بينت Kim et al (2009) في تحليلها لتجربة نظام OPEN أن الرقمنة المنظمة للإجراءات الحكومية تقلل من التدخلات غير الرسمية، وتزيد من وضوح المعاملات، وتعزز القدرة على التتبع والمراجعة. كما أوضحت Matheus and Janssen (2020) أن الشفافية الرقمية لا تتحقق بمجرد نشر البيانات، بل من خلال بنية معلوماتية تسمح بالفهم والتتبع وإعادة الاستخدام. ودعمت Khurshid et al (2020) هذا الاتجاه بربطها بين البيانات الحكومية المفتوحة والشفافية والمساءلة والثقة. أما Hochstetter et al (2023) فقد بينت أن التوثيق الرقمي في العمليات الحكومية يمكن أن يعزز الشفافية وجودة الخدمة متى كانت المعاملات قابلة للتتبع والمراجعة.

### 9.3 الدراسات التي تناولت الإدارة الإلكترونية والأداء المؤسسي

في محور الأداء المؤسسي، تؤكد الأدبيات أن الإدارة الإلكترونية تؤثر في الأداء من خلال تحسين سرعة الإنجاز، وجودة المعلومات، وتقليل الأخطاء، وتحسين القدرة على المتابعة وصنع القرار. فقد أظهرت Jun et al (2014) أن استخدام الحكومة الإلكترونية يرتبط بارتفاع الشفافية المدركة وتحسن القدرة الخدمية. كما بينت Gu et al (2023) أن الشفافية المدركة تؤدي دوراً وسيطاً بين استخدام الحكومة الإلكترونية وإدراك الأداء الحكومي والرضا عنه. كما أوضحت Abdulkareem and Mohd Ramli (2022) أن أداء الحكومة الإلكترونية يرتبط بجودة النظام وجودة المعلومات والثقة والقيمة العامة، بينما أكدت Scott et al (2016)، و Valle-Cruz (2019)، و Madaki et al (2024) أن الحكومة الإلكترونية ينبغي تقييمها وفق ماضيفه إلى الأداء والكفاءة والشفافية وجودة الخدمة.

### 9.4 الدراسات العربية والليبية

على المستوى العربي، أظهرت بعض الدراسات التطبيقية نتائج قريبة من موضوع الدراسة الحالية. فقد توصلت دراسة المجالي (2022) إلى أن الحكومة الإلكترونية تعزز الأداء المؤسسي للبلديات في الأردن من خلال تحسين سرعة الإنجاز وجودة الخدمة. كما بينت المعاينة (2023) أن الإدارة الإلكترونية تسهم في تحسين أداء البلديات عبر رفع كفاءة العمليات الإدارية. وأكدت القطاونة (2023) أن جودة الخدمات الإلكترونية تؤثر إيجابياً في تحسين جودة العمل في المجالس الخدمية والبلديات. كذلك أوضحت البلوشية (2020) أن التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية يمثل مدخلاً لتحسين الكفاءة والفاعلية وجودة تقديم الخدمات.

وفي السياق المغربي، قدمت دراسة الأسطى وآخرين (2022) بعداً أوسع للتحول الرقمي من خلال ربطه بالتنمية المستدامة، حيث بينت وجود علاقة طويلة المدى بين التحول الرقمي والتنمية المستدامة.

أما في السياق الليبي، فقد أظهرت دراسة عبد الرحيم (2023) أن متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية تسهم في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة عمر المختار. كما بينت دراسة الساعدي (2026) وجود علاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي. وكشفت دراسة حديدان وآخرين (2024) أن ضعف البنية التحتية والتدريب والدعم الفني من أبرز معوقات التطبيق في المؤسسات الليبية.

وتكتسب دراسة جبريل (2020) أهمية خاصة لأنها تناولت معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الخدمات الصحية بمدينة درنة، وانتهت إلى أن المعوقات البشرية جاءت في المرتبة الأولى، تلتها الإدارية ثم التقنية، وهو ما يشير إلى أن التحديات الليبية لا تتعلق بالبنية التقنية وحدها، بل بالقدرات البشرية والجاهزية التنظيمية أيضاً. كما أوضحت دراسة الشبيلي وآخرين (2025) أن التحول الرقمي في صندوق الضمان الاجتماعي ببلدية الخمس أسهم في تحسين إدارة الأرشيف وسرعة الوصول إلى المعلومات وتنظيم العمل الإداري.

