

أثر الإنفاق العام في نجاح استراتيجيات مواجهة الأزمات  
دراسة تحليلية في مديرية دفاع مدني محافظة النجف الاشرف

أ.م.د. فرحان محمد حسن الذبحاوي

الباحث محمد ثابت رشيد

كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة

المقدمة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور ممارسات الانفاق العام في نجاح استراتيجيات مواجهة ازمات مجتمع الدراسة مديرية دفاع مدني محافظة النجف الاشرف. ركزت الدراسة على بلورة الأرضية المعرفية لمتغيرات الدراسة الرئيسية من خلال الاطلاع على أغلب الأدبيات والدراسات التي تناولت موضوعات ممارسات الانفاق العام واستراتيجيات مواجهة الازمات.

ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم دراسة الارتباط والتأثير بين أبعاد ممارسات الانفاق العام المتمثلة ب(الممارسات الادارية، الممارسات الاقتصادية، الممارسات الوظيفية، الممارسات المالية) في أبعاد استراتيجيات مواجهة الازمات المتمثلة ب(استراتيجية الاحتواء، استراتيجية فرق العمل، استراتيجية التعبئة، استراتيجية التقنين).

ولغرض التعرف على تلك العلاقة تم تصميم مقياس مكون من (٢٤) فقرة موزعة على اربعة محاور، وقد تم توزيع (١٢٠) استبانة تم استرجاع (١٠٣) منها صالحة للتحليل الاحصائي، أي بنسبة استرجاع بلغت (٩١,٦%)، وتم استعمال المنهج الوصفي التحليلي في تحليل بيانات الاستبانة، وتم استعمال الأدوات الإحصائية المتمثلة ب (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، التحليل العاملي التوكيدي)، وقد سعى الباحث لاختبار عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية المتعلقة بعلاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات

البحث، كذلك الفروقات المعنوية بين تلك المتغيرات بغرض الإجابة عن التساؤلات المتعلقة بمشكلة البحث وصولاً إلى الأهداف الموضوعية.

### مدخل:

تعاني أغلب منظمات القطاع العام في العراق ولاسيما مديرية الدفاع المدني في محافظة النجف من عدم القدرة على استثمار الموارد بصورة كفؤة ، في بيئة الاعمال الحديثة من الصعب تعويض استنزاف الموارد البشرية والمالية والمادية بصورة مستمرة ، مع قلة الوعي و الاهتمام بالجانب البيئي والاجتماعي يصبح من الضروري أن نشخص طبيعة هذه المنظمات وكيفية عملها لمعالجة المعوقات التي تفوض ممارسات الانفاق العام بأبعادها الادارية والاقتصادية والمالية والوظيفية لبقاء المنظمة ونموها على المدى الطويل وتخفيف الضغط المستمر من العملاء الذين يرغبون بمزيد من الخيارات ، جودة عالية وخدمات أفضل، من أجل البقاء وضمان النجاح في بيئة معقدة وغير مؤكدة و تحقيق التوقعات المجتمعية السائدة في المستقبل القريب العاجل ، والتكيف والتطوير في المستقبل الوسيط ، والبقاء على قيد الحياة في المستقبل البعيد ، يتطلب من المنظمات استخدام استراتيجية مواجهة الازمات التي تعرض تقييم الوضع الحالي للمنظمة من أجل تحديد التدخلات الأكثر ملاءمة لتطورها المستقبلي .

وبالتالي أصبح استخدام ممارسات الانفاق العام من الامور الملحة والهامة ، الاهتمام بالبيئة الاجتماعية للعاملين وتمكين الموارد البشرية من أداء اعمالها من خلال تطوير الأنظمة المستخدمة و توضيح مسؤولياتهم ومهامهم وصلاحياتهم بهيكل تنظيمي مناسب يحدد المسؤوليات والصلاحيات ابتداءً من الادارة العليا ودورها في تنمية وتطوير قدرات المنظمة من خلال الاعتماد على العاملين ذو كفاءة عالية لهم القدرة على فهم متطلبات البيئة الخارجية والتعامل مع متغيراتها من خلال صياغة استراتيجية تحقق اهداف المنظمة التكتيكية والاستراتيجية يعتبر الإنفاق العام أداة مهمة في جهود الحكومة المستمرة لتحسين أداء القطاع العام وتحقيق أهداف النمو.

أصبح من الصعب تجاهل الأزمات التي شهدتها في مختلف جوانب الحياة وخاصة في ظل تفشي جائحة كورونا (COVID-19) حيث يعتبر أثر الجائحة على الحياة الاجتماعية والتعليمية والمهنية لها أثر كبير في نفوس الأفراد مما زادت هذه الأزمة تحديات كبيرة للأفراد والمؤسسات وصناع القرار، لذا توجب تبني استراتيجيات فعالة لمواجهة هذه الأزمة وكذلك لتجنب التهديدات الخطيرة وغير المتوقعة التي قد تؤثر على قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها.

وفي ضوء ما تقدم ولتحقيق أهداف الدراسة من خلال معرفة دور ممارسات الانفاق العام في نجاح استراتيجية مواجهة أزمة فيروس كورونا عن طريق إيضاحها في أدبيات الدراسة والربط الفلسفي وبيان العلاقة والتأثير بينهما.

#### المبحث الأول: ممارسات الانفاق العام:

أولاً: نبذة تاريخية عن النفقات العامة:

كانت النفقات العامة منذ القدم ومن بداية نشأتها حتى ظهور الدولة من وجود الدولة في صورتها التي كانت تحصل على الموارد المالية العامة التي كانت تغطي الأماكن العامة بحيث يمكن مشاهدتها من خلال البث المتعدد بشكل أكثر اكتمالا حيث هذا هو المفهوم السائد الذي يجمعه به والذي يمثل حجمه من جهة الحكومة أو من جهة الجمهور وبالتالي فهو من أهم الأدوات الاقتصادية من جانب الدولة تمويل النفقات الحكومية:

ثانياً: مفهوم ممارسات الانفاق العام:

ممارسات الانفاق العام حيث تعتبر تحليل كفاءة الإنفاق العام هو أفضل نهج لاكتساب نظرة ثاقبة للممارسات من قبل سلطات الدولة في استخدامها للموارد لتحقيق الأهداف الاقتصادية حيث ان الإنفاق العام تستند إلى مجموعة من البلدان المتقدمة أو مزيج من البلدان المتقدمة والنامية على حد سواء.

