

أثر الخصخصة في تحقيق جودة الخدمات العامة في ضوء الإدارة الإسلامية
(*The Impact of Privatization on Achieving the Quality of Public Services in The
Light of Islamic Management*)

Said Abdullah Salim Al Junaibi* , Mohd Rizal Muwazir** & Issa Khan***

Abstract

This study aims to demonstrate the extent of privatization impact on achieving the service quality in production, performance and customer satisfaction in view of Islamic management. This study reflects the concern of Islam regarding the service quality and development and efficiency of products. The study importance is clear for demonstrating the privatization role in quality, efficiency, and improving production and marketing, to change the negative perception of privatization in the Arabic societies. This study adopted the inductive-analytical methodology for it conforms to the research nature and achieves its objectives. The study found many results. Privatization greatly contributes to attaining the quality of services in production and their performance with the best specifications and competitive prices, so that they achieve customer satisfaction and meet his current needs and future aspirations. The researcher recommends that research centres and academic authorities execute conferences dealing with the impact of privatization in achieving quality in all types of public services such as education, health, transportation, electricity, water, and others.

Keywords: *Privatization, Quality, Public Services, Production, Performance, Customer Satisfaction.*

ملخص

يتضمن هذا المقال العلمي دراسة جودة الخدمات والتسويق، وتهدف الدراسة إلى إظهار مدى تأثير الخصخصة في تحقيق جودة الخدمات في الإنتاج والأداء وإرضاء العميل في ضوء الإدارة الإسلامية، وبيان اهتمام الإسلام بجودة الخدمات وتطوير وكفاءات المنتجات، كما تظهر مشكلة الدراسة في النظرة السلبية -تجاه الخصخصة، دون النظر في عظيم أثر الخصخصة على جودة الخدمات العامة، ودورها في الارتقاء بالإنتاج والتسويق، وحماية الاقتصاد من غول التضخم وسرطان البيروقراطية، واعتمدت الدراسة المنهج الاستقرائي التحليلي لمناسبتها طبيعة البحث وتحقيق أهدافها، وتوصلت الدراسة إلى نتائج، منها: أن الخصخصة تساهم بصورة كبيرة في تحقيق جودة الخدمات في الإنتاج وفي أداء الخدمات، بأفضل المواصفات وبأسعار منافسة، بما يحقق رضا العميل ويلبي احتياجاته الحاضرة وتطلعاته المستقبلية، كما تُظهر لنا هذه الدراسة أهم النتائج بأن الخصخصة تعني تحويل الملكية العامة إلى القطاع الخاص.

الكلمات المفتاحية: الخصخصة، الجودة، الخدمات العامة، الإنتاج، الأداء، رضا العميل.

* PhD Student, Department Shariah and Management, Academy of Islamic Studies, Universiti Malaya. Email: sas.9222@hotmail.com

** Senior Lecturer at Department Shariah and Management, Academy of Islamic Studies, Universiti Malaya. Email: mrmkl@um.edu.my

*** Senior Lecturer at Department Shariah and Management, Academy of Islamic Studies, Universiti Malaya. Email: shahaalam83@um.edu.my

المقدمة

تهدف هذه الدراسة إلى بيان تأثير الخصخصة في تحقيق جودة الخدمات في الإنتاج والأداء وإرضاء العميل في ضوء الإدارة الإسلامية، كما تهدف إلى توضيح اهتمام الإسلام بجودة الخدمات وتطوير وكفاءات المنتجات. ظهرت الخصخصة نتيجة لما كانت تعانيه كثير من الاقتصاديات الدولية من تضخم القطاع العام وفشله في تحقيق المنافسة والجودة في غالب الجوانب والمجالات، وتعني الخصخصة "تحويل الملكية العامة إلى القطاع الخاص، إدارة أو إيجاراً أو مشاركة أو بيعاً وشراء في ما يتبع الدولة أو تنهض به أو تهيمن عليه، في قطاعات النشاط الاقتصادي المختلفة أو مجال الخدمات العامة"¹، وتستهدف عملية الخصخصة تحرير الكثير من الموارد التي كانت تستخدم المشروعات العامة بصورة غير فعالة، مما يحقق فوائد أكثر للمستهلك بشكل خاص، والتأثير في السياسة الاقتصادية في المنظور البعيد بشكل عام².

وتعد الخصخصة أحد المداخل الرئيسة لتحقيق الشراكة بين القطاعين العام والخاص بما يحقق جودة خدمات العامة، وأكدت الدراسات أن "الأنظمة الاقتصادية الحرة - القطاع الخاص - تزيد من الكفاءة وترفع فعالية ومعدلات الأداء وتزيد من الجودة وتضمن تقديم سلع وخدمات بأسعار مقبولة"³. وجودة الخدمات مفهوم يعكس مدى مطابقة مواصفات الخدمة المقدمة للتوقعات الخاصة بهذه المواصفات، وعليه فإن الذي يحكم على جودة الخدمة هو المستفيد الفعلي منها⁴، ويتوقف تحقيق جودة الخدمات في المنظور المعاصر على ثلاثة أبعاد جوهرية تمثل أركانها التي لا تتحقق إلا بها، وهي: (كفاءة الإنتاج، وكفاءة الأداء أو التسويق وتقديم الخدمات، ورضا العميل أو المستفيد)، وتتميز جودة الخدمات في الإسلام بانفراد حصري في قصدها رضوان الله تعالى، ولهذا عرف عرف الخطيب جودة الخدمات بأنها "ترجمة احتياجات وتوقعات المستخدمين من الخدمات العامة إلى مجموعة خصائص محددة تكون أساساً في تصميم الخدمات وطريقة أداء العمل من أجل تلبية احتياجات وتوقعات المستخدمين وتحقيق رضى الله عز وجل"⁵،

وفي ضوء ما تقدم اختار الباحث دراسة أثر الخصخصة في تحقيق جودة الخدمات في ضوء الإدارة الإسلامية، واعتمدت الدراسة المنهج الاستقرائي التحليلي، ويعني "الاستقصاء الدقيق والإحاطة التامة بكل الحقائق المتصلة

¹ العبد الله، مصطفى محمد، الإصلاحات الاقتصادية وسياسات الخصخصة في البلدان العربية، (بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، 1999) ص: 47.

² ينظر: السقا، محمد طه، تجربة الخصخصة في المملكة المتحدة، بحث منشور في مجلة العلوم الاجتماعية، (جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي، 1997م)، مجلد 25/ عدد 2/ ص: 54-55.

³ الدوري، عمر علي، والشمري، أحمد ضرار إسماعيل، الخصخصة: بدائل التحول من الملكية العامة إلى الملكية الخاصة، بحث منشور في (مجلة المنصور، 2007م) العدد العاشر، ص: 5.

⁴ إدريس، ثابت عبد الرحمن، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية، (الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006)، ص: 291.

⁵ الخطيب، محمود، كيفية تحقيق الجودة في التعليم العام، مجلة الدعوة، العدد 3098، (شبكة الانترنت، 2007م).

بالبحث ونصوصه الجزئية، حتى يتمكن من الوصول إلى الحقائق والصفات الكلية⁶، وقد اختاره الباحث لمناسبته طبيعة البحث، ولاستقراء وتحليل ما يظهر أثر الخصخصة على جودة الخدمات العامة، في ضوء الإدارة الإسلامية.

وفيما يلي أهم نقاط هذه الدراسة البحثية (1) دور الخصخصة في تحقيق الجودة في الإنتاج في ضوء الإدارة الإسلامية. (2) دور الخصخصة في تحقيق الجودة في تقديم الخدمات في ضوء الإدارة الإسلامية، (3) دور الخصخصة في تحقيق الجودة في رضا العميل في ضوء الإدارة الإسلامية.

المحور الأول : دور الخصخصة في تحقيق الجودة في الإنتاج في ضوء الإدارة الإسلامية.

