

دورية دولية محكمة



Journal of
Human Resources Development
for studies and research

مجلة

تنمية الموارد البشرية

للابحاث والأبحاث

International scientific
periodical journal

مجلة تنمية الموارد البشرية

المركز الديمقراطي العربي

Germany: Berlin 10315
Gensinger- Str: 112
<http://democraticac.de>



المركز الديمقراطي العربي
للابحاث الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية
Democratic Arab Center
for Strategic, Political & Economic Studies



رقم التسجيل: VR.3373.6323.B

ISSN (Online) 2625-5596

"مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث"

مجلة دولية دورية محكمة تصدر عن "المركز الديمقراطي العربي" برلين-ألمانيا، تعنى بنشر الدراسات والأبحاث في مجال الموارد البشرية باللغات الثلاث: العربية، الفرنسية والانجليزية

الرقم المعياري

VR.3373. 6323 .B

ISSN (Online) 2625-5596

الناشر: المركز العربي الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية

-ألمانيا برلين-

Deutschland – Berlin

E-mail: development@democraticac.de

العدد السابع والعشرون

جانفي 2025

مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث

مجلة دولية دورية محكمة

رئيس المركز الديمقراطي العربي

أ. عمار شرعان

رئيس التحرير واللجنة العلمية:

د. منير بن دريدي، جامعة سوق أهراس-الجزائر

هيئة التحرير:

أ. فوزي منصور، جامعة سوق أهراس-الجزائر

أ. عبد الغاني لولو، جامعة سوق أهراس-الجزائر

أ. جمال مراد، جامعة سوق أهراس-الجزائر

أ. ياسين بروك، جامعة سوق أهراس - الجزائر

أ. فريد بونخلة، جامعة تيارت-الجزائر

اللجنة العلمية:

- أ.د. محمد كريم فريحة، جامعة باجي مختار، عنابة-الجزائر.
- أ.د. فاتح عمارة، جامعة باجي مختار، عنابة-الجزائر.
- أ.د. سامي حمادي، الجامعة العربية -الامريكية المفتوحة شمال امريكا، الولايات المتحدة الامريكية.
- أ.د. حاجي دوران، جامعة أيدين، تركيا.
- أ.د. مصطفى كمال شان، جامعة سكاريا-تركيا.
- أ.د. عادل ريان محمد ريان، جامعة أسيوط-مصر.
- أ.د. علي أرسلان، جامعة سكاريا-تركيا.
- أ.د. لعجال عدالة، جامعة مستغانم، الجزائر.
- أ.د. محمد غمري الشوافي، جامعة الزقازيق -مصر.
- Dr. Nadera Nassif, President Global Schooling Systems, USA.
- د. عبد الحق طرابلسي، جامعة محمد الشريف مساعديّة، سوق أهراس-الجزائر.
- د. كاظم عادل أحمد الغول، جامعة الملك سعود، السعودية.
- د. محمد جبالة، جامعة معسكر، الجزائر.
- د. محمد صادق نهار النصيرات، الجامعة الدولية للعلوم والتكنولوجيا، سوريا.
- د. زهير شلابي، جامعة سكيكدة، الجزائر.
- د. عبد الغني تيايبية، جامعة محمد الشريف مساعديّة، سوق أهراس-الجزائر.
- د. بن صويلح ليليا، جامعة قالمة، الجزائر.
- د. بحري صابر، جامعة سطيف، الجزائر.
- د. بن عون بودالي، جامعة تليجي عمار الاغواط، الجزائر.
- د. تفرات يزيد، جامعة ام البواقي، الجزائر.
- د. منصور عبد القادر منصور، جامعة الاقصى بغزة، فلسطين.
- د. معتز سوبجاكي، جامعة الجنان، لبنان.
- د. أحلام نوري منشد فليح، وزارة التربية العراقية، العراق.

شروط النشر:

المجلة الدولية للموارد البشرية مجلة علمية محكمة دورية تصدر عن المركز الديمقراطي العربي ببرلين-ألمانيا، تنشر البحوث الأصيلة باللغات: العربية والفرنسية والانجليزية، في مجالات الموارد البشرية بمداخله الاقتصادية والإدارية والاجتماعية والقانونية والنفسية والسياسية، وغيرها من العلوم المجاورة، شروط النشر التي يجب إتباعها في كتابة المقال كما يلي:

- ينبغي أن تتميز الأعمال المقدمة بالجدية والأصالة في الطرح والأسلوب والمنهجية العلمية، وتقديم الإضافة في المجالات العلمية المتعلقة بالموارد البشرية في جميع التخصصات.

- ألا يكون البحث منشورا سابقا أو قدم للنشر لدى جهة أخرى.

- أن يذكر الباحث المعلومات التالية بعد عنوان بحثه مباشرة (الاسم واللقب، الرتبة العلمية، المؤسسة التي ينتمي إليها، البلد)، مع ترجمة العنوان باللغة الإنجليزية، بالإضافة الى ملخصين أحدهما بلغة المقال والثاني بإحدى اللغتين (الفرنسية أو الإنجليزية).

- أن يلتزم الباحث بالشروط العلمية المتعارف عليها في إعداد وكتابة البحوث والدراسات العلمية، وإتباع المنهجية الخاصة بكل بحث (نظري، ميداني)، على أن تكون الهوامش متتابعة يدويا في آخر البحث.

- يسلم الباحث بحثه في نسخة إلكترونية على نظام Word، ويتم إرساله بالبريد الإلكتروني.

- يجب ألا يتجاوز البحث ككل 25 صفحة ولا يقل عن 10 صفحات، وذلك بالخصائص التالية:

✓ المسافة بين السطور 1سم.

✓ حجم الكتابة بالنسبة للعربية: تكتب بخط (Simplified Arabic) حجم 14، العناوين بالخط الغامق.

✓ حجم الكتابة باللغة الأجنبية: تكتب بخط (Times New Roman) حجم 12، العناوين بالخط الغامق.

✓ حجم الصفحة: 2.5 سم من كل الجهات، وترقم الصفحات أسفل الصفحة في المنتصف.

- يجب أن تكون لغة البحث سليمة وخالية من الأخطاء اللغوية والنحوية والمطبعية.

- البحوث والدراسات التي يرى المحكمون ضرورة تعديلها ترد إلى أصحابها لإجراء التعديلات لكي تأخذ طريقها للنشر.

- لا يجوز إعادة نشر البحث أو الدراسة في مجلة علمية أخرى بعد نشره في المجلة إلا بموافقة كتابية من رئيس التحرير.

- يمكن لهيئة التحرير إجراء تعديلات شكلية في حال الضرورة-على المقال دون المس بمضمونه.

- تعبر مضامين المواد المنشورة في المجلة عن آراء أصحابها.

أهداف المجلة:

تهدف هذه المجلة خصوصا إلى قبول الأعمال التي توصلت إليها البحوث والدراسات في مجال الموارد البشرية، ذلك أن كل مؤسسة أو منظمة مهما كان نوعها أو مخرجاتها - سياسية، قانونية، خدماتية، اجتماعية- تقوم على مجموعة من أفراد يختلفون في تكوينهم، طريقة أدائهم، أهدافهم، وهو ما يجعل كل باحث أو متخصص يدرس وينظر إلى تركيبة الموارد البشرية من منظور يختلف عن الآخر، وبالتالي سوف تمنح المجلة هامشا واسعا لطرح القضايا الجوهرية والأفكار والآراء ذات العلاقة بتنمية وتطوير وتمكين الموارد البشرية من خلال التركيز على مجموعة من المواضيع مثل: تنمية الموارد البشرية، تسيير الموارد البشرية، إدارة الصراع التنظيمي، المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية، إدارة الوقت والانجاز، الاتجاهات الحديثة في استقطاب وتوظيف الموارد البشرية، هندسة الموارد البشرية، الاتجاهات الحديثة في القيادة، الموارد البشرية في القطاع العام والمختلط، الموارد البشرية في القطاع الخاص، الاتصال والموارد البشرية، التكنولوجيا والموارد البشرية، ممارسات إدارة الموارد البشرية، نظم معلومات الموارد البشرية.....الخ.

كما تهدف المجلة أيضا إلى تحقيق:

- نشر البحوث الأصلية التي لم يسبق نشرها باللغات العربية والفرنسية والانجليزية.
- تشجيع الباحثين وخاصة العرب على انجاز وتقديم أبحاثهم المبتكرة في مجال الموارد البشرية.
- إيجاد قنوات اتصال وتعاون بين الباحثين والمتخصصين في مجالات تخصص المجلة.
- متابعة ورصد آخر ما توصلت إليه الدراسات في مجال الموارد البشرية، من خلال الأحداث العلمية من مؤتمرات وندوات وغيرها على المستوى العالمي.
- المساهمة في نشر المعرفة في مجال الموارد البشرية وتعميمها في الوطن العربي من أجل خدمة المجتمع وتطويره.
- بناء جسور التواصل بين المركز الديمقراطي العربي ومحيطه الخارجي من جامعات ومؤسسات علمية عربية وعالمية.

مجالات المجلة:

تتنوع الاهتمامات التي تركز عليها المجلة من خلال البحوث المبتكرة التي يقدمها الباحثون في المجالات العلمية المتعلقة بالموارد البشرية، والتي تتداخل مع عديد التخصصات الاقتصادية، الإدارية، الاجتماعية، السياسية، القانونية، النفسية.... الخ، ذلك أن كل تخصص يدرسها وينظر إليها من جانب مختلف عن الآخر قد يكون تقني، سلوكي، تنظيمي، تسييري...الخ.

لذلك سوف نفتح المجال لكل باحث في مجال تخصصه ليقدم آرائه ومنظوره للموارد البشرية بناء على خلفيته الأكاديمية.

فهرس المحتويات

الصفحة

عنوان المقال

- 09 1. أثر الرقابة الإدارية على أداء العاملين - دراسة حالة وزارة التعليم الفني والتدريب المهني اليمنية (2013م-2023)
- the impact of administrative control on employee performance, a case study of the Yemeni Ministry of Technical Education and Vocational Training.**
- ط.د معاذ حمود محمد عقلان، د. الهادي سليمان إسحق عبد الله.....
2. دور ذكاء الأعمال للبنوك التجارية اليمنية
- The Role of Business Intelligence of Yemeni Commercial Banks**
- 30 الباحث: أحمد محمد عبد الله حميد، أ.د./ عبد الله عبد الله السنفي.....
3. مقترح لتطوير مهنة المحاسبة والمراجعة في ليبيا
- Proposal to develop the accounting and auditing profession in Libya**
- 56 أ.ك . انتصار الكوني البشتي، أ.ك. عبدالسلام محمد العود.....
4. الحوكمة والتنمية المستدامة: تساؤلات فلسفية وتطبيقات عملية
- Governance and Sustainable development: philosophical questions and practical applications.**
- 70 إجلال علي محمد الماخذي.....
5. دور المحافظ الإلكترونية في تعزيز الشمول المالي - دراسة حالة بنك اليمن والكويت
- The role of electronic wallet in promoting financial inclusion**
- 81)A case study on Yemen Kuwait Bank(
- نبيل محمد علي العلفي، الباحث، فاضل محمد سعيد عبدالخالق.....
6. " أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على الكفاءة الإنتاجية للبلديات الكبرى في قطاع غزة
- “The Impact of Business Processes Reengineering on Productivity Efficiency in Major Municipalities in Gaza Strip”**
- 104 د. سامي علي أبو الروس، أ. محمد علي مجدي عدوان.....
- 130 7. AN OVERVIEW REFLECTION ON THE IMPACT OF SCHOOL BOOK TOWARDS ACHIEVING SKILLS AND COGNITIVE DEVELOPMENT TO LEARNERS
- نظرة عامة عن أثر الكتاب المدرسي في تنمية المهارات والمجال المعرفي لدى المتعلمين
- Ahmad Garba,.....

أثر الرقابة الإدارية على أداء العاملين

دراسة حالة وزارة التعليم الفني والتدريب المهني اليمنية (2013م-2023)

the impact of administrative control on employee performance, a case study of the Yemeni Ministry of Technical Education and Vocational Training.

ط.د معاذ حمود محمد عقلان، جامعة العلوم والتقانة، السودان

د. الهادي سليمان إسحق عبدالله، جامعة العلوم والتقانة، السودان

المستخلص :

تناول البحث أثر الرقابة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة وزارة التعليم الفني والتدريب المهني اليمنية و تتلخص مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي : ما اثر الرقابة الإدارية على أداء العاملين ؟ هدفت الدراسة إلى بيان أثر الرقابة على الرواتب والحوافز في أداء العاملين في وزارة التعليم الفني والتدريب المهني , و بيان أثر الرقابة على خدمة الطلبة في أداء العاملين , و التعرف على أثر الرقابة على تقييم الأداء في أداء العاملين في وزارة التعليم الفني والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي . توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها : تساعد الرقابة الادارية في وضع نظام للاجور يساهم في رفع كفاءة العاملين , تقدم الوزارة حوافز مادية ومعنوية بصفة دورية , الحوافز التي تقدمها المؤسسة تساعد على تحسين الاداء.. توصلت الدراسة إلى عدة توصيات منها : ضرورة وجود دور ايجابي قوي للرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي , يجب تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وتنفيذها , ضرورة ان تعمل الرقابة الادارية في الوزارة على التقييم الدوري لاداء العاملين .

الكلمات المفتاحية : الرقابة , الاجور , الحوافز , الاداء .

Abstract :

The study dealt with the impact of administrative control on employee performance, a case study of the Yemeni Ministry of Technical Education and Vocational Training. The research problem can be summarized in the following main question: What is the impact of administrative control on employee performance? The study aimed to demonstrate the impact of control over salaries and incentives on employee performance in the Ministry of Technical Education and Vocational Training, to demonstrate the impact of control over student service on employee performance, and to identify the impact of control over performance evaluation on employee performance in the Ministry of Technical Education and Vocational Training in the Republic of Yemen. The study used the descriptive analytical approach and the historical approach. The study reached several results, including: Administrative control helps in establishing a wage system that contributes to raising the efficiency of employees, the ministry provides material and moral incentives periodically, the incentives provided by the institution help improve performance. The study reached several recommendations, including: the necessity of a strong positive role for administrative control in improving the level of job performance, the training needs of employees must be identified and implemented, and the

necessity for administrative control in the ministry to periodically evaluate employee performance.

Keywords : control , wages , performance , incentives .

الفصل الاول : الإطار المنهجي والدراسات السابقة

اولا : الإطار المنهجي

تمهيد:

تُعتبر الرقابة الإدارية من أهم عناصر العملية الإدارية، لها علاقة بعناصر العملية الإدارية، فهي الأداة الفاعلة لتحقيق أهداف العملية الإدارية، وهي ضرورية لقياس وتقييم الأداء وكشف الانحرافات وليبيان التصحيحات أو التعديلات المطلوبة، عبر تقديم التغذية العكسية للقائمين على العملية الإدارية، فهي تهدف للتصحيح وليس لتصيد الأخطاء.

ويحتل موضوع أداء العاملين موقعاً متقدماً من حيث الأهمية لدى المؤسسات ومسؤوليها بمستوياتهم المختلفة، حيث يمثل الأداة أو الوسيلة التي يمكن من خلالها تستطيع المؤسسات من تحقيق أهدافها سواء كانت خدمية أو إنتاجية، حيث إن أداء المؤسسات هو حصيلة تفاعل مجموعة الجهود المبذولة من قبل العاملين ومستوى تمتعهم بالكفاءة (القدرة - الرغبة) في أداء المهام الموكلة لهم .

ولأهمية الرقابة في الأجهزة والمؤسسات الحكومية، خاصة في ظل التطور الحاصل في العقود الأخيرة وثورة المعلومات والاتصالات، وانسجاماً مع توجهات وزارة التعليم الفني والتدريب المهني في الاهتمام بالرقابة الإدارية يسعى الباحث لبيان أثر الرقابة الإدارية في أداء العاملين في وزارة التعليم الفني والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية.

مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:

ما أثر الرقابة الإدارية على أداء العاملين في وزارة التعليم الفني والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية ؟

ويتفرع من التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1 - ما أثر الرقابة على الرواتب في أداء العاملين في وزارة التعليم الفني والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية.

2- ما أثر الرقابة على الحوافز في أداء العاملين في وزارة التعليم الفني والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية.

3- ما أثر الرقابة على تقييم الأداء في أداء العاملين في وزارة التعليم الفني والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية.

4- ما أثر الرقابة على خدمة الطلبة في أداء العاملين في وزارة التعليم الفني والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية.

أهداف الدراسة:

تتمثل اهداف الدراسة في الاتي:

1 - بيان أثر الرقابة على الرواتب في أداء العاملين في وزارة التعليم الفني والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية.

2- بيان أثر الرقابة على الحوافز في أداء العاملين في وزارة التعليم الفني والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية.

3- بيان أثر الرقابة على تقييم الأداء في أداء العاملين في وزارة التعليم الفني والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية.

4- بيان أثر الرقابة على خدمة الطلبة في أداء العاملين في وزارة التعليم الفني والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في الاتي :

يمكن أن يستفيد من هذه الدراسة الباحث والمهتمين في فتح آفاق أوسع لدراسات أخرى سنتناول موضوع أثر الرقابة الإدارية على أداء العاملين في مؤسسات أخرى، كما يمكن أن تكون هذه الدراسة أحد مراجع الدراسات اللاحقة للباحثين المهتمين في مثل هذا المجال.

تأتي الأهمية العملية لهذه الدراسة في تناولها قطاعاً مهماً وحيوياً على المستوى الوطني، وهو قطاع التعليم الفني والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية، إذ يُعد التعليم الفني والمهني في الجمهورية اليمنية أحد كائز التنمية البشرية والاستقرار الاقتصادي؛ لما يشكله من أهمية، برفد سوق العمل والمؤسسات الصناعية والتنموية بالكادر المؤهل، وأهمية الدور التي يقوم به في تحقيق التنمية المستدامة ما تطلب التركيز عليها والبحث عن طرق وأدوات رفع مستوى أدائها وتميزها.

فرضيات الدراسة:

تتمثل فرضيات الدراسة في الاتي:

1 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة على الرواتب وأداء العاملين في وزارة التعليم الفني والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية.

- 2 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة على الحوافز وأداء العاملين في وزارة التعليم الفني والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية.
- 3 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة على تقييم الأداء وأداء العاملين في وزارة التعليم الفني والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية.
- 4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة على خدمة الطلبة وأداء العاملين في وزارة التعليم الفني والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج التاريخي .

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: سوف تقتصر هذه الدراسة على وزارة التعليم الفني والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية.

الحدود الزمانية: 2013 - 2023.

الحدود الموضوعية: سوف تركز الدراسة على أثر الرقابة الإدارية على أداء العاملين.

مصادر جمع البيانات:

وقد اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين لجمع البيانات هما:

أولاً: المصادر الأولية: تتمثل في الاستبانة .

ثانياً: المصادر الثانوية: تتمثل في الكتب، والأطروحات، والأبحاث العلمية ، والدوريات والانترنت.

ثانياً : الدراسات السابقة

تم تناول وعرض بعض الدراسات التي لها علاقة بالدراسة الحالية، وذلك على النحو الآتي:
دراسة طواف وقاسم (2024)⁽¹⁾: تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل التالي: ما دور أدوات الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي في بنك التسليف التعاوني والزراعي؟
وتهدف الدراسة إلى قياس دور أدوات الرقابة الإدارية (التفتيش الإداري، الرقابة والملاحظة، التقارير الإدارية، الموازنة التقديرية، السجلات والإحصاءات) في تحسين الأداء الوظيفي بأبعاده (نوعية الأداء، تبسيط الإجراءات، حجم الأداء، سرعة الإنجاز، كفاءة الأداء) في بنك التسليف التعاوني والزراعي (كك بنك)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في بنك التسليف التعاوني والزراعي (الإدارة العامة - بالعاصمة صنعاء) وتم اختيار عينة عشوائية من 270 فرداً.

وتوصلت الدراسة إلى وجود دور إيجابي كبير لأدوات الرقابة الإدارية (الرقابة والملاحظة، التقارير الإدارية، السجلات والإحصاءات) في تحسين الأداء الوظيفي في بنك التسليف التعاوني والزراعي. أما التفتيش الإداري والموازنة التقديرية فلم يظهر أي دور في الأداء الوظيفي. وقد حصل الأداء الوظيفي على تقييم مرتفع بجميع أبعاده (نوعية الأداء، تبسيط الإجراءات، حجم الأداء، سرعة الإنجاز، كفاءة الأداء)، كما حصلت الرقابة الإدارية بأبعادها على درجة مرتفعة.

دراسة (عمر، 2023) (2) : تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل التالي: ما دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على وزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية؟

وتهدف الدراسة إلى التعرف على واقع الرقابة الإدارية، ومستوى الأداء الوظيفي، ودور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بوزارة الشباب والرياضة اليمنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (90) موظف. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن واقع الرقابة الإدارية كان متوسط في وزارة الشباب والرياضة اليمنية، وأن مستوى الأداء الوظيفي كان ضعيفاً، وأن هناك دور إيجابي قوي للرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

دراسة (بشر، 2024) (3) : تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال التالي: ما أثر الرقابة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسات الخاصة في الفترة من 2010-2020م.

وهدفت الدراسة إلى التعرف على معايير متطورة للرقابة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسات، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد كانت الدراسة الميدانية في البنك الزراعي التجاري حيث بلغ مجموع العاملين في البنك (37) وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (30) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى: إن الرقابة الإدارية التي يقوم بها المصرف لها تأثير إيجابي على أداء العاملين، بالإضافة إلى الرقابة الإدارية التي يقوم بها المصرف تؤدي إلى تنافس العاملين، مما يحسن كفاءتهم في الأداء.

دراسة (مصطفى، 2023) (4) : تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال التالي: ما دور الرقابة

الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي لكوادر البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية
هدفت الدراسة إلى إبراز دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي لكوادر البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية، وكذلك عناصر الأداء الوظيفي الناتج من الرقابة الإدارية، وكذلك معرفة أهمية الرقابة الإدارية في البلديات، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي من خلال مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
يتحدد دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي من خلال؛ حماية الأموال العامة في البلديات، و مكافأة وتحفيز الموظفين في أداء أعمالهم، وكذلك على مستوى التخطيط: تجعل المدراء في البلديات يعلمون فيما كانت الخطط تسير في المسار الصحيح. وكذلك توصلت لتحديد عناصر الأداء الوظيفي في

البلديات في ما يلي؛ العناصر التنفيذية، و العناصر العلمية، وكذلك العناصر التطويرية، والعناصر الإنسانية والأخلاقية، والعناصر الاجتماعية. وتستمد الرقابة الإدارية أهميتها من خلال الكشف عن قدرات الأفراد الوظيفية في البلديات، تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في البلديات، تحديد أصحاب الأحقية في الترقية للعاملين حسب الكفاءة.

أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

استفاد الباحث من الدراسات والأبحاث السابقة في الكثير من الإجراءات والجوانب المهمة للبحث العلمي، أهمها الآتي:

- الاستفادة من الخلفيات النظرية ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية.
- الكشف عن مصادر ومراجع علمية من خلال قوائم مراجع الدراسات والأبحاث العلمية السابقة.
- اختيار المنهج العلمي المناسب لطبيعة موضوع الدراسة الحالية.
- اختيار أداة الدراسة وطريقة بناءها وتطبيقها.
- معرفة الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة نتائج الدراسة الحالية.

الفصل الثاني : الاطار النظري

أولاً : الرقابة الإدارية

مفهوم الرقابة الإدارية : عرف هنري فايول الرقابة بأنها: التأكد مما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وغرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها⁽⁵⁾.

ويصف نصر الله الرقابة الإدارية بأنها: عملية تقييم الأداء باستخدام معايير محددة مسبقاً وتتخذ بعد ذلك قرارات تصحيحية بناء على التقييم من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. كما تُعرف الرقابة بأنها: وظيفة إدارية، وعملية مستمرة متجددة، ويتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم الصحيح⁽⁶⁾.

والرقابة الإدارية هي عملية تنظيم وضبط وتعديل الأنشطة التنظيمية بطريقة تؤدي إلى المساعدة في إنجاز الأهداف، فهي تزودنا بالأساس الذي يتم بناء عليه مراقبة التصرفات وإجراءات التي تتم بغرض تنفيذ الخطط الاستراتيجية، بحيث تتمكن الإدارة من معرفة مدى التقدم في تنفيذ الخطط ومدى جودة الأداء، وما هي التعديلات أو التغييرات التي يجب إجراؤها، وأين تحدث هذه التعديلات⁽⁷⁾.

وبالتالي يمكن القول أن الرقابة الإدارية هي وظيفة من وظائف العملية الإدارية المتمثلة في مجموعة الإجراءات والأساليب والطرق التي تعمل على قياس الأداء كما ونوعاً، وتحديد الانحرافات في

الأداء، والعمل على تصحيح تلك الانحرافات في الأداء في جميع المستويات مع التأكد من تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

أهمية الرقابة الإدارية:

تتضح أهمية الرقابة الإدارية في النقاط التالية:

1. الرقابة تشجع الإدارية على تحقيق الأهداف: السبب في ذلك أن الرقابة يبرز فيها الوقوف على تنفيذ الخطط وتقوم على كشف المشاكل والصعوبات المترتبة عليها أول بأول ويقوم الرقابة في الوقت المناسب إلى توجه الإدارة إلى ضرورة اتخاذ القرارات المناسبة من أجل تفادي أي خطأ يقع عند تنفيذ الخطط⁽⁸⁾.

2. الرقابة تساهم في تفسير وتعديل الخطط والبرامج: وذلك عن طريق وذلك عن طريق نظرا لظروف التشغيل الفعلي أو نظر إلى العوامل التي تؤثر بشكل مهم في تعليق الخطط وتعديل الخطط تكون عن طريق تحديد الإجراءات اللازمة لوضع الأمور في طريقها الصحيح قبل أن تكبر دائرة الانحرافات بشكل لا يمكن بعده من تحقيق الخطط المرجوة.

3. الرقابة تساهم في تغيير وتعديل الخطط والبرامج، وذلك عن طريق النظر لظروف التشغيل الفعلي أو بالنظر إلى العوامل التي تؤثر بشكل مهم في تطبيق الخطط. وتعديل هاته الأخيرة يكون عن طريق تحديد الإجراءات اللازمة لوضع الأمور في طريقها الصحيح قبل أن تكبر دائرة الانحراف بشكل لا يمكن بعده بمن تحقيق الخطط الموجودة.

4. الرقابة تسير الطريق أمام الإدارة في معرفة مستوى العمل: لأنها تقوم تزويد المديرين من الموارد البشرية والموارد المادية الذي يمكن المدير من متابعة العمال سواء كان ذلك أسبوعيا أو شهريا.

5. للرقابة الإدارية أهمية بالغة في حياتنا في الوقت الذي ينادى الجميع بالشفافية ومعالجة الفساد الذي يأخذ أشكالا وأنواعا مختلفة، فكما قيل إن الفساد الإداري هو مصدر كافة أنواع الفساد وان الرقابة الإدارية هي الآلية الرئيسية في معالجة أنواع الفساد المتعددة في عدد لا بأس به من المنظمات في واقعنا المعيشي والتنظيمي⁽⁹⁾.

أهداف الرقابة الإدارية

تهدف الرقابة الإدارية إلى العديد من الأهداف ومنها التالي⁽¹⁰⁾:

1. توفير الحماية لموجودات الوحدة: أي إنها عملية تحقيق الوقاية من الأخطاء المعتمدة في معالجة العمليات وذلك بقصد إخفاء الغش أو الاختلاس ويقصد بالحماية الوقائية من الأخطاء غير المعتمدة وذلك نتيجة التطبيق الخاطئ للمبادئ المحاسبية.

2. الارتقاء بالكفاءة الإنتاجية: بمعنى العمل على تجنب نواحي الإسراف في استخدام الموارد المتاحة للوحدة وتعدد الأساليب المستخدمة للوصول إلى هذه الأهداف ومن أهمها الموازنات

التخطيطية حيث يتم وضع عناصر الرقابة بالوحدة الاقتصادية لتعزيز الاستخدام الفاعل والكفوء للموارد، بما في ذلك الأفراد حتى يتم تحقيق أهداف الوحدة، ومن أهم جوانب عناصر الرقابة توفير معلومات غير مضللة لاتخاذ القرار داخليا حيث توجد معلومات متعددة يتم استخدامها في اتخاذ القرارات الحيوية.

3. الالتزام بالإجراءات والسياسات الإدارية: إن أهداف المشروع أو الوحدة يتم ترجمتها بشكل مجموعة من السياسات المتكاملة لتغطية الجوانب المختلفة الخاصة بنشاط المشروع وإن درجة الالتزام بتلك السياسات سوف تنعكس على مدى تحقيق أهداف، وهي التي تتمثل بالقواعد والإجراءات التي تضعها الإدارة للوصول إلى الأهداف المرسومة، والتقليل من الأخطاء والسرقة التي قد تحدث، والالتزام بالقوانين واللوائح الملائمة، وتحديد الإجراءات التنفيذية بطريقة تضمن انسياب العمل⁽¹¹⁾.

4. توفير مصادر المعلومات: إن ما توافره النظم الرقابية من مصادر هامة للمعلومات بشأن أنواع ومخاطر التحريفات الجوهرية الممكنة المتضمنة تحريفات الإدارة التي يمكن أن تحدث في تأكيدات القوائم المالية وتعد المصدر الرئيسي للمعلومات الخاصة بالعمليات والطرائق والسجلات والتقارير التي تستخدمها الوحدة لإعداد قوائمها المالية.

5. التكيف مع التغيرات البيئية: فقد أصبحت بيئية مؤسسات الأعمال اليوم معقدة ومضطربة وكل المؤسسات تواجه التغيير بسبب الكثير من الأحداث سواء على مستوى المنظمة أو بيئتها، وهذه الأحداث تعوق الوصول للهدف وهنا يبرز دور الرقابة الإدارية الفعالة التي تساعد المدراء على استباق التغيرات والتعامل والتكيف مع الحالة الجديدة.

6. تقليل تراكم الأخطاء: إن الأخطاء الصغيرة والانحرافات البسيطة قد لا تؤثر في المنظمة مالياً مثلاً ولكن تراكم هذه الأخطاء والانحرافات الصغيرة يمكن أن يؤدي إلى مشكلة كبيرة؛ لذا فإن المعالجة يجب أن تكون أولاً بأول وأي انحراف يجب أن يؤخذ على محمل الجد لأن هذا الخطأ الصغير قد يخفي وراءه ما هو أكبر وأخطر.

7. المواكبة والانسجام مع التعقيد التنظيمي: عندما تكون المنظمة كبيرة في هيكلها وعملها الذي ينتج منتجات كثيرة ويستخدم مواد أولية متنوعة ويغطي مساحات جغرافية واسعة وله منافسون كثيرون فإنه يحتاج إلى نظام رقابي يستطيع أن يوضح هذا التعقيد ويساعد الإدارة في التعامل معه ومعرفة كل آليات عمله.

8. تخفيض التكاليف: إذا ما استخدم النظام الرقابي بشكل فعال فإنه سيؤدي إلى خفض كبير في التكاليف من خلال ضبط عمليات الإنتاج ووضع معايير دقيقة للأداء ونسب التالف والوقت الضائع⁽¹²⁾.

وبشكل إجمالي يمكن القول أن عملية الرقابة الإدارية تسعى إلى تنظيم وضبط سير العمل في المؤسسة، بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة بتكلفة وجهد أقل، وجودة أعلى؛ من خلال إخضاع المؤسسة للنظم، والمعايير، واللوائح، والقوانين التي تنظم سير العمل فيها، وتوجيه الإدارة العليا في المؤسسة نحو اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت الملائم، والتأكد من الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية في المؤسسة، ومتابعة تنفيذ المهام والأنشطة الموضوعية بحسب الخطة، والكشف عن الأخطاء في حالة وجودها، والعمل على تفادي حدوث الأخطاء من خلال العمل على تجنبها أو دراسة أسباب الأخطاء الحادثة وتفاديها مستقبلاً، كما تهدف الرقابة إلى الحكم على تصرفات وسلوكيات الأفراد المسؤولين أثناء أدائهم لمهامهم (رقابة سلوكية)، و معرفة العقبات التي تعترض سير الأداء ومن ثم دراسة أسبابها ومعالجتها.

ثانياً : أداء العاملين

مفهوم أداء العاملين:

يعرف أداء العاملين بأنه: درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد⁽¹³⁾.

ويُعرف أداء العاملين بأنه: جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعة وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة، وأقصر وقت وأقل تكلفة.

ويرى السنور أن أداء العاملين هو ما يقدمه العاملون من مخرجات عمل، وما سوف يضيفونه، ونوعية علاقتهم بالآخرين ومدى التزامهم بالأنظمة والتعليمات.

وعُرف أيضاً أداء العاملين بأنه مجموعة من المسؤوليات والواجبات التي يقوم بها العاملون من أجل تحقيق أهداف محققة وفقاً لأساليب وإجراءات عمل معروفة ومنظمة.

ويعرف أيضاً أداء العاملين على أنه: مستوى إنجاز وقدرة العاملين على استثمار الموارد والإمكانيات المتاحة بالشكل الأمثل للقيام بالواجبات والمسؤوليات المطلوبة منهم على أكمل وجه وبما يحقق أهداف المنظمة⁽¹⁴⁾:

وتتظر كنزرة، وصورية إلى أداء العاملين بأنه: قيام الأفراد العاملين داخل المنظمة بأعمالهم، وتنفيذها على أحسن وجه بطريقة فعالة تضمن توفير أفضل الخدمات المقدمة إلى الطلبة والأساتذة مما يحقق رضاهم، وهذا ما يؤدي إلى ازدهار قطاع التعليم العالي وكذا تحقيق الأهداف المسطرة.

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف أداء العاملين على أنه عبارة عن استخدام العاملين لمهاراتهم وقدراتهم وما لديهم من دوافع لأداء المهام المكلفين بها بالدقة والوقت المناسب ووفقاً للمعايير الجودة المطلوبة، بالإضافة إلى التزامهم بتعليمات وقوانين وأنظمة المنظمة، وأيضا العلاقات الجيدة فيما بينهم.

أهمية أداء العاملين:

تتمثل أهمية أداء العاملين في الآتي:

1- أهمية أداء العاملين بالنسبة للعاملين: ينعكس اهتمام العاملين بمستوى أدائهم إيجابيا عليهم حسب ما أورده كلاً من أبو بكر؛ والبوري، بالآتي⁽¹⁵⁾:

أ- يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل.

ب- الأداء الفردي هو أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليها العديد من القرارات الإدارية والتي تتعلق بأمور تمس المسار المهني للعامل كالترقية، والنقل، والانتداب لمناصب عليا.

ج- ارتباط الحوافز والمرتبات والأجور بالأداء، يتوجب على الفرد الاهتمام بأدائه للحفاظ على ما يتقاضاه من حوافز ومرتبات وأجور.

د- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية وهي الحاجة إلى الاستقرار وإثبات الذات.

هـ- اهتمام الفرد بأدائه والعمل على تحسينه وتطويره سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به الاقتصادية، والاجتماعية، والنفسية.

2- أهمية أداء العاملين بالنسبة للمنظمة: يعد أداء العاملين انعكاساً لأداء المنظمة التي ينتمي إليها، كما أن كفاءة وفاعلية العاملين ما هو إلا تعبير عن درجة وكفاءة المنظمة التي يعملون فيها، وتظهر أهمية أداء العاملين بالنسبة للمنظمة في الآتي :

أ. يمثل أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المنظمة التي يديرها أو يرأسها أو يشرف عليها، إذ أن الأداء يعد انعكاساً لأداء المنظمة بشكل عام ودرجة فاعليتها.

ب. تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة.

ج. ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياة المنظمة، إذ أن قدرة المنظمة على تخطي كل مرحلة والانتقال إلى المرحلة التي بعدها يعتمد على مستوى الأداء بها.

ويرى الباحث أن أهمية أداء العاملين ترتبط بالمرجات التي تسعى المؤسسات بمختلف توجهاتها إلى تحقيقها، ولا شك أن أداء العاملين يدل على ما يتمتع به الموظفون في المنظمة من قدرات وإمكانات ومهارات، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازه فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان لا يرقى

إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة لرفع كفاءة الموظفين وتحسين أدائهم.

تقييم أداء العاملين:

تعريف تقييم أداء العاملين

عرف تقييم أداء العاملين بأنه: دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترفيته لوظيفة أخرى⁽¹⁶⁾.

وعُرف تقييم أداء العاملين بأنه عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترفيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية، أو تدريبهم وتميئتهم أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم⁽¹⁷⁾.

أهمية تقييم أداء العاملين:

تتجلى الأهمية التي ينطوي عليها التقييم من خلال ما يلي⁽¹⁸⁾:

1. **تخطيط الموارد البشرية:** إن فاعلية التنظيم وأسس نجاحه تساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية، سيما وأن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم دوريا وسنويا لتحديد مدى الحاجة للقوى البشرية في السوق، وهذا من شأنه لأن يرتبط بتقرير وتحديد السياسات التنظيمية بدء باستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة، واختبارها وتدريبها وتطويرها، واستثمار قدراتها بكل فاعلية لذا، فإن تخطيط، ووضع السياسات التشغيلية، والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السلمية لعملية التقييم لأداء الأفراد.
2. **تحديد الاحتياجات التدريبية:** مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء الموظفين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين الأداء وتطويره في المنظمة، إذ أن الاحتياجات التدريبية، وتحديدتها لا يتم عشوائيا أو اعتباطيا، وإنما يركز على النشاطات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء الموظفين.
3. **وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت:** نظراً لأن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الانجاز الفعلي للموظف، ومدى قدرته على تحقيق متطلبات، وواجبات العمل بدقة، لذا فإن الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء الموظفين تعتمد على الجهد الفعلي المبذول من قبلهم، ولذا فإن المكافآت المعطاة للموظف تستند على الجهد المنجز في تحقيق الأداء، وهذا وما يعزز لدى الموظفين عدالة التوزيع للحوافز والمكافآت من قبل الإدارة العليا في المنظمة، وان وضع السياسات العادلة للحوافز والمكافآت من شأنها أن تعمق الولاء والانتماء للمنظمة.

4. انجاز عمليات النقل والترقية: أن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا لمعرفة حقيقة الأفراد الموظفين لديها من حيث المهارات والقدرات، إذ يساهم بمعرفة الفائض، أو النقص بالموارد البشرية من ناحية، ويمكن الإدارة من نقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية لمواقع، ومراكز وظيفية تتسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء.

5. معرفة معوقات ومشاكل العمل: يساهم تقييم أداء الموظفين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكان الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات التعليمية المطبقة في العمل من ناحية، ومعرفة الضعف في المعدات والأجهزة والآلات أي أن التقييم يكشف عن مكامن القوة والضعف عموماً في جميع العناصر الإنتاجية، وبالتالي يمكن المنظمة من تحسين وتطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات لتحسين التغييرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات والإجراءات والموازنات وغيرها من المتطلبات التي يمكن أن تكون رافداً فعالاً في تحقيق انجاز الموظفين بفاعلية وكفاءة.

6. تحسين الأداء وتطوير: فعملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، إذ أن عملية تقييم الأداء تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد الموظفين لديها، كذلك لا بد من معرفة التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة، وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد العاملين ويدعو كل منهم إلى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بالشكل الأفضل، أما الأفراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني (التخصص) أو الإداري، فإن الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب مما ينعكس بالإيجاب على مستوى الأداء العام للموظفين في تحقيق أهداف المنظمة.

أهداف تقييم أداء العاملين:

يمكن تلخيص الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال عملية تقييم أداء العاملين فيما يلي (19):

1. اختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال وبما يتناسب ومؤهلاتهم وتوزيع العمل عليهم بما يتناسب وقدراتهم ومهاراتهم تحقيقاً لمبدأ وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
2. مساعدة المشرفين المباشرين على ملاحظة المرؤوسين ومراقبة أدائهم بشكل دقيق مما يسهل عليهم تقديم النصح والتوجيه لهم عند حاجاتهم لذلك.
3. اكتشاف الأفراد العاملين المؤهلين أكثر من غيرهم لإشغال المناصب القيادية في المنظمة.
4. يعتبر مطلب للمعرفة الشخصية والاطلاع، إذ أن قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيهم أثناء عملية القياس فتنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين إذ أن المقيم يجب أن يعرف الكثير عن يقيمهم.

5. يزود قياس الأداء مسؤولي إدارات الأفراد في المؤسسات المختلفة بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين فيها، مما يعتبر مؤشراً لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجياتهم ومستقبل المؤسسة نفسها كما يعتبر قياس الأداء مؤشراً لعمليات الاختيار والتعيين في المؤسسة.

6. يعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم.