(Chan& Karim,2012:9)

ثالثًا: أبعاد الممارسات الانفاق العام:

قد ذكر الباحث (Savić & Sanchez, 2018:43) ابعاد ممارسات الانفاق العام وقد تم اعتماد ابعاد ممارسات الانفاق العام المتمثلة بالممارسات الادارية و الممارسات المالية والممارسات الاقتصادية والممارسات الوظيفية وهي:-

-البعد الاول :- الممارسات الإدارية:

يعد مفهوم الممارسات الادارية مفهوم واسع ويشمل مجالات عدة ولكن ممكن تعريفه بالشكل التالي وهو عبارة عن تكامل استراتيجي وشفاف و تحقيق البيئة الاجتماعية للمؤسسة والأهداف الاقتصادية في النظام تنسيق العمليات التجارية الرئيسية بين المنظمات لتحسين المدى الطويل الأداء الاقتصادي للشركة الفردية وسلاسل التوريد الخاصة بها وحيث يجب التمييز بين النهج المفاهيمي وممارسات الادارية والتي بدورها تشمل التكتيكات الأساسية التنظيمية مثل الإدارة البيئية الداخلية ، والشراء الأخضر ، واختيار الموردين ، واستعادة الاستثمار.(Cousins et al.,2019:6) وأن جودة ممارسات الادارة تعتبر أكثر أهمية من البيئة الاجتماعية والاقتصادية في التأثير على كفاءة الإنفاق العام (Chan & Karim, 2012:10) وعند فحص الضغوط الخارجية والداخلية التي تدفع الشركات إلى تحسين أدائها وتعتبر العوامل التي تعزز ممارسات الإدارة البيئية القوية داخل الشركة لا سيما مع العمليات على مستوى المصنع محدودًا ومن خلاله تقوم بتقييم التأثيرات النسبية لأصحاب المصلحة الخارجيين الذين يمارسون ضغوطًا مؤسسية على الشركات ولكنه يصور أيضًا كيف تعمل خصائص الشركة والهيكل التنظيمي بالإضافة إلى تأثيرات الصناعة على تخفيف هذه الضغوط إلى جانب توفير إطار عمل لكيفية تأثير الضغوط المؤسسية على ممارسات الإدارة يتم التوصل تدابير مختلفة لتحديد الضغوط المؤسسية وخصائص مستوى المصنع الرئيسي والشركة الأم وممارسات الإدارة البيئية يؤكد إطار علم الاجتماع المؤسسي على أهمية العوامل التنظيمية والمعارية والمعرفية التي تؤثر على الشركات.(Delmas & Toffel, 2004:210) وان تحديد

ممارسات إدارة المشروع التي تستخدمها معظم المنظمات الخاصة بشكل عام وقطاع النشاط والتي يتم أيضًا تحليل تأثير خصائص الممارسين في اختيار ممارسات إدارة المشروع واستخدامها في مجموعات حيث أن أكثر ممارسات إدارة المشروع استخدامًا هي اجتماعات البداية وقوائم الأنشطة واجتماعات التقدم ومخططات جانت والخطط الأساسية وبدورها يتم التوصل إلى اختلافات بين قطاعات النشاط وخصائص الممارسين حيث أن ممارسات إدارة المشاريع الأكثر استخدامًا وهي التي تستخدم كمجموعات أدوات. (Tereso et al.,2019:6) إلى أن القطاعات المختلفة تحتاج إلى ممارسات إدارة المعرفة وخاصة هندسة التمويل الذاتي وعندما تمارس إدارة المعرفة تلقائيًا فإنها تدعم على أساس أداء وعندما ترى هذه المجالات الدعم التنظيمي يكون الالتزام بوظيفتها على مستوى عالٍ يؤكد أن عوامل إدارة المعرفة لها تأثير كبير على ممارسات إدارة المعرفة ولذلك يمكن لعوامل وقيادة التحول التمكيني والثقافة التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات أن تؤدي إلى ممارسات إدارة معرفة أفضل وتساهم في نجاح المنظمة وتحقيق وضع يربح فيه الجميع ولذلك يمكن للمؤسسات أن تعزز عوامل إدارة المعرفة لتحسين ممارسات إدارة المعرفة.

-البعد الثاني :- الممارسات الاقتصادية:

كما هو معروف عمومًا أن كلمة "اقتصاد" تأتي من مقطعين باللغة اليونانية ، وهما *oikos* و *nomos* مما يعني "ترتيب الأسرة أو الإدارة وقد يتطور الاقتصاد بما يتماشى مع تطور الثقافة البشرية ، وكلما كان الإنسان أكثر تقدمًا الثقافة وهي الاقتصاد الأكثر تقدمًا لأن الاقتصاد هو علم كيفية حل المشكلات في حياة الإنسان ومن ناحية أخرى ، يتأثر التطور الثقافي أيضًا في بعض الأحيان ب نظام المعتقدات في المجتمع ، مثل الدين ، لأن للدين تأثير كبير على البشر في عيش حياتهم ، لأن جميع جوانب الحياة البشرية منظمة وموجهة نحو هدف يجب تحقيقه في الحياة وكما في الإسلام كدين أنزله الله الذي أصبح رحمة للأمين ، يقدم إرشادات للبشر حول كيفية عيش الحياة الصحيحة من أجل الحصول على حياة

كريمة ومن أهم جوانب الحياة البشرية التي لا يمكن تجاهلها هو الجانب الاقتصادي. الجانب الذي منذ بداية الحياة البشرية مورست في الحياة اليومية بطرق مختلفة ووفقاً لتقافة حياة الناس في بيئات معينة للحد من الفقر. (Miswardi et al.,2021:27) إن ممارسات الإنفاق العام الأكثر شفافية مطلوبة من الحكومة حيث تلعب كفاءة الإنفاق العام دوراً رئيسياً في النجاح الاقتصادي للبلد واستقراره ( Chan & Karim,2012:8) حيث تتشابه الممارسات الاقتصادية مع الفاعلين الاجتماعيين (الفرديين والجماعيين) الذين يتواجدون دائماً في الأماكن ، ولكن أراضيهم المادية معقدة وليست دائماً مهمة في تشكيل النجاح الاقتصادي. يعني الترابط العالمي أن الشركات موجودة في مساحات متعددة ، لا يمكن تصور العديد منها بشكل مفيد من منظور إقليمي - على سبيل المثال ، المساحات "الاجتماعية" أو "الافتراضية". يحتاج المنظرون إلى أن يكونوا قادرين على التمييز بين أشكال هذه المكانيات المختلفة المهمة ، وبهذا المعنى ، فإن الأرض نفسها ليست سوى واحدة من عدة أبعاد للمكان - يمكن القول إنها قد تصبح أقل أهمية في عصر الترابط العالمي الأكبر فإن مفهوم التضمين الإقليمي يحافظ بشكل حتمي على ارتباط معرفي يسعى الكثير من أدبيات الشبكات العلائقية إلى كشفه. (Jones,2008:15-16) والتي تمكن الأفراد من تحقيق توقعات معيارية متعددة واعتبارات اقتصادية وبهذه الطريقة تسمح الحزم للجهات الفاعلة بإضفاء الطابع الأخلاقي على ممارسات اقتصادية متميزة مع الحفاظ على التزامها بمبدأ شامل واحد (Altomonte,2020:77) الممارسات الاقتصادية في المؤسسات والتي تحاول وضع السياسات الحضرية للممارسات الاقتصادية البديلة ويمكن دورها على أنها هي شيء يختلف عن البعض الآخر الذي يُفترض أنه سائد أو تقليدي أو مهيم.