تحقيق الجودة في الإنتاج تعني الكفاءة في المواصفات الإنتاجية الكافية للاحتياجات والمناسبة للتطلعات، والخصخصة إحدى الوسائل التي تنتهجها الدول لدعم وتحسين مستوى الخدمة ورفع كفاءة المؤسسات، فالخصخصة ليست هدفاً في حد ذاتها وإنما وسيلة لزيادة كفاءة استخدام الموارد الاقتصادية بما يؤدي إلى زيادة معدلات التنمية الاقتصادية⁷، وقد بينت دراسة للبنك الدولي لاثنتي عشر حالة في أربع دول، وهي (بريطانيا، شيلي، المكسيك، ماليزيا)، أن تحويل الشركات والمؤسسات العامة إلى القطاع الخاص ترك أثراً إيجابياً على الاقتصاد ككل إنتاجية أعلى، ونمو أسرع⁸.

وتستطيع الخصخصة دعم الكفاءة الإنتاجية لأنها تعمل على إحلال المعيار السليم والواضح نسبياً للسوق محل المبادئ المتعددة للمشروع العا⁹، ويسعى القطاع الخاص لتهيئة الفرصة لإيجاد نظام حوافز مرنة وفعال، بالنظر لأداء الشركة وضبط أعمالها على طريق تحقيق النتيجة المرجوة، وذلك من خلال تطبيق منظومة متكاملة للحوافز تتركز على مقدار ونوعية العطاء المقدم من العاملين في الشركات وليس على اعتبارات خارجة عن موضوع العمل... وتعد إمكانية تعرض مديري الشركات ومنتسبيها لفقدان وظائفهم في حالة تدهور الأداء وانخفاض مستوى الكفاءة الاقتصادية من بين أهم صور المحفزات لهم على حسن الأداء ورفع الكفاءة¹⁰. وتعمل الخصخصة على تغيير قوى الإنتاج وعلاقاته وزيادة ربطها بآليات السوق بطريقة تتفق في الأخير مع ما يشهده الاقتصاد العالمي

⁶ ضيف، شوقي، البحث الأدبي طبيعته ومناهجه وأصول مصادره، ط7، ص37.

⁷ ثابت، محمد عبد الحميد، ترويج قضايا الخصخصة "تجارب عالمية"، بحث مقدم للمؤتمر العالمي الثالث للاقتصاد الإسلامي، (مكة المكرمة، جامعة أم القرى، 1425م) ص: 9.

⁸ أبو صبحا، سليمان، الخصخصة مفاهيم وقضايا في كتاب الخصخصة والآثار الاجتماعية والاقتصادية على إنسان الخليج، (القراءة للجمع للنشر والتوزيع، دبي، 1996م) ص: 24.

⁹ العشماوي، شكري رجب، الخصخصة اتحاد العاملين المساهمين تجارب دولية وعربية، مصر، الإسكندرية، (الدار الجامعية، 2007م) ص: 83.

¹⁰ Privatization In Eastern Europe , IMF Working Paper, no; 36/ p.40.

من تحولات بشكل عام¹¹. من خلال إصلاح الهياكل الفنية وإصلاح الهياكل الاقتصادية وإصلاح الهياكل المالي والإدارية وخلق جهاز إداري كفاء وفعال.¹²

ويعتمد القطاع الخاص على الخبرات الإدارية والاقتصادية والتكنولوجية ويجعلها موضع الاهتمام والتحفيز¹³.

ويرى الباحث أن التخصصية تتمكن من تحقيق الجودة في الإنتاج من خلال: الإدارة القيادية الناجحة، والتنمية البشرية واختيار الكفاءات والخبرات، والتنافس والإبداع.

أولاً: الإدارة القيادة الناجحة¹⁴: وقد عرف كنعان القيادة الإدارية من منظور إسلامي بأنها "مسؤولية إرشاد وتوجيه الموظفين وفق أسس وقواعد إيمانية نحو تحقيق أهداف المنظمة في إطار الصالح العام"¹⁵.

وتتميز القيادة الإدارية في المنظور الإسلامي بالكفاءة والرقابة، أما الكفاءة فهي سُلَّم النجاح، ويتوقف الدور الإيجابي للقيادة الإدارية الناجحة على كفاءة القائد الإداري وسلوكه المستمر في الرقابة المنظمة، أما الكفاءة فتظهر في عدة أمور، أهمها: الوعي التام بالواجبات، والوسائل، والغايات، وقدرته على التأثير في سلوك العاملين¹⁶. وأما الرقابة المستمرة لعمليات الإنتاج، فهي نتيجة استشعار الأمانة والمسؤولية الشرعية والقانونية والاجتماعية، ويترتب عليها عظيم الأثر في الدفع والتحفيز للقيام بالواجبات والتكليفات وتحمل المسؤولية في أعمال الدين والدنيا، وتسهم المراقبة في تحقيق الإتقان وتحسين الإنتاج، والحرص على جودة تقديم الخدمات وتسهيل الحصول عليها.

وللقيادة الإدارية أثر إيجابي وفعال في تحقيق الجودة والكفاءة حيث تعمل القيادة الإدارية على زيادة فرصة وكفاءة الأداء المؤسسي، وفق الاستراتيجيات واللوائح المنظمة¹⁷، والأداء المؤسسي في المنظور الإسلامي يساوي

¹¹ حويش، عصام رشيد (1994): دور الجهاز المصرفي في عمليات التخصيص، (بغداد، جمعية الاقتصاديين العراقيين، 1994م) ص: 2-4.

¹² Farnham, David And Sylvia Horton (1996) " Public Service Managerialism A Review And Evaluation " In Meaning The Now Public Servicer. David Farnhom And Sylvia Horton Edition London: Macmillan Farnham&Hotron,1996,P272

¹³ الصمادي، تيسير رضوان، التخصصية والاقتصاد الأردني، الجامعة الأردنية، كلية الإدارة والاقتصاد، عمان، رسالة الماجستير غير منشورة، 1993م، ص: 27.

¹⁴ الإدارة في اللغة: مصدر من الفعل الثلاثي المزيد بالهمزة (أدار)، وتدل على معنى معالجة الأمور ومتابعتها، قال ابن منظور "مداورة الشؤون ومعالجتها والمداورة المعالجة"، ينظر: ابن منظور، محمد بن مكرم بن علي، أبو الفضل، جمال الدين الأنصاري الإفريقي (ت: 711هـ): لسان العرب، (دار صادر بيروت، الطبعة الثالثة، 1414هـ)، (497/4).

والقيادة في اللغة: مصدر من الفعل الثلاثي المجرد (قاد) وأصله (قود)، والاسم منه القيادة، وتدل القيادة في اللغة على معنى الرئاسة في الجنود وغيرهم، وعلى معنى الطاعة والانقياد والإذعان، وتطلق كلمة القائد في اللغة المرشد والدليل، والهادي، ينظر: الخوارزمي المطرزي، ناصر بن عبد السيد أبي المكارم ابن علي، أبو الفتح، برهان الدين الخوارزمي المطرزي (المتوفى: 610هـ)، المغرب في ترتيب المغرب، (344/4)، وابن منظور، لسان العرب، مرجع سابق، (370/3).

¹⁵ كنعان، نواف، 1995، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط5، (عمان، الأردن، ط5، 1995م) ص: 98.

¹⁶ ينظر: نصر، نوال، التجارب الأجنبية في تحسين الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي، المؤتمر السنوي (العربي الخامس - الدولي الثاني) في الفترة من 15-15 أبريل 2010م، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، (ص: 16).

¹⁷ قفة، محمد. دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي-دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية الحكومية. رسالة ماجستير غير منشورة. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا. غزة، فلسطين، 2018م) ص: 63.