#### 9.5 خلاصة الدراسات السابقة

تكشف الأدبيات السابقة عن ثلاث نتائج رئيسية:

1. إن الإدارة الإلكترونية تُطرح في الأدبيات الحديثة بوصفها مدخلاً لتحسين الحوكمة والشفافية والأداء، لا مجرد أداة تقنية.

2. إن أثر الإدارة الإلكترونية في الشفافية والأداء يتوقف على توافر الجاهزية التنظيمية والبشرية والمعلوماتية.

3. إن الدراسات الليبية، رغم أهميتها، ركزت أكثر على متطلبات التطبيق والمعوقات والأداء الوظيفي، أكثر من تركيزها على تقديم قراءة تحليلية متكاملة للعلاقة بين الإدارة الإلكترونية والشفافية والأداء المؤسسي في القطاع الخدمي. ومن هنا تأتي مساهمة هذه الدراسة في تقديم هذا الربط التفسيري بصورة أوضح.

#### 10. التحليل والمناقشة

يشير التحليل، في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة، إلى أربع نتائج رئيسية تساعد في تفسير العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والشفافية والأداء المؤسسي في السياق الليبي.

##### النتيجة الأولى:

الإدارة الإلكترونية تُفهم في الأدبيات الحديثة بوصفها مدخلاً لإعادة تنظيم العمل المؤسسي وتحسين تدفق المعلومات وجودة الإجراءات، وليس فقط أداة لتسريع المعاملات. وهذا يعني أن نجاحها يقاس بما تضيفه إلى البنية الإدارية نفسها، لا بمجرد وجود أدوات رقمية أو منصات إلكترونية.

##### النتيجة الثانية:

الشفافية تمثل أحد أكثر الآثار ارتباطاً بالإدارة الإلكترونية، لأن الرقمنة المنظمة للإجراءات تساعد على توحيد المسارات الإدارية، وتحسين إتاحة المعلومات، وتعزيز التوثيق والتتبع، وتقليل الغموض. ومن ثم، فإن الشفافية في البيئة الرقمية ليست مجرد قيمة أخلاقية، بل وظيفة مؤسسية مرتبطة بجودة المعلومات وتنظيم الإجراءات.

##### النتيجة الثالثة:

الأداء المؤسسي يتحسن عندما تكون الإدارة الإلكترونية جزءاً من مشروع إصلاح مؤسسي متكامل، لأن أثرها يظهر في سرعة الإنجاز، وتقليل الأخطاء، وتحسين الخدمة، وتقوية المتابعة. كما تبين الأدبيات أن الشفافية قد تعمل كآلية وسيطة بين الإدارة الإلكترونية والأداء المؤسسي.

##### النتيجة الرابعة:

السياق الليبي، كما تعكسه بعض الدراسات المحلية وبعض المؤشرات الرقابية الرسمية، يبرز بوضوح أن التحدي لا يتمثل في غياب أهمية الإدارة الإلكترونية، بل في استمرار معوقات مرتبطة بالجاهزية البشرية والتنظيمية، وضعف الأرشيف، وقصور تحليل المعلومات، وضعف التتبع المؤسسي. وتدعم هذه المؤشرات النظر إلى الإدارة الإلكترونية بوصفها حاجة تنظيمية مرتبطة بالشفافية وتحسين الأداء، لا مجرد خيار تقني.

وعند ربط هذه النتائج بالسياق الليبي، يتبين أن الأدبيات الحديثة تقدم إطاراً تفسيريًا مفيداً لفهم أهمية الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسات الخدمية. فحين تشير الأدبيات إلى أن النجاح الرقمي مرتبط بالجاهزية المؤسسية، وتُظهر

الدراسات الليبية أن المعوقات البشرية والتنظيمية والتقنية ما تزال مؤثرة، فإن ذلك يسمح بفهم الواقع الليبي بوصفه سياقاً يحتاج إلى تطوير متكامل في البنية المعلوماتية، والقدرات البشرية، والتنظيم الإداري. كما أن المؤشرات الرقابية الواردة في تقرير ديوان المحاسبة الليبي تدعم هذا الفهم عندما تشير إلى استمرار مشكلات تتعلق بالأرشفة والميكنة وتحليل المعلومات، وهي كلها قضايا تقع في قلب العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والشفافية وكفاءة الأداء (ديوان المحاسبة الليبي، 2025).

وبذلك، لا تتمثل إضافة هذه الدراسة في تقديم نتائج ميدانية جديدة، بل في إعادة تنظيم الأدبيات وتحليلها بما يوضح أن الإدارة الإلكترونية والشفافية والأداء المؤسسي ليست محاور منفصلة، بل علاقة مترابطة يمكن الاستفادة منها في تفسير الحاجة إلى تطوير المؤسسات الخدمية في ليبيا.