-البعد الثالث :- الممارسات المالية:

الممارسات المالية ذات الصلة بشكل خاص بقرارات التمويل الخارجي، بناءً على عوامل الاقتصاد الكلي حيث ان تأثير تخطيط التعاقب في مكافحة معدل دوران الموظفين. أوضحوا حقيقة أن عملية تطوير القائد

مرتبطة بأداء الموظفين والاحتفاظ بهم. كان تركيز دراستهم على المهنيين المصرفيين. وذكروا كذلك أن التخطيط للنجاح يعزز الأمن الوظيفي للموظفين مع خلق المزيد من الفرص لهم. تستخدم الدراسة نهج المسح في الخدمات المصرفية للأفراد من خلال النموذج المقترح والعلاقة الهيكلية. وفقاً للآثار العملية ، فإن عملهم يساعد إدارة القطاع المصرفي على تطوير التخطيط الاستباقي والاستراتيجي المتعلق بالأمن الوظيفي للموظف. بعض الدراسات الأخرى حيث تعتبر الميزانية المالية بمثابة ممارسات مالية في الشركات التجارية ، في حين أن الأمن المالي والأصول المادية مؤشر آخر لأبعاد الممارسات المالية (Hussaini,2019:715) ان الممارسات المالية في الاسلام تعتمد على التمويل الإسلامي وعلى الإخلاص للشريعة الإسلامية وذلك من خلال حظر دفع الفوائد أو تحصيلها حيث تعطي صورة لكيفية عمل صناعة التمويل الإسلامي في العصر الحالي للقرن الحادي والعشرين حيث ان مختلف الممارسات والمنتجات المالية الإسلامية للقيام باستكشاف تصورات الناس فيما يتعلق بممارسات التمويل الإسلامي وفرص التنمية وإمكانيات التمويل الإسلامي وتأثيره على رضا المستهلك عن التنمية الاقتصادية ( Ullah et al.,2020:29) أن في صميم الحوكمة الرشيدة تكمن الإدارة المالية العامة الفعالة ، والتي ترتبط بمشاركة أصحاب المصلحة المتعددين والمساءلة السياسية والضوابط والتوازنات الفعالة كما يربط ثلاث ركائز للحوكمة الفعالة والناجحة بزيادة القيمة مقابل المال وتحسين تقديم الخدمات العامة ، وخلق بيئة مواتية للنمو الذي يقوده القطاع الخاص تعتبر المشتريات العامة ، التي ترتبط بالركائز الثلاث جميعها ، عنصراً أساسياً لإصلاحات الحوكمة ويمكن أن يكون نظام المشتريات الجيد الذي يتميز بالشفافية والمساءلة ومشاركة أصحاب المصلحة أداة عملية لتنفيذ إصلاحات الحوكمة الفعالة المشتريات العامة هي وظيفة معقدة تصور سلسلة من الممارسات في الإجراءات الحكومية التي تتفاعل مع السياسة العامة ويمكن وصف المشتريات العامة على أنها نظام سلسلة التوريد من أجل الحصول على جميع السلع والخدمات الضرورية من قبل الدولة وأجهزتها عند العمل في السعي أو المصلحة العامة حيث تشكل إدارة

المشتريات العامة طريقة عمل مهمة في ساحة القطاع العام ، وبالتالي فهي تمثل الشرط الإجرائي لتقديم الخدمات العامة.

-البعد الرابع :- الممارسات الوظيفية:

يلعب سلوك الموظف دوراً مهماً في إرضاء عملاء وهناك ندرة في الأبحاث التي سلطت الضوء على الجوانب الشخصية والوظيفية لسلوك الموظف وتأثيرها على رضا العملاء حيث تقوم بتقديم رؤية أعمق لتأثير سلوك خدمة موظفي المطعم على رضا العملاء وأن كلا من الجوانب الوظيفية والشخصية لسلوك الخدمة يمكن أن تفسر رضا العملاء ، مع مساهمة أكبر للجوانب الشخصية على الجوانب الوظيفية وقد اقترح بعض الآثار بما في ذلك توصية لمديري الخدمات الغذائية لاعتماد برامج تعزيز تعمل على تحسين الجوانب الوظيفية والشخصية لموظفيهم. تم اقتراح المزيد من التوصيات على المسوقين لإعطاء اهتمام أكبر للجوانب الشخصية للخدمات الغذائية في أنشطتهم التسويقية. (Alhelalat et al.,2017:46) وأن هناك تأثيراً بين الممارسات الشخصية على رضا العملاء وتوضح أيضاً أن الممارسات الوظيفية ليس لها تأثير على رضا العملاء (Tejasukmana,2019) حيث هناك حاجة إلى ممارسات إنفاق عام أكثر شفافية وكفاءة من الحكومة لضمان تخصيص أكثر إنصافاً للموارد للبشرية وتخفيف الضغط على هذه الموارد. (Brini & Jemmali,2016:2) وأن المزيد من الضوابط غير الرسمية والتدابير غير القياسية هي مطلوبة في ممارسات التفاعلية مثل الممارسات متعددة الوظائف يمكن تقسيم ممارسات إدارة الشراء والتوريد الداخلية إلى الفئات الفرعية الأربع التالية: ممارسات إدارة الشراء والتوريد المتوافقة عمودياً أي المحاذاة الاستراتيجية والممارسات متعددة الوظائف مثل التعاون مع البحث والتطوير والممارسات داخل وظيفة ممارسات إدارة الشراء والتوريد مثل التحضير للمفاوضات ، ومعالجة الطلبات وتمكين ممارسات إدارة الشراء والتوريد مثل تنمية مهارات الموظفين.



## المبحث الثاني: استراتيجية مواجهة الازمات:

أولاً: نبذة تاريخية عن استراتيجيات مواجهة الازمات:

ركزت استراتيجيات إدارة الأزمات التقليدية التي استخدمتها الحكومة على هيكل من أعلى إلى أسفل، في هيكل قيادة وتحكم وقد اعتمدت هيكل القيادة والسيطرة هذا على الجيش وأن هيكل القيادة والسيطرة هو الخيار الأفضل للتعامل مع هذه الفوضى. هيكل القيادة والتحكم هذا بسيط ، ويفترض أن المواطنين سلبيون ، وهو أفضل طريقة للسيطرة على السلوك المعادي للمجتمع مثل النهب ( Van Buuren et al.,2016:16) واجه الشركات بشكل متزايد أزمات ضرر المنتجات مما يؤدي إلى عمليات سحب المنتجات والتي غالبًا ما يكون لها تأثير سلبي على قيمة الشركة (Liu et al.,2017:1) حيث ان استراتيجيات الاستجابة للأزمات لمدراء المنظمات يكون بناءً على مستوى المسؤولية المنسوبة إلى المنظمة للأزمة وقد يقوم المدراء بتقييم مسؤولية الأزمات بشكل أكبر من خلال فهم السمات الرئيسية للأزمة مثل تهديد الأزمة وتاريخ الأزمة والسمعة السابقة.