7. تنمية الكفاءة لدى الرؤساء حيث يتم من خلال ملاحظة الرؤساء لسلوك مرؤوسيه أثناء عملهم والقيام بتحليل هذا السلوك وطريقة أدائهم للعمل بشكل دقيق وهذا ما يؤدي إلى بنية ملكات التقدير والحكم السليم على الأمور والتدريب على الرقابة الفعالة والمستمرة.

8. إشعار الموظف بالمسؤولية، أي عندما يدرك الموظف أن نشاطه وأداءه الوظيفي موضع تقييم من قبل الإدارة ورؤساءه، وأن نتائج هذا التقييم يشعر بالمسؤولية اتجاه نفسه واتجاه العمل الذي يؤديه وسوف تجده يتفانى في بذل الجهود والطاقات التي يملكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا الإدارة والرؤساء المباشرين⁽²⁰⁾.

الفصل الرابع: تحليل البيانات

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية

مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين والعاملين في وزارة التعليم الفني والتدريب المهني اليمنية أما عينة البحث فقد تم اختيار بعض الموظفين والعاملين في الوزارة وذلك باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة.

أسلوب جمع البيانات :

أداة البحث: بعد الإطلاع على أدبيات البحث والدراسات السابقة، قام الباحث بتصميم إستبيان يتناسب مع موضوع الدراسة وأهدافها، وذلك لجمع البيانات من أفراد العينة، وقد تم مراعاة أن يكون الإستبيان شاملاً لقياس (أثر الرقابة الإدارية على أداء العاملين) ، مع تغطية الجوانب الأخرى للموضوع، والمتعلقة بالعاملين، وعلى هذا الأساس، تم تصميم الإستبيان مكون من الأسئلة المتعلقة بمحاور الدراسة، وقد تضمن هذا القسم (14) عبارة موزعة على أربعة محاور للقياس من خماسية ليكرت التي تتدرج من (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، وحسب تسلسل خماسية ليكرت فإن أوافق بشدة تعني (5)، أوافق تعني (4)، محايد تعني (3)، ولا أوافق تعني (2)، لا أوافق بشدة تعني (1) حيث تمثل أوافق وأوافق بشدة الجانب الإيجابي بينما لا أوافق ولا أوافق بشدة تمثل الجانب السلبي، في حين محايد تعني تردد الإجابة بمعنى عدم التأكد وبهذا يتم استبعادها في الحكم ويوضح الجدول أدناه توزيع الأوزان على مستويات الموافقة.

الجدول (1) توزيع عبارات الإستبانة

الرقم	المحاور	عدد العبارات
1	الرواتب	3
2	الحوافز	5
3	خدمة الطلبة	3
4	اداء العاملين	3
الإجمالي		14

المصدر: إعداد الباحثان ، بالاعتماد على بيانات الإستبانة، 2025م.

إختبار صدق الإستبيان: قبل الصياغة النهائية للإستبيان ونشره، قام الباحث بإجراء إختبار صدق الإستبيان، للتأكد من صياغة الأسئلة بأسلوب واضح، بعيدا عن كل إلتباس أو غموض، والتعرف على مدى شمولية الإستبيان، وسلامة تصميمه. وقد تم عرضه على ثلاثة أساتذة متخصصون في إدارة الأعمال، وقد قام هؤلاء المحكمون بمراجعة الإستبيان، وإيداء ملاحظاتهم وتوصياتهم، التي أخذها الباحث بعين الإعتبار عند إعداد الإستبيان في شكله النهائي، والمبين في الملحق .

إختبار ثبات الإستبيان: لغرض إختبار الإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة، وللإستبيان بشكل عام، إستخدم الباحث معامل ألفا كرومباخ (Alpha Cronbach)، الذي تتراوح قيمته نظريا بين الصفر (0) والواحد (1)، وكلما إقترب من الواحد دل على وجود ثبات عال، يطمئن على صدق أداة الدراسة، طبقا لقاعدة " كل إختبار ثابت صادق" و تعتبر القيمة المقبولة إحصائياً لمعامل ألفا كورنباخ (60%) وقد تم إجراء اختبار المصادقية على إجابات المستجيبين وجاءت نتائج الاختبار كما هو موضح أدناه :

الجدول (2) اختبار الثبات

الرقم	المحاور	معامل الثبات
1	الرواتب	.84
2	الحوافز	.93
3	خدمة الطلبة	.76
4	اداء العاملين	.88
معامل الثبات الكلي		.86

المصدر: إعداد الباحثان، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2025م.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نتائج اختبار الثبات لفرضيات البحث أكبر من 60% وتعني هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات الداخلي لجميع المحاور حيث بلغت قيمة ألف كورنباخ لعبارات المحور الأول (84%) وعبارات المحور الثاني (93%) وعبارات المحور الثالث (88%) وعبارات المحور الرابع (76%) ومعامل الثبات الكلي (86%) إذن نفسر أن مستوى الثبات مرتفع لجميع المحاور وأن المقاييس التي اعتمدها الباحثان لقياس الفرضيات تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكن الباحث من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف البحث .

الجدول (3) التوزيع التكراري لعبارات المحور الأول : الرواتب .

لا اوافق بشدة		لا اوافق		محايد		اوافق		اوافق بشدة		العبارات
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
4%	4	9%	10	5%	6	55%	59	27%	29	تساعد الرقابة الادارية في وضع نظام للاجور يساهم في رفع كفاءة العاملين
5%	5	10%	11	9%	10	53%	57	23%	25	تساعد الرقابة الادارية في وضع نظام عادل للاجور يشجع العاملين على مضاعفة الانتاج.
-	-	13%	14	11%	12	50%	54	26%	28	الرقابة الادارية في وضع التي تنتهجها الشركة تلبى طموحات العاملين.

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الاستبيان، 2025م

يتضح من الجدول (3) ما يلي:

1. إن غالبية أفراد العينة يوافقون علي العبارة الأولى : (تساعد الرقابة الادارية في وضع نظام للاجور يساهم في رفع كفاءة العاملين) حيث بلغت نسبتهم (82%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين علي ذلك (13%) أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (5%).
2. أن غالبية أفراد العينة يوافقون علي العبارة الثانية : (تساعد الرقابة الادارية في وضع نظام عادل للاجور يشجع العاملين على مضاعفة الانتاج) حيث بلغت نسبتهم (76%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين علي ذلك (15%) أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (9%).

3. إن غالبية أفراد العينة يوافقون علي العبارة الثالثة : (الرقابة الادارية في وضع التي تنتهجها الشركة تلبى طموحات العاملين) حيث بلغت نسبتهم (75)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين علي ذلك (13)% أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11)%.

الجدول (4) التوزيع التكراري لعبارات المحور الثاني : الحوافز

لا اوافق بشدة		لا اوافق		محايد		اوافق		اوافق بشدة		العبارة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
7%	8	9%	10	9%	10	41%	44	34%	36	الرقابة على الحوافز التي تقدمها المؤسسة تشجع العاملين بالرضا.
5%	5	14%	15	9%	10	46%	50	26%	28	تساعد الرقابة الادارية في وضع نظام تحفيزي عادل .
7%	8	13%	14	7%	8	36%	38	37%	40	يتم منح الحوافز كلما كانت هنالك زيادة في الانتاجية .
-	-	19%	20	4%	4	45%	49	32%	35	الحوافز التي تقدمها المؤسسة تساعد على تحسين الاداء.
-	-	8%	9	6%	6	48%	52	38%	41	تقدم الوزارة حوافز مادية ومعنوية بصفة دورية.

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الاستبيان، 2025م

يتضح من الجدول(4) ما يلي:

1. إن غالبية أفراد العينة يوافقون علي العبارة الاولى : (الرقابة على الحوافز التي تقدمها المؤسسة تشجع العاملين بالرضا) حيث بلغت نسبتهم (75)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين علي ذلك (16)% أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (9)%.
2. إن غالبية أفراد العينة يوافقون علي العبارة الثانية : (تساعد الرقابة الادارية في وضع نظام تحفيزي عادل) حيث بلغت نسبتهم (72)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين علي ذلك (19)% أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (9)%.

3. إن غالبية أفراد العينة يوافقون علي العبارة الثالثة : (يتم منح الحوافز كلما كانت هنالك زيادة في الانتاجية) حيث بلغت نسبتهم (73%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين علي ذلك (20%) أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (7%).
4. إن غالبية أفراد العينة يوافقون علي العبارة الرابعة : (الحوافز التي تقدمها المؤسسة تساعد علي تحسين الاداء) حيث بلغت نسبتهم (77%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين علي ذلك (19%) أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (4%).
5. إن غالبية أفراد العينة يوافقون علي العبارة الخامسة : (تقدم الوزارة حوافز مادية ومعنوية بصفة دورية) حيث بلغت نسبتهم (86%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين علي ذلك (8%) أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (6%).

الجدول (5) التوزيع التكراري لعبارات المحور الثالث : خدمة الطلبة

لا اوافق بشدة		لا اوافق		محايد		اوافق		اوافق بشدة		العبارة
عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	
-	-	13	12%	12	11%	57	53%	26	24%	تساعد الرقابة الادارية في إكساب الطلاب خبرة في مجال تخصصاتهم
4	4%	18	17%	10	9%	44	40%	32	30%	تهتم الرقابة الادارية بحل قضايا ومشاكل الطلاب الدارسين في الخارج وايجاد الحلول المناسبة
-	-	8	7%	7	7%	68	63%	25	23%	تعمل الرقابة الادارية على تنظيم وارشفة كافة المعاملات ووثائق

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الاستبيان، 2025م

يتضح من الجدول (5) ما يلي:

1. إن غالبية أفراد العينة يوافقون علي العبارة الأولى : (تساعد الرقابة الادارية في إكساب الطلاب خبرة في مجال تخصصاتهم) حيث بلغت نسبتهم (77%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين علي ذلك (12%) أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11%).
2. أن غالبية أفراد العينة يوافقون علي العبارة الثانية : (تهتم الرقابة الادارية بحل قضايا ومشاكل الطلاب الدارسين في الخارج وايجاد الحلول المناسبة) حيث بلغت نسبتهم (70%) بينما بلغت نسبة

غير الموافقين علي ذلك (21%) أما أفراد العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (9%).

3. إن غالبية أفراد العينة يوافقون علي العبارة الثالثة : (تعمل الرقابة الادارية على تنظيم وارشفة كافة المعاملات ووثائق)حيث بلغت نسبتهم (86%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين علي ذلك (7%) أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (7%).

الجدول (6) التوزيع التكراري لعبارات المحور الرابع : تقييم الاداء

العبارة	اوافق بشدة		اوافق		محايد		لا اوافق		لا اوافق بشدة	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
تساعد الرقابة الادارية في تقييم عملية تنفيذ الاختبارات العامة والنتيجة العامة	45	42%	42	38%	6	6%	9	8%	6	6%
تعمل الرقابة الادارية في الوزارة على التقييم الدوري لاداء العاملين	29	27%	44	40%	10	9%	15	14%	10	9%
تعمل الرقابة الادارية بالوزارة على وضع معايير لتقييم الاداء	31	29%	43	40%	13	12%	12	11%	9	8%

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الاستبيان، 2025م

يتضح من الجدول(6) ما يلي:

1. إن غالبية أفراد العينة يوافقون علي العبارة الاولى:(تساعد الرقابة الادارية في تقييم عملية تنفيذ الاختبارات العامة والنتيجة العامة) حيث بلغت نسبتهم (80%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين علي ذلك(14%) أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (6%).
2. إن غالبية أفراد العينة يوافقون علي العبارة الثانية : (تعمل الرقابة الادارية في الوزارة على التقييم الدوري لاداء العاملين) حيث بلغت نسبتهم (67%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين علي ذلك (23%) أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (9%).

3. إن غالبية أفراد العينة يوافقون علي العبارة الثالثة : (تعمل الرقابة الادارية بالوزارة على وضع معايير لتقييم الاداء) حيث بلغت نسبتهم (69)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين علي ذلك (19)% أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12)%.

الخاتمة :

النتائج :

1. تساعد الرقابة الادارية في وضع نظام للاجور يساهم في رفع كفاءة العاملين
2. تقدم الوزارة حوافز مادية ومعنوية بصفة دورية.
3. الحوافز التي تقدمها المؤسسة تساعد على تحسين الاداء.
4. تساعد الرقابة الادارية في تقييم عملية تنفيذ الاختبارات العامة والنتيجة العامة

التوصيات :

1. ضرورة وجود دور ايجابي قوي للرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.
2. لا بد من ان تكون الرقابة الإدارية التي تقوم بها الوزارة تؤدي إلى تنافس العاملين، مما يحسن كفاءتهم في الأداء.
3. ضرورة ان تعمل الرقابة الادارية في الوزارة على التقييم الدوري لاداء العاملين .
4. يجب تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وتنفيذها .

قائمة الهوامش:

1. طواف، عبد الخالق هادي، وقاسم عادل عبد الله علي(2024). دور أدوات الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي في بنك التسليف التعاوني والزراعي. مجلة الدراسات الاجتماعية، المجلد الثلاثون، العدد الثاني، 2024م.
2. عمر، عمر عبدالرحيم ناصر أحمد (2023). دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على وزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية. مجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، المجلد الثامن، العدد الأول، 2023م.
3. بشر، محمد، أثر الرقابة الإدارية على آداء العاملين في المؤسسات الخاصة "دراسة تطبيقية على البنك الزراعي التجاري" في الفترة من 2010-2020م، مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية، المجلد الحادي والأربعون، العدد الحادي والأربعون، 2024م.
4. مصطفى، مجدولين إبراهيم سعيد (2023)، الرقابة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي في البلديات بالملكة الأردنية الهاشمية. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، مجلة علمية محكمة، المجلد الرابع، العدد الثاني، 2023م.
5. عباس، علي، الرقابة الإدارية على المال والأعمال، الطبعة الثانية،(عمان: مكتبة الرائد العالمية، 2008).
6. عياصرة، معن محمود، وآخرون، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، (عمان: دار الحامد، 2008م).
7. حنفي، عبد الغفار، أساسيات إدارة المنظمات،(الإسكندرية: الدار الجامعية، المكتب العربي الحديث، 2008م).
8. الزهرة، مشيد، وحنان، واجر، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال وحدة الوقود - تيارت، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ابن خلدون - تيارت، 2023م.
9. خضر، عيق، وكريمة، دحان، دور الرقابة الادارية في تحسين اداء العاملين: دراسة حالة وكالة التشغيل بولاية تيميمون، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد درايعية أدرار، 2023م.
10. الطائي، سلوان حافظ، وعلي، محمد حسين ثائر عبد، الرقابة الداخلية ودورها في تحقيق المتطلبات التعليمية والتربوية، دراسة تطبيقية في قسم التعليم الأهلي والأجنبي بوزارة التربية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الستون، 2020م.
11. صقر عاشور أحمد، السلوك الإنساني في المؤسسات،(الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2005م).
12. عبد المطلب سامح، إدارة الأفراد، (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2010م).
13. السنور، مروان محمد، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرون، العدد الثاني، 2012م .
14. عبد الحميد، مؤمن عبد العزيز، ومحمد، محمد سيد بشي، العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي، (القاهرة: دار العلم والإيمان، 2015م).
15. حداد، أسيل نبيه رشدي، واللافي، خالد خلف، أثر الرقابة الإدارية في أداء العاملين: الدور المعدل لإدارة الاحتواء العالي في دائرة الجمارك الأردنية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد الثالث عشر، العدد الثالث، 2021م.

16. كنزة، مالح، وصورية، صدقاوي، "استخدام تطبيقات الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء الإداريين في الجامعات الجزائرية: دراسة حالة جامعة خميس مليانة وجامعة تيسمسيلت"، مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد الخامس، العدد الأول، 2022م.
17. بلل، عبدالحق علي ابراهيم، دور السلوك المنظمي في أداء منظمات الأعمال - بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، 2015م .
18. العريفي، عبدالكريم قائد محمد، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على أداء العاملين في الجامعات اليمنية: دراسة حالة جامعة العلوم والتكنولوجيا- المركز الرئيس صنعاء، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم والمالية والمصرفية، صنعاء، 2020م.
19. عبد الباقي، صلاح الدين، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005م).
20. ربابعة، علي محمد، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003م).

دور ذكاء الأعمال للبنوك التجارية اليمنية

The Role of Business Intelligence of Yemeni Commercial Banks

الباحث: أحمد محمد عبد الله حُميد، جامعة المستقبل، الجمهورية اليمنية

أ.د./ عبد الله عبد الله السنفي، جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية

الملخص:

هدفت الدراسة للتعرف على دور ذكاء الأعمال للبنوك التجارية اليمنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في البنوك التجارية اليمنية والبالغ عددهم (699) فرداً، وتم أخذ عينة طبقية عشوائية بلغت (303) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: إن مستوى تطبيق ذكاء الأعمال في البنوك التجارية اليمنية حصل على درجة عالية، وجاء بعد إدارة أداء الأعمال في المرتبة الأولى، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة بعد كفاية التقنيات الاستراتيجية، كما بينت النتائج وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لذكاء الأعمال ممثلة في (الذكاء التنافسي، جمع وتحليل البيانات، كفاية التقنيات الإستراتيجية، إدارة أداء الأعمال) للبنوك التجارية اليمنية، وأوصت الدراسة بالاستفادة من ذكاء الأعمال في البنوك التجارية والاهتمام ببيد كفاية التقنيات الاستراتيجية لدعم دور ذكاء الأعمال في تحسين القدرات الاستراتيجية. الكلمات المفتاحية: ذكاء الأعمال، البنوك.

Abstract

The study aimed to identify the role of business intelligence to Yemeni commercial banks, and to achieve the objectives of the study, the analytical descriptive approach was used, and the questionnaire was used as a study, and the study community of Yemeni commercial bankers and its number (699) A random sample of 303 (303) has been taken, and the study reached a range of results, most notably: The level of application of business intelligence in Yemeni commercial banks has received a high degree, and after business performance management is ranked first, and is fourth and final after the adequacy of technical. The results also showed a statistically significant role at a moral level (0.05) of business intelligence represented in (competitive intelligence, collection and analysis of data, enough strategic technologies, business performance management) Yemeni commercial banks, The study recommended the use of business intelligence in commercial banks and attention to the high enough technologies to support the role of business intelligence in improving strategic capacities.

Keywords: Business Intelligence, Bank.

المقدمة:

في ظل العولمة والتغيرات البيئية ومع تزايد الفرص والتهديدات التي تواجه منظمات الأعمال فإن المنظمات شهدت في الآونة الأخيرة تقلبات سريعة وتطورات تقنية كبيرة والتي أحدثت الكثير من التغيرات الجوهرية في طبيعة عملها اليوم، وتعمل في ظل بيئة سريعة التغيير، وإنه لم يعد هناك الحاجة إلى تصحيح المعلومات في الوقت المناسب ضرورة للنجاح فحسب، بل هي أيضاً ضرورة للبقاء في المنافسة واستمرارية عمل المنظمة، ومن هنا برز دور ذكاء الأعمال الذي يعد من الممارسات الإدارية الحديثة التي شهدتها منظمات الأعمال.

وحيث يعتبر ذكاء الأعمال حقلاً إدارياً متعدد التخصصات ومتكامل الأبعاد يهدف إلى بلورة الأعمال والتكنولوجيا في وتيرة واحدة، فهو يلعب دوراً كبيراً في نجاح واستمرارية المنظمات في العمل حيث يقوم بجمع المعلومات وتحويلها إلى ذكاء مما يساعد المنظمات على إدراك التهديدات البيئية المحيطة ويقوم أيضاً بمساعدة المنظمات في اقتناص الفرص، والتفاعل معها وذلك لتحقيق ميزات تنافسية مستدامة¹.

وفي ضوء ذلك واتساقاً لما سبق ولندرة الدراسات العربية في موضوع هذه الدراسة خاصة للبنوك التجارية اليمنية، ومن أجل تجسيد ذلك عملياً جاءت هذه الدراسة لبيان دور ذكاء الأعمال للبنوك التجارية اليمنية، حيث تم تسليط الضوء في هذه الدراسة على ذكاء الأعمال بأبعاده، وتناول مفاهيم أساسية حول ذكاء الأعمال وأنواعه وأهميته وأبعاده.

مشكلة الدراسة:

من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات والأبحاث والتجارب العالمية وجد الباحث أن قطاع البنوك التجارية أصبح محورياً أساسياً في عملية التحول الاقتصادي القائم على المنافسة الشديدة، ولعل التشابه الكبير في الخدمات التي تقدمها هذه البنوك قد وضعها أمام منافسة شديدة، وبسبب التطور التكنولوجي الكبير والتغيرات في البيئة المحيطة وتعدد أساليب المنافسة، أكدت هذه البنوك على أهمية القدرة على التحرك بالسرعة الممكنة وذلك بغرض اقتناص الفرص وذلك من خلال ذكاء الأعمال، وانطلاقاً من أهمية الموضوع، فقد قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية في مجتمع الدراسة، تم فيها تطبيق بطاقة استطلاع رأي حول مستوى الاهتمام الذي تقدمه هذه البنوك لذكاء الأعمال، كما تم سؤالهم عن الدور الذي يلعبه ذكاء الأعمال للبنوك التجارية وقد بلغ عدد من تمت مقابلتهم (35) موظف من الإدارة العليا والإدارة الوسطى في (بنك اليمن الدولي والبنك التجاري اليمني وبنك اليمن والخليج) ومن خلال إجاباتهم تبين أن ذكاء الأعمال لم يحظ بالاهتمام الكافي من قبل القائمين على هذه البنوك التجارية، حيث حصل متغير ذكاء الأعمال على درجة ضعيفة.

تساؤلات الدراسة:

يُمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما دور ذكاء الأعمال للبنوك التجارية اليمنية؟
ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى تطبيق ذكاء الأعمال بأبعاده المجتمعة (الذكاء التنافسي، جمع وتحليل البيانات، كفاية التقنيات الإستراتيجية، إدارة أداء الأعمال) لدى العاملين في البنوك التجارية اليمنية؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات استجابات أفراد عينة الدراسة في دور ذكاء الأعمال في تحسين القدرة الإستراتيجية للبنوك التجارية اليمنية تعزى لمتغير (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

أهداف الدراسة:

من خلال العرض السابق لمشكلة الدراسة يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في التعرف على دور ذكاء الأعمال للبنوك التجارية اليمنية، كما تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مستوى تطبيق ذكاء الأعمال بأبعاده المجتمعة (الذكاء التنافسي، جمع وتحليل البيانات، كفاية التقنيات الإستراتيجية، إدارة أداء الأعمال) لدى العاملين في البنوك التجارية اليمنية.
2. التعرف إذا كان هناك فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور ذكاء الأعمال للبنوك التجارية اليمنية تعزى لمتغير (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية من طبيعة الموضوع الذي يتناول موضوعات أساسية والمتمثلة في (ذكاء الأعمال) والتي تعد من الموضوعات المعاصرة نسبياً وعليه يمكن بيان أهمية الدراسة الحالية من خلال: معرفة المقصود بذكاء الأعمال، وطبيعته ضمن الجانب السلوكي، وتقديم تعريف مبسط له يبتعد عن الغموض الدائر حوله، واعتماداً على البحوث والدراسات التي تناولته، محاولة معرفة دور ذكاء الأعمال للبنوك التجارية اليمنية ونوع العلاقة ومستواها من الناحية الإحصائية، توفير معلومات تساعد القائمين للبنوك التجارية اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء محل الدراسة لتعزيز جوانب القوة ومعالجة نواحي القصور أو الخلل.

حدود الدراسة:

ركز البحث على البنوك التجارية اليمنية، دون البنوك المختلطة والإسلامية- المركز الرئيس أمانة العاصمة صنعاء وهي (بنك اليمن والكويت- بنك اليمن الدولي- البنك التجاري اليمني- بنك اليمن والخليج) للعام 2024م.

المصطلحات والتعريفات الإجرائية:

❖ **ذكاء الأعمال: Business Intelligence:** يعرف (عباس، 2018) بأنه: "نظام متطور يسعى إلى تحقيق الاستفادة من كافة القدرات التكنولوجية والتنظيمية للمعلومات والتطبيقات المتطورة".² وعرفه (مانع، 2010)³: "على أنه نظام معلوماتي يجمع بين تخزين المعلومات وأدوات تحليل البيانات، إذ يعمل هذا النظام على تجميع البيانات من الأنشطة التي تقوم بها المنظمة وترتيبها وتخزينها بطريقة تسهل الوصول إليها في قاعدة البيانات، وبعدها تتم معالجتها وعرضها في تقارير واستعلامات وتحليلات، وفي النهاية استخدامها لتحسين العمليات التي تقوم بها المنظمة".

❖ **ولأغراض هذه الدراسة يُعرف إجرائياً بأنه:** "عبارة عن عمليات وتقنيات تقوم على تحويل البيانات الأولية وتحليلها إلى معلومات مفيدة تعود بالفائدة على البنوك التجارية اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء في تطوير فرص جديدة تساعد على نموها واستمرارية عملها بكفاءة وفاعلية.

ثانياً: الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات المحلية:

1-دراسة الأكوغ (2023) بعنوان: دور ذكاء الأعمال في التطوير الإداري -دراسة تطبيقية في الشركات الأمنية بأمانة العاصمة صنعاء.

هدفت الدراسة إلى قياس دور ذكاء الأعمال في التطوير الإداري من خلال التعرف على درجة أهمية استخدام ذكاء الأعمال وتحديد مستوى التطوير الإداري بالشركات أمنية بأمانة العاصمة صنعاء، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الاستبانة على الإداريين في (9) شركات أمنية وبلغ عدد المجتمع (89) ووزعت الاستبانة بطريقة غير عشوائية قصدية على جميع أفراد المجتمع، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن أهمية استخدام ذكاء الأعمال في الشركات الأمنية بأمانة العاصمة صنعاء ومستوى التطوير الإداري في الشركات الأمنية حصل على درجة عالي جداً- ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ذكاء الأعمال وأبعاده والتطوير الإداري بالشركات الأمنية بأمانة العاصمة صنعاء- وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول ذكاء الأعمال والتطوير الإداري بالشركات الأمنية بأمانة العاصمة صنعاء تعزى لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، سنوات الخدمة)، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة تصحيح أوضاع الشركات الأمنية التي ليس لها تراخيص عمل من قبل الجهات المختصة- عمل أنظمة ذكية مشتركة بين الشركات الأمنية والجهات المختصة من الدولة لما يربطها من أعمال مشتركة باستخدام ذكاء الأعمال لمواجهة المشاكل التي تستدعي التعاون بينهما.

2-دراسة الباروت،2020 بعنوان: نظم ذكاء الأعمال ودورها في تعزيز البراعة التنظيمية في بنك اليمن الدولي بأمانة العاصمة صنعاء.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظم ذكاء الأعمال بأبعادها في تعزيز البراعة التنظيمية في بنك اليمن الدولي، والتعرف على معرفة مستوى اهتمام بنك اليمن الدولي باستخدام أنظمة ذكاء الأعمال، وكذا مستوى البراعة التنظيمية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في بنك اليمن الدولي بالمركز الرئيسي أمانة العاصمة، وقد تم تطوير استمارة استبانة كأداة قياس تم توزيعها على عينة الدراسة البالغ عددها (80) استبانة حيث تم استرجاع (66) استبانة قابلة للتحليل الإحصائي، وبعد إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود اهتمام بتطبيق نظم ذكاء الأعمال في بنك اليمن الدولي بدرجة مرتفعة، وأخيراً بعد إدارة أداء الأعمال- أن مستوى البراعة التنظيمية في بنك اليمن الدولي مرتفعة حسب تقديرات عينة الدراسة، وتتوفر أبعاد البراعة التنظيمية بدرجة مرتفعة عدا البعد الأخير بعد الهيكل التنظيمي المرن فقد حصل على درجة متوسطة، حيث جاء بعد الابتكار الاستغلالي في المرتبة الأولى، وأخيراً بعد الهيكل التنظيمي المرن- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظم ذكاء الأعمال في تعزيز البراعة التنظيمية في بنك اليمن الدولي، وقد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: تعزيز استخدام نظم ذكاء الأعمال في بنك اليمن الدولي بشكل أكبر مما هو عليه الآن وفي جميع الأنشطة - ضرورة اهتمام الإدارة في البنك بنظم ذكاء الأعمال وجعله جزءاً من ثقافتها الأساسية وذلك لأهميته الفعالة في تعزيز البراعة التنظيمية.

ثانياً: الدراسات العربية:

3-دراسة السميع وعمر (2022) بعنوان: أثر نظم ذكاء الأعمال على القرارات الإستراتيجية - دراسة حالة جامعة أدرار - الجزائر.

هدفت الدراسة إلى إبراز أثر ذكاء الأعمال كتقنية من تقنيات المعلومات التي تزود متخذي القرار بالأدوات والمنهجيات التي تسمح لهم باتخاذ قرارات فعالة وفي الوقت المناسب وإبراز أثره في عملية اتخاذ القرارات في جامعة أدرار على باقي المؤسسات، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري والمنهج التحليلي الاستدلالي في الجانب التطبيقي منه، على المقابلة والملاحظة إضافة إلى الاستبيان الذي اعتبر أداة أساسية لجمع المعلومات، والتي تم تحليلها باستخدام برنامج Spss ، حيث توصلت الدراسة إلى: وجود ارتباط بين ذكاء الأعمال بأبعاده وعملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاقتراحات والتوصيات تمكن الجامعة من مواجهة التحديات ومسايرة التطورات والتغيرات السريعة وظروف عدم التأكد.

4-دراسة ياسمينة ومنيرة (2022) بعنوان: ذكاء الأعمال كنموذج لتحسين الأداء المالي - دراسة حالة مؤسسة موبيليس بولاية ميلة - الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الدور الذي يلعبه ذكاء الأعمال كنموذج لتحسين الأداء المالي بالاعتماد على المتغيرات الوسيطة المتمثلة في الابتكار والتعلم الشبكي، تم الاعتماد على طريقة الاستقصاء عن طريق الاستبيان، ومن أهم النتائج: في هذه الدراسة هو أنه يوجد مستوى قوي لتبني المؤسسة محل الدراسة لأنظمة ذكاء الأعمال وتساهم أنشطة الابتكار في تحسين الأداء المالي لها، وأيضاً توجد علاقة ارتباط موجبة ضعيفة بين أنظمة ذكاء الأعمال والتعلم الشبكي في هذه المؤسسة، ويوجد أثر معنوي مباشر وأثر معنوي غير مباشر لأنظمة ذكاء الأعمال من خلال الدور الوسيط للابتكار على تحسين الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة، وقد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: ضرورة نشر ثقافة المعلومات في المؤسسات والسعي المستمر والدائم لخلق أفكار جديدة، السعي المستمر لتحسين الأداء المالي من خلال أنظمة ذكاء الأعمال- العمل على تأسيس حلقات اتصال مع المؤسسات الأكاديمية.

6-دراسة بلقاضي (2021) بعنوان: دور ذكاء الأعمال في اتخاذ القرارات الإستراتيجية -دراسة حالة عينة من البنوك التجارية بولاية أم البواقي - الجزائر.

هدفت الدراسة إلى إبراز دور ذكاء الأعمال كتقنية من تقنيات المعلومات التي تزود متخذي القرار بالأدوات والمنهجيات التي تسمح لهم باتخاذ قرارات فعالة وفي الوقت المناسب وإبراز دوره في عملية اتخاذ القرارات في البنوك، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري والمنهج التحليلي الاستدلالي في الجانب التطبيقي منه، على المقابلة والملاحظة إضافة إلى الاستبيان الذي اعتبر أداة أساسية لجمع المعلومات، والتي تم تحليلها باستخدام برنامج Spss، حيث توصلت الدراسة: إلى وجود ارتباط بين ذكاء الأعمال بأبعاده وعملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، كما ولخصت الدراسة: إلى مجموعة من الاقتراحات والتوصيات تمكن البنوك من مواجهة التهديدات وضمان البقاء والاستمرارية.

9-دراسة العموش (2021) بعنوان: أثر نظم ذكاء الأعمال على إدارة الأزمات -دراسة ميدانية في أمانة عمان الكبرى.

هدفت الدراسة تحديد أثر نظم ذكاء الأعمال على إدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب مع أغراض الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من الوظائف القيادية في أمانة عمان الكبرى ومناطق الأمانة وعددهم (189)، واعتمدت الدراسة استخدام أسلوب العينة القصدية باستخدام مقياس (Likert) ، بينت النتائج أن أمانة عمان الكبرى تطبق كل من مفهوم نظم ذكاء الأعمال ومفهوم إدارة الأزمات بدرجة مرتفعة نسبياً وأن نظم ذكاء الأعمال بجميع

عناصرها لها أثر ذو دلالة إحصائية على إدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى، كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة الاهتمام بنظم ذكاء الأعمال بجميع مضامينها- الاهتمام بشكل أكبر بإدارة الأزمات- توفير البرمجيات والأنظمة التكنولوجية الحديثة ووضع خطة لهذه الإجراءات - دعم وتطوير مفهوم الذكاء التنافسي لدى أمانة عمان الكبرى.

10-دراسة علي وناصر (2020) بعنوان: دور نظام ذكاء الأعمال في تعزيز الأداء العالي -دراسة استطلاعية لعينة من المصارف الأهلية في محافظة أربيل - العراق.

هدفت الدراسة إلى موضوع نظام ذكاء الأعمال ودوره في تعزيز الأداء العالي، واختير في القطاع المصرفي ممثلاً بثمانية مصارف أهلية في محافظة أربيل وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (80) مديراً موزعين في مستويات إدارية مختلفة (أعضاء مجلس الإدارة مديرون عامون ومديرو أقسام وشعب ومديري مكاتب) واستخدم الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات، وتم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها أن نظام ذكاء الأعمال نظاماً حيويًا ومهمًا في نجاح المنظمات واستمرارها والإسهام في تعزيز أدائها، وهذا ما أكدته نتائج التحليل التي أظهرت وجود علاقة تأثيرية معنوية بين مكونات نظام ذكاء الأعمال وأبعاد الأداء العالي، واستناداً إلى ذلك وضعت مجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة تحسين مهارات المسؤولين في المصارف المبحوثة للتعامل مع الكم الهائل من المعلومات وعلى المستويات كافة بما يسهم في تحقيق الأداء العالي، وتسريع العمل وانجازه على نحو أفضل.

12-دراسة العتوم (2020) بعنوان: أثر ذكاء الأعمال على إدارة الأزمات في البنوك التجارية الأردنية. هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر ذكاء الأعمال على إدارة الأزمات في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان، تم الاختيار بشكل عشوائي وبالبالغ عددهم (419) فرداً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الكمي (الوصفي التحليلي) من خلال العديد من الأساليب الإحصائية أبرزها تحليل الانحدار المتعدد، وقد توصل إلى النتائج أبرزها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لذكاء الأعمال بأبعاده المجتمعة، الذكاء التنافسي، جمع وتحليل البيانات، كفاية التقنيات الإستراتيجية، إدارة أداء الأعمال عند مستوى دلالة احصائية على إدارة الأزمات في البنوك التجارية في مدينة عمان، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لذكاء الأعمال بأبعاده المجتمعة (الذكاء التنافسي، كفاية التقنيات الإستراتيجية) عند مستوى دلالة احصائية على التعلم من الأزمة في البنوك التجارية في مدينة عمان، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتعديلات على كافة الخدمات المقدمة للعملاء من قبل البنوك التجارية في مدينة عمان وذلك لتحقيق المزيد من فوائد استخدام ذكاء الأعمال.

13-دراسة أسامة ومروان، (2020) بعنوان: أثر أنظمة ذكاء الأعمال في تحسين تسيير الموارد البشرية - دراسة حالة جامعة عبدالحفيظ بوالصوف - مليّة-الجزائر.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة دور أنظمة ذكاء الأعمال في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وشهدت هذه الأخيرة تحولات كبيرة، حيث انتقل التركيز من مهام التنظيم الإداري لتصبح شريكاً استراتيجياً في إستراتيجية المؤسسة الشاملة، ومن أهم ما أوصت به هذه الدراسة ضرورة توسيع نطاق استخدام أنظمة ذكاء الأعمال لأن له دور جديد في إستراتيجية العمل ويتمثل هذا الدور في المساهمة في تحسين تسيير الموارد البشرية باعتبار أن المورد البشري مورد رئيسي واستراتيجي من أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة والتي يصعب تقليدها وبالتالي يجب على المؤسسة الحفاظ عليه وتطويره بشكل مستمر.

14-دراسة صويص وعابدين، (2019) بعنوان: دور نظم ذكاء الأعمال في بناء البراعة التنظيمية بالتطبيق على البنوك العاملة في فلسطين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور نظم ذكاء الأعمال في بناء البراعة التنظيمية في البنوك العاملة في فلسطين، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في (بنك فلسطين، بنك القاهرة عمان، البنك الإسلامي العربي، البنك الإسلامي الفلسطيني)، وتكونت عينة الدراسة من (120) فرداً، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وكانت اداة الدراسة الاستبانة، وتم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في تحليل البيانات، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة طردية بين مكونات نظم ذكاء الأعمال وبناء البراعة التنظيمية، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة الاهتمام بعمل دورات تدريبية مستمرة وذلك لزيادة وعي الموظفين في البنوك لتحقيق المزيد من فوائد استخدام نظم ذكاء الأعمال.

15-دراسة الحواجرة (2018) بعنوان: الدور الوسيط لقدرات ذكاء الأعمال بين الريادة التنظيمية والنجاح الإستراتيجي في الجامعات الحكومية الأردنية.

هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل أثر الريادة التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي من خلال قدرات ذكاء الأعمال في الجامعات الحكومية الأردنية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات (رؤساء الجامعات ونوابهم ومساعديهم وعمداء الكليات ونوابهم ومساعديهم، ورؤساء الأقسام)، واعتمدت عينة المسح الشامل التي بلغ تعدادها (434) مبحوثاً لجمع البيانات، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها استخدم المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة استخدمت أداة رئيسة لجمع المعلومات وتكونت من (63) فقرة، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للريادة التنظيمية بأبعادها في النجاح الاستراتيجي، وأن هناك أثراً للريادة التنظيمية في قدرات ذكاء الأعمال، علاوة على وجود أثر لقدرات ذكاء الأعمال في النجاح الاستراتيجي ووجود أثر غير مباشر لقدرات ذكاء الأعمال كمتغير وسيط في العلاقة بين الريادة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي، وأوصت الدراسة بتعزيز الثقافة الريادية وربطها بالإستراتيجية والأهداف ونتائج الأداء على المدى

القصير والبعيد، ومحاولتها تحويل الهيكل التنظيمي من هيكل بيروقراطي إلى هيكل عضوي مسطح مرتكز على قدرات ذكاء الأعمال، وتشجيع فرق العمل الابداعية.

16-دراسة السمان والجبوري، (2018) بعنوان: واقع عمل المنظمات في ظل تطبيق تكنولوجيا ذكاء الأعمال: التحديات والمنافع دراسة حالة لعينة من المصارف الأهلية في محافظة نينوى - الموصل.

نتيجة للتطورات الكبيرة التي حدثت في العديد من منظمات الأعمال من حيث كبر حجمها واتساع نشاطاتها وتنوعها، وما يترتب على ذلك من توليد كم هائل من البيانات المختلفة، مما ولد تحديات لدى منظمات الأعمال في تحقيق الفائدة من هذه البيانات، نتيجة للصعوبات التي تواجهها في تحقيق تكامل فيما بين هذه البيانات، تمهيداً لتنفيذ عمليات المعالجة والتحليل عليها، لذا فقد دعت الحاجة لظهور تقنيات وأدوات ذكاء الأعمال لتخزين ومعالجة وتحليل هذا الكم الهائل من البيانات وبسرعة لغرض الاستفادة منه في دعم القرارات الإدارية وإجراء التحليلات المختلفة وإسناد مختلف عمليات المنظمة، وقامت هذه الدراسة باستعراض أهم التحديات التي تواجه المنظمات عند تطبيق ذكاء الأعمال، فضلاً عن المنافع العائدة على المنظمات التي تتبنى ذكاء الأعمال، وإعطاء مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي تهم المنظمات في البيئة العراقية على وجه الخصوص.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

20-دراسة ويدي وآخرون Wadi and others (2019) بعنوان: **The role of organizational agility and Business Intelligence in Promoting Product Development Strategies.Iraq.**

دور خفة الحركة التنظيمية وذكاء الأعمال في تعزيز استراتيجية تطوير المنتجات - العراق هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الرشاقة التنظيمية وذكاء الأعمال ودورها في تعزيز استراتيجيات تطوير المنتج بالتطبيق في منظمات عراقية، حيث تكون مجتمع الدراسة من شركة نور الكفيل للمنتجات الحيوانية والغذائية، وتكونت عينة الدراسة من (65) موظفاً موزعين حسب أقسام الشركة، وتم استخدام الاستبانة في الدراسة كأداة رئيسية لجمع المعلومات المطلوبة فضلاً عن المقابلات الشخصية، وتم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في تحليل البيانات، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن لخفة الحركة التنظيمية وذكاء الأعمال دوراً فاعلاً في تعزيز استراتيجيات تطوير المنتجات التي تلبى رغبات الزبائن، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة التوعية المستمرة بالمزايا والمنافع التي يمكن أن تحصل عليها الشركة من خلال ذكاء الأعمال.