العمل بروح الفريق الواحد، وقد عبرت شركة موتورولا Motorola الأمريكية، عن فائدة العمل كفريق على تحقيق كفاءة الإنتاج، حيث أوضحت أن مصنع الشركة في ماليزيا يعتبر من أفضل مصانعها من حيث الجودة والإبداع والإنتاجية؛ حتى إنه يفوق أمثاله في الولايات المتحدة الأمريكية، وأن العمال في المصنع وعددهم 300 عامل وعاملة قدموا 41000 اقتراح بتحسين العمليات أدت إلى توفير مليوني دولار سنويا، مما جعل الشركة في الوقت الحاضر تختار عمالها على أساس ميولهم الإيجابية نحو العمل كفريق واحد¹⁸.

وتتمكن الخصخصة من زيادة كفاءة استخدام الموارد المتاحة، وتحسين مستوى جودة السلع والخدمات، ورفع مستوى الإنتاجية للشركات والمؤسسات العامة المحولة، في ضوء إجراء تغييرات في أساليب إدارة الشركات والمؤسسات العامة المحولة تعطيها مزيدا من المرونة، والصلاحيات في اتخاذ القرارات، حيث تتميز أساليب إدارة شركات القطاع الخاص بالبساطة والسهولة وأقل قدر من الروتين، فضلاً عن سرعة اتخاذ القرارات بما يحقق أهدافها بعيداً عن الجمود والبيروقراطية¹⁹.

كما أن نقل ملكية المشاريع إلى القطاع الخاص يؤدي إلى "تحسين أسلوب الإدارة بناء على ما يتضمنه نظام القطاع الخاص من مرونة وحرية أو تشغيله عن طريق عقد خاص أو استئجاره لمدة من الزمن، أو تمويله بقصد تحقيق الأهداف المرجوة منه من الفاعلية والكفاءة، مع تقليل التكلفة، وبهذا يتم تحقيق أولويات التنمية"²⁰.

إضافة إلى أن مسؤولية الإدارة المباشرة أمام حملة الأسهم تحسن من نوعية السلع المنتجة، وتزيد القدرة على المنافسة في الأسواق الخارجية، مما يساعد على تقليص الإنفاق الحكومي، وترفع الأداء الإنتاجي مما يساعد على تنشيط وتنمية الاقتصاد الوطني²¹، كما أن مالك القطاع الخاص دائماً ما يكون متخصصاً وعلى دراية عالية بنشاط الشركة أو المؤسسة مما يمكنه من تقييم أدائها ومن ثم مكافأة أو معاقبة الإدارة، وهو النهج الذي يسهم في رفع كفاءة الشركة والعمالين بها²².

وفي ظل القطاع الخاص تمارس القيادة الإدارية مزيداً من الديمقراطية والممارسة بعيداً عن اجواء البيروقراطية الحكومية، وتكون الخصخصة الوسيلة المناسبة لتحقيق مزيد من الحرية الشخصية وإيجاد الحافز الشخصي على

¹⁸ ينظر: العمر، فؤاد عبد الله، أخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها من منظور إسلامي، بحث صادر عن المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، ومنشور ضمن منشورات (مكتبة الملك فهد الوطنية، الطبعة الأولى، 1419هـ - 1999م)، ص: 45

¹⁹ بري، زين العابدين بن عبد الله، خصخصة المشروعات العامة (منظور اقتصادي)، الرياض، جامعة الملك سعود، النشر العلمي والمطابع، (1426م) ص: 195.

²⁰ التومجري، محمد إبراهيم أحمد، تجربة المملكة العربية السعودية في التحويل (الخصخصة) منهجية التدرج والاشترك والتكامل، ندوة التجارب العربية في الخصخصة (1-5 يوليو) المؤتمر الدولي للعلوم الإدارية، أبو ظبي، (1995م) ص: 8.

²¹ أبو صبحا، الخصخصة مفاهيم وقضايا في كتاب الخصخصة والآثار الاجتماعية والاقتصادية على إنسان الخليج، مرجع سابق، ص: 24.

²² خصخصة أصول الدولة.. سُئِمَ قاتل أم دواء مُر؟، مقال منشور بتاريخ 23/9/2017م، على الرابط: <https://albuthi.com/blog/1181>

الإنتاج والقضاء على السلبية وعدم الالتزام بالقواعد وتحقيق انضباط في السلوك داخل مجالات العمل²³، ويتسنى بذلك "الوصول إلى قرارات استثمارية أكثر وأفضل، وبذلك يتم تسريع النمو الاقتصادي، مع ولادة عدة طرائق وخيارات في إطار فلسفة التحول إلى الملكية الخاصة"²⁴.

ثانياً: التنمية البشرية واختيار الكفاءات والخبرات: يتمكن القطاع الخاص من تحقيق جودة الإنتاج في اختيار فريق العمل والإدارة على أسس التنمية البشرية والكفاءات والخبرات، ولا يستطيع الإنسان تحقيق الجودة الكاملة إلا بتحقيق التنمية البشرية والتنمية المستدامة، وقد عرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي التنمية البشرية بأنها "تنمية الناس من أجل الناس بواسطة الناس"²⁵، والتنمية المستدامة تعني "التفاعل الإيجابي للإنسان مع مكونات البيئة واستثمارها بما يضمن استمراريتها تبعاً للمبادئ والضوابط الإسلامية"²⁶.

أي أن التنمية البشرية تهدف إلى الإنسان غايةً ووسيلةً، وتشمل الجوانب المعنوية مثل الحرية واكتساب المعرفة وحق التمتع بالجمال واحترام الكرامة الإنسانية والمشارك الإنساني²⁷، وتحصيل التنمية البشرية يضمن التنمية المستدامة وكلاهما يساهم في استثمار الموارد البشرية والموارد البيئية في إطار تحقيق الجودة الخدمية في الحاضر والمستقبل.

وتراهن التخصصية في مسيرتها الاقتصادية على اختيار الكفاءات والخبرات في ضوء قياس المعرفة والمهارة، والمعرفة "مجموعة ما يمتلكه العاملون من المعلومات والأفكار والقوانين والإجراءات المرتبطة بالعمل والتي يتم اكتسابها عن طريق الاستعانة بخبراء ومتخصصين لنقل معرفتهم للعاملين أو عن طريق مشاركتهم بالدورات والمؤتمرات ورشات العمل التي تعقد داخل أو خارج المنظمة"²⁸، بينما المهارة هي: القدرة على أداء مهمة جسدية أو عقلية معينة، وغالبا تكتسب بالتجربة أو بالتمرين في العمل²⁹.

وتعمل مؤسسات القطاع الخاص على الاستفادة من الكوادر البشرية من الإدارة والعاملين في تحقيق جودة الخدمات عن طريق تطبيق استراتيجية تمكين العاملين Empowering employees وهي: "استراتيجية

²³ شحاتة، إبراهيم، برنامج للغد، تحرير وتطلعات الاقتصاد المصري في عالم متغير، (القاهرة، دار الشروق، 1990م)، ص: 96.

²⁴ الجميل، سيار، العولمة الجديدة وأبعاد الحيوي للشرق الأوسط مفاهيم عصر قادم، (بيروت، مركز الدراسات الإستراتيجية والبحوث والنوثيق، 1997م) ص: 539.

²⁵ الأمم المتحدة، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية البشرية لعام 1993، (مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 1993م)، ص 3. وقد ورد في تقرير التنمية 2007/2008 أن التنمية البشرية تتعلق بالناس.

²⁶ الخرماني، بكر عبد الله، آليات تحقيق الاستدامة البيئية في السنة النبوية، بحث منشور في كتاب أعمال المؤتمر الدولي الخامس عشر لمركز جيل البحث العلمي حول "آليات حماية البيئة"، (طرابلس، لبنان، 2017م)، ص: 204.

²⁷ ينظر: محمد، غربي، الديمقراطية والحكم الراشد رهانات المشاركة السياسية وتحقيق التنمية، جامعة حسينية بن بو علي الشلف، الجزائر (2011م) ص 376

²⁸ بني عامر، قتيبة خليفة، 2017م، دور الكفايات الجوهرية للعاملين في تحسين الأداء المؤسسي في مستشفى الملك عبد الله الجامعي. رسالة ماجستير. جامعة اليرموك، (ص: 10).