ثانياً: مفهوم استراتيجية مواجهة الازمات:

وعرفت استراتيجيات مواجهة الأزمات هي الأساليب والإجراءات التي يتم تطبيقها للحد من الطوارئ المصاحبة للأزمة ، وآلية التعامل معها عند حدوثها من أجل تقليل آثارها السلبية والمدمرة ( Bryan et al.,2017:64).

عرّفوا (Alharafsheh et al.,2021:4) مواجهة الأزمة بأنها: "نقطة تحول في موقف مفاجئ يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة ونتائج غير مرغوب فيها تهدد مصالح المنظمة وبنيتها التحتية، وكل هذا يحدث في وقت قصير يتطلب الحاجة إلى اتخاذ قرار موحد ومناسب لمواجهته ". تتميز الأزمة بأنها مجموعة من الأحداث المترابطة والمتشابكة فيما بينها، وتعدد أسبابها ، والعوامل والعناصر المرتبطة بها.

ترتبط الأزمة ارتباطاً مباشراً بعملية اتخاذ القرار حيث يمكن تعريف إدارة الأزمات على انها الإجراءات التي يتخذها المديرون في الأوقات الصعبة بسبب الإنتاج المعيب ونقص المواد الخام ونقص الجودة والتسويق ويمكن توضيح أكثر للمعنى وهو إدارة الأزمات هي القدرة على اتخاذ قرارات منهجية وتكوين الفرق اللازمة لتنفيذ هذه القرارات واتخاذ قرارات جديدة من أجل إنهاء الإجراءات في أقرب وقت ممكن. (vardarlier& zafer,2020:37)

ثالثاً: أبعاد استراتيجية مواجهة الازمات:

قد ذكر الباحث ( ESconsulting,2020 ) ابعاد استراتيجيات مواجهة الازمات وقد تم اعتماد ابعاد استراتيجيات مواجهة الازمات المتمثلة باستراتيجية فرق العمل و استراتيجية الاحتواء واستراتيجية التعبة واستراتيجية التقنيت وهي:-  
-البعد الاول :- إستراتيجية فرق العمل:

يجب أن تتضمن الإستراتيجية - نهج المنظمة لتحقيق أهدافها - العمل الجماعي واللاعبين بروح الفريق كعناصر أساسية متكاملة. تقول استراتيجية العمل الجماعي أن المؤسسة تؤمن بأن الفرق الفعالة هي عوامل مهمة في قدرتنا على تطوير منتجات جديدة، والمنافسة في السوق العالمية، وخدمة العملاء بجودة عالية، وفي النهاية ، تعزيز المبيعات والربحية. بالإضافة إلى صياغة الإستراتيجية القائمة على الفريق، هناك اعتماد لهذه الإستراتيجية من قبل الجميع في المنظمة، ولكن الأهم من ذلك ، من قبل فريق الإدارة العليا. فريق القيادة العليا، بدوره، يحاسب مديريهم على تنفيذ الاستراتيجية. تؤدي المساءلة إلى السلوكيات المناسبة والضرورية التي يعرضها كل فرد في المنظمة. (Parker,2011:146) أن الأفراد يحتاجون إلى بعضهم البعض لتحقيق وتحقيق ما لا يمكنهم فعله بدون بعضهم البعض. نسي الكثير من الناس اليوم أهمية العمل الجماعي في حياتهم الشخصية بشكل عام وفي بيئة العمل بشكل خاص ، على الرغم من أن جميع المبادئ الدينية أكدت على أهمية العمل الجماعي لتحقيق أفضل النتائج والحفاظ على حق كل

إنسان على قدم المساواة من خلال تقسيم المهام والواجبات. أدى غياب استراتيجية ومفهوم العمل الجماعي في مكان العمل إلى انخفاض مستويات الإنتاجية والكفاءة والإبداع في مختلف المجالات وذلك بدوره يساعد على تأثير العمل الجماعي والقيادة والثقة وتقييم الأداء والمكافآت على الأداء الوظيفي ( Sanyal & Hisam,2018:16) وان البعد الرابع للعامل البشري للعمل الجماعي بدوره يعتبر بعد اساسي في نجاح المشروع من حيث الوقت والتكلفة وكذلك في أطر إدارة المشروع حيث يتم تقديم مستشعرات اجتماعية تقنية جديدة (Ning,2019:83) وان إطار منهجي من أربع مراحل لدعم استراتيجية فرق العمل وذلك من خلال هيكله الموقف وتسهيل العملية وتحديد تصورات أصحاب المصلحة والمراحل هي :- (Abuabara et al.,2018:227)

=البعد الثاني:- استراتيجية الاحتواء:

اختارت بعض البلدان الأخرى استراتيجية الاحتواء المبكرة وذلك لاستجابة أكثر تنوعًا مما يسمح للسكان بالتنقل مع الحفاظ على التباعد الاجتماعي وتجنب الازدحام. كان للوباء تأثير كبير إن لم يكن مدمرًا على الاقتصاد وتشمل التدابير الحكومية للتخفيف من هذه المشاكل مستويات غير مسبقة من الدعم العام للشركات الخاصة ومع ذلك ، تختلف الحكومات اختلافًا كبيرًا من حيث الدعم الذي تقدمه للشركات الخاصة والصناعة وحيث اعتمدت على استراتيجية مختلفة لاحتواء الوباء ، كان من المنطقي لكثير من المراقبين أن ينسبوا هذا الأداء الضعيف إلى خيارات الاستراتيجية. (Pierre,2020:2) حيث تأخذ استراتيجية الاحتواء الرقمي في الاعتبار العناصر الثلاثة للحرب الرقمية وتسعى إلى إضعاف فعاليتها عن طريق سد فجوة عدم التماثل الاستراتيجي ، وعرقلة المرونة التكتيكية وإنكار إمكانية الإنكار. كخطوة أولى ، يجب إغلاق الفرص التي تسمح لاستراتيجيي المعلومات وباستغلال نقاط الضعف بشكل غير متماثل في المجال الرقمي الأوروبي وحيث يجب أن تخضع للتدقيق عن كثب من قبل الوكالات التنظيمية ذات الصلة من أجل امتثالها للقواعد الأوروبية لمعايير الصحافة. يجري العمل حاليًا لتحسين البيئة التنظيمية