يشير التحليل، في ضوء الإجابة عن أسئلة الدراسة إلى أن العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والشفافية والأداء المؤسسي علاقة بنيوية مترابطة، تتأسس على تحسين تدفق المعلومات، وتبسيط الإجراءات، وتعزيز التوثيق، وتقوية كفاءة العمليات المؤسسية. كما يتبين أن الأدبيات الحديثة لم تعد تنظر إلى الإدارة الإلكترونية باعتبارها أداة تشغيلية لتسريع المعاملات فحسب، بل بوصفها مدخلاً مؤسسياً لإصلاح الحوكمة، وتعزيز الشفافية، ودعم القيمة العامة، والارتقاء بجودة الأداء. وفي الحالة الليبية، تشير المؤشرات الرقابية إلى استمرار اختلالات مرتبطة بضعف الميكنة، وصور الأرشفة، ومحدودية تحليل المعلومات، وضعف التتبع الإداري، بما يدعم تفسيراً مفاده أن الحاجة إلى الإدارة الإلكترونية تنبع من ضرورتها الإصلاحية في معالجة القصور المؤسسي، لا من بعدها التقني وحده. ومن ثم، فإن الاستفادة من الأدبيات الحديثة في تفسير هذا السياق تقتضي النظر إلى الإدارة الإلكترونية بوصفها مشروعاً مؤسسياً متكاملًا يمس البنية المعلوماتية والتنظيمية والرقابية، وبشكل مدخلاً لتعزيز الشفافية وتحسين الأداء المؤسسي.

كما تكشف هذه الدراسة، من الناحية النظرية، أن العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والشفافية والأداء المؤسسي ليست علاقة خطية بسيطة، بل علاقة مترابطة يمر فيها أثر الإدارة الإلكترونية عبر تحسين تدفق المعلومات، وتعزيز التوثيق، وتوضيح الإجراءات، وتقوية المساءلة. وبهذا المعنى، فإن الشفافية لا تظهر فقط بوصفها نتيجة مستقلة للإدارة الإلكترونية، بل كذلك بوصفها آلية تفسيرية تساهم في فهم أثرها في الأداء المؤسسي.

أما من الناحية العملية، فتشير نتائج التحليل إلى أن تطوير الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الخدمية الليبية ينبغي أن يفهم بوصفه مشروعاً مؤسسياً متكاملًا يشمل البنية المعلوماتية، والجهازية البشرية، والثقافة التنظيمية، والرقابة، وجودة الأرشفة والتتبع، لا مجرد تحديث تقني للإجراءات. كما تبرز هذه الدراسة أهمية الاستفادة من المؤشرات الرقابية الرسمية في توجيه أولويات التحول الإداري الإلكتروني داخل القطاع الخدمي.

#### 11. حدود الدراسة

تقتصر هذه الدراسة على تحليل العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والشفافية والأداء المؤسسي من خلال مراجعة أدبيات مختارة ومؤشرات رقابية رسمية، دون إجراء دراسة ميدانية أو اختبار إحصائي للعلاقات بين المتغيرات. كما أنها اعتمدت على مؤشرات من التقرير السنوي العام لديوان المحاسبة الليبي يأتي بوصفه مصدرًا مساعدًا للتفسير، لا بوصفه أداة قياس كمية شاملة.

وعليه، فإن النتائج التي تنتهي إليها هذه الدراسة تظل ذات طبيعة تحليلية تفسيرية، وتحتاج إلى استكمالها في المستقبل بدراسات ميدانية داخل مؤسسات خدمية ليبية محددة، بما يسمح باختبار العلاقات بين الإدارة الإلكترونية والشفافية والأداء المؤسسي بصورة أكثر مباشرة. ومن ثم، ينبغي قراءة نتائج الدراسة في إطارها التفسيري والتحليلي، لا بوصفها نتائج قابلة للتعميم الإحصائي.