²⁹ بني عامر، قتيبة خليفة، 2017م، دور الكفايات الجوهرية للعاملين في تحسين الأداء المؤسسي في مستشفى الملك عبد الله الجامعي، المرجع السابق، (ص: 10).

تنظيمية تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أدائهم للعمل دون تدخل مباشر من الإدارة، وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا، فهي تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد لإشراكهم في بناء المنظمة باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة³⁰. وتمكين العاملين يساهم في ثقة الموظف الممكّن بنفسه، وينعكس ذلك على تقديم الولاء والإخلاص للمنظمة، وإظهار الإبداعات والابتكارات التي يمتلكها الموظف الممكّن، واستثمارها لخدمة المنظمة، وإعطاء المزيد من الحرية ورفع القيود عن العاملين، والتمييز بينهم من خلال تقديم المكافأة والحوافز للعاملين الأكفاء³¹، وأكدت دراسة أحمد أن امتلاك العاملين لإدارة الذات تمكنهم من تعزيز ودعم أدائهم لتحقيق الإنجاز، والإسهام في رفع مستوى التوقع للأداء الجيد في العمل³².

ثالثًا: روح التنافس بين المؤسسات الخاصة: تتميز المؤسسات الخاصة بروح المنافسة، وتمثل المنافسة "الدافع الرئيس لتحسين إنتاجيتها وخدماتها وتخفيض تكلفتها"³³، حيث تدفع بيئة المنافسة بين المنشآت الإنتاجية إلى "ممارسة العمل والنشاط لتعزيز موقعها الإنتاجي والاعتماد على قدراتها الذاتية لتطوير كفاءتها الإنتاجية وبناء إستراتيجيتها التسويقية وتحديث مساراتها التكنولوجية في عمليات الإنتاج"³⁴، وزيادة الكفاءة الإنتاجية في المنشآت التي يتم خصخصتها وتحسين جودتها ونوعها لتصبح قادرة على تحقيق التنافس مع السلع الأجنبية، وتحسن وتزيد من الصادرات والتقليل من الواردات.⁽³⁵⁾

وترتبط المنافسة بالإبداع؛ وفي ظل التنافس يتحقق الإبداع الإنتاجي كمًا وكيفًا، وذلك لأنه "في ظل المنافسة وقوى السوق تسعى العناصر الاقتصادية الخاصة إلى كسب ميزة تنافسية بالنسبة لبعضهم البعض، والتميز قد يكون من خلال ابتكار أسلوب إنتاج جديد، منتج جديد، تطوير الإنتاج القائم، كما يكون التميز في مرحلة التوزيع، وخدمات ما بعد البيع، أو حتى في مرحلة التحويل"⁽³⁶⁾، و"تستطيع الخصخصة توفير العديد من السلع والخدمات

³⁰ الحماينة، محمد، والحريشة، عمر، 2015م، الكفايات الجوهرية للقيادات النسائية وأثرها في الأداء المؤسسي، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات الاجتماعية، سلسلة العلوم الإنسانية، (جامعة مؤتة، الكرك، المملكة الأردنية الهاشمية، 2015م)، مج 30/ع 1.

³¹ ينظر: محمد، صفاء، 2012م، اعتماد التمكين المنظمي لتحقيق استراتيجية التمايز: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للأسمت الجنوبية، بحث محكم منشور في مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، (كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، 2012م) (مج 8/ع 22).

³² أحمد، جنان، إدارة الذات: العلاقة والتأثيرات التفاعلية مع الأداء التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الإسلامية الأهلية، (مجلة الإدارة والاقتصاد، 2013م) مج 8/ع 2.

³³ بري، خصخصة المشروعات العامة (منظور اقتصادي)، مرجع سابق، (ص: 195).

³⁴ عبد القادر، محمد عبد القادر (2002): اتجاهات حديث في التنمية، مصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، ص: 104.

³⁵ سلمان، عمرو، دعم وتطوير سوق المال في مصر، (المعهد المصرفي، البنك المركزي المصري، القاهرة، 1992م)، ص: 11.

³⁶ القويز، عبد الله، التخصصية والتصحيحات الهيكلية في البلاد العربية، (أبو ظبي: صندوق النقد العربي 1988 م)، ص: 12.

للمواطنين بكفاءة أكبر من الحكومة بسبب المنافسة في السوق الحرة، التي ستؤدي إلى انخفاض الأسعار وتحسين الجودة وإتاحة المزيد من الخيارات أمام المواطن". (37)

وبذلك فإن الخصخصة تتمكن بكفاءة من تحقيق الجودة الإنتاجية في الكميات والمواصفات، بما يلبي احتياجات العميل، ويسابق تطلعاته، اعتماداً على الخطط المنظمة والدراسات الميدانية لقياس مدى التوافق بين المواصفات والاحتياجات والتطلعات.

المحور الثاني: دور الخصخصة في تحقيق الجودة في تقديم الخدمات في ضوء الإدارة الإسلامية. الكفاءة في تقديم الخدمات العامة هو البعد الثاني من أبعاد جودة الخدمات، وتعد الخصخصة من الوسائل الفعالة والمتبعة في رفع الأداء وتحسينه، وهي مفيدة للمؤسسات التي تبقى ملكيتها للقطاع العام. (38) ويتميز القطاع الخاص بالتركيز بدرجة متساوية على الإنتاج والتسويق في وقت واحد، "وتوجيه الجهود إلى الاعتبارات الاقتصادية والتجارية في الإدارة والإنتاج والتسويق، وجعلها تحتل المرتبة الأولى بالنسبة للشركات مما يؤدي إلى رفع كفاءتها". (39)

ويعمل القطاع الخاص دائماً على تطوير الخدمات المقدمة للمواطنين والارتقاء بمستواها الكمي والنوعي، حيث يمكن للقطاع الخاص توفير خدمات أفضل في قطاعات كثيرة (40)، كما يسعى إلى: تحسين مستوى أداء المنشآت المحولة وتطويره، لتقديم خدماتها للمواطنين بمزيد من الكفاءة من خلال تحرير قرارات الإدارة، وربط العاملين بعائد وأرباح المشروع، وبأسعار تتناسب مع تلك الخدمات نتيجة إدارتها على أسس تجارية. (41)

وفي مجال جودة تقديم الخدمات العامة حددت الدراسات صفات يتحلى بها مقدموا الخدمات العامة، ومنها: الرعاية بالموظفين، والأمانة، والمسؤولية، وعدم إخلاف الوعد، والحرص على الإلتقان، الولاء، العدالة، المروءة، احترام الآخرين، وجود المسؤولية المدنية تجاه المجتمع". (42)

³⁷ خصخصة أصول الدولة.. سُمّ قاتل أم دواء مر؟، مقال منشور بتاريخ 23/9/2017م، على الرابط: <https://albuthi.com/blog/1181>

³⁸ Kikeri, Sunita, & John, Nellis & Mary, Shirley (1992). Policy views from Country Economics Department the lesson of Experience "eight lesson from Experience", world Bank, p p1-6
³⁹ **Privatization In Less Developed Countries**, G.B:Biddles Ltd.D, Guild .⁰-Cook,P. And Kirk Patrick, (1988) Ford And Kings Lynn, p.19.

⁴⁰ المرحاضة، بسام سالم مقبل.: أثر الخصخصة على الموارد البشرية في شركات الكهرباء الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة آل البيت، الأردن، 2003)، ص: 31.

⁴¹ العكالك، حمزة سليمان: النخاض والاستقرار السياسي في الأردن 1998-2005، جامعة اليرموك، الأردن، أريد، (رسالة ماجستير غير منشورة، 2007م)، ص: 24.

⁴² العمر، أخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة، مرجع سابق، ص: 49.