الأوروبية ولتعزيز التعاون بين المنظمين الوطنيين، بما في ذلك من خلال اجتماعات مجموعة المنظمين الأوروبيين ولكن يجب تسريع هذه الجهود وتبسيطها واستهدافها للمنصات الرقمية. ( Bjola& Pamment,2016:10) برامج الرعاية الصحية تتعرض للتدخل من قبل الأشخاص غير الشرفاء الذين يكذبون على الحكومة ويستغلون برامجها لسرقة أموال دافعي الضرائب لذلك استخدام استراتيجية الاحتواء لغرض تلافي الاحتيال والسرقة (Morris,2009:1351) وان تصميم الاستراتيجية ومدى ملاءمتها وتقديم الدعم للاستراتيجية ودور الاستراتيجية الاحتواء في مواجهة فيروس كورونا وذلك من خلال وضع الاستراتيجية مناسبة لمواجهة الفايروس وذلك من خلال أن الأشخاص الذين لا يعانون من أعراض لا يحملون فيروس كورونا ولا يمكنهم نقله أو أن الموظفين الحكوميين المحليين والإقليميين حصلوا على التدريب والمعدات اللازمة للتصدي للوباء وإلى جانب المشاكل المرتبطة به حيث قد يفسر تنسيق نظام رعاية صحية لامركزي الأداء الضعيف لاستراتيجية الاحتواء. (Pierre,2020:1).

-البعد الثالث :- استراتيجية التعبئة:

استراتيجية التعبئة الحكومية في أعقاب الكارثة نادرة بشكل مدهش حيث أهملت الفروق بين المنظمات غير الربحية المملوكة للحكومة والمنظمات الشعبية غير الربحية حيث تعتمد المنظمات غير الربحية المملوكة للحكومة على الموارد التي توفرها الحكومة وهي قابلة للتطبيق ولكن لديها مبادرة منخفضة في حين أن المنظمات الشعبية غير الربحية متحمسة للغاية ولكن يصعب إدارتها. ومن خلال الاستراتيجية تم تحديد الية تعامل مع الكارثة وذلك بالاعتماد على نظرية اللعبة التطورية وكذلك الآلية التفاعلية والعوامل في علاقة الحكومة مع منظمات بمختلف اشكالها في تعبئة الكوارث وعلاوة على ذلك ، يتم تحديد الاستراتيجية المثلى مع الأخذ في الاعتبار فائدة التعاون ، وحافز المكافأة ، والعقاب على عدم الالتزام ، وكفاءة الاستجابة ، وتكلفة التنسيق ، وقيمة الشرعية ودور هذه الاستراتيجية في وضع استراتيجية لمواجهة الازمات والكوارث (Du& Qian,2016:1) استراتيجية التنفيذ متعددة المكونات وستتضمن مجموعة

متنوعة من المكونات ، مصممة خصيصًا للسياق المحلي وتشمل الأبطال المحليين ، والتدخلات التعليمية عبر الإنترنت و / أو الشخصية لمقدمي الرعاية الصحية والمرضى ، والمواد التعليمية المطبوعة ، والتدريب الإرشادي التطبيقي من فريق التعبئة المركزية للحكام وذلك للمشاركة في المواقع ومجتمع الممارسة عبر الإنترنت وقبل تنفيذ استراتيجية التعبئة المبكرة على الوحدات المستهدفة سيتم إشراك أصحاب المصلحة المعنيين وقادة الرأي في كل منظمة لضمان دعم المبادرة تشمل أهداف عملية المشاركة هذه أصحاب المصلحة الرئيسيين لكل وحدة.(Liu et al.,2013:3) حيث تكون استراتيجية التعبئة مهمة في تعبئة الموارد وبدورها يؤدي الى إحداث تغيير داخل شرائح مهمة في المنظمة (Osman,2010:606) استراتيجية التعبئة في أعقاب كارثة من منظور الإدارة العامة حيث استخدمت معظم الدراسات التحليل النوعي وتفنقر إلى إطار عمل لمحاكاة الارتباط الراسخ بين الحكومة والمنظمات غير الربحية في أنشطة الإغاثة في حالات الكوارث (Du& Qian,2016:2) حيث سيعمل أعضاء الفريق مع كل قسم لتحديد العوائق المحلية والميسرين لتنفيذ استراتيجية التعبئة المبكرة وتصميم التدخل وفقًا لهذه العوامل وبدلاً من التركيز على ضمان تنفيذ نفس التدخل (التدخلات) في كل موقع فإن الهدف هو ضمان التزام جميع المواقع بتنفيذ الرسائل وذلك لتحقيق التعبئة ثلاث مرات على الأقل في اليوم ؛ ولضمان تصعيد التعبئة وتساعدتها باستخدام هذا النهج يصمم كل موقع مشارك التدخل حسب سياقه لتسهيل تنفيذ واستدامة التعبئة المبكرة. (Liu et al.,2013:3)

=البعد الرابع :- استراتيجية التفتيت(التجزئة):

إن استراتيجية التفتيت لها تأثير كبير على المتغيرات الديموغرافية للبلد وبدأ السكان الآن في تعلم أي شيء يمكن ملاحظته من نمط سلوك الشراء المتغير وهناك أيضًا تغيير كبير في نمط الشراء الخاص بالمستهلك والآن أصبح المستهلكون على دراية بالمنتجات والخدمات المرتبطة ويقومون بالاختيارات قبل الشراء وتعمل إستراتيجية التفتيت على إحداث تحولات نموذجية للمستهلكين من عمليات الشراء التقليدية

إلى عمليات الشراء الحديثة (Khan & Ahmad,2020:71) ولاستراتيجية التفتيت عدة خصائص واهمها  
-: (Cakir et al.,2020:12)

- يمكن فهمها على أنها مفهوم يحدد كيفية تحقيق أهداف أعمال التفتيت
  - التمايز مقابل إستراتيجية قيادة التكلفة تجربة العميل
  - بناء متعدد الأبعاد يركز على استجابات العميل الإدراكية والعاطفية والسلوكية والحسية والاجتماعية لعروض الشركة خلال رحلة الشراء الكاملة للعميل.
  - التوجه العالي: تنسيق البيع بالتجزئة مع التسوق التجريبي / متعدد الحواس ، على سبيل المثال ، من خلال الغلاف الجوي (تصميم الفضاء المتعمد لتحقيق تأثيرات معينة في المتسوقين
  - الاتجاه المنخفض: "الإدراك ونتائج غير عاطفية للتسوق
- إن تجارة التجزئة هي صناعة "تتفاعل مباشرة مع المستهلكين وتعتمد على القدرة على توفير السلع والخدمات التي تلبي احتياجاتهم ورغباتهم". في الواقع ، يعتبر البيع بالتجزئة نشاطاً تجارياً يتم تنفيذه للمستهلك النهائي لبيع سلعة في الحالة الحالية حيث تم تثبيتها أو تقديم خدمة للمستهلك وأن بالتجزئة هو "الخطوة الأخيرة في سلسلة التوريد التي قد تمتد من أوروبا أو آسيا إلى مسقط رأسك". (Rousselot,2018:15) وعلاوة على ذلك، تشير استراتيجية التفتيت او التجزئة إلى الكيفية التي يخطط بها بائع التجزئة لتركيز موارده على تحقيق أهدافه حيث إنه يؤثر على أنشطة أعمال تجار التجزئة والاستجابة لقوى السوق مثل المنافسة. فيما يلي الخطوات التي ينطوي عليها تطوير استراتيجية التفتيت او التجزئة : (Yadav & Avhad,2020:1)