21-دراسة Younis And Fakhri، (2018) بعنوان: **Social Media Based on Business Intelligence Capabilities: Relationship and Impact.**

وسائل التواصل الاجتماعي المبنية على قدرات ذكاء الأعمال - العلاقة والتأثير. العراق

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على ظاهرتين معاصرتين وهما ذكاء الأعمال وما يشمل من مضامين وقدرات ووسائل اجتماعية، وتكون مجتمع الدراسة من شركة الاتصالات المتنقلة شركة زين للاتصالات في مدينة كركوك، وبلغ حجم العينة (35) فرداً، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) في تحليل البيانات، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة ارتباطية بين قدرات ذكاء الأعمال بدلالة قدراتها التنظيمية والتقنية والوسائل الاجتماعية، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة بحث إدارة الشركة على نحو جاد في وضع الأفكار المرتبطة بالارتقاء بمستوى ذكاء الأعمال وقدراته.

22-دراسة AIMurad And AiTaw (2017) بعنوان: A Case Study of Business Intelligence in the Iraqi Enviroment: Case Study at the Mobile Telecommunication Company (Cork).

دراسة حالة لذكاء الأعمال في البيئة العراقية - دراسة حالة في شركة الاتصالات المتنقلة - كورك.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على ظاهرة ذكاء الأعمال وما يشمل من قدرات ومضامين وذلك بهدف بناء انموذج معاصر، وتم اختبار الانموذج في شركة الاتصالات المتنقلة كورك في مدينة كركوك العراقية، وتكونت عينة الدراسة من (25) فرداً من شركة الاتصالات كورك، حيث تم العمل على عدد من الأدوات وذلك للتحقق من الفرضيات في ضوء تحليلي للبيانات والمعلومات التي تم جمعها وتحليلها وذلك من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود تباين في مستوى توافر ذكاء الأعمال وذلك بدلالة قدراته التنظيمية في الشركة المبحوثة، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها زيادة الاهتمام بتعزيز استراتيجية ذكاء الأعمال لما لها من دور في تطوير الشركة المبحوثة.

23-دراسة روشاني وآخرون (Rouhani et.al, 2016) بعنوان: The impact model of business intelligence on decision support and organization benefits.

أثر نموذج ذكاء الأعمال في دعم القرارات والمزايا التنظيمية

هدفت هذه الدراسة بتقديم نموذج لدراسة العلاقة بين وظائف ذكاء الأعمال والفوائد القرارية والتنظيمية

المطلوبة، وفيما يتعلق بالنتائج فهي: يمكن تقديم بعض الاقتراحات القابلة للتطبيق على النحو التالي: أولاً: نظراً للعلاقة بين الطبقات الثلاث، يمكن تحديد أسبقية كل وظيفة على غيرها من خلال النظر في درجة الأهمية، ثانياً: تحديد الوظائف الأكثر حاجة من خلال النظر في متطلبات العمل وإنشاء جسر بينهما أمر مطلوب، وبالتالي يكون لدى المنظمات خارطة طريق لتنفيذ وظائف ذكاء الأعمال الصحيحة وتقييم أثارها في نظام تقييم يعتمد على نموذج الدراسة ونتائج هذا الدراسة، وخلصت هذه الدراسة إلى أن الدراسة الحالي يوفر فهماً ثاقباً حول وظائف ذكاء الأعمال التي لها تأثير أقوى على فوائد النتائج،

كما يمكن أن توفر النتائج رؤى فعالة ومفيدة للمستثمرين وأصحاب الأعمال لاستخدام أدوات ووظائف ذكاء الأعمال الأكثر ملاءمة للوصول إلى مزايا تنظيمية أكثر مثالية.

مفاهيم أساسية لذكاء الأعمال:

يشار إلى هذا المفهوم في اللغة الانجليزية بالمصطلح (BI) وهي اختصار لـ (Business Intelligence) وقد تعددت وتنوعت المفاهيم والتعريفات التي قدمها الكتاب والباحثون حول مصطلح ذكاء الأعمال كل بحسب خلفيته العلمية أو وجهة النظر التي ينظر من خلالها إلى هذا المفهوم، إذ أشار⁴ (Turban & et al, 2007) إلى أن ذكاء الأعمال هو نظام معلومات يسمح للمستخدمين للنظر للبيانات في قواعد البيانات بسهولة وسرعة وترتبط غالباً بـ (EIS).

ذكاء الأعمال هو الطريق الذي يستعمل لحل وجلب كل هذه المتطلبات، حيث أن ذكاء الأعمال أصبح اليوم من المواضيع المهمة في المنظمات المعاصرة، حيث أن الكميات الكبيرة من المعلومات في بيئة منظمات الأعمال جعلت من تكنولوجيا ذكاء الأعمال عاملاً مهماً وضرورياً لاتخاذ كافة القرارات (الجميل، الجبوري، 2019).⁵

أنواع ذكاء الأعمال:

ينقسم ذكاء الأعمال إلى ثلاث أنواع رئيسية تتمثل في الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التكتيكي، الذكاء التشغيلي، وهي كما يلي: (بايزيد، 2016).⁶

1. **الذكاء الاستراتيجي:** كان أول استعمال له في العمليات العسكرية في القرن الرابع قبل الميلاد، لتحقيق الأهداف الإستراتيجية وفقاً لـ "SUN TZU" أحد أبرز الاستراتيجيين في العالم، ومن بين أهم التعارف التي أطلقت على الذكاء الاستراتيجي، عرف بأنه ما تحتاج المنظمة أن تعرفه عن بنية أعمالها (الأنشطة، المصادر، الزبون، الأسواق، المنتجات، الخدمات، السعر) لتضع تصوراً إزاء عملياتها الراهنة واستيعاب وإدارة التغيرات استعداداً للمستقبل، وتصميم الاستراتيجيات الملائمة لخلق القيمة للزبون وتحقيق الربحية في الأسواق الحالية والجديدة. (فاطمة وأحمد، 2021).⁷

2. **الذكاء التكتيكي:** يتم استخدام علم تحليلات ذكاء الأعمال التكتيكي بواسطة المدراء الكبار ومحلي الأعمال ومدراء خط الانترنت لقياس فاعلية المبادرات، ويحلل ذكاء الأعمال التكتيكي عمليات الأعمال على مدى أيام أو أسابيع أو أشهر، ويتعامل هذا الذكاء

باستهداف أفراد معينين، كما يعتمد على مصدر أو اثنين في الحصول على المعلومات لاتخاذ القرارات. (ياسمينه ومنيرة، 2022).⁸

3. **الذكاء التشغيلي:** يهتم ذكاء الأعمال التشغيلي بإدارة وتحسين عمليات الأعمال اليومية من خلال تسليم المعلومات الملائمة في الوقت المناسب لمستخدمي الأعمال المناسبين، وذلك لتمكينهم من الرد بسرعة لحل مشاكل الأعمال وتنفيذ شروط متطلبات الأعمال الجديدة، أي تساعد هذه المعلومات المنظمات على العمل بشكل أكثر، وتصبح أكثر تنافسية وأكثر تحسين لرضا العميل، وأكثر كشف للاحتيال وأكثر إدارة للخطر، أكثر تجزئة للعميل والاتصال بالمعلومات لمعالجة القضايا والمشاكل. (العميان، 2021).⁹

أهمية ذكاء الأعمال

يعمل ذكاء الأعمال على رفع مستوى البرامج والتكنولوجيا لتحويل البيانات التي تأتي من مصادر مختلفة إلى معلومات ورؤى عملية يمكن بواسطتها التأثير في قرارات منظمات الأعمال والشركات الاستراتيجية والتكتيكية. (شركة بيانات، 2023).¹⁰

ويحدد (شاهين، 2007) أهمية ذكاء الأعمال من خلال الآتي:¹¹

1. **دعم الإدارة المستندة للمقاييس:** يعمل ذكاء الأعمال على إلغاء الانحرافات في البيانات، ويمكن تحقيق التكامل لمصادر بيانات الشركة بتتبعها من لوائح الجداول (مصادر إدخالها) إلى قواعد البيانات، وصولاً إلى مستودع بيانات المشروع، ومن ثم يمارس نظم ذكاء الأعمال دور الوسيط مما يجعل الجميع يتفقون على المعلومات التي يحلون بها.

2. **تطوير كفاءة العاملين في الخط الأول (التشغيليين):** إذ يزود النظام بالبيانات الحديثة والدقيقة التي تمكن من تحديد الموارد الهامة، وتقليل العدد المطلوب لأداء المهام عبر التحديث الكامل لللائحة الجداول.

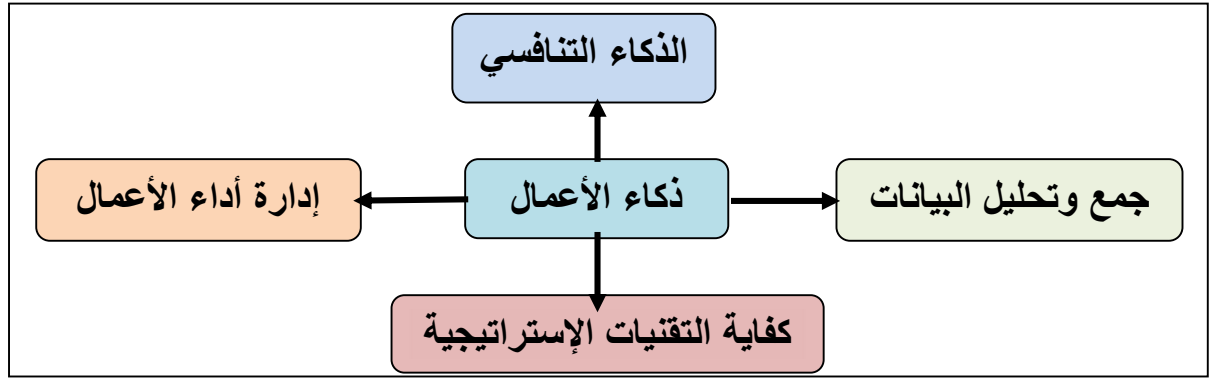
3. **دعم البنية التحتية التنظيمية:** أصبح ذكاء الأعمال جزء من البنية التحتية الأساسية للشركة، لكونه مصدر للمعلومات، فكلما جلس الموظفون على مكاتبهم ومن بداية عملية الدخول للشبكة، والبريد الإلكتروني وممارسة أعمالهم المختلفة يجري تزويدهم بشكل متزايد بقابلية الدخول الميسر لمصادر البيانات.

4. زيادة توسع وانتشار ممارسات الأعمال الجديدة: استناد الشركة لممارسات مثل إدارة علاقة الزبون، محاسبة الكلف المستندة للنشاط، التحالفات الإستراتيجية، التوريد الخارجي، ومن ثم يظهر دور ذكاء الأعمال في تصنيف هذه الطلبات على المعلومات ومعالجتها بما يخدم انجاح هذه الممارسات.

5. الإسهام في زيادة ذكاء منظمات الأعمال: يتضح من كيفية التعامل مع الزبائن، المجهزين، العملية الداخلية، قابلية بناء هياكل البيانات التي تخلق الإدراك للأعمال، وذلك من خلال استعمال الأبعاد التي تحمل معاني مشتركة داخل الشركة.

أبعاد ذكاء الأعمال

اعتمد الباحث في تحديد أبعاد ذكاء الأعمال في الدراسة الحالية على كل من: (Lloyd, 2011)¹²، (Panahi, 2014)¹³، (ملاوي، 2014)¹⁴، والأبعاد هي: (الذكاء التنافسي، جمع وتحليل البيانات، كفاية التقنيات الإستراتيجية، إدارة أداء الأعمال)، والشكل رقم (1) يبين أبعاد ذكاء الأعمال المعتمدة في الدراسة.



شكل رقم (1): أبعاد ذكاء الأعمال المعتمدة في الدراسة الحالية.

إعداد الباحث بالاعتماد على: (العتوم، 2020، ص 19).¹⁵

1- الذكاء التنافسي:

وفقا لوجهة نظر (حمادي واخرون، 2019)¹⁶ بأنه يمكن تعريف الذكاء التنافسي على أنه عملية منهجية تتكون من عدة أنشطة وتتضمن تحديد كافة احتياجات المنظمة للذكاء التنافسي ومن ثم يتم جمع البيانات المطلوبة في البيئة الخارجية ومن ثم يتم عملية تحليلها ومن ثم يتم عملية تصنيفها ومن ثم نشرها في البيئة الخارجية وإيصالها إلى متخذي القرار وتشابه في عملية التغذية العكسية للمنظمات وذلك لتحقيق أهداف المنظمة.

2- جمع وتحليل البيانات:

استنادًا إلى مفاهيم ذكاء الأعمال ووجهات النظر المختلفة حول تعريفه، فإن مفهوم ذكاء الأعمال هو مجموعة من الأدوات والعمليات التي تعمل على جمع البيانات من مختلف المصادر في مراحلها الأولى ومن ثم يتم استخلاص البيانات أو يتم عملية تحليلها في المرحلة الثانية وعرض هذه البيانات المستخلصة أو التي تم تحليلها باستخدام أدوات خاصة وذلك من أجل تحسين عملية صنع القرار وتوليد القيمة من خلال المعلومات والمعرفة. (حسين، والشمري، 2017)¹⁷.

3- كفاية التقنيات الإستراتيجية:

أشار (المعاضدي، 2001)¹⁸ بأنه ينظر إلى كفاية التقنيات الإستراتيجية بوصفها قدرات تقنية قد تكون داخل المنظمة أو خارجها تستعين بها المنظمة عند الحاجة من خلال وسائل محددة على النحو الذي يمكنها من تهيئة الموارد المرتكزة على التقنيات الإستراتيجية.

4- إدارة أداء الأعمال:

عرفها (Al-Shammari, 2018)¹⁹ بأنها النشاط التي تقوم به المنظمة من خلال التكيف مع البيئة المحيطة وذلك بهدف تحقيق أهدافها من البقاء والنمو وذلك من خلال استغلال لمواردها بكفاءة وفعالية. وكما يرى (Husseini, 2017)²⁰ إن إدارة أداء الأعمال تمثل قدرة المنظمة على انجاز أهدافها الموجهة للسوق ومنها قد تكون أهداف قصيرة الأجل "زيادة الانتاجية وتخفيض المخزون" وأهداف طويلة الأجل والتي تشمل "زيادة الأرباح وزيادة الحصة السوقية".

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج " الوصفي"، حيث يعتبر أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، ويعد المنهج المناسب للدراسة الحالية، حيث يعتمد المنهج الوصفي التحليلي على وصف الظاهرة وتصويرها كمياً من خلال جمع المعلومات عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها بالإضافة إلى اهتمامه بذكر خصائص ومميزات الشيء الموصوف ويعبر عنها بصورة كمية وكيفية.

مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة:

نظراً لطبيعة الدراسة وأهدافها وفرضياتها، فقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارة العليا والوسطى للبنوك التجارية اليمنية بالمركز الرئيس صنعاء والبالغ عددهم (699)، (حسب كشف راتب شهر ديسمبر 2023م -الموارد البشرية بالبنوك).

عينة الدراسة

نظراً لتعذر الوصول لحجم المجتمع، ووفقاً لقدرات وإمكانيات الباحث، تم أخذ ثلاثة بنوك تجارية في أمانة العاصمة صنعاء، واستخدمت عينة عشوائية طبقية، بلغت (332) بنسبة (49.6%) من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع (332) استبانة، وبلغت العينة العائدة (303) استثمار بنسبة (91.3%) من إجمالي مجتمع الدراسة، والجدول التالي يوضح مجتمع الدراسة والاستثمارات الموزعة والمستردة ونسبة الاسترداد:

جدول رقم (1): مجتمع وعينة الدراسة بحسب الاستثمارات الموزعة والمستردة والمفقودة.

البنوك	المجتمع	العينة	الاستثمارات المستردة	الاستثمارات المفقودة	نسبة الاستثمارات الصالحة
بنك اليمن الدولي	240	148	133	15	89.9%
البنك التجاري اليمني	136	101	93	8	92.1%
بنك اليمن والخليج	105	83	77	6	92.8%
الإجمالي	481	332	303	29	91.3%

ثبات الأداة:

يُقصد بثبات الاستبانة أن تُعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الدراسة، وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة (Sekaran, & Bougie, 2020) وقد تحقق من ثبات استبانة من خلال طريقة معامل ألفا كرو نباخ.

مناقشة نتائج الدراسة:

1- للإجابة على التساؤل الفرعي الأول: والذي ينص على: ما مستوى تطبيق ذكاء الأعمال بأبعاده المجتمعة (الذكاء التنافسي، جمع وتحليل البيانات، كفاية التقنيات الإستراتيجية، إدارة أداء الأعمال) لدى العاملين للبنوك التجارية اليمنية؟ تم استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري كما هو موضح في الجدول رقم (2):

جدول رقم (2): عناصر ذكاء الأعمال لدى البنوك التجارية اليمنية.

م	ترتيب البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مستوى التطبيق
1	2	الذكاء التنافسي	4.25	0.459	84.90	عالي جداً
2	3	جمع وتحليل البيانات	4.15	0.434	82.95	عالي
3	4	كفاية التقنيات الاستراتيجية	4.03	0.493	80.59	عالي
4	1	إدارة أداء الأعمال	4.25	0.593	84.98	عالي جداً
		المتوسط الحسابي لذكاء الأعمال المستخدم للبنوك التجارية اليمنية	4.17	0.331	83.36	عالي

يستخلص من معطيات الجدول رقم (2) إلى أن اتجاهات عينة الدراسة مجمله إيجابية في مستوى ذكاء الأعمال المستخدم في البنوك التجارية اليمنية العينة المستهدفة بأمانة العاصمة صنعاء، فقد بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي مجتمعة (4.17) بانحراف معياري قدره (0.331) بنسبة (83.36%)، والوسط الحسابي هو أكبر من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغ (4)، المعمول عليه لتفحص مستويات استجابة أفراد العينة مما يعني أن مستوى ذكاء الأعمال لدى العاملين في البنوك التجارية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء يطبق بدرجة عالية. وعند النظر لترتيب عناصره حسب مستوى التوظيف والتحقق، فقد تدرجت بين التحقق بدرجة عالي جداً إدارة أداء الأعمال حيث حصلت على أعلى درجة بنسبة (84.98%)، وحل ثانياً الذكاء التنافسي بنسبة (84.90%)، وحل ثالثاً جمع وتحليل البيانات بنسبة (82.95%)، وحل رابعاً وأخيراً كفاية التقنيات الاستراتيجية بنسبة (80.59%)، مما يؤشر لسعي البنوك لاستخدام إدارة أداء الأعمال، واستخدام الذكاء التنافسي وجمع وتحليل البيانات باهتمام كبير. ويمكن القول مما سبق أن هناك اهتماماً عالياً من البنوك محل الدراسة لاستخدام إدارة أداء الأعمال والذكاء التنافسي وجمع وتحليل البيانات، والنظر الى حد ما الى كفاية التقنيات الإستراتيجية.

وسيتم تناول كل بعد على حدة وذلك كما يلي:

البعد الأول: الذكاء التنافسي

جدول رقم (3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لبعد الذكاء التنافسي.

م	ترتيب الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	درجة الموافقة	مستوى التطبيق
1	1	تؤكد إدارة البنك على أهمية استقطاب الكفاءات المتميزة.	4.50	0.563	89.97	موافق بشدة	عالي جداً
2	2	تحرص إدارة البنك على الاستفادة من خبرات المنافسين.	4.25	0.707	85.02	موافق بشدة	عالي جداً
3	3	تقوم إدارة البنك بجمع المعلومات للكشف عن منافسين محتملين.	4.18	0.642	83.56	موافق	عالي
4	4	تحرص إدارة البنك على التنبؤ باستراتيجية المنافسين الآخرين.	4.05	0.852	81.06	موافق	عالي
		المتوسط الحسابي للذكاء التنافسي	4.25	0.459	84.89	موافق بشدة	عالي جداً

من خلال نتائج الجدول رقم (3) الموضحة أعلاه يتضح إجمالاً أنّ أفراد العينة من العاملين في البنوك التجارية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء عينة الدراسة يرون بموافقتهم نحو ممارسة البنك للذكاء التنافسي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لتوافر الذكاء التنافسي (4.25)، وانحراف معياري (0.459)، وهي الفئة التي تُشير إلى خيار (الموافق بشدة) ومستوى تطبيق (عالي جداً)، مما يدل على أنّ هناك تجانس كبير بين أفراد العينة، ولا يوجد اختلاف في وجهة نظرهم نحو البعد، وبلغت الأهمية النسبية (84.89%) حيث تعكس شدة الإجابة ومستوى التجانس العالي بين العاملين بدرجة تطبيق عالية جداً ممثله بالذكاء التنافسي، وعند النظر إلى الفقرات لهذا البعد نجد أنّ متوسط الفقرات تراوحت بين (4.05 إلى 4.50) وهي متوسطات تُشير إلى مستوى تطبيق (عالي وعالي جداً)، وجميع الفقرات أسهمت في إيجابية الذكاء التنافسي، وكان من أبرزها الفقرة (1) والتي حصلت على الترتيب الأول وهي: (تؤكد إدارة البنك على أهمية استقطاب الكفاءات المتميزة)، كأعلى متوسط حسابي بلغ (4.50)، وانحراف معياري (0.563) وهي قيمة تشير إلى تجانس كبير بين أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لمدى تطبيقها بالواقع، وكان مستوى تطبيقها عالي جداً بنسبة (89.97%) مما يعني أنّ البنك حرص على أهمية استقطاب الكفاءات المتميزة، وحلت ثانياً الفقرة رقم (2) وهي: (تحرص إدارة البنك على الاستفادة من خبرات المنافسين)، بمتوسط حسابي (4.25)، وانحراف معياري (0.707)، وكان مستوى تطبيقها (عالي جداً) بنسبة (85.02%)، وحلت ثالثاً الفقرة رقم (3) وهي: (تقوم إدارة البنك بجمع المعلومات للكشف عن منافسين محتملين)، بمتوسط حسابي (4.18)، وانحراف معياري (0.642)، وبلغ مستوى تطبيقها عالي بنسبة (83.56%)، وأن من أقل الفقرات التي ساهمت في إيجابية البعد الفقرة (4) والتي حصلت على الترتيب الأخير حيث يميل أفراد العينة إلى الموافقة نحو الفقرة القائلة (تحرص إدارة البنك

على التنبؤ باستراتيجية المنافسين الآخرين). كأدنى متوسط حسابي بلغ (4.05)، وانحراف معياري (0.852) وكان مستوى تطبيقها عالية بنسبة (81.06%).

وينتج مما سبق أن هناك مستوى عالي جداً من الذكاء التنافسي في البنوك التجارية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء حيث تؤكد البنوك اليمنية التجارية باستخدام الذكاء التنافسي، كما تحرص على استقطاب الكفاءات المتميزة، والاستفادة من خبرات المنافسين من خلال جمع المعلومات عنهم وعن المنافسين المحتملين والتنبؤ عن استراتيجياتهم.

ويعزو الباحث أن هناك اهتماماً عالياً باستقطاب الكفاءات المتميزة من البنوك محل الدراسة حيث يعتبر المورد البشري ذو أهمية في تحسين القدرات الإستراتيجية.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العوم، 2020) في حصول بعد الذكاء التنافسي على درجة عالي جداً بنسبة (85%)، وتتفق مع نتيجة دراسة (العموش، 2021) على درجة عالية بنسبة (80.2%)، والتي توصلت إلى استخدام المؤسسة أدوات وبرمجيات لهيكل البيانات التي يتم جمعها، تقوم الجهات المعنية في المؤسسة بتحليل البيانات بتقنيات حديثة تضمن سهولة استخدامها.

تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (كريمة، 2020) في حصول الذكاء التنافسي على درجة متوسط بنسبة (64.6%)، والتي توصلت إلى مدى قدرة النظام ذكاء الأعمال على السيطرة على البيانات والمعلومات، كما أن أنظمة نظم ذكاء الأعمال تسهم في انجاز المراحل ليست بتلك السهولة مطلقة.

البعد الثاني: جمع وتحليل البيانات

جدول رقم (4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لبعد جمع وتحليل البيانات.

م	ترتيب الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	درجة الموافقة	مستوى التطبيق
5	3	تهتم إدارة البنك بجمع البيانات الصحيحة ذات العلاقة بتنافسية البنك.	4.13	0.623	82.51	موافق	عالي
6	2	تقوم إدارة البنك بالاحتفاظ بالبيانات بطريقة يسهل الرجوع إليها.	4.18	0.670	83.70	موافق	عالي
7	1	تحرص إدارة البنك على تحليل البيانات قبل عملية اتخاذ القرار.	4.25	0.677	84.95	موافق بشدة	عالي جداً
8	4	تستخدم إدارة البنك تطبيقات وتكنولوجيا متعددة لجمع وتحليل البيانات.	4.03	0.916	80.66	موافق	عالي
		المتوسط الحسابي لجمع وتحليل البيانات	4.15	0.434	82.96	موافق	عالي

من خلال نتائج الجدول رقم (4) الموضحة أعلاه يتضح إجمالاً أن أفراد العينة من العاملين للبنوك التجارية اليمنية عينة الدراسة يرون بموافقهم نحو استخدام البنك لبعد جمع وتحليل البيانات، حيث بلغ

المتوسط الحسابي الكلي لدرجة استخدام جمع وتحليل البيانات (4.15)، وانحراف معياري (0.434)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار (الموافق) ومستوى (عالي)، مما يدل على أن هناك تجانساً كبيراً بين أفراد العينة، ولا يوجد اختلاف وجهة نظرهم نحو البعد، وبلغت الأهمية النسبية (82.96%) حيث تعكس الإجابة موافقة موظفي البنك نحو استخدامها جمع وتحليل البيانات على مستوى تنظيم كافة عملياتها في تقديم الخدمات للموظفين والعملاء، وعند النظر إلى فقرات هذا البعد يلاحظ أن متوسط الفقرات تراوحت بين (4.03 إلى 4.25) وهي متوسطات تشير إلى مستوى (عالي وعالي جداً)، وتبين أن معظم الفقرات أسهمت في ايجابية استخدام البنك جمع وتحليل البيانات، وكان من أبرزها الفقرة رقم (7) التي حصلت على الترتيب الأول والمتعلقة (تحرص إدارة البنك على تحليل البيانات قبل عملية اتخاذ القرار)، كأعلى متوسط حسابي بلغ (4.25) وانحراف معياري (0.677) وكان مستوى تطبيقها (عالي جداً) بنسبة (84.95%). وحلت ثانياً الفقرة رقم (6) والمتعلقة (تقوم إدارة البنك بالاحتفاظ بالبيانات بطريقة يسهل الرجوع إليها)، بمتوسط حسابي (4.18)، وانحراف معياري (0.670)، وكان مستوى تطبيقها (عالي) بنسبة (83.70%)، وحلت ثالثاً الفقرة رقم (5) والمتعلقة (تهتم إدارة البنك بجمع البيانات الصحيحة ذات العلاقة بتنافسية البنك)، بمتوسط حسابي (4.13)، وانحراف معياري (0.623)، حيث بلغ مستوى تطبيقها بدرجة عالية بنسبة (82.51%)، وحلت رابعاً وأخيراً أقل الفقرات رقم (8) (تستخدم إدارة البنك تطبيقات وتكنولوجيا متعددة لجمع وتحليل البيانات)، بمتوسط حسابي (4.03)، وانحراف معياري (0.916)، وهي قيمة تشير إلى تجانس أفراد عينة الدراسة في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع، وكان مستوى تطبيقها بدرجة عالية بنسبة (80.66%).

وينتج مما سبق مستوى تطبيق (عالية) ودرجة (موافقة) لبعد جمع وتحليل البيانات في البنوك التجارية اليمنية محل الدراسة، حيث تحرص لتطبيق التكنولوجيا المتعددة في عملية جمع وتحليل البيانات، كما تعمل على الاحتفاظ بالبيانات بطرق سهلة للرجوع إليها، وكما تهتم بجمع البيانات الصحيحة خاصة ذات العلاقة بمنافسيها، كما تعمل على مراجعة لتحليلاتها قبل اتخاذ القرار.

كما يمكن القول أن البنوك التجارية اليمنية محل الدراسة تحرص على تطبيق التكنولوجيا المتعددة في عملية جمع وتحليل البيانات، والعمل على مراجعة لتحليلاتها قبل اتخاذ القرار لتحسين قدراتها الإستراتيجية.

تتفق مع نتيجة دراسة (العتوم، 2020) في حصول بعد جمع وتحليل البيانات على درجة عالية بنسبة (82.2%)، والتي توصلت إلى تأكيد إدارة البنك على استخدام تطبيقات وتكنولوجيا متعددة لجمع وتحليل البيانات، كما حرصت إدارة البنك على تحليل البيانات قبل عملية اتخاذ القرار. وتتفق مع نتيجة دراسة (العموش، 2021) على درجة عالية بنسبة (78.6%)، والتي توصلت إلى استخدام المؤسسة أدوات وبرمجيات لهيكل البيانات التي يتم جمعها، تقوم الجهات المعنية في المؤسسة بتحليل البيانات

بتقنيات حديثة تضمن سهولة استخدامها، وتتوافق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الباروت، 2020) والتي حصلت على درجة عالية بنسبة (72.6%)، والتي توصلت إلى عمل الإدارة على تطوير الخدمات المعرفية التي تقدمها البنوك، ويتم استثمار التقنيات التكنولوجية الرقمية للتركيز على تطوير خدمات جديدة وإبداعية، ويوجد تفضيل لتطوير خدمات جديدة خارج حدود أسوقها، وتتوافق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (بلقاضي، 2021) وذلك في حصول بعد جمع وتحليل البيانات على درجة عالية بنسبة (83.4%)، والتي توصلت إلى أن البنك يعتمد على قواعد بيانات تتصف بالدقة والموثوقية. كما تتفق أيضاً النتيجة مع نتيجة دراسة (الأكوع، 2022) في حصول هذا البعد على درجة عالية جداً بنسبة (87%)، والتي توصلت النتيجة إلى الاستفادة القصوى من تطبيق ذكاء الأعمال من خلال تطبيق وظائف الإدارة فيما يتعلق في جمع البيانات.

البعد الثالث: كفاية التقنيات الاستراتيجية

جدول رقم (5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لبعد كفاية التقنيات الاستراتيجية.

م	ترتيب الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	درجة الموافقة	مستوى التطبيق
9	1	تعمل إدارة البنك على دمج المعارف العلمية ضمن إطار البيانات.	4.04	0.727	80.79	موافق	عالي
10	2	تهتم إدارة البنك بأهمية تحديد مصادر الخطر التي قد تعترضها في العملية التقنية.	4.04	0.790	80.73	موافق	عالي
11	3	تؤكد إدارة البنك على أهمية استخدام تقنيات حديثة في إدارة العمل.	4.03	0.769	80.59	موافق	عالي
12	4	تقوم إدارة البنك باستخدام أفضل التقنيات الحديثة التي تساهم في تنفيذ العمل بكفاءة.	4.01	0.723	80.26	موافق	عالي
		المتوسط الحسابي لكفاية لتقنيات الاستراتيجية	4.03	0.493	80.59	موافق	عالي

من خلال نتائج الجدول رقم (5) الموضحة أعلاه يتضح إجمالاً أنّ أفراد العيّنة من العاملين في البنوك التجارية اليمنية عينة الدراسة يرون بموافقتهم نحو استخدام البنك لبعد كفاية التقنيات الاستراتيجية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لأساليب كفاية التقنيات الاستراتيجية (4.03)، وانحراف معياري (0.493)، وهي الفئة التي تُشير إلى خيار (الموافق)، ومستوى تطبيق (عالي)، مما يدل على أنّ هناك تجانساً كبيراً بين أفراد العيّنة، ولا يوجد اختلاف في وجهة نظرهم نحو البعد، وبلغت الأهمية النسبية (80.59%)

حيث تعكس شدة الإجابة ومستوى التجانس بين العاملين بدرجة تنوع أساليب ذكاء الأعمال خاصة في كفاية التقنيات الاستراتيجية.

وعند النظر إلى فقرات هذا البعد يتبين أن متوسط الفقرات تراوحت بين (4.01 إلى 4.04) وهي متوسطات تشير إلى مستوى (عالي) وبدرجة (موافق) وتبين أن معظم الفقرات أسهمت في ايجابية استخدام البنك أساليب كفاية التقنيات الاستراتيجية، وكان من أبرزها فقرة (9) والمتعلقة (تعمل إدارة البنك على دمج المعارف العلمية ضمن إطار البيانات)، كأعلى متوسط حسابي بلغ (4.04) وانحراف معياري (0.727)، وكان مستوى تطبيقها (عالي) بنسبة (80.79%)، مما يعني أن البنك تعتمد على دمج المعارف العلمية. وحلت ثانياً الفقرة رقم (10) والمتعلقة (تهتم إدارة البنك بأهمية تحديد مصادر الخطر التي قد تعترضها في العملية التقنية) كأعلى متوسط حسابي بلغ (4.04) وانحراف معياري (0.790) وكان مستوى تطبيقها عالي بنسبة (80.73%)، وحلت ثالثاً الفقرة رقم (11) والمتعلقة (تؤكد إدارة البنك على أهمية استخدام تقنيات حديثة في إدارة العمل)، بمتوسط حسابي (4.03)، وانحراف معياري (0.769)، وهي قيمة تشير إلى تجانس بين أفراد عينة الدراسة في تقديرهم مدى تطبيقها بالواقع، وكان مستوى تطبيقها (عالي) بنسبة (80.59%)، وأخيراً ومن أقل الفقرات التي ساهمت في إيجابية البعد الفقرة (12) حيث يميل أفراد العينة إلى الموافقة نحو الفقرة القائلة "(تقوم إدارة البنك باستخدام أفضل التقنيات الحديثة التي تساهم في تنفيذ العمل بكفاءة)". كأدنى متوسط حسابي بلغ (4.01)، وانحراف معياري (0.723) وكان مستوى تطبيقها (عالية) بنسبة (80.26%).

وينتج مما سبق مستوى (عالية) ودرجة (موافقة) لبعد كفاية التقنيات الإستراتيجية حيث تعمل على دمج المعارف العلمية ضمن إطار بياناتها، كما تهتم بأهمية تحديد مصادر الخطر في العملية التقنية، واستخدام تقنيات حديثة في إدارة أعمالها التي تساهم في تنفيذ العمل بكفاءة. ويعزو الباحث إلى أن البنوك محل الدراسة تحرص على دمج المعارف العلمية ضمن إطار بياناتها، وأيضاً تحرص إلى حد ما إلى استخدام أفضل تقنيات حديثة لإدارة أعمالها التي تساهم في تنفيذ العمل بكفاءة.

تتفق مع نتيجة دراسة (العنوم، 2020) في حصول بعد كفاية التقنيات الإستراتيجية على درجة عالية بنسبة (77.6%)، والتي توصلت إلى قيام إدارة البنك باستخدام أفضل التقنيات الحديثة التي تساهم في تنفيذ العمل بكفاءة، تأكيد إدارة البنك على أهمية استخدام تقنيات حديثة في إدارة العمل.

البعد الرابع: إدارة أداء الأعمال

جدول رقم (6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لبعء إدارة أداء الأعمال.

م	ترتيب الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	درجة الموافقة	مستوى التطبيق
13	1	تعمل إدارة البنك على تحقيق التوافق بين كل من الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية.	4.37	0.778	87.39	موافق بشدة	عالي جداً
14	4	تهتم إدارة البنك على اتخاذ قرارات استباقية.	4.12	0.883	82.38	موافق	عالي
15	2	تهتم إدارة البنك بمراقبة الأداء وذلك لتحقيق رؤية واضحة.	4.26	0.748	85.28	موافق بشدة	عالي جداً
16	3	حرص إدارة البنك على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.	4.24	0.838	84.88	موافق بشدة	عالي جداً
		المتوسط الحسابي لإدارة أداء الأعمال	4.25	0.593	84.99	موافق بشدة	عالي جداً

من خلال نتائج الجدول رقم (6) الموضحة أعلاه يتضح إجمالاً أنّ أفراد العيّنة من العاملين في البنوك التجارية اليمنية بأمانة العاصمة عينة الدراسة يرون بموافقتهم نحو استخدام بعد إدارة أداء الأعمال في البنك، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لأساليب إدارة أداء الأعمال (4.25) وهو متوسط يشير إلى خيار الموافق بشدة، وانحراف معياري (0.593)، مما يدل على أنّ هناك تجانساً كبيراً بين أفراد العيّنة، ولا يوجد اختلاف في وجهة نظرهم نحو البعد، وبلغت الأهمية النسبية (84.99%) حيث تعكس شدة الإجابة ومستوى التجانس بين العاملين بدرجة تتوع أساليب ذكاء الأعمال خاصة في إدارة أداء الأعمال. وعند النظر إلى فقرات هذا البعد نجد أنّ متوسط الفقرات تراوحت بين (4.12 إلى 4.37) وهي متوسطات تُشير إلى المستوى (الموافق والموافق بشدة) وتبين أنّ معظم الفقرات أسهمت في إيجابية استخدام البنك أساليب كفاية التقنيات الاستراتيجية، وكان من أبرزها الفقرة (13) والمتعلقة (تعمل إدارة البنك على تحقيق التوافق بين كل من الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية)، كأعلى متوسط حسابي بلغ (4.37) وانحراف معياري (0.778) وكان مستوى تطبيقها (عالي جداً) بنسبة (87.39%). وحلت ثانياً الفقرة رقم (15) والمتعلقة (تهتم إدارة البنك بمراقبة الأداء وذلك لتحقيق رؤية واضحة)، بمتوسط حسابي (4.26)، وانحراف معياري (0.748)، وهي قيمة تشير إلى تجانس بين أفراد عينة الدراسة في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع، وكان مستوى تطبيقها (عالي جداً) بنسبة (85.28%)، وحلت ثالثاً الفقرة رقم (16) والمتعلقة (حرص إدارة البنك على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات)، بمتوسط حسابي (4.24)، وانحراف معياري (0.838)، وهي قيمة تشير إلى تجانس بين أفراد عينة الدراسة في تقديرهم مدى تطبيقها بالواقع، وكان مستوى تطبيقها (عالي جداً) بنسبة (84.88%)، وأخيراً حصلت

الفقرة(14) على اقل الدرجات، حيث يميل أفراد العينة إلى الموافقة نحو الفقرة التي تنص على (تهتم إدارة البنك على اتخاذ قرارات استباقية). كأدنى متوسط حسابي بلغ (4.12)، وانحراف معياري (0.883) وكان مستوى تطبيقها (عالية) بنسبة (82.38%).

وينتج من خلال ما سبق أن البنوك التجارية اليمنية بأمانة العاصمة تعتمد على بعد إدارة أداء الأعمال حيث تعمل على التوافق بين الاهداف الإستراتيجية والتشغيلية، كما تهتم باتخاذ القرارات الاستباقية، ومراقبة الأداء لتحقيق رؤية واضحة، والعمل على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

ويمكن القول أن البنوك محل الدراسة تهتم أهتماماً عالياً على التوافق بين الاهداف الإستراتيجية والتشغيلية، وايضاً تحرص الى حد ما على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية بما يحفز العاملين على تحقيق الإنجاز ورفع الروح المعنوية لديهم.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (كريمة، 2020) في حصول بعد إدارة أداء الأعمال على درجة عالية وبنسبة (68.8%)، والتي توصلت إلى مدى قدرة النظام ذكاء الأعمال على إدارة البيانات والمعلومات وأعمالها. كما تتفق نتيجة دراسة (العتوم، 2020) في حصول هذا البعد على درجة عالية بنسبة (81.8%)، والتي توصلت إلى حرص إدارة البنك على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، كما تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العموش، 2021) على درجة عالية وبنسبة (79%) التي توصلت إلى أن تطبيق إدارة أداء الأعمال بدرجة مرتفع من الأهمية النسبية. وأيضاً تتفق النتيجة مع نتائج دراسة (الباروت، 2020) على درجة عالية بنسبة (68.6%)، والتي توصلت إلى عمل الإدارة على تطوير الخدمات المعرفية التي تقدمها البنوك، ويوجد تفضيل لتطوير خدمات جديدة خارج حدود أسوقها.

النتائج والاستنتاجات والتوصيات:

نتائج الدراسة:

1. إن مستوى تطبيق ذكاء الأعمال للبنوك التجارية اليمنية حصل على درجة عالية، فقد بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي مجتمعة (4.17) بانحراف معياري قدره (0.331) ونسبة (83.36%)، وحصلت إدارة أداء الأعمال على أعلى نسبة (84.98%)، يليها الذكاء التنافسي بنسبة (84.90%)، وثالثاً جمع وتحليل البيانات بنسبة (82.95%)، وأخيراً كفاية التقنيات الاستراتيجية بنسبة (80.59%).

2. يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لذكاء الأعمال ممثلة في (الذكاء التنافسي، جمع وتحليل البيانات، كفاية التقنيات الإستراتيجية، إدارة أداء الأعمال) للبنوك التجارية اليمنية.