وفي المنظور الإسلامي ومن واقع كتب السياسة الشرعية وغيرها - مما تناول تقديم الخدمات العامة والتعامل مع الجمهور - نلاحظ شديد الاهتمام بالبعد الأخلاقي لدى مقدمي الخدمات العامة، وسنجد من الأخلاق والصفات الواجبة على المسلم ما يضمن تحقيق الكفاءة في الإنتاج والتسويق وتقديم الخدمات إلى مستحقيها، كالأمانة المهنية، والرفق واللين، وتقديم النصح للأفضل، وعدم الامتناع عن أداء الخدمة، وقد "جعل الإسلام للعمل أخلاقاً كثيرة بمثابة النظام الذي استنبط منه الفقهاء قواعد وأصول كثيرة، وبنوا عليها اجتهاداتهم في إطار الضوابط الأصولية المقيدة".⁽⁴³⁾

وبذلك فإن الخصخصة تستطيع تقديم الخدمات العامة في أفضل المواصفات وبأسعار منافسة، كما تراعي طريقة تقديم هذه الخدمات إلى المستفيدين؛ حتى لا تضعيف كفاءة المنتجات والأسعار بسبب الروتين الوظيفي من بعض مقدمي الخدمات العامة، وقد دعا رئيس الوزراء البريطاني سنة 1992م إلى ميثاق المواطن لتفعيل دور المواطن في توجيه تقديم الخدمات العامة، مع مساهمته في أفضل السبل لتحسينها⁽⁴⁴⁾، وهذا يتفق مع مبدأ النصح في الإسلام لما له من أثر فعال في اختيار الأفضل، وترشيح الأسهل، وتقديم الأجود.

كما أصدرت مملكة ماليزيا ميثاق المراجع أو الزبون مع الحكومة، ويتكون الميثاق من جزأين؛ الأول: معايير الجودة في الخدمات المقدمة، والثاني: وسيلة العلاج وطرق الشكوى إذا لم تؤد الجهات المختصة الخدمات على الشكل المطلوب⁽⁴⁵⁾، ويهدف الميثاق التأكد من قيام موظفي الخدمات العامة بتقديم الخدمات بالطرائق التي تحقق أكبر راحة وإفادة للعملاء، وهذا الميثاق نوع من المراقبة لطريقة تقديم الخدمة للعميل، مما يسهل المراقبة ويقضي على الفساد ويؤثر إيجاباً في تحقيق الجودة المطلوبة في الخدمات العامة. ولكي تتمكن المؤسسات من تحقيق الجودة في إنتاج الخدمات وتقديمها لا بد من مجموعة من التغييرات في النظام الخدمي لجعله أكثر إشباعاً لحاجات الفرد والمجتمع⁽⁴⁶⁾، والاستفادة من الهياكل والنظم الإدارية التي تحدد معالم الجودة العامة بالمفاهيم المعاصرة، وتفعيل الإلكترونية لتسهيل تبادل القيم والمعلومات والخدمات والسلع والمعرفة.⁽⁴⁷⁾

⁴³ الرزي، حميد ناصر، مفهوم العمل في الإسلام وأثره في التربية الإسلامية، د.ط، (دائرة الثقافة والإعلام، الشارقة، 1998م)، ص: 160.

⁴⁴ العمر، أخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة، مرجع سابق، ص: 37.

⁴⁵ ينظر: العمر، أخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة والرعاية عليها من منظور إسلامي، مرجع سابق، ص: 27.

⁴⁶ راشد، علي، المعلم الناجح ومهاراته الأساسية، دار الفكر العربي، (القاهرة، الطبعة الأولى، 1993م)، 1/185.

⁴⁷ الإدارة الإلكترونية هي: "القدرة على استخدام الحاسبات الآلية في تنفيذ الأعمال الإلكترونية والأنشطة الإدارية عبر الإنترنت والشبكات، وتقديم الخدمات آلياً في أي مكان وزمان مما يؤدي إلى جودة وتحسين الأداء وسرعة التنفيذ، وخفض التكلفة وتوحيد وتبسيط الإجراءات وتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بشكل سليم، ينظر: القحطاني، شائع بن سعد، مجالات وتطبيقات ومعوقات الإدارة الإلكترونية في السجون، دراسة تطبيقية على المديرية العامة للسجون في المملكة العربية السعودية، ماجستير العلوم الإدارية، (جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006م)، ص: 10.

ويظهر أثر الإدارة الإلكترونية في تحقيق الجودة في الخدمات العامة من خلال: "سرعة إنجاز الأعمال باستخدام التقنيات الإدارية، وزيادة كفاءة العاملين، وتحسين أداء العمل وتطويره، وتخفيض تكاليف العمل، وتبسيط إجراءات العمل واختصار الوقت في إنجاز المعاملة، وسهولة إجراء عمليات الاتصال داخل المؤسسة وخارجها، وإنجاز جميع الأعمال بدقة وشفافية." (48)

وكل ذلك من ثوابت القطاع الخاص ومميزاته حيث اهتمامه الشديد بتقديم الخدمة إلى مستحقيها، ومراقبة طرائق تقديمها، ومتابعة العملاء بعد ذلك، مما مكن القطاع الخاص من تحقيق الجودة في تقديم وأداء الخدمات العامة بالصورة المناسبة.

المحور الثالث: دور التخصص في تحقيق الجودة في رضا العميل في ضوء الإدارة الإسلامية.

رضا العميل عن الخدمات هو البعد الثالث من أبعاد جودة الخدمات، وقد جعلت اللجنة التقنية لتحقيق ISO 9001 (2005)، التركيز على العميل أول معايير جودة الخدمات، حيث اشترطت عدداً من المعايير اللازمة لجودة الخدمات، وهي: التركيز على العميل، والتزام القيادة بدورها، ومشاركة الأفراد، والتحسين المستمر، والحقائق المساهمة في اتخاذ القرار، والعلاقة القائمة على المنفعة المتبادلة مع الموردين، ووضع الخطط المنظمة للعمليات والنظام وهو ما يعرف بمقاربة العمليات ومقاربة النظام (49). كما أن جودة الخدمات تسعى إلى: التحسين المستمر والتطوير الدائم لجني النتائج طويلة المدى، والعمل الجماعي مع عدة أفراد بخبرات مختلفة، والمراجعة والاستجابة لمتطلبات العملاء. (50)

وجودة الخدمات في المنظور الإسلامي تقدم رضا الله تعالى على كل أحد، وفي الوقت ذاته تراعي رضا العميل في حصوله على حقوقه وخدماته كاملة، لأن ذلك جزء من الأمانة التي يتحقق بها رضوان الله تعالى، إضافة إلى أن الإسلام أحاط المجتمع بكل تعاملاته بجملة من الحقوق والواجبات المشتركة والمتبادلة؛ والتزام تلك الحقوق والواجبات في المعاملات والخدمات يحقق رضا العميل، ويصل بالمجتمع إلى رضوان الله تعالى، وبذلك يكون تحقيق رضا العميل عن الخدمة وتقديمها حقاً واجبا على المسلمين بذله لصاحبه، لقول الرسول صلى الله عليه وسلم " فأعط كل ذي حق حقه " (51).

48 (0) الكبيسي، كلثم محمد، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات، التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، رسالة ماجستير غير منشورة، (الجامعة الافتراضية الدولية، 2008م)، ص: 40.

49 (0) ينظر: ملوك، منصف، أثر إشهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية، حالة المواصفات، ISO 9001 (200)، ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، (جامعة فرحات عباس - سطيف، الجزائر، 2009م - 2010م)، من ص: 32، إلى ص: 42.

50 (0) عبد المؤمن، علي معمر، استخدام معايير الجودة الشاملة في تطوير برامج التعليم الجامعي والدراسات العليا في الجامعات الليبية رؤية سوسيولوجية تكاملية، د. ن. ص: 12.

51 (0) أخرجه البخاري في صحيحه، باب من أظفر على أخيه أن يفطر في التطوع، (رقم: 19689، وأخرجه الترمذي في سننه، (رقم: 2413).