- (١) تحديد أعمال الشركة من حيث التوجه نحو قطاع معين.
- (٢) تحديد أهداف قصيرة وطويلة المدى فيما يتعلق بالصورة والربحية.
- (٣) تحديد السوق المستهدف لتوجيه الجهود التنظيمية.

- ٤) تحديد الاتجاه العام الذي يجب أن تتخذه الشركة في المستقبل.
- ٥) تنفيذ الخطة المتكاملة التي تشمل جميع جوانب التجزئة مثل قرارات التسعير والموقع والقناة.
- ٦) تقييم ومراجعة الخطط حسب طبيعة البيئة الداخلية والخارجية.
- بغض النظر عما إذا كانت الطريقة التي تباع بها الشركة المنتج للمستهلك، من خلال البريد، أو عبر الإنترنت، أو في الشارع، فإن الشركة لديها استراتيجية التجزئة شروط دوافع المحسوبة، وفقاً له، تأتي دوافع المحسوبة من سلوك المستهلك فيما يتعلق بمؤسسة البيع بالتجزئة. تشتمل دوافع المحسوبة على "التشكيلة، والائتمان، والخدمة، والضمان، وسهولة التسوق، والتمتع، والسعر عادةً". في الوقت الحاضر ظهرت تنسيقات جديدة للتجزئة، يمكن أن يكون لهذه التنسيقات الجديدة بعض الخصائص الفريدة التي تميزها عن التنسيقات الموجودة بالفعل في السوق. (Rousselot,2018:15)

#### المبحث الثالث: الإطار الإجرائي للبحث:

أولاً: المتغيرات الديمغرافية للمؤسسة قيد الدراسة:

الجدول (١) المتغيرات الديمغرافية

المتغير	العامل	العدد	النسبة
النوع البشري	ذكر	103	100.0%
	انثى	0	0.0%
	المجموع	103	100.0%
العمر	اقل من ٣٠	8	7.8%
	30-41	13	12.6%
	40-49	59	57.3%
	سنة فاكتر 50	23	22.3%

## أثر الإنفاق العام في نجاح استراتيجيات مواجهة الأزمات

	المجموع	103	100.0%
المؤهل العلمي	معهد	69	67.0%
	عالي دبلوم	10	9.7%
	بكالوريوس	24	23.3%
	ماجستير	0	0.0%
	دكتوراه	0	0.0%
	المجموع	103	100.0%
سنوات الخدمة	اقل من ٥	7	6.8%
	5-10	29	28.2%
	11..15	41	39.8%
	١٦ فأكثر	26	25.2%
	المجموع	103	100.0%

ثانياً: فرضيات الدراسة:

-الفرضية الرئيسية الأولى:

هنالك علاقة ارتباط معنوية بين ممارسات النفقات العامة واستراتيجية مواجهة الأزمة

▪ الفرضية الفرعية الأولى: هنالك علاقة ارتباط معنوية بين الممارسات الادارية واستراتيجية مواجهة الأزمة

▪ الفرضية الفرعية الثانية: هنالك علاقة ارتباط معنوية بين الممارسات الوظيفية واستراتيجية مواجهة الأزمة



## أثر الإنفاق العام في نجاح استراتيجيات مواجهة الأزمات

■ الفرضية الفرعية الثالثة: هنالك علاقة ارتباط معنوية بين الممارسات الاقتصادية واستراتيجية مواجهة الأزمة

■ الفرضية الفرعية الرابعة: هنالك علاقة ارتباط معنوية بين الممارسات المالية واستراتيجية مواجهة الأزمة -الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد علاقة تأثير معنوية لمتغير ممارسات النفقات العامة في استراتيجية مواجهة الأزمة

■ الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة تأثير معنوية للممارسات الادارية في استراتيجية مواجهة الأزمة

■ الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير معنوية للممارسات الوظيفية في استراتيجية مواجهة الأزمة

■ الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير معنوية للممارسات الاقتصادية في استراتيجية مواجهة الأزمة

■ الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة تأثير معنوية للممارسات المالية في استراتيجية مواجهة الأزمة

ثالثاً: قيمة معاملات الثبات بحسب معادلة الفا كرونباخ

### الجدول (٢)

قيمة الثبات	عدد الفقرات	الرمز	العامل
0.765	6	X1	الممارسات الادارية
0.744	6	X2	الممارسات الوظيفية
0.690	6	X3	الممارسات الاقتصادية
0.787	6	X4	الممارسات المالية
0.903	24	X	ممارسات النفقات العامة
0.781	6	Y1	استراتيجية فرق العمل
0.742	6	Y2	استراتيجية التعبئة
0.800	6	Y3	استراتيجية الاحتواء

## أثر الإنفاق العام في نجاح استراتيجيات مواجهة الأزمات

0.700	6	Y4	استراتيجية التفتيت
0.913	24	Y	استراتيجية مواجهة الأزمة
0.948	48		كافة المحاور

رابعاً: التحليل العاملي التوكيدي:

يتطلب التحليل العاملي التوكيدي ان تكون التشعبات والتحميلات تسجل قيمة اكبر من الحدود الدنيا من (0.40) (Hair,et al., 2010) .

1- التحليل العاملي التوكيدي لمتغير ممارسات الانفاق العام العامة

تشير نتائج الجدول (٢) الى التحليل العاملي التوكيدي الخاص بابعاد متغير ممارسات النفقات العامة ، والتي تشير الى ان جميع الفقرات سجلت قيم اكبر من الحدود الدنيا للتحليل العاملي التوكيدي ، وهذا يشير الى ان البيانات الخاصة بابعاد المتغير المستقل تكون قادرة على قياس الابعاد لمجموعة الفقرات لكل بعد ، ويكون النموذج المعتمد كما في الشكل (٣) .