#### 12. التوصيات

توصي هذه الدراسة بضرورة الانتقال من النظر إلى الإدارة الإلكترونية باعتبارها خياراً تقنياً لتحسين سرعة الإنجاز، إلى التعامل معها بوصفها مدخلاً مؤسسياً شاملاً لإعادة بناء العمليات والإجراءات وتطوير بنية المعلومات والرقابة داخل المؤسسات الخدمية الليبية. ويقتضي ذلك تطوير نظم معلومات وأرشفة وتوثيق تضمن جودة البيانات، وسهولة استرجاعها، وقابلية تتبع المعاملات، بما يعزز الشفافية ويرفع كفاءة المساءلة المؤسسية. كما يستلزم هذا التحول وضع العنصر البشري في قلب عملية الإصلاح، من خلال برامج تدريبية مستمرة، ورفع الجاهزية التنظيمية، وترسيخ ثقافة مؤسسية داعمة للتغيير الرقمي. كذلك، ينبغي ربط مبادرات الإدارة الإلكترونية بأثرها الملموس في تحسين جودة الخدمة العامة وكفاءة الأداء، بدل الاكتفاء بالمظاهر التقنية أو المؤشرات الشكلية للرقمنة. وفي هذا السياق، تبرز أهمية توظيف المؤشرات الرقابية الرسمية، وخاصة ما يتيح تقارير ديوان المحاسبة، بوصفها أداة تشخيصية تساعد في تحديد أولويات التطوير الرقمي والإداري على أسس أكثر دقة وموضوعية. كما توصي الدراسة بتكثيف البحوث الليبية التي تدرس العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والشفافية والأداء

المؤسسي في أطر تحليلية أكثر تكاملاً، مع التوسع في الدراسات الميدانية والمقارنة داخل المؤسسات الخدمية، والاتجاه نحو مراجعات أدبية أكثر منهجية تقوم على معايير اختيار وتحليل أكثر وضوحاً .

#### 13. الخاتمة

خلصت هذه الدراسة إلى أن الإدارة الإلكترونية تمثل مدخلاً مهماً لتعزيز الشفافية وتحسين الأداء المؤسسي في القطاع الخدمي الليبي، وأن قيمتها تتجاوز الجانب التقني لتلامس جوهر الإصلاح المؤسسي من خلال تحسين إدارة المعلومات، وتقوية التوثيق، وتعزيز الإفصاح، ورفع كفاءة المتابعة والرقابة. كما بين التحليل أن الأدبيات الحديثة تشير إلى وجود علاقة إيجابية بين الإدارة الإلكترونية والشفافية والأداء المؤسسي، في حين تشير الدراسات الليبية والمؤشرات الرقابية إلى استمرار تحديات تنظيمية وبشرية ومعلوماتية تحد من تحقق هذه الآثار بصورة كاملة. ومن ثم، فإن تطوير الإدارة الإلكترونية في القطاع الخدمي الليبي ينبغي النظر إليه بوصفه خياراً إصلاحياً مؤسسياً يرتبط بالحوكمة والشفافية وجودة الأداء، لا مجرد خيار تقني محدود. كما تشير هذه الدراسة إلى أن نجاح هذا المسار يُرجح أن يرتبط بالانتقال من الحلول التقنية المجزأة إلى تحول مؤسسي متكامل.

#### 14. المراجع

1. عبد الرحيم، عبد السلام محمد عبد الجواد. (2023). متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين مستوى الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على جامعة عمر المختار بليبيا. مجلة المختار للعلوم الاقتصادية، 10(2)، 17-42.  
<https://doi.org/10.54172/mqa37g11>
2. الأسطى، عبد المولى البشير، عامر، نجحي مفتاح، والكشر، مصطفى أحمد. (2022). التحول الرقمي والتنمية المستدامة. المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، 59(1)، 654-675.  
<https://asjp.cerist.dz/en/article/182552>
3. الساعدي، سارة محمد علي. (2026). متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الإداريين بديوان الإدارة العامة في جامعة عمر المختار. مجلة جامعة درنة للعلوم الإنسانية والاجتماعية.  
<https://dujhss.uod.edu.ly/ojs/index.php/dujhss/article/view/263>
4. البلوشية، نوال بنت علي. (2020). واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية. Journal of Information Studies & Technology. <https://www.qscience.com/content/journals/10.5339/jist.2020.2>
5. الشبيلي، أحمد عطية، الجراي، أشرف شعبان، وآخرون. (2025). أثر التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية على إدارة أرفيفها: دراسة حالة على صندوق الضمان الاجتماعي ببلدية الخمس. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية.  
<https://www.hnjournal.net/ar/6-4-3>
6. القطاونة، نسرین ذيب. (2023). جودة الخدمات الإلكترونية وأثرها في تحسين جودة العمل في مجالس الخدمات المشتركة والبلديات بالملكة الأردنية الهاشمية. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 4(3)، 662-671.  
<https://www.hnjournal.net/ar/4-3-49>
7. المجالي، نشأت عبد السلام. (2022). دور الحكومة الإلكترونية في تعزيز الأداء المؤسسي للبلديات في الأردن: بلدية الكرك الكبرى نموذجاً. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية. 19-3-2.  
<https://www.hnjournal.net/en/3-2-19>
8. المعايطة، قصي راتب سليمان. (2023). الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء البلديات في الأردن. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية. 99-4-2.  
<https://www.hnjournal.net/ar/4-2-99>
9. جبريل، وائل محمد. (2020). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بإدارة الخدمات الصحية درنة (ليبيا). المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، 8(1)، 73-94.  
<https://asjp.cerist.dz/en/article/138705>
10. حديدان، مبروك عبد الله، الفاخري، رجعة المبروك، والهالي، الهامي صالح. (2024). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بأداء العاملين في المؤسسات الليبية: دراسة تطبيقية على مستشفى الشهيد أحمد المقرير بمدينة أجدابيا. مجلة الدراسات الاقتصادية، 7(2)، 169-190.
11. ديوان المحاسبة الليبي. (2025). التقرير السنوي العام لسنة 2024 م. <https://www.audit.gov.ly/ar/reports>
12. Abdulkareem, A. K., & Mohd Ramli, R. (2022). Does trust in e-government influence the performance of e-government? An integration of information system success model and public value theory. Transforming Government: People, Process and Policy, 16(1), 1-22. <https://www.emerald.com/tg/article/16/1/1/374404>