ويتوقف رضا العميل عن الخدمة على عدد من المؤشرات، وهي: (توفير الخدمة وكفاءتها/ تكلفة الخدمة وحسن تقديمها/ واستمرار متابعتها وتحسينها)، ويرى العسالي أن جودة الخدمات تتحقق عند "تقديم خدمات أكثر أماناً وأسهل منالاً وأكثر إقناعاً لمقدميها وأكثر إرضاءاً للمستفيدين منها بحيث تولد في المجتمع نظرة إيجابية إلى الرعاية الصحية المقدمة. (52)

وتسعى مؤسسات القطاع الخاص إلى تحقيق رضا العميل وتحصيل الجودة مع المستفيدين من خلال تحقيق أكبر قدر من مؤشرات الجودة العالمية القياسية في تقديم الخدمة للمستفيد: حددت الجهات المعنية بالجودة العالمية المواصفات التي تقاس بها الجودة في تقديم الخدمات ورضا العميل عنها، ومنها: كفاءة وقدرة مقدمي الخدمة، الثقة في الخدمة والمصادقية، الجوانب الملموسة من التسهيلات المادية، والتجهيزات والأدوات المستخدمة، والأمان والاعتمادية بحيث تقدم الخدمات بأمان ودقة دون مخاطر، وإمكانية الوصول إلى مقدمي الخدمات، والتعاطف مع العملاء وفهم نفسياتهم، والاستجابة الدائمة وتلبية الاحتياجات الجديدة، والمرونة في إجراءات ووسائل تقديم الخدمة⁽⁵³⁾، ويركز غالب الباحثين على: السعر، والأمان، والتوفر، والموثوقية، والاعتمادية، وقابلية الاستخدام⁽⁵⁴⁾، كمواصفات قياسية لتحقيق الجودة في تقديم الخدمات، ولا بد من التركيز على الجوانب الإنسانية والتربوية والأخلاقية التي تقدم بها الخدمات إلى المستفيدين وإلا فإن (السعر، والأمان، والتوفر، والموثوقية، والاعتمادية، وقابلية الاستخدام) ستسمح بتقديم الخدمات ولكنها في الوقت ذاته لن تحقق المنافسة في تقديمها.

ويؤكد الباحث على تفوق القطاع الخاص في تحقيق رضا العميل لقدرته على (توفير الخدمة وكفاءتها/ تكلفة الخدمة/ وحسن تقديمها/ واستمرار متابعتها وتحسينها)، وتطبيقه المواصفات القياسية لتقديم الخدمات. فالقطاع الخاص "يتميز بتحقيق رفاهة المستهلك من خلال رفع مستوى الكفاءة، بما يؤدي إلى إشباع حاجاته، كما يؤدي إلى تحسين نوعية السلعة، ورخص ثمنها وتقديم خدمة أفضل، وسيادة مبدأ حرية المستهلك حيث تتعدد نوعية السلع ودرجة جودتها، ويصبح في إمكانية المستهلك الاختيار فيما بينها بحرية كاملة"⁽⁵⁵⁾. ويحرص القطاع الخاص على تقليل التكلفة، فهو "يطبق قواعد الحساب الاقتصادي الخاص فهو يوازن بدقة بين التكلفة والعائد، ويحاول تعظيم الربح المحاسبي والاقتصادي في آن واحد، من خلال خفض النفقة وزيادة العائد. (56)

⁵² العسالي، محمد أديب، واقع ومتطلبات تطوير الواقع الصحي، المؤتمر الوطني للبحث والتطوير الثقافي، (دمشق، سوريا، 2006م)، ص: 11.

⁵³ ينظر: أبو النجا، محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، مرجع سابق، (ص: 111)، وعبد المحسن، توفيق محمد، قياس الجودة والقياس المقارن، مكتبة النهضة المصرية، مصر، 2006م، (ص: 46)، الخياوي، قاسم نايف، إدارة الجودة في الخدمات، (دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، 2006م)، ص: 94.

⁵⁴ ينظر: الميمان، بدرية بنت صالح، الجودة الشاملة في التعليم العام: المفهوم والمبادئ والمتطلبات، بحث محكم منشور في اللقاء السنوي الرابع عشر، ناشر: الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية "جستن"، مركز الملك خالد الحضاري، بريدة، القصيم، 1428هـ، (ص: 94).

⁵⁵ عبد الخالق، أحمد، التحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص بين النظرية والواقع مع رؤية مستقبلية، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1993م)، ص: 65-66.

⁵⁶ والتعز، الآن: التحرر الاقتصادي والتخصيصية نظرة عامه في كتاب التخصيصية والتصحيحات الهيكلية في البلاد العربية، أبو ظبي، صندوق النقد العربي، ص: 49.

كما أن القطاع الخاص يمنح الأفراد حرية أوسع في الحصول على الخدمات ذات النوعية والجودة الأفضل⁽⁵⁷⁾، ويتميز القطاع الخاص بسهولة تقديم الخدمات وذلك لتحرر القرارات الإدارية الخاصة من الروتين المعهود في الإدارة البيروقراطية الحكومية، "مما يضمن مرونة العمل الإداري وعدم تقيده بموافقات أو اعتمادات أو غيرها من القيود المفروضة بوساطة أجهزة الحكومة"⁽⁵⁸⁾. ويعمل القطاع الخاص على تفعيل المتابعة مع العميل بعد تقديم الخدمات، إذ تقوم سياسة القطاع الخاص على "صياغة وتطبيق إجراءات وقواعد مفصلة ودقيقة تحقق التنافس، وتحلّد مسؤوليات الأطراف المشاركة تحديداً ووضوحاً مع جدية المتابعة والإشراف"⁽⁵⁹⁾.

وفي ضوء ما سبق يؤكد الباحث أن القطاع الخاص يستطيع بدرجة كبيرة توفير الخدمة بكفاءة، وتكلفة مناسبة، مع حسن تقديمها واستمرار متابعتها والعمل على تطويرها، وبذلك يكون القطاع الخاص أقدر على تحقيق رضا العميل وجودة الخدمات العامة من القطاع العام.

الخاتمة

في ختام هذه الدراسة وقبل سكون القلم على شاطئ الأفكار، يطرز الباحث دراسته بأهم ما توصل إليه عبر هذه الدراسة البحثية، واستخلاصاً لما سبق فإن التخصصية تعني تحويل الملكية العامة إلى القطاع الخاص، إدارة أو إيجاراً أو مشاركة أو بيعاً وشراء في ما يتبع الدولة أو تنهض به أو تهيمن عليه، في قطاعات النشاط الاقتصادي المختلفة أو مجال الخدمات العامة، وقد تبين لنا أن جودة الخدمات في المنظور المعاصر من أبعاد جوهرية، هي: (كفاءة الإنتاج، وكفاءة الأداء أو التسويق وتقديم الخدمات، ورضا العميل أو المستفيد).

كما تظهر هذه الدراسة جودة الخدمات في الإسلام بانفراد حصري في قصدها رضوان الله تعالى، وعلاوة على ذلك فإن تحقيق الجودة في الإنتاج تعني الكفاءة في المواصفات الإنتاجية الكافية للاحتياجات والمناسبة للتطلعات، وأيضاً اتضح لنا من خلال ما سبق بأن التخصصية من تحقيق الجودة في الإنتاج من خلال: الإدارة القيادية الناجحة، والتنمية البشرية واختيار الكفاءات والخبرات، والتنافس والإبداع، كما تساهم التخصصية بصورة كبيرة في تحقيق الجودة في تقديم وأداء الخدمات، بأفضل المواصفات وبأسعار منافسة، كما تراعي طريقة تقديم هذه الخدمات إلى المستفيدين؛ حتى لا تضيع كفاءة المنتجات والأسعار بسبب الروتين الوظيفي من بعض مقدمي الخدمات العامة. ولا بد من التأكيد لما توصل إليه الباحث بأن القطاع الخاص يحقق الجودة في رضا العميل من خلال: تحقيق أكبر قدر من مؤشرات الجودة العالمية القياسية في تقديم الخدمة للمستفيد، والتي تتمثل في (كفاءة

⁵⁷ ماهر، أحمد دليل المدير في التخصصية، (مصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002م)، ص: 26.