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأفراد العينة من ذوي الفئة العمرية الأصغر (أقل من 30 سنة) نحو توافر الذكاء التنافسي للبنوك مقارنة ببقية الفئات وبالتالي تذهب الفروق لصالحها، كما توجد فروق لمتغير المؤهل كانت لصالح المؤهلات الأدنى المتمثلة بأقل من البكالوريوس الأقل موافقة نحو كفاية التقنيات الاستراتيجية لدى البنك مقارنة ببقية المؤهلات وبالتالي تذهب الفروق لصالحها. وأخيراً توجد فروق بين أفراد العينة من سنوات الخدمة المتمثلة (أكثر من 16 سنة) وأيضاً من (5 إلى 10 سنوات) هم الأقل موافقة نحو إدارة أداء الأعمال لدى البنك مقارنة ببقية الخدمة وبالتالي تذهب الفروق لصالحهما.

الاستنتاجات

1. إن دور ذكاء الأعمال في البنوك قد مكنها من تحسين في كل من الذكاء التنافسي وجمع وتحليل البيانات وكفاية التقنيات الإستراتيجية وإدارة أداء الأعمال المستخدمة.
2. اعتماد البنوك التجارية اليمنية على درجة عالية للمتغير المستقل (ذكاء الأعمال) ولبعد إدارة أداء الأعمال في البنوك التجارية اليمنية كأعلى نسبة ثم الذكاء التنافسي وجمع وتحليل البيانات وأخيراً كفاية التقنيات الاستراتيجية كأدنى اعتماد من البنك عليها.
3. تحرص البنوك التجارية اليمنية على أهمية استقطاب الكفاءات المتميزة، والاستفادة من خبرات المنافسين من خلال جمع المعلومات عنهم وأي منافسين محتملين والتنبؤ عن استراتيجياتهم.
4. تهتم البنوك التجارية اليمنية على تطبيق التكنولوجيا المتعددة في عملية جمع وتحليل البيانات، كما تعمل على الاحتفاظ بالبيانات بطرق سهلة للرجوع إليها، وكما تهتم بجمع البيانات الصحيحة خاصة ذات العلاقة بمنافسيها، كما تعمل على مراجعة لتحليلاتها قبل اتخاذ القرار.
5. تعتمد البنوك التجارية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء على تحقيق التوافق بين الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية، كما تهتم باتخاذ القرارات الاستباقية، ومراقبة الأداء لتحقيق رؤية واضحة، والعمل على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

التوصيات:

- وفي ضوء النتائج السابقة يُمكن تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات من أجل تطبيق مكونات ذكاء الأعمال للبنوك التجارية اليمنية قيد الدراسة وهي كما يلي:
1. الاستفادة من ذكاء الأعمال في البنوك حيث تمكّنها من تحسين كل من الذكاء التنافسي وجمع وتحليل البيانات وكفاية التقنيات الإستراتيجية وإدارة أداء الأعمال.
 2. الاهتمام ببعد كفاية التقنيات الاستراتيجية لدعم دور ذكاء الأعمال للبنوك التجارية اليمنية.
 3. ضرورة الاستفادة من خبرات المنافسين من خلال جمع المعلومات عنهم وأي منافسين محتملين والتنبؤ عن استراتيجياتهم.

4. تدريب كوادر مؤهلة لجمع البيانات الصحيحة خاصة ذات العلاقة بمنافسيها، وعلى مراجعة لتحليلاتها قبل اتخاذ القرار.
5. إعداد دليل خاص للبنوك التجارية اليمنية لمراقبة الأداء لتحقيق رؤية واضحة، والعمل على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

قائمة الهوامش:

- 1- العنوم روان جميل حسين، (2020). أثر ذكاء الأعمال على إدارة الأزمات في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير - تخصص إدارة الأعمال - جامعة الاسراء.
- 2- الدليمي، سامي أحمد عباس، (2018). ذكاء الاعمال وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية التابعة لوزارة الصناعة العراقية، مجلة الدنانير العراقية، المجلد 1، العدد 12.
- 3- مانع، فاطمة، (2010). إدارة علاقة العملاء- نموذج لتطبيقات ذكاء الأعمال للمنظمات، الملتقى العلمي الدولي الخامس حول الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية.
- 4- Turban, Efraim, Aronson, Jay E., Liang, Ting-peng & Sharda, Ramesh, (2007), *Decision Support and Business Intelligence Systems, Eighth Edition*, Pearson Prentice Hall Inc., New Jersey, USA.
- 5- الجميلي، هشام عبدالله حمد والجبوري، مراد موسى عبد، (2019). ذكاء الاعمال ودوره في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في جامعة كركوك، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 15 العدد 47 .
- 6- بايزيد كمال، (2016) ذكاء الأعمال ودوره في صناعة القرار، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 05.
- 7- فاطمة بلقواسمي، أحمد بن يوسف، (2021). التنوجه الاستراتيجي لمنظمات نحو تطبيق نظم ذكاء الأعمال كآلية لتحقيق الميزة التنافسية - دراسة تحليلية، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 07، العدد 02.
- 8- ياسمينه، عمرو عياش ومنيرة، شباح، (2022). ذكاء الأعمال كنموذج لتحسين الأداء المالي - دراسة حالة مؤسسة موبيليس بولاية ميله، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، المركز الجامعي عبدالحفيظ بوصوف ميله.
- 9- محمود سلمان العميان، (2021). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- 10- شركة بيانات، (2023)، ما تحتاج إلى معرفته عن ذكاء الأعمال، كان الاطلاع بتاريخ 11 مايو 2023، الساعة 8:37 مساءً، <https://tinyurl.com/2kon52pf>
- 11- شاهين، مازن رشيد إسماعيل، (2007). تقييم المنافع المتحققة من أنظمة ذكاء الأعمال في خلق القيمة للمنظمات - دراسة تشخيصية وتحليلية لشركتي عراقنا والأثير للاتصالات الخلوية، رسالة ماجستير علوم في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

12- Lloyd, John, (2011). *Identifying key components of business intelligence systems and their role in managerial Decision-making*, master of applied in information management program, University of Oregon.

13- Panahi, Parisa, (2014), *Business Intelligence Capabilities and User Satisfaction Case Study of Large Global manufacturing Company*, School of Business and Law, University of Gothenburg, parisa.panahi@handels.gu.se.

14- ملكاوي، ناظم محمود، (2014). *نظم دعم القرارات ونظم ذكاء الاعمال وأثرهما في تحسين عملية اتخاذ القرارات في المستشفيات الأردنية، مجلة دراسات اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد سهري، العدد (1)، الجزائر.*

15- العتوم روان جميل حسين مرجع تم ذكره ص 1

16- حمادي، ماجد إبراهيم وجاسم، ليلي عبد، ومبارك، احسان علي، (2019). *أثر الذكاء التنافسي في الأداء المصرفي، بحث استطلاعي لعينة من المصاريف الاهلية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 15، العدد 48.*

17- حسين، ليث سعدالله، والشمري، فراج نعيمش فرج، (2017). *توظيف بعض أدوات ذكاء الاعمال لدعم نظام المعلومات الاستراتيجي أنموذج مقترح، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 7، العدد 2.*

18- المعاضبيدي، معن وعد الله، (2001). *تعزيز القدرات الاستراتيجية باستخدام بعض المؤشرات المالية-دراسة تطبيقية لعينة من منشآت الاعمال المسجلة في سوق بغداد للأوراق المالية، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.*

19- Al-Shammari, Mai Hamoudi, (2018), *"Time Management and Work Pressure and Their Relationship in Administrative Leadership: A Case Study at the Higher Institute for Security and Administrative Development"*, Iraqi Journal of Market Research and Consumer Protection, Vol. 10, No. 1

20- Hussein, Sawsan Jawad, (2017), *"The Role of Trust and Organizational Commitment in Improving Job Performance"*, Journal of Baghdad College of Economic Sciences University, No. 50.

مقترح لتطوير مهنة المحاسبة والمراجعة في ليبيا

Proposal to develop the accounting and auditing profession in Libya

أ. ك . انتصار الكوني البشتي، جامعة الزاوية، ليبيا

أ. ك . عبدالسلام محمد العود، جامعة المرقب، ليبيا

الملخص

هذه الدراسة أعدت للمشاركة في جهود مشروع تطوير مهنة المحاسبة والمراجعة في البلاد الليبية ، وعليه فإنها تقدم مقترحاً للمنهجية والهيكلية الشاملة التي ينبغي أن تتبع في تطوير القياس المحاسبي، ومهنة المراجعة عبر المراحل المهنية. تمثلت إشكالية الدراسة في وجود قصور في النظام المحاسبي، والتعليم والتدريب المهني مع غياب أية معايير محاسبية محلية تعمل على تنظيم مهنة المحاسبة والمراجعة في ليبيا. تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات التي تناولت الموضوع بالدراسة، والاسترشاد بتجارب الدول التي تتشابه وخصائص الدولة الليبية، وإجراء مقابلات شخصية مع مجموعة من الأكاديميين والخبراء في المجال. خرج البحث بمجموعة من النتائج أهمها، ضعف نظام المالية والتكاليف، وضعف مخرجات التعليم، وانخفاض مستوى الكفاءة على الصعيدين الأكاديمي والمهني، وأوصت بضرورة إنشاء كيان محاسبي يعمل على تبني عملية التطوير باستخدام التخطيط الاستراتيجي والعمل على بناء القدرات.

الكلمات المفتاحية

التخطيط الاستراتيجي، مؤشرات الأداء، التقرير الشامل للأداء، مكونات النمو، استراتيجية تميز المنتجات.

Abstract

This study was prepared to participate in the efforts of the project to develop the accounting and auditing profession in Libya. Accordingly, it presents a proposal for the comprehensive methodology and structure that should be followed in developing accounting measurement and the auditing profession across professional stages. The problem of the study was represented in the existence of shortcomings in the accounting system, education and vocational training, with the absence of any local accounting standards that work to regulate the accounting and auditing profession in Libya.

A group of studies that addressed the subject were reviewed, and the experiences of countries that are similar to the characteristics of the Libyan state were consulted, and personal interviews were conducted with a group of academics and experts in the field. The research came out with a group of results, the most important of which are the weakness of the financial and costing system, the weakness of educational outcomes, and the low level of efficiency at the academic and professional levels. It recommended the necessity of establishing an accounting entity that

works to adopt the development process using strategic planning and working on capacity building.

Keywords

Strategic planning, comprehensive performance report, Growth Component, Product differentiation strategy.

1- المقدمة

التقدم لا يمكن أن يتحقق الا عن طريق التخطيط السليم للموارد والقدرات المتوفرة، واتخاذ القرارات الصحيحة، وتقييم الأداء الذي يرفع من مستوى الكفاءة والفعالية. هذه النتائج بدورها لا يمكن الوصول إليها من دون توفر البيانات والمعلومات المناسبة في الوقت المناسب. العالم المتقدم لم يكن ليحقق ما حققه من دون انتاج وجمع البيانات، وعلى رأسها البيانات والمعلومات المالية والاقتصادية.

العالم كله يعلم أن البيانات المالية التي ينتجها القياس المحاسبي تعتبر من أهم مصادر المعلومات، ولها الفضل الأكبر في دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم الأداء في جميع أنحاء العالم.

2- مشكلة الدراسة

إن تسارع بلدان العالم المتقدم لتطوير الجوانب المالية والقياس المحاسبي يحتاج إعادة النظر من الدول النامية، خاصة أن القياس المحاسبي في دول العالم المتقدم منذ حوالي 15 سنة لم يعد يعتمد على الجوانب المالية فحسب في انتاج البيانات والمعلومات، بل أضاف توجه آخر إلى هذا القياس، وهو استعمال البيانات الغير المالية أيضاً في بناء ما يعرف بالتخطيط الاستراتيجي باستعمال بطاقة الأداء المتوازن (أي التوازن في الاستعمال بين البيانات المالية وغير المالية)، في سبيل الوصول الى أرقى ما عرفته البشرية حتى الآن من أساليب التخطيط الاستراتيجي. ومعظم المراجع العلمية في العالم اثبتت إن كبريات الشركات في العالم استطاعت أن تتجو من الإفلاس والانهيال خاصة خلال الأزمة الاقتصادية 2007 / 2008 لتبنيها نظام التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، غير أن تطبيق هذا النظام في ليبيا من الصعوبة بمكان إذ أن النظام التقليدي المتبع لا يطبق بالطريقة الصحيحة، وإنما هو تجميع لبيانات التكاليف فقط، مع عدم وجود معايير محاسبية محلية أو تبني للمعايير المحاسبية والمراجعة الدولية 1 .

هذا يحتم علينا الاحتذاء بتجارب الدول المتطورة محاسبياً، ووضع خطة تتبناها الجهات الملزمة للشركات الليبية مثل الرقابة الإدارية وديوان المحاسبة لمواكبة التطورات، بإلزام شركات القطاع العام و الخاص بتطبيق أنظمة التكاليف الحديثة، ووضع خطة لإصدار معايير محاسبية محلية، أو تبني للمعايير الدولية . خصوصاً مع وجود كوادر وطنية قادرة على قيادة وإدارة التغيير.

ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال الآتي:-

كيف يمكن الإرتقاء بمستوى التنظيم المالي والمحاسبي في ليبيا، لمواكبة متطلبات الحوكمة والشفافية و تحسين نوعية المعلومات والتقارير المالية؟.

3- الأهداف

1.3 تعزيز قدرات المؤسسات المحلية على تطوير وتوسيع نطاق عملياتها، من خلال تطوير مهنة المحاسبة والمراجعة.

2.3 التخطيط لمستقبل حركة التنمية الاقتصادية الشاملة في البلاد وإنجاحها وفق أفضل الممارسات المحاسبية العالمية.

3.3 دراسة إمكانية صدار معايير محلية للمحاسبة والمراجعة تتوافق وخصائص الدولة الليبية.

4.3 المساهمة في تحسين المناهج التعليمية، والبرامج التدريبية في مجال المحاسبة والمراجعة، لتعزيز الكفاءة، وتحسين جودة المخرجات الجامعية.

5.3 تطوير بيئة العمل المحاسبي، من أجل استقطاب رؤوس الاموال الاجنبية، وإحداث شركات دولية في مختلف المجالات والأنشطة الاقتصادية.

4. المنهجية

لتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الاستقرائي و الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة بالطرح ، كما تم اتباع أسلوب المقابلات الشخصية الذي يعتبر طريقة فعالة لجمع وتمثيل المعلومات اللازمة لإثراء الموضوع والوصول إلى تحليل علمي تقريبي. هذا وقد صممت أسئلة المقابلة بحيث تتضمن أسئلة مفتوحة تم توجيهها لعينة الدراسة حول تقييم الوضع الراهن لمهنة المحاسبة في ليبيا و كيفية تطويره.

5. مجتمع الدراسة وعينته

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من كليات الاقتصاد بالمنطقة الغربية بليبيا، ومكاتب المراجعة الخارجية، بالإضافة إلى مجموعة من الجهات الحكومية والشركات العامة، وتتمثل عينة الدراسة في مجموعة من الأكاديميين من أعضاء هيئة التدريس بأقسام المحاسبة بالكليات المستهدفة، والمتمثلة في جامعة طرابلس، جامعة الزاوية، جامعة المرقب، جامعة غريان، وخبراء من مجموعة الشركات المحلية من مختلف القطاعات إضافة إلى مراجعين الحسابات بمكاتب المراجعة المستهدفة.

6. أهمية الدراسة

- 1.6 تكمن اهمية البحث في كونها تتناول مجال مهم بالدراسة، المجال المحاسبي لدفع عجلة النمو الاقتصادي.
- 2.6 نظراً لقلّة توفر دراسات متكاملة تختص بمهنة المحاسبة والمراجعة في ليبيا رأى الباحثان أن من واجبهما المهني المساهمة في إثراء المكتبة الأكاديمية التي لاحظاً انها تفتقر إلى مثل هذا النوع من المراجع.
- 3.6 محاوله إفادة المختصين في هذا المجال بما توصلوا إليه من نتائج، خصوصاً ، وأن الأوضاع الراهنة تعتبر الوقت الملائم لأحداث التغيير في مختلف القطاعات للخروج من الأوضاع المتردية التي تعاني منها البلاد.

7. الجانب النظري

أثبتت مجموعة من الدراسات أن أغلب البلاد العربية لا زالت تعاني من التأخر في القياس المحاسبي، على الرغم من أن اول كلمة ابتدئها الله في القران الكريم هي " اقرأ " أي تعلم واكتسب المعرفة وأرقى علمياً، و على الرغم من أن أنظمة القياس المحاسبي في العالم المتقدم قد مر بما لا يقل عن خمسة مراحل تطوير جوهرية (أنظمة التكاليف، الفعلية، العادية، الميزانيات التقديرية الثابتة والمرنة، التكاليف المعيارية، التخطيط الاستراتيجي) خلال ال 80 سنة الماضية، إلا أننا في ليبيا لم ندخل حتى المرحلة الأولى من مراحل التطوير هذه. الأمر الذي يحتاج إلى إجراءات جديّة وصارمة لإحداث نقلة نوعية في مجال التطوير 2 .

إن المحاسبة كنظام للمعلومات وما أنبثق عنها من نظم محاسبية فرعية، قد شهدت ما شهدته النظم الأخرى من تطور وتقدم أفرزته الحاجة الماسة والملحة لتقديم المعلومات المحاسبية الملائمة ذات الجودة. ويتكون كل نظام من مجموعه عناصر متكاملة ومتناسكة تعمل في بيئة متميزة، وتؤدي هدفاً عاماً لتوفير المعلومات حول الوضع المالي والأداء والتغيرات التي تحدث 3.

8. الجانب العملي

للإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة، و من خلال الاطلاع على واقع مهنة المحاسبة في ليبيا، والاجابات التي تم الحصول عليها من المستجوبين المستهدفين بالمقابلة، اتضح وجود قصور في المرتكزات الرئيسية لمهنة المحاسبة، على النحو التالي:

1.8 القصور في النظام المحاسبي

عدم القدرة على مواكبة الأوساط الدولية والدعم الاقتصادي وبناء الدولة، إذ أن أنظمة القياس المحاسبي في ليبيا تتسم بالضعف، و انعدام الكفاءة والفعالية، مع عدم القدرة على توفير البيانات غير المالية للتخطيط الاستراتيجي السليم.

2.8 القصور في مهنة المراجعة الخارجية

أدت محدودية عدد المحاسبين المؤهلين محلياً في بداية ممارسة مهنة المراجعة الخارجية في ليبيا، إلى عدم وضع أية قيود على الليبيين لمن يرغب في مزاولة مهنة محاسب محترف، ما دام يحمل مؤهلاً محاسبياً باستثناء شرط الخبرة وممارسة المهنة لسنوات تتراوح من ثلاث إلى خمس سنوات، ودون إجراء أية امتحانات، أو وضع ضوابط وأسس لممارسة المهنة. إضافة إلى أن أغلب شركات المحاسبة العامة الناجحة هي فروعاً لشركات أجنبية مسيطرة، مما أدى إلى تضارب وقلة اتساق في العديد من الممارسات والطرق والمعايير المحاسبية في ليبيا. وبالرغم من صدور القانون 116 لسنة 1973 بشأن تنظيم مهنة المحاسبة في ليبيا، إلا أن دور النقابة كان محدوداً في عملية التطوير. ويمكن تلخيص أوجه القصور في مهنة المراجعة الخارجية في ، عدم وجود معايير محلية ملزمة، وعدم تبني أية معايير دولية، التمسك بالممارسات التقليدية للمهنة، ضعف منهجية عمل المراجع الخارجي ومحدودية مخرجاته، عدم الاعتماد على تقنية المعلومات، واستخدام أساليب تدقيق غير حديثة⁴.

3.8 القصور في التعليم المحاسبي والتدريب

يعتبر التعليم المحاسبي في ليبيا في مراحله الأولى وما زال بعيد كل البعد عن التطور شأنه شأن البلدان النامية التي أحدثت الطريق السهل لخلق نظامها التعليمي المحاسبي، من خلال نسخ أنظمة البلدان المتطورة. ويرجع ذلك إلى أن قسم المحاسبة في كلية الاقتصاد والتجارة في الجامعة الليبية التي تأسست سنة 1957 واستمرت لمدة 25 سنة (إلى سنة 1981) المؤسسة الوحيدة للتعليم المحاسبي على المستوى الجامعي، وبخبرات وأساتذة غير ليبين الأمر الذي جعل نظام التعليم نسخة كربونية من المنهج البريطاني المترجم. والعديد من المحاسبين الليبيين الأوائل الذين لهم مساهمات مهمة في تطور المحاسبة هم خريجي هذه الجامعة. وما زالت أغلب الكتب المستخدمة في ليبيا إلى حد الآن عبارة عن ترجمات من اللغة الإنجليزية إلى العربية، والتي كتبت لخدمة بلدان السوق الحرة. فلم تقم الجامعات بأي تغييرات هامة في نظامها التعليمي والمقررات الدراسية منذ تبنيها. بالرغم من أن أكثر المواد التي يتم تدريسها ليست لها علاقة وطيدة بالبيئة الليبية، وليست هناك أية مواضيع انتقادية تبين علاقة المحاسبة بالبيئة، ولا توجد هناك برامج تدريب محاسبية تساعد في خلق وعي وإدراك

بأهمية الاختلافات بين الدول المتطورة والدول النامية، كل ذلك كان له انعكاس سلبي على تطور مهنة المحاسبة والمراجعة في ليبيا. ولعل من أسباب القصور في التعليم والتدريب المحاسبي، الاعتماد على المناهج التقليدية⁵، وطرق التدريس التقليدية، تدني مستوى الجودة وانعدام التوافق مع معايير التعليم الدولية، وانعدام التعاون بين الجامعات والوحدات الاقتصادية، و ضعف استخدام الوسائل التقنية، وانعدام المكتبات العلمية الجيدة عدم التعمق في بعض المواد مثل، المحاسبة الإدارية. والمراجعة الداخلية، محاسبة النفط، و محاسبة الأموال العامة. انعدام برامج التدريب والتطوير لمهارات لأعضاء هيئة التدريس انخفاض جودة البحث العلمي كان له دور سلبي على تطوير المهنة أيضاً.

4.8 غياب المعايير المحاسبية والمراجعة

إن غياب إطار عام لنظام المحاسبة في ليبيا وعدم وجود مبادئ محاسبية أو معايير مراجعة محلية ملزمة من جهة معترف بها محلياً ودولياً إلى حد الآن منح مستخدمي المحاسبة فرصة للاختيار بين المبادئ المحاسبية والطرق المختلفة دون أن يكون هناك اعتراض من أحد عن مدى ملائمة تلك المبادئ أو الطرق، وهو ما أدى إلى إساءة استخدام ذلك التقدير في كثير من الأحيان وكذلك أدى إلى اختلاف الممارسات المحاسبية من شركة إلى أخرى بحسب الخلفية التعليمية أو رغبة المستخدمين، الذي أنتج، تدني مستوى جودة التقارير المالية وإدارة الأرباح، وعدم إمكانية المقارنة غياب الجمعيات المحاسبية المهنية، و انخفاض مستوى الدقة، والشفافية والاستناد على بعض المعايير الدولية لسد الفجوات القانونية فقط، و ضعف نظم الرقابة الداخلية، و غياب الرقابة على الأداء⁶، وجود فجوة بين المعلومات التي يوفرها النظام الحكومي التي تركز على التحقق من سلامة العمليات ومطابقتها للقوانين وبين احتياجات المستخدمين، غياب التبويب والإفصاح والشفافية، والاقتصار على البيانات المالية لتحقيق المسائلة والإيفاء بالمتطلبات الضريبية فقط، عدم التركيز على التأهيل العلمي والخبرة المهنية، عدم الاهتمام بنشر المعلومات وإعداد مؤشرات الأداء على مستوى الإدارات الحكومية المالية وغير المالية⁷.

5.8 القصور في اللوائح والتشريعات ذات العلاقة

عدم وجود قوانين تنظم مهنة المحاسبة والمراجعة، حيث تنص المتطلبات الوحيدة المنبثقة من قانون الضرائب والقانون التجاري على معلومات محدودة وتتسم بالعمومية، وعدم تبني أية معايير محاسبية، جعل فائدة هذه القوانين محدودة من ناحية خلق إطار عام أو دليل للمحاسبين. ويمكن إيجاز أوجه القصور في النقاط التالية على سبيل المثال لا الحصر: عدم التنسيق المكتمل بين السلطات في الدولة (التشريعية، التنفيذية، الرقابية)، عدم وجود تشريعات واضحة وملزمة تحدد المفاهيم

والافتراضات المحاسبية المتعارف عليها، وتحدد النظام الدفترية، وطرق إمساكه، والمعالجة بالمنظومات الالكترونية، الحاجة لاتخاذ إجراءات كفيلة بتصحيح وضع نقابة المحاسبين والمراجعين للرفع من مستوى المهنة 8، الحاجة لوجود قوانين لسلوكيات وآداب المهنة، القصور في بعض التشريعات مثل: القانون رقم 23 لسنة 2010 بشأن النشاط التجاري في الباب الثالث مادة 460 بخصوص الدفاتر الإلزامية ينص على (دفتر اليومية & دفتر الأستاذ العام & دفتر الجرد والميزانية تفيد فيه صورة من قائمة الجرد والميزانية وحساب الأرباح والخسائر مرة على الأقل كل سنة). في قصور واضح لم يشر القانون إلى أساس الاستحقاق وكذلك لم يشير إلى قائمة التغير في حقوق الملكية وكذلك قائمة التدفقات النقدية/قانون رقم 7 لسنة 2010 ينص في المادة رقم 39 على (تحدد الضريبة سنويا على أساس مقدار الدخل الصافي وفق المبدأ النقدي أو مبدأ الاستحقاق خلال السنة الضريبية وفقاً لاختيار الممول) 9. مخالفة للأسس المحاسبية السليمة وهو أساس الاستحقاق/ جميع القوانين تنص على التجار بمسك الدفاتر والسجلات المنصوص حسب القانون وعند الرجوع للقوانين والتشريعات التي تنظم العمل المحاسبي المنصوص عليها بالقوانين لا تجد نصوص قانونية واضحة تلزم التجار والشركات بالدفاتر المحاسبية الواجب الاحتفاظ بها إلا المادة المذكورة سابقا 10.

6.8 المنهجية المقترحة

تتمثل المنهجية المقترحة للتطوير في الاتي:

1.6.8 تطوير أنظمة التكاليف والمالية

من خلال الاطلاع على تجارب الدول التي سبقتنا بالتطوير ، والنقاش مع العينة المستهدفة تبين أن آلية التطوير تتطلب تطوير النظام المحاسبي، وذلك بتطوير الأنظمة المالية والإدارية، على المراحل التالية، مرحلة التكاليف الفعلية والمالية الموحد، نظام التكاليف العادية والمالية، مرحلة نظام الميزانيات التقديرية الثابتة والمرنة. مرحلة التكاليف المعيارية، مرحلة تطوير التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. مع ملاحظة أن كل أنظمة التكاليف في كل مرحلة يمكن أن تطبق بطريقة التكلفة المتغيرة أو طريقة التكلفة الكلية (حيث إن طريقة التكلفة الكلية هو السائد في العالم، لأن هذا ما تفرضه الجهات الضريبية لأنها تمثل وجهه نظر الحاكم التي تهتم بمبالغ الإيرادات المحصلة لا غير). وهنا يجب أن نشير الى أن كل مرحلة من مراحل التطوير تحتاج من 3 الى 4 سنوات قبل الانتقال الى المرحلة التالية، وعليه، فإن برنامج التطوير على الأقل يحتاج إلى ما لا يقل عن 10 الى 15 سنة من جهود التطوير، والتدريب بما فيه إعادة النظر في كثير من قضايا التعليم والمناهج المتعلقة بالموضوع. على أنه ووفقاً لهذه الورقة البحثية التي تركز على توفر البيانات اللازمة لأغراض التخطيط والرقابة وتقييم الاداء، فإنه يجب تطبيق جميع أنظمة التكاليف في كل المراحل

بطريقة التكلفة المتغيرة (وذلك باستثناء الشركات المتوسطة والصغيرة) لأن طريقة التكلفة الكلية لا تنتج أية بيانات صالحة لاتخاذ القرار، بسبب عدم التمييز بين أنواع التكاليف الثابتة والمتغيرة من جهة، وكذلك التمييز بين التكاليف المباشرة وغير المباشرة على مراكز التكلفة والمسئولية. على أنه في نهاية السنة المالية يجب أن يتم اعداد القوائم المالية وفقاً لطريقة التكلفة الكلية لأغراض ضريبية. مع مراعاة أنه عند الانتقال الى تطوير نظام التكاليف والمالية الموحد في مرحلة تطبيقات الميزانيات الثابتة والمرنة وكذلك أنظمة التكاليف المعيارية لا بد من أن يصمم النظام بحيث يتم إعداد تقرير ربع سنوي يسمى التقرير الشامل للأداء لتلخيص النشاط ويقدم إلى مجلس الإدارة والمدير العام، ويحتوي على البيانات الآتية:

التقرير الشامل للأداء

البيان	الميزانية الثابتة	انحراف حجم النشاط	الميزانية المرنة	انحرافات الميزانية المرنة				النتائج الفعلية
				انحراف مبيعات	انحراف إدارة مشتريات	انحراف إدارة المخازن	انحراف إدارة الانتاج	
الإيرادات	XXXX		XXXX					XXXX
التكاليف المتغيرة								
مواد مباشرة	XX		XX					XXX
عمل مباشر	XX		XX					XXX
إضافية	XX		XX					XXX
متغيرة	XX		XX					XXX
المصروفات المتغيرة	XX		XX					XXX
اجمالي المصروفات المتغيرة	XXXX		XXXX					XXXX
هامش الربح	XXX		XXX					XXX
التكاليف الثابتة	XXX		XXX					XXX
المصاريف الثابتة	XXX		XXX					XXX
صافي الربح	XXXX		XXXX	XX	XX	XX	XX	XXXX

من نتائج هذا التقرير التعرف على

انحراف الكفاءة

انحراف النشاط

انحراف الفعالية

ويكون الانحراف إما

(م) انحراف مرغوب.

(غ) انحراف غير مرغوب.

لاحظ أن انحرافات الكفاءة تعبر عن مدى الاستعمال الجيد لأسعار, وكميات المدخلات من عناصر التكلفة كالمواد والعمل وغيرها من تكاليف صنع إضافية، بينما انحراف الفعالية يعبر عن مدى تحقق الهدف المخطط له. وبطبيعة الحال فإن أحسن الظروف هي عندما تكون المؤسسة موضوع التقييم كفؤة وفعالة وأسوأها عندما لا تكون كفؤة ولا فعالة كما هو الحال في مؤسساتنا الليبية.

ففي هذا النموذج يتم حصر مبالغ انحرافات النتائج الفعلية عما هو مخطط الى جانب تحديد مراكز المسؤولية عن هذه الانحرافات. لاحظ أنه يجب أن يكتب الى جانب مبلغ كل انحراف حرف (م) للدلالة على أنه مرغوب أو (غ) للدلالة على أنه غير مرغوب. يجب دائماً محاولة تقليص الانحرافات غير المرغوبة الى أقصى الحدود الممكنة، أما الانحرافات المرغوبة، فيجب تشخيصها وزيادتها دائماً قدر الإمكان. وإذا ثبت أن بعض الانحرافات يجب أن تكون مرغوبة أكثر مما هي عليه، أو أنها أقل سوءاً مما يمكن أن يحدث أن تكون عليه، ففي هذه الحالات أيضاً يجب تحليل الانحرافات باتخاذ القرارات المناسبة لها.

2.6.8 مرحلة تطوير التخطيط الاستراتيجي باستعمال بطاقة الأداء المتوازن

تتطلب هذه المرحلة إعداد خارطة لكل بطاقة أداء متوازن، على أساس أربع تصورات رئيسية، التصور المالي لتلخيص مدى النجاح أو الربحية في تطبيق الاستراتيجية. وضع تصور لقطاعات السوق، والزبائن، أو أي أطراف يتوقع التعامل معها والاستفادة منها. وضع تصور لأنشطة التشغيل الداخلي بما يحقق الكفاءة، والجودة في الاداء، والقدرة على الابتكار، وضع تصور للتعلم، والقدرة على النمو واكتساب المعرفة. كما يجب أن تدعم وترفق بطاقة الأداء المتوازن بالتحاليل الآتية:

1.2.6.8 حجم مكون النمو في مبلغ التغيير في صافي الأرباح

هذا يتكون من، أثر النمو على الإيرادات، أثر النمو على التكاليف. وهذا بدوره يشمل المواد المباشرة، التكاليف الثابتة، تكاليف التحوير، تكاليف البحث والتطوير.

2.2.6.8 حجم مكون استعادة الأسعار في مبلغ تغيير صافي الأرباح.

هذا يتكون من، أثر النمو على الإيرادات، أثر النمو على التكاليف وهذا بدوره يشمل: التكاليف المتغيرة، تكاليف المواد المباشرة، التكاليف الثابتة.

3.2.6.8 حجم تأثير مكون الإنتاجية على التغيير في أرباح التشغيل.

هذا بدوره يشمل، تأثير الإنتاجية على التكاليف المتغيرة، تأثير الإنتاجية على تكاليف المواد المباشرة، تأثير الإنتاجية على التكاليف الثابتة، احتساب التغيير في أرباح التشغيل بسبب القدرة الإنتاجية كالاتي:

- تأثير القدرة الإنتاجية على انحراف تكلفة المواد المباشرة XXX
- تأثير القدرة الإنتاجية على انحراف تكاليف التحويل XXX
- تأثير القدرة الإنتاجية على انحراف تكاليف البحث والتطوير XXX
- اجمالي تأثير انحراف القدرة الإنتاجية على التكاليف XXXX

أسباب هذا التحليل تساعد في إجراء المزيد من الدراسات للوصول إلى معرفة ما إذا كان النجاح يرجع إلى الدخول من باب تمييز منتجات الشركة مقارنة بمنتجات الشركات المنافسة، وذلك نتيجة الجودة العالية، و الدعاية والاعلان، والتجربة المكتسبة عند الزبائن على مر السنين، ام أن النجاح يرجع الى قدرة الشركة الإنتاجية وكفاءتها، وقدرتها على التحكم في خفض التكاليف، وبالتالي تحقيق النجاح بالدخول من باب خفض أسعار البيع، مما يؤدي لزيادة الطلب والنجاح في السوق. إذا بناء على اكتساب مثل هذه المعلومات تستطيع المؤسسة تنفيذ قراراتها وتقييم أدائها، واكتساب المزيد من المعرفة وتحسين استراتيجيتها إذا لزم الأمر.

ملاحظة: عند الدخول لمرحلة جديدة أو الانتقال من مرحلة إلى مرحلة تالية من مراحل التطوير يجب إعداد أدلة جديدة أو ادخال التعديلات اللازمة على الأدلة الموجودة بما يتناسب والمرحلة الجديدة. والتي تتمثل في، دليل الدورة المستندية لجميع أنشطة الشركة، دليل موحد لحسابات التكاليف والمالية، دليل لكل فروع الشركة ذات النشاطات المختلفة، دليل للمراجعة الداخلية يبين موضوع المراجعة ومتى وكيف والسلوك المتبع عند اكتشاف بعض المشاكل. دليل التخطيط والرقابة وتقييم الأداء، مع أهمية التدريب على استعمال هذه الأدلة جنباً إلى جنب مع التدريب على تطبيق أنظمة التكاليف والمالية الموحدة في جميع المراحل.

بقي الإشارة إلى أن كل دليل يتكون من 150 الى 250 صفحة وذلك حسب نوع النظام ومرحلة التطبيق التي يمر بها الإعداد، وحسب عدد أنواع الخدمات أو المنتجات موضع النشاط، ومراحل انتاجها. أما عددها النهائي فستتحكم فيه عدد الوحدات الإدارية، أو وحدات الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية التي سينتظر احتواء أنظمتها المالية والإدارية في برنامج التطوير.

3.6.8 تطوير أنظمة المراجعة الداخلية.

4.6.8 توحيد القياس الحكومي

توحيد القياس الحكومي في المؤسسات الحكومية والمصارف إعداد وتنفيذ خطة لتطوير أو تبني منهجية مناسبة لدراسة المعايير المحاسبية الدولية.

5.6.8 تطوير المناهج المحاسبية

تطوير المناهج المحاسبية في الجامعات والمعاهد العليا 11 بحيث يتم دراسة المناهج المطبقة في دول العالم المتقدم واختيار الملائم منها وترجمتها في حالة الاحتياج، ثم تدريب أعضاء هيئة التدريس على هذه المناهج، وتطبيق هذه المناهج على التوالي حسب الفصول الدراسية، مع ضرورة استحداث تخصص الاقتصاد الرقمي في كليات الاقتصاد.

6.6.8 المعايير المحاسبية والمراجعة

دراسة المعايير الدولية وتجارب الدول التي تتشابه مع الدولة الليبية والتي تتماشى مع الشريعة الإسلامية، والوضع الاقتصادي والسياسي والاجتماعي، واختيار المعايير التي تتماشى مع بيئة العمل الليبية لاعتمادها، وذلك عن طريق كيان محاسبي يتولى إصدار معايير محلية، أو تبني المعايير الدولية ويتولى تكوين لجان فنية تتولى تأهيل وتدريب الكوادر البشرية التي تحتاجها الدولة الليبية حتى تتمكن من تبني وتطبيق المعايير الدولية مستقبلاً تراعي خصوصيات ليبيا ومتطلباتها الاقتصادية والتي يمكن تلخيصها في: المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية، المعايير الدولية لمحاسبة القطاع العام. المعايير الدولية للمراجعة، المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية، المعايير الدولية للتعليم المحاسبي، مبادئ المحاسبة الإدارية العالمية، معايير الرقابة المصرفية العالمية، المعايير الدولية لمحاسبة ومراجعة المؤسسات المالية الإسلامية، المعايير الدولية للمراجعة الداخلية، المعايير الأمريكية الحديثة 12 (محاسبة الاختلاسات، محاسبة التكاليف، الاستدامة، الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية).

9. النتائج

1.9 تدني مستوى جودة التقارير المالية وانعدام التوافق مع المعايير الدولية، وعدم إمكانية المقارنة خاصة مع غياب الجمعيات المحاسبية المهنية و غياب التبويب السليم والإفصاح والشفافية.

2.9 عدم وجود معايير محاسبية محلية ملزمة لضمان توفر الدقة والشفافية، والاستناد على بعض المعايير الدولية لسد الفجوات القانونية فقط. بالإضافة إلى القصور في التشريعات الواضحة والملزمة التي تحدد المفاهيم والافتراضات المحاسبية المتعارف عليها وتحدد النظام الدفترية وطرق امساكه والمعالجة بالمنظومات الالكترونية و ضعف التنسيق المكتمل بين السلطات في الدولة.

- 3.9 ضعف نظم الرقابة الداخلية مما ينعكس سلباً على كفاءة التدقيق. و غياب الرقابة على الأداء ،و
الاقتصار على تلبية احتياجات الرقابة العليا. الاقتصار على البيانات المالية لتحقيق المسائلة والايفاء
بالمطلبات الضريبية فقط.
- 4.9 وجود فجوة بين المعلومات التي يوفرها النظام الحكومي التي تركز على التحقق من سلامة
العمليات ومطابقتها للقوانين وبين احتياجات المستخدمين ، و عدم الاهتمام بنشر المعلومات وإعداد
مؤشرات الأداء على مستوى الإدارات الحكومية المالية وغير المالية.
- 5.9 ضعف التركيز على التأهيل العلمي والخبرة المهنية للمراجعين الاعتماد على المناهج التقليدية التي
لا تفي باحتياجات سوق والعمل تدني مستور الجودة وانعدام التوافق مع معايير التعليم الدولية
وانعدام التعاون بين الجامعات والوحدات الاقتصادية .
- 6.9 ضعف استخدام الوسائل التقنية وانعدام المكتبات العلمية الجيدة انعدام برامج التدريب والتطوير
لمهارات لأعضاء هيئة التدريس و .
- 7.9 عدم التعمق في بعض التخصصات مثل المحاسبة الإدارية والمراجعة الداخلية ، محاسبة النفط،
محاسبة الأموال العامة، المحاسبة البيئية، المحاسبة الاجتماعية.

10. التوصيات

- الحاجة لوجود جهة مستقلة معترف بها محلياً ودولياً تعمل على متابعة التطورات العالمية وتنظيم شؤون
المهنة من تعديل أو إصدار وإلزام لكافة الجهات المدرجة بسوق الأوراق المالية. تعمل على:
- 1.10 إيجاد إطار متكامل للقوائم المالية والتقارير الحكومية يلبي احتياجات المستخدمين.
- 2.10 الاسترشاد بتجارب الدول في إصدار معايير محاسبية محلية أو تبي للمعايير الدولية.
- 3.10 العمل على زيادة الحوكمة و الإفصاح والشفافية و تفعيل الرقابة على الأداء.
- 4.10 التقييم الدوري لممارسي المهنة للرفع من مستواها، و ضمان مستوى أفضل للاستقلالية.
- 5.10 التركيز على التأهيل العلمي والخبرة المهنية للمراجعين وإعداد برامج التدريب والتطوير.
- 6.10 تطوير المناهج واتباع طرق تدريس حديثة بدلاً من المناهج التقليدية التي لا تفي باحتياجات
سوق العمل وتحديث ثغرة بين النظري والعمل.
- 7.10 تحسين مستوى الجودة وخلق توافق مع معايير التعليم الدولية للرفع من جودة التعليم.
- 8.10 التعمق في بعض المواد مثل محاسبة الأموال العامة، المحاسبة البيئية، المحاسبة الاجتماعية،
محاسبة النفط.
- 9.10 استحداث مواد محاسبية جديدة مثل المحاسبة الجنائية والمحاسبة الإبداعية والأمن السبراني.