الجدول (٣) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير ممارسات النفقات العامة

الفقرة	التقدير
ITMX1	0.750
ITMX2	0.603
ITMX3	0.581
ITMX4	0.724
ITMX5	0.712
ITMX6	0.694
ITMX7	0.526
ITMX8	0.608

## أثر الإنفاق العام في نجاح استراتيجيات مواجهة الأزمات

ITMX9	<---	الممارسات الوظيفية	0.587
ITMX10	<---	الممارسات الوظيفية	0.702
ITMX11	<---	الممارسات الوظيفية	0.731
ITMX12	<---	الممارسات الوظيفية	0.788
ITMX13	<---	الممارسات الاقتصادية	0.706
ITMX14	<---	الممارسات الاقتصادية	0.518
ITMX15	<---	الممارسات الاقتصادية	0.531
ITMX16	<---	الممارسات الاقتصادية	0.685
ITMX17	<---	الممارسات الاقتصادية	0.757
ITMX18	<---	الممارسات الاقتصادية	0.514
ITMX19	<---	الممارسات المالية	0.68
ITMX20	<---	الممارسات المالية	0.608
ITMX21	<---	الممارسات المالية	0.56
ITMX22	<---	الممارسات المالية	0.854
ITMX23	<---	الممارسات المالية	0.749
ITMX24	<---	الممارسات المالية	0.697

### ٢- التحليل العاملي التوكيدي لمتغير استراتيجية مواجهة الأزمة

تشير نتائج الجدول (٢) الى التحليل العاملي التوكيدي الخاص بأبعاد متغير استراتيجية مواجهة الأزمة، والتي تشير الى ان جميع الفقرات سجلت قيم اكبر من الحدود الدنيا للتحليل العاملي التوكيدي، وهذا يشير الى ان البيانات الخاصة بأبعاد المتغير المستقل تكون قادرة على قياس الأبعاد لمجموعة الفقرات لكل بعد ، ويكون النموذج المعتمد كما في الشكل (٤) .

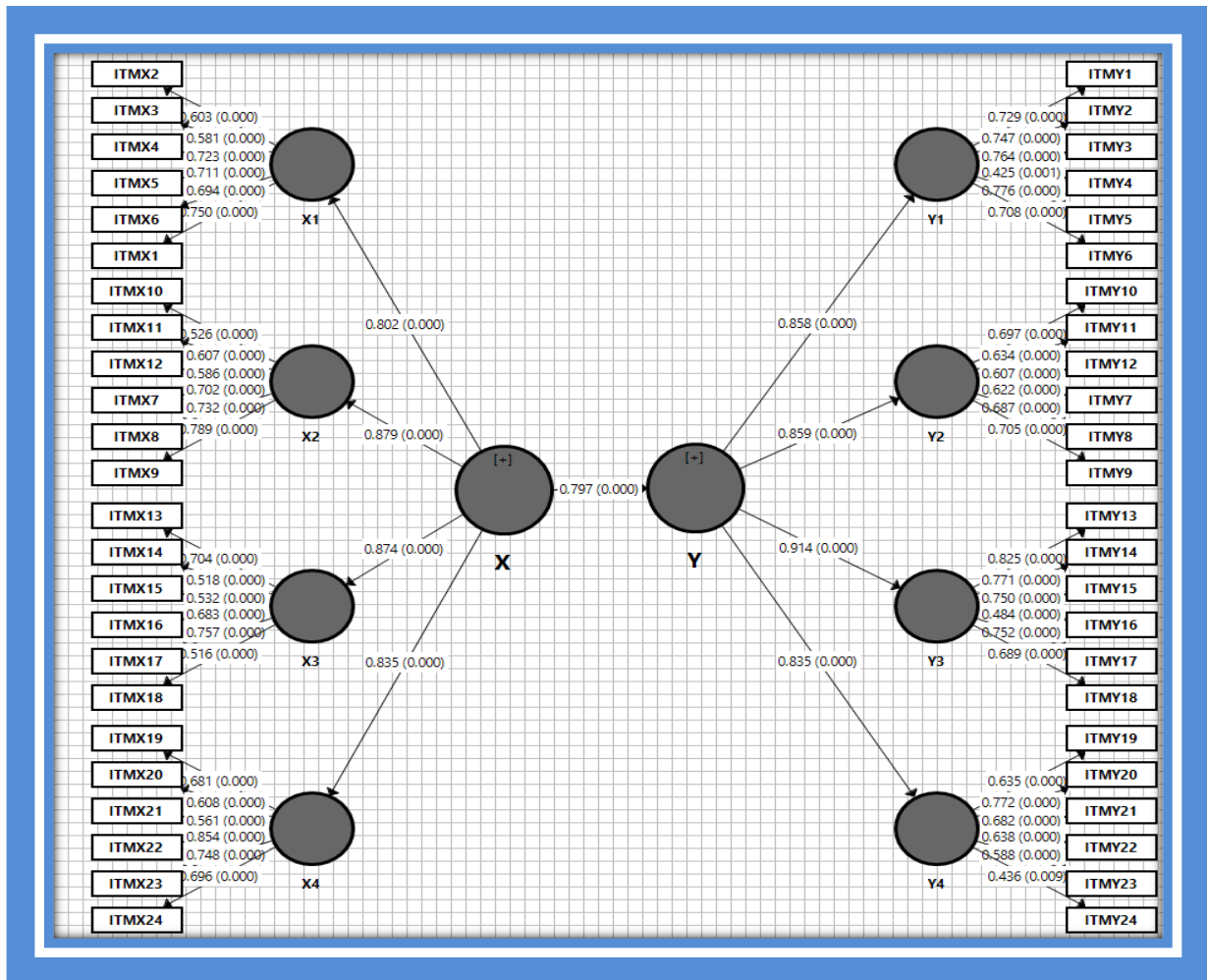
الجدول (٤) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير استراتيجية مواجهة الأزمة

الفقرة			التقدير
ITMY1	<---	Y1A	0.728
ITMY2	<---	Y1A	0.748
ITMY3	<---	Y1A	0.764
ITMY4	<---	Y1A	0.423
ITMY5	<---	Y1A	0.777
ITMY6	<---	Y1A	0.708
ITMY7	<---	Y2A	0.622
ITMY8	<---	Y2A	0.687
ITMY9	<---	Y2A	0.706
ITMY10	<---	Y2A	0.697
ITMY11	<---	Y2A	0.634
ITMY12	<---	Y2A	0.605
ITMY13	<---	Y3A	0.825
ITMY14	<---	Y3A	0.77
ITMY15	<---	Y3A	0.749
ITMY16	<---	Y3A	0.484
ITMY17	<---	Y3A	0.753
ITMY18	<---	Y3A	0.69
ITMY19	<---	Y4A	0.635
ITMY20	<---	Y4A	0.772

## أثر الإنفاق العام في نجاح استراتيجيات مواجهة الأزمات

ITMY21	<---	Y4A	0.681
ITMY22	<---	Y4A	0.638
ITMY23	<---	Y4A	0.588
ITMY24	<---	Y4A	0.438

الانموذج العاملي لتأثير ممارسات النفقات العامة في استراتيجية مواجهة الأزمة على مستوى العوامل والفقرات



-الاستنتاجات والتوصيات:

استنادا الى معطيات الاطار النظري ونتائج الاطار الميداني للدراسة، توصل الباحث الى جملة من الاستنتاجات وعلى النحو الاتي:

أولاً: الاستنتاجات:

تشير النتائج الى ان المديرية لديها صلاحيات تنظيمية تمكن العاملين من اداء الاعمال من دون اي روتين.