⁵⁸ ماهر، أحمد، دليل المدير في التخصصية، (المرجع السابق، 2002م)، ص: 26.

⁵⁹ العيسوي، إبراهيم، المسار الاقتصادي المصري وسياسات تصحيحه - (بيروت- 1989م)، ص: 236.

وقدرة مقدمي الخدمة، الثقة في الخدمة والمصدقية، والتسهيلات المادية، والتجهيزات والأدوات المستخدمة، والأمان والاعتمادية، وإمكانية الوصول إلى مقدمي الخدمات، والتعاطف والاستجابة، والمرونة في إجراءات ووسائل تقديم الخدمة).

REFERENCES

Abdul Khāliq, Ahmad. *Al-Tahawwul min A-Qithā'i Al-'Āmm ila Al-Qithā'i Al-Khas baina Al-Nazariyyah wa Al-Wāqi' ma'a Ru'yah Mustaqbaliyyah*. Kaherah: Dār al-Nahdhah al-'Arabiyyah. 1993.

Abdul Mu'min, Ali Mu'ammār. *Istikhdām Ma'āyir Al-Jawdah Al-Syāmilah fī Tatwīr Barāmij Al-Ta'līm Al-Jāmi'iy wa Al-Dirāsāt Al-'Ulyā fī Al-Jāmi'āt Al-Lībiyyah Ru'yah Sosiolojiyyah Takāmuliyyah*. n.d.

Abdul Qādir, Muhammad Abdul Qādir. *Ittijāhāt Hadīth fī Al-Tanmiyah*. Iskandariah: Al-Dar Al-Jāmi'iyyah. 2002.

Abū al-Najā, Muhammad Abdul 'Azīm. *Al-Taswīq Al-Mutaqaddim*. Iskandariah: Al-Dar Al-Jāmi'iyyah. 2008.

Abū Subhā, Sulaimān. *Al-Khaskhasah Maḥāhīm wa Qadhāyā fī Kitāb Al-Khaskhasah wa Al-Āthār al-Ijtīmā'iyyah wa al-Iqtisādiyyah 'ala Insān al-Khalīj*. Dubai: Al-Qirā'ah li al-Jamī' li al-Nashr wa al-Tawzi'. 1996.

Ahmad, Jinān. Idārah al-Zāt: Al-'Alāqah wa al-Ta'thīrāt al-Tafā'iliyyah ma'a al-Adā'i al-Tanzīmīy. Dirāsah Tahlīliyyah li Arā'i A'dhā'i al-Hai'ah al-Tadrīsiyyah fī Al-Jāmi'ah Al-Islāmiyyah Al-Ahliyyah, Majallah Al-Idārah wa al-Iqtisād, 8 (2). 2013.

Al-'Akālīk, Hamzah Sulaiman. *Al-Takhāsiyah wa Al-Istiqrār Al-Siyāsi fī Urdūn 1998-2005*. Risālah Mājistīr Ghayr Mansyūrah. Jāmi'ah Yarmouk, Irbid, Urdūn. 2007.

Al-'Asālī, Muhammad Adīb. *Wāqi' wa Mutatollabāt Tatwīr Al-Wāqi' Al-Sihy*. al-Mu'tamar al-Watāniy li al-Bahth wa al-Tatwīr al-Thaqāfiy. Dimasyq, Syria. 2006.

Al-'Ashmawi, Syukri Rajab. *Al-Khaskhasah Ittihād Al-'Āmilīn Al-Musāhimīn Tajārib Dawliyyah wa 'Arabiyyah*. Misr, Iskandariah: Dār al-Jāmi'iyyah. 2007.

Al-'Eisawy, Ibrāhīm. *Al-Masār al-Iqtisādiy al-Misri wa Siyāsāt Tashīhuhu*. Beirut. 1989.

Al-'Umr, Fuād Abdullah. *Akhlāq al-'Amal wa Sulūk al-'Āmilīn fī al-Khidmat al-'Ammah wa al-Riqābah 'alaihā min Manzūr Islāmiy*. Bahthun Sādir 'an al-Ma'had al-Islāmiy li al-Buhūth wa al-Tadrīb. Wa Mansyūr Dhamnu Mansyūrāt Maktabah al-Malik Fahd al-Wataniyyah, Tab'ah al-Ūla. 1999.

Al-Dawri, 'Umar Ali wa al-Shamri, Ahmad Dharār Isma'īl. *Al-Khaskhasah: Badā'il Al-Tahawwul min Al-Milkiyyah Al-'Ammah ila Al-Milkiyyah Al-Khossah*. Bahthun Mansyūr fī Majallah al-Mansūr, al-'Adad al-'Āsyir. 2007.

Al-Habāb, Muhammad Samīr. *Barāmij Al-Takayuf Al-Haikali li Al-Zirā'ah fi Itār Al-Islāhāt Al-Iqtisādīyah*. Al-Tajrib al-'Arabiyyah wa al-Durūs al-Mustafādah, Markaz Dirāsāt Al-Wahdah al-'Arabiyyah.

Al-Harāhisyah, Bassam Sālim Muqbil. *Āthār Al-Khaskhasah 'ala Al-Mawārid Al-Basyariyyah fi Syarikāt Al-Kahrabā' Al-Urdūniyyah*. Risālah Mājistīr Ghayr Mansyūrah. Urdūn: Jāmi'ah Āli al-Bayt. 2003.

Al-Jamīl, Sayyār. *Al-'Aulamah Al-Jadīdah wa Al-Majāl Al-Hayawiy li Al-Syarqi Al-Awsāt Maḥāhīm 'Asr Qādim*. Beirut: Markaz al-Dirāsāt al-Istirātījiyyah wa al-Buhūth wa al-Tawthīq. 1997.

Al-Kharmān, Bakr Abdillāh. *Āliyāt Tahqīq Al-Istidāmah Al-Bī'iyah fi Al-Sanah Al-Nabawiyyah*. Bahthun Mansyūr fi al-Mu'tamar al-Duwalī "Āliyāt Himāyah al-Bī'ah" Lubnān: Tripoli. 2017.

Al-Khatīb, Husīn. *Al-Jawānib Al-Ijtimā'iyah wa Al-Siyāsīyah li Al-Takhsīs*. Bahthun Muqaddam fi Nadwah al-Takhsīs al-Mun'aqadah khilāl al-Fatrah 4-8 January 1997. Amman: Ma'had al-Dirāsāt al-Masrifīyah. 1997.

Al-Khatīb, Mahmūd. *Kaifiyyah Tahqīq Al-Jawdah fi Al-Ta'līm Al-'Āmm*. Majallah al-Da'wah, 'adad 3098. Syabkah al-Intarnit. 2007.

Al-Kubaisi, Kalthum Muhammad. *Mutatollabāt Tatbīq Al-Idārah al-Iliktroniyyah fi Markaz Nuzum al-Ma'lūmāt, al-Tābi' li Al-Hukūmah al-Iliktroniyyah fi Dawlah Qatar*. Risālah Mājistīr Ghayr Mansyūrah. Al-Jāmi'ah al-Iftirādhīyah al-Dawliyyah. 2008.

Al-Maymān. Badariyyah binti Sālih. *Al-Jawdah al-Syāmilah fi Al-Ta'līm al-'Āmm: al-Maḥūm wa Al-Mabādi' wa al-Mutatollabāt*. Bahthun Mahkam fi al-Liqa' al-Sanawi al-Rābi' 'Asyar, Al-Jam'iyyah al-Sa'ūdiyyah li al-'Ulūm al-Tarbawīyyah wa al-Nafsiyyah, Markaz Malik Khālid al-Hadhāri, Buraydah, Qasim. 2007.