- 10.10 التأكيد على التعمق في بعض المواد الداعمة مثل الإحصاء، والحاسب الآلي، و اللغات.
- 11.10 التنسيق و التعاون بين الجامعات والوحدات الاقتصادية لمتابعة مستوى الخريجين.
- 12.10 العمل على التنسيق المكتمل بين السلطات في الدولة (التشريعية/ التنفيذية/ الرقابية).
- 13.10 دراسة القوانين والتشريعات ذات العلاقة بالمهنة ، و اتخاذ إجراءات كفيلة بتصحيح وضع نقابة المحاسبين والمراجعين، وإصدار مدونة سلوك المهنة .

قائمة الهوامش:

1. مجلس التطوير الاقتصادي والاجتماعي، "استراتيجية تطوير مهنة المحاسبة والمراجعة في ليبيا، 2023، ص 90-13.
2. عبد الفتاح عمر ضياء المدفعي، "تطوير نظام المالية والتكاليف"، دراسة غير منشورة. 2022، ص 280.
3. انتصار الكوني البشتي، "أهمية التحول الرقمي بالجمعات الليبية" دراسة ميدانية بكليات الاقتصاد"، مجلة البحوث الاقتصادية والاستراتيجية، المركز الليبي للبحوث الاقتصادية، 2022 ص 45 .
4. زينب عبد المجيد الصاق، "مدى استجابة مهنة المحاسبة والمراجعة في ليبيا لمتطلبات منظمة التجارة العالمية"، 'مجلة كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، 2010، ص 120.
5. طارق مامي، عبدالسلام البلعزي، مصطفى الجطري، "تقييم المخرجات التعليمية بكلية الاقتصاد بجامعة الزاوية من وجهة نظر سوق العمل"، مجلة البحوث الاقتصادية والاستراتيجية، المركز الليبي للبحوث الاقتصادية، 2022 ص 76.
6. عادل عبد الحميد المشاط، "الصعوبات التي تواجه تعليم المعايير المحاسبية الدولية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وطلبة قسم المحاسبة كلية الاقتصاد صرمان"، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد السابع ، العدد الثاني، 2017، ص 98.
7. عادل عبدالحميد المشاط، سناء ضوء أبو زيد، "مدى ملاءمة معايير المحاسبة الدولية للتطبيق في البيئة الليبية، موقف المحاسبين الليبيين"، المجلة الجامعة، العدد السادس عشر، المجلد الرابع، نوفمبر، 2014، ص 201.
8. عبد الرؤوف سعيد عبود، "مدى مساهمة التعليم المحاسبي في ترسيخ اخلاقيات ممارسي مهنة المحاسبة والمراجعة في ليبيا"، مجلة الاستاذ، العدد 23، 2022، ص 177.
9. عبد الفتاح عثمان مفتاح، "الصعوبات التي تواجه مهنة المراجعة في ليبيا من وجهة نظر مزاولي المهنة"، Jopas.V16. No,1 ، 2017، ص 124.
10. عماد علي ناجي السويح، "الحاجة إلى إطار مفاهيمي للمحاسبة في ليبيا"، مؤتمر علمي ، جامعة طرابلس، 2013، ص 206.
11. مفتاح سالم أبو غالية، أحمد يوسف العبيدي، منصور مجمد الفرجاني، "معوقات تطوير التعليم المحاسبي بالجامعات الليبية"، مجلة العلوم الاقتصادية، الجامعة الاسمية، 2017، ص 133.

12. مختار فرج الحويج, ميلاد أحمد زلطوم, ضوء مطفى جبران, "معوقات تطوير مهنة المحاسبة في ليبيا من وجهة نظر مزاولي المهنة", مجلة العلوم الانسانية والطبيعية, 2024, ص 267.

/

الحوكمة والتنمية المستدامة: تساؤلات فلسفية وتطبيقات عملية

Governance and Sustainable development: philosophical questions and practical applications.

إجلال علي محمد الماخذي، جامعة صنعاء، اليمن.

ملخص الدراسة:

إن موضوع التنمية المستدامة قد ظهر بداية في الثمانينات مرتبطاً بالجانب الاقتصادي والتنمية الاقتصادية، فالنمو الاقتصادي يؤدي إلى التنمية الاقتصادية التي تهدف إلى تحسين حياة الناس وخصوصاً الفقراء، تتعدد مجالات التنمية المستدامة ومفاهيمها ولذلك فإن هذا البحث سيعرض رؤية تاريخية حول الحوكمة وتأثيرها على التنمية المستدامة ومدى فاعلية الحوكمة في تطبيق سياسات تشجع في عملية التنمية المستدامة.

الكلمات المفتاحية: التنمية المستدامة، التنمية الاقتصادية، الحوكمة

Abstract:

The topic of sustainable development appeared first in the eighties linked to the economic aspect and economic development. Economic growth leads to economic development that aims to improve people's lives, especially the poor. There are many areas of sustainable development and their concepts, and therefore this research will present a historical view of governance and its impact on sustainable development The effectiveness of governance in implementing policies that encourage the process of sustainable development.

Key words: sustainable development, economic development, governance.

المقدمة

تختلف أبعاد التنمية المستدامة لكنها شاملة التنمية الاجتماعية والبيئية والثقافية والسياسية ومن ثم التنمية الاقتصادية وهي التي ظهرت بظهور الرأسمالية وحرية السوق منطلقاً فلسفياً وخطاب سلطة هاري ترومان وذلك عام 1948م، وهي النظرية التقليدية لمفهوم التنمية التي تنظر للبلدان النامية المتطلعة للتقدم المادي فالنمو الاقتصادي والتنمية مفهوم واحد.

فعرفت الأمم المتحدة التنمية المستدامة¹: سياسة شاملة مستمرة ودائمة ولها أربعة عناصر: (الاقتصادي، والاجتماعي، والبيئي، والثقافي؛ فبدأ مفهوم التنمية بالاهتمام والمحافظة على البيئة لتوازن أنظمتها ومواردها الطبيعية من النضوب.

يمكن أن تُثار عدة تساؤلات فلسفية تتعلق بالطريقة التي ينبغي بها تنظيم العلاقة بين الإنسان والبيئة، وكيفية التعامل مع الموارد الطبيعية المحدودة في عالم يزداد تعقيداً، كإعطاء دور للعامل البشري كونه مكون لعملية الإنتاج من ثم برزت فكرة الاستدامة لأول مرة في مجال البيئة عام 1980م كون البيئة العامل البشري لا يمكن فصلهما عن بعض وهذا أدى فيما بعد لظهور تقرير علمي للتنمية البشرية وذلك عام 1990م، فتقرر فيما بعد وثيقة دولية في موضوع التنمية المستدامة في مؤتمر قمة الأرض عام 1992م²، الذي أصدر تقرير يعرف التنمية البشرية بأنها عملية توسيع اختيارات الشعوب.

أما الحكومات التي تتبنى سياسات بيئية واقتصادية مدروسة تساهم في تحفيز الاستثمارات في القطاعات المستدامة، مثل الطاقة المتجددة والزراعة المستدامة. ومع ذلك، لا تقتصر الفعالية على التشريعات فقط، بل تتطلب أيضاً تطبيق تلك السياسات ومراقبة ذلك، فالحكمة الفعالة تضمن إشراك كافة الأطراف المعنية في عملية اتخاذ القرار، من القطاع الخاص إلى المجتمع المدني الحكمة الفعالة تضمن إشراك كافة الأطراف المعنية في عملية اتخاذ القرار، من القطاع الخاص إلى المجتمع المدني، على الصعيد الدولي تساهم الحكمة في خلق بيئة من التعاون بين الدول والمؤسسات الدولية لتحقيق أهداف التنمية المستدام من خلال اتفاقات بيئية وتشريعات موحدة تساهم الحكمة في خلق بيئة من التعاون بين الدول والمؤسسات الدولية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، من الممكن أن تكون الحكمة محدودة في بعض الحالات بسبب ضعف المؤسسات، الفساد، أو غياب الإرادة السياسية الجادة. إذا كانت الحكمة غير قادرة على تطبيق معايير التنمية المستدامة بشكل متكامل، أما من ناحية التطبيقات العملية، فإن الحكومات حول العالم بدأت بالفعل بتطبيق هذه المفاهيم من خلال سياسات تهدف إلى تقليل التأثيرات البيئية السلبية وتعزيز العدالة الاجتماعية.

1. أهداف التنمية المستدامة :

تهدف التنمية المستدامة إلى التوافق والتكامل داخل النظام البيئي، فهذه الأهداف هي³:

- 1.1 القضاء على الفقر.
- 1.2 القضاء التام على الجوع.
- 1.3 الصحة الجيدة والرفاه.
- 1.4 التعليم الجيد.
- 1.5 المساواة بين الجنسين.
- 1.6 المياه النظيفة والنظافة الصحية.
- 1.7 طاقة نظيفة وبأسعار معقولة.
- 1.8 العمل اللائق ونمو الاقتصاد.
- 1.9 الصناعة والابتكار والهياكل الأساسية.
- 1.10 الحد من أوجه عدم المساواة.
- 1.11 مدن ومجتمعات محلية مستدامة.
- 1.12 الاستهلاك والاستنتاج المسؤولين.
- 1.13 العمل المناخي.
- 1.14 الحياة تحت الماء.
- 1.15 الحياة في البر.
- 1.16 السلام والعدل والمؤسسات القوية.
- 1.17 عقد الشركات لتحقيق الأهداف.

إذن، التنمية المستدامة ليست فقط مسألة اقتصادية أو بيئية بل هي قضية فلسفية تتطلب إعادة النظر في القيم التي توجه المجتمعات المعاصرة وكيفية تحقيق تنمية عادلة للجميع دون المساس بحقوق الأجيال القادمة، في إطار الفلسفة والتنمية المستدامة، تبرز العديد من التساؤلات التي تحفز التفكير العميق حول كيفية توازن المصالح البشرية مع الحفاظ على البيئة؟ من أبرز هذه التساؤلات: هل يمكن للتنمية

الاقتصادية أن تتحقق دون استنزاف الموارد الطبيعية؟ وهل من الممكن أن نسعى نحو التقدم الاجتماعي والاقتصادي دون الإضرار بالأجيال القادمة؟ وكيف يمكن فهم العلاقة بين الحرية الفردية والمصلحة العامة في سياق الموارد المحدودة؟

تدخل الكثير من المفاهيم حول مفهوم العامل البشر الذي هو أساس التنمية فيندرج تحته الكثير من الأهداف التي تنمي العامل البشري منها: الثقافية، والاجتماعية، والسياسية والاقتصادية وكلاً منها يحتوي على العديد من الأفكار والرؤى ولكن موضوع بحثنا يتناول بعده السياسي والاقتصادي كون هذين المبدأين على وجه التحديد سبب في استنزاف الكثير من الموارد الطبيعية وتهدد النظام البيئي بشكل كبير وملموس لا ينكره أحد و الذي يحدده مالي:

1.1.1 تحسين المستوى المعيشي وزيادة الدخل.

1.1.2 عدم استنزاف الموارد الطبيعية في المشاريع التنموية.

1.1.3 البعد السياسي هو الركيزة الأساسية كون الحكم يدير عملية التنمية.

2. فلسفة التنمية المستدامة وتطبيقاتها:

ترتبط مبادئ التنمية المستدامة بالجانب الفلسفي الأخلاقي فالعقل والفكر تفقدنا لتحسين ذاتنا ومجتمعنا فمصطلح التنمية الاقتصادية هو أفضل وسيلة لزيادة الرضا عن الحياة وتحقيق السعادة في ظل التحديات الفلسفية فخطاب التنمية المستدامة يعتمد على الرخاء الذي ينتج عن الثروة، كون الفقراء من البلدان النامية يعانون من أسوأ العواقب لذلك فإن الثروة هي التي تحد من عواقب التنمية.

لذلك فإن دراسة قضايا العمل وحالة الذهن مطلوبة لفهم مبادئ التنمية المستدامة التي تستند بدورها على نظريات فلسفية مختلفة، لذلك فإنه عند دراسة الجانب الأخلاقي قد يتعلق الأمر بدراسة حالة الفرد أو المجتمع.

لذلك لفهم الفلسفات المختلفة التي تبحث عن وسائل لتطبيقات التطور لذلك قد تكون خاضعة لمصالح مختلفة يجب أن تبنى فلسفات وأفكار في مجال التنمية تهتم بالفرد ودوره في المجتمع وواجبات المجتمع تجاه الفرد بناء عام لهم وتحليل النظريات التي بدورها تعتمد على الفلسفة بدرجة أساسية.⁵

وكذلك بالفلسفات السياسية إذ لا يمكن وجود تنمية في ظل دولة غاب فيها الاستقرار السياسي بالتالي يؤدي هذا لنقص في التنمية التي بدونها يهدر المال العام ويفتقر الشعب فيها لصنع القرار، مما يستدعي عدم وضع خطط لدعم وتشجيع المشاريع التنموية في مختلف أبعادها البيئية فتغيب الاهتمامات والاستراتيجيات التي تتفاعل مع الوزارات والقطاعات الخاصة بصورة متكاملة في تعزيز إمكانيات دعم الموارد وتحفيزها، كون القطاع الخاص عنصراً أساسياً في العملية الاستثمارية.

من هنا جاءت التزام الدول بالحكمة التي تحقق التنمية المستدامة بالفرد والقطاع الخاص جزء فاعل في التنمية ويشكل دور الحكومة في تطبيق التنمية المستدامة جسراً بين النظرية الفلسفية والتطبيق العملي، حيث يتطلب الأمر إدماجاً فعالاً للفكر الفلسفي في السياسات الحكومية لضمان تحقيق تنمية متوازنة تحفظ حقوق الإنسان والبيئة على حد سواء.

فالفلسفة تعالج قضية التنمية المستدامة كتحدٍ وجودي يتقاطع فيه الإنسان مع الطبيعة في معركة فكرية وتطرح الفلسفة تساؤلات تتعلق بالمفهوم العميق للوجود الإنساني وعلاقته بالبيئة: هل يمكن للبشر أن يسيروا في طريق التنمية دون أن يوقعوا أنفسهم في فخ الاستهلاك والتمدد الذي يتعدى حدود الممكن؟ وهل نمثلك الحق في استنزاف الموارد الطبيعية لصالح تطورنا الحضاري، أم أن هذا استهانة بتوازن الكون؟

تنبثق الفلسفة هنا لتفترض أن التنمية المستدامة ليست مجرد استراتيجية لتحقيق رفاه الإنسان، بل هي دعوة إلى تبنى منظور جديد حول الحياة على الأرض، يوازن بين تطلعات الإنسان ورغباته وبين القيم الأخلاقية التي تنظم العلاقة مع الكون، بحيث لا تكون التنمية المستدامة مجرد سياسة اقتصادية أو بيئية، بل هي إعادة بناء لوعي الإنسان ودوره في الكون.

3. حوكمة التنمية المستدامة والبعد الاقتصادي:

الحوكمة المؤسسية هو وحدة جديدة داخل مكتب المدير العام المستشار القانوني العام، مهمتها الإشراف على إطار الرقابة المتكامل هذا ما جعل البنك يفرض قسم جديد عرف باسم الحوكمة المؤسسية.

يعتمد البعد الاقتصادي على التوازن في استخدام الموارد الطبيعية والبشرية والمالية استجابة للحاجات البشرية دون استنزاف بغية الحفاظ على الموارد الطبيعية لأجيال المستقبل، وفقاً للاستخدام العقلاني الرشيد الذي يحافظ على البيئة باعتبارها أساس الحياة البشرية.

الحكومات تسعى إلى تنفيذ هذه المبادئ الفلسفية من خلال مجموعة من السياسات مثل تعزيز استخدام الطاقة المتجددة، وفرض قوانين لحماية البيئة، وتشجيع الزراعة المستدامة، بالإضافة إلى تبني خطط اقتصادية تأخذ بعين الاعتبار استدامة الموارد.

تتحمل الدول الصناعية مسؤولية التنمية كونها تسهم في تلوث البيئة وإضافة لذلك تمتلك موارد مالية والتقنية التي تحد من تلوث البيئة، وكذلك ترشيد استخدام الموارد الطبيعية التي تستغلها من قبل الدول النامية، وأما الدول النامية فيجب أن تعمل على تعديل الاستهلاك والحد من استنزاف الموارد الطبيعية⁶. من أحد أهداف التنمية المستدامة القضاء على الفقر لذلك تعنى الدولة النامية بتحسين مستوى المعيشة للتخفيف من عبء الفقر وكون الفقر يعني عدم الرفاه في استخدام الموارد الطبيعية مما يستدعي بيئة ملوثة، وذلك لتحقيق الأهداف البيئية التي تعمل على:

1.1 الحد من استنزاف الموارد الطبيعية

2.1 وضع برامج تنمية خاصة بالأراضي الزراعية

3.1 البعد التكنولوجي للحد من انبعاث الغازات، واستخدامه في تكثيف المعلومات.

يمكن للتوزيع العادل هدف أساسي يعمل على مساواة الأفراد في الخدمات المختلفة التي تحقق التنمية المستدامة واستغلال الموارد الطبيعية بما يخدم الفرد والمجتمع، وهذا ما يجب تطبيقه التنمية المستدامة توفير الحاجات الأساسية من الموارد الطبيعية إضافة لذلك ترشيدها والحفاظ عليها لأجيال المستقبل⁷.

يتم تعزيز الحوكمة عبر العديد من البرامج والأطر منها⁸:

- إطار الرقابة المتكامل.
- تطبيق اللامركزية.
- إدارة الصناديق.
- دليل الصرف.
- منصة الصرف الالكترونية.
- برنامج إصلاح صندوق الوقف.
- تصنيفات المخاطر البيئية والاجتماعية والحوكمة.
- إطار لجنة المنظمات الراعية تريدواي.
- برنامج إدارة المخاطر المؤسسية.
- إدارة استمرار الأعمال.
- إدارة الجودة الشاملة للخدمات الإدارية الشاملة.

إطار الرقابة المتكامل هو ممارسة عالمية مثلى في مجال الحوكمة المؤسسية وضوح المسؤوليات ومواءمة الصلاحيات مع المسؤولية كما يحدد إطار الرقابة المهام والحقوق والمسؤوليات والأدوار والوظائف بناءً على توجيه الجهة المسؤولة⁸، وهو بدوره يحسن الضوابط والشفافية في العمليات والكفاءة في تقديم الخدمات، فهو بأهدافه يؤهل لاتخاذ قرارات بالإطار اللامركزي، وتبني منظمات لامركزية للبنك الإسلامي للتنمية.

يضمن إطار الرقابة المتكامل فعالية ممارسة الحوكمة بالتالي⁹:

تحديد المهام والحقوق والمسؤوليات والادوار والوظائف وهيكل السلطات باعتماد اللامركزية وتشغيل المراكز الإقليمية ومراكز التميز، وتحديث وثائق حوكمة البنك كالدليل التنظيمي والهيكل التنظيمي،

والأنظمة الداخلية للجان المنتقاة عن مجلس المديرين التنفيذيين، وأدوات الحوكمة، وتحفيز وضع سياسات وصيانتها ورصدها ونشرها¹⁰.

البنك الإسلامي يشجع اللامركزية لكنه لا يتخلى عن المواطن أو بعلاقات بلدان الأعضاء، وبفضل تطبيق اللامركزية يلتزم البنك الإسلامي للتنمية بالعدول عن الإجراءات النازلة إلى تداخلات التي تعالج الأسباب الجذرية المعيقة للتنمية المستدامة في بلدان الأعضاء، يقوم البنك الإسلامي للتنمية يشجع استثمار الشركات الخاصة والمنظمات الخيرية وغير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني وتنفيذ برامج تحن من جودة المشاريع.

لقد وضع البنك إدارة الصناديق لتعزيز قدراته وكي يكون شريك في صناديق الاستثمار والصناديق الخاصة، وللحصول على الموارد الخارجية ببناء الثقة مع الجهات الشريكة بالأخص في قطاع الأوقاف. حدد البنك الإسلامي للتنمية دليل الصرف المؤلف من السياسات والإجراءات والتوجيهات المعنية بالجوانب المالية للمشاريع، لإيجاد وثيقة تتضمن الجوانب الأساسية التي تتعلق بالصرف، ثم استحدثت البنك حلاً رقمياً عبر منصة إلكترونية تدعي بمنصة الصرف الإلكترونية تمكن بلدان الأعضاء تقديم الصرف للمشاريع ورصد الحالات والتعاون على حل المشكلات في بيئة آمنة، وللاستثمار في هذا تمكن البنك من تحصيل إيجابيات عززت استدامة الصندوق للمدى البعيد.

بسبب المخاطر البيئية والاجتماعية ومخاطر الحوكمة حرص البنك على مساعدة بلدانه الأعضاء للحد من تلك المخاطر والتخفيف منها بالحفاظ على المناخ وإعطاء فرص تمويل السوق وتحقيق أهداف التنمية، وبفضل المنظمات الراعية لترويدي وإعداد تقارير مالية تهتم بالحوكمة المؤسسية وممارسة الرقابة سيضاهي البنك المؤسسات الرائدة والبنوك الإنمائية.

بما أن البنك قد عزز قدراته في إدارة المخاطر والإدارة المالية، فإنه كذلك قد عمل على الحفاظ على الاستدامة المالية لخدمة دول الأعضاء على المدى البعيد كونه البنك يعتمد على البيانات والتقارير الدقيقة.

بناءً على خارطة إدارة المخاطر في البنك:¹¹

• إدارة الميزانية العمومية.

- مخاطر السيولة.
- إدارة كفاية رأس المال.
- التوقعات المالية.
- محاكاة الازمات على صعيد المؤسسات.

4. قياس التنمية المستدامة:¹²

لقياس التنمية المستدامة في المستويات المكانية المختلفة تمر بثلاث مراحل:-

المرحلة الأولى: يتم تحديد المؤشرات التي تستخدمها الجهات، و التي لها علاقة بالتنمية المستدامة في تقييم إنجازاتها.

المرحلة الثانية: تحديد المؤشرات المستخدمة في الدولة، أو الإقليم، والوضع الحالي لهذه المؤشرات.

المرحلة الثالثة: يجب اختيار المؤشرات التي تعكس العلاقة بين الأولويات الوطنية، و إستراتيجية التنمية المستدامة في الدولة أو الإقليم من خلال قائمة المؤشرات المستخدمة التي أعدتها الأمم المتحدة مع ضرورة التأكيد على مدى توفر البيانات لهذه المؤشرات، وجمع الغير متاح من البيانات.

و تشمل مؤشرات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية الشاملة و البشرية.

في إطار الفلسفة والتنمية المستدامة، نحتاج لقياس مستوى وعي الفرد حيث تبرز العديد من التساؤلات التي تحفز التفكير العميق حول كيفية توازن المصالح البشرية مع الحفاظ على البيئة: هل يمكن للتنمية المستدامة أن تحقق تحولاً ثقافياً عالمياً؟ هل يمكن أن تتحقق التنمية المستدامة فقط من خلال تغييرات اقتصادية وتقنية، أم أنه لا بد من تحول ثقافي وفكري عالمي يعيد للإنسان وعيه بمكانه في العالم كجزء من نظام بيئي مترابط؟، هذه التساؤلات تفتح أفقاً عميقاً للتفكير الفلسفي حول دور الإنسان في العالم الطبيعي.

5. النتائج:

- 5.1 تقوم الأطراف المعنية (المساهمون_ مجلس الإدارة_ الإدارة_ أصحاب المصالح) بتحقيق قواعد حوكمة الشركات لتحديد النجاح والفشل.
- 5.2 تتسم حوكمة الشركات ب: (الشفافية والانضباط_ المساءلة والمسؤولية_ المصدقية_ الاستقلالية).
- 5.3 تجسد مبدأ الحق في الحياة لكافة البشر بدون تمييز وتفاوت.
- 5.4 يجب أن لا تحد التنمية الحالية من تنمية المستقبل.
- 5.5 يجب أن يكون البشر هم حجر أساس التنمية البشرية.
- 5.6 النمو الاقتصادي ضروري لتحقيق التنمية البيئية وكذلك التنمية الاقتصادية ويجب أن يتضمن أهداف التنمية المستدامة كالعادلة.
- 5.7 عدم استنزاف الموارد الطبيعية بصورة عشوائية للحد من الأضرار المتعلقة بالبيئة.
- 5.8 القضاء على الفقر.
- 5.9 تبني استراتيجيات التنمية المستدامة من قبل الحكومات والدول العربية والنامية خاصة مع دعم الدول الصناعية كونها تملك الموارد المالية.
- 5.10 إقامة مجتمع متعلم يهتم بالمعرفة وتشجيع الابتكار وتوظيف الأفكار التتموية الرائدة التي تسعى لتنمية حاجات الآن والمستقبل.
- 5.11 تتأثر طبيعة التنمية المستدامة وفقاً للحالة التي تتطلبها المنطقة.
- 5.12 إن التنمية المستدامة تستند على الفلسفات.

قائمة الهوامش:

- 1- الأمم المتحدة، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية البشرية لعام 1992، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 1992م.
- 2- باسل البستاني، الإنسانية في مواجهة النيولبرالية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2018، ص75.
- 3- الطريق إلى أهداف التنمية المستدامة البرنامج الخماسي للرئيس التقدم و الإنجازات، البنك الإسلامي للتنمية، 2021. ص.iii.
- 4- نبيلة عبد الفتاح قشطي، التنمية المستدامة الأهداف والتحديات، مجلة القانون والعلوم السياسية، عدد: 1، م: 9، 2023، ص5.
- 5- الصادق الفقيه، قيمة التطور؛ دور الفلسفة في عمليات التنمية المستدامة، موقع راديو النجاح، 2023.
<https://wp.me/pdrdnW-4xL>.
- 6- عباس مفرج الفحل، التنمية المستدامة أبعادها، قياسها، خصائصها، مقوماتها ومعوقاتهما. مجلة دراسات البصرة، عدد: 22، 2023، ص160.
- 7- نفس المرجع، ص161.
- 8- الطريق إلى أهداف التنمية المستدامة البرنامج الخماسي للرئيس التقدم و الإنجازات، البنك الإسلامي للتنمية، 2021. ص ، ص182-206.
- 9- نفس المصدر، ص182.
- 10- نفس المصدر، ص182.
- 11- نفس المصدر، ص201.
- 12-فايزة بلعابد، محاضرات في مقياس استراتيجيات التنمية المستدامة، جامعة طاهر محمد بشار، الجزائر، 2022، ص79.

دور المحافظ الإلكترونية في تعزيز الشمول المالي – دراسة حالة بنك اليمن والكويت

The role of electronic wallet in promoting financial inclusion

(A case study on Yemen Kuwait Bank)

نبيل محمد علي العلفي، أستاذ إدارة الأعمال المشارك، جامعة عمران – اليمن

الباحث، فاضل محمد سعيد عبدالخالق، بنك اليمن والكويت – اليمن

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور المحافظ الإلكترونية في تعزيز الشمول المالي، دراسة حالة بنك اليمن والكويت، وتمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال: ما دور المحافظ الإلكترونية بأبعادها (محفظة النقود الإلكترونية، تطبيق الهاتف البنكي) في تعزيز الشمول المالي بأبعاده (استخدام الخدمات المالية، الوصول إلى الخدمات المالية، جودة الخدمات المالية). ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت عينة الدراسة على (375) مفردة من عملاء بنك اليمن والكويت، وكانت الاستبانة أداة الدراسة وبعد تحليل النتائج توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات، أبرزها: أن هناك دوراً معنوياً ذا دلالة إحصائية للمحافظ الإلكترونية في تعزيز الشمول المالي في بنك اليمن والكويت، وأن استخدام محفظة النقود الإلكترونية والهاتف البنكي يسهم في تعزيز الشمول المالي بدرجة عالية، وأن مستوى تطبيق الشمول المالي في بنك اليمن والكويت جاء عالياً جداً، حيث حصل بعد جودة الخدمات على أعلى متوسط حسابي من بين أبعاد الشمول المالي.

وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات، أهمها: على بنك اليمن والكويت توسيع شبكة الوكلاء ونقاط البيع الخاصة بخدمات المحافظ الإلكترونية وتوفير وتحديث دليل استخدام خدمات المحافظ الإلكترونية بشكل مستمر، وتقديم المزيد من الخدمات المتنوعة والحديثة من خلال تطبيقات المحافظ الإلكترونية، وتوفير التدريب والدعم الفني للعملاء لضمان سهولة استخدام المحافظ الإلكترونية.

الكلمات المفتاحية: (المحافظ الإلكترونية، الشمول المالي، بنك اليمن والكويت)

Abstract

This study aimed to know the role of electronic wallets in enhancing financial inclusion, a case study of the Bank of Yemen and Kuwait, and the problem of the study was represented in answering the question: What is the role of electronic wallets with its dimensions (electronic money wallet, banking phone application) in enhancing financial inclusion with its dimensions (use of financial services, access to financial services, quality of financial services).

To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive analytical approach, and the study sample included (375) individuals from the customers of the Bank of Yemen and Kuwait, and the questionnaire was the study tool. After analyzing the results, the study reached a set of conclusions, the most prominent of which are:

That there is a statistically significant moral role for electronic wallets in enhancing financial inclusion in the Bank of Yemen and Kuwait, and that the use of electronic money wallet and banking phone contributes to enhancing financial inclusion to a high degree, and that the level of application of financial inclusion in the Bank of Yemen and Kuwait was very high, as the quality of services dimension obtained the highest arithmetic average among the dimensions of financial inclusion.

The study presented a number of recommendations, the most important of which are: The Bank of Yemen and Kuwait should expand the network of agents and points of sale for electronic wallet services, provide and update the guide for using electronic wallet services on an ongoing basis, provide more diverse and modern services through electronic wallet applications, and provide training and technical support to customers to ensure ease of use of electronic wallets.

Keywords: (Electronic wallets, financial inclusion, Yemen Kuwait Bank)

المقدمة:

احتل الشمول المالي صدارة جداول أعمال السياسات الاقتصادية في كثير من البلدان للوصول إلى التمويل الآمن والمستدام وإطلاق فوائد اقتصادية كبيرة، إذ يساعد على فرض المساواة في الحصول على الخدمات المالية بين جميع شرائح المجتمع كما جاء في تقرير اتحاد المصارف العربية (2015). وقد ألقى تطور تقنية المعلومات والاتصالات الذي شهده العالم في العقود الأخيرة بظلاله على مناحي الحياة وتشعباتها كافة. وأضحى العالم بهذا التطور قرية متصلة ببعضها بعضاً، يتم تبادل البيانات والمعلومات فيها بطرق مختلفة بحسب الرغبة والحاجة.

ومن أهم التقنيات الحديثة: الهاتف المحمول، إذ اكتسب هذا الجهاز أهمية كبيرة في مجال التواصل بين الأفراد وتقريب المسافات بينهم، حتى أصبح من المقتنيات الضرورية لكل الناس مهما اختلفت أعمارهم أو مستوياتهم التعليمية أو ظروفهم المعيشية، بل حتى مناطقهم الجغرافية. ولذلك أصبح الهاتف المحمول اليوم جزءاً مهماً في حياتنا، مما دفع عددًا من الدول والمؤسسات لاستخدامه أداة لدفع الفواتير وإرسال الأموال. ومما سهل هذه العملية انتشار الهاتف المحمول في العالم، إذ يتجاوز عدد أجهزة الهاتف المحمول حاليًا ستة مليارات هاتف على مستوى العالم وفقًا لـ (Ericsson Mobility Report, 2022). وبهذا، بات الهاتف المحمول عنصرًا مهمًا في اندماج كثير من الأفراد في المجال المالي والمصرفي أو ما أصبح يسمى بالشمول المالي.

وفقًا لتقارير قاعدة بيانات البنك الدولي للشمول المالي (The Global Findex Data Base, 2021) سجلت المنطقة العربية أدنى مستويات الشمول المالي في العالم؛ إذ يمتلك نحو (37%) فقط من البالغين في الدول العربية حسابات مصرفية، أي أن حوالي (170) مليون شخص عربي بنسبة (60%) من البالغين مستبعدون من الخدمات المالية رغم تركيز شركات التكنولوجيا المالية في دول الخليج العربي كما تشير تقارير قاعدة بيانات البنك الدولي للشمول المالي (The Global Findex Data Base, 2021) أن اليمن تسجل أدنى مستويات الشمول المالي على مستوى الوطن العربي إذا يمتلك فقط

(12%) حسابات مصرفية، بالإضافة الى أن اليمن تحتل مرتبة متأخرة في مجال المدفوعات الإلكترونية مقارنة بالدول العربية حيث أن نسبة (9%) فقط من السكان يقومون بإجراء او استلام مدفوعات رقمية. وعلى الرغم من أن العديد من الدول العربية ومن بينها اليمن خضت خطوات ثابتة وحثيثة نحو الشمول المالي من خلال اعتماد أنظمة الدفع الإلكترونية، إلا أن انتشار المحافظ الإلكترونية ما زال محدودًا لا سيما في المناطق النائية بسبب ضعف البنية التحتية المصرفية، وارتفاع مستويات الأمية المالية، وارتفاع تكلفة الحصول على تلك الخدمات المالية، فضلًا عن انخفاض مستويات الدخل بسبب حالة عدم الاستقرار السياسي ما أدى إلى انخفاض مؤشرات الشمول المالي في القطاع المصرفي اليمني رغم اعتماد وتبني التكنولوجيا المالية فيه¹.

وفي ضوء ذلك تحاول هذه الدراسة التعرف على دور التكنولوجيا المالية المتمثلة في المحافظ الإلكترونية بأبعادها (محفظة النقود الإلكترونية، تطبيق الهاتف البنكي) في تعزيز الشمول المالي من خلال دراسة حالة بنك اليمن والكويت.

إشكالية الدراسة:

يمكن تلخيص مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس للدراسة على النحو الآتي كمايلي:

السؤال الرئيس الأول:

ما دور المحافظ الإلكترونية في تعزيز الشمول المالي في بنك اليمن والكويت؟
وينفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما دور محفظة النقود الإلكترونية في تعزيز الشمول المالي في بنك اليمن والكويت؟

2- ما دور تطبيق الهاتف البنكي في تعزيز الشمول المالي في بنك اليمن والكويت؟

1- ما دور المحافظ الإلكترونية بأبعادها (محفظة النقود الإلكترونية، الهاتف البنكي) في تعزيز الشمول المالي في بنك اليمن والكويت؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى H01:

"لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للمحافظ الإلكترونية في تعزيز

الشمول المالي في بنك اليمن والكويت".

وينفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى H01a:

"لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لمحفظة النقود الإلكترونية في

تعزيز الشمول المالي في بنك اليمن والكويت".

الفرضية الفرعية الثانية H01b:

"لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الهاتف البنكي في تعزيز الشمول المالي في بنك اليمن والكويت".

الفرضية الفرعية الثالثة H01c:

"لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمحافظ الإلكترونية بأبعادها (محفظة النقود الإلكترونية، تطبيق الهاتف البنكي) في تعزيز الشمول المالي في بنك اليمن والكويت".

أهداف الدراسة:

اتبعت العديد من الدول العربية والاجنبية استراتيجيات وطنية وخطط للشمول المالي وحققت خطوات واسعة في انتشار واستخدام الخدمات المالية، وبالتالي تهدف هذه الدراسة الى اختبار اثر تطبيق تكنولوجيا الرقمنة المتمثلة بالمحافظ الإلكترونية في تعزيز الشمول المالي في البنوك اليمنية مع اعضاء طابع الشفافية والثقة المتبادلة بين البنوك والمواطن متخذين مثال على ذلك بنك اليمن والكويت للتجارة والاستثمار، ويمكن ايجاز الاهداف بشكل نقاط كالآتي:

- 1- التعرف على مستوى تطبيق المحافظ الإلكترونية في بنك اليمن والكويت.
- 2- التعرف على مستوى تطبيق الشمول المالي بأبعاده (الوصول للخدمات المالية , استخدام الخدمات المالية , جودة الخدمات المالية) في بنك اليمن والكويت.
- 3- قياس دور المحفظة الإلكترونية بأبعادها في تعزيز الشمول المالي بأبعاده (الوصول للخدمات المالية , استخدام الخدمات المالية , جودة الخدمات المالية) في بنك اليمن والكويت.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

- الأهمية النظرية:

- أ- تُعد هذه الدراسة من الدراسات الحديثة نسبياً في هذا المجال في الدول العربية وفي اليمن تحديداً.
- ب- تُعد هذه الدراسة نقطة انطلاق لإجراء دراسات علمية وبحوث مستقبلية مشابهة.

- الأهمية العملية:

- أ- يمكن من خلال هذه الدراسة التعرف على المجالات التي يمكن أن يستفاد منها عند استخدام المحفظة الإلكترونية والمنافع التي ستعود على العميل وعلى البنك على حد سواء.
- ب- تستمد هذه الدراسة أهميتها من الاستنتاجات والتوصيات المتوقعة التي قد تسهم في تعزيز الشمول المالي في البنك قيد الدراسة ومعرفة مدى انعكاس ذلك على تعزيز الشمول المالي.
- ج- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية مجال التطبيق وهو القطاع المصرفي في اليمن؛ إذ يعد

إحدى الركائز الأساسية لتحريك العجلة الاقتصادية بشكل إيجابي.

المصطلحات والتعريفات الإجرائية

1- المحفظة الإلكترونية (E-Wallet): هي نظام مبني على أساس رقمي للقيام بالتبادلات والمعاملات التجارية الرقمية، وباستخدامها يمكن بسهولة القيام بعمليات الشراء من خلال الحواسيب أو الهواتف الذكية. ولذلك تعد المحفظة الإلكترونية وسيلة لمصادقة هوية صاحبها وإثباتها وليس فقط لإجراء عمليات الشراء عبر الإنترنت، وهذا يأتي من احتواء المحفظة على أموال المستهلك وسجل عملياته التجارية والمعلومات الخاصة به، ونشير هنا إلى أن المحفظة الرقمية تصلح لأن تكون وسيلة دفع مع أنظمة دفع عديدة مخصصة للهواتف الذكية بفضل الدعم المتبادل بينهما².

ولأغراض هذه الدراسة يقصد بالمحفظة الإلكترونية: الخدمات التي يقدمها بنك اليمن والكويت من خلال البرامج أو التطبيقات التي تسمح للعملاء بإجراء معاملات إلكترونية مع طرف آخر يقوم بمقايضة وحدات القيمة المخزنة مقابل السلع والخدمات.

2- محفظة النقود الإلكترونية (E-Cash wallet): هي وعاء إلكتروني يتيح للأفراد إجراء معاملات إلكترونية من دون تبادل لل عملات بالشكل المادي الملموس، مقابل المنتجات والخدمات التي يحصلون عليها³.

ولأغراض هذه الدراسة يقصد بمحفظة النقود الإلكترونية: تطبيقات الهواتف المحمولة التي يقدمها بنك اليمن والكويت، والتي تمكن المستخدمين من إرسال واستقبال النقود الإلكترونية لإجراء عمليات شراء السلع والحصول على الخدمات وتسديد الفواتير دون الحاجة إلى فتح حساب بنكي.

3- تطبيق الهاتف البنكي (Mobile banking Application): هو الخدمات التي تقدمها البنوك من خلال تطبيقات الهاتف المحمول، والتي تمكن العملاء من إجراء العمليات البنكية (فتح الحسابات، تحويل الأموال، دفع الفواتير، مراقبة الحركات الشرائية، كشف الحسابات)⁴.

ولأغراض هذه الدراسة يقصد تطبيق الهاتف البنكي: الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك اليمن والكويت من خلال تطبيقات الهاتف المحمول والتي تمكنهم من تحويل المبالغ المالية وسداد الالتزامات والحصول على القروض وفتح الاعتمادات وغيرها من المعاملات المصرفية المرتبطة بحسابهم البنكي

4- الشمول المالي (Financial Inclusion): عرفت مجموعة العشرين (G20) ومؤسسة التحالف العالمي للشمول المالي (AFI) الشمول المالي أنه تعزيز وصول واستخدام جميع فئات المجتمع، ويشمل الفئات الفقيرة والميسورة للخدمات والمنتجات المالية التي تتناسب مع احتياجاتهم، بحيث تقدم لهم بشكل عادل وشفاف وبتكاليف معقولة. أما منظمة (OECD) والشبكة الدولية للتنقيف المالي (INFE) المنبثقة عنها فقد عرفت الشمول المالي أنه العملية التي يجري من خلالها تعزيز الوصول إلى مجموعة واسعة من الخدمات والمنتجات المالية الرسمية والخاضعة للرقابة بالوقت والسعر المعقولين وبالشكل

الكافي، وتوسيع نطاق استخدامها من قبل شرائح المجتمع المختلفة، وذلك من خلال تطبيق مناهج مبتكرة، وتضم التوعية والتثقيف المالي، بهدف تعزيز الرفاه المالي والاندماج الاجتماعي والاقتصادي⁵.