13. Aleisa, N. (2024). Key factors influencing the e-government adoption: A systematic literature review. *Journal of Innovative Digital Transformation*, 1(1), 14–34. <https://www.emerald.com/jidt/article/1/1/14/1233043>
14. Bertot, J. C., Jaeger, P. T., & Grimes, J. M. (2010). Using ICTs to create a culture of transparency: E-government and social media as openness and anti-corruption tools for societies. *Government Information Quarterly*, 27(3), 264–271.
15. Gil-Garcia, J. R., Dawes, S. S., & Pardo, T. A. (2018). Digital government and public management research: Finding the crossroads. *Public Management Review*, 20(5), 633–646. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14719037.2017.1327181>
16. Gu, E., Meng, T., Wang, H., & Zhang, A. (2023). E-government use, perceived transparency, public knowledge of government performance, and satisfaction with government. *Social Indicators Research*. 169(1), 79-124. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11205-023-03135-4>
17. Halachmi, A., & Greiling, D. (2013). Transparency, e-government, and accountability: Some issues and considerations. *Public Performance & Management Review*, 36(4). <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.2753/PMR1530-9576360404>
18. Hochstetter, J., Vásquez, F., Diéguez, M., Bustamante, A., et al. (2023). Transparency and e-government in electronic public procurement as sustainable development. *Sustainability*, 15(5), 4672. <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/5/4672>
19. Jun, K. N., Wang, F., & Wang, D. (2014). E-government use and perceived government transparency and service capacity: Evidence from a Chinese local government. *Public Performance & Management Review*, 38(1). <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.2753/PMR1530-9576380106>
20. Khurshid, M. M., Zakaria, N. H., Rashid, A., & Ahmad, M. N. (2020). Modeling of open government data for public sector organizations using the potential theories and determinants: A systematic review. *Informatics*, 7(3), 24. <https://www.mdpi.com/2227-9709/7/3/24>
21. MacLean, D., & Titah, R. (2022). A systematic literature review of empirical research on the impacts of e-government: A public value perspective. *Public Administration Review*. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/puar.13413>
22. Madaki, A. S., Ahmad, K., & Singh, D. (2024). IT integration implementation in e-government public sector in developing countries: A systematic literature review and model development. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 18(3), 451–474. <https://www.emerald.com/tg/article/18/3/451/1220324>
23. Matheus, R., & Janssen, M. (2020). A systematic literature study to unravel transparency enabled by open government data: The window theory. *Public Performance & Management Review*, 43(3), 503–534. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15309576.2019.1691025>
24. Milakovich, M. E. (2012). *Digital governance: New technologies for improving public service and participation*. Routledge.
25. Nguar, K. D. A. (2022). A systematic review of technological innovation and e-government on public management reforms in developing countries. *International Journal of Electronic Governance*, 14(3), 243–266. <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJEG.2022.125883>
26. Scott, M., DeLone, W., & Golden, W. (2016). Measuring eGovernment success: A public value approach. *European Journal of Information Systems*. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1057/ejis.2015.11>

27. Valle-Cruz, D. (2019). Public value of e-government services through emerging technologies. *International Journal of Public Sector Management*, 32(5), 530–545.  
<https://www.emerald.com/ijpsm/article/32/5/530/151606>