Al-Muhāsīnah, Muhammad wa al-Kharshah, 'Umar. *Al-Kifāyāt Al-Jawhariyyah li al-Qiyādāt al-Nisā'iyah wa Ātharuhā fi al-Adā'i al-Muassisiy*. Majallah Mu'tah li al-Buhūth wa al-Dirāsāt al-Ijtimā'iyah, Silsilah al-'Ulūm al-Insāniyyah (M. 30 (1)). 2015.

Al-Qahtāni, Shā'i' bin Sa'ad. *Majālāt wa Tatbīqāt wa Mu'awwiqāt Al-Idārah al-Iliktroniyyah fi al-Sujūn*. Dirāsah Tatbīqiyyah 'ala al-Mudiriyyah al-'Ammah li al-Sujūn fi al-Mamlakah al-'Arabiyyah al-Sa'ūdiyyah. Mājistīr al-'Ulūm al-Idāriyyah, Jāmi'ah Naif al-'Arabiyyah li al-'Ulūm al-Amniyyah, Riyadh. 2006.

Al-Qawīz, Abdullah. *Al-Takhsīsiyyah wa al-Tashīhāt al-Haikaliyyah fi al-Bilād al-'Arabiyyah*. Abu Dhabi: Sundūq al-Naqdi al-'Arabi. 1988.

Al-Razi, Hamīd Nāsir. *Maḥūm Al-'Amal fi Al-Islām wa Ātharuhu fi Al-Tarbiyyah Al-Islāmiyyah*. Mansyūrāt Dā'irah al-Thaqāfah wa al-I'lām, Al-Syāriqah. 1998.

Al-Somādi, Taisīr Ridhwān. *Al-Takhāsiyyah wa Al-Iqtisād Al-Urdūniy*. Risālah Mājistīr Ghayr Mansyūrah. Al-Jāmi'ah al-Urdūniyyah, Kuliyyah Al-Idārah wa al-Iqtisād, Amman. 1993.

Al-Tuwaijiri, Muhammad Ibrāhīm Ahmad. *Tajribah Al-Mamlakah Al-'Arabiyyah Al-Sa'ūdiyyah fi Al-Tahwīl (Al-Khaskhasah) Manhajiyah Al-Tadarruj wa Al-Isytirāk wa Al-Takāmul*. Nadwah al-Tajarūb al-'Arabiyyah fi Al-Khaskhasah (1-5 July) al-Mu'tamar al-Duwalī li al-'Ulūm al-Idāriyyah, Abu Dhabi. 1995.

Bani 'Āmir, Qutaibah Khalīfah. *Dawru al-Kifāyāt Al-Jawhariyyah li al-'Āmilīn fi Tahsīn al-Ada'i al-Muassisiy fi Mustasyfā al-Malik Abdullah al-Jāmi'iy*. Risālah Mājistīr. Jāmi'ah Yarmouk. 2017.

Cook, P. and Kirk Patrick, *Privatization In Less Developed Countries*. G.B: Biddles Ltd.D, Guild Ford And Kings Lynn. 1988.

Farnham, David and Sylvia Horton. *Public Service Managerialism A Review And Evaluation In Meaning The Now Public Servicer*. David Farnhom And Sylvia Horton Edition London: Macmillan Farnham & Hotron, 1996.

Hawīsh, Eissam Rashīd. *Dawru Al-Jihāz Al-Masrifī fi 'Amaliyyāt Al-Takhsīsīh*. Baghdād: Jam'iyyah al-Iqtisādiyyīn al-'Irāqiyyīn. 1994.

Ibnu Manzūr, Muhammad bin Mukarram bin Ali, Abū al-Fadhli, Jamāluddīn al-Ansāri al-Ifrīqiyy. *Lisān al-'Arab*. Beirut: Dār Sādir. al-Tob'ah al-Thālithah. J. 3, S. 145. 1993.

Idrīs, Thābit Abdul Rahman. *Kafā'ah Wujūdah al-Khidmāt al-Lojistiyyah*. Iskandariah: Al-Dar Al-Jāmi'iyyah. 2006.

Kan'ān, Nawāf. *Al-Qiyādah Al-Idāriyyah*. T. 5. Amman, Urdūn: Dār al-Thaqāfah li al-Nashr wa al-Tawzi'. 1995.

Kikeri, Sunita & John, Nellis & Mary, Shirley. *Policy Views from Country Economics Department the Lesson of Experience "Eight Lesson from Experience"*, World Bank. 1992.

Māhir, Ahmad. *Dalīl al-Mudīr fi Al-Khaskhasah*. Iskandariah, Misr: Al-Dar Al-Jāmi'iyyah. 2002.

Muhammad, Gharbi. *Al-Demokrātiyyah wa Al-Hukm Al-Rāshid Rihānāt al-Musyārakah al-Siyāsiyyah wa Tahqīq al-Tanmiyah*, Jāmi'ah Hasībah Ben Bouali al-Syalaf, Algeria. n.d.

Muhammad, Sofa'. *I'timād al-Tamkīn al-Munzimiy li Tahqīq Istirātijiyah al-Tamāyuz: Dirāsah Tatbīqiyyah fi al-Syarikah al-'Ammah li al-Asmant al-Janūbiyyah*. Majallah al-Ghari li al-'Ulūm al-Iqtisādiyyah wa al-Idāriyyah. M. 8 (22). 2012.

Mulūk, Mansaf. *Athar Isyhād al-Jawdah 'ala Adā'i al-Muassasāt al-Jazā'iriyyah. Hālah al-Muwāsafāt, ISO 9001 (2000)*. Mājistīr, Kuliyyah al-'Ulūm al-Iqtisādiyyah wa 'Ulūm al-Tasyīr, Jāmi'ah Ferhat Abbas, Setif, Algeria. 2009-2010.

Nasr, Nawāl. *Al-Tajārub al-Ajnabiyyah fi Tahsīn al-Ada'i al-Muassisiy bi Muassasāt al-Ta'lim al-'Āliyy*. al-Mu'tamar al-Sanawi (al-'Arabi al-Khāmis - Al-Dawli al-Thāni) fi fatrah min 15 April 2010. Kuliyyah al-Tarbiyyah al-Nau'iyyah, Jāmi'ah al-Mansūrah. 2010.

Qiffa, Muhammad. *Dawru Al-Idārah Al-Istirātījiyyah fī Tahsīn Mustawā al-Adā'i al-Muassisiy - Dirāsah Tatbīqiyyah 'ala al-Kuliyyāt al-Jāmi'iyyah al-Hukūmiyyah*. Risālah Mājistīr Ghayr Mansyūrah. Akādīmiyyah Al-Idārah wa al-Siyāsiyyah li al-Dirāsāt al-'Ulyā, Gaza, Palestin. 2018.

Salmān, 'Amrū. *Da'mu wa Tatwīr Sūq al-Māl fī Misr*. Al-Ma'had al-Masrifiy, Bank Al-Markaziy Al-Misri, Kaherah. 1992.

Syahātah, Ibrāhīm. Barnāmaj lil Ghad. *Tahrīr wa Tatollu'āt Al-Iqtisādiy Al-Misri fī 'Ālam Mutaghayyir*. Kaherah: Dār al-Syurūq. 1990.

Thābit, Muhammad Abdul Hamīd. *Tarwīj Qadhāyā Al-Khaskhasah "Tajārub 'Ālamiyyah"*. Bahth Muqaddam li al-Mu'tamar al-'Ālamiy al-Thālith li al-Iqtisād al-Islāmīy. Makkah Al-Mukarramah: Jāmi'ah Ummul Qurā. 2004.

Waltruz, Alan. *Al-Taharrur Al-Iqtisādi wa al-Takhsīsiyyah Nazrah 'Ammah fī Kitāb al-Takhsīsiyyah wa al-Tashīhāt al-Haikaliyyah fī al-Bilād al-'Arabiyyah*. Abū Dhābi: Sundūq al-Naqdi al-'Arabiy. 1989.