ولأغراض هذه الدراسة يقصد بالشمول المالي: تعزيز وصول واستخدام الخدمات المالية والمصرفية التي يقدمها بنك اليمن والكويت الى كافة فئات المجتمع وبما يشمل الفئات الفقيرة والميسورة، والتي تتناسب مع احتياجات العملاء كافة، بحيث تقدم لهم بشكل عادل وشفاف وبتكاليف معقولة. أبعاد الشمول المالي:

أ- **الوصول إلى الخدمات المالية:** يعني هذا البعد بالقدرة على استخدام الخدمات المالية من مقدمي الخدمات الرسميين، ويتطلب تحديد مستويات الوصول إلى تحديد وتحليل الصعوبات في سبيل الحصول على حساب بنكي واستخدامه، مثل: التكلفة والقرب من نقاط الخدمات المصرفية⁶.

ولأغراض هذه الدراسة يقصد بالوصول إلى الخدمات المالية: القدرة على استخدام الخدمات المالية التي يقدمها بنك اليمن والكويت لعملائه ومستوى الصعوبات في سبيل الحصول على حساب بنكي واستخدامه، مثل: التكلفة والقرب من نقاط الخدمات المصرفية.

ب- **استخدام الخدمات المالية:** يهتم هذا البعد بمدى استخدام المستهلكين الماليين للخدمات المالية المقدمة لهم من طرف المؤسسات المالية، ولهذا الغرض يستلزم جمع البيانات حول مدى انتظام واستمرارية استخدام تلك الخدمات المالية خلال مدة زمنية معينة⁷.

ولأغراض هذه الدراسة يقصد باستخدام الخدمات المالية: مدى استخدام العملاء للخدمات المالية المقدمة من بنك اليمن والكويت ومدى انتظامها واستمرارية استخدامها.

ت- **جودة الخدمات المالية:** تعرف جودة الخدمات المالية أنها "خو الخدمة المصرفية من أي عيب في أثناء إنجازها نتيجة الحكم المتعلق بتوقعات العميل المدركة على الخدمة البنكية والأداء الفعلي"⁸.

ولأغراض هذه الدراسة يقصد بجودة الخدمات المالية: خو الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك اليمن والكويت للعملاء من أي عيب في أثناء إنجازها، ومدى مطابقتها الحكم المتعلق بتوقعات العميل المدركة على الخدمة البنكية مع الأداء الفعلي.

الدراسات السابقة

الدراسات التي تناولت المتغير المستقل (المحافظ الإلكترونية):

1-دراسة (خليل، 2019)⁹ بعنوان: دور محفظة الموبايل الإلكترونية في تعزيز حجم التجارة الإلكترونية – دراسة تحليلية – العراق نموذجاً.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل حجم المدفوعات النقدية عبر المحافظ الرقمية الخاصة بالموبايل (digital wallet Mobil) العاملة في العراق والمرخصة من قبل البنك المركزي العراقي، والتعرف على مدى تأثير هذه المدفوعات في زيادة حجم التجارة الإلكترونية، وتم استخدام المنهج الكمي والمنهج التحليلي لقياس حجم الأثر بين متغيرات الدراسة، فقد حلت معدلات نمو المدفوعات عبر المحافظ الرقمية ومعدلات نمو حجم التجارة الإلكترونية في العراق للمدة من نيسان 2017 إلى أيلول 2018 بواقع (18) شهراً طبقاً لما توفر من بيانات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات، أهمها: أن للدفع النقدي عبر المحافظ الرقمية أثراً معنوياً في حجم التجارة الإلكترونية بنسبة عالية، ما يعني أن لعمليات الدفع عبر الموبايل دوراً كبيراً في توسع التجارة الإلكترونية في العراق.

2-دراسة (Nag. A. K & Gilitwala B., 2019)¹⁰ بعنوان: المحافظ الإلكترونية – العوامل المؤثرة في استخدامها.

E-Wallet-factors affecting its intention to use.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة في استخدام المحفظة الإلكترونية في بانكوك تايلاند، وهذه العوامل هي (الفائدة الملموسة، سهولة الاستخدام، الأمان والخصوصية، التأثير الاجتماعي، الجدارة بالثقة)، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وخلصت الدراسة إلى أن لجميع المتغيرات المستقلة علاقة مهمة مع نية استخدام المحفظة الإلكترونية، إلا أن متغير الجدارة بالثقة يظهر بقوة في العلاقة مع نية استخدام المحفظة الإلكترونية، في حين أن التأثير الاجتماعي يُظهر أقل علاقة في نية استخدام المحفظة الإلكترونية.

الدراسات التي تناولت المتغير التابع (الشمول المالي):

1-دراسة (عوض، 2021)¹¹ بعنوان: أثر تطبيق الشمول المالي على الأداء المالي بالبنوك.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق الشمول المالي على الأداء المالي بالبنوك، والتعرف على درجة تطبيق البنوك الممثلة لعينة الدراسة للشمول المالي في مصر، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وخلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الشمول المالي والأداء المالي بالبنوك؛ حيث إن توسع البنوك في تطبيق الشمول المالي مع وجود مستويات مرتفعة من الوعي والتنقيف المالي لدى الأفراد يمكنهم من الوصول إلى استخدام تلك الخدمات المالية ومن ثم جذب هؤلاء العملاء إلى الادخار في البنوك، مما ينعكس على ارتفاع نسبة السيولة، وتعزيز الأداء المالي، ويؤدي إلى زيادة تدفق التمويل لجميع الفئات داخل المجتمع وتحقيق الأرباح، ومن ثم تحقيق الاستقرار المالي

2-دراسة (Ozili, P. K., 2021)¹² بعنوان: أبحاث الشمول المالي حول العالم: مراجعة في منتدى الاقتصاد الاجتماعي.

Financial inclusion research around the world: A review. In Forum for social economics¹.

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم مراجعة شاملة للأدلة الحديثة حول الشمول المالي من جميع المناطق حول العالم، وتحديد المواضيع الناشئة في أدبيات الشمول المالي، بالإضافة إلى بعض المواضيع والجدل الدائر في دوائر السياسة بشأن الشمول المالي، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى أن الشمول المالي يؤثر ويتأثر بمستوى الابتكار المالي، ومستويات الفقر، واستقرار القطاع المالي، وحالة الاقتصاد، ومحو الأمية المالية، والأطر التنظيمية التي تختلف بين البلدان.

جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة

من خلال الاطلاع والمراجعة للدراسات السابقة ولا سيما فيما يتعلق بالمحافظ الإلكترونية والشمول المالي، فيمكننا القول بأن الدراسات السابقة قدمت كثيرًا من التفاصيل والتعريفات والمفاهيم، وأهم ما استفاده الباحث في دراسته من تلك الدراسات يتمثل في:

1- إثراء الدراسة الحالية بالتعريفات المختلفة لمفهوم المحافظ الإلكترونية المتمثلة في (محفظة النقود الإلكترونية، الهاتف البنكي)، ولمفهوم الشمول المالي المتمثل في (الوصول إلى الخدمات المالية، استخدام الخدمات المالية، وجودة الخدمات المالية).

2- إثراء الجانب النظري للدراسة الحالية.

3- منهجية الدراسة بوجه عام وصياغة فقرات الاستبيان.

4- مناقشة النتائج وتقديم التوصيات.

أ- التعليق على الدراسات السابقة:

ب- أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

1- من حيث مجتمع الدراسة وعينتها: يتكون مجتمع الدراسة الحالية وعينتها من جميع العملاء في البنك قيد الدراسة، ولذلك تتشابه مع بعض الدراسات السابقة في أن مجتمع الدراسة يتكون من عملاء الجهة التي أجريت عليها هذه الدراسات.

2- من حيث المنهجية: تستخدم هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولذلك تتشابه هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة.

3- من حيث المتغيرات: تشابهت هذه الدراسة مع أغلب الدراسات السابقة في تناول أبعاد الشمول المالي (المتغير التابع) وهي (الوصول للخدمات المالية، استخدام الخدمات المالية، جودة الخدمات

(المالية).

4- من حيث الأداة: تستخدم هذه الدراسة الاستبانة أداة رئيسية في جمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة، ولذلك فهي تتشابه مع الدراسات السابقة في استخدامها.

ت- أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

2- من حيث المتغيرات: تناولت الدراسة الحالية موضوع المحافظ الإلكترونية متغيراً

مستقلاً بحد ذاته، بينما تناولت الدراسات السابقة موضوع المحافظ الإلكترونية كبعد من أبعاد المتغيرات المستقلة في هذه الدراسات.

3- من حيث الأهداف: تهدف الدراسة الحالية الى التعرف على مستوى تطبيق المحافظ الإلكترونية

ودورها في تعزيز الشمول المالي في الجهة قيد الدراسة، في حين هدفت بعض الدراسات السابقة الى معرفة معوقات استخدام المحافظ الإلكترونية والعوامل المؤثرة في استخدامها.

4- من حيث البيئة: تركز الدراسة الحالية على البيئة اليمنية من خلال دراسة حالة بنك اليمن

والكويت، في حسن ركزت الدراسات السابقة مؤسسات مالية عربية أو اجنبية تختلف فيها البيئة عن البيئة اليمنية.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كونه المنهج المناسب الذي يحقق اهداف الدراسة ويجب

على أسألتها ويختبر فرضياتها

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع عملاء بنك اليمن والكويت وعددهم (42000) عميل فعال، طبقاً

لتقرير بيانات العملاء في النظام البنكي حتى تاريخ 01-03-2024.

عينة الدراسة

فقد بلغت العينة بالتحديد (375) مفردة، من عملاء بنك اليمن والكويت مبنية في الجداول التالية

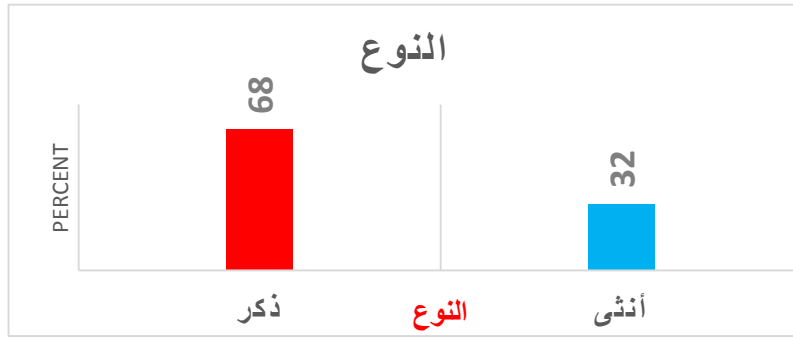
حسب المتغيرات المديمغرافية :

أولاً: حسب النوع:

يُظهر الجدول (4-1) توزيع أفراد العينة بحسب متغير النوع.

جدول (1-4): توزيع أفراد العينة بحسب متغير النوع:

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
النوع	ذكر	255	68.0%
	أنثى	120	32.0%
	المجموع	375	100.0%



شكل (1-4): توزيع أفراد العينة بحسب متغير النوع.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول (1-4) أن فئة الذكور بلغت (68.0%) من العينة، في حين بلغت فئة الإناث (32.0%)، وهذه النسبة طبيعية ومعقولة التي يكون فيها فئة الذكور أكبر من فئة الإناث، ويرجع ذلك في الغالب إلى أسباب اجتماعية.

ثانياً: حسب العمر:

يُظهر الجدول (2-4) توزيع أفراد العينة بحسب متغير العمر.

جدول (2-4): توزيع أفراد العينة بحسب متغير العمر:

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
العمر	من 15 إلى أقل من 30 سنة	119	31.7%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	181	48.3%
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	68	18.1%
	من 50 سنة فأكثر	7	1.9%
	المجموع	375	100.0%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.



شكل (4-2): توزيع أفراد العينة بحسب متغير العمر.

يتضح من الجدول (4-2) أن فئة العمر (من 30 إلى 40 سنة) أكبر فئة بنسبة (48.3%)، يليها فئة (من 40 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة (18.1%)، يليها فئة (من 50 سنة فأكثر) بنسبة (1.9%)، وهذا يدل على أن أغلب عملاء البنك هم من فئة الشباب الذين ما زالت أعمارهم بين (30 - 40 سنة)،

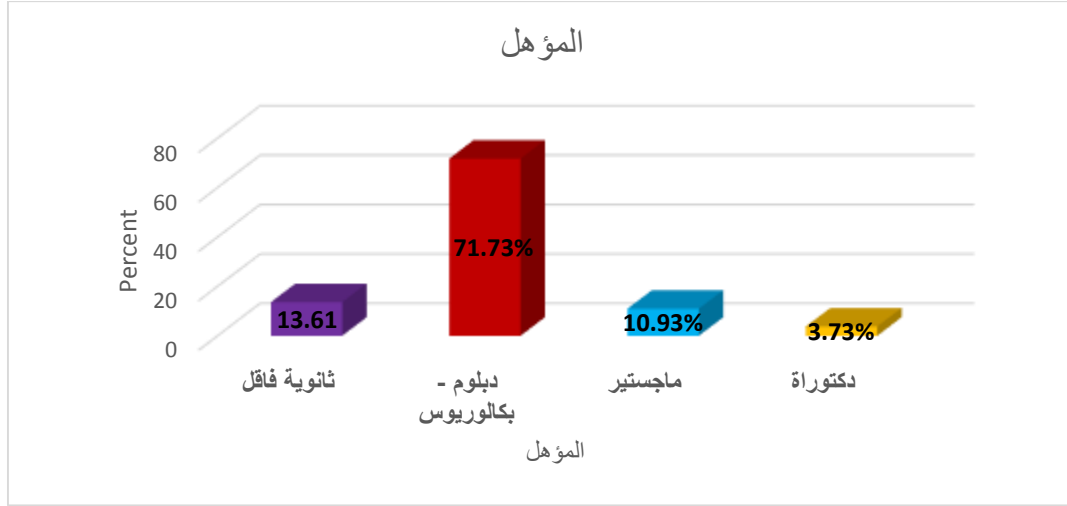
ثالثاً: حسب المؤهل العلمي:

يُظهر الجدول (4-3) توزيع أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي.

جدول (4-3): توزيع أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي:

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
المؤهل العلمي	ثانوية فأقل	51	13.61%
	دبلوم - بكالوريوس	269	71.73%
	ماجستير	41	10.93%
	دكتوراة	14	3.73%
	المجموع	375	100.0%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.



شكل (3-4): توزيع أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي.

يتضح من الجدول (3-4) أن فئة المؤهل العلمي (دبلوم-بكالوريوس) أكبر فئة بنسبة (71.73%)، يليها فئة (ثانوية فأقل) بنسبة (13.61%)، يليها فئة (ماجستير) بنسبة (10.93%)، يليها فئة (دكتوراة) بنسبة (3.73%)، وهذا يدل على أن أغلب عملاء البنك هم من أصحاب المؤهلات الجامعية.

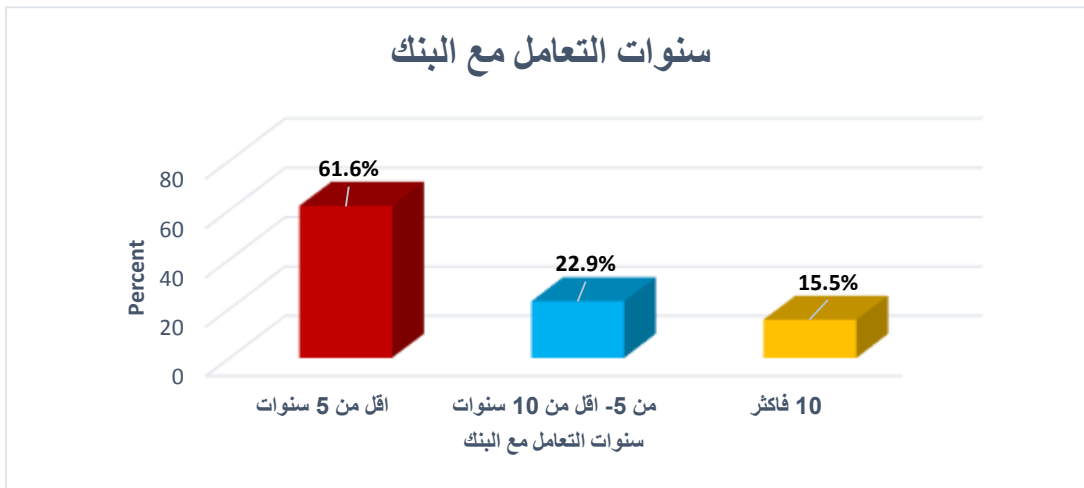
رابعاً: حسب سنوات التعامل مع البنك:

يُظهر الجدول (4-4) توزيع أفراد العينة بحسب متغير سنوات التعامل مع البنك.

جدول (4-4): توزيع أفراد العينة بحسب متغير سنوات التعامل مع البنك:

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
سنوات التعامل مع البنك	أقل من 5 سنوات	231	61.6%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	86	22.9%
	10 سنوات فأكثر	58	15.5%
	المجموع	375	100.0%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.



شكل (4-4): توزيع أفراد العينة بحسب متغير سنوات التعامل مع البنك.

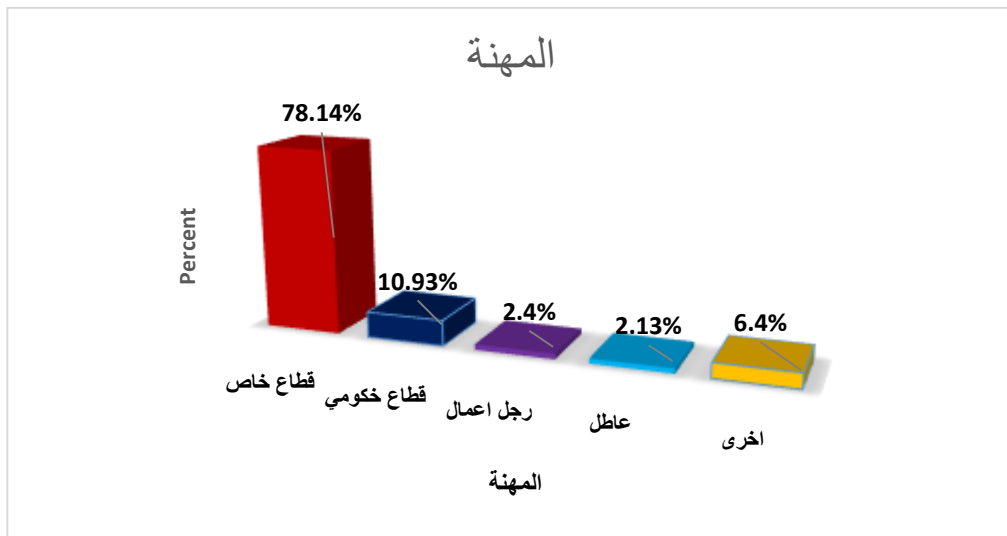
يتضح من الجدول (4-4) أنّ عينة الدراسة شملت الأفراد الذين يتعاملون مع البنك لسنوات، فقد كانت أغلب العينة من فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (61.6%)، وهذا يدل على توسع قاعدة العملاء خلال السنوات الاخيرة نظرا لحرص البنك على تنويع وتحسين جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية، تليها فئة (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة (22.9%)، ثم فئة (10 سنوات فأكثر) بنسبة (15.5%)، مما يؤكد أن لبنك اليمن والكويت عملاء يتعاملون معه لسنوات طويلة، وهو مؤشر جيد لاستمرار العملاء بالتعامل معه لسنوات طويلة، وهذا يدل على ولاء العملاء لما يقدمه البنك من خدمات تلبي رغباتهم بكفاءة وجودة عالية.

خامسا: حسب المهنة:

يُظهر الجدول (5-4) توزيع أفراد العينة بحسب متغير المهنة:

جدول (5-4): توزيع أفراد العينة بحسب متغير المهنة:

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
المهنة	قطاع خاص	293	78.14
	قطاع حكومي	41	10.93
	رجل أعمال	9	2.4
	عاطل	8	2.13
	أخرى	24	6.4
	المجموع		375



شكل (5-4): توزيع أفراد العينة بحسب متغير المهنة.

يتضح من الجدول (4-5) أنّ عينة الدراسة شملت الأفراد من مختلف المهن، فقد كان أغلب عينة الدراسة من فئة (قطاع خاص) بنسبة (78.14%) من العينة، ثم فئة (قطاع حكومي) بنسبة (10.93%)، ثم فئة (أخرى) بنسبة (6.4%)، ثم فئة (رجل أعمال) بنسبة (2.4%)، ثم فئة (عاطل) بنسبة (2.13%)، حيث يتضح أن النسبة الأكبر من عملاء البنك هم من القطاع الخاص.

مصادر جمع البيانات

إعتمدت الدراسة على مصدرين لجمع البيانات وهما:

أ- المصادر الثانوية: تتمثل المصادر الثانوية في الاطلاع المكتبي للدراسات والأبحاث السابقة والمراجع والمصادر المختلفة من كتب ورسائل جامعية ومقالات ودوريات ومجلات ومؤتمرات علمية ومواقع الإنترنت التي تناولت موضوعي وسائل الدفع الإلكتروني والشمول المالي والمصرفية في المصارف اليمنية كلا على حدة وبجوانبهما المختلفة النظرية والتطبيقية.

ب- المصادر الأولية: اعتمد الباحث على أداة الإستبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة.

أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة أداة رئيسة في جمع البيانات الأولية، فقد بنى الباحث الاستبانة في ضوء الجانب النظري للدراسة، بالإضافة إلى الاستفادة من الدراسات السابقة ذات العلاقة، بما يضمن تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها وتم تصميم الاستبانة وفقا للخطوات الآتية:

- 1- الاطلاع على الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
- 2- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
- 3- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- 4- تصميم الاستبانة في صورتها الأولية.
- 5- عرض الاستبانة على محكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات اليمنية.
- 6- تعديل بعض فقرات الاستبانة في ضوء آراء المحكمين من حيث الحذف أو الإضافة أو التعديل

نتائج الدراسة

ستعرض وتناقش نتائج الدراسة للمتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة بهدف التعرف على "دور المحافظ الإلكترونية في تعزيز الشمول المالي". لذا أجريت المعالجات الإحصائية للبيانات المجمعة من استبانة الدراسة.

1- مستوى تطبيق المحافظ الإلكترونية في بنك اليمن والكويت:

للتعرف على مستوى تطبيق المحافظ الإلكترونية في بنك اليمن والكويت، استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة مستوى تطبيق المحافظ الإلكترونية في بنك اليمن والكويت، والجدول (4-8) يوضح ذلك.

جدول (4-8): مستوى تطبيق المحافظ الإلكترونية في بنك اليمن والكويت:

الرقم	المجال	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
1	محفظة النقود الإلكترونية	الثاني	4.31	.508	عالية جداً
2	تطبيق الهاتف البنكي	الأول	4.33	.531	عالية جداً
المحافظ الإلكترونية ككل					
			4.32	.468	عالية جداً

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول (4-8) أن مستوى تطبيق المحافظ الإلكترونية في بنك اليمن والكويت جاء عالياً جداً بمتوسط حسابي (4.32) وانحراف معياري (0.468). وبالتالي يتحقق الهدف الأول من دراسته وهو التعرف على مستوى تطبيق المحافظ الإلكترونية في بنك اليمن والكويت، ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام البنك بتقديم وسائل الدفع الإلكترونية، والتي من ضمنها المحافظ الإلكترونية، من خلال مواكبة التقنيات المالية الحديثة وتقديمها للعملاء. بالإضافة إلى أن التحول الرقمي من ضمن استراتيجيات بنك اليمن والكويت.

كما يتضح من الجدول (4-8) أن مستوى تطبيق المحافظ الإلكترونية في بنك اليمن والكويت على مستوى المحاور، جاء مرتباً تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، على النحو الآتي:

1. حصل محور الهاتف البنكي على المرتبة الأولى، إذ بلغ المتوسط الحسابي له (4.33) والانحراف المعياري (.531).

2. حصل محور محفظة النقود الإلكترونية على المرتبة الثانية، إذ بلغ المتوسط الحسابي له (4.31) والانحراف المعياري (.508).

2- مستوى تطبيق الشمول المالي في بنك اليمن والكويت:

للتعرف على مستوى تطبيق الشمول المالي في بنك اليمن والكويت، استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة مستوى تطبيق تعزيز الشمول المالي في بنك اليمن والكويت، والجدول (4-9) يوضح ذلك.

جدول (4-9): مستوى تطبيق الشمول المالي في بنك اليمن والكويت:

الرقم	المجال	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
1	الوصول إلى الخدمات المالية	الثاني	4.13	.645	عالية
2	استخدام الخدمات المالية	الثالث	4.07	.669	عالية
3	جودة الخدمات المالية	الأول	4.25	.596	عالية جدًا
الشمول المالي ككل					عالية
			4.15	.571	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول (4-9) أن مستوى تطبيق الشمول المالي في بنك اليمن والكويت جاء عاليًا بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.571). وبالتالي يتحقق الهدف الثاني من الدراسة وهو قياس مستوى تطبيق الشمول المالي في بنك اليمن والكويت، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اهتمام بنك اليمن والكويت بالشمول المالي من خلال تقديم خدمات يسهل الوصول إليها واستخدامها من قبل جميع العملاء، بما في ذلك الفئات الفقيرة والميسورة، بحيث يتم تقديم الخدمة بشكل شفاف وعادل وبالجودة المطلوبة. كما يتضح من الجدول (4-9) أن مستوى تطبيق الشمول المالي في بنك اليمن والكويت على مستوى المحاور، جاء مرتبًا تنازليًا بحسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، على النحو الآتي:

- 1- حصل محور جودة الخدمات المالية على المرتبة الأولى، إذ بلغ المتوسط الحسابي له (4.25) والانحراف المعياري (0.596).
- 2- حصل محور الوصول إلى الخدمات المالية على المرتبة الثانية، إذ بلغ المتوسط الحسابي له (4.13) والانحراف المعياري (0.645).
- 3- حصل محور استخدام الخدمات المالية على المرتبة الثالثة، إذ بلغ المتوسط الحسابي له (4.07) والانحراف المعياري (0.669).

اختبار فرضيات الدراسة

يسعى هذا المبحث إلى عرض ومناقشة وتحليل لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة فيما يتعلق باختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة وفروعها، وكذا الفرضية الرئيسية الثانية، وذلك على النحو الذي يتماشى مع أهداف الدراسة وفروضها.

ولمعرفة العلاقة السببية بين متغيرات الدراسة استخدم الباحث الانحدار الخطي البسيط (Regression)، والجدول (4-15) يوضح التقدير اللفظي لمستوى العلاقة.

جدول (4-15): التقدير اللفظي لمستوى العلاقة:

العلاقة	R
علاقة قوية جداً	Above 0.70
علاقة قوية	0.50 - 0.69
علاقة متوسطة	0.30 - 0.49
علاقة ضعيفة	0.10 - 0.29
علاقة ضعيفة جداً	0.01 - 0.09

المصدر: (أوماسكران، 1999).

يتضح من الجدول (4-15) كيفية احتساب التقدير اللفظي لمستوى العلاقة، وذلك على النحو التالي: إذا كانت قيمة R فوق (0.70)، فإن التقدير اللفظي لمستوى العلاقة يكون (قويًا جدًا)، وإذا كانت قيمة R من (0.50 – 0.69)، فإن التقدير اللفظي لمستوى العلاقة يكون (قويًا)، وإذا كانت قيمة R من (0.30 – 0.49)، فإن التقدير اللفظي لمستوى العلاقة يكون (متوسطًا)، وإذا كانت قيمة R من (0.10 – 0.29)، فإن التقدير اللفظي لمستوى العلاقة يكون (ضعيفًا)، وإذا كانت قيمة R من (0.01 – 0.09)، فإن التقدير اللفظي لمستوى العلاقة يكون (ضعيفًا جدًا).

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة:

نصت الفرضية الرئيسية الأولى على: "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمحافظ الإلكترونية في تعزيز الشمول المالي في بنك اليمن والكويت". ولاختبار هذه الفرضية ومعرفة دور المحافظ الإلكترونية في تعزيز الشمول المالي، استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي البسيط (Regression Analysis) الذي يستخدم عند مقارنة انحدار المتغير المستقل بانحدار المتغير التابع؛ حيث إن معامل الارتباط (R) يعطي فكرة عن قوة العلاقة بين متغيرين، والجدول (4-16) يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس دور المحافظ الإلكترونية في تعزيز الشمول المالي.

جدول (4-16): نتائج اختبار الانحدار الخطي لقياس دور المحافظ الإلكترونية في تعزيز الشمول المالي:

العلاقة	قيمة اختبار F		معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار T		المعاملات B	المتغيرات
	مستوى المعنوية Sig	القيمة			مستوى المعنوية .Sig	القيمة		
علاقة قوية جدا	0.000	413.695	.526	.725	.000	1.749	.330	الثابت Constant
					.000	20.339	.885	المحافظ الإلكترونية

* عند مستوى دلالة ≥ 0.05 .

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول (4-16) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية وموجبة بمستوى قوي جداً، إذ بلغت قيمة العلاقة الارتباطية بينهما (0.725)، كما يفسر قيمة المعلمة (B) أنه إذا حدث تغير (تحسن) في المحافظ الإلكترونية بنسبة (100%)، فإن ذلك سيؤدي إلى تغير (تعزيز) في الشمول المالي بنسبة (88.5%)، ويوضح معامل التحديد (R^2) أن التباين في تعزيز الشمول المالي يفسره التغير في المحافظ الإلكترونية بنسبة (52.6%)، كما يشير اختبار (F) إلى الدلالة الإحصائية لاستقرار النموذج وقبوله في تفسير الدور بين المحافظ الإلكترونية وتعزيز الشمول المالي وتعكس درجة استقرار نموذج الدراسة، الأمر الذي يؤدي إلى رفض الفرضية الرئيسية الأولى العدمية (H0)، وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تنص على:

"يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمحافظ الإلكترونية في تعزيز الشمول المالي في بنك اليمن والكويت".

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للدراسة:

نصت الفرضية الفرعية الأولى على: "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمحفظه النقود الإلكترونية في تعزيز الشمول المالي في بنك اليمن والكويت".

والجدول (4-17) يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي لقياس دور بعد محفظه النقود الإلكترونية في تعزيز الشمول المالي.

جدول (4-17): نتائج اختبار الانحدار الخطي لقياس دور بعد محفظه النقود الإلكترونية في تعزيز الشمول المالي:

المتغيرات	المعاملات B	اختبار T		معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة اختبار F	
		القيمة	مستوى المعنوية Sig.			مستوى المعنوية Sig	القيمة
الثابت Constant	.939	4.971	.000	.663	.440	292.749	0000.
محفظه النقود الإلكترونية	.746	17.110	.000				قوية

* عند مستوى دلالة ≥ 0.05 .

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول (4-17) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية وموجبة بمستوى قوي، إذ بلغت قيمة العلاقة الارتباطية بينهما (0.663)، كما يفسر قيمة المعلمة (B) أنه إذا حدث تغير (تحسن) في بعد محفظه النقود الإلكترونية للمحافظ الإلكترونية بنسبة (100%)، فإن ذلك سيؤدي إلى تغير (تعزيز) في الشمول المالي بنسبة (74.6%)، ويوضح معامل التحديد (R^2) أن التباين في تعزيز الشمول المالي يفسره التغير في بعد محفظه النقود الإلكترونية للمحافظ الإلكترونية بنسبة (44.0%)، كما يشير اختبار (F) إلى الدلالة الإحصائية لاستقرار النموذج وقبوله في تفسير الدور بين محفظه النقود الإلكترونية

وتعزيز الشمول المالي وتعكس درجة استقرار نموذج الدراسة، الأمر الذي يؤدي إلى رفض الفرضية الفرعية الأولى العدمية (HO1)، وقبول الفرضية البديلة (H11) التي تنص على:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمحفظه النقود الإلكترونية في تعزيز الشمول المالي في بنك اليمن والكويت".

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للدراسة:

نصت الفرضية الفرعية الثانية على: "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الهاتف البنكي في تعزيز الشمول المالي في بنك اليمن والكويت".

والجدول (4-18) يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي لقياس دور بعد الهاتف البنكي في تعزيز الشمول المالي.

جدول (4-18): نتائج اختبار الانحدار الخطي لقياس دور بعد الهاتف البنكي في تعزيز الشمول المالي:

المتغيرات	المعاملات B	اختبار T		معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة اختبار F	
		القيمة	مستوى المعنوية .Sig			القيمة	مستوى المعنوية Sig
الثابت Constant	1.146	6.167	.000	.645	.416	265.458	0.000
تطبيق الهاتف البنكي	.694	16.293	.000				قوية

* عند مستوى دلالة ≥ 0.05 .

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول (4-18) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية وموجبة بمستوى قوي، إذ بلغت قيمة العلاقة الارتباطية بينهما (0.645)، كما تفسر قيمة المعلمة (B) أنه إذا حدث تغير (تحسن) في بعد الهاتف البنكي للمحافظ الإلكترونية بنسبة (100%)، فإن ذلك سيؤدي إلى تغير (تعزيز) في الشمول المالي بنسبة (69.4%)، ويوضح معامل التحديد (R²) أن التباين في تعزيز الشمول المالي يفسره التغير في بعد الهاتف البنكي للمحافظ الإلكترونية بنسبة (41.6%)، كما يشير اختبار (F) إلى الدلالة الإحصائية لاستقرار النموذج وقبوله في تفسير الدور بين بعد الهاتف البنكي للمحافظ الإلكترونية وتعزيز الشمول المالي وتعكس درجة استقرار نموذج الدراسة، الأمر الذي يؤدي إلى رفض الفرضية الفرعية الثانية بصورتها العدمية (HO_b)، وقبول الفرضية البديلة (H1_b) التي تنص على:

"يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للهاتف البنكي في تعزيز الشمول المالي في بنك اليمن والكويت".

نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد:

لمعرفة أي من أبعاد المحافظ الإلكترونية التي لها دور فعلي في تعزيز الشمول المالي في بنك اليمن

والكويت، استخدم الباحث اختبار الانحدار المتعدد، كما هو موضح في الجدول (4-19). نصت الفرضية الفرعية الثالثة على: "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمحافظ الإلكترونية بأبعادها (محفظة النقود الإلكترونية، تطبيق الهاتف البنكي) في تعزيز الشمول المالي في بنك اليمن والكويت".

والجدول (4-19) يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لقياس دور المحافظ الإلكترونية بأبعادها في تعزيز الشمول المالي.

جدول (4-18): نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لقياس دور المحافظ الإلكترونية بأبعادها في تعزيز الشمول المالي:

المتغيرات	المعاملات B	اختبار T		معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة اختبار F	
		القيمة	مستوى المعنوية .Sig			القيمة	مستوى المعنوية Sig
الثابت Constant	.323	1.706	.000				
المحافظ الإلكترونية	.480	9.336	.000	.726	.527	206.976	0.000
تطبيق الهاتف البنكي	.407	8.267	.000				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2023.

$$Y = 0.323 + 0.480 * x_1 + 0.407 * x_2 \quad (1-4)$$

حيث (x1: محفظة النقود الإلكترونية، x2: تطبيق الهاتف البنكي، Y: الشمول المالي).

يتضح من الجدول (4-19) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية وموجبة بمستوى قوي جداً، إذ بلغت قيمة العلاقة الارتباطية بينهما (0.726)، ويوضح معامل التحديد (R²) أن التباين في الشمول المالي يفسره التغير في المحافظ الإلكترونية بأبعادها بنسبة (52.7%)، كما تشير قيمة (B) إلى أن بُعدي المحافظ الإلكترونية يسهمان بنسب متقاربة في تعزيز مستوى الشمول المالي، ويمكن الاعتماد عليهما في تعزيز مستوى الشمول المالي في بنك اليمن والكويت، حيث يتبين من قيمة المعلمة (B) أن محفظة النقود الإلكترونية تسهم بنسبة (48.0%)، وبعد تطبيق الهاتف البنكي يسهم بنسبة (40.7%)، في تفسير التباين الحاصل في مستوى تعزيز الشمول المالي الكلي في بنك اليمن والكويت، وهذه القيم دالة إحصائياً طبقاً لمستوى الدلالة الإحصائية لقيمة (t) التي تعني أن هذين البعدين يسهمان إسهاماً كبيراً في تفسير مستويات تعزيز الشمول المالي الكلي في بنك اليمن والكويت، ويمكن الاعتماد عليهما بدرجة أساسية، ويمكن صياغة هذا الدور في المعادلة رقم (4-1)، كما يشير اختبار (F) إلى الدلالة الإحصائية لاستقرار النموذج وقبوله في تفسير الدور بين المحافظ الإلكترونية وبعديها وتعزيز الشمول المالي وتعكس درجة استقرار نموذج الدراسة.

الاستنتاجات

تضمنت الدراسة جانبين أساسيين، هما الجانب النظري والجانب الميداني؛ سعيًا للإجابة عن مشكلة الدراسة وهي: دور المحافظ الإلكترونية في تعزيز الشمول المالي في البنوك اليمنية من خلال دراسة حالة بنك اليمن والكويت، حيث ركز الجانب النظري على المفاهيم النظرية المتمثلة بالمحافظ الإلكترونية والشمول المالي، أما الجانب الميداني فقد ركز على التعريف بمجتمع الدراسة وعينتها، ثم عرضت نتائج الدراسة الميدانية من خلال تحليل نتائج الاستبانة الموجهة لعملاء بنك اليمن والكويت.

وتوصلت الدراسة إلى الاستنتاجات الآتية:

- 1- أن مستوى تطبيق المحافظ الإلكترونية جاء بمستوى عال جدا في بنك اليمن والكويت، مما يعكس اهتمام البنك، بتقديم خدمة المحافظ الإلكترونية لعملاءه، بهدف تحسين مستوى الخدمات المصرفية، وتعزيز الشمول المالي.
- 2- أن مستوى تطبيق الشمول المالي في بنك اليمن والكويت جاء بمستوى عال، نظرا لاهتمام البنك بتقديم خدمات يسهل الوصول إليها واستخدامها وبالجودة المطلوبة.
- 3- حصل بُعد جودة الخدمات على أعلى متوسط حسابي، من بين ابعاد الشمول المالي، مما يعكس اهتمام بنك اليمن والكويت بتقديم خدمات ذات جودة عالية.
- 4- أن بنك اليمن والكويت يسعى بصورة مستمرة إلى تطوير خدمات محفظة النقود الإلكترونية مما يساعد في تحقيق أبعاد الشمول المالي.
- 5- أن بنك اليمن والكويت يحرص على توفير عوامل السرية في معاملات المحافظ الإلكترونية، كما أن الخدمات التي يقدمها البنك من خلال المحافظ الإلكترونية موثوقة.
- 6- أن الخدمات التي يقدمها بنك اليمن والكويت تؤدي إلى تقليل الحاجة إلى الحضور إلى البنك لطلب الخدمات المالية؛ لما تتميز به من سهولة في عملية السحب والإيداع وكذلك القيام بأي عملية مصرفية.
- 7- أن بنك اليمن والكويت يهتم بسرعة إنجاز الخدمات المصرفية من خلال الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة مما ينعكس إيجابيًا على تعزيز الشمول المالي.
- 8- أن بنك اليمن والكويت يقدم خدمات جيدة مقارنة بالمنافسين مما يساعد في تعزيز الشمول المالي.
- 9- أن التغيرات المفسرة التي طرأت على تعزيز الشمول المالي ناتجة عن ارتفاع حجم التأثيرات المباشرة لاستخدام المحافظ الإلكترونية.
- 10- عدم توفر نقاط البيع الخاصة بتقديم خدمات المحافظ الإلكترونية بالشكل المطلوب.
- 11- عدم توافق تطبيقات المحافظ الإلكترونية مع بعض أجهزة المحمول الذكية.
- 12- يوجد ارتفاع إلى حد ما في تكلفة ورسوم خدمات المحافظ الإلكترونية.

- 13- عدم توفر كافة الخدمات المصرفية من خلال تطبيقات المحافظ الإلكترونية مما يؤدي الى عدم تلبية جميع احتياجات العملاء.
- 14- ضعف الوعي لدى العملاء بأهمية استخدام المحافظ الإلكترونية.