- ١) تعمل الاقسام بشكل جماعي من اجل تحقيق اهداف تخفيض النفقات .
- ٢) ان السياسة التوظيفية لدى المديرية مناسبة مع الاحتياجات الفعلية والميزانية المخصصة.
- ٣) هنالك ضعف في عملية التعاقد مع المؤسسات الخارجية عند وجود نقص في عملية التوظيف.
- ٤) تتمكن المديرية من تخصيص المعدات والآلات بحسب المهام الموكلة ووفقا للجدوى الاقتصادية المدروسة والمعدة مسبقا.
- ٥) هنالك ضعف في عملية الاستثمار في البنية التحتية اللازمة لاستدامة نمو الاعمال .
- ٦) للمؤسسة تعاون مناسب مع المؤسسات المختلفة وتقم انواع الدعم للمديرية.
- ٧) تهتم المؤسسة بالممارسات الادارية وتعطيها الاولوية والاهتمام باعتبارها الممارسات الاكثر تأثيرا في العمل داخل المديرية.

ثانياً: التوصيات:

- بناء على ما تقدم من نتائج واستنتاجات مستنبطة يرى الباحث ان يقدم مجموعة من التوصيات وكالاتي:
- ١) العمل على ايجاد حالة من التوازن بين الموظفين في مختلف الاقسام والادارات.
  - ٢) توسيع قاعدة الصلاحيات التي تمكن المديرية من اللجوء الى عملية التعاقد مع المؤسسات الخارجية عند وجود نقص في عملية التوظيف.
  - ٣) العمل على دعم الاستثمار في البنية التحتية اللازمة والاساسية للعمل، وبالاخص انظمة المواصلات والنقل.
  - ٤) ضرورة تنظيم النفقات بشكل علمي مدروس وبما يتناسب مع حجم الموازنة المخصصة.

٥) توسيع قاعدة التعاون مع المؤسسات المختلفة وفق استراتيجية تعاون تضمن تقديم الخدمات في الوقت المناسب.

٦) توفير الدعم المالي الكافي والملائم وفقا للاحتياجات المالية للمديرية.

المراجع:

1-Hamza, A. M. R., Talib, S. K., & Nehme, M. M. (2020). THE ROLE OF PUBLIC EXPENDITURE IN PROMOTING HUMAN DEVELOPMENT INDICATORS IN IRAQ CASE STUDY IN IRAQI SANITARY SECTOR. PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology, 17(6), 12647-12658.

2-Pařízková, I., & Tomášková, E. (2017). Interaction of Law and Economics 2017. INTERACTION OF LAW AND ECONOMICS 2017, 224.

3-Bartes, R. (2017). Definition of public expenditure. INTERACTION OF LAW AND ECONOMICS 2017, 27.

4-4-Peková, J. (2011). Veřejné finance: teorie a praxe v ČR. Wolters Kluwer Česká republika.

5-5-Hamerníková, B. (2017). Veřejné finance. Vybrané problémy. VEREJNÁ SPRÁVA A SPOLOČNOSŤ, 124.

6-6- Aladejare, S. A. (2019). Testing the robustness of public spending determinants on public spending decisions in Nigeria. International Economic Journal, 33(1), 65-87.

7-7- Awad Warrad, Taleb & aljaloudi, jameel & Altarawneh, Yaseen. (2020). Determinants of Public Spending in Jordan.

8-8-Griffin, C. C., De Ferranti, D., Tolmie, C., Jacinto, J., Ramshaw, G., & Bun, C. (2010). Lives in the balance: Improving accountability for public spending in developing countries. Brookings Institution Press.



- 9- Chan, S. G., & Karim, M. A. Z. (2012). Public spending efficiency and political and economic factors: Evidence from selected East Asian countries. *Economic Annals*, 57(193), 7-23.
- 10- Brini, R., & Jemmali, H. (2016). Public spending efficiency, governance, political and economic policies: Is there a substantial causal relation? Evidence from selected MENA countries. *International Journal of Economics and Financial Management*, 1(1), 24-34.
- 11- Kisaka, A. N. (2012). The effects of property taxes and local public spending on property value (Doctoral dissertation).
- 12- Mazibuko, G. P., & Fourie, D. J. (2017). Manifestation of unethical procurement practices in the South African public sector.
- 13- Swaleheen, M., Ben Ali, M. S., & Temimi, A. (2019). Corruption and public spending on education and health. *Applied Economics Letters*, 26(4), 321-325.
- 14- Alexopoulou, K. (2015). Metropolitan vision under question: Colonial policies and fiscal practices in Portuguese Africa (1890s-1970s). Wageningen University.
- 15- Taruno, H. T. (2019). Public Spending and Poverty Reduction in Indonesia: The Effects of Economic Growth and Public Spending on Poverty Reduction in Indonesia 2009-2018. *The Indonesian Journal of Planning and Development*, 4(2), 49-56.
- 16- Kanano, A. G. (2006). Determinants of public expenditure growth in Kenya (Doctoral dissertation).
- 17- Çelik, Kemal. (2018). Pro-Poor Public Expenditure Policy in Turkey.
- 18- Schuknecht, L. (2020). Public Spending and the Role of the State: History, Performance, Risk and Remedies. Cambridge University Press.

- 19- Premchand, A. (1993). Public expenditure management. International Monetary Fund.
- 20- Bailey, S. J. (1995). Public sector economics: theory, policy and practice. Macmillan International Higher Education.
- 21- SCRIMGEOUR, F. G., & Vijay, K. (2020), Sustainable Economic Growth in New Zealand.
- 22- ÇETİN, A. C. (2020). Coronavirus (Covidien-19) General Economic Activity and Equity in Turkey Outbreak Effects of Stock Index. Mehmet Akif Ersoy University Journal of Applied Sciences, 4 (2), 341-362.
- 23- Machicado, C. G., Estrada, P., & Flores, X. (2010). Public expenditure policy in Bolivia: Growth and welfare (No. 04/2010). Development Research Working Paper Series.
- 24- Sila, B. M. (2016). Challenges To Effective Implementation Of The Budget In The Public Sector: A Case Study Of Cemastea (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
- 25- Matebese-Notshulwana, K. (2021). Weak Procurement Practices and the Challenges of Service Delivery in South Africa. Public Procurement, Corruption and the Crisis of Governance in Africa, 93.