التوصيات

- بناء على النتائج والاستنتاجات التي توصلت إليها هذه الدراسة، فإن هذه الدراسة تقدم توصيات يتمكن البنك من توسيع قاعدة المستخدمين للمحافظ الإلكترونية وتعزيز الشمول المالي بفعالية، وهي:
- 1- العمل على توسيع شبكة الوكلاء ونقاط البيع الخاصة بخدمات المحافظ الإلكترونية.
 - 2- توفير وتحديث دليل استخدام خدمات المحافظ الإلكترونية بشكل مستمر.
 - 3- العمل على تطوير تطبيقات المحافظ الإلكترونية، بحيث تتناسب مع جميع أجهزة المحمول الذكية.
 - 4- العمل على تخفيض تكلفة ورسوم خدمات المحافظ الإلكترونية إلى الحد الأدنى حتى تكون في متناول جميع فئات العملاء.
 - 5- تقديم المزيد من الخدمات المتنوعة والحديثة من خلال تطبيقات المحافظ الإلكترونية بهدف تلبية جميع احتياجات العملاء المصرفية المختلفة.
 - 6- توفير التدريب والدعم الفني للعملاء لضمان سهولة استخدام المحافظ الإلكترونية.
 - 7- تطوير منصات المحافظ الإلكترونية، بحيث تكون سهلة الاستخدام وآمنة، وتوفر مجموعة متنوعة من الخدمات المالية.
 - 8- يجب على البنك إطلاق حملات تسويقية واسعة النطاق لرفع الوعي بفوائد استخدام المحافظ الإلكترونية، لا سيما في المناطق ذات المعدلات المنخفضة للشمول المالي.
 - 9- يجب على البنك إنشاء شراكات مع منصات التجارة الإلكترونية ومزودي الخدمات الرقمية لتسهيل اعتماد المحافظ الإلكترونية.
 - 10- تقديم حوافز لتشجيع العملاء على استخدام المحافظ الإلكترونية، مثل: الخصومات والمكافآت.
 - 11- تمكين التكامل السلس للمحافظ الإلكترونية مع النظم المصرفية الأساسية للعملاء لتعزيز تجربة العميل، من خلال تسهيل عملية الربط البيني مع البنوك الأخرى من جهة، ومزودي الخدمات من جهة أخرى.

الهوامش

1. السماوي، عبدالغني وآخرون. (2020). خدمات الدفع الإلكتروني في اليمن التحديات وفرص النجاح. ط1، معهد الدراسات المصرفية، الجمهورية اليمنية، صنعاء.
2. عبد الرحمن، يسعد، بوعبدالله، ودان، فريال، قيراط. (2021). دور المحفظة الإلكترونية في تعزيز الشمول المالي: تجارب دولية. مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، 5(1)، 399-413.
3. السنيد، عمر نبيل عبد العزيز وسلام، محمد أحمد عبد الخالق. (2021). الحماية القانونية للمحفظة الرقمية في النظام الأمريكي والسعودي: دراسة مقارنة. مجلة جامعة أم القرى لعلوم الشريعة والدراسات الإسلامية، مج 2021، ع 86، 1068-1115.
4. العنكبي، الحر سامي عباس. (2015). العوامل المؤثرة في تبني بنك الموبايل من وجهة نظر زبائن البنوك التجارية العاملة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
5. صندوق النقد العربي، متطلبات تبني استراتيجية وطنية شاملة لتعزيز الشمول المالي في الدول العربية، 2015. <https://www.amf.org.ae/sites/default/files/publications/2022-01/requirements-for-adopting-a-comprehensive-national-strategy-to-enhance-financial-inclusion-in-arab-countries.pdf>
6. خلافة، محمد بدر، وبولوظة، بلال (2023). واقع الشمول المالي في الجزائر واستراتيجية تعزيزه، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، 17(1)، 13-32.
7. خلافة، محمد بدر، وبولوظة، بلال، مرجع سابق ذكره.
8. مسعودي، عامر. (2022). أثر جودة الخدمات المصرفية على رضا العملاء: دراسة ميدانية بالبنك الخارجي BEA بولاية ورقلة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر
9. خليل، أمير. (2019). دور محفظة الموبايل الرقمية في تعزيز حجم التجارة الإلكترونية: دراسة تحليلية -العراق نموذجًا، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 8(30)، 264-286.
10. Nag, A. K., & Gilitwala, B. (2019). E-Wallet-factors affecting its intention to use. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(4), 3411-3415.
11. عوض، آية عادل محمود. (2021). أثر تطبيق الشمول المالي على الأداء المالي بالبنوك. مجلة الدراسات المالية والتجارية، 31(3)، 370-394.
12. Ozili, P. K. (2021, October). Financial inclusion research around the world: A review. In *Forum for social economics* (Vol. 50, No. 4, pp. 457-479). Routledge.

أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على الكفاءة الإنتاجية للبلديات الكبرى في قطاع غزة
"The Impact of Business Processes Reengineering on Productivity Efficiency in Major Municipalities in Gaza Strip"

د. سامي علي أبو الروس، قسم إدارة الأعمال - الجامعة الإسلامية - غزة
أ. محمد علي مجدي عدوان، باحث أكاديمي - ماجستير إدارة أعمال

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على الكفاءة الإنتاجية في البلديات الكبرى في قطاع غزة، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتوزيع استبانة على عينة عشوائية طبقية. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك ضعف لدى البلديات في الممارسات ذات العلاقة بإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، وأيضاً تدني مستوى الكفاءة الإنتاجية لها، كما بينت الدراسة وجود علاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) وبين الكفاءة الإنتاجية، وكذلك وجود تأثير قوي لإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على الكفاءة الإنتاجية في البلديات الكبرى في قطاع غزة. وأوصت الدراسة بزيادة الوعي بأهمية إعادة هندسة العمليات (الهندرة) عبر البرامج التدريبية وورش العمل، وتحسين ممارسات العمل الإداري والتكنولوجي من خلال أنظمة إلكترونية حديثة وتعزيز الاتصال والتنسيق، كما دعت لتطوير الهياكل التنظيمية والسياسات لدعم التغيير المستدام، بجانب تعزيز قدرات العاملين عبر التدريب والتحفيز وإشراكهم في القرارات، وشددت على أهمية ضرورة تحسين الكفاءة الإنتاجية عبر خطط تطويرية وضبط الجودة واستثمار الموارد بشكل أمثل مع توفير دعم مالي وإداري يضمن نجاح مبادرات الهندرة ويعزز الأداء العام.

كلمات مفتاحية: إعادة هندسة العمليات الإدارية - الكفاءة الإنتاجية - الأداء.

"Abstract:"

This study aimed to examine the impact of Business Process Reengineering (BPR) on productivity efficiency in major municipalities in the Gaza Strip, utilizing a descriptive-analytical approach and distributing a stratified random sample questionnaire. The study found weaknesses in the municipalities' practices related to BPR and low levels of productivity efficiency. It also revealed a significant relationship between BPR and productivity efficiency, with a strong impact of BPR on productivity efficiency in the major municipalities in the Gaza Strip. The study recommended increasing awareness of the importance of BPR through training programs and workshops, improving administrative and technological practices using modern electronic systems, and enhancing communication and coordination. It also called for developing organizational structures and policies to support sustainable change, strengthening employees' capabilities through training, motivation, and involvement in decision-making. Moreover, the study emphasized the necessity of improving productivity efficiency through developmental plans, quality control, optimal resource utilization, and providing financial and administrative support to ensure the success of BPR initiatives and enhance overall performance.

Key Words: Business Process Reengineering – Productivity Efficiency – Performance.

مقدمة:

مما لا شك فيه أن أي نظام إداري تكمن أهميته في تأثيره على الأداء العام للمؤسسات لا سيما على الكفاءة الإنتاجية للموظفين، وذلك من خلال توفير المعلومات اللازمة للإدارة العليا لتمكينهم من اتخاذ ما يلزم من قرارات إدارية وتشغيلية قد تصل في بعض الأحيان إلى إعادة هندسة بعض العمليات الإدارية بما يمثله ذلك من تغيير جذري في الأنظمة السائدة داخل المؤسسات، والبلديات كجزء من المؤسسات المهمة والأساسية فإنها تحتاج باستمرار إلى تطوير أنظمتها وعملياتها الإدارية، وهنا تكمن الحاجة إلى الدراسة الحالية والتي ستركز على فهم تأثير إعادة هندسة العمليات على الكفاءة الإنتاجية للموظفين وصولاً إلى مستوى الإنتاجية الذي ترجوه إدارة البلديات لما له من انعكاس مباشر على توفير خدمات ذات مستوى عالي ومرضي للمواطنين عن مستوى أداء البلديات.

مشكلة الدراسة:

يعرف عن البلديات ممارساتها التي تدور في فلك الإطار التقليدي للمؤسسات العامة (الحكومية) على الرغم من تصنيفها كهيئات حكم محلي ويمنحها مجالاً من الاستقلالية وإن كان محدوداً، وهذا الإطار التقليدي ينطلق من عدة اعتبارات أبرزها الالتزام بالأعراف والقوانين الإدارية السائدة على مستوى الإدارة العامة في الدولة، وهذا ما يجعل تأثيره يقتصر في الكثير من الأحيان على النواحي الإدارية التشغيلية الروتينية بطريقة تجسد آليات العمل البيروقراطي دون اعتبار للتطوير والتغيير على المستوى الاستراتيجي للمؤسسة.

وفي هذا السياق أكدت دراسة حول دور الجودة الشاملة كاستراتيجية لتطوير الأداء الوظيفي في البلديات الكبرى في قطاع غزة أنه لا توجد طريقة علمية إدارية استراتيجية لتطوير وتحسين الأداء الوظيفي في البلديات الكبرى "في قطاع غزة"، كما أوصت الدراسة بضرورة تحديد أدوات فعالة لقياس وتقييم الأداء وإزالة كافة العوائق التي تمنع العاملين من تحقيق الإنجاز¹، كما بينت دراسة أخرى أن العديد من الدراسات الاستشارية التي أجريت على البلديات في قطاع غزة أظهرت مدى معاناتها من تذبذب وضعف في مستويات الأداء، ومما يعزز الشعور بذلك الدراسة الاستشارية السويدية عام 2011م ودراسة مؤسسة إنقاذ الطفل عام 2009م ودراسة صندوق تطوير وإقراض البلديات عام 2012م الذي صنف البلديات بناء على مستوى أدائها وكفاءتها².

كذلك أكد مدير الشؤون الإدارية في بلدية بيت لاهيا أهمية دراسة دور إعادة هندسة العمليات في تحسين الكفاءة الإنتاجية لموظفي البلديات وأردف أن نظام إدارة الأداء بمفهومه الشامل هو غير مطبق فعلياً في بلديات قطاع غزة³، ومن جهته ذكر مدير الشؤون الإدارية لبلدية غزة أن أبرز ملامح التطوير المطلوبة هي ضرورة صياغة آليات للرقابة والتطوير، كما أكد على أهمية ربط ومشاركة نتائج عمليات التقييم

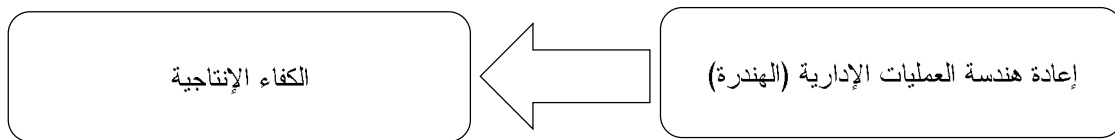
مع الدوائر المعنية في اتخاذ قرارات خاصة ما يتعلق بإعادة تقييم العمليات الإدارية واتخاذ قرارات إدارية تصحيحية لضمان الكفاءة الإنتاجية للموظفين⁴. وبناءً على كل ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال السؤال التالي "ما أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على الكفاءة الإنتاجية في البلديات الكبرى في قطاع غزة؟".

متغيرات الدراسة:

حددت الدراسة المتغيرات التالية:

1. المتغير المستقل: إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة).

2. المتغير التابع: الكفاءة الإنتاجية.



شكل (1) - متغيرات الدراسة

المصدر: جرد بواسطة الباحثان (2024م).

فرضيات الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة والمتغيرات المحددة سابقاً تم صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) والكفاءة الإنتاجية في البلديات الكبرى في قطاع غزة.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على الكفاءة الإنتاجية في البلديات الكبرى في قطاع غزة.

3. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في متوسطات استجابة المبحوثين حول أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على الكفاءة الإنتاجية في البلديات الكبرى في قطاع غزة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (البلدية - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة - المسمى الوظيفي).

أهداف الدراسة:

عملت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على واقع أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على الكفاءة الإنتاجية في البلديات الكبرى في قطاع غزة.

2. الوقوف على نقاط الضعف والمشاكل والمعوقات ذات العلاقة بإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، وتحديد كيف تؤثر على الكفاءة الإنتاجية للبلديات الكبرى في قطاع غزة.

3. طرح توصيات ومقترحات وتقديمها إلى البلديات الكبرى للمساهمة في تحسين ممارسات إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) ومستوى الكفاءة الإنتاجية.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في الجوانب التالية:

1. الموضوع قيد الدراسة يتسم بالأهمية كونه يتعامل مع قضية محورية تؤثر على أداء المؤسسات عموماً، خاصةً كون البلديات تمثل قطاع مهم في أي بلد وله تأثير كبير على حياة ورفاه المجتمع.
2. كما تستمد الدراسة أهميتها من كونها تعتبر إضافة علمية مفيدة للباحثين والمهتمين تسهم في إثراء المجال موضوع الدراسة وتفتح المجال واسعاً لإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية في المجال.
3. تساعد الدراسة المؤسسات محل الدراسة "البلديات الكبرى" بشكل خاص والمؤسسات الأخرى "باقي البلديات" بشكل عام على تطوير وصياغة استراتيجيات فعالة تجمع بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحقيق أهداف البلديات في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة"

وفقاً لمايكل هامر وشامبي عرفت إعادة هندسة العمليات بأنها إعادة تفكير أساسي وإعادة تصميم جذري لعمليات الأعمال لتحقيق تحسينات كبيرة في أبعاد الأداء الحرجة مثل التكلفة، الجودة، الخدمة، المرونة، السرعة⁵، وبحسب جوزيف 2004 عرفت الهندرة بأنها التغيير الفوري في طريقة تفكير التنظيم، وبالتالي في أداء الأشياء وبصورة أكثر تحديداً فإنه يشمل تغيير هيكل تنظيمية بالإضافة إلى نمط الإدارة وسلوكها ونظم التعويضات والمكافآت بالإضافة إلى العلاقات مع أصحاب الأسهم والعملاء والموردين وغيره⁶. وفي هذا السياق فإن عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" هي وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة العمليات الأساسية وتصميمها بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات بما يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج⁷. ومما يميز الهندرة أنها تركز على العمليات والوظائف الاستراتيجية في المؤسسات بهدف إعادة تصميمها وابتكار أساليب عمل جديدة، أي أنها ليست مجرد تجميل لواقع أو إصلاح وترميم للنظم والأساليب السائدة في المؤسسة⁸.

وبالنظر إلى التعريفات السابقة يمكن القول أن عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية هي منهجية قائمة على إعادة التفكير في الأنظمة واللوائح والعمليات الحالية واستبدالها جذرياً بأخرى أكثر تطوراً وكفاءة ومواكبة للتكنولوجيا بهدف الارتقاء النوعي والفائق بالأداء الإداري والبشري داخل المؤسسات.

أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية:

إن إعادة هندسة العمليات الإدارية تمكن من تحقيق جملة من الأهداف وذلك على النحو التالي⁶:

1. تحقيق تغيير جذري في الأداء: ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج، وذلك من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات العملاء وأهداف المنظمة.
2. التركيز على العملاء: وذلك من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم.
3. السرعة: وذلك من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها.
4. الجودة: بتحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمات لتلائم احتياجات ورغبات العملاء.
5. تخفيض التكلفة: من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية والتركيز على القيمة المضافة للعمليات.

مراحل إعادة هندسة العمليات:

رغم تعدد مناهج تطبيق أسلوب إعادة الهندسة، لكن معظمها اجتمع على ستة مراحل أساسية وهي كالتالي⁹:

1. مرحلة إعادة التفكير: حيث ترتبط هذه المرحلة بتقييم الوضع الحاضر وما هو المطلوب من المؤسسة مستقبلاً، وتحديد ما هو هدف المؤسسة وبماذا تمتاز ومن هم عملاؤها... الخ، حتى تصبح الإجابة الواضحة عن هذه التساؤلات تعكس درجة النضج في المؤسسة في تحديد البدائل والاختبارات الجديدة.
2. مرحلة رؤية المستقبل: تهدف هذه المرحلة إلى تكوين رؤية واضحة للمستقبل من خلال تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، وما تفرضه من استراتيجيات وسياسات ومستجدات محتملة، والتي تبدأ بتحديد احتياجات العملاء فرؤية المستقبل تساعد في رفع أداء المؤسسة خلال السنوات القادمة لنشاطها كما تحدد المهارات التي يمكن للمؤسسة أن تهتم بها، كما تحدد الفرص بوضوح ودقة لاستغلالها.
3. مرحلة إعادة التصميم الجذري للعمليات الأساسية: تهتم هذه المرحلة بإجراء تغييرات جذرية لمجموعة العمليات التي تستوعب واحداً أو أكثر من المدخلات لتقديم منتج ذي قيمة للعملاء، كما تتميز جهود إعادة الهندسة بالتزام التغيير المستمر من خلال منظومة المقترحات المفروضة على الأفراد في المؤسسة، في جميع الاختصاصات والمستويات وبما يقدم أفكاراً إبداعية تقود إلى ابتكار أساليب ونظم عمل أكثر تطوراً.
4. مرحلة إعادة الهيكلة: وترتبط هذه المرحلة بإجراء التغييرات في الهيكل التنظيمي، وإعادة توزيع الأدوار والمسؤوليات وتعديل الصلاحيات نتيجة للتغيرات الجذرية التي نفذت في المرحلة السابقة.
5. مرحلة التحضير للتغيير: وهي مرحلة التأسيس للأنشطة المستقبلية، من خلال بناء الفهم والدعم من الإدارة وزيادة الوعي الإداري للحاجة للتغيير، وتقدم هذه الأنشطة التوجيه لجهود إعادة الهندسة

وتبني المراجعة الداخلية وعملية التصديق، ومن خلال العمل على التحول الثقافي وقبول العاملين في المنظمة، وذلك بإعلامهم عن دورهم في عمليات التغيير¹⁰.

6. مرحلة الشروع بالتطبيق: وتعد المرحلة الأخيرة من مراحل جهود تطبيق أسلوب إعادة الهندسة، فبعد التغييرات التي أجريت في المراحل السابقة فإنه يتم تطبيق ما ورد أعلاه على الواقع الفعلي مع ضرورة إجراء المقارنة المستمرة مع العمليات المخططة بهدف كشف الانحرافات في الوقت المناسب دون تفاقمها بعد فترة من الزمن.

متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية:

يحتاج تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى عدد من المتطلبات الأساسية والتي يمكن اعتبارها العناصر الأساسية لنجاح وفعالية الأسلوب، ونذكر مجموعة من تلك المتطلبات⁶:

1. الاستراتيجية: فلا بد من إضفاء الطابع الاستراتيجي عند قيادة الهندرة فهو برنامج يرتبط بالرؤيا والأهداف الاستراتيجية للإدارة.

2. التزام وقناعة الإدارة العليا: يتوقف نجاح أسلوب الهندرة على مدى التزام وقناعة الإدارة العليا في الإدارة العامة بضرورة الحاجة لتبني أسلوب الهندرة من أجل تحسين الوضع القائم للإدارة، هذه القناعة يمكن أن تتجلى في ضرورة تخصيص الموارد اللازمة لتطبيق الأسلوب.

3. تكنولوجيا المعلومات: إذ يعتبر استخدام تكنولوجيا المعلومات أداة بناء عمليات جديدة بدلاً من الاعتماد على العمليات التكنولوجية القديمة.

4. الاتصال: يعتبر الاتصال أحد العناصر الهامة والمساعدة لتطبيق نظام الهندرة وتبني التغييرات المصاحبة له، إذ تحتاج الإدارة لعملية الاتصال خاصة في مراحل التنفيذ المختلفة للهندرة ولكافة المستويات الإدارية، كما تشكل قناعة الموظفين في المراحل الأولية لتنفيذ خطة الهندرة أساساً لتقبل الموظفين للتغييرات المترتبة.

5. تمكين العاملين: لا يمكن بأي حال من الأحوال تجاهل أهمية التمكين وإدارة الموارد البشرية في نجاح تطبيق نظام الهندرة، فوفقاً لفلسفة أسلوب الهندرة يتاح المجال للعاملين في المستويات الدنيا لاتخاذ قرارات ذات علاقة بعملهم، ما يؤكد سعي هذا الأسلوب للقضاء على النمط البيروقراطي في الإدارة.

6. الاستعداد للتغيير: وهو بمثابة أحد التحديات الرئيسية التي قد تواجهها منظمات الإدارة العامة عند انتهاج أسلوب الهندرة، وتعتبر عملية الاستعداد لتقبل وتبني التغيير كعنصر حاسم لنجاح تطبيق نظام الهندرة ويتضمن الاستعداد للتغيير المذكور الرغبة في عدم البقاء على الوضع الحالي، وإدخال تغييرات في القيم والممارسات والبناء التنظيمي.

أخطاء استخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية:

- هناك العديد من الأخطاء التي قد تقع فيها الإدارة عند تطبيق نظام إعادة الهندسة ومنها ما يلي¹¹:
1. عدم وضوح المفاهيم : وذلك عن طريق الخلط بين مفهومي إعادة الهندسة وإعادة التصميم من جهة وإعادة التنظيم والابتكار وغيرها من مصطلحات من جهة أخرى، إضافة إلى عدم معرفة مفهوم ومغزى فرق العمل عبر الإدارات الوظيفية.
 2. قصور أو ضعف الضامن للبرنامج: ويشير إلى عدم وضوح المهام الواجب توافرها في هذا الضامن وواجباته ومسئوليته.
 3. التوقعات غير الحقيقية: والمقصود عدم الإفراط في توقع صورة وردية ومثلى لأداء المنظمة بعد إعادة الهندسة، بل يجب توقع حدوث بعض المشكلات خاصة في مرحلة التطبيق.
 4. قصور أو خطأ الغرض: وذلك بوضع هدف لا يمكن تحقيقه من خلال إعادة الهندسة، أو وضع أهداف أداء غير صحيحة ولا تلزم لحل المشكلة التي تتعرض لها المنظمة.
 5. الموارد غير الكافية: حيث أنه من الأخطاء التي يقع فيها مصممو برامج إعادة الهندسة عدم الحصول على الدعم الكافي سواء المادي "ميزانية كافية" أو المعنوي من إدارة المنظمة.
 6. التركيز على الناحية الفنية فقط: وذلك أن برامج إعادة الهندسة يجب أن تركز على النواحي التنظيمية والإنسانية والتغيرات في العنصر البشري.
 7. الحاجة إلى وقت أطول: ويعتبر خطأ كامن حيث لا بد أن تؤتى مجهودات إعادة الهندسة أو إعادة التصميم ثمارها خلال فترة معقولة وهي ما يطلق عليه اسم Rapid-Re أي سرعة إعادة الهندسة.
 8. غموض رؤية المنظمة: وذلك فيما يتعلق بالأهداف والوسائل والإجراءات المتبعة لإعادة الهندسة وضرورة وضوحها للمنظمة من عدمه وذلك فيما يختص برسالة المنظمة وثقافتها التنظيمية وإمكانية تحويلها لتتلاءم مع برامج إعادة الهندسة.

الكفاءة الإنتاجية:

إن الفكرة الأساسية من وراء قياس الكفاءة الإنتاجية هي تحديد مدى نجاح المشروع في استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة له، وذلك باعتبار أن الوظيفة الأساسية للإدارة في أي مشروع هي تحقيق الأهداف بأقصى كفاءة ممكنة، ويستوي في ذلك المشروعات الإنتاجية الصناعية، والمشروعات الخدمية على حد سواء، والإنتاجية من أقدم المعايير التي قامت عليها حركة الإدارة العلمية، وهي الأقرب إلى التفكير الإداري عند النظر في استخدام الموارد. حيث أنها من المؤشرات الملائمة لقياس الكفاءة الاقتصادية بالنسبة للجهات الحكومية التي تقدم الخدمات العامة (اجتماعية، اقتصادية، إدارية .. الخ) إذ يعكس هذا المؤشر كفاءة تحويل المدخلات "الموارد الاقتصادية المتاحة" إلى مخرجات "سلع وخدمات عامة"¹². وينظر إلى الكفاءة الإنتاجية تتمثل في مدى قدرة المؤسسة على الاستفادة من إمكانياتها في التوفيق بين

عناصر الإنتاج التي بحوزتها حتى يتمكن من إنتاج السلعة بأقل تكلفة ممكنة وخلال فترة زمنية معينة وحسب المواصفات المحددة أي بمعنى "تحقيق أعلى قدر ممكن من الإنتاجية نتيجة الاختيار الأمثل لعناصر الإنتاج الأكثر ملائمة وتطوراً وتأهيلاً لاستغلالها في العملية الإنتاجية"¹³. ويذكر بأنها العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية من جهة والمخرجات الناتجة عن هذه العملية من جهة أخرى، حيث كلما ارتفعت الكفاءة الإنتاجية كلما ارتفعت نسبة المستخدم من الموارد¹⁴. كما يشار إلى أن الكفاءة الإنتاجية هي العلاقة بين كمية أو قيمة العناصر المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين الناتج من العملية الإنتاجية وبذلك ترتفع الكفاءة كلما ارتفعت نسبة الناتج إلى المستخدم من الموارد، وهي أيضاً نسبة المخرجات إلى المدخلات، وهي تعني أيضاً درجة نجاح المشروع أو المؤسسة في استغلال الموارد الاقتصادية المتاحة لها في إنتاج السلع والخدمات التي تخصص في إنتاجها¹⁵.

العوامل المؤثرة على الكفاءة الإنتاجية:

هناك مجموعة عوامل تؤثر على الكفاءة الإنتاجية كالتالي¹⁶:

1. عوامل فنية : وهي التقدم الآلي والتكنولوجي، المواد الخام، تصميم العمل، طرق وأساليب الإنتاج.
2. عوامل إنسانية وتشمل:
 - أ. القدرة على الأداء الفعلي للعمل وفق: المعرفة بالتعليم والخبرة والتدريب، والمهارة والقدرة الشخصية، والتكوين النفسي والجسماني.
 - ب. الرغبة في العمل وتحدد بالآتي: ظروف العمل المادية، ظروف العمل الاجتماعية، حاجات ورغبات الفرد.

ويضيف الحوامدة عاملاً ثالثاً يعتبر أهم العوامل الحاكمة في الكفاءة الإنتاجية ويتمثل في العوامل الإدارية، وهي مجموع العوامل التي تشتمل على الأساليب العلمية للإدارات وأدوات الإدارة في اتخاذ القرارات، كما تشكل الكفاءة والمهارات الإدارية لممارسة الإدارة لوظائفها المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة¹⁷.

سبل تحسين الكفاءة الإنتاجية:

إن زيادة أو تحسين مستوى الكفاءة الإنتاجية لا يحدث بشكل تلقائي وإنما على أساس من التخطيط الكفء والتنظيم السليم للموارد والطاقات البشرية المتاحة وكذلك على أساس من الاستخدام الواعي والمنظم لمنجزات العلم والتكنولوجيا¹³، بدوره أشار الحوامدة إلى استراتيجيات لتحسين الكفاءة الإنتاجية وفق النقاط التالية¹⁷:

1. تحديد أهداف المنظمة للمنشأة وأقسامها الإنتاجية على أساس من المراجعة الإدارية وتحليل وتقييم البيئة الخارجية والداخلية للمنشأة وأقسامها.

2. ترجمة تلك الأهداف إلى أهداف معيارية وفي صور كمية على قدر الإمكان وخاصة على مستوى الإدارات والأقسام التنفيذية.
3. إعداد خطة استراتيجية مسبقة تتبنى متغيرات إيجابية فعالة.
4. تبنى خصائص وأساليب فنية وإدارية تمكن من إزالة العقبات التي تبدأ أثناء عمليات الإنتاج.
5. ترجمة الأهداف المعيارية إلى معايير رقابية تتماشى مع الأهداف السابقة.
6. تنفيذ الاستراتيجيات والخطط المعدة وقياس التنفيذ الفعلي ومقارنته على مستوى الإدارات والأقسام التنفيذية المعايير المحددة ثم إعداد التقارير عن مدى الكفاءة والتنفيذ الفعلي.
7. الحفز المادي والمعنوي للأفراد والمشرفين والإداريين من أجل تحقيق إنتاجية عالية.
8. الإبقاء على الاستمرارية جهود التخطيط والتنفيذ فور الانتهاء من مهام معينة وفقاً للخطط الاستراتيجية والتكتيكية.

واستناداً إلى ما سبق يمكن القول أن الكفاءة الإنتاجية هي القدرة على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للخروج بأكبر قدر من المخرجات كماً ونوعاً، والتحدي الحقيقي لدى المؤسسات يكمن في كيفية قياس الكفاءة الإنتاجية، وصياغة مؤشرات قياس واقعية لهذا الغرض خاصة في المؤسسات الخدمية كالبلديات، والتي تحتاج إلى صياغة أسس ومؤشرات متنوعة ذات أليات متطورة تواكب التكنولوجيا في قياسها، وتوائم بين الوضع الراهن للبلديات والمتطلبات المتزايدة للمواطنين، وذلك سعياً لجعل البلديات أكثر قدرة على كسب ثقة المواطنين آخذة بالاعتبار الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة.

دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في زيادة الكفاءة الإنتاجية:

عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية من الإجراءات الحيوية التي تلجأ إليها المنظمات لإحداث فارق كبير وطفرة في الأداء العام داخل تلك المنظمات، أيضاً تعد إعادة الهندسة مدخل إصلاحى يهدف إلى التغيير الجذري في أداء المؤسسة، من خلال إعادة اكتشافها وتبني مفاهيم وممارسات جديدة تحكم العمل بها، ونطاق التغيير يشمل العديد من الجوانب مثل الممارسات والنظم والسياسات والبنية التنظيمية السائدة، كما يشمل إعادة توجيه العاملين وإعادة تدريبهم على المفاهيم والممارسات الجديدة ويستند هذا المدخل إلى المعرفة كوسيلة لتجديد العمليات ذات القيمة المضافة، ويهدف التغيير الجذري لإعادة الهندسة إلى زيادة قدرة المؤسسة على الاستجابة للمتغيرات البيئية المحيطة، وتحسين العمل وزيادة الكفاءة الإنتاجية¹⁸.

إن عملية إعادة الهندسة هي وسيلة تتجاهل جميع افتراضات تقاليد الأعمال القديمة وتضع تنظيمياً جديداً لأعمال المنظمة، يركز على إحداث قفزة كبيرة إلى الأمام في الأداء، وذلك لتحقيق النجاح الذي يتم بموجبه تقاعد النظم القديمة وإنشاء أخرى جديدة للمنظمة، وتعتبر إعادة الهندسة فرصة لوضع قواعد جديدة لأعمال المنظمة في المستقبل بدلاً من فرض العمل وفق قواعد تملأ عليها من قبل أشخاص آخرين أو من قبل منظمات خارجية، ويدعم ذلك كل محاولات الاستيلاء والحفاظ على ميزة تنافسية صحيحة

من خلال التركيز على العمليات الأساسية والفرعية التي تهتم بجانبين أساسيين تدور حولها عمليات المنظمة¹⁹، وأكدت دراسة السنفي بعنوان "أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين مستوى الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة العامة لصناعة الغزل والنسيج: صنعاء-اليمن"، والتي هدفت إلى التعرف على تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعاده الثلاثة (بعد العوامل التنظيمية والإدارية، بعد العوامل البشرية، بعد العوامل الفنية) في مستوى تحسين الكفاءة الإنتاجية، حيث أظهرت وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية على تحسين الكفاءة الإنتاجية، ويتضح ذلك من خلال أبعاد هندسة العمليات الإدارية من حيث العوامل التنظيمية والإدارية والبشرية والفنية²⁰، كما وأكدت دراسة Khdair والتي بعنوان "إعادة هندسة العمليات الإدارية وتأثيرها الفعال على الأداء الوظيفي في شركة مصافي الجنوب-العراق" والتي هدفت إلى معرفة تأثير إعادة هندسة العمليات التجارية على أداء منتسبي شركة مصافي الجنوب - العراق، وأوضحت الدراسة أن هناك علاقة مباشرة بين أبعاد إعادة هندسة العمليات التجارية ومستوى الأداء الوظيفي²¹.

كذلك أضافت دراسة ZONDO والتي بعنوان "تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) على إنتاجية العمال في منظمة تجميع السيارات في جنوب أفريقيا" والتي هدفت لبيان تأثير إعادة الهندسة وتغييراتها الجذرية على تحسين نمو الإنتاجية على المدى القصير والطويل، حيث شهدت جنوب إفريقيا على مر السنين نمواً منخفضاً للإنتاجية في صناعاتها التحويلية بالمقارنة مع دول البريكس مثل روسيا والهند والصين، وأظهرت الدراسة أن إعادة هندسة الأعمال لها علاقة إيجابية بإنتاجية العمل، كما لها تأثير على مستويات العمل الإضافي ومعدلات التلف في منظمة تجميع السيارات في جنوب إفريقيا بعد تنفيذ التغييرات الجذرية²²، كما وأكدت دراسة العامر والتي بعنوان: "أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء الموارد البشرية في شركة كهرباء محافظة إربد" حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء الموارد البشرية في الشركة المذكورة وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة كان من بينها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الاتصال، الاستراتيجية، الاستعداد للتغيير) على أداء الموارد البشرية بأبعادها (جودة الخدمات - تحسن قدرات العاملين) في شركة كهرباء إربد²³.

وما سبق من دراسات يدعم أهمية ما تهدف له الدراسة الحالية من قياس أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على الكفاءة الإنتاجية في البلديات الكبرى في قطاع غزة، حيث أن العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة غير ثابتة وتختلف من بيئة إلى بيئة ومن مؤسسة إلى أخرى، وذلك للوصول إلى النتائج للوقوف على حال الأمر، ومن ثم تقديم التوصيات التي تدعم في اتجاه الاستفادة من إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) للارتقاء بمستوى الكفاءة الإنتاجية.

منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتفسير وتحليل الظاهرة موضوع الدراسة لوصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها. ويهدف المنهج الوصفي التحليلي إلى وصف ظواهر أو أحداث أو أشياء معينة وجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات عنها، ووصف الظروف الخاصة بها، وتقرير حالتها كما توجد عليه في الواقع، في محاولة للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة أو الظاهرة القائمة²⁴.

مصادر البيانات:

تم استخدام مصادر البيانات التالية:

1. المصادر الثانوية: وتمثلت في الكتب والمراجع والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والموجودة في المكتبات أو في مواقع الإنترنت المختلفة.

2. المصادر الأولية: وتمثلت في استبانة تم تصميمها كأداة رئيسة للدراسة للحصول على البيانات الأولية.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في بلديات قطاع غزة الكبرى والتي تصنيفها (A+) و (A) حسب وزارة الحكم المحلي في فلسطين، والبالغ عددهم (894) موظف، مع مراعاة أنه تم اختيار الموظفين حتى الدرجة الرابعة حيث تم استثناء فئة العمال والحرفيين والاقتصار على الإداريين والفئات ذات الاطلاع والعلاقة لضمان جودة النتائج، وقد تم حساب حجم عينة الدراسة من المعادلة التالية ($n = \left(\frac{Z}{2m}\right)^2$) (Moore et. al. 2003)، وعليه بلغ حجم العينة المطلوب 268 مفردة، وتم استخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية حسب مكان العمل وحسب المسمى الوظيفي كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (1) - مجتمع الدراسة حسب مكان العمل والمسمى الوظيفي

عينة الدراسة					مجتمع الدراسة					البلدية
المجموع	موظف	رئيس شعبة	رئيس قسم	مدير	المجموع	موظف	رئيس شعبة	رئيس قسم	مدير	
150	79	32	27	12	499	263	107	89	40	بلدية غزة
34	20	7	5	2	113	67	23	17	6	بلدية جباليا (A)
14	8	4	1	1	48	28	13	3	4	بلديا دير البلح
39	21	7	8	3	127	70	22	26	9	بلدية خانيونس

31	20	2	8	1	107	68	8	27	4	بلدية رفح (A)
268	148	52	49	19	894	496	173	162	63	المجموع

المصدر/ (وزارة الحكم المحلي - غزة، شؤون الموظفين / بلدية غزة، 2023)

تصميم أداة الدراسة:

تم تصميم الاستبانة بعد الاطلاع والاستفادة من الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة واستشارت عدداً من الأكاديميين والمختصين في المجال، وتكونت الاستبانة من القسم الأول وهو البيانات الشخصية للمستجيبين، والقسم الثاني: وهو إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، والقسم الثالث وهو الكفاءة الإنتاجية، وقد تم استخدام المقياس من 1-10 لفقرات الاستبيان، وبعدها عرضت الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المختصين في المجال في الجامعة المحلية، وفي ضوء آراء المحكمين تم عمل بعض التعديلات والإضافات على الاستبانة وصولاً لصورتها النهائية.

فحص صدق وثبات الأداة:

تم إجراء عينة استطلاعية للتأكد من صدق وثبات الاستبانة من خلال اختيار عينة عشوائية مكونة من 30 مفردة لتطبيقها على العينة الأصلية وذلك من خلال ما يلي:

1. الصدق الظاهري "صدق المحكمين": تم الرجوع إلى عددًا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة قيد الدراسة، حيث تم عرض الاستبانة على عشرة من المحكمين المتخصصين، وقد تمت الاستجابة لآراء المحكمين بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة.

2. صدق الاتساق الداخلي "صدق المحتوى": وهو مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم احتساب الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) وكانت النتائج على النحو التالي:

أ. الاتساق الداخلي لفقرات مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" (معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية " والدرجة الكلية للمجال)، وتبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

ب. الاتساق الداخلي لفقرات مجال الكفاءة الإنتاجية (معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الكفاءة الإنتاجية " والدرجة الكلية للمجال)، وتبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

3. الصدق البنائي: وهو مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، وتبين أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وضعت لقياسه.

4. ثبات بنود الاستبانة: تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وبينت النتائج أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.954 – 0.958)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.9760) وهذا يعنى أن القيم دالة إحصائياً وأن معدل الثبات مرتفع، وبذلك يكون قد تم التأكد من صدق وثبات الاستبانة وعليه تكون الاستبانة صالحة للتطبيق والتوزيع في صورتها.

تحليل البيانات الخاصة بالسمات الشخصية لعينة الدراسة:

1. توزيع عينة الدراسة حسب البلدية:

جدول (2) - توزيع عينة الدراسة حسب البلدية

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
11.6	31	رفح
14.6	39	خانيونس
5.2	14	دير البلح
56.0	150	غزة
12.7	34	جباليا النزلة
100.0	268	المجموع

يتضح من جدول (2) أن ما نسبته 56.0% يعملون في بلدية غزة، بينما 44% يعملون في باقي البلديات، وهذا يتناسب مع حجم الكتلة السكانية التي تخدمها كل بلدية وبالتالي حجم الخدمات التي يتم تقديمها مما ينعكس على عدد العاملين اللازمين لتغطية هذه الأعباء.

2. توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

جدول (3) - توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
77.2	207	ذكر
22.8	61	أنثى
100.0	268	المجموع

يتضح من جدول (3) أن ما نسبته 77.2% من عينة الدراسة ذكور بينما 22.8% إناث، وهذا أعلى بالنسبة لفئة الذكور وأدنى بالنسبة للإناث من النسب المبينة من خلال البيانات المعلنة من قبل مركز الإحصاء الفلسطيني في تقرير مسح القوى العاملة الفلسطينية للربع الأخير من العام 2017م والذي يبين

أن نسبة مشاركة الذكور في القوى العاملة بلغت 73.2% (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2017م)، ويمكن تفسير ذلك بسبب طبيعة عمل قطاع الهيئات المحلية "البلديات".

3. توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية:

جدول (4) - توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

النسبة المئوية %	العدد	الفئة العمرية
11.1	28	أقل من 30 سنة
36.9	93	من 30- أقل من 40 سنة
29.4	74	من 40- أقل من 50 سنة
22.6	57	50 سنة فأكثر
100.0	268	المجموع

يتضح من جدول (4) أن ما نسبته 59.3% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 40 سنة بينما 40.7% أكثر من 40 سنة، ويعزى ذلك إلى تدني نسب التوظيف والاستقطاب داخل البلديات وذلك بسبب ضعف الإيرادات والتحصيل وبالتالي ضعف القدرات المالية للبلديات.

4. توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

جدول (5) - توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
17.5	47	دبلوم فأقل
63.1	169	بكالوريوس
17.9	48	ماجستير
1.5	4	دكتوراه
100.0	268	المجموع

يتضح من جدول (5) أن أعلى نسبة بين أفراد العينة كانت لفئة البكالوريوس 63.1% وهذا يعود بشكل رئيسي لمتطلبات العمل وشروط التوظيف لأغلب الوظائف في البلديات، بينما 19.4% لفئة الدراسات العليا "ماجستير - دكتوراه" وهذا يعزى إلى توجه البلديات لاستقطاب كفاءات بشرية متعلمة بالإضافة إلى سعي العاملين لتحسين أوضاعهم الوظيفية والحصول على ترقية من خلال الحصول على مؤهلات علمية أعلى.

5. توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة:

جدول (6) - توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخدمة
25.0	67	أقل من 5 سنوات
20.9	56	5- أقل من 10 سنوات
17.5	47	10- أقل من 15 سنة

36.6	98	15 سنة فأكثر
100.0	268	المجموع

يتضح من جدول (6) أن ما نسبته 45.9% من عينة الدراسة سنوات خدمتهم تقل عن 10 سنوات بينما 54.1% سنوات خدمتهم تزيد عن 10 سنوات، ويعزى ذلك إلى أن جزء مهم من عينة الدراسة يشغل وظائف إشرافية تحتاج إلى وهذا يتطلب سنوات خدمة طويلة نسبياً.

6. توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

جدول (7) - توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	العدد	المسمى الوظيفي
7.1	19	مدير
18.3	49	رئيس قسم
19.4	52	رئيس شعبة
55.2	148	موظف
100.0	268	المجموع

يتضح من جدول (7) أن ما نسبته 44.8% من عينة الدراسة من أصحاب الوظائف الإشرافية بينما 55.2% من الموظفين، وهذا يبرز انسجام وتناسب الأعداد الموضحة في الجدول أعلاه مع هرمية الهيكل التنظيمي.

اختبار تحديد توزيع البيانات والاختبارات الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام اختبار كولمغروف - سمرنوف (1-Sample K-S) لتحديد ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم غير الطبيعي وبينت النتائج أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي وعليه تم استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package (SPSS) for the Social Sciences.

تحليل البيانات:

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار t لمعرفة درجة الموافقة والترتيب للتحليل الإحصائي لمجالات وفقرات الاستبانة وذلك على النحو التالي:

1. تحليل فقرات مجال "إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)":

جدول (8) - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لكل فقرة من فقرات مجال "إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)"

أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على الكفاءة الإنتاجية للبلديات الكبرى في قطاع غزة

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	تمتلك الإدارة العليا فهماً واضحاً لأهمية تطبيق مبدأ إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة).	5.90	2.44	59.03	2.69	0.007	5
2	تدرك الإدارة العليا العوامل المؤثرة على نجاح الهندرة.	5.76	2.31	57.64	1.87	0.063	8
3	تقوم الإدارة العليا بمراجعة مستمرة لنتائج الهندرة.	5.42	2.22	54.19	-0.59	0.554	12
4	تقوم الإدارة العليا بالموائمة المستمرة بين طبيعة الوظائف والهيكل التنظيمي السائد في البلدية.	5.86	2.20	58.58	2.66	0.008	6
5	توفر الهندرة للعاملين القدرات اللازمة للتكيف مع أي تطورات جديدة في العمل.	5.95	2.17	59.51	3.40	0.001	4
6	يتم متابعة تنفيذ الموظفين لأداء مهامهم إلكترونياً من قبل المدراء في البلدية.	6.17	2.35	61.72	4.68	0.000	2
7	توفر البلدية جميع معلومات العمل اللازمة للموظفين بكل سهولة ويسر.	6.15	2.27	61.46	4.65	0.000	3
8	تتسم أنظمة الاتصال الموجودة بين كافة المستويات الإدارية في البلدية بالفعالية.	6.32	2.18	63.17	6.14	0.000	1
9	تخصص البلدية جزءاً من ميزانيتها للخطط الخاصة بتنمية وتطوير قدرات الموظفين.	5.62	2.25	56.19	0.87	0.386	11
10	يتم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات الهامة والتغييرات الجذرية.	5.25	2.29	52.54	-1.76	0.080	13
11	تتبنى الإدارة العليا مبدأ تغيير واستبدال النظم التي يثبت عدم نجاعتها.	5.73	2.33	57.28	1.60	0.110	9
12	تذلل الإدارة العليا العقبات وتضع حلول لأي معوقات تعترض إنجاز خطة التغيير.	5.80	2.19	57.99	2.24	0.026	7
13	يسود لدى الموظفين فهم واضح لأهمية التغيير وتطبيق الهندرة.	5.64	2.25	56.38	1.00	0.316	10
-	جميع فقرات المجال معاً	5.79	1.84	57.88	2.56	0.011	-

الجدول (8) يوضح أن الفقرة الثامنة احتلت المرتبة الأولى بحصولها على أعلى وزن نسبي وقيمتها 63.17%، بينما العاشرة احتلت المرتبة الثالثة عشر والأخيرة بحصولها على أقل وزن نسبي وقيمتها

52.54%، وإجمالاً مستوى إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) كان إحصائياً إيجابياً بوزن نسبي قيمته 57.88%، وهذه النسبة تعد متدنية حيث تعبر عن قصور في الأنشطة ذات العلاقة بإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) التي تقوم بها البلديات حيث يعكس ضعف فيما تقدمه وتوفره البلديات من المتطلبات اللازمة في المجالات المختلفة التي تطرقت لها الاستبانة، ويعود ذلك إلى عدة عوامل منها المشاكل المالية التي تعاني منها البلديات نتيجةً لضعف الموارد المالية وضعف عمليات تحصيل الإيرادات، إضافةً إلى الثقافة والنمط الإداري السائد في البلديات والذي يتسم بالبيروقراطية الجامدة مما يترتب عليه إشكاليات في ترتيب الأولويات ذات الأهمية بالنسبة للبلديات، يضاف إلى ذلك ضعف الإمكانيات المالية للحكومة بشكل عام ولوزارة الحكم المحلي بشكل خاص مما يؤثر على مدى القدرة على دعم أنشطة إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة).

واتفقت هذه النتائج مع دراسة البحيري والتي أظهرت موافقة بدرجة متدنية على محور إعادة هندسة العمليات الإدارية حيث بلغ الوزن النسبي لفقرات بعد التكنولوجيا (65.57%) كما بلغ الوزن النسبي لفقرات بعد الاتصال (63.36%) كما تشابه الوزن النسبي للفقرة المتعلقة بإشراك العاملين في القرارات الهامة وذلك بنسبة (50.84%)²⁵. كما اتفقت مع دراسة أبو عوض والتي شجعت على ضرورة حث الإدارة العليا للعاملين لتبني سياسات التغيير وإعادة الهندسة²⁶، ومع دراسة العامر والتي أوصت الإدارة العليا بضرورة تطبيق استراتيجيات الهندرة وتعزيزها من خلال إشراك الموظفين في إعداد الخطط ورسم الأهداف²³.

2. تحليل فقرات مجال الكفاءة الإنتاجية:

جدول (9) - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لكل فقرة من فقرات مجال

"الكفاءة الإنتاجية"

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	تعتمد البلدية على نظام دقيق لضبط جودة الخدمات وتحسين إنتاجية الموظفين.	6.21	2.17	62.14	5.38	0.000	2
2	تقوم البلدية بتحديث وتعديل مستمر في العمليات الإدارية وأليات التنفيذ وفق متطلبات العمل مما يزيد إنتاجية الموظفين.	5.94	2.14	59.44	3.39	0.001	6
3	تسعى البلدية لخفض التكاليف وتحسين إنتاجية الموظفين من خلال اعتماد خطط التدريب.	5.86	2.22	58.65	2.68	0.008	7
4	توفر البلدية بيئة عمل محفزة للموظفين تزيد من إنتاجيتهم.	5.57	2.34	55.68	0.47	0.638	10

5	5.47	2.32	54.70	-0.21	0.832	11	تحرص الإدارة العليا على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات المصيرية بما يؤثر إيجاباً على دافعيتهم وإنتاجيتهم.
6	5.70	2.22	56.99	1.46	0.144	9	تعمل البلدية وفق خطط مدروسة مما يسهل على الموظفين أداء مهامهم بكفاءة عالية.
7	5.42	2.47	54.25	-0.50	0.620	12	يتم استثمار موارد البلدية بشكل صحيح وبكفاءة عالية.
8	5.71	2.41	57.07	1.40	0.163	8	تهتم البلدية باستغلال جهد ووقت العنصر البشري بشكل فعال مما يزيد من الإنتاجية.
9	6.00	2.31	60.00	3.53	0.000	4	توفر البلدية الأجهزة والمعدات والآلات المتطورة للمساهمة في زيادة إنتاجية الموظفين.
10	5.95	2.23	59.47	3.27	0.001	5	تتميز البلدية بمقدار التعاون بين أطراف العمل المختلفة.
11	6.55	2.16	65.49	7.90	0.000	1	ينجز الموظفون في البلدية أعمالهم في الوقت المناسب.
12	6.07	2.29	60.71	4.07	0.000	3	ينال أداء موظفي البلدية رضا الجمهور والمواطنين.
							جميع فقرات المجال معاً
-	5.87	1.82	58.24	3.22	0.001	-	

الجدول (9) يوضح أن الفقرة الحادية عشر احتلت المرتبة الأولى بحصولها على أعلى وزن نسبي وقيمتها 65.49%، بينما السابعة احتلت المرتبة الثانية عشر والأخيرة بحصولها على أقل وزن نسبي وقيمتها 54.25%، وإجمالاً مستوى الكفاءة الإنتاجية كان إحصائياً إيجابياً بوزن نسبي قيمته 58.24%، وهذه النسبة أيضاً تعد متدنية مما يدل على أن هناك ما يمكن عمله لرفع مستوى الكفاءة الإنتاجية، ويعود ذلك إلى عدة عوامل أهمها المعوقات المالية والإدارية والسياسية على المستوى المحلي والوطني والعام والتي تؤثر بأشكال مختلفة على الكفاءة الإنتاجية كونها تؤثر على مستوى حجم ونوعية موارد ومقدرات البلديات، إضافة إلى ضعف نظام الجودة والرقابة لمتابعة التحسين المستمر في الإنتاجية وغياب ضوابط وآليات حازمة تضمن الوصول للأهداف المرجوة، وكذلك قصور آليات تحفيز وتطوير الموظفين. واتفقت هذه النتائج مع دراسة الجعبري والتي حصدت وزناً نسبياً متوسطاً في محور إنتاجية وأداء العاملين²⁷، كذلك اتفقت مع دراسة Ziyaminyana والتي أكدت على ضرورة استخدام نظام تقييم أداء فعال يؤدي إلى تحسين حافزية الموظفين بحيث ينعكس على إنجاز المهام المحددة وتحقيق أهداف الأداء المطلوبة²⁸.

اختبار الفرضيات:

تم صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) والكفاءة الإنتاجية في البلديات الكبرى في قطاع غزة: وتم استخدام اختبار "معامل بيرسون للارتباط" لاختبار هذه الفرضية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (10) - معامل الارتباط بين إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) والكفاءة الإنتاجية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	.912*	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) والكفاءة الإنتاجية في البلديات الكبرى في قطاع غزة.

يتضح من الجدول (10) أن معامل الارتباط يساوي 0.912، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) والكفاءة الإنتاجية.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على الكفاءة الإنتاجية في البلديات الكبرى في قطاع غزة: لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط.

جدول (11) - تحليل الانحدار الخطي البسيط

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار	المتغير المستقل
0.003	3.008	0.471	المقدار الثابت
0.000	36.203	0.931	الكفاءة الإنتاجية
معامل التحديد = 0.832		معامل الارتباط = 0.912	

يتضح من الجدول (11) أن وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على الكفاءة الإنتاجية، حيث تبين أن القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، حيث أن معامل الارتباط = 0.912، ومعامل التحديد = 0.832، وهذا يعني أن 83.2% من التغير في مستوى الكفاءة الإنتاجية (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية، أما النسبة المتبقية فقد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على مستوى الكفاءة الإنتاجية، أما معادلة الانحدار فكانت (الكفاءة الإنتاجية = 0.471 + 0.931 * إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة").

وننتج اختبار الفرضيات الأولى والثانية تؤكد على وجود علاقة قوية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) والكفاءة الإنتاجية في البلديات الكبرى في قطاع غزة، وهذا انعكس كما هو مبين

في الفرضية الثانية على درجة تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على الكفاءة الإنتاجية، وهذا يؤكد على أن زيادة الكفاءة الإنتاجية مصدره التطوير والتغيير الإيجابي في الوضع القائم سواء على مستوى العمليات والأدوات المستخدمة أو على صعيد التطوير والارتقاء بمستوى الكادر البشري أو على صعيد عمليات التحفيز المؤسسي للموظفين سواء المعنوي أو المادي.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة ZONDO حيث أثبتت النتائج أن إعادة هندسة الأعمال لها علاقة إيجابية بإنتاجية العمل، كما لها تأثير على مستويات العمل الإضافي ومعدلات التلّف²²، وهذا ما أكدته دراسة عبد الوهاب العلاقة القوية بين تطبيق نظام إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء، فقد تبين أن تطبيق هذا المنهج يفسر (68.7%) من أسباب تحسين الأداء العام وتحسين الإنتاجية²⁹، كما أكدت دراسة السنفي أنه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية على تحسين الكفاءة الإنتاجية²⁰.

3. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في متوسطات استجابة المبحوثين حول أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على الكفاءة الإنتاجية في البلديات الكبرى في قطاع غزة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (البلدية - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة - المسمى الوظيفي)، ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

أ. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في متوسطات استجابة المبحوثين حول أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على الكفاءة الإنتاجية في البلديات الكبرى في قطاع غزة تعزى إلى البلدية، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي" كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (12): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - البلدية

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات					المجال
		جباليا النزلة	غزة	دير البلح	خانيونس	رفح	
0.092	2.023	6.11	5.56	5.43	6.36	5.98	إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)
0.137	1.762	6.28	5.63	5.67	6.34	6.07	الكفاءة الإنتاجية
0.092	2.017	6.20	5.59	5.55	6.35	6.03	جميع المجالات معا

من النتائج الموضحة في جدول (12) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى البلدية.

ب. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في متوسطات استجابة المبحوثين حول أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على الكفاءة الإنتاجية في البلديات الكبرى في قطاع غزة تعزى إلى المؤهل العلمي، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي" كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (13): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم فأقل	
0.680	0.386	5.63	5.86	5.70	إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)
0.517	0.661	5.62	5.90	6.04	الكفاءة الإنتاجية
0.686	0.378	5.63	5.87	5.87	جميع المجالات معا

من النتائج الموضحة في جدول (13) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي.

ج. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في متوسطات استجابة المبحوثين حول أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على الكفاءة الإنتاجية في البلديات الكبرى في قطاع غزة تعزى إلى سنوات الخدمة، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي" كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (14): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		15 سنة فأكثر	من 10 إلى 15	من 5 إلى 10	أقل من 5 سنوات	
0.152	1.778	5.58	5.54	5.91	6.17	إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)
0.166	1.708	5.72	5.49	6.08	6.18	الكفاءة الإنتاجية
0.143	1.823	5.65	5.49	5.99	6.18	جميع المجالات معا

من النتائج الموضحة في جدول (14) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى سنوات الخدمة.

د. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في متوسطات استجابة المبحوثين حول أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على الكفاءة الإنتاجية في البلديات الكبرى في قطاع غزة تعزى إلى المسمى الوظيفي، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي" كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (15): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		موظف	رئيس شعبة	رئيس قسم	مدير	
0.690	0.489	5.81	5.56	5.84	6.12	إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)
0.934	0.143	5.90	5.89	5.72	5.98	الكفاءة الإنتاجية
0.900	0.195	5.85	5.71	5.76	6.05	جميع المجالات معا

من النتائج الموضحة في جدول (15) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى المسمى الوظيفي.

ويتضح من اختبار الفرضيات أعلاه أنه لا يوجد أية فروق في متوسطات استجابة المبحوثين حول أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على الكفاءة الإنتاجية في البلديات الكبرى في قطاع غزة، مما يدل على اتفاق مجمل عينة الدراسة بغض النظر عن مكان العمل أو المسمى الوظيفي أو نوات الخدمة أو حتى المؤهل العلمي، وهذا يبين اتفاق مجمل عينة الدراسة على نتائج تحليل البيانات لاتي تم التوصل إليها من خلال الدراسة.

مناقشة النتائج:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وذلك على النحو التالي:

1. وضحت النتائج ضعف الاهتمام من قبل البلديات بمتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة"، حيث أظهرت الدراسة غياب الفهم الواضح لدى الإدارة والعاملين على حد سواء لأهمية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، كذلك عدم إدراك الإدارة في البلديات للعوامل المؤثرة على نجاح الهندرة، ويعود هذا للثقافة السائدة من ناحية وضع برامج التنمية والتدريب في المجال.

2. كما أظهرت النتائج قصور في ممارسات عدة أساسية مثل توفير المعلومات اللازمة للعمل للموظفين، ومتابعة تنفيذ الموظفين لأداء مهامهم إلكترونياً، وعدم فعالية أدوات الاتصال بين المستويات الإدارية، ويعود ذلك لغياب الإدراك لأهمية هذه العناصر إضافة إلى ضعف القدرة على التطوير.
3. أيضاً بينت النتائج عدم عمل الإدارة العليا على الموائمة بين طبيعة الوظائف والهيكل التنظيمي، وغياب مبدأ تغيير واستبدال النظم التي يثبت عدم نجاعتها، وعدم تذليل العقبات ووضع حلول للمعيقات التي تعيق إنجاز خطط التغيير، وعدم تبني آليات مراجعة مستمرة لنتائج الهندرة، ويعود ذلك لضعف القدرة على تطوير الآليات اللازمة.
4. إضافة إلى ما سبق لا تعمل البلديات على تعزيز قدرات العاملين اللازمة للتكيف مع أي تطورات جديدة في العمل، وعدم تخصص موازنات للخطط الخاصة بتنمية وتطوير قدرات الموظفين، وضعف إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات الهامة والتغييرات الجذرية، وقد يعود ذلك لضعف الإمكانيات المالية وغياب الخطط الواضحة.
5. وأما على مستوى الكفاءة الإنتاجية فالأمور لم تكن أفضل حالاً إذ تبين وجود ضعف وقصور عام، حيث أظهرت النتائج ضعف عمليات التغيير الهادفة لتحسين الإنتاجية، كذلك ضعف أنظمة ضبط الجودة والتعاون والتنسيق بين الأطراف المختلفة، وهذا مرتبط بضعف الإمكانيات المالية إضافة إلى غياب الخطط والمنهجيات التطويرية بشكل عام.
6. كما بينت النتائج ضعف إنجاز الموظفين وعدم رضا الجمهور على أداء العاملين والنتائج عن قصور ممارسات أنشطة تنمية الموارد البشرية الهادفة إلى تحسين الإنتاجية مثل التحفيز والتدريب والتطوير وأنظمة التقييم والتمكين والمشاركة.
7. كما بينت النتائج ضعف في عمليات التخطيط والاستثمار الصحيح والكفؤ للموارد واستغلال جهد ووقت العنصر البشري وتوفير الأجهزة والمعدات والآلات المتطورة.
8. بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) والكفاءة الإنتاجية في البلديات الكبرى في قطاع غزة، أيضاً أكدت على وجود أثر قوي لإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على الكفاءة الإنتاجية في البلديات الكبرى في قطاع غزة، ويرجع ذلك إلى العلاقة المنطقية والموضوعية بين أنشطة وعمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) ودورها الطبيعي في تعزيز مستوى الكفاءة الإنتاجية، وهذا يفسر كيف أن ضعف إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) أدى إلى ضعف الكفاءة الإنتاجية في البلديات الكبرى في قطاع غزة.
9. كما أظهرت النتائج اتفاق عينة الدراسة باختلاف خصائصها الشخصية على النتائج التي تم التوصل إليها حيث كان هنا اتفاق على ضعف عمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) وضعف مستوى الكفاءة الإنتاجية في البلديات الكبرى في قطاع غزة.

التوصيات:

بناءً على النتائج السابقة توصي الدراسة بما يلي:

1. تعزيز الوعي بأهمية إعادة هندسة العمليات (الهندرة) وإطلاق حملات توعوية موجهة للإدارة والعاملين حول أهمية الهندرة في تحسين الأداء، بالإضافة إلى تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية لشرح مفاهيم الهندرة وأهميتها والعوامل المؤثرة في نجاحها.
2. تحسين ممارسات العمل الإداري والتكنولوجي بالعمل على تزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة لأداء مهامهم بفعالية، وتطبيق أنظمة متابعة إلكترونية حديثة لمراقبة أداء المهام، تحسين أدوات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة لتعزيز التنسيق.
3. إعادة تصميم الهيكل التنظيمي والسياسات الإدارية والحرص على موازنة الوظائف مع الهيكل التنظيمي لضمان الكفاءة، واعتماد مبدأ تغيير النظم غير الفعالة واستبدالها بأخرى أكثر كفاءة، والعمل على وضع آليات لحل المعوقات التي تعترض تنفيذ خطط التغيير وتبني مراجعات دورية لنتائج الهندرة.
4. تطوير قدرات العاملين من خلال إعداد خطط تدريبية وتنمية مستمرة لتعزيز قدرات الموظفين، وتخصيص موازنات لدعم برامج تنمية الموارد البشرية، والحرص على إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات الهامة، مما يعزز الشعور بالانتماء والمشاركة.
5. تحسين الكفاءة الإنتاجية بالعمل المتواصل على تبني منهجيات تطويرية واضحة لتحسين الإنتاجية، والعمل على تطوير أنظمة ضبط الجودة وتعزيز التعاون بين مختلف الأطراف، ووضع خطط لتحسين الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية.
6. تحفيز الموظفين وتحسين بيئة العمل بالعمل المستمر على تطوير برامج تحفيزية تشمل الحوافز المادية والمعنوية، وتطبيق أنظمة تقييم عادلة وشاملة لأداء الموظفين، وتعزيز التمكين والمشاركة في اتخاذ القرارات لتحقيق الرضا الوظيفي.
7. تعزيز أنشطة تخطيط الموارد واستثمارها وذلك لتحسين عمليات التخطيط لتحقيق الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة والعمل على توفير الأجهزة والمعدات الحديثة لدعم تنفيذ المهام بكفاءة.
8. دعم العلاقة بين الهندرة والكفاءة الإنتاجية وذلك من خلال تصميم خطط استراتيجية لإعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل متكامل لتحسين الكفاءة الإنتاجية واستثمار العلاقة القوية بين الهندرة والإنتاجية لضمان تحقيق نتائج ملموسة.
9. توفير دعم مالي وإداري لزيادة الموارد المالية المخصصة لدعم تنفيذ خطط الهندرة وبرامج تحسين الكفاءة الإنتاجية، وتعزيز القيادة الإدارية القادرة على التغيير والتطوير المستمر.

10. إجراء دراسات دورية لتقييم التقدم والمتابعة والتقييم المستمر لنتائج إعادة هندسة العمليات وتأثيرها على الكفاءة الإنتاجية، اعتماد مؤشرات أداء لقياس نجاح مبادرات الهندرة ومدى تحقيق الأهداف المرجوة.

قائمة الهوامش:

1. الزهار، أسماء. (2020م). إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية لتطوير الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على البلديات الكبرى في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر - غزة.
2. جودة، سالم محمد سالم. (2014م). دور تقييم أداء الموارد البشرية في تحسين جودة خدمات بلديات قطاع غزة دراسة حالة بلديات محافظات شمال قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة بالتعاون مع جامعة الأقصى - غزة.
3. حسام عبد العزيز: مدير الشؤون الإدارية في بلدية بيت لاهيا، مقابلة شخصية، (20 أكتوبر 2022م).
4. ضياء سكيك: مدير الشؤون الإدارية في بلدية غزة، مقابلة شخصية، (20 أكتوبر 2022م).
5. طالب، علاء. (2019م). استراتيجيات العمليات والأسبقيات التنافسية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
6. كافي، مصطفى. (2020م). الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق. دمشق: دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع.
7. الشميري، أحمد وهيجان، عبد الرحمن وغنام، بشرى. (2019م). مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة. العبيكان للنشر.
8. حسنين، رجب. (2020م). إدارة التغيير في مؤسسات المكتبات والمعلومات. العربي للنشر والتوزيع.
9. العياشي، زرزار، وكنزة، جمال. (2020م). إعادة هندسة العمليات الإدارية كمحدد لأداء المؤسسة الاقتصادية. عمان: ألفا للوثائق.
10. السعيد، إبراهيم. (2014م). الإدارة الاستراتيجية للمكتبات في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة: الجودة الشاملة - الهندرة - إدارة المعرفة - الإدارة الإلكترونية. Al Manhal, 2014.
11. الحميدي، سلامة، كافي (2016م). إعادة هندسة العمليات (الهندرة). ط1. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
12. إسماعيل، ميثم. (2020م). المالية العامة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
13. بن عنتر، عبد الرحمن. (2020م). المدخل التحليلي لإدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر.
14. سيد، محمد. (2019م). إعادة ابتكار المؤسسات للوصول للتميز. Al Manhal, 2019.
15. المغربي، محمد الفاتح. (2020م). التخطيط الإداري. Al Manhal, 2020.
16. قانة، الطاهر. (2019م). علم الاقتصاد - لطلبة العلوم الاقتصادية. دار الخليج للنشر والتوزيع.
17. الحوامة، عبد الله. (2020م). النظرية الاقتصادية والاقتصاد الإداري. Al Manhal, 2020.
18. خليل، نبيل. (2014م). إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة. دار الفجر للنشر والتوزيع.
19. بيومي، هشام، والشريف، عمر، وعبد العليم، أسامة. (2013م). الإدارة الإلكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة. Al Manhal 2013.

20. السنفي، مفتاح. (2024م). أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة العامة لصناعة الغزل والنسيج: صنعاء-اليمن. المجلة العربية للإدارة. مج. 45، ع. 2.
21. Khdair, A. Wameedh (2021). Business Process Re-Engineering and Its Effective Impact on Job Performance in South Refineries Company. South Asian Journal of Social Sciences and Humanities. VOL 2, ISSUE 5, PP. 110-123 . ISSN: 2582-7065.
22. Zondo, R.W.D. 2021. The impact of Business Process Re-engineering (BPR) on labour productivity in the automotive assembly organisation in South Africa. Quality-Access to Success. 22(183), 101-107.
23. العامر، يوسف عبد الله. (2020م). أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء الموارد البشرية في شركة كهرباء محافظة إربد. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية. مج. 5، ع. 14.
24. المحمودي، محمد سرحان (2019م). مناهج البحث العلمي. ط3. صنعاء: دار الكتب للنشر والتوزيع.
25. البحيري، عبد الله سمير. (2015م). دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا. غزة.
26. أبو عوض، رانيا جاسر. (2015م). واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا. غزة.
27. الجعبري، علي محمد. (2021م). واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء موظفي مدينة الخليل (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الخليل. فلسطين.
28. Ziyaminyana, N. & O. Pwaka (2019). "An Investigation into the Impact of Performance Management Systems on Employee Productivity: The Case Study of Information and Communication Technologies (ICT) Companies in Harare, Zimbabwe.". European Journal of Business and Management. 11(3).
29. عبد الوهاب، ياسر. (2018م). استخدام منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء: دراسة حالة اتحاد الصناعات المصرية. المجلة العربية الإدارية. مج. 38، ع. 1.

AN OVERVIEW REFLECTION ON THE IMPACT OF SCHOOL BOOK TOWARDS
ACHIEVING SKILLS AND COGNITIVE DEVELOPMENT TO LEARNERS

نظرة عامة عن أثر الكتاب المدرسي في تنمية المهارات والمجال المعرفي لدى المتعلمين

Ahmad Garba, Federal University of Kashere, Gombe State Nigeria, Department of Arts and
Social Science Education

ABSTRACT

Text book is one of the most important primary tools for learning and is called the silent teacher for students, it is considered one of the basic pillars of the educational and teaching process, a good text book is a precious gem from which the student learns how to face life with its various atrocities and how to contribute to building his society and his country. It is a friend that he can never do without and a treasure of knowledge, as its value is priceless, as it is the source from which sciences are drawn and paves the way for building a bright future. a good and standard Text book receives attention of many researchers and educators as the basic pillar on which education and teaching are based, despite the differences in opinions about its role in the educational and pedagogical process and their multiplicity in the past and present, as it is the source that contributes to a large extent to providing the learner with the experiences, skills, values and trends that contribute to preparing him in an integrated manner for life. On this regards, this paper tends to highlight the significance of text book or school book towards responding to students needs concerning acquisition of skills and cognitive development.

Keywords: text book, curriculum, evaluation, objective, goal.

مستخلص

يعد الكتاب المدرسي أحد أهم الأدوات الأساسية للتعليم ويسمى المعلم الصامت لدى الطلبة، ويعتبر أحد الركائز الأساسية للعملية التعليمية، والكتاب المدرسي الجيد هو جوهرة ثمينة يتعلم منها الطلاب كيفية مواجهة الحياة بفضائنها المختلفة وكيفية المساهمة في بناء مجتمعهم وبلادهم. إنه الرفيق الذي لا غنى عنه، فقيمه لا تقدر بثمن، فهو المصدر الذي تستمد منه العلوم ويمهد الطريق لبناء مستقبل مشرق. يحظى الكتاب المدرسي الجيد باهتمام العديد من الباحثين والتربويين باعتباره الركيزة الأساسية التي تركز عليها التربية والتعليم، على الرغم من اختلاف الآراء حول دوره في العملية التربوية وتعددتها في الماضي والحاضر، فهو

المصدر الذي يساهم إلى حد كبير في تزويد المتعلمين بالخبرات والمهارات والقيم والاتجاهات التي تساهم في إعدادهم بشكل متكامل للحياة. وفي هذا الصدد، تهدف هذه الورقة إلى تسليط الضوء على أهمية الكتاب المدرسي في الاستجابة لحاجات الطلبة فيما يتعلق باكتساب المهارات والتنمية المعرفية.

الكلمات المفتاحية: كتاب المدرسي، منهج، تقويم، هدف، غاية.

INTRODUCTION

The school book has great importance in the student's life and is his companion throughout the school year. It is considered the first source of information and the shortest way to reach it in an easy, organized and detailed way. It represents a great value for every student, not only because it is used during the educational situation, but it also increases the student's cultural wealth. It is a source from which the student draws knowledge and a source for research, scientific needs, information balance and the life curriculum through which the student can face the difficulty of the life we live at this time, as life only recognizes the educated learner.

Based on this, Rahim, A. S. (2017) stated that the University Agency for Scientific Institutes Affairs launched the campaign (Take Care of My Book) to raise awareness among its students about preserving the school book and the capabilities of our beloved country in this regard and to instill this concept in their souls. For all this, the student must preserve it, its cleanliness and take care of it, as it is a mirror that reflects the student's personality and academic level. A clean, tidy book reflects the personality of its holder, and we can judge a person as a clean and tidy student. As for a torn book, it indicates that its owner is an untidy person. The ideal student who excels in his studies always takes care of the cleanliness of his book because it is like a title for him, and this is clearly reflected in the student's psychology and the extent of his acceptance and love for knowledge. A clean book can be circulated by many students to acquire scientific information in the coming years.

CONCEPT OF TEXT BOOK (SCHOOL BOOK)

In its narrow sense, a textbook means the traditional form of a book distributed to students, which includes the content of one of the curricula. Meanwhile According to Majid, I. D. & Muhammad, M. M. (1982). The school book is defined as the basic foundation of education, and the organized educational and pedagogical means that consists of the sum of cultural, social and artistic experiences targeting a specific educational category in a way that is compatible with their abilities. The information within this book ranges from easy to difficult, and aims to raise the level of students' efficiency and experiences. Also Rahim, A. S. (2017) added to the concept of the textbook that it should include recording tapes, dictations, and printed materials distributed to students in some classes, exercise books, and objective examination books. This concept even extends to include the teacher's guide within the boundaries of the textbook. However, reality indicates that there is a difference between the textbook and the accompanying tools.

The textbook differs from the non-textbook in that it is a planned, purposeful and specific educational book that does not only contain information and data, but rather contains this information arranged from easy to difficult, from simple to complex, from tangible to abstract, in

addition to classroom and extracurricular activities and necessary exercises that constitute an immediate and interim assessment that is essential in the educational process.

HISTORICAL DEVELOPMENT OF TEXT BOOK

Scholars indicated that the discovery of writing is an important event in the development of humanity in general and in the educational process in particular. Therefore, Scholars like Mohsen, A. A. (2014) Identified that educational writings were initially on tablets, tablets, and stones in order to convey the intellectual heritage to subsequent generations, especially the young ones, as the transfer of knowledge and experiences was done orally. The first writing in human history dates back to the Chinese and Egyptians who wrote on plant leaves. In the beginning, the ancients put their knowledge and experiences in handwritten manuscripts that were handed down to the clergy and early teachers. As for the learner's copy, it remained difficult and rare, but it was seen after the invention of printing, starting with seals and clichés and ending with the Gutenberg press, which facilitated the delivery of copies of school books to learners, knowing that these books did not meet the basic requirements of a school book.

IMPORTANCE AND ADVANTAGES OF THE SCHOOL TEXT BOOK

The school book is still a major tool in the learning and teaching process today. The teacher uses it to plan his teaching work before starting to implement it, and during the teaching process, to attract the attention of his students and enable them to understand. It is on that regards Khaled M. (2007) indicated that the school book continues to play a major role by being an important tool in implementing the curriculum despite the vast scientific and technical progress in the curriculum materials and methods of implementation. Its importance is focused on the following:

- Textbook is a successful means of presenting concepts, facts and generalizations in any subject area.
- Textbook can be integrated with other teaching and learning methods and techniques easily and successfully. It does not conflict with other methods, but may be complementary and integrated with them.
- Textbook is a flexible tool that can be used inside and outside the classroom, as well as for individual and group learning, and it can be used at any time without restrictions.
- Textbook enables easy response to rapid changes in knowledge because textbooks can be easily modified in line with these changes.

- In addition to what was previously presented about the importance of the school book as a tool for implementing the school curriculum, Rahim, A. S. (2017) & Mohammed A. A. (2020) added some advantages which include:

- Textbook ensures uniformity of content for students of different grades.
- Textbook enables a quick assessment of the progress made by students in the educational program in light of what has been studied in this book, and it plays an important role in the educational process. It is not only a storehouse or repository of information and facts, but it also performs several functions presented by Merrill, as follows:
 - Textbook serves as a guide that can be followed for the content of the educational material and its presentation sequence.
 - Textbook is a tool that is generally accepted by both the teacher and the learner.
 - it is useful in the process of individualizing education because it enables the learner to use it anywhere at a learning rate that suits his own speed, in addition to the possibility of using it in group education.

In general, the textbook has a fundamental position in the educational process because it helps teachers in their tasks, and it is the basic link between curriculum developers and learners in classrooms.

TEXT BOOK AS A TOOLS TO BOOST EDUCATION AND MORALITY

According to Iman Abdel K. D. (2021) The school book plays a crucial role in education, as it is one of the most important educational tools in the world. Its most important roles include:

- Presenting educational experiences in a logical manner that is consistent with students' developmental needs and learning principles.
- Developing students' ability to read.
- Help review study material at any time.
- Providing multiple and sufficient opportunities for students to develop their interests, abilities, needs and desires.
- Enabling students to integrate, harmonize and adapt to their local environment.
- Contributing to solving community problems in a scientific manner.
- Providing rich and comprehensive information that enables students and teachers to access knowledge in various fields such as: science, history, literature, mathematics, language, and others.

- Directing students towards the basic knowledge and concepts in their academic subjects.
- Providing reliable information, which is carefully reviewed and monitored.
- It promotes critical thinking, as it contains diverse analyses and opinions, and thus encourages critical thinking and the development of the ability to evaluate and make decisions.
- Providing research resources, where researchers and teachers can use books to find reference information and rules for research work.
- Curriculum standardization: It is used to standardize curricula across the national education system, helping to achieve uniformity in the level of education and ensuring that students learn the basic concepts and knowledge related to the subjects.
- Self-enhancement: It encourages self-reading and continuous learning, and enables individuals to increase their knowledge in a variety of subjects.
- Helping teachers: So that they can rely on these books as a basic teaching tool and guidance for their students.
- Allowing notes: This is one of the ways to fix information in the students' minds.
- Allowing replay and review: This is one of its most important roles, as students and teachers can refer to it at any time to verify or review information.

SIGNIFICANCE OF TEXT BOOK TO SCHOOL

Text book represents one of the main important pillars of the educational process, and it is a main axis of the axes of education, as it affects the quality of education and its effect on the quality of education is no less than the teacher, school building, and administration, but rather it is the core of the educational process followed by the teacher and the student. Abdul Rahman, A. A. (1987) believed that the role of the book in school was not limited to being a basic reference for information in the curriculum, so that the student would memorize this information and be evaluated by the teacher. This role expanded to include interaction between students to acquire information and skills through classroom activities, and the teacher would guide and advise them.

- Text book is a teaching resource specifically designed to help students understand and comprehend course material in an educational context, and is one of the most widely used teaching tools in many education systems around the world.
- It is the first means used by man for education and instruction, and it will remain a witness to human civilization. Without it, there would be no science or accumulation of knowledge

that leads to development and civilizational advancement. It is the available and possible tool that reaches the student and teacher everywhere.

- It is also a set of educational, cultural, social, sports and artistic experiences that the school provides for its students with the aim of helping them achieve comprehensive growth and modify their behavior. Therefore, it moves from being a mere means concerned with the cognitive and skill-based aspect to being concerned with educational, cultural, social, sports and artistic experiences in order to bring about behavioral modification.
- Text book is still a successful means of presenting concepts, facts and generalizations in the field of any academic subject, and it integrates with other teaching and learning methods easily and successfully, and does not conflict with them in any way.
- It is a flexible tool that can be used inside and outside the classroom, as well as in individual and group learning. It can be used at any time without restrictions, and it can easily respond to rapid changes in knowledge, because it is easy to modify in line with the changes.

CHARACTERISTIC OF A GOOD TEXT BOOK

Some educationist like Majid, I. D. & Muhammad M. M. (1982) agreed that the Requirements for school books differ from one country to another according to the approved educational texts and curricula, the most prominent general requirements and standards are as follows:

- Accuracy: The information and content provided in the book must be accurate and correct, and free from obvious errors and misleading information.
- Guidance and motivation: The book should be able to guide and motivate students to understand and absorb the material, and encourage them to think critically and independently.
- Compatibility with the curriculum: It is necessary to cover the educational and pedagogical materials and concepts that the institution wants to convey to the students.
- Visual quality: This is represented by drawings and illustrations that are appropriate and attractive to students.
- Provide additional information to teachers: to help them teach the material effectively.
- Updating and follow-up: to be able to be updated and developed based on developments in knowledge and education. It is at the core of the role of publishers to provide new editions periodically.
- Easy to read and understand: This is done by writing it in a language and style appropriate to the target age group, to help facilitate reading and understanding.

- Providing additional resources: It contains illustrative examples, interactive exercises, and educational activities that increase its educational value.
- Logical: It presents information in a logical and organized manner, making it easy to access and understand, and often follows an appropriate order of study materials.
- Be age-appropriate: It should be designed for different levels of education and ages, allowing students to progress gradually from one level to another.
- Diversity of topics: Covering a variety of academic topics that shape the student's conscience, nourish his mind, increase his culture, and qualify him educationally.
- Evaluation: the evaluation should be in the textbook at the end of each lesson to consolidate the scientific material, and the evaluation questions should be directly linked to the objectives and be characterized by diversity, accuracy, clarity and comprehensiveness, and should take into account the individual differences between learners.

CONCLUSION

Hence, Text book plays an important role in the education process, as it guides students and provides them with accurate and age-appropriate basic knowledge according to a gradual and diverse curriculum presented in attractive ways. At the same time, it helps educators teach subjects effectively and deliver information in the best ways, with the opportunity to review multiple times and take important notes, but its conditions must be adhered to so that it comes out in the best form to encourage students to think critically and analyze. School book or a text book is a component or element of the educational curriculum in its modern systematic concept. The curriculum is no longer limited to the school book, but rather includes objectives and content (including school books), teaching methods, assessment methods, activities and references.

REFERENCES:

- Abdul Rahman, A. A. "Educational Curricula and Objectives, Kuwait Foundation for the Advancement of Sciences", 1st Ed, 1987, pp: 12.
- Iman, A. D. "The reference series in curricula and teaching methods for humanities and scientific specializations", Al-Najab Publishing House. 2021, pp: 90.
- Khaled, M. "Definition of the concept of the school book", Dar El-Fikr, Lebanon, 2nd Edition, 2007, pp: 64-65.
- Majid, I. D. and Muhammad, M. M. "The School Book, Arab League Educational, Cultural and Scientific Organization", Tunis. 1982, pp: 126.
- Mohammed, A. A. "A new approach to learning and teaching", Dar Al-Maarifah, Egypt, 1st Ed, 2020, pp: 36.
- Mohsen, A. A. "Modern curricula and teaching methods", Cairo. 2014, pp: 123.
- Rahim, A. S. "Curriculum and school book", Dar El-Fikr, Lebanon, 2nd Edition, 2017, pp: 67.
- Rahim, A. S. "Curriculum and school book", Dar El-Fikr, Lebanon, 2nd Edition, 2017, pp: 89.
- Rahim, A. S. "Curriculum and school book", Dar El-Fikr, Lebanon, 2nd Edition, 2017, pp: 109.
- Rushdi, A. T. "Content Analysis in the Humanities", Dar Al- Fikr Al Arabi, Cairo. 2014, pp: